

Antti Jääskeläinen

# Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

17.2.2017

Tekijä Otsikko	Antti Jääskeläinen Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta
Sivumäärä Aika	29 sivua + 1 liite Helmikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Tämä tehtiin Yritys X:n esimiesten haastatteluiden kartuttamalla tiedoilla ja näin ollen saatiin aikaan kehittämissuhteita muutosten johtamiseen ja muutosten käytäntöön ajamisen helpottamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämishanke, joka tehtiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen esimiesten ja alueen henkilöstövastaavan kanssa. Opinnäytetyössä perehdyttiin muutosjohtamiseen liittyvään aineistoon ja kirjallisuuteen ja tutkittiin Yritys X:n esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia yrityksen koulutusmahdollisuuksista ja ohjeistuksista sekä siitä millaisena muutosjohtaminen nähtiin ja miten muutosjohtaminen toimi käytännössä.</p> <p>Yritys X toimii rahoitusalaalla, joka on alana nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Tästä johtuen haastatelluilla esimiehillä on useiden eri muutoksien ja koulutusten suoma kokemus muutoksista ja niiden ajamisesta käytäntöön. Haastatteluihin valituilla esimiehillä on jokaisella takanaan useiden vuosien esimiestyökokemus juuri muutoksien ajamisesta yrityksessä.</p> <p>Yrityksen kehitystarpeiksi todettiin muutostarpeen perusteellinen esittäminen heti alusta alkaen, koska muutosten loppuun asti saattamisessa oli ollut ongelmia. Yksilöiden erilaisuudesta, erilaisten ihmisten erilaisista reaktioista ja jokaisen henkilön muutoksen käsittelyn erilaisuudesta johtuvan kokonaisuuden pitäminen käsissä kuvattiin haastavaksi.</p> <p>Kehitysehdotuksissa vertailtiin teorian näkökulmaa tutkimusongelmiin ja ratkaisuja niihin. Teorian pohjalta laaditut kehitysehdotukset helpottavat muutoksien johtamista ja niiden saattamista loppuun asti. Tutkimus osoitti tärkeimmäksi asiaksi muutoksen läpiviennissä muutosprosessin jokaisen vaiheen käsittelyn perusteellisesti. Näin muutos saadaan toteutettua halutulla tavalla.</p>	
Avainsanat	muutos, muutosprosessi, johtaminen, viestintä

Author Title	Antti Jääskeläinen Change Management from Managers Point of View
Number of Pages Date	29 pages + 1 appendix February 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior lecturer
<p>The aim of the present study was to examine development possibilities in change management within the target company. The study mapped out how change management was seen and how it was working in practice inside the company. The company operates in the financial sector, which has been and will be under heavy changes. This thesis was a development project, which was carried out in close cooperation with the company's management and human resource manager.</p> <p>The theoretical framework focused on the process of change and how to manage it. A qualitative research method was used in this study. The research data for the study was collected by interviewing three supervisors inside the company. The interview consisted of three different sections with each of the sections including three questions. The selected supervisors for the interviews have several years of change management experience in the company.</p> <p>The results revealed three main improvement areas in the company's change management. One was to clarify the need of change from the beginning and secondly there were trouble in finishing the change. Thirdly, the difference between different individuals and their various reactions for change was said to be challenging to manage.</p> <p>The principal conclusion was that it is important to follow every step of the change management process to finish the wanted change properly. The author recommends that it is extremely important to clarify the need for the change properly before starting the change to make the changes last.</p>	
Keywords	Change, process of change, management, communication

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutosjohtamisen teoria	2
2.1	Muutos	2
2.2	Organisaatiomuutos	3
2.3	Muutosjohtaminen	4
2.3.1	Muutosjohtamisen hallinta	4
2.3.2	Muutosprosessi	4
2.3.3	Muutoksen talo	7
2.3.4	Muutoksen vaiheet	8
2.4	Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta	13
2.4.1	Muutoksen ohjaus	13
2.4.2	Esimiehen viestintä	14
3	Tutkimuksen toteutus	15
3.1	Tutkimusongelma ja kysymykset	15
3.2	Tutkimusmenetelmä	15
3.3	Haastattelumenetelmä	15
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	16
4	Tutkimustulokset	18
4.1	Ohjeistus ja koulutus	18
4.2	Käytännön toteutus	19
4.3	Onnistumiset ja haasteet	20
4.4	Muutosjohtamisen nykytilanteen analyysi	21
4.5	Kehitettävät osa-alueet	22
4.6	Kehitysehdotukset	23
5	Johtopäätökset	26
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

## 1 Johdanto

Muutosjohtaminen yleisesti on jatkuvasti ajankohtainen aihe, ja juuri siksi se herätti mielenkiintoni. Maailma ja yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, eikä paikoilleen voi jäädä makaamaan tai jäädä auttamatta jälkeen kehityksestä.

Tässä opinnäytetyössä vertailen muutosjohtamisen teoriaa, suuren rahoitusalan yrityksen kolmea lähiesimiesten kokemuksia käytännöstä sekä heille annettua yleistä ohjeistusta muutoksen ajamisesta käytäntöön. Käsittämälläni alalla muutosjohtaminen on jatkuvasti ajankohtainen aihe digitalisoitumisen takia. Rahoitusala digitalisoituu jatkuvasti lisää, kun palvelut muuttuvat sähköisiksi perinteisten tapaamisten sijaan. Tästä hyvä esimerkki on verkkopankki, sekä verkkopankin ansiosta mahdollistuneet verkkotapaamiset. Verkkotapaamiset ovat korvaamassa perinteiset tapaamiset helppoutensa ja kustannustehokkuutensa vuoksi. Erilaisten palveluiden siirtyminen verkkopankkiin sekä verkkotapaamisiin, jotka hoidetaan eri toimipisteestä, aiheuttaa väistämättä muutoksia perinteisen konttorin toimintaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä referoin kirjallisuutta muutoksesta, muutoksen vaiheista, muutosjohtamisen sekä muutosprosessin eri keinoista ja käytännöistä. Opinnäytetyöni tutkimusvaiheessa tutkin kyseisen yrityksen lähestymistä muutosjohtamiseen esimiehen näkökulmasta. Haastatteluihin valituilla esimiehillä on jokaisella takanaan useiden vuosien esimiestyökokemus juuri muutoksien ajamisesta kyseisessä yrityksessä. Yritys X toimii rahoitusallalla, joka on nykyisin jatkuvan muutoksen alla, ja tästä syystä kyseisillä esimiehillä on useiden eri muutoksien ja koulutusten suoma kokemus muutoksien ajamisesta käytäntöön.

Tutkimusongelmaksi siis muodostuu, miten muutosjohtamista voisi kehittää Yrityksessä X ja tutkimusongelmasta taas voidaan johtaa tutkimuskysymykset ratkaisemaan opinnäytetyössäni ilmennyttä ongelmaa, ja siitä taas voidaan johtaa seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

- Miten muutosjohtamisen ohjeistus tukee muutoksen johtamista?
- Millaiset valmiudet esimiehillä on toimia muutoksen johtajina?
- Miten muutosjohtaminen on onnistunut käytännössä?
- Mikä muutosjohtamisessa nähdään haastavana?

Tutkimuskysymyksiin hain vastauksia haastatteluilla, jotka toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että jokaiselle haastateltaville on esitetty samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

## 2 Muutosjohtamisen teoria

### 2.1 Muutos

*”Muutoksesta on puhuttu niin paljon, että siitä on tullut eräs aikamme itsestäänselvyksistä” (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 35.)*

Yritys ei ole koskaan valmis. Jos johtaja kuvittelee, että hänen johtamansa yritys olisi valmis, hän on kuin puutarhuri, joka lopettaa puutarhanhoidon, tai urheilija, joka lakkaa harjoittelemasta. (Alahuhta 2015, 30.)

Toimintaympäristö elää jatkuvasti, ja myös yrityksen toiminnan on mukauduttava sen mukaisesti. Kaiken voi aina tehdä paremmin ja sujuvammin. Asiakkaan näkökulmasta yritystä tarkkailtaessa tämä on itsestään selvää. Kun organisaatiolla tai yrityksellä on selkeät tavoitteet ja suunta ja kun kaikki katsovat yritystä sen asiakkaiden silmin, löytyy parannettavaa aina vain lisää. Jatkuva muutos ei ole itseisarvo vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30.)

Käsitteellinen muutos tarkoittaa oppimisprosessia, jossa henkilön käsitteet, tieto ja vanhat toimintatavat muuttuvat (Hakkarainen & Lonka & Lipponen 2004, 388).

Työpaikoilla tapahtuvilla muutoksilla haetaan yleisesti kasvua, lisää tehokkuutta ja kilpailukykyä. Usein muutoksen saavuttamiseksi tarvittavat keinot voivat olla esimerkiksi työvoiman tai -tuntien vähentäminen, uudistukset organisaatiossa, toiminnan kehittäminen, yrityskaupat sekä kannattamattomien toimintojen lakkauttaminen. Yleisesti muutosta vastustetaan ja se koetaan uhkana. Muutos synnyttää ihmisissä epävarmuutta tulevasta. (Järvinen 2014, 106.)

Juuti ja Virtanen (2009) kuvailevat muutosta seuraavasti: *”Jos muutos-sanaa pitäisi luonnehtia enintään kahdella laatusanalla, absoluuttisuus ja suhteellisuus saattaisivat olla harkitsemisen arvoisia vaihtoehtoja.”* Absoluuttisuudella he tarkoittavat sitä, ettei muutos

ole estettävissä. Maailma muuttuu aina vain kiihtyvällä tahdilla, ja tästä syystä myös meidän kaikkien on jatkuvasti muututtava, halusimme sitä tai emme.

Esimerkkinä jatkuvasta muutoksesta voisi pitää tilannetta, jossa ihminen, joka jostain syystä on ollut pitemmän aikaa poissa työpaikaltaan, kommentoi työyhteisöön palattuun varsin yleisesti, kuinka niin moni asia on muuttunut. Työpaikalla koko ajan olleet eivät välttämättä ole edes huomanneet muutoksia, ja näin he alkavat ihmetellä, mikä oikein on muuttunut. Muutoksen suhteellisuus taas tarkoittaa sitä, että jokainen suhtautuu muutokseen eri tavoin. Toisille muutos voi olla pieni ja mitätön, kun taas toinen voi pitää asiaa maata mullistavana asiana, joka aiheuttaa siten epävarmuutta. Kolmas taas innostuu asiasta sen edellyttämällä tavalla. (Juuti & Virtanen 2009, 13–14.)

## 2.2 Organisaatiomuutos

Kenttä, jolla organisaatiot toimivat, sisältää niin kilpailijoita kuin yhteistyökumppaneita. Evoluutioajattelu pohjautuu oletukseen, jonka mukaan menestyvät organisaatiot valitaan luonnollisella valinnalla. Vahvat ja kilpailukykyiset menestyvät, kun taas heikommat kaatoavat kilpailun kovuuden seurauksena. (Juuti & Virtanen 2009, 15.)

Organisaatiomuutoksiin ja muutoksia on useita sekä niihin erilaisia syitä. Tärkeää on kuitenkin tehdä ero organisaatioiden kehittymisen ja muutosten toteuttamistapojen välille. Organisaatiotutkijat ovat nähneet paljon vaivaa organisaatioiden kehittymistä selittävien teorioidensa oikeaksi todistamisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 15.)

Vaikka tutkintamalleilla onkin suuria eroja, niissä yhteistä on kuitenkin se, että organisaatiot kehittyvät evolutiivisesti eri elinkaaren vaiheiden kautta. Eri vaiheissa esiintyy kilpailua, jolloin organisaation täytyy muokata toimintansa tilanteen asettamien vaatimusten mukaiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 15.)

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Ne voivat olla isoja tai pieniä, nopeasti tapahtuvia tai hitaita tai ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten paikkakunnan vaihtamiseen, rakennemuutokseen, uusien palveluiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun tehostamiseen. Ilmiönä organisaatiomuutos on vaikeasti määriteltävä, joten sen kuvaileminenkin on vaativa tehtävä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

## 2.3 Muutosjohtaminen

### 2.3.1 Muutosjohtamisen hallinta

Jotta onnistuttaisiin muutosjohtamisessa, tärkeintä on selvittää ja määrittää muutos, jota tavoitellaan. Uuden tilanteen hyväksikäyttö tai havaittujen puutteiden korjaus tarvitsee usein muutoksen. Muutosprosessin läpivieminen on nykytilasta siirtymistä visioon eli tahtotilaan. Tämän kohti tahtotilaa vievän prosessin voi kuitenkin hallita, sillä nämä muutokset noudattavat toistuvia pääpiirteitä. Näihin piirteisiin on olemassa ratkaisumalleja, jotka helpottavat prosessin hallintaa. (Valpola 2004, 27.)

Menestyksekkäs muutosjohtaminen vaatii kaikilla organisaatiotasolla tiettyjen asioiden huomioimista:

- Muutoksen ja itse muutosprosessin dynamiikkaa tulee ymmärtää.
- Muutos tarvitsee sitoutumista, johdon tukea sekä hyviä johtamiskäytäntöjä.
- Inhimilliset ajattelu- ja käyttäytymismallit tulee tiedostaa.
- Prosessin eri roolit tulee tunnistaa sekä määrittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187.)

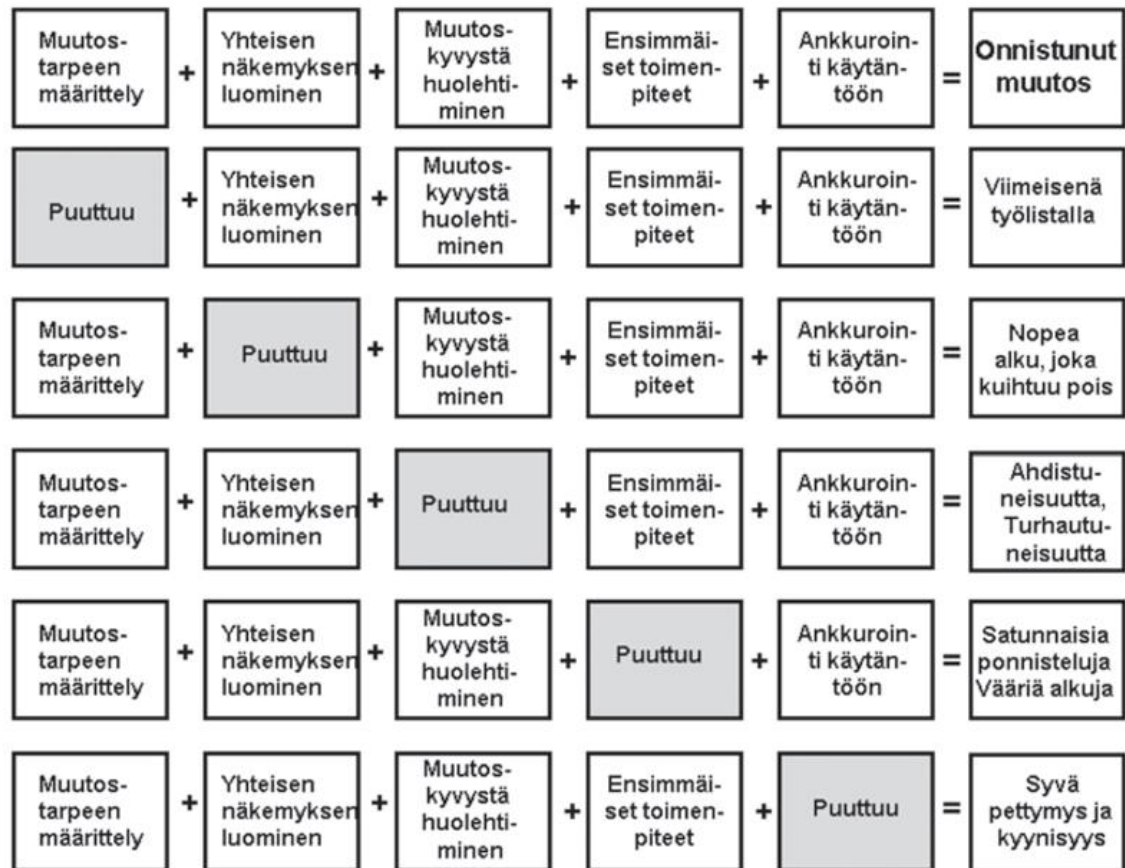
Käytännössä muutos on parhaimmillaan kerran sanottua toimintaa, jota kehitetään, testataan ja parannetaan muutoksen aikana. Kehitysvaiheessa on mahdollista ottaa toimintamalli uudelleensuunniteltavaksi, mikäli käytäntö osoittaa tarvetta kehitykselle. Lopputuloksesta tulee selkeästi parempi, kun toimintamallia on ensin sovitettu käytäntöön. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 188.)

### 2.3.2 Muutosprosessi

Hyvin etukäteen suunniteltu muutosprosessi, selkeästi perustellut tavoitteet ja tukijärjestelmä tukevat työntekijöiden positiivista suhtautumista muutokseen. Kaikkien osallistuminen itse muutoksen suunnitteluun motivoi ja sitouttaa henkilöstöä osallistumaan muutosprosessiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186–187.)



Valpolan (2004, 29) mukaan muutosprosessi tarvitsee aina seuraavat kuviossa 1 eriteltyt viisi tekijää, jotta haluttuihin tuloksiin päästäisiin. Näin myös muutokseen panostetut resurssit eivät valu hukkaan. Kuviossa 1 havainnollistetaan, mitä muutokselle tapahtuu, jos jokin vaadituista viidestä tekijästä on jäänyt tekemättä.



Kuvio 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää. (Valpola 2004, 29.)

Mitä useampi kuvion 1 tekijöistä on työn alla, sitä vaikeammaksi muutoksen läpivienti sekä sen johtaminen muodostuu. Muutoksen tarpeiden ymmärtäminen on keskeinen osa muutoksen edistämisessä. (Valpola 2004, 29.)

Muutokset on syytä priorisoida ja miettiä, missä järjestyksessä ne aiotaan toteuttaa. Ihmiset innostuvat muutoksista, kunhan näkevät ne tarpeellisina ja tuloksia saavutetaan. Jos kaikki on epäselvää ja keskeneräistä, ihmisten into loppuu lyhyeen ja voimavarat kuluvat vain arvailuun ja huhujen käsittelyyn. Pahimmassa tapauksessa muutoksen strategiset syyt hukkuvat ja mahdollisuudet saada niistä hyötyä katoavat. (Valpola 2004, 30.)

Valpolan mukaan muutostarpeen hyväksyminen on koko prosessin käynnistymisen perusta. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä voidaan saavuttaa ja miten se muuttaa liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Tätä tutkittaessa selviävät oman liiketoiminnan menestystekijät ja taloudellinen tilanne. Jos tässä vaiheessa ei tunnisteta muuttuvaa tilannetta, on vaikea saada ihmisiä mukaan muutokseen. (Valpola 2004, 30.)

Vaiheista seuraavana on yhteinen näkemys, joka kertoo perusratkaisut, joilla toivotaan aiotaan pyrkiä. Yhteistä näkemystä tarvitaan, jotta suunnitelmat toteutuvat muutoksen tarvitsemalla tavalla sekä toivotuilla tuloksilla. Näkemys kohdistaa voimavarat muuttamaan muutokseen ja antaa mittarit, joilla edistymistä arvioidaan. (Valpola 2004, 30.)

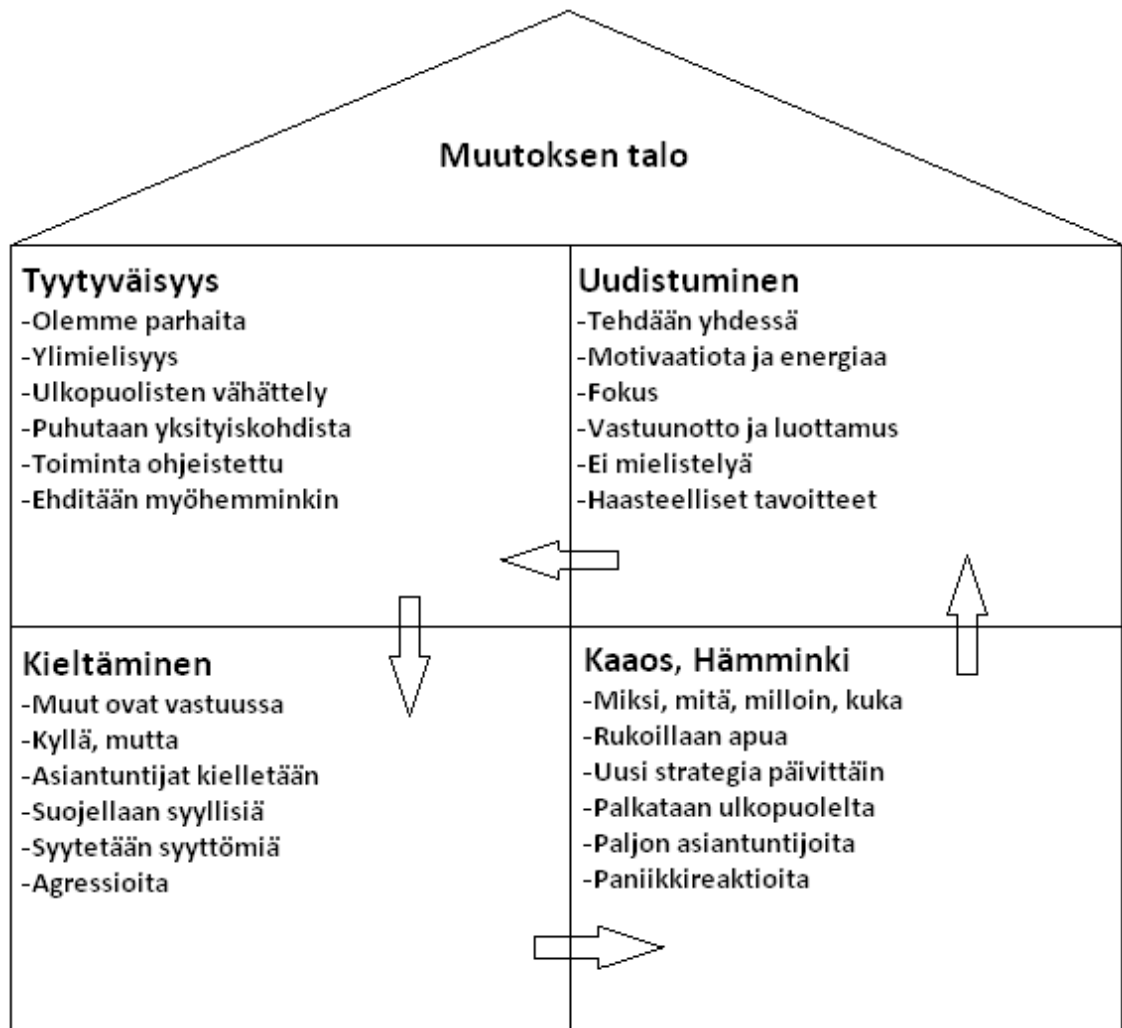
Muutosvoimaa tarvitaan itse muutoksen toteuttamiseen. Joissakin organisaatioissa sitä on valmiina ja uudet asiat otetaan ennakkoluulottomasti käytäntöön, kun taas toisissa organisaatioissa, jotka ovat pitkään toimineet stabiilissa toimintaympäristössä, ihmiset eivät ole valmiit kohtaamaan muutoksia. Muutoskykyyn vaikuttavat myös toimiala ja työtehtävät. Esimerkiksi lähes monopoliasemassa olleet organisaatiot ovat voineet säädellä tilannetta, ja näin ne ovat välttäneet muutosuhat, kun taas usein työtehtävää vaihtaneet sekä projekti- ja kehittämistehtävissä työskennelleet ovat oppineet taidon pärjätä uusissa, vieraissa tilanteissa. (Valpola 2004, 31.)

Muutoksen alkumetreillä kriittisintä muutoksen suunnalle sekä vauhdille ovat ensimmäiset toimenpiteet. Toimenpiteet konkretisoivat muutoksen ensimmäisen päivän viestien käytännön merkityksen. Näitä toimenpiteitä tutkitaan hartaasti. Toimenpiteillä myös varmistetaan työntekijöiden tietävän, ettei muutos ole jäänyt vain pelkäksi hienoksi PowerPoint -esitykseksi. (Valpola 2004, 32.)

Viimeisenä ja pisimpänä vaiheena Valpolan mukaan on ankkurointi käytäntöön. Tällä vaiheella tarkoitetaan monivaiheista tietä siihen, että muutos on tehnyt yksiköstä luontevan kokonaisuuden, jossa ei haikailla vanhan perään. Vanhoista tavoista ja käytännöistä on yleensä vaikea luopua, joten se vie aikaa. Muutoksen koon mukaan tämä vaihe voi kestää kuukausista useisiin vuosiin. (Valpola 2004, 33.)

### 2.3.3 Muutoksen talo

Muutoksen talo (kuvio 2) perustuu ajatteluun, jossa organisaatio voi elää missä tahansa talon huoneessa. Talossa voi huoneiden välillä liikkua vain tietyssä järjestyksessä: Kieltäminen > Kaaos, Hämminki > Uudistuminen > Tyytyväisyys ja niin edelleen.



Kuvio 2. Muutoksen neljä huonetta. (Janssen 1996)

Valpola (2004, 37) kuvailee eri huoneiden riskejä muutoksissa seuraavasti:

#### Tyytyväisyys

”Menestyvää yritystä ei voi pelastaa” -sanonta tiivistää sen pahimman riskin, jota liika itsetyytyväisyys aiheuttaa kehitykselle. Yritys on liian ylpeä omasta asemastaan ja toimintatavoistaan, ettei se jatkuvasti seuraa ympäristönsä muuttumista, ja näin ollen se ei aktiivisesti kehitä toimintatapojansa tarvittavalla tavalla. (Valpola 2004, 37.)

### Kieltäminen

Kieltämisen huoneen ajatusmaailman mukaan turvallisinta on säilyttää vanha ja tuttu tilanne, jossa on opittu toiminaan. Kieltämisen organisaatioissa on yleensä totuttu esimerkiksi viranomaisten tukeen ja julkisiin avustuksiin. Tästä syystä organisaatiolla ei ole juurikaan kuvaa oikeasta kilpailutilanteesta eikä menestyksestä. Tästä kuplatilanteesta herääminen todellisuuteen on yleensä yllätys sekä johdolle että henkilöstölle. (Valpola 2004, 38.)

### Kaaos, hämminki

Organisaatiossa mukaudutaan aina uusiin mieltymyksiin ja muoti-ilmiöihin ja uskotaan uuden johtajan tai asiantuntijan ratkaisevan kaikki ongelmat. Muutoshankkeita aloitetaan yhtä nopeasti kuin niistä luovutaankin. Tuntuu ikävältä ajaa muutoksia loppuun. Näissä organisaatioissa henkilöstö yleensä väsyä jatkuviin uusiin muutoksiin ja hankkeisiin. Heidän energiansa menevät huhuihin ja epävarmuudessa elämiseen. (Valpola 2004, 38.)

### Uudistuminen

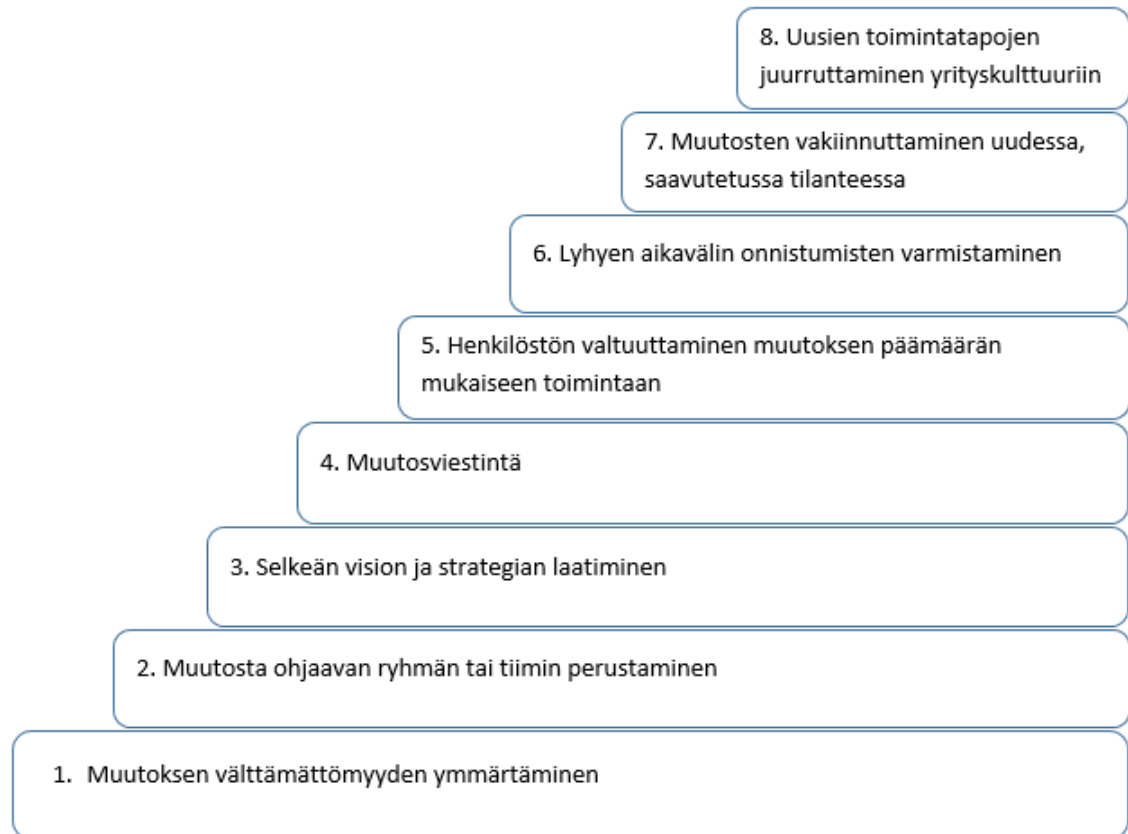
Luottamuksen puute uudistuksiin pilaa yleensä jo hyvin alkaneet muutokset. Organisaatiossa voi olla tapana odottaa tuloksia liian nopeasti, eikä osata nähdä pitkällä aikajänteellä tulevia etuja. Kaaoksen huone on liian lähellä, jotta keskityttäisiin uudistumiseen. (Valpola 2004, 38.)

#### 2.3.4 Muutoksen vaiheet

Valpolan (2004, 35) mukaan muutosprosessi tiivistettynä koostuu kolmesta vaiheesta: loppu, tyhjyys ja alkua. Järjestys perustellaan sillä, että ennen kuin uutta voidaan alkaa rakentamaan, on vanhasta päästettävä irti. Vanhan loputtua mutta kuitenkin ennen uuden alkua, on välissä tyhjyyden hetki, jolloin muutos tiedostetaan todeksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Näin ollen siis voimme sanoa, että muutos alkaa lopulla.

Monille ihmisille juuri lopettaminen on vaikeaa. Kauan samaan tapaan jatkuneet tavat ovat tiukassa, ja muutos on heille epämieluisa katkos jatkuvuudessa. Toiset taas rutii-neillaan vähentävät lopetuksen aiheuttamaa stressiä samalla myös tunnistaen uudet alut mahdollisina. (Valpola 2004, 35.)

Kotter (1995, 3) taas jakaa muutoksen vaiheet kahdeksaan eri portaaseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Muutoksen portaat (Kotter 1995, 3).

Seuraavaksi kuvaillaan kuviossa 3 ilmenneet kahdeksan vaihetta. Näissä vaiheissa on Kotterin (1995, 2) mukaan on muutoksen onnistumisen kannalta välttämätöntä edetä portaita ylöspäin järjestyksessä.

#### 1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen.

Kotterin (1995, 4) mukaan muutos lähtee etenemään vasta kun työntekijät ja henkilöstö ymmärtävät nykytilan tarvitsevan muutosta eikä vanhalla tavalla voi enää jatkaa. Esimies auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden, sekä hyväksymään syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

#### 2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Muutoksen eteneminen organisaatiossa tai työyhteisössä tarvitsee asialle sitoutuvaa projektitiimiä. Muutoksen onnistuminen ei voi olla vain yhden henkilön vastuulla. Tiimin tarkoitus on toteuttaa hallitusti muutokseen tarvittuja toimenpiteitä. (Kotter 1995, 4.)

### 3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

On tärkeää, että kaikille on selvää mikä yhteinen päämäärä on, sekä millaiseen tilanteeseen kyseisellä muutoksella pyritään. Tässä vaiheessa myös tavoitteeseen ohjaavat toiminnot tulee konkretisoida. Esimiehen tehtäväksi jää varmistaa, että jokaisella on samanlainen käsitys muutoksen tavoitteista. (Kotter 1995, 4.)

### 4. Muutosviestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutoksen onnistumisen kannalta. Samoja viestejä on usein toistettava kerta toisensa jälkeen. Faktat tulee viestittää selkeästi ja täsmällisesti, jotta välttyttäisiin huhujen ruokkimiselta. Viestintä kulkee mukana muutoksen jokaisessa vaiheessa. (Kotter 1995, 5.)

### 5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Muutoksen syyt saattavat tulla työyhteisöön ulkopuolelta käskynä, mutta toteutuksen kannalta tärkeät valinnat tehdään aivan itse. Esimiehen tulee tehdä selväksi henkilöstölle heidän vaikuttamisen mahdollisuudet ja valtuudet toimia muutoksen vaatimalla tavalla. (Kotter 1995, 5.)

### 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Vaikka muutos olisikin kokonaisuutena suuri ja pitkällä aikavälillä toteutettava, on tärkeää asettaa välitavoitteita, joilla seurataan lyhyen aikavälin onnistumisia kohti muutosta. Välitavoitteiden saavuttaminen kannustaa jatkamaan muutoksen toteuttamisessa. (Kotter 1995, 6.)

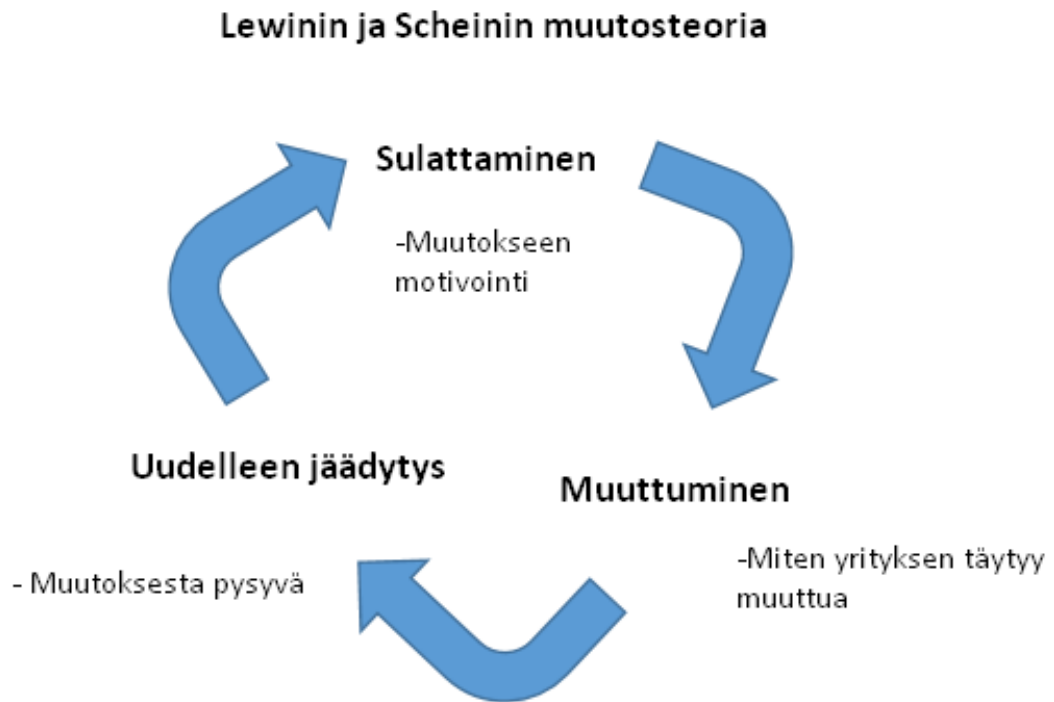
### 7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Muutosprosessin läpivietyä ihmisillä on tapana palata vanhaan toimintatapaan. Näin hukattaisiin koko muutosprosessin hyöty ajan myötä. Esimiehen tehtävä on siis korostaa uutta toimintatapaa, ettei palattaisi vanhaan. (Kotter 1995, 6.)

### 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä käydä lävitse muutos kokonaisuutena. Näin muutos tulee vahvaksi osaksi yhteisöä ja organisaation kulttuuria. Muutos muuttuu tärkeäksi osaksi yhteisön identiteettiä ja historiaa. (Kotter 1995, 6.)

Kolmas teoria muutoksen vaiheista koostuu Valpolan version tapaan kolmesta eri vaiheesta. Kyseistä teoriaa kutsutaan Lewinin ja Scheinin muutosteoriaksi. Kurt Lewin kehitti muutoksesta kolmevaiheisen mallin, jonka vaiheet ovat sulattaminen, muuttuminen ja uudelleen jäädytys. Edgar Schein kehitti teoriaa kattavampaan muotoon ja kutsuu tätä lähestymistapaa kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi. (Wirth 2004, 1.)



Kuvio 4. Perustuen Van Vliet (2012) Lewinin ja Scheinin muutosteoria.

#### Sulattaminen

Tämä muutoksen sulattamisvaihe perustetaan teorialle, jossa ihmisen käyttäytyminen perustuu aikaisemmin havainnoimalla opittuun sekä kulttuurisiin vaikutuksiin. Muutoksen onnistuminen voi edellyttää joidenkin sellaisten olemassa olevien tekijöiden poistamista, jotka ovat tärkeitä käytöksen ennallaan pysymisen kannalta. Tässä sulattamisen prosessissa on kolme aliprosessia, jotka liittyvät valmiuteen ja motivaatioon muuttua. (Wirth 2004, 1.)

- Epätietoisuus siitä, mihin nykyiset tavat vievät, johtaa epävarmuuteen ja tyytymättömyyteen. Kuitenkin, mitä suurempi ero nykyisten uskomusten ja haluttujen uskomusten välillä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä uutta informaatiota sivuutetaan.
- Aikaisempien uskomuksien näkeminen väärinä kehittää huolestuneisuutta selviytymisestä. Tämä kuitenkin ei välttämättä aiheuta muutosta, jos työpaikalla ilmenee oppimisen pelkoa.
- Oppimisen pelko aktivoi suojeleuvaiston ja vastustusta, koska tarkoituksena olisi hylätä vanhat, jo aiemmin hyväksytyt tavat. (Wirth 2004, 1.)

On tärkeää päästä mahdollisten pelko- ja ahdistustilojen ohi saadakseen muutoksen etenemään. Tuloksiin voidaan päästä, jos joko selviytymisen ahdistus on vahvempi kuin oppimisen pelko, tai mieluisampi vaihtoehto, vähentämällä vain oppimisen pelkoa. (Wirth 2004, 1.)

### Muuttuminen

Muuttumisen vaiheeseen siirrytään, kun on saavutettu riittävä määrä tyytymättömyyttä nykyisiin oloihin. Tällöin on tärkeää tehdä tarkalleen selväksi miltä osin muutosta kaivataan. Tässä vaiheessa vaaditaan selkeä katsaus uuteen tasoon ja selvitetään ero nykyisen ja toivotun tilan välillä. Tarkoitus on löytää juuri itselle sopiva tapa lähestyä kokeilemalla ja virheistä oppimalla. (Wirth 2004, 1.)

### Uudelleen jäädytys

Uudelleen jäädytys on viimeinen vaihe, jossa uusi käyttäytyminen juurrutetaan tavaksi. Tähän kuuluu uuden identiteetin löytäminen ja uusien ihmisten välisten suhteiden luomista. (Wirth 2004, 1.)



## 2.4 Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

### 2.4.1 Muutoksen ohjaus

Yrityksen esimiesten tehtävä on vastata yksiköiden tai tiimien työn laadusta ja tuloksellisuudesta. Esimiehen tehtäviin kuuluu puuttua työn laatua tai toiminnan sujuvuutta häiritseviin ryhmien tai yksilöiden ongelmiin. Apunaan esimiehellä tämän kaltaisten ongelmien ratkaisussa ovat työpaikan sisäiset järjestelmät: HR-yksikkö, työsuojelujärjestelmä, luottamusmiesjärjestelmä ja työterveyshuolto.

Loppujen lopuksi on kuitenkin muistettava, että vastuu ongelmien käsittelyssä on esimiehillä ja johdolla. (Järvinen 2014, 80.)

Esimies muutoksen ohjaajana joutuu myös itse muuttumaan sekä olemaan muuttumiseen alttiina. Esimies ei voi pyrkiä pysymään sellaisena, kuin on ennenkin ollut, vaan hänen täytyy antaa persoonansa muiden käyttöön eikä piiloutua omien uskomuksiensa sekä juurtuneiden tapojensa taakse. Esimies muuttuu alaistensa mukana, ja näin saadaan aikaan haluttua muutosta. Erityisesti muutoksen aikana esimiehen on oltava läsnä, otettava vastaan haukut ja moitteet, kuunneltava ja autettava eteenpäin. Läsnäolo ei tarkoita välttämättä samassa konttorissa työskentelyä eikä vastaavasti tule sillä, että työpiste on alaisten vieressä. Etäisyys alaisiin on suhteellinen käsite. Viereinen huonekin voi olla kaukainen, mutta vastaavasti ison organisaation johtajakin pääsee halutessaan lähelle ihmisiä. Ihmisten innostaminen, sekä tunteisiin vetoaminen ovat tässä suhteessa avainasemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Muutokset haastavat työpaikalla olevien ihmisten väliset suhteet. Muutokset saattavat jopa aiheuttaa ongelmia sellaisiinkin suhteisiin, joissa aiemmin on ollut kaikki hyvin. Vaikka ihmiset puhuisivatkin muutoksesta avoimesti, ei se tarkoita, että he olisivat sisäisesti valmiita muuttumaan ja ajamaan muutosta eteenpäin. Organisaatiossa tulisi keskustella avoimesti ihmisten kokemukset muutoksesta, kun he ovat sitä ensin tarkastelleet useasta eri näkökulmasta. Tällä keskustelulla työntekijöiden silmät voivat avautua sille, ettei heidän tuntemansa työpaikka tai organisaatio voi enää olla entisellään, vaan tarvitaan muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 147.)

Esimiehen oma esimerkki ja aloitteellisuus ovat muutoksessa ja avoimen keskustelun saavuttamisessa keskeisiä. Esimiehen täytyy asettaa oma tekemisensä ja toimintansa aktiivisesti arviotavaksi ja pyytää siitä palautetta. Kaikkiin henkilöstön esille nostamiin

kriittisiin mielipiteisiin ja kommentteihin esimiehen tulisi suhtautua kiinnostuneesti ja avoimella mielellä. Tärkeintä on kuitenkin tiedostaa, kuinka helposti esimies voi omalla toiminnallaan vaientaa alaistensa avoimen keskustelun ja mitä ongelmia siitä voi seurata. (Järvinen 2014, 77–78.)

Organisaatiomuutoksia koskevissa tutkimuksissa on todettu, että suurilla muutoksilla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin ja että nämä vaikutukset ovat usein negatiivisia. Negatiiviset terveysvaikutukset ulottuvat irtisanottujen lisäksi, myös työntekijöihin, jotka saavat jatkaa työtään yrityksessä, koska viime kädessä he kantavat vastuun yrityksen toiminnan jatkumisesta muutoksien jälkeen. Työhön jäävien hyvinvoinnista huolehtimisen pitäisi olla yksi keskeisimmistä päämääristä muutosta ajettaessa, sillä työntekijät ovat olennainen voimavara tavoitteiden saavuttamisen kannalta, kun organisaatio jatkaa toimintaansa muutoksen jälkeen. (Työterveyslaitos 2011, 8–9.)

#### 2.4.2 Esimiehen viestintä

Muutoksen ajaminen ja sen johtaminen ovat jatkuvaa avointa viestintää ihmisten kanssa. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat onnistumisen. Vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia erilaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Pahinta, mitä esimies voi tehdä muutoksen keskellä, on olla viestimättä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Vaikka esimies itse ei edes tietäisi mitä tulee tapahtumaan, on silti erittäin tärkeää olla avoin asiasta. Voi hän suoraan sanoa, ettei tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Rehellisyys on hyvän kommunikaation perusta, joka luo uskottavuutta alaisten silmissä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Täytyy muistaa, ettei esimieskään aina voi kertoa kaikkea. Muutoksiin liittyy usein luottamuksellista tietoa organisaation johdolta, eikä näitä tietenkään voi mennä paljastamaan alaisilleen, mutta kuitenkin tämänlaisessa tilanteessa esimies voi rehellisesti sanoa, ettei voi kertoa asiasta. Vaikkei esimies voisi kertoa kaikkea, on hyvä kuitenkin tuoda avoimesti esille omat kokemukset asiasta, kuten esimerkiksi, että on luottavainen ja hänestä tuntuu, että muutoksesta selvitään kyllä. Vuorovaikutuksien välttäminen vain sen takia, ettei asiasta voi kertoa, pahentaa tilannetta. Kommunikaation vähäisyys luo tilaa huhuille. Mikäli organisaatiossa esiintyy paljon huhuja, on se merkki viestinnällisistä puutteista. (Juuti & Virtanen 2009, 152.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, minkälaiset valmiudet muutosjohtamiseen esimiehillä omasta mielestään on, miten esimiehet itse näkevät muutosjohtamisen, ja miten tutkittava yritys tukee ja ohjeistaa muutoksenjohtamista. Näin ollen tutkimusongelmaksi määrytyy seuraava: miten tätä muutosjohtamisvalmiutta ja muutosjohtamista yleensä voitaisiin kehittää?

Tutkimuskysymyksillä tarkoitus oli saada tietoa siitä, mikä on esimiesten muutosjohtamisvalmius, miten yrityksen ohjeistus ja koulutus ovat tukeneet esimiestä, mitkä asiat ovat tukeneet muutosjohtamisen käytännön toteutusta, mitkä asiat muutosjohtamisessa onnistuivat ja mitä haasteita muutosjohtamisen toteuttamisessa on ollut.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössäni tekemä muutosjohtamisen tilanteen selvitys toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen työhöni siitä syystä, että siinä pyritään etenemään mahdollisimman vähin ennakko-oletuksin. Kvalitatiivisessa metodissa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa, eli siihen ei valita kovin suurta määrää tutkittavia yksiköitä. Näitä yksiköitä kuitenkin tutkitaan perusteellisemmin, jolloin aineiston laatu on suuremmassa roolissa. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus taas vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15.)

#### 3.3 Haastattelumenetelmä

Haastatteluissa menetelmänäni käytin puolistrukturoitua haastattelua, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että jokaiselle haastateltaville on esitetty samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Haastattelut tein haastattelemalla kolmea eri lähiesimiestä, jotka päivittäisessä työssään käsittelevät jatkuvasti erilaisten muutoksien ajamista käytäntöön. Nämä esimiehet ja yrityksen valitsin juuri siksi, että yritys on suuri rahoitusalan vaikuttaja ja että koko rahoitusala on jatkuvan muutoksen alla digitalisoitumisen vuoksi. Juuri digitalisoitumisesta vuoksi, rahoitusala ei ole enää lähelläkään sitä, mitä se oli esimerkiksi 20 vuotta sitten. Tästä syystä haastattelemillani esimiehillä on vuosien kokemus muutoksien ajamisesta käytäntöön. Yrityksen itsensä pyynnöstä yrityksen ja esimiesten nimiä ei mainita tutkimuksessa.

Haastattelut tein yksilöhaastatteluina, jotta sain jokaiselta oman näkökulman asiaan, eivätkä muiden sanomiset vaikuttaneet vastaamiseen. Kysymykset jaettiin kolmen eri otsikon alle: ohjeistus ja koulutus, käytännön toteutus sekä onnistumiset ja haasteet. Haastattelukysymykset 1–3 vastasivat kysymykseen ”Miten yrityksen ohjeistus ja koulutus ovat tukeneet esimiestä?”. Haastattelukysymykset 4–6 vastasivat tutkimuskysymykseen ”Mitkä asiat ovat tukeneet muutosjohtamisen käytännön toteutusta?”. Haastattelukysymykset 7–9 taas vastaavat tutkimuskysymykseen ”Mitkä asiat muutosjohtamisessa onnistuivat, sekä mitä haasteita muutosjohtamisen toteuttamisessa on ollut?”.

Haastattelukysymykset valitsin yhteistyössä kyseisen yrityksen alueen henkilöstöhallinnosta vastaavan henkilön kanssa. Kysymyksistä tehtiin tarpeeksi avoimia, ettei niihin voinut vastata kovin lyhyesti, mutta myös sitä silmällä pitäen, että haastattelussa pitäydettäisiin asiayhteydessä, eikä näin esimiesten arvokasta aikaa tuhlataisi keskusteluun asioista, jotka eivät ole olennaista opinnäytetyöni kannalta. Haastattelukysymysten määrä päätettiin rajata suhteellisen pieneksi, mutta kuitenkin niin, että aineistoa saataisiin tarpeeksi työtäni varten.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudesta vastaa lähinnä tutkija itse. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa katsotaan koko tutkimusprosessi alusta loppuun asti. (Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Tähän opinnäytetyöhön olen tuonut luotettavaa tietoa muutosjohtamisesta, kyseisen yrityksen muutosjohtamisen toimintatavoista, sekä ongelmista. On mahdollista, ettei jokaisesta asiaan liittyvästä ongelmasta kyseisessä yrityksessä ole saatu tietoa materiaalin vähäisyyden takia, mutta kaikista ilmenneistä asioista olen tutkinut perusteellisesta, sekä tuottanut luotettavia kehitysehdotuksia yritykselle. Kaikki ratkaisut ja kehitysehdotukset

olen soveltanut teoriaosuudessa olevan teorian perusteella, ja kehitysehdotukset perustuvat useasti tutkittuun tietoon.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, ettei minulla ole syytä epäillä haastatteluissa ilmenneiden ongelmien ja asioiden aitoutta. Tämä vähentää virhemarginaalia tutkimuksen tulosten oikeellisuudesta.

”Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia.” (Hiltunen 2009, 3.)

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Ohjeistus ja koulutus

Ohjeistus- ja koulutus-osioissa haastatteluiden avulla oli tarkoitus saada vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten yritys tukee ja ohjeistaa esimiestä muutoksen johtamisessa? Tämän lisäksi selvitettiin esimiesten oma mielipide valmiudestaan muutosten johtamiseen.

Haastatteluissa selvisi, että kaikkien esimiesten mielestä yrityksellä on hyvä koulutusjärjestelmä. Jokainen esimies osallistuu työuransa aikana useampiin erilaisiin johtamisvalmennuksiin, joissa myös muutosjohtaminen on osana. Koulutuksissa käsitellään eri kantilta mitä muutos tarkoittaa työyhteisössä, sekä kuinka johdetaan itse muutosta.

Valmennuksia toteutetaan maa- ja aluetasolla. Paikallisella tasolla järjestetään vähintään kerran kvartaalissa johtamiskoulutusta, jossa yhtenä teemana on myös muutosjohtaminen. Esimiehillä on myös mahdollisuus osallistua niin sanotusti ulkopuolisten johtamisen asiantuntijoiden järjestämiin valmennuksiin. Esimiehen oman lähimmän esimiehen kanssa käydään kuukausittain keskusteluissa läpi myös johtamista ja sen lisäksi alueen kaikki esimiehet kokoontuvat kuukausittain kokoukseen, jossa käsitellään myös johtamisen asioita. Oma verkosto alue- ja maatasolla tarjoaa myös tukea johtamiseen liittyvissä kysymyksissä ja asioissa.

*”Oman esimiehen sparrausapu on eri tilanteissa ollut tarpeellista”*

Haastateltavilla esimiehillä on jokaisella takanaan vuosien esimiestyökokemus, joka on synnyttänyt koulutusten ohella vahvan ammattitaidon. Tästä syystä jokainen näkee olevansa riittävän pätevä ajamaan muutoksia yrityksessä. Heille toimintatapojen muutosten ajaminen käytäntöön on läsnä työssä lähes koko ajan.

*”Vuosien esimiestyö on tuonut kokemusta ja näkemystä, mitä yhdessä teoriaopintojen, niin yrityksen sisältä, kuin omista ulkoisista opinnoista saatujen oppien avulla pystyn hyödyntämään käytännössä.”*

Yrityksellä on esimiesten mukaan riittävästi johtamisvalmennuksia ja sen lisäksi on sekä oman esimiehen, että kollegaverkoston tuki, joten keinoja ja väyliä löytyy apua tarvittaessa hyvin. Yksi tärkeä linkki on pankin HR-osasto, josta löytyy eri alojen asiantuntijat ja he ovat esimiesten käytettävissä. Ongelmatilanteissa pitää kuitenkin itse olla se aktiivinen osapuoli, kukaan ei välttämättä juuri tarpeen hetkellä tule tarjoamaan apuaan.

*”Apua johtamiseen on helppo saada, mikäli on omaa aktiivisuutta hakea apua ja oppeja.”*

#### 4.2 Käytännön toteutus

Tässä osiossa tarkoitus oli selvittää vastauksia siihen, mitkä asiat ovat tukeneet muutostojohtamisen käytännön toteutusta, aiheuttavatko muutokset muutosvastarintaa, sekä miten muutokset ovat vaikuttaneet työilmapiiriin.

Tärkeintä haastateltavien mielestä oli se, että on itse esimiehenä sisäistänyt muutoksen tarpeellisuuden ja merkityksen: miksi muutos toteutetaan, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä matka kohti muutosta tuo mahdollisesti mukanaan. Esimiehen oma suhtautuminen asiaan peilautuu myös koko tiimin suhtautumiseen. Tärkeää on myös pitäytyä asian käsittelyssä niihin osa-alueisiin, joihin esimies tiimensä kanssa voi vaikuttaa, eikä käyttää aikaa asioihin, jotka eivät ole heidän päätettävissä. Muutoksen toteuttamiselle pitää olla konkreettinen aikataulutettu suunnitelma. Kun käsittelee asiaa tarpeeksi monta kertaa henkilöstön kanssa, edesauttaa se koko tiimin sitoutumista toteutettavaan muutokseen.

*”Oma asenne, jos itse olet asian takana, niin se on helpompi viedä eteenpäin uskottavasti alaisille”*

Lähes aina muutoksiin liittyy jonkinasteista muutosvastarintaa. Olemme jokainen henkilöinä niin erilaisia; toinen innostuu ja omaksuu uudet asiat nopeammin, kuin taas toisen henkilön kohdalla se vaatii enemmän aikaa. Esimiehen täytyy antaa sopivasti aikaa asioista puhumiselle, kyseenalaistamiselle, epäilyille ja kysymyksille. Vastata kysymyksiin ja kerrata tulevaa muutosta riittävän monta kertaa sekä perustellen, miksi muutos tehdään ja mitä sillä haetaan.

*”Asioita pitää käsitellä sekä ryhmässä, että eri yksilöiden kanssa eri lailla. Kuten muussakin johtamisessa, yksilöt tarvitsevat erilaista johtamista.”*

Vaikutukset työilmapiirissä riippuvat paljon itse muutoksen suuruudesta, sekä siitä, ketä ja mitä ne eniten koskettavat. Isoimmat muutokset saattavat tuoda levottomuutta työyhteisössä. Tähänkin tilanteeseen auttaa se, että on varattu riittävästi aikaa asian käsittelyyn. Tänä päivänä muutokset työyhteisöissä ovat niin yleisiä, että niihin ei ehkä enää suhtauduta niin suurella tunteella, kuin ehkä joskus aikaisemmin suhtauduttiin. Asioita pystytään miettimään rationaalisemmin ja kokonaisvaltaisemmin.

*”Muutokset voivat aiheuttaa hetkellisiä notkahduksia työilmapiirissä. Pelätään uutta, että mitä se tuo tullessaan. Vanhasta oppiminen vie aikansa ennen kuin hyväksytään muutoksesta aiheutuvat muutokset työssä.”*

#### 4.3 Onnistumiset ja haasteet

Tämän osion tarkoituksena oli löytää esimiehen omia hyväksi havaittuja asioita muutosjohtamisen helpottamiseksi, sekä selvittää mitkä asiat muutosjohtamisessa onnistuvat ja mitä haasteita muutosjohtamisessa on ollut.

Esimiehen oma avoin suhtautuminen muutoksiin, käytännön kokemus sekä se, että jokaisella on mielestään takanaan loistava tiimi, joka on sitoutunut työhönsä ja työnantajansa. Tiimeissä pystytään avoimesti keskustelemaan jopa vaikeistakin asioista, sekä suunnittelemaan, miten tiimi jatkaa uudessa tilanteessa eteenpäin.

*”Oma asenne ja hyväksyminen, että muutos on pysyvä olotila.”*

Muutosten johtaminen nähtiin haasteellisena, siinä on onnistuttu, mutta parantamisen varaa on haastateltavien mielestä vielä. Yksi haastateltavista katsoo pärjänneensä tilanteiden haastavuuteen suhteutettuna hyvin. Toinen haastateltavista taas näkee onnistuneensa melko hyvin, hänen tiimensä menestyä, sekä ilmapiiri- ja esimiesindeksit ovat kunnossa ja he saavat hyvää asiakaspalautetta.

*”Muutosten johtaminen on haasteellista ja aina siinä ei voi onnistua. Osin varmaan onnistunut, mutta osin jää vielä haasteita viedä asia loppuun.”*

Niin kuin aiemmin todettiin, muutosjohtaminen nähdään haastavana. Isoissa muutostilanteissa esimies voi helposti tuntea riittämättömyyden tunteita. Silloin täytyy vain jaksaa toistaa asioita, kuunnella, perustella asiat moneen kertaan, sekä valaa uskoa tulevaan



ja kertoa rehellisesti ja avoimesti asioista. Tärkeäksi seikaksi sanottiin myös oma usko siihen, mitä ollaan toteuttamassa ja siihen, että päämäärä pitää olla kirkkaana omassa mielessä, vaikka matka sinne onkin aika usein vähän ”kuoppainen”.

*”Ihmisten erilaisuus, erilaiset reaktiot, jolloin jokainen yksilö tiimissä käsittelee muutosta erilailla ja tarvitsee eri määrän aikaa. Tämän kokonaisuuden pitäminen käsissä ja sen johtaminen on välillä ollut haastavaa.”*

#### 4.4 Muutosjohtamisen nykytilanteen analyysi

Haastatteluissa saamieni tietojen perusteella voidaan hyvin todeta, että Yrityksessä X muutosjohtaminen on suhteellisen hyvällä tasolla. Muutokset kyseisessä yrityksessä ovat olennainen osa esimiesten arkea, sekä koulutuksessa ja ohjeistuksessa hyvin mukana. Apua esimiehet saavat mielestään helposti, kunhan omaa aktiivisuutta löytyy. Haastattelemistani esimiehistä jokainen näki nykyisen koulutusjärjestelmän, sekä ohjeistuksen riittävänä. Haastatteluissa esimiesten oma asenne nähtiin erittäin tärkeänä muutosten ajamisessa. Esimiehen täytyykin olla täysin muutosten takana, tai alaiset alkavat epäillä muutoksen hyödyllisyyttä. Tärkeäksi sanottiin myös se, ettei saa käyttää aikaa asioihin, joihin ei itse voi vaikuttaa. Aika käytetään niihin osa-alueisiin, joihin vaikutusmahdollisuuksia löytyy. Muutoksien toteuttamiselle on aina määritelty konkreettinen aikataulutettu suunnitelma.

Haastattelemieni esimiesten ammattitaito näkyy myös siinä, että he tuntevat tiiminsä, näin ollen esimiehet tietävät, kuinka jokaista alaistaan täytyy ohjeistaa ja kuinka heitä täytyy jokaista ohjata yksilöinä.

Muutoksien on huomattu aiheuttavan myös aiheuttavan hetkellisiä notkahduksia työilmapiirissä. Työyhteisössä pelätään, mitä muutos tuo tullessaan. Nykyisin henkilöstö on jo niin tottunut muutoksiin, etteivät ne enää herätä niin suuria tunteita ja niitä pystytään miettimään rationaalisemmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Kuitenkin, vaikka muutosjohtamisen nykytilanne on suhteellisen hyvä, sitä pidetään edelleen haastavana, sekä muutosten käytäntöön ajaminen vaikeana, sekä paljon aikaa vievänä. Haastatteluissa esimiehet kehuivat työntekoon motivoituneita alaisiaan, mutta vaikeaksi muutoksien ajamisesta tekevät yleensä se, etteivät alaiset näe muutosta yhtä tärkeänä kuin muutoksista päättäneet henkilöt. Alaiset näkevät muutokset käytäntöön

sopimattomiksi, niin sanotusti ”isojen herrojen” käytännöstä tietämättöminä päätöksinä. Esimiehet taas eivät kuitenkaan näe muutoksia samalla tavalla, vaan päätöksiin sitoudutaan, kunhan niistä on ensin oman lähimmän esimiehen kanssa keskusteltu hyvin.

Haastatteluissa, syystä tai toisesta, pois jääneet asiat oletetaan olevan kunnossa, niitä ei tulla teoriaan vertailemaan, eikä luomaan kehitysehdotuksia toiminnalle, joka oletettavasti on kunnossa.

#### 4.5 Kehitettävät osa-alueet

Haastatteluiden vastauksia analysoitaessa muutama kehityskohde tuli ilmi, joihin kyseisen Yritys X:n tarvitsee jatkossakin panostaa muutosjohtamista parantaakseen, sekä muutosten käytäntöön ajamisen helpottamiseksi.

Kehittämisen kohteiksi muutosjohtamisen helpottamiseksi nousivat haastatteluissa selkeästi muutosten esittäminen heti alusta alkaen niin perusteellisesti, että alaisetkin huomaavat kyseisen muutoksen olevan tarpeellinen. Muutoksien pitäisi alaisten silmissä näyttää käytäntöön sopivilta ja testatuilta, vaikkei niitä käytännössä vielä oltaisiakaan kehitetty.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi havaittiin myös muutoksien ajaminen loppuun, muutokset otetaan käytäntöön sovitulla tavalla, mutta jos vanhoista tavoista ei heti opita pois, jäävät ne taka-alalle ”kummittelemaan” ja saattavat tulla takaisin käytäntöön heti, kun muutoksesta ei enää puhuta. Tarkoitus olisi kuitenkin saada jokainen vaadittava muutos ajettua käytäntöön mahdollisimman hyvin muutoksen koosta riippumatta.

Haasteita muutosjohtamisessa havaittiin myös yksilöiden erilaisuudesta johtuvista syistä. Toinen ottaa uudet käytännöt avosylin vastaan, kun taas toinen ei halua muuttaa vanhaa tapaa, eikä näe muutosta tarpeellisena. Tämän tiimin erilaisten ihmisten kokonaisuuden pitäminen käsissä ja sen johtaminen nähtiin haastavana.

Hetkelliset notkahdukset työilmapiirissä ovat täysin normaali asia. Vaikka muutokset kyseisessä yrityksessä ovatkin yleisiä ja niihin on jo totuttu. Ei se välttämättä tarkoita, että ihmisten väliset suhteet olisivat kaikilta osin hyviä. Avoin keskustelu ei välttämättä tarkoita sitä, että muutos on hyväksytty. Ihminen saattaa silti vastustaa muutosta sisäisesti, vaikka päällepäin näyttäisi hyväksyneen muutostarpeen.

Asioiden ja muutosjohtamisen näkeminen haastavana, ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että jokin asia muutosjohtamisessa olisi suoranaisesti pielessä, koska muutosjohtaminen on yksi johtamisen vaikeimpia osioita. Näin ollen muutosjohtaminen ja muutoksien käytäntöön ajaminen voi olla haastavaa, vaikka kaikki tehtäisiinkin koulutuksen, ohjeiden ja teorian kannalta oikein.

#### 4.6 Kehitysehdotukset

Tässä vaiheessa opinnäytetyötäni esitän työssäni aiemmin kirjoitetun teorian pohjalta rakennettuja ratkaisuja muutosta vaativiin asioihin. Kehittämisehdotuksissani ei mennä muutoksien päätösasteelle, koska esimiehet eivät nähneet juurikaan voivansa vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Heidän tehtäväkseen jää muutoksesta johtuvien puutteiden korjaus, mikäli puutteita ilmenee.

Kehitysehdotuksistani ensimmäinen koskee kehitettäväksi osa-alueeksi huomattua asioiden perusteellista esittämistä. Tällä voidaan teoreettisesti vähentää muutosvastarinnan määrää ja nopeuttaa muutoksen edistymistä. Haastatteluissa selvisi, että muutoksesta puhutaan pitkään ja perusteellisesti, alaisia kuunnellaan, sekä annetaan tilaa ja aikaa epäilyille, sekä kysymyksille. Vaadittavaa muutosta myös kerrataan riittävän monta kertaa samalla perustellen, miksi muutos tehdään ja mitä sillä haetaan. Tähän kaikkeen kuitenkin kuluu runsaasti ylimääräistä aikaa.

Muutoksien tarpeellisuuden mielikuvan saaminen alaisille havaittiin hankalaksi, joten muutosvastarintaa syntyy. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, koska pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että terve muutosvastarinta on hyväksi yritykselle. Ihmisten muutosvastarinnasta johtuva kyseenalaistus ja kriittisyys muutoksia kohtaan tulee käyttää hyödyksi. Näin muutokset tulee testattua monelta eri näkökulmalta, jolloin ne voidaan hioa sopimaan juuri kyseiselle toimipisteelle siinä määrin sopiviksi, ettei kuitenkaan menetetä muutoksella tarkoitettua etua.

Niin kuin aiemmin työssäni on todettu, käytännössä muutos on parhaimmillaan kerran sanottua toimintaa, jota kehitetään, testataan ja parannetaan muutoksen aikana. Kehitysvaiheessa on mahdollista ottaa toimintamalli uudelleensuunniteltavaksi, mikäli käytäntö osoittaa tarvetta kehitykselle. Lopputuloksesta tulee selkeästi parempi, kun toimintamallia on ensin sovitettu käytäntöön. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187–188.)

Muutosvastarintaa vähennetään myös selittämällä muutoksen tarve perusteellisesti, koska muutostarpeen hyväksyminen on koko prosessin käynnistymisen perusta. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä voidaan saavuttaa ja miten se muuttaa liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Tarpeeksi hyvin perusteltu muutostarve saa ihmiset sitoutumaan muutokseen aivan uudella tavalla. Vasta tämän vaiheen jälkeen voidaan alkaa kuvailla näkemyksiä perusratkaisuista, joilla toivetaan aiotaan pyrkiä. Muutoksissa on tärkeää edetä vaiheittain, jättämättä yhtäkään vaihetta välistä, tai on mahdollisuus, ettei muutos toteudu halutulla tavalla. Muutoksen vaiheista kuuluisimpia on Kotterin (1995) tekemä muutoksen kahdeksan porrasta, useat muut teoriat perustuvat Kotterin teoriaan muutoksesta.

Ihmisten erilaisuuksista johtuva yksilöllinen asioiden käsittely nähtiin haastatteluissa aikaa vievänä ja joskus jopa haastavana, vaikka jokainen esimies tunteeikin alaisensa hyvin ja tietää, kuinka jokaiselle asiat pitää esittää. Muutoksen ajamisessa ja sen johtamisessa on tärkeää muistaa, sen olevan jatkuvaa avointa viestintää ihmisten kanssa. Juuri viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat onnistumisen. Muutoksen onnistumisen ratkaisee käytännössä juuri se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia erilaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Pahinta, mitä muutosvastaisissa tai yleisesti hankalissa viestintätilanteissa voi tehdä, on olla viestimättä ollenkaan. Muutoksesta puhuttaessa viestinnän täytyy olla selkeää ja perusteellista, näin voidaan välttää samojen asioiden jatkuvat toistamiset. Koska muutoksien läpikäyntiin katsottiin joskus kuluvan turhankin paljon aikaa, voisi ratkaisua etsiä perustelemalla muutostarve vielä paremmin. Kun muutostarve perustellaan tarpeeksi hyvin, ihmisten erilaisuudesta huolimatta, ei muutosta teoriassa tarvitse useaan otteeseen selittää. Viestinnällisissä ongelmissa tärkeää on muistaa myös, että esimiehen oma esimerkki ja aloitteellisuus ovat muutoksessa ja avoimen keskustelun saavuttamisessa keskeisiä. Esimiehen täytyy asettaa oma tekemisensä ja toimintansa aktiivisesti arviotavaksi ja pyytää siitä palautetta. Kaikkiin henkilöstön esille nostamiin kriittisiin mielipiteisiin ja kommentteihin esimiehen tulisi suhtautua kiinnostuneesti ja avoimella mielellä. (Järvinen 2014, 77–78.)

Ongelmakohtana nähtiin myös osittain muutosten vieminen loppuun asti. Muutos saatettiin saada käytäntöön, mutta vanhat tavat poikivat uudestaan esille. Tämänlaisessa tilanteessa on todennäköisesti perusteltu muutostarvetta vähän liian huonosti, eikä saatu vanhoja tapoja näyttämään huonommilla, kuin uusia. Vanhat muuttumista tarvitsevat ta-

vat pysyvät käytössä, niin kauan, kun ne nähdään toimivina tai jopa parempina vaihtoehtoina. Muutokseen ryhdyttäessä on tärkeää motivoida muutokseen ja saada muutostarve selväksi, ennen kuin ryhdytään muuttamaan toimintakäytäntöjä. Scheinin (1996) kolmivaiheiseen teoriaan viitaten, muutoksen onnistuminen voi edellyttää joidenkin olemassa olevien tekijöiden poistamista, jotka ovat suuressa roolissa käytöksen ennallaan pysymisen kannalta. Vasta sitten, kun on saavutettu riittävässä määrin tyytymättömyyttä nykyisiin oloihin ja vahva tahto saada aikaan muutosta, on tärkeää tehdä tarkalleen selväksi, miltä osin muutosta kaivataan. Muutoksien loppuun viennin hankaluus voi toisaalta johtua myös siitä, ettei uusia opittuja käytäntöjä juurruteta tavaksi tarpeeksi hyvin. Tähän Scheinin (1996) kutsumaan uudelleen jäädyttämisen-vaiheeseen kuuluu uuden käyttäytymisen juurruttaminen tavaksi, näin löydetään uusi identiteetti ja luodaan uusia ihmisten välisiä suhteita. Uusien käytäntöjen käyttöönottoa tulisi esimiehen seurata, jotta vanhat vahvasti pinttuneet tavat eivät pääsisi takaisin käytäntöön. Kunhan uudet tavat on opittu ja todettu tarpeellisiksi, pysyvät vanhat tavat menneisyydessä. Uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä käydä läpi muutos kokonaisuutena. Näin muutos tulee vahvaksi osaksi yhteisöä ja organisaation kulttuuria. Muutos muuttuu tärkeäksi osaksi yhteisön identiteettiä ja historiaa. (Kotter 1995, 7.)

Muutoksen saavuttamiseksi on hyvä muistaa myös esimiehen itsensä muuttumisen tärkeys alaiensa ohella. Esimies muutoksen ohjaajana joutuu myös itse muuttumaan sekä olemaan muuttumiselle alttiina. Esimies ei voi pyrkiä pysymään sellaisena, kuin on ennenkin ollut, vaan hänen täytyy antaa persoonansa muiden käyttöön, eikä piiloutua omien uskomuksiansa sekä juurtuneiden tapojensa taakse. Esimies muuttuu alaiensa mukana, ja näin saadaan aikaan haluttua muutosta. Erityisesti muutoksen aikana, esimiehen on oltava läsnä, otettava vastaan haukut ja moitteet, kuunneltava ja autettava eteenpäin. Ihmisten innostaminen, sekä tunteisiin vetoaminen ovat tässä suhteessa avainasemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 146–147.)

Muutokset haastavat työpaikalla olevien ihmisten väliset suhteet. Muutokset saattavat jopa aiheuttaa ongelmia sellaisiinkin suhteisiin, missä aiemmin on ollut kaikki hyvin. Vaikka ihmiset puhuisivatkin muutoksesta avoimesti, ei se tarkoita, että he olisivat sisäisesti valmiita muuttumaan ja ajamaan muutosta eteenpäin. Organisaatiossa tulisi keskustella avoimesti ihmisten kokemukset muutoksesta, kun he ovat sitä ensin tarkastelleet useasta eri näkökulmasta. Tällä keskustelulla työntekijöiden silmät voivat avautua sille, ettei heidän tuntemansa työpaikka tai organisaatio voi enää olla entisellään, vaan tarvitaan muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 146–147.)

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja saada muutosjohtamista tukevia ja helpottavia kehitysehdotuksia aikaiseksi Yritykseen X. Haastattelemalla kolmea useita muutoksia ja koulutuksia kokenutta esimiestä kyseisestä yrityksestä, saatiin selville muutosjohtamisen nykytilanne. Näillä esimiehillä on kullakin alaisinaan noin 5–15 alaista.

Opinnäytetyö on kehittämishanke, joka tehtiin tiiviissä yhteistyössä kyseisen yrityksen esimiesten ja alueen henkilöstövastaavan kanssa. Opinnäytetyössä perehdyttiin muutosjohtamiseen liittyvään aineistoon ja kirjallisuuteen, sekä tutkittiin Yritys X:n esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia yrityksen koulutusmahdollisuuksista, ohjeistuksista, sekä millaisena muutosjohtaminen nähtiin ja miten muutosjohtaminen toimii käytännössä.

Yritys X toimii rahoitusallalla, joka on alana nykyisin jatkuvan muutoksen alla, tästä johtuen kyseisillä esimiehillä on useiden eri muutoksien ja koulutusten suoma kokemus muutoksista ja niiden ajamisesta käytäntöön. Tutkittavan yrityksen omasta pyynnöstä yrityksen, eikä sen työntekijöiden nimiä mainita opinnäytetyössä, vaan yritystä kuvaillaan nimellä Yritys X. Koska haastattelut suoritettiin anonyymisti, saatiin haastateltavilta enemmän tietoa nykytilanteesta, muutosjohtamisen haasteista ja onnistumisista.

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, minkälaiset valmiudet muutosjohtamiseen esimiehillä omasta mielestään on, miten esimiehet itse näkevät muutosjohtamisen, ja miten tutkittava yritys tukee ja ohjeistaa muutoksenjohtamista. Näin ollen tutkimusongelmaksi määrytyi seuraava: Miten tätä muutosjohtamisvalmiutta ja muutosjohtamista yleensä voitaisiin kehittää?

Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset: Mikä on esimiesten muutosjohtamisvalmius, miten yrityksen ohjeistus ja koulutus ovat tukeneet esimiestä, mitkä asiat ovat tukeneet muutosjohtamisen käytännön toteutusta, mitkä asiat muutosjohtamisessa onnistuivat ja mitä haasteita muutosjohtamisen toteuttamisessa on ollut.

Haastatteluissa saatujen tietojen perusteella voitiin hyvin todeta, että Yrityksessä X muutosjohtaminen on suhteellisen hyvällä tasolla. Muutokset kyseisessä yrityksessä ovat olennainen osa esimiesten arkea, sekä koulutuksessa ja ohjeistuksessa hyvin mukana.

Muutosjohtaminen nähtiin yleisesti haastavana ja paljon aikaa vievänä. Asioiden ja muutosjohtamisen näkeminen haastavana, ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että jokin asia muutosjohtamisessa olisi suoranaisesti pielessä, koska muutosjohtaminen on yksi johtamisen vaikeimpia osioita.

Haastatteluissa kuitenkin selvisi useita osa-alueita, joissa olisi parantamisen varaa. Näihin osa-alueisiin, tutkimani teorian perusteella, laadin kehitysehdotuksia muutosjohtamisen parantamiseksi Yritykseen X.

Kehittämissuunnitelmassani ei mennä muutoksien päätösasteelle, koska esimiehet eivät nähneet juurikaan voivansa vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Heidän tehtäväkseen jää muutoksesta johtuvien puutteiden korjaus.

Kehitysehdotuksistani tärkein kehitettävä osa-alue oli asioiden perusteellinen esittäminen. Muutoksien tarpeellisuuden mielikuvan saaminen alaisille havaittiin hankalaksi, joten muutosvastarintaa pääsi syntymään. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, koska pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Tällä voidaan teoreettisesti vähentää muutosvastarinnan määrää ja nopeuttaa muutoksen edistymistä. Perusteellisesti esitetty muutostarve myös helpottaa muutoksen viemistä loppuun asti. Näin uusi toimintatapa nähdään parempana kuin vanha, eikä kenelläkään ole halua palata vanhaan tapaan.

Tarkoituksena tutkimuskysymyksillä ja erikseen pidetyillä haastatteluilla oli saada erilaisia vastauksia jokaiselta haastateltavalta, mutta kuitenkin ilmeni, etteivät heidän ongelmansa, näkökulma ohjeistuksesta tai toteutuksesta juurikaan eronnut toisistaan. Tästä syystä tutkimuksen materiaali jäi kovin vähäiseksi. Tätä olisin voinut edesauttaa valitsemalla haastatteluihin esimerkiksi täysin eri konttoreissa toimivia esimiehiä. Nyt haastattelemani esimiehet työskentelevät samassa kerroksessa ja ovat näin paljon tekemisissä keskenään, jolloin olisi voinut myös olettaa ennalta ongelmienkin olevan samankaltaisia. Näin ollen haastatteluista ei tullut tarpeeksi materiaalia saamaan aikaan havainnollistavia kuvioita helpottamaan tutkimusta. Kuitenkin, vaikka materiaali jäikin vähäiseksi, saatiin sitä vertailtua mielestäni hyvin muutosjohtamisen teoriaan, ja näin ollen myös kehitettyä kehitysehdotuksia teorian pohjalta.

Mahdollisella jatkotutkimuksella lähtisin syventymään muutosjohtamisen toteuttamiseen kyseisen yrityksen ylemmän johdon näkökulmasta, miten muutosjohtaminen siellä nähdään ja kuinka sitä kehitetään. Kyseisessä työssä esimiehillä ei ollut juurikaan valtaa

vaikuttaa muutokseen, joten lisätutkimuksessa tutkisin juuri näihin muutokseen vaikuttavia henkilöitä ja heidän näkemystään muutosjohtamisesta, sekä muutoksien käytäntöön ajamisesta.



## Lähteet

- Alahuhta, Matti 2015: Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy, Jyväskylä.
- Ala-Mutka, J., & Talvela, E. 2004: Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Gummeruksen kirjapaino, Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino, Vantaa.
- Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse 2004: Tutkiva oppiminen - Järkeä, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Sanoma Pro, Helsinki.
- Heikkilä, Tarja: Tilastollinen tutkimus 2014. Edita, Helsinki.
- Janssen, Claes F, 1996. Luettu 5.11.2016 <http://www.claesjanssen.com/four-rooms/matrix/index.shtml>
- Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville 2004: Muutospuhe, Muutoksen retorikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2004: Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum, Helsinki.
- Kotter, John P. 1995: Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April.
- Schein, Edgar H. 1996: Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom - Notes Toward a Model of Managed Learning. Systems practice, February.
- Työterveyslaitos 2011. Mielekäs muutos, Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Luettu 2.11.2016 [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas\\_muutos.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf)
- Valpola, Anneli: Organisaatiot yhteen 2004. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Helsinki.
- Van Vliet, V. 2012. Lewin's change model. Luettu 5.11.2016 <http://www.toolshero.com/change-management/lewin-change-management-model/>
- Wirth, Ross A. 2004: Lewin/Schein's Change Theory. Luettu 1.11.2016 <http://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf>
- Hiltunen, Leena 2009: Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettu 13.2.2017 [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

## Haastattelurunko

### Ohjeistus ja koulutus

- Minkälaista tukea tarjoaa esimiehille muutoksen johtamiseen?
- Koetko, että sinulla on riittävät johtamisen valmiudet muutosten toteuttamiseen?
- Onko apua johtamiseen helppo saada?

### Käytännön toteutus

- Mitkä asiat ovat tukeneet muutosjohtamisessa käytännön toteutusta?
- Oletko huomannut vahvaa muutosvastarintaa? Miten selvisit siitä?
- Miten muutokset ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?

### Onnistumiset ja Haasteet

- Mitkä olivat ne asiat omassa johtamistyössäsi, mitkä edesauttoivat muutosten toteuttamisessa?
- Miten koet onnistuneesi muutosten johtamisessa käytännössä?
- Mitä haasteita muutosten toteuttamisessa on ollut?