



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Jantunen

Muutosjohtaminen apuna uuden toimintatavan käyttöönotossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

1.10.2019

Tekijä Otsikko	Laura Jantunen Muutosjohtaminen apuna uuden toimintatavan käyttöönotossa
Sivumäärä Aika	48 sivua + 8 liitettä 1.10.2019
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Teollisuudenprosessit
Ohjaajat	Lehtori Harri Hiljanen Kehityspäällikkö Olli Bergström Laatupäällikkö Nina Olasvirta
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle eli Etelä-Suomen Toimitilarakentamisen yksikölle (myöhemmin yksikkö) hyvän muutosjohtamisen elementit ja näiden pohjalta luoda kehitysehdotuksia yksikön toimintatapoihin muutoksissa. Yksikkö toivoi saavansa insinööriyön tuloksena apuvälineitä muutosprosessien läpiviemiseen ja sujuvuuden tehostamiseen.</p> <p>Insinööriyö koostuu kirjallisuustutkimuksesta sekä kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusaineisto kerättiin kesällä 2019. Kirjallisuustutkimuksen ja avoimista keskusteluista saatujen tietojen perusteella tehtiin kehitysehdotuksia ja luotiin apuvälineitä yksikön muutosjohtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoshankkeet tarvitsevat onnistuakseen asiantuntevaa muutosjohtamista. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutos on selkeästi perusteltu sekä viestitty. Olennaista on myös ymmärtää, miksi organisaatiot, tiimit tai yksilöt vastustavat tarpeellisia muutoksia ja mikä on se prosessi, jolla muutoshaluttomuus voidaan kitkeä. Muutosta ei voi tapahtua, mikäli organisaatio ei ole valmis muuttamaan eikä ymmärrä muutoksen tavoitteita. Muutoshankkeella on hyvät edellytykset onnistua silloin, kun keskitytään muutosprosessin toteuttamiseen, ihmisten johtamiseen sekä otetaan oppia aiemmista hankkeista.</p> <p>Insinööriyön tuloksena syntyi kehitysehdotuksia ja muistilistoja yksikön muutosjohtamisen tueksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yksikön muutosprosesseissa. Näiden tulosten hyödyntäminen jää yksikön vastuulle.</p>	
Avainsanat	muutos, muutosjohtaminen, viestintä

Author Title	Laura Jantunen Applying Change Management to Introducing a New Approach
Number of Pages Date	48 pages + 8 appendices 1 October 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management and Engineering
Professional Major	Industrial processes
Instructors	Harri Hiljanen, Senior Lecturer Olli Bergström, Development Manager Nina Olasvirta, Quality Manager
<p>The aim of this thesis was to identify the elements of good change management for the client, the Southern Finland office building unit (later the unit), and to use them to develop suggestions for how the unit should operate in changes. Through the outcome of the thesis, the unit hoped to obtain tools for carrying out change processes and improving the efficiency of the process.</p> <p>The thesis consists of literature research and qualitative research. The research material was collected in the summer of 2019. Based on the literature research and information from open discussions, development suggestions were made and tools for managing the unit's change were created.</p> <p>The results of the study showed that change projects require expert change management to be successful. For the change to succeed, it is important that the change is clearly reasoned and communicated. It is also essential to understand why organizations, teams, or individuals are opposed to necessary changes and what the process is for eliminating the reluctance to change. Change cannot happen if the organization is not ready to change and does not understand the goals of the change. A change project is well placed to succeed when the focus is on implementing the change process, leading people, and learning from previous projects.</p> <p>The outcome of this thesis includes development proposals and checklists created to support the unit's change management. The results of the study can be utilized in the unit's change processes, but the use of these results remains the responsibility of the unit.</p>	
Keywords	change, change management, communication

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Skanska yrityksenä	2
3	Muutos	3
3.1	Muutoksen tasot	3
3.2	Tekijät muutoksen taustalla	4
3.3	Muutosvalmiuden analysointi	5
4	Muutoksen henkilökohtaiset vaiheet	8
4.1	Muutos ja tunteet	8
4.2	Sitoutuminen muutokseen	11
4.3	Muutosvastarinta	14
5	Muutosjohtaminen	16
5.1	Muutosprosessin johtamisen vaiheet	17
5.2	Esimiehen rooli muutoksessa	22
5.3	Viestintä muutoksessa	24
5.4	Muutosjohtamisen virheet	26
5.5	Onnistuneen muutosjohtamisen elementit	29
6	Tutkimus	31
6.1	Tutkimusmenetelmät ja –prosessi	31
6.2	Tulokset	32
7	Johtopäätökset	34
7.1	Muutosvalmiuden analysointi	34
7.2	Muutosprosessi	35
7.3	Johtajana muutoksessa	36
7.4	Viestintä	37

7.5	Tunteet ja sitoutuminen	38
7.5.1	Tunteet	39
7.5.2	Sitoutuminen	40
7.6	Muutosvastarinta	42
7.7	Muutosjohtajan virheet	43
7.8	Avaimet onnistuneeseen muutokseen	46
8	Yhteenveto	48
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Muutosvalmiuden analysointityökalu	
	Liite 2. Muutosprosessin johtamisen vaiheet	
	Liite 3. Muutosjohtajan muistilista	
	Liite 4. Muutosviestinnän muistilista	
	Liite 5. Tunteet ja sitoutuminen	
	Liite 6. Muistilista muutosvastarinnan kitkentään	
	Liite 7. Muutosjohtajan muistilista kahdeksan yleisen virheen välttämiseen	
	Liite 8. Avaimet onnistuneeseen muutokseen	

1 Johdanto

Nykypäivän työelämässä muutos ja uudistuminen on jatkuvaa sekä välttämätöntä. Uudet teknologiat tuovat omat haasteensa kilpailukentälle ja globalisaation myötä asiakkaat ovat yhä valveutuneempia. Hyvä muutoskyky on yrityksille välttämätöntä, se on nykypäivänä myös vahva kilpailuetu. Yritysten tulee panostaa muutosjohtamiseen, koska jatkuva kehittyminen ja uudistuminen mahdollistavat menestymisen muuttuvassa maailmassa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Skanska Talonrakennus Oy:n Etelä-Suomen Toimitilarakentamisen yksikkö (myöhemmin yksikkö). Yksikkö solmii asiakkaiden kanssa sopimuksia uusilla urakkamuodoilla ja testaa jatkuvasti uusia toimintatapoja, joihin vanhat toimintatavat eivät aina sovellu. Lisäksi kasvava hankekoko ja henkilöstömäärä lisäävät tarvetta uudistumiselle. Tästä syystä yksiköllä on tarve selkeyttää ja luoda ohjeita uusien toimintatapojen käyttöönottoon sekä selvittää niihin parhaat käytännöt. Lisäksi yksiköllä on tarve selvittää, miten sitouttaa ihmiset paremmin muutoksiin.

Etelä-Suomen toimitilarakentamisen yksiköllä ei tällä hetkellä ole olemassa uusien toimintatapojen käyttöönottoon selkeää toimintamallia. Uusi toimintatapa tai vanhan toimintatavan muutos voi olla pieni, kuten uuden Excel-pohjan käyttöönotto tai suuri, kuten uuden toimintajärjestelmän käyttöönotto. Työn tavoitteena on selvittää hyvän muutosjohtamisen elementit ja näiden pohjalta luoda kehitysehdotuksia yksikön toimintatapoihin muutoksissa.

Päätutkimuskysymys:

- Miten muutosjohtamista voidaan hyödyntää uusien toimintatapojen käyttöönotoissa?

Alatutkimuskysymys:

- Miten saada ihmiset sitoutumaan muutokseen?
- Mitkä ovat muutosten yleiset ongelmat ja mitkä toimenpiteet edesauttavat välttämään ne?

Teoriaosuuden tavoitteena on saada kattava kuva muutosjohtamisen osa-alueista ja keinoista. Laadullisen tutkimuksen vastausten perusteella arvioidaan muutosjohtamisen tilaa yksikössä ja selvitetään, mitkä tekijät vastaajien mukaan vaikeuttavat muutosten läpivientiä.

Insinööriyön ulkopuolelle rajataan työmotivaation tarkastelu muutoksissa. Aihe rajataan työn ulkopuolelle, koska se on laaja ja 2019 tehdyn henkilöstötutkimuksen mukaan työmotivaation koetaan olevan yksikössä hyvällä mallilla. Työssä ei myöskään oteta kantaa muutosjohtamisen välineisiin, kuten teknisiin järjestelmiin tai alustoihin (esimerkiksi Microsoft Office 365 -ohjelmiin).

Insinööriyö alkaa Skanskan liiketoiminnan kuvauksella. Tämän jälkeen tulee muutosjohtamisesta tehty kirjallisuustutkimus. Kirjallisuustutkimuksen aiheeksi valittiin muutosjohtaminen, koska se tukee tutkimusongelman ymmärtämistä. Kirjallisuustutkimuksen jälkeen käsitellään laadullisesta tutkimuksesta saatuja vastauksia. Lopuksi työssä esitetään ja analysoidaan tutkimuksista saatuja tuloksia, esitetään kehitysehdotuksia sekä pohditaan projektin onnistumista.

2 Skanska yrityksenä

Skanska AB perustettiin Etelä-Ruotsissa vuonna 1887. Suomessa yrityksen toiminnoista vastaava Skanska Oy aloitti toimintansa vuonna 1994. Skanska Oy on Skanska AB:n tytäryhtiö, jonka toiminta on jaettu rakentamispalveluihin, toimitilojen ja asuntojen projektikehitykseen. Rakentamispalveluihin kuuluvat talonrakentaminen, talotekniikkapalvelut sekä infrarakentamispalvelut. Skanska Oy:n liiketoimintayksiköitä Suomessa ovat Skanska Rakennuskone Oy, Skanska Talonrakennus Oy, Skanska Infra Oy, Skanska Industrial Solutions Oy ja Skanska CDF Oy. (Skanska lyhyesti 2019; Skanskan Historia 2019.)

Skanska toimii valituilla kotimarkkina-alueilla Pohjoismaissa, Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Yrityksen asiakkaita ovat muun muassa kuluttajat, sijoittajat ja kaupungit. Yritys ei julkaissut erikseen vuodelta 2018 Suomen markkinoilta kertynyttä liikevoittoaan ja vaihtoaan. Suomen tulos raportoitiin osana Skanska AB:n pohjoismaiden liiketoimintojen

kokonaisuutta. Skanska AB:n pohjoismaiden rakentamispalveluiden liikevaihto oli 5 636 miljoonaa euroa ja liikevoitto 212 miljoonaa euroa. Vuoden 2018 lopussa Skanskalla oli työntekijöitä Suomessa 2152 henkilöä. (Skanska lyhyesti 2019; Skanskan Historia 2019.)

3 Muutos

Muutos on prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita. Muutos voi olla pieni asia, johon ei tule käyttää sen suurempaa pohdintaa, se voi olla suuri, esimerkiksi toimintajärjestelmän muutos, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Muutos voi olla myös oppimista ja kehittymistä. Muutoksen taustalla voi olla monia tekijöitä, varsinkin isommissa muutoksissa organisaation muutosvalmiutta on hyvä analysoida ennen muutokseen ryhtymistä.

3.1 Muutoksen tasot

Muutosta voidaan yhden teorian mukaan arvioida jakamalla se neljään eri tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos. Ihmisen on helpompi muuttaa yksittäisiä tapojaan kuin koko persoonaansa. Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Yhteisöllistä muutosta ei tapahdu ilman yksilöllistä muutosta sekä ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä tai taktisia muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatiota. Useimmat muutokset organisaatioissa ovat toisen tason muutoksia, jotka eivät ole luonteeltaan syvästi yrityksen kulttuuriin kajoavia tai strategisia. Toisen taso muutos voi olla esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto. (Erämetsä 2003: 23.)

Kolmannen tason muutokset ovat strategisia. Usein nämä laajemmat muutokset edellyttävät muutosta tai kehitystä yrityskulttuurissa. Strategiset muutokset voivat koskettaa yhtä tai useampaa yksikköä tai osastoa. Näissä muutoksissa on keskeistä realismi sekä niiden linkittäminen olemassa olevaan kompetenssiin, resursseihin ja kilpailukykyyn. Strategisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat tai kumppanuussuhteet. (Erämetsä 2003: 23–24.)

Neljännän tason muutokset liittyvät yrityksen kulttuurin muuttamiseen, jonka muuttaminen on hidasta ja vaikeaa. Yrityksen kulttuurin tulisi kehittyä askel askeleelta. Yrityksille on tärkeää jatkuva kehittyminen sekä kyky muuttua tarvittaessa. On mahdollista tunnistaa tiettyjä yhteisiä kulttuurisia tekijöitä, joiden kehittämiseen jokaisen yrityksen tulee ottaa kantaa. Yrityskohtaista on se, minkä kehittäminen on tärkeintä, mihin voidaan ja kannattaa panostaa. Muutos on kehittymistä ja kasvamista, mutta se voi tarkoittaa myös muuttumista selkeästi eri suuntaan. Erämetsä toteaa: *Jos kyseessä on strateginen muutos, ei äkkiä kasvetakaan yhä enemmän, mitä jo ollaan, tai tulla paremmaksi siinä, missä jo ollaan hyviä, vaan suuntaudutaan jonnekin muualle, aletaan tehdä jotain uutta tai perusteellisesti uudella, erilaisella tavalla.* (Erämetsä 24–27.)

3.2 Tekijät muutoksen taustalla

Muutokset voivat saada alkunsa useista eri tekijöistä. Muun muassa globalisaatio, uudet kumppanuudet, sisäisten ja ulkoisten palvelujen digitalisointi, kestävän kehityksen sekä yhteiskuntavastuun vaatimukset aiheuttavat haasteita organisaatioiden johtamiselle ja hallinnolle. Lisäksi työelämän muutokset kuten henkilöstön ikääntyminen, uudelleen koulutautumisen vaatimukset sekä uudet työn tekemisen mallit, kuten etätö, aiheuttavat haasteita ja muutostarpeita organisaatioille. Ennakoivan muutoksen tarkoitus on vastata tulevaisuudessa odotettavissa olevaan tilanteeseen. Reagoiva muutos taas pyrkii puuttumaan johonkin jo ilmenneeseen tilanteeseen tai ongelmaan. (Stenvall & Virtanen 2007: 19; Juholin 2006: 317.)

Muutosprojektiin tulee ryhtyä, kun nykyinen toimintatapa tai suorituskyky eivät vastaa kilpailutilanteen tai ympäristön vaatimuksia. Muutosprojektiin on turha lähteä ilman selkeää ja havaittavaa tarvetta. Muutosprosessin kannalta on tärkeää havaita todelliset ongelmat, niiden syyt sekä organisaation tärkeimmät kilpailutekijät. Ennen projektin käynnistämistä yrityksen tulee perusteellisesti analysoida nykytilan ongelmat sekä muutostarve. (Lanning ym.1999: 32–33.)

3.3 Muutosvalmiuden analysointi

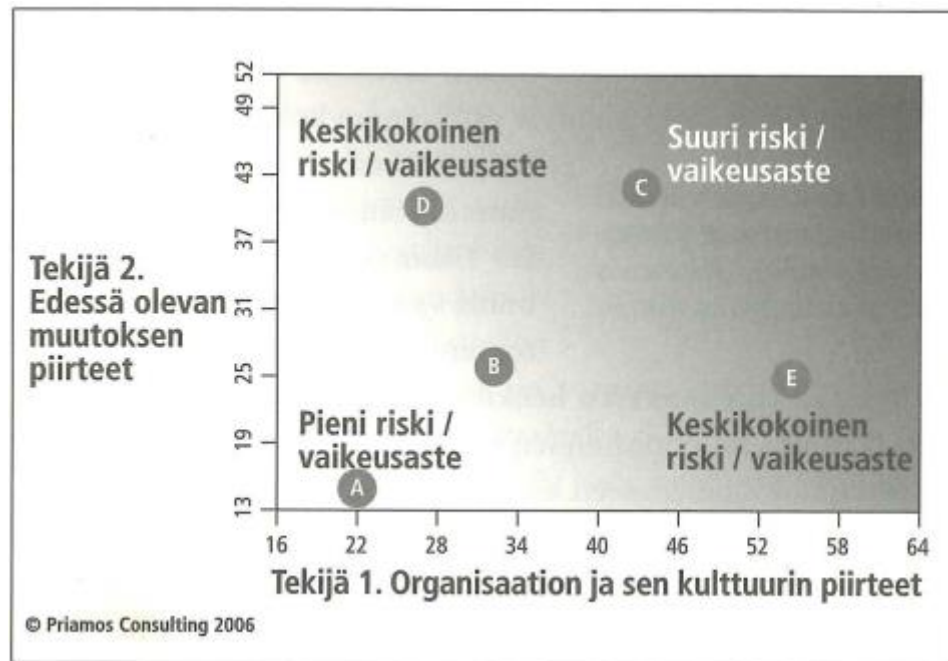
Pääosa työelämän muutoksista on arkipäiväisiä ja vähemmän rakenteellisia kuin isot organisaatiomuutokset. Muutos voi olla esimerkiksi uusi prosessi, palkitsemisperusteiden muutos, johdon tai esimiesten vaihtuminen. (Mattila 2007: 113.)

Muutoksen analysoinnissa tulee ottaa huomioon varsin suuri joukko muuttujia. Näitä ovat muun muassa muutoksen mittakaava ja nopeus, työtavat, työnkuvat ja rakenne, etujen yhteisyys ja uudet ristiriidat sekä tulevat voitot ja tappiot. Organisaation muutosvalmiutta tulee analysoida huolellisesti, jotta muutokset osataan viedä läpi oikealla tavalla. (Mattila 2007: 113–118.)

Muutoksen analysoinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi Mattilan muutosvalmiuden analysointityökalua (liite 1). Sen avulla voidaan tarkastella, miten organisaation ja sen kulttuurin piirteet sopivat tulevan muutoksen piirteisiin. Työkalu on jaettu kahteen tekijäkokonaisuuteen. Ensimmäinen tarkasteltava asia on organisaation ja sen kulttuurin piirteet. Tällä tarkoitetaan suunnitellun muutoksen kokonaiskehystä. Tapauksen mukaan voidaan tarkastella yhtä divisioonaa, koko organisaatiota, maayhtiötä, yhtä tulosaluetta tai vaikka yksittäistä tiimiä tai osastoa. Toinen tarkasteltava kokonaisuus on edessä olevan muutoksen piirteet. Piirteillä voidaan tilanteen mukaan tarkoittaa mitä tahansa koko konsernin rakennejärjestelyn ja yksittäisen työkiertojärjestelyn väliltä. (Mattila 2007: 118–125.)

Analysointityökalu on jaettu teemoittain alakohtiin, joissa on esitetty kuvailevia väitteitä neliportaisesti. Ensimmäinen yhden pisteen kuvaus edustaa alakohdan parasta mahdollista lähtökohtaa ja viimeinen neljän pisteen kuvaus huonointa. Alakohdat edustavat 1-4 haittapistettä helpoimmasta haastavimpaan. Näistä valitaan aina kuvaukseltaan lähinnä arvioitavaan tilanteeseen sopiva. (Mattila 2007: 125–126.)

Lopuksi kun kaikki kohdat on arvioitu ja pisteytetty, lasketaan osatekijän alakohtien pisteiden kokonaissumma. Kun molempien osatekijöiden yhteispisteet ovat selvillä, sijoitetaan ne kaavion asteikolle muutosaloitteen riskin ja vaikeusasteen havainnollistamiseksi (kuva 1). X-akselille sijoitetaan organisaation kulttuurin ja sen piirteiden pisteet ja Y-akselille edessä olevan muutoksen piirteiden pisteet. (Mattila 2007: 125–126.)



Kuva 1. Muutosvalmiuden analyysin tulosesimerkit (Mattila 2007: 127.)

Analyysityökalun tulosta voi tulkita ja siitä seuraavia toimenpiteitä tarkastella esimerkiksi viiden tyypillisimmän tulosaseman kautta. Piste A mukainen tulos enteilee kitkatonta etenemistä. Tällainen lähtökohta on mahdollinen yleensä nuorissa organisaatioissa tai projektikohtaisesti rakentuissa matriisiorganisaatioissa. (Mattila 2007: 127.)

Piste B mukainen tilanne on melko tyypillinen. Tässä tilanteessa muutoksen riski ja vaikeusaste ovat keskikokoista suuruusluokkaa. Puolivälin haittapisteet voivat johtua yksinomaan koko organisaation tai erityisesti arvioinnin kohteena olleen muutosaloitteen niukoista resursseista. Toisinaan taas resurssit riittävät ja ongelmana on toiminta- ja johtamiskulttuuriin liittyvät tekijät tai henkilöstöryhmien väliset suhteet. Onnistumisen pisteen B tilanteessa takaavat melko tavanomaiset hyvään muutosjohtamiseen kuuluvat keinot. (Mattila 2007: 127–128.)

Pisteessä C muutosaloitetta vastaan asettuvat aiotun muutoksen lähtökohdat sekä organisaation ja sen kulttuurin tekijät. Aiottu muutos näyttää olevan liian suuri kerralla toteutettavaksi. Vaihtoehtoisina selviytymiskeinoina on joko keskittyä ensin organisaation resurssien ja valmiuksien vahvistamiseen sekä kulttuurin haitallisiin piirteisiin vaikuttami-

seen tai paloitella edessä oleva muutos ja rajoittaa sen mittakaava. Pisteessä C mukaisessa tilanteessa on olennaista saada laskettua jonkin verran molempien osatekijöiden haittapisteitä tai pudotettua merkittävästi toisen akselin haittatekijöitä. Realistisinta on keskittyä muutoksen tavoitteiden, laajuuden ja keinojen uudelleen arviointiin, sillä organisaation kulttuuriin ja kompetensseihin vaikuttaminen on pitkäjänteistä ja hidasta. (Mattila 2007: 128.)

Pisteessä D organisaation omat lähtökohdat muutokselle ovat hyvät. Itse muutos kuitenkin herättää ristiriitoja sekä kärsii resurssien niukkuudesta ja vastuuhenkilöiden taitojen puutteellisuudesta. Tällaisessa tilanteessa tulee arvioida muutoksen laajuus, tavoitteet ja keinot kriittisesti uudelleen sekä pyrkiä varmistumaan vastuuhenkilöiden osaamisesta tai ainakin heidän mahdollisuudestaan käyttää riittävästi aikaa uusien asioiden opetteluun. Tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa muutoshankkeelle taustatuki esimiehiä ja johtoa sitouttamalla. (Mattila 2007: 128–129.)

Pisteessä E tilanne on käännteinen verrattuna pisteessä D tilanteeseen. Muutosta edesauttavat hyvät resurssit, johdon tuki ja osaava läpivienti, mutta muutosta jarruttavina tekijöitä ovat organisaation kulttuuri sekä johtamisjärjestelmä. Mikäli organisaatio ei kehity lainkaan jää muutoksen panos-tuotosuhde väijäämättä heikoksi. Monesti tilannetta helpottaa muutosaloitteesta vastaavien henkilöiden tai projektin ja sen ohjausryhmän valtuuksien poikkeuksellinen lisääminen avoimesti sopimalla sekä johdon näkyvä osallistuminen. (Mattila 2007: 129.)

Muutosvalmiuden analysoinnin jälkeen aloitetaan muutoksen valmistelu. Muutoksen valmisteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa muutoksen keskeiset kohderyhmät eli ketä kaikkia muutos yrityksessä koskettaa. Tulee muistaa, että muutos voi koskettaa myös yrityksen asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Valmisteluvaiheessa tulee hahmottaa muutoksen tehtäväkokonaisuudet ja etenemisen vaiheet sekä rakentaa muutokselle aikataulu. Tässä kohtaa luodaan kokonaiskuva muutoksen etenemisestä ja suunnitellaan aikataulun kannalta tärkeät välitapit, kuten välitavoitteet ja deadlineet. Muutoksen valmisteluvaiheessa suunnitellaan lisäksi muutosviestintä ja foorumit eri kohderyhmille, jaetaan vastuut ja tehtävät sekä luodaan edellytyksiä henkilöstön sitoutumiselle muutokseen. (Ilmarinen 2019: 9–11.)

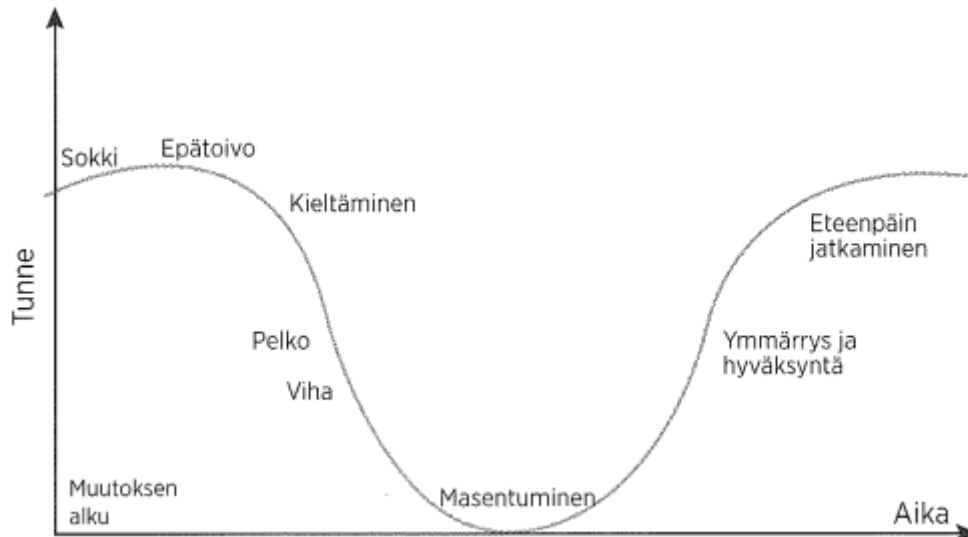
4 Muutoksen henkilökohtaiset vaiheet

Muutosprosessiin liittyy aina erilaisia tunteita, sillä ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat muun muassa ihmisten aikaisemmat kokemukset ja luonteet. Jotkut ovat turvallisuushakuisia ja jotkut taas seikkailumielisiä.

4.1 Muutos ja tunteet

Muutoksen aiheuttamat tunteiden vaiheet voidaan kuvata muutuskäyrän (kuva 2) avulla. Muutuskäyrä helpottaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Lisäksi se auttaa esimiestä ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet ja valmistautumaan eri vaiheiden johtamiseen. Vaiheiden läpikäynti ohjaavan tiimin yhteisessä palaverissa auttaa tiedostamaan paremmin muutoksen vaikutukset työntekijöihin ja koko työyhteisöön sekä antaa perspektiiviä muutokseen. Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat:

1. shokki, epätoivo, ja kieltäminen
2. pelko ja viha
3. masentuminen
4. ymmärrys ja hyväksyntä
5. eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2014: 38-39.)



Kuva 2. Muutoskäyrä (Pirinen 2014: 39.)

Ensimmäisiä reaktioita ovat usein shokki, epätoivo ja kieltäminen, kun muutoksesta tiedotetaan ensimmäistä kertaa. Ajatukset alkavat pyörimään muutos uutisten ympärillä eikä työntekijä ehkä suoriudu työtehtävistään yhtä hyvin kuin ennen. Turvallisuuden tunteen järkkyessä työntekijä saattaa paeta muutosta, mikä voi näkyä esimerkiksi syrjäytymisenä tai esimiehen karttamisena. (Pirinen 2014: 40-41.)

Alun järkytyksen jälkeen muutos usein kielletään. Työntekijä ei näe syytä, miksi asioita pitäisi muuttaa ja mennyt aika nähdään positiivisena. Kieltäminen voi ilmetä haluttomuutena muuttua. Työntekijä ei koe, että muutos koskee häntä ja samalla muutos tuomitaan epäonnistumaan. Esimiehen tulee hyväksyä reaktio ja antaa työntekijälle tilaa asian käsittelemiseen sekä mahdollisuus keskustella tunteista. Riittää, että esimies kuuntelee ja ymmärtää työntekijän näkökannan. Esimieheen luotetaan, jos hän pystyy viestimään muutoksesta avoimesti ja luottamuksellisesti. Vasta kieltämävaiheen jälkeen työntekijä on valmis hyväksymään muutoksen tosiasiana ja on valmis pohtimaan muutoksen mahdollisia positiivisia puolia. Esimiehen tehtävänä on lunastaa työntekijöille antamansa lupaukset ja toimia suunnannäyttäjänä muutoksessa. (Pirinen 2014: 42–45.)

Toinen muutoskäyrän vaihe on pelko ja viha. Työntekijän suoritus on alhaisimmillaan pelon ja vihan vaiheissa. Alisuoriutumista ei kuitenkaan tule katsoa liian kauaa vaan siitä

tulee keskustella avoimesti ja löytää keinot tilanteen ratkaisemiseksi. Työntekijä voi kokea epävarmuutta ja pelkoa siitä, tuleeko hän selviytymään muutoksesta. Pelko voi ilmetä esimerkiksi ylisuorittamisena tai eristäytymisenä. Pelon tunne voi myös vaihdella lievästä pelosta ja epävarmuudesta aina paniikkiin asti. Jos työntekijä ei näe muutoksessa mitään positiivista, hän voi kokea lisäksi vihan tunteita. Vihan tunne voi johtua siitä, että työntekijä kokee, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia. Hän voi tuntea myös itsensä petetyksi, loukatuksi, epäonnistuneeksi tai torjutuksi. Vihan ja pelon tunteen hillitsemiseksi esimiehen on hyvä auttaa työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuvaa sekä kertoa työntekijöitä koskevista odotuksista. Esimiehen tulee kertoa muutoksen visiosta niin, että työntekijät näkevät muutoksen konkreettisen päämäärän. Tiedon ja kokemusten jakaminen, hyvä yhteishenki, luottamus sekä työntekijöiden innostaminen ja motivointi ovat tärkeitä muutoksen tässä vaiheessa. (Pirinen 2014: 46–53.)

Masentuminen on muutuskäyrän kolmas vaihe. Työntekijä on lamaantunut, ei jaksa tehdä töitä ja pyrkii lähinnä selviytymään arjesta. Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä asettaa työntekijälle lyhyen aikavälin tavoitteita, luoda uskoa tulevaan, huolehtia työhyvinvoinnista, motivoida työntekijää sekä antaa tälle palautetta. (Pirinen 2014: 54–55.)

Neljäs vaihe on muutoksen ymmärrys ja hyväksyntä. Työntekijän hyväksyessä muutoksen väistämättömyyden hän alkaa nousta muutuskäyrän pohjalta. Esimiehen tulee tässä vaiheessa kannustaa ja vahvistaa työntekijää oikeaan suuntaan. Työntekijä kokee näin luottamusta, hyväksyntää ja toivoa. Hän alkaa ymmärtämään muutoksen tuomat mahdollisuudet sekä lopputuloksen. Tässä vaiheessa muutosta on kuitenkin vielä vaarana paluu totuttuun toimintatapaan. Esimiehen tehtävänä on näyttää suuntaa omalla toiminnallaan. (Pirinen 2014: 56–57.)

Muutuskäyrän viimeinen vaihe on eteenpäin jatkaminen. Loppuarvioinnin tekeminen on yksi muutosprosessin tärkeimmistä vaiheista. Muutoksessa on usein vaadittu työntekijöiltä paljon, joten tässä vaiheessa esimiehen on hyvä antaa palautetta ja palkita työntekijöitään. Muutoksen loppuarvio on hyvä dokumentoida, jotta seuraavissa muutosprojekteissa voidaan hyödyntää jo opittua. Muutosprosessin lopussa on hyvä pohtia yhdessä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Missä onnistuimme?
- Mitä olisimme voineet tehdä toisin?
- Mitkä olivat suurimmat haasteet?
- Mikä mahdollisti onnistumisen?
- Mitä opimme?
- Mitkä olivat parhaat saavutuksemme? (Pirinen 2014: 58–59.)

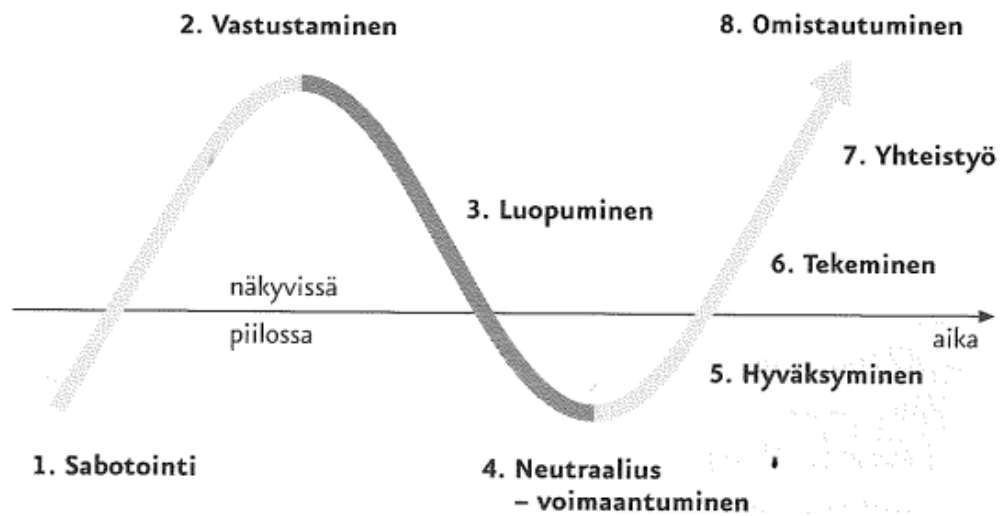
Muutuskäyrä kuvaa ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa sekä muutoksen elinkaarta. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikki työntekijät eivät koe kaikkia elinkaaren vaiheita ja että työntekijöiden reagoinnit eri vaiheissa ovat erilaisia. Muutos tapahtuu ihmisissä asteittain ja eri tahtiin, joten myöskään muutuskäyrän vaiheiden rajat eivät ole aina selkeitä. Esimiesten tulee ottaa nämä ihmisten erilaisuudet huomioon johtaessaan muutosta. (Pirinen 2014: 38-39.)

4.2 Sitoutuminen muutokseen

Ihmiset ovat usein tyytyväisiä nykyiseen olotilaansa ja muutokseen suhtaudutaan usein varauksella. John P. Kotterin sanoin:

”Me olemme aivan liiaksi kylläisiä ja tyytyväisiä itseemme ja vallitsevaan olotilaan – emmekä edes tiedosta sitä.” – John P. Kotter

Muutokseen sitoutuminen on monivaiheinen prosessi. Se noudattaa muutuskäyrän kaltaista aaltomaista linjaa. Muutokseen sitoutuminen voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen (kuva 3). Sitoutumisen asteet ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski ym. 2008: 70–71.)



Kuva 3. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2008: 71.)

Yksi tapa tarkastella sitoutumista muutoksissa on käsitellä sitä psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Psykologisen sopimuksen perustana on luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä ihmisten oikeudenmukainen kohtelu. Psykologinen sopimus toteutuu, jos työntekijä kokee edistävänsä työssään itselleen merkityksellisiä tavoitteita. Se kestää pieniä kolhuja, mutta toistuvista pettymyksistä se rikkoutuu. Sopimus toimii organisaatioissa työnteon motivaation perustana. Psykologisia perusmotivaatioita on kolme: itsenäisyys, kilpailukyky ja läheisyys. Muutoksessa nämä kaikki joutuvat koetukselle. Ihminen selviää muutoksesta, kun nämä kolme perusmotivaatiota ovat kunnossa. (Arikoski ym. 2008: 71–72.)

Sabotointi on muutoksen kannalta oleellinen vaihe, koska se testaa muun muassa muutoksen oikeutuksen. Sabotoimalla ihminen ottaa ensimmäistä kertaa kantaa muutokseen, joten se voidaan nähdä ensimmäisenä sitoutumisen vaiheena. Sabotointivaiheessa työntekijä yrittää estää muutoksen toteutumisen. Avoimuuden ja keskustelujen kautta muutoksen toteuttaja voi tehdä sabotoinnista tarpeettoman. Työntekijöiden ei tarvitse levittää perättömiä huhuja muutoksesta, kun asiat nostetaan rohkeasti esille. (Arikoski ym. 2008: 72–73.)

Avoimuus on tärkeä tekijä myös toisessa sitoutumisen asteessa eli vastustamisessa. Kun muutoksen toteuttaja heti muutoksen alussa panostaa avoimeen tiedottamiseen ja

vuorovaikutukseen, muutoksen vastustaminen menee nopeammin ohi. Pitkään odoteuissa muutostilanteissa muutosta toivoneet ihmiset eivät usein koe sabotoinnin ja vastustamisen vaihetta. Uudet työntekijät välttävät myös usein nämä vaiheet. Sabotoinnin ja vastustamisen vaiheet ovat kuitenkin tärkeitä muutoksen kannalta, koska muutoksen toteuttaja voi hyödyntää tätä kritiikkiä muutoksen läpiviennissä ja saada muutosvastarinnan lieventymään. (Arikoski ym. 2008: 73–74.)

Luopuminen on sitoutumisen kolmas aste. Työntekijän on hyväksyttävä, että muutos tapahtuu. Esimiesten on tässä vaiheessa tuettava ihmisiä, jotka näyttävät vajoavan passiivisuuteen. Työntekijöitä on hyvä valmentaa tuleviin haasteisiin, taidollisesti, henkisesti sekä tietoisesti. Muutoksen aiemmin positiivisesti kokeneet työntekijät voivat toimia tässä apuna. (Arikoski ym. 2008: 74–75.)

Neutraaliuuden–voimaantumisen vaiheessa työntekijä saa takaisin aiemmin menettämänsä intoa ja uskoa tulevaan. Tähän tarvitaan usein esimiehen ja muiden työntekijöiden tukea. Viides sitoutumisen aste on hyväksyminen. Työntekijät hiljalleen ymmärtävät, että muutos on oikea vaihtoehto. Hyväksyminen tapahtuu usein piilossa ihmisten omilla ajatuksissa. Esimiehen tulee selvittää, ketkä ovat näitä hiljaisia hyväksyjä ja kannustaa heitä ottamaan osaa muutokseen. (Arikoski ym. 2008: 75–76.)

Kuudes sitoutumisen aste on tekeminen. Tekeminen voi olla esimerkiksi myönteisesti muutoksesta puhumista tai uusien käytäntöjen toteuttamista. Tässä vaiheessa muutoksen toteuttajan tulisi koota tekijät yhteen ja organisoida tekemistä sekä ohjata heidät yhteistyöhön. Näin päällekkäisten asioiden tekemiseltä vältytään. Yhteistyö onkin sitoutumisen seuraava aste. Tässä vaiheessa on hyvä käydä läpi aikaisempia muutoksia ja tarkastella, miksi niissä onnistuttiin tai miksi ei. (Arikoski ym. 2008: 76–77.)

Viimeinen sitoutumisen aste on omistautuminen. Tässä vaiheessa muutoksen toteuttajan tulee esimerkillään johtaa työntekijät oikeisiin toimiin. Esimiehen tulee huolehtia, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Ihminen sitoutuu muutokseen parhaiten, kun hän saa itse osallistua sekä päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Työntekijän sitouttaminen vaatii hienovaraisuutta ja tilannetajua. (Arikoski ym. 2008: 77–80.)

Tulee muistaa, että kaikki muutokset eivät etene alkuvaikeuksista kohti vääjäämätöntä voittoa. Kukin tekee oman tietoisien tai tiedostamattoman arvion muutoksen hyötysuhteesta. Muutos saa nopeasti kannatusta, jos se vaatii vähän uhrauksia tai ponnisteluja, mutta tuottaa suuret hyödyt. Jos taas menetykset eivät vastaa hyötyjä, on odotettavissa voimakkaampaa vastarintaa. Esimiesten tulee muistaa, että rutiinien muuttaminen on vaikeaa ja vie aikansa. (Arikoski ym. 2008: 77–80, Mattila 2007: 19.) Robin Sharman mukaan ensimmäiset 22 päivää kuluvat vanhoista rutiineista pois pääsemiseen, seuraavat kolme viikkoa opetellaan uutta tapaa toimia ja kolmannessa vaiheessa eli seuraavien 21 päivän aikana uudesta tavasta tulee rutiini. Uuden tavan opettelu vie siis minimissään 66 päivää. (Sipilä 2019.)

4.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalle on olemassa monia lähteitä ja syitä (kuva 4). Usein ne liittyvät pelkoon ja epävarmuuteen tulevasta. Muutosvastarinta voi ilmetä myös monella eri tavalla kuten passiivisuutena tai äänekkäänä vastustamisena. Hankalimmat vastustajat ovat ne, jotka osallistuvat muutokseen, mutta kaikessa hiljaisuudessa jarruttavat projektia (Lanning ym. 1999: 139). Muutosvastarinta vaikeuttaa muutosjohtamista ja vie esimiehen aikaa sekä huomiota. Vastarintaa ei voi lähteä poistamaan ennen kuin sen syyt on saatu selville. Ihannetilanteessa esimies pystyy muuttamaan vastarinnan myönteiseksi voimaksi. (Mattila 2007: 22-23; Pirinen 2014: 97-98.)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oman tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Kuva 4. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007: 22.)

Muutoksen vastustajia voi löytyä organisaatioin kaikilta eri tasoilta. Suurin osa vastarinnasta lähtee kuitenkin organisaation alemmilla tasoilla. Syyt muutoksen vastustamiselle vaihtelevat organisaation eri tasoilla. Vastarintaa esiintyy varsinkin johto tasolla, jos muutos vaikuttaa johdon saavutettuihin etuihin, etenemismahdollisuuksiin tai organisaatiokenteisiin. Tyypillisiä syitä keskijohdon vastarintaan puolestaan ovat muun muassa pelko statuksen heikkenemisestä, uhka resurssien menetyksestä, työsuhteen kokeminen epävarmaksi tai jo entisten tehtävien luoma aikapula ja ylikuormitus. (Mattila 2007: 21-24.)

Muutosvastarintaa ei kannata yrittää ratkaista voimakkailla toimenpiteillä. Vastarinnan syitä tulee analysoida ja näin hakea ratkaisua tilanteeseen. Muutosvastarintaa kohdattaessa kannattaa pohtia, kenellä olisi syytä vastustaa muutosta ja miksi. Lisäksi on tärkeää miettiä, mistä vastustus pohjimmiltaan johtuu eli mitkä ovat vastustuksen juurisyyt. (Lanning ym. 1999:138-139.)

Myös seuraavat asiat auttavat vastarinnan ratkaisemisessa:

- Kuuntele vastarintaa ja anna heille vastauksia.
- Selkeytä, näytä suunta ja viesti.
- Pyri oikaisemaan virheellisiä käsityksiä.
- Etsi tekijöitä, jotka motivoivat muutokseen.
- Jaa onnistumiset, kiitä ja palkitse. (Pirinen 2014: 109-113.)

Muutosvastarinta on normaalia, ja se johtuu usein tietämättömyydestä. Tutusta ja turvalisesta ei haluta helposti luopua. Pahimmatkin vastustajat saadaan muutoksen puolelle silloin, kun muutos perustuu selkeään tarpeeseen, on uskottavasti suunniteltu ja selkeästi viestitty. (Lanning ym. 1999: 139-140.)

5 Muutosjohtaminen

Yrityksen menestys edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Tästä syystä muutos ja uudistuminen on yrityksissä välttämätöntä. Kilpailun kiristyessä on tärkeää, että yritykset ja organisaatiot pystyvät muuttamaan uusien trendien ja teknologioiden mukana. Muutos voi vaikuttaa koko organisaatioon tai esimerkiksi vain yhteen työntekijään. Yksittäisenkin toimintatavan muuttaminen voi olla hidasta, ja koko toimintakulttuurin muuttaminen voi viedä jopa vuosia. (Stenvall & Virtanen 2007: 18–19.)

Muutoksen johtaminen on tärkeää, koska ilman hyvää ja pitkäjänteistä johtamista muutos ei onnistu. On tärkeää, että koko organisaatio otetaan mukaan kehitystyöhön, sillä näin mahdollistetaan henkilöstön sitoutuminen ja saadaan arvokasta tietoa kaikilta organisaation tasoilta. Muutos nähdään usein uhkana, mutta siihen sitoudutaan, kun sen tavoitteet ja hyödyt ovat selkeästi esiteltävissä. (Luomala 2008: 22–25.)

Mitä muutosjohtaminen sitten tarkoittaa ja miten muutosta tulisi johtaa? Tässä luvussa käsitellään muutosprosessin johtamisen vaiheita, muutosviestintää, esimiehen roolia muutoksessa, muutosjohtamisen virheitä sekä mitkä ovat onnistuneen muutosjohtamisen avaintekijät.

5.1 Muutosprosessin johtamisen vaiheet

John P. Kotter ryhmittelee muutosjohtamisen kahdeksan askeleen prosessiksi. Kahdeksan johtajan avaintehtävää muutoksessa näkyvät kuvassa 5.



Kuva 5. Muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 1996: 18.)

Ensimmäiset neljä vaihetta auttavat hajottamaan juurtunutta nykytilaa. Seuraavat kolme vaihetta koskevat uusien toimintatapojen käyttöönottoa, ja viimeinen vaihe pyrkii luomaan uuden kulttuurin sekä tekemään uusista toimintatavoista pysyviä. (Kotter 1996: 17–27.)

Ensimmäisen askeleen eli kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen edellyttää tyytyväisyyden lähteiden poistamista tai niiden vaikutusten minimoimista. Näkyvät kriisit herättävät ihmisten huomion ja lisäävät muutoksen tarpeellisuuden tunnetta. Johtajilta tarvitaan rohkeitakin toimia, jotta organisaatio kokee muutoksen välttämättömäksi. (Kotter 1996: 31–43.)

Toisessa vaiheessa kootaan ohjaava ryhmä. Sen on oltava vahva, jotta muutoshanke onnistuu. Tiimin jäsenten tulee tuntee toisensa, luottaa toisiinsa sekä heillä tulee olla yhteinen tavoite. Ohjaavan tiimin tarkoituksena on tukea muutosjohtajaa heti muutosprosessin alkuvaiheesta asti. Ohjaavassa tiimissä tulee olla riittävästi henkilöitä, joilla on valtaa, asiantuntemusta sekä ihmisen että asioiden johtamisesta, uskottavuutta sekä pätevyyttä johtaa. (Kotter 1996: 45–58.)

Kolmas vaihe eli muutosvision ja -strategian rakentaminen auttaa selkeyttämään muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä sekä koordinoimaan toimenpiteitä tehokkaasti. Tehokas visio ja varasuunnitelmat auttavat muun muassa torjumaan epäilyksiä muutoksen tarpeellisuudesta sekä suunnasta. Ne auttavat häiriöiden selvittämisessä, muutosvastarinnan kitkemisessä ja tuovat esiin muutoksen hyötyjen merkityksen. Hyvä visio on kuviteltavissa oleva, se vastaa pitkän aikavälin tavoitteisiin, on toteutettavissa, hyvin rajattu, joustava sekä helposti viestittävässä. Hyvän vision laatiminen ei ole yksinkertaista, ja siksi siihen on otettava mukaan koko ohjaava tiimi. Tehoton visio on haitallisempi kuin vision puuttuminen kokonaan. Vision ja strategian laatimiseen tulee käyttää tarpeeksi aikaa, jotta muutoshankkeen pohjaa ei tarvitse rakentaa myöhemmin uudelleen. (Kotter 1996: 59–72.)

Hyvä muutosviestintä, eli muutosjohtamisen neljäs vaihe, auttaa henkilöstöä uusien suuntaviivojen ymmärtämisessä ja niihin sitoutumisessa. Tehokkaan viestinnän perustekijöitä ovat:

- Yksinkertaisuus: Ei ammattislangia.
- Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit: Sanallinen vertauskuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.
- Useita kanavia: Kaiken pienet ja suuret kokoukset, muistiot, virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus, tiedotuslehdet yms.
- Toisto: Ideat sisäistetään vasta, kun ne on kuultu moneen kertaan.

- Johtaminen esimerkin voimalla: Jos avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, vie se pohjan pois muulta viestinnältä.
- Näennäisten ristiriitojen selvittäminen: Ristiriitaisuudet, joita ei ratkaista, vievät pohjaa pois koko viestinnän uskottavuudelta.
- Antaminen ja ottaminen: Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen. (Kotter 1996: 73–85.)

Viidennessä vaiheessa henkilöstöä tulee kannustaa toimimaan vision mukaisesti. Henkilöstön valtuuttamisen avulla muutoksesta pyritään tekemään lähestyttävämpi sekä eliminoimaan esteitä muutoksen tieltä. Muutosvisiota heikentävät järjestelmät ja rakenteet tulee muuttaa vision mukaisiksi. Valtuuksien laaja jakaminen heikentää näitä toteuttamista jarruttavia tekijöitä. Henkilöstö tarvitsee usein tässä vaiheessa lisäksi valmennusta ja koulutusta. Organisaation ilmapiiriin tulee olla kannustava ja tukeva, jotta uusien vastualueiden hoitamista ei koeta pelottavana. Henkilöstö jää muutoshankkeissa tyhjän päälle eikä hankkeen hyötyjä saavuteta, jos valmennusta annetaan henkilöstölle liian vähän, se sijoittuu väärään ajankohtaan, ihmisten edistymistä ei seurata tai se on yksinkertaisesti vääränlaista. Ihmisille usein opetetaan teknisiä taitoja, mutta ei niitä sosiaalisia taitoja ja asenteita, joita tarvitaan, ennen kuin uusista järjestelyistä tulee oikeasti toimivia. (Kotter 1996: 87–99.)

Muutoshankkeen ylläpitäminen ilman lyhyen aikavälin onnistumisia on riskialtista. Muutosjohtamisen kuudes vaihe on nopeiden tulosten synnyttäminen. Varsinkin muutoshankkeisiin skeptisesti suhtautuvat haluavat riittävän usein konkreettista näyttöä siitä, että hanke on vaivan arvoinen. Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen on näkyvä, kiistaton sekä nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat uudistumista, koska ne antavat näyttöä siitä, että uhraukset maksavat vaivan. Onnistumiset antavat myös konkreettista palautetta tiimin ideoiden kelvollisuudesta, vievät pohjaa epäilijöiden väitteiltä, pitävät esimiehet mukana sekä auttavat kehittämään hankkeen liikevoimaa. Lisäksi esimiehen antama myönteinen palaute kohentaa työmoraalia ja -ilmapiiriä. (Kotter 1996: 101–113.)

Parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten tuottaminen on toiseksi viimeinen vaihe muutosprosessissa. Prosessiin otetaan tässä vaiheessa mukaan enemmän ihmisiä ja osaavia ihmisiä ylennetään sekä koulutetaan. Tarpeettomia keskinäisiä riippuvuuksia karsitaan. Ihmisten johtamisen taito on tässä vaiheessa arvokasta. Hyvät johtajat ovat taipuvaisia ajattelemaan asioista pitkäjänteisesti. Ilman riittävää ihmisten johtamista

muutokset tyrehtyvät ja menestyminen nopeasti muuttuvassa maailmassa käy ongelmalliseksi. (Kotter 1996: 115–126.)

Viimeinen muutosprosessin vaihe on uuden kulttuurin synnyttäminen. Yrityksen kulttuuria ei pystytä muokkaamaan helposti. Vasta kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, uusi toimintatapa tuottaa näkyviä hyötyjä ja ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden, yrityksen kulttuuri voi alkaa muuttumaan. Vaikka kulttuurin muutos tapahtuu viimeisessä vaiheessa, tulee yrityksen kulttuuri ja tapat toimia tiedostaa heti muutoshankkeen alussa, jotta valitaan esimerkiksi oikeat henkilöt ohjaamaan tiimiin. Joskus kulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. Vanha kulttuuri ei myöskään häviä, jos ylentämiskäytäntöjä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi. (Kotter 1996: 127–138.)

Kotterin mukaan ihmiset usein yrittävät toteuttaa muutoksen vain vaiheilla 5, 6 ja 7, tai he kiirehtivät kaikki vaiheet nopeasti läpi saamatta työtä koskaan loppuun. Ohjaava tiimi usein hajoaa tai välttämättömyyden tunne katoaa, kun eteenpäin vaiheesta toiseen siirryttäessä ei lujiteta edellistä vaihetta. Kotterin mukaan muutoshankkeissa tulee toimia aina kuvan 5 mukaisessa järjestyksessä. Jos tästä poiketaan, asiat eivät etene luonnollisella tavalla, hankkeesta tulee väkinäinen eikä sitä liikevoimaa synny, mitä tarvitaan muutosvastarinnan voittamiseksi. (Kotter 1996: 20–22.)

Kotterin lisäksi Pekka Mattila on tutkinut onnistunutta muutosjohtamista. Hän jakaa onnistuneen muutosjohtamisen neljään päävaiheeseen, jotka ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. (Mattila 2007: 136-201.)

Perustan luomisen vaiheessa täsmennetään muutoksen tarve, arvioidaan kriittisesti muutoksen lähtökohdat, muotoillaan visio sekä valmistellaan argumentointi. Lisäksi ratkaistaan muutoksen strategia, muodostetaan konkreettiset tavoitteet, kootaan ja arvioidaan riskit sekä päätetään, miten ne huomioidaan. Vaiheen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva suunnitellusta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia kriittisesti organisaation lähtötilannetta sekä siihen liittyviä riskejä, tiivistää muutoksen perusteet ja visio sekä määrittää muutokselle asetetut tavoitteet. Muutostarvetta voivat ajaa ulkoiset tai organisaation sisäiset syyt. (Mattila 2007: 136-153.)

Toinen vaihe sisältää muutosjohtamisen käynnistystoimet. Tässä vaiheessa rakennetaan muutoksen organisaatio, valjastetaan pilottiprojektit ja varmistetaan nopeat tulokset. Tämän jälkeen muutosta lähdetään toteuttamaan. Käynnistystoimien tarkoituksena on luoda innostusta ja sitoutumista, varmistaa sujuva liikkeellelähtö sekä heikentää muutovastarintaa heti muutoksen alussa. (Mattila 2007: 153–164.)

Kolmas vaihe on muutoksen hallittu eteneminen. Tässä vaiheessa muutos laajennetaan koko aiotulle rintamalle, pelisäännöt vahvistetaan, tietoa muutoksesta jaetaan avoimesti ja henkilöstöä koulutetaan. Lisäksi muutoshanketta pilkotaan osatehtäviin ja sen etenemistä seurataan. Tässä vaiheessa on hyvä myös mitata tavoitteiden saavuttamista ja palkita onnistumisista. Muutoshanketta tulee tutkia kriittisesti, sitä tulee mahdollisesti rajata uudelleen ja siitä tulee viestiä jatkuvasti. Hyvin johdettu perustan luominen maksaa usein itsensä moninkertaisesti takaisin. (Mattila 2007: 164–192.)

Mattilan mukaan muutoksen viimeinen vaihe on sen vakiinnuttaminen. Tässä vaiheessa muutoshankkeen lopputulos selkenee ja hyödyt realisoituvat. Liian aikaisin ei kuitenkaan tule luottaa siihen, että muutos on saatu päätökseen. Projektitehtävien loppuminen ei suoraan tarkoita muutoshankkeen loppumista. Vakiinnuttamisen vaiheessa myös muutokseen kiinnitetyt voimavarat tulee ohjata uusiin haasteisiin ja tulosten hyödyntämiseen. (Mattila 2007: 192–201.)

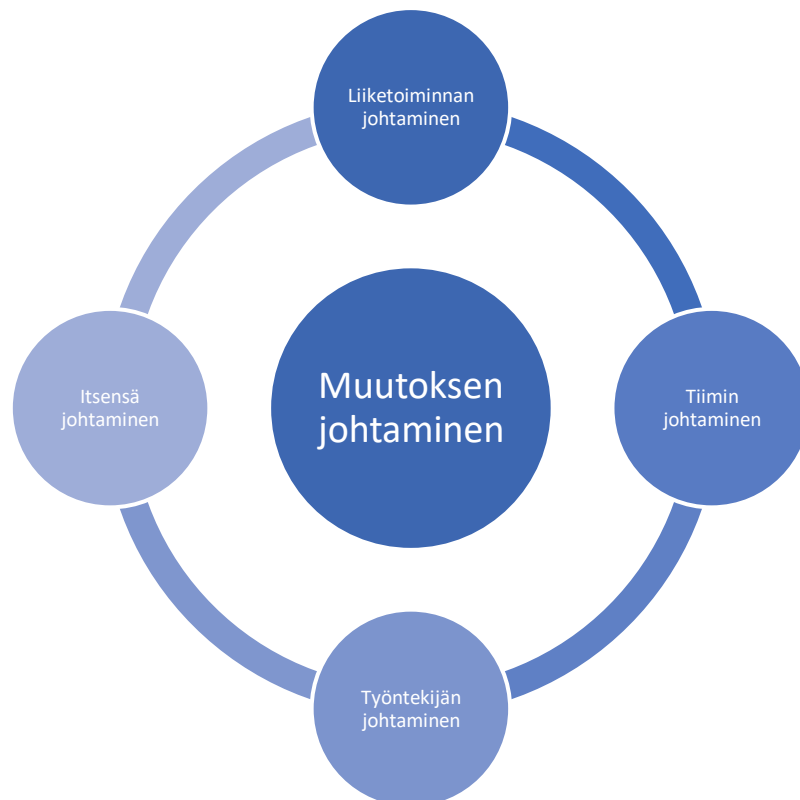
Muutosten johtamiseen on olemassa monia muitakin tehtävälisteriä ja patenttiratkaisuja. Mikäli näitä sovelletaan organisaatioihin suoraan ilman kriittistä tarkastelua ja oman organisaation tarpeiden arviointia, voidaan olla nopeastikin vaikeuksissa. Huolimattomasti ja väärin valitut toimenpiteet voivat jättää uudet toimenpiteet tuloksettomiksi tai jopa aiheuttaa tavoitteen kannalta päinvastaista kehitystä. Ennen yhdenkään muutosjohtamisen työkalun tai neuvon käyttöönottoa on hyvä miettiä seuraavia ehtoja:

- Sopiiko ehdotus oman organisaation kulttuuriin?
- Riittävätkö organisaation muutosaktivistien ja -johtajien resurssit?
- Onko mahdollista toteuttaa myös lisärahoitusta vaativat toimenpiteet?
- Riittääkö aikaa edetä järjestyksessä pitkän kaavan mukaan vai pitääkö oikoa?
- Onko organisaation aiemmissa muutostilanteissa ja hankkeissa löydetty sellaisia apuvälineitä, jotka ovat todistetusti toimineet ja ovat ehkä jopa parempia kuin ulkopuolisen neuvot?

- Onko johto sitoutunut aiottuun muutosjohtamisen malliin? (Mattila 2007: 133–134.)

5.2 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehen muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri johtamisen näkökulmasta (kuva 6). Esimiehellä voi olla paljonkin taitoja ja kokemusta jostakin näistä neljästä osaamisalueesta. Kaikki neljä näkökulmaa tulee kuitenkin huomioida ja hallita muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2014: 22.)



Kuva 6. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014: 22.)

Muutostarpeen täytyy lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Kovassa kilpailussa selviytyminen edellyttää jatkuvaa edistymistä, uudistamista ja oppimista sekä nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista. Jatkuva asteittainen edistyminen ja pienten parannusten tekeminen estää sen, että yrityksen täytyy muuttua nopeasti ja paljon yhdeltä

istumalta. Muutokset kuitenkin tulevat usein yllätyksenä, sillä tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Muutosten vastuuhenkilöiden tulee löytää yrityksen lähtökohtiin ja elinkaareen sopiva aika muutoksen toteuttamiselle. Oikeanlainen aikataulu on muutoksen onnistumisen kannalta olennainen tekijä. (Pirinen 2014: 22-23.)

Muutoksessa esimiehen on tärkeää priorisoida ja yksinkertaistaa asioita. Muutoksen päämäärän tulee olla selkeä, jotta esimies voi priorisoida tekemisensä oikeisiin asioihin. Esimiesten ja johdon tehtävänä on tehdä uudistumisesta luontainen osa yritysten päivittäistä toimintaa niin, ettei muutos sido liikaa yrityksen arvokkaita resursseja ja muodosta ylimääräistä hallintoa yrityksen sisälle. Hyvin johdetussa muutoksessa suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan monipuolisesti yrityksen eri henkilöstöryhmiä. Tämä estää sen, että muutos jää vain pienen ydinjoukon tai ylimmän ja keskijohdon tekemiseksi. Kun kehittämistä tehdään erilaisilla taustoilla yli organisaatorajojen, saadaan selville yrityksen liiketoiminnan mahdollisuudet ja parhaat kilpailukykytekijät. (Pirinen 2014: 23-24.)

Esimiehen tiimin johtamistaidot ovat tärkeässä asemassa muutoksen johtamisessa. Tiimi tekee hyvää tulosta, jos he luottavat toisiinsa ja heillä on yhteiset tavoitteet ja säännöt. Hyvä tiimihenki lisää esimiehen sekä työntekijöiden motivaatiota muutoksessa. Taitava esimies luo tiimilleen luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kertoa omista ajatuksistaan ja odotuksistaan sekä luottaa siihen, että esimies ohjaa tiimin oikeaan suuntaan. Esimiehen tulee myös osata nähdä tiimiläistensä vahvuudet sekä heikkoudet ja näin rohkaista jäsenet yhteistyöhön. Esimiehen tehtävänä on kannustaa tiimiläisiä ja saada kaikkien osaaminen parhaiten esille. (Pirinen 2014: 29-31.)

Työntekijän johtamisen kannalta esimiehen on tärkeää omata kyky kuunnella ja tuntea empatiaa. Muutos aiheuttaa työntekijälle aina jonkinasteista epävarmuutta ja tästä syystä esimiehen on tärkeää osata kuunnella työntekijää. Hänen tulee lisäksi johtaa muutosta johdonmukaisesti, sillä se luo työntekijälle luottamuksen ja turvallisuuden tunteita. Työntekijän on helpompaa kohdata muutos, jos hän kokee, että esimies auttaa häntä, jos jokin menee pieleen. Esimiehen ei kuitenkaan tule keskittyä johtamaan pelkästään muutosvastarintaa, vaan hänen tulee löytää muutoksesta motivoituneet työntekijät ja hyödyntää heitä muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2014: 32-33.)

Työntekijän ja tiimin suoriutumiseen muutoksessa vaikuttavat vahvasti esimiehen itsensä johtaminen ja jaksaminen. Esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota etenkin omien rajojensa tunnistamiseen, omien tehtäviensä priorisointiin, omaan suhtautumiseen muutosta kohtaan sekä avun pyytämiseen. Ammattitaitoinen esimies tunnistaa omat rajansa ja on rehellinen itselleen. Esimiehellä tulee olla rohkeutta pyytää apua tiimiltään, työntekijältään tai esimieheltään, mikäli oma osaaminen, aika tai taidot eivät riitä muutoksen johtamiseen, uusien tehtävien oppimiseen tai suorittamiseen. (Pirinen 2014: 33-35.)

5.3 Viestintä muutoksessa

Viestintä on olennainen osa muutoksen toteuttamista. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on oikeanlainen viestintä. Muutosviestinä tulee suunnitella heti muutoshankkeen alussa. Muutosjohtajan tulee tiedostaa vastuunsa viestinnän avainhenkilönä ja muutoksen suunnannäyttäjänä. Hän ei kuitenkaan ole yksin vastuussa viestinnän onnistumisesta vaan on tärkeää, että viestintää hoitaa ryhmä, johon kuuluu ihmisiä eri puolelta organisaatiota ja sen tasoja. (Stenvall ym. 2007: 65-66; Valpola 2004: 62-64.)

Viestintä tukee muutoksen toteutusta ja määrittelee muutoksen sisällön. Tästä syystä muutostilanteissa tulee aina kiinnittää erityistä huomiota viestintään. Muutosviestinnän tarkoituksena on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Mitä myönteisempänä muutoksen sisältö koetaan, sitä todennäköisempää on muutoksen onnistunut läpiviemi. Viestinnän avulla informoidaan muutoksen tavoitteista henkilöstölle sekä muille sidosryhmille. Lisäksi sen avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeeseen sekä tehostetaan avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. (Stenvall ym. 2007: 66-67; Ilmarinen 2019: 12.)

Muutosviestinnän tulee olla selkeää, ymmärrettävää, rehellistä ja johdonmukaista. Muutosviestinnässä on hyvä olla 2-5 keskeistä sanomaa. Liian pitkät viestit ja listat vain hämmentävät lukijaa ja ihmisten omille tulkinnoille jää liian paljon tilaa. Muutosviestinnässä tarvitaan muutama ilmaisu, jotka auttavat muistamaan muutoksen perustelut, sisällön ja tavoitteet. (Valpola 2004: 46.)

Viestijän tulee ottaa huomioon myös henkilöstön näkökulma ja muotoilla viestintä kullekin kohderyhmälle sopivaksi. Esimerkiksi sana asiakasryhmä voi tarkoittaa eri kohderyhmille hieman eri asioita, joten on tärkeää, että viesti on kielellisesti ymmärrettävää. Oleellista on tunnistaa eri ryhmiä kiinnostavat kysymykset ja yhdistellä sekä muokata tietoa heidän tarpeidensa mukaan. Henkilöstöä tulee kuunnella ja ottaa viestinnässä erityisesti heitä huolestuttavat aiheet esiin. Muutosviestinnässä on myös tärkeää kertoa hankkeen onnistumisista. Se antaa kuvan siitä, että hanke etenee ja tavoitteita saavutetaan. Muutoksesta tulee muistaa viestiä jatkuvasti. Viestintätutkimuksen mukaan (Valpola) tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, jotta ihminen uskoo, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. (Stenvall ym. 2007: 70-75; Ilmarinen 2019: 12; Valpola 46-47.)

Muutosviestinnässä tulee käyttää eri viestintäkanavia ja pyrkiä avoimeen keskusteluun. Muutosviestinnän peruspilarin muodostaa esimiehen ja alaisen välinen viestintä. Muita oleellisia viestintäkanavia ovat muun muassa intranet-sivut, palaverit, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, blogit, henkilöstölehdet sekä vapaamuotoisemmat tapaamiset, kuten kahvipöytäkeskustelut. Kanavia on useita ja niistä tulee valita kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisimmat. Pitkät tauot viestinnässä voivat herättää alun hämmennyksen henkiin ja jättää huhupuheille varaa. (Stenvall ym. 2007: 67-69; Ilmarinen 2019: 12; Valpola 2004: 47, 63.)

Muutosviestinnän tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Mikä tämä muutos on?*
- *Mihin muutoksella pyritään?*
- *Miksi muutos tapahtuu?*
- *Miten muutos vaikuttaa minuun/meihin?*
- *Mitä minulta/meiltä edellytetään?*
- *Miten muutos etenee?*
- *Mitä tiedämme? Mitä emme tiedä? (Ilmarinen 2019: 13.)*

5.4 Muutosjohtamisen virheet

Muutosten johtaminen ei ole helppoa ja siinä tapahtuu usein virheitä. John P. Kotter on laatinut kahdeksankohtaisen listan muutoshankkeiden epäonnistumiseen johtaneista virheistä. Nämä kahdeksan virhettä ovat:

1. Ollaan tyytyväisiä vallitsevaan olotilaan.
2. Epäonnistutaan riittävän vahvan ohjaavan tiimin perustamisessa.
3. Aliarvioidaan vision merkitys.
4. Visiosta viestitään liian vähän.
5. Esteitä ei poisteta uuden vision tieltä.
6. Lyhyen aikavälin voittoja ei saavuteta.
7. Voitto julistetaan ennen aikojaan.
8. Muutosta ei juurruteta yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996: 4–13.)

Kotterin mukaan uudistamisen tavoitteet jäävät aina saavuttamatta, jos organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys nykytilanteeseen ja muutoshankkeissa syöksytään eteenpäin ennen kuin kaikki johtajat ja koko organisaatio on saatu ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Monesti muutoshankkeiden johtajat yliarvioivat omia mahdollisuuksiaan pakottaen organisaatio muuttumaan. Näkyvien kriisien puuttuminen, aikaisempi menestys, alhaiset suoritusnormit ynnä muut tekijät ovat alttiita lisäämään tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Usein muutoksissa tarvitaan ihmisiltä ylimääräistä työpanosta, eivätkä he ole sitä valmiita antamaan, jos muutosta ei koeta välttämättömäksi. Muutosjohtajilta vaaditaan kärsivällisyyttä sekä kykyä painottaa organisaatiolle muutoksen tärkeyttä. (Kotter 1996: 4–5.)

Toinen virhe, mikä usein johtaa muutoshankkeiden epäonnistumiseen, on se, että riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu hankkeelta. Onnistuneissa uudistushankkeissa yrityksen toimitusjohtaja, yksikönjohtaja tai osastonjohtaja sekä monta muuta ihmistä ovat sitoutuneet kohentamaan suoritusta yhdessä tiiminä. Harvoin tähän tiimiin kuuluvat kaikki ylimmän johdon edustajat, koska aina löytyy niitä, jotka ainakin alkuvaiheessa suhtautuvat muutokseen vastahakoisesti. Usein epäonnistuminen johtuu siitä, että aliarvioidaan muutoksen aikaansaamisen vaikeuksia ja vahvan tiimin merkitystä. Ohjaava tiimi, jolla ei ole johdossa vahvaa edustajaa, ei voi saada niin paljon valtaa, että se pystyy eliminoimaan muutoshaluttomuuden. (Kotter 1996: 5–6.)

Visiolla on tärkeä merkitys muutoshankkeiden onnistumisessa. Vision nojalla voidaan koordinoita ja ohjata ihmisjoukkojen toimintaa sekä kannustaa ihmisiä toimimaan. Jos muutoshankkeita kuvataan liian pikkutarkasti ja raporteissa esitellään tavoitteita, menetelmiä, menettelytapoja ja aikataulujen takarajoja, hankkeet herättävät yhä enemmän hämmennystä sekä vastustusta. Hankkeet epäonnistuvat, kun muutosjohtajien ajatusrakennelma on liian monimutkainen ja hämärä ollakseen hyödyllinen. Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että jos muutoshankkeen taustalla olevaa visiota ei pystytä kuvailemaan alle viidessä minuutissa ja jos ihmiset eivät ymmärrä sitä eivätkä kiinnostu siitä, muutoshanke on ongelmissa. (Kotter 1996: 7–8.)

Muutosten neljäntenä ongelmana Kotter näkee sen, että visiosta viestitään liian vähän. Henkilöstöä on mahdotonta tavoittaa muutostilanteissa ilman uskottavaa ja tehokasta viestintää. Mikäli henkilöstö ei pidä muutoksen potentiaalisia hyötyjä houkuttelevina, eivätkä he usko muutoksen mahdollisuuteen, he eivät tee uhrauksia, joita muutoksissa usein tarvitaan. (Kotter 1996: 8.)

Kotterin mukaan on olemassa kolme yleistä tehottoman viestinnän muotoa. Ensimmäinen on se, että ohjaava tiimi tyytyy viestimään muutosvisiostaan muutamassa sisäisessä palaverissa tai sisäisessä muistiossa. Toinen muoto on se, että organisaation johtaja pitää useita puheita henkilöstöryhmille, mutta useimmat hänen alaisistaan ovat hiljaa. Kolmas tehottoman viestinnän muoto tapahtuu, kun johto käyttää paljon aikaa sekä energiaa puheisiin ja tiedotteisiin, mutta osa hyvin näkyvistä ja aktiivisista yksilöistä toimivat silti vision vastaisesti. Mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtoasemassa olevat henkilöt toimivat puheidensa vastaisesti. (Kotter 1996: 8.)

Viides virhe, joka johtaa muutoshankkeiden epäonnistumiseen, on se, että uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Usein uudet hankkeet kariutuvat siksi, että vaikka henkilöstöllä on mielessään uusi visio, he eivät pysty toteuttamaan muutosta tiellään olevien esteiden takia. Esteet voivat olla ihmisten mielessä tai hyvinkin konkreettisia. Esteenä voi olla esimerkiksi organisaatorakenne. Tuottavuuden kohentaminen ja asiakaspalvelun parantaminen voivat jäädä toteutumatta esimerkiksi kapeasti määriteltyjen toimenkuvien vuoksi. Palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmät voivat pakottaa tekemään valintoja vision ja omien etujen välillä. Hankalimpia esteitä ovat työnjohtajat ja esimiehet,

jotka eivät halua sopeutua uusiin olosuhteisiin ja esittävät muutokseen nähden vastakkaisia vaatimuksia. Välttelemällä esteisiin puuttumista johtajat vaarantavat muutoksen toteutumisen sekä vievät henkilöstöltä toimintamahdollisuudet. (Kotter 1996: 9.)

Muutoksen toteutuminen vie usein aikaa. Muutoshankkeet uhkaavat menettää voimansa, mikäli hankkeisiin ei luoda lyhyen aikavälin tavoitteita. Tämän Kotter näkeekin kuudentena virheenä. Moni luopuu leikistä ja siirtyy vastustajien puolelle, jos onnistumisia ei tule suhteellisen nopeasti. Esimiesten tulee aktiivisesti etsiä tapoja määrittää sekä saavuttaa tavoitteita, saavuttaa selviä suorituskyvyn kohennuksia ja palkita henkilöstöä esimerkiksi tunnustuksilla tai rahalla. Muutosprosesseissa on hyvä panostaa lyhyen aikavälin tuloksiin. Kun muutama lyhyen aikavälin tavoite tai hyöty saavutetaan, muutosprojekti pysyy kiinnostavana. (Kotter 1996: 10–11.)

Seitsemäntenä virheenä on se, että voitto julistetaan liian varhain. Suurissa muutaman vuoden kestäneissä muutoshankkeissa voi tulla eteen kiusaus julistaa muutoshanke loppuun saatetuksi ensimmäisen merkittävän parannuksen jälkeen. Aikaansaatuja parannuksia on hyvä juhlia, mutta on virhe antaa ymmärtää, että suurin osa työstä olisi tehty. Muutosten tulee ensin juurtua syvälle yrityksen kulttuuriin ja vasta tämän jälkeen voittoa voidaan juhlia. Tähän voi mennä joissain tapauksissa kolmesta kymmeneenkin vuoteen. Mikäli muutoshankkeen onnistumista juhlietaan liian varhain, henkilöstö ei sitoudu jatkoon, ja muutoshanke jää helposti kesken. (Kotter 1996: 11–12.)

Viimeinen kompastuskivi on se, että muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Muutos jää pysyväksi vain, kun siitä tulee toimintatapa. Muutoshankkeiden paineiden hellittäessä uudet toimintamallit ovat usein vaarassa unohtua. On tärkeää tietoisesti näyttää ihmisille, kuinka tietyt asenteet ja toimintamallit ovat auttaneet heitä parantamaan suorituksiaan. Muutosten juurruttamiseen pitää käyttää lisäksi riittävästi aikaa. On myös tärkeää, että seuraava esimiessukupolvi sisäistää uuden lähestymistavan. Kun organisaation hallitus ei ole aktiivisesti mukana muutoshankkeessa, ylimmässä johdossa tehdään usein huonoja henkilövalintoja. Vuosikymmentenkin työ voi mennä hukkaan, jos ylimpään johtoon valitaan seuraaja, joka ei nähnyt muutosta edeltävässä tilanteessa minkäänlaista ongelmaa. (Kotter 1996: 12–13.)

Yksikin näistä kahdeksasta virheestä voi olla kohtalokas muutoshankkeelle. Ne turhauttavat henkilöstöä, hidastavat uusia hankkeita, herättävät tarpeetonta vastustusta sekä tyrehdyttävät joskus tarpeellisetkin muutokset kokonaan. Kun virheet tiedostetaan ja niihin varaudutaan, voidaan niiden vaikutuksia lieventää tai niiltä voidaan välttyä kokonaan. Olennaista on ymmärtää, miksi organisaatiot vastustavat tarpeellisia muutoksia, minkälaista johtamista muutoksen toteuttamisessa tarvitaan sekä mikä on se prosessi, jolla muutoshaluttomuus voidaan kitkeä. (Kotter 1996: 14.)

5.5 Onnistuneen muutosjohtamisen elementit

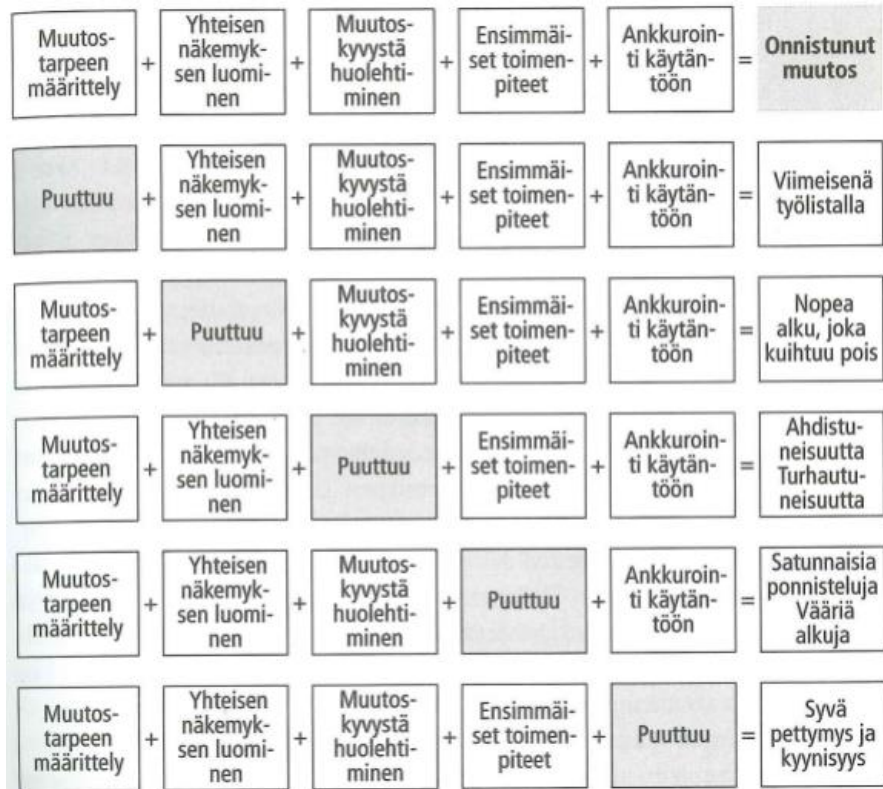
Mitkä ovat tärkeimmät elementit siihen, että muutos onnistuu? Anneli Valpolan mukaan muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (kuva 7). Ensimmäinen tekijä on muutostarpeen selkeä määrittely ja sen hyväksyminen. Henkilöstölle kerrotaan, mitä tehdään, miksi ja miten se muuttaa kilpailukenttää ja liiketoiminnan edellytyksiä. Henkilöstön on vaikea hyväksyä muuttuvaa tilannetta, jos he eivät ymmärrä, miksi muutos on tärkeää. Ensimmäisessä vaiheessa tulee pohtia, ketkä ovat muutoksen hyväksyjä ja ketkä vastustajia sekä mitä lisätietoa muutoksesta tulee kertoa, jotta kaikki ymmärtävät muutoksen syyt. (Valpola 2004. 29–35.)

Toinen tekijä on yhteinen näkemys siitä, miten haluttuun tilanteeseen päästään. Kun kaikilla on yhteinen näkemys muutoksen toteuttamisesta, muutoksen läpivienti helpottuu ja muutos saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tässä kohtaa on hyvä miettiä, kuinka laajasti henkilöstöllä on yhteinen näkemys muutoksesta, ketkä ovat avainhenkilöitä edesauttamaan näkemyksen syntymistä sekä mitä viestinnän keinoja tulee käyttää apuna muutosprosessissa. (Valpola 2004: 30–35.)

Kolmantena tekijänä on muutoskyvystä huolehtiminen. Muutoskykyyn vaikuttaa muun muassa yrityksen historia, kulttuuri sekä toimiala. Muutosvoimaa tarvitaan aina muutoksen toteutumisessa. Mitä muutoshalukkaampaa henkilöstö on, sitä helpompi muutos on viedä läpi. Ihmisten muutoskyky vaihtelee ja on hyvä pohtia, millainen on eri ihmisten ja yksiköiden muutoskyky sekä miten sitä voitaisiin parantaa. (Valpola 2004: 30–35.)

Neljäs tekijä on muutoksen ensimmäiset toimenpiteet. Nämä ovat kriittisiä tekijöitä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Muutoksen ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan

yleensä suurennuslasilla. Ne konkretisoivat henkilöstölle, että muutosta on lähdetty toteuttamaan. Viimeinen onnistuneen muutoksen tekijä on ankkurointi käytäntöön. Tämä vaihe on usein pitkä ja monivaiheinen. Kestää yleensä kuukausia tai jopa vuosia, että uusi toimintatapa ohittaa vanhan. (Valpola 2004: 32–35.)



Kuva 7. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004: 29.)

Nämä kaikki viisi tekijää tarvitaan Valpolan mukaan onnistuneeseen muutokseen. Jos yksikin näistä tekijöistä puuttuu, muutoksen läpivienti hankaloituu tai saattaa jopa epäonnistua. Epäonnistunut muutos voi aiheuttaa ihmisissä syvää pettymystä, kynisyyttä, ahdistuneisuutta sekä turhautuneisuutta. Mikäli kaikki on muutoksessa epäselvää, ihmisten voimat kuluvat arvailuun ja huhujen käsittelyyn. Muutoksissa tulee harkita, missä järjestyksessä asioihin tartutaan, jotta perustöiden tekeminen pysyy tehokkaana. (Valpola 29–30.)

Muutosprosessin aikana ja sen jälkeen on tärkeää arvioida toimintaa muutoksessa. Laadulliset ja määrälliset mittarit tulee valita jo tavoitteiden määrittelyn yhteydessä. Mittarit tulee valita arvioinnin kohteeseen mukaan: jos esimerkiksi tarkoitus on arvioida toiminnan

laatua, määrälliset mittarit eivät arviointiin sovellu. Määrälliset tulosmittarit ovat taas oikea valinta silloin, kun esimerkiksi halutaan vertailla yrityksen taloudellista tulosta ennen ja jälkeen muutoksen. Muutostilanteissa käytettäviä mittareita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, työn tehokkuus mittarit, uuden toimintatavan käyttöaste, tyytyväisyys muutoksen johtamiseen ja lähtövaihtuvuus. (Ilmarinen 2019: 21.)

Muutosprosessin lopussa on myös tärkeää arvioida, missä onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä toisin, mitä opimme sekä mitä lisäosaamista tarvitsemme seuraavissa muutoksissa. Uusia muutoksia tulee jatkuvasti: seuraava muutos on jo tuloillaan ja täysin valmista ei tule koskaan. (Ilmarinen 2019: 21–22.)

6 Tutkimus

Skanska Talonrakennus Oy:n Etelä-Suomen Toimitilarakentamisen yksikkö koki tarpeelliseksi selvittää, miten uusien toimintatapojen käyttöönottoa voitaisiin tehostaa ja selkiyttää, miten henkilöstö saataisiin sitoutumaan muutoksiin sekä mitkä ovat muutosten yleiset ongelmat. Muutosprosessien ongelmia yksikössä lähdettiin selvittämään avoimien keskustelujen avulla.

6.1 Tutkimusmenetelmät ja –prosessi

Tutkimus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin avoimia keskusteluja. Keskustelut käytiin toukokuussa 2019 työpöytätyönä, tuotantoinisinöörin sekä kehitysinsinöörien kanssa (n=5). Keskustelujen aiheina olivat uusien toimintatapojen käyttöönottoprosessien menetelmät, muutos-hankkeiden resurssit ja vastuut sekä muutosvastarinta. Keskusteluissa saatujen vastausten analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että kyseessä on pienen joukon mielipide eli vastauksia ei voida pitää tilastollisesti merkittävänä.

6.2 Tulokset

Keskusteluissa muutosvastarinnan ja -haluttomuuden yhdeksi syyksi nähtiin ajan puute. Ihmiset suhtautuvat muutokseen usein kielteisesti, jos he kokevat, että työaika ei riitä uuden toimintatavan opetteluun omien töiden ohella. Ennakkoluulojen ja muutosähkyn koettiin myös aiheuttavan vastarintaa. Ihmiset elävät nykypäivänä jatkuvassa muutosten virrassa ja epävarmuutta luo se, jos he eivät ymmärrä, mihin muutoksella tähdätään. Epävarmuutta luovat myös aiemmat kielteisen muutuskokemukset. Muutosähkyn välttämiseksi yksikön tulisi mielestäni aikatauluttaa muutoksia pidemmälle aikajänteelle, koska muutokset on helpompi ottaa vastaan yksittäin.

Yleisimpänä kompastuskivenä vastaajat näkivät sen, että jos muutos ei hyödytä ihmistä itseään heti, niin siihen suhtaudutaan todennäköisemmin kielteisesti. Suhtautuminen on siinäkin tapauksessa kielteistä, jos uutta toimintatapaa pidetään hyödyttömänä oman työn kannalta. Muutosvastarintaa aiheuttaa lisäksi se, jos henkilöstö kokee, että ”ylhäältä pakotetaan” toimimaan uudella tavalla. Tähän apuvälineenä toimii mielestäni avoin kommunikointi ja muutosvision selkeys. Olisi hyvä saada ihmiset ymmärtämään, että usein muutosten tulokset konkretisoituvat vasta myöhemmin.

Muutoksen läpivienti on myös hankalaa, jos vanha toimintatapa on vaihtoehtona uuden rinnalla. Vastaajien mukaan näissä tapauksissa usein jatketaan toimimista vanhan mallin mukaan, vaikka uusi toimintatapa olisikin perusteltu. Yksikön tulisikin mielestäni pyrkiä yhä enemmän yhtenäistämään toimintatapoja yksinkertaisesti poistamalla käytöstä näitä vanhoja malleja.

Riittävä ja oikea-aikainen koulutus on hyvä keino auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosvisio. Turhauttavaksi koetaan esimerkiksi se, jos koulutus järjestetään työmaan loppuvaiheessa, kun uusille toimintatavoille ei ole tarvetta. Uuden työmaan alkaessa koulutuksessa saatu tieto on usein sitten jo unohdettu. Mielestäni yksikön tulisikin muutoksen alkuvaiheessa suunnitella koulutusta kohdennetummin ja ottaa huomioon yksikön, tiimien ja ihmisten muutoskyvyt.

Turhautumista aiheuttaa lisäksi se, jos otetaan käyttöön vielä keskeneräinen järjestelmätyökalu. Näissä tapauksissa uuteen toimintamalliin tai työkaluun usein tuskastutaan.

Tämän negatiivisen mielikuvan muuttaminen positiiviseksi on hankalaa. Yksikkö voisikin mielestäni panostaa vielä enemmän pilotointiin. Pilottiryhmässä olevat henkilöt ymmärtävät keskeneräisyyden ja heidän tehtäväkseen tulee antaa säännöllisesti palautetta uudesta toimintatavasta. Muutos tulee jalkauttaa vasta, kun ryhmä on uuteen toimintamalliin tai työkaluun tyytyväinen.

Keskusteluissa ilmeni, että joskus uuden toimintavan käyttöönottoon on kannustettu rahallisen palkitsemisen keinoin. Palkitsemisen ei kuitenkaan todettu kannustavan uuden toimintatavan käyttöönottoon, sillä palkkion ei koettu vastaavan sitä työmäärää, mitä uuden toimintavan käyttöönotto vaatii. Palkitseminen on mielestäni hyvä keino motivoida varsinkin suuremmissa muutoksissa. Palkkioista on hyvä keskustella avoimesti, jotta välttää epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksilta. Mielestäni tulisi kuitenkin välttää luomasta suoraa syy-seuraussuhdetta muutoksen käyttöönoton ja palkkion välillä. Ihmisiä tulee kannustaa ja motivoida muutokseen, mutta muutosta ei tule toteuttaa vain palkkion tähden.

Vastaajien mukaan muutoksia ei osata aina perustella riittävästi eikä niiden hyötyjä osata selittää tarpeeksi konkreettisesti. Tästä syystä muutosten hyötyjä ei hahmoteta. Tähän mielestäni yksikön tulee muutoshankkeissa erityisesti keskittyä. Ihmiset eivät sitoudu sellaiseen, mitä he eivät ymmärrä.

Keskusteluissa kävi lisäksi ilmi, että muutosten johtajat on usein määritelty epäselvästi eivätkä ihmiset tiedä, kuka muutoksesta vastaa. Vastaajien mielestä työmaiden muutosten läpiviennistä ovat vastuussa työpäällikkö ja vastaavamestari, mutta vastaajat kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa panostaa muutoksen läpivientiin. Ongelmana nähtiin myös, että aina läpiviennistä vastaava ei itsekään ymmärrä muutoksen syitä ja hyötyjä niin, että osaisi myydä asiaa eteenpäin.

Yksikön tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kaikilla on tiedossa muutoksen johtaja sekä muutoksesta vastaava tiimi. Näin varmistetaan, että epäselvissä tilanteissa osataan ja uskalletaan kysyä apua. Pitää muistaa myös, että muutoksen läpivienti ei voi koskaan olla vain yhden henkilön vastuulla. Mutta sekään ei toimi, että muutossuunnitelman val-

mistuessa esimies sysää vastuun muille. Muutosprojektien alussa tulisi mielestäni kiinnittää huomiota erityisesti muutoksesta vastaavan tiimin kokoonpanoon ja vastuiden jakamiseen.

Vastaajien mielikuvan mukaan muutosten toteutumista ja tavoitteita ei aina seurata tai mitata. Tavoitteet ja mittarit tulisi määrittää heti hankkeiden alussa ja viestiä niistä asianosaisille. On tärkeää järjestää säännöllisesti yhteisiä kokouksia, joissa käydään läpi onnistumiset ja epäonnistumiset sekä keskustellaan muutoshankkeen etenemisestä.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustyön johtopäätöksiä. Kirjallisuustutkimuksessa esiin nousseita asioita verrataan yksikön toimintaan ja nykytilaan. Luvun tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, mistä elementeistä onnistunut muutosjohtaminen koostuu, ja luoda kehitysehdotuksia yksikölle. Liitteistä 2–8 löytyvät työkalut ja muistilistat muutosjohtamisen tueksi.

7.1 Muutosvalmiuden analysointi

Muutosprojekti tarvitsee onnistuakseen selkeän muutostarpeen, joka on konkreettisesti havaittavissa ja perusteltavissa organisaation eri tasoille. Organisaation muutosvalmius on tärkeää analysoida ennen kuin muutosta ryhdytään toteuttamaan. Muutosvalmiuden analysoinnissa tulee ottaa huomioon laaja joukko muuttujia. Näitä ovat muun muassa muutoksen mittakaava, nopeus, työnkuvat, etujen yhteisyys, tulevat voitot sekä tappiot. Analysoinnissa tulee muistaa ottaa huomioon myös muutoshistoria. Mitä huonompia kokemuksia aikaisemmista muutoksista on, sitä haastavampaa on uuden muutoksen läpivienti.

Yksiköllä ei tällä hetkellä ole työkalua muutosvalmiuden analysointiin. Mattilan muutosvalmiuden analysointityökalua (liite 1) voitaisiin yksikössä mielestäni kokeilla. Työkalun kysymyksiä voitaisiin räätälöidä yksikön tarpeisiin sopiviksi, mikäli työkalu ei sellaisenaan sovi käyttöön. Muutosvalmiutta tulee varsinkin isoissa muutoksissa analysoida huolellisesti, jotta muutokset osataan viedä läpi oikealla tavalla. Mattilan työkalun avulla

saadaan helposti selville, miten yksikön ja sen kulttuurin piirteet sopivat tulevan muutoksen piirteisiin.

7.2 Muutosprosessi

Muutosprosessi sisältää useita eri vaiheita. Kotter jakaa muutosprosessin johtamisen kahdeksaan eri vaiheeseen, jotka ovat kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen, ohjaavan ryhmän kokoaminen, muutosvision ja -strategian kehittäminen, viestintä, toimimaan kannustaminen, nopeiden tulosten synnyttäminen, parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten tuottaminen sekä uuden kulttuurin synnyttäminen.

Mattilan mukaan päävaiheita taas on neljä: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Muutosten johtamisen tueksi on olemassa monia muitakin tehtävälisteriä ja patenttiratkaisuja. Näitä ei kuitenkaan tule soveltaa yksikköön tai organisaatioon suoraan ilman kriittistä tarkastelua sekä oman yksikön tai organisaation tarpeiden arviointia. Huolimattomasti ja väärin valitut toimenpiteet voivat jättää uudet toimenpiteet tuloksettomiksi tai jopa aiheuttaa tavoitteen kannalta päinvastaista kehitystä.

Yksikön olisi hyvä miettiä ennen yhdenkään muutosjohtamisen työkalun tai neuvon käyttöönottoa seuraavia ehtoja:

- Sopiiko ehdotus oman yksikön kulttuuriin?
- Riittävätkö yksikön muutosaktivistien ja -johtajien resurssit?
- Onko mahdollista toteuttaa myös lisärahoitusta vaativat toimenpiteet sekä miltä kustannuspaikalta rahoitus kanavoidaan toimenpiteeseen?
- Riittääkö aikaa edetä prosessi järjestyksessä pitkän kaavan mukaan vai pitääkö oikoa?
- Onko organisaation tai yksikön aiemmissa muutostilanteissa ja hankkeissa löydetty sellaisia apuvälineitä, jotka ovat todistetusti toimineet ja ovat ehkä jopa parempia kuin ulkopuolisen neuvot?
- Onko johto sitoutunut aiottuun muutosjohtamisen malliin?

Etelä-Suomen toimitilarakentamisen yksikössä muutosten johtamiselle tai läpiviennille ei ole olemassa tiettyä prosessia tai menettelytapaa, ja tähän yksikkö toivoi muutosta. Mielestäni hyvä prosessi yhdistää sekä Kotterin että Mattilan ajatuksia. Prosessi yksikön muutosten läpiviennille löytyy liitteestä 2.

7.3 Johtajana muutoksessa

Muutoksen johtaja on avainasemassa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Hänellä tulee olla osaamista tiimin johtamisesta, työntekijöiden johtamisesta, liiketoiminnan johtamisesta sekä itsensä johtamisesta. Muutosjohtajan ei tarvitse osata kaikkia osa-alueita täydellisesti, mutta on tärkeää, että muutosta johtaa tarpeeksi osaava henkilö. Hänen tulee tarvittaessa ymmärtää pyytää apua ja hankkia lisää osaamista asioihin, joita ei koe hallitsevansa tarpeeksi hyvin.

Muutosjohtajalla tulee lisäksi olla tarpeeksi resursseja sekä ymmärrystä muutoksen johtamiseen. Muutosjohtajan työtehtävät on organisoitava uudelleen tai toimenkuva projektissa mietittävä uudelleen, jos muut työtehtävät menevät jatkuvasti muutoksen johtamisen edelle. Tilannetta on myös syytä arvioida uudelleen, jos johtajan oma suhtautuminen muutokseen muuttuu projektin edetessä. Ammattitaitoinen johtaja tunnistaa omat rajansa ja on rehellinen itselleen sekä muille. Muutosjohtajan esimies on vastuussa siitä, että muutosjohtajalla on riittävät resurssit työssä onnistumiselle.

Ammattitaitoisella johtajalla on ammatillisen osaamisen lisäksi hyvät ihmistuntemustaidot. Hän kuuntelee henkilöstöä, on rehellinen ja avoin. Esimiehellä tulee lisäksi olla tarpeeksi aikaa olla läsnä muutoksessa. Muuten työntekijät voivat kokea häiritsevänsä häntä kysymyksillään ja muutokseen aletaan suhtautua varauksella. Kun esimies on läsnä ja johtaa muutosta systemaattisesti, luo se työntekijöille luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin. Tällainen avoin ja rehellinen ilmapiiri on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää. Esimies pääsee lisäksi reagoimaan muutosvastarintaan nopeammin, kun henkilöstö uskaltaa tuoda heti esiin heitä askarruttavat asiat. Hyvä yhteishenki luo paremmat mahdollisuudet muutoshankkeelle.

Muutoksessa esimiehen on lisäksi tärkeää osata yksinkertaistaa sekä priorisoida asioita. Uudistumisen ja muutoksen tulisi olla luontainen osa yksikön päivittäistä toimintaa. Niiden ei tulisi sitoa liikaa arvokkaita resursseja tai olla esteenä päivittäiselle työlle. Yrityksen, niin kuin yksikön tulisi pyrkiä jatkuvaan asteittaiseen uudistumiseen. Toiminnan suunnitelmallisuus, jatkuva asteittainen edistyminen ja pienten parannusten tekeminen estää sen, että yrityksen tai yksikön eteen tulee hallitsematon muutostarve.

Muutoshankkeisiin tulisi lisäksi ottaa mukaan henkilöitä eri tehtävistä, eri tasoilta ja jopa yli yksikön rajojen. Monipuolisen tiimin osallistuminen takaa sen, että muutos ei jää vain pienen ydinjoukon tai ylimmän ja keskijohdon tekemiseksi. Yrityksen liiketoiminnan mahdollisuudet ja parhaat kilpailukykytekijät saadaan selville, kun kehittämistä tehdään erilaisilla taustoilla yli organisaatorajojen. Kovassa kilpailussa selviytyminen edellyttää jatkuvaa edistymistä, uudistamista ja oppimista sekä nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista.

Yksikössä muutosjohtajille ei ole luotu tiettyä toimintatapaa, joten apuvälineenä muutosjohtajille toimii tämä muistilista (liite 3):

- Varaa muutoksen johtamiselle riittävästi aikaa eli priorisoi muutos korkealle.
- Rakenna tarpeeksi monipuolinen tiimi muutoksen ohjaamisen.
- Kuuntele, ole läsnä.
- Luo avoin ja rehellinen vuorovaikutus.
- Kitke huhupuheet heti muutoksen alussa.
- Viesti muutoksesta ymmärrettävästi, tarpeeksi usein ja eri kanavissa.
- Mukauta johtamistapa yksilö, tiimi tai yksikkökohtaiseksi.
- Pidä yllä yhteishenkeä.
- Älä epäröi pyytää apua.
- Johda esimerkin voimalla.
- Kerro onnistumisista ja mittaa tavoitteiden saavuttamista.
- Muista, että muutos vie aikaa - mikään muutos ei tapahdu yhdessä yössä.

7.4 Viestintä

Viestintä on onnistuneen muutoksen avaintekijä. Viestinnän tehtävänä on saada muutoksen tavoitteet kaikkien tietoon, lisätä ymmärrystä muutoksesta sekä luoda avoin ilmapiiiri. Muutos tarvitsee onnistukseen jatkuvaa, johdonmukaista ja rehellistä viestintää. Muutosjohtaja on päävastuussa viestinnän onnistumisesta, mutta myös muun tiimin tulee kantaa tästä vastuuta.

Muutosviestinnän tulee vastata kysymyksiin muutoksen luonteesta, tavoitteista, syistä, vaikutuksista, edellytyksistä sekä aikataulusta. Muutosviestinnän tulee olla kaksisuuntaista eli ihmisillä tulee olla mahdollisuus kysyä heitä askarruttavista asioista. Esimiehillä tulee olla kykyä käsitellä ongelmallisiakin tilanteita ja kysymyksiä. Viestinnässä on hyvä muistaa aikaisempien kokemusten vaikutus ilmapiiriin. Henkilöstön asenne on usein negatiivisempi, jos aikaisemmat muutokset ovat menneet syystä tai toisesta pieleen. Kasvotusten tapahtuva keskustelu on yleensä näissä tapauksissa paras viestintäkanava.

Keskusteluissa nousi esiin, että muutosjohtajaa ei ole aina määritelty selkeästi. Tämä vaikuttaa suoraan muutosviestinnän onnistumiseen. Yksikön tulisikin varmistaa, että kaikilla on tiedossa muutoksen vastuuhenkilö, jonka puoleen voi kääntyä. Ilman selvää johtajaa muutos jää helposti toteutumatta. Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät suurimmalta osin johtuivat epävarmuudesta tulevaa kohtaa. Tästä syystä voidaan todeta, että yksikön tulisi vieläkin enemmän panostaa viestintään muutostilanteissa ja keskustella avoimesti muutoksen aiheuttamista huolista ja negatiivisista tunteista.

Muutosviestinnän muistilista yksikölle (liite 4):

- Suunnittele viestintästrategia heti hankkeen alussa.
- Määrittele selkeästi toimeenpano- ja seuranta vastuut.
- Ota huomioon muutoshistoria.
- Yksinkertaista, 2-5 keskeistä sanomaa.
- Ole rehellinen, johdonmukainen ja ymmärrettävä.
- Huomioi kohderyhmän tarpeet.
- Toista.
- Käytä eri kanavia.
- Pyri kaksisuuntaiseen viestintään ja kuuntele.

7.5 Tunteet ja sitoutuminen

Esimiehellä on monta asiaa huolehdittavana muutoksissa. Ihmisten tunteiden huomioiminen, heidän sitouttamisensa ja muutosvastarinnan kitkentä eivät ole aina helppoja kokonaisuuksia hallita. Muutoksen aiheuttamissa tunteissa ja sitoutumisessa voidaan nähdä eri vaiheita, jotka kulkevat aaltomaisesti. Näiden vaiheiden ymmärtäminen sekä

huomioinnottaminen voivat auttaa esimiestä muutosprosessissa. Vaiheiden läpikäynti ohjaavan tiimin yhteisessä palaverissa auttaa tiedostamaan paremmin muutoksen vaikutukset työntekijöihin ja koko työyhteisöön sekä antaa perspektiiviä muutokseen

7.5.1 Tunteet

Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä voidaan Pirisen mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat shokki, epätoivo ja kieltäminen, pelko ja viha, masentuminen, ymmärrys ja hyväksyntä sekä eteenpäin jatkaminen. Muutuskäyrä kuvaa ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa sekä muutoksen elinkaarta. Kuitenkaan kaikki eivät koe kaikkia elinkaaren vaiheita ja reagoinnit eri vaiheissa ovat yksilöstä riippuvaisia. Yksikön esimiesten tulisi tunteiden eri vaiheissa toimia seuraavilla tavoilla:

Shokki, epätoivo ja kieltäminen

Esimiehen tulee hyväksyä reaktio, antaa työntekijälle tilaa asian käsittelemiseen sekä antaa hänelle mahdollisuus keskustella tunteistaan. Riittää, että esimies kuuntelee ja ymmärtää työntekijän näkökannan. Esimieheen luotetaan, jos hän pystyy viestimään muutoksesta avoimesti ja luottamuksellisesti. Esimiehen tehtävänä on lunastaa työntekijöille antamansa lupaukset ja toimia suunnannäyttäjänä muutoksessa.

Pelko ja viha

Työntekijän suoritus on alhaisimmillaan pelon ja vihan vaiheissa. Alisuoriutumista ei kuitenkaan tule katsoa liian kauaa, vaan siitä tulee keskustella avoimesti ja löytää keinot tilanteen ratkaisemiseksi. Vihan ja pelon tunteen hillitsemiseksi esimiehen on hyvä auttaa työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuvaa sekä kertoa työntekijöitä koskevista odotuksista. Esimiehen tulee kertoa muutoksen visiosta niin että työntekijät ymmärtävät muutoksen konkreettisen päämäärän. Tiedon ja kokemusten jakaminen, hyvä yhteishenki, luottamus sekä työntekijöiden innostaminen ja motivointi ovat tärkeitä muutoksen tässä vaiheessa.

Masentuminen

Masentumisen vaiheessa työntekijä on lamaantunut, ei jaksa tehdä töitä ja pyrkii lähinnä selviytymään arjesta. Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä asettaa työntekijälle lyhyen aikavälin tavoitteita, luoda uskoa tulevaan, huolehtia työhyvinvoinnista, motivoida työntekijää sekä antaa tälle palautetta.

Ymmärrys ja hyväksyntä

Työntekijän hyväksyessä muutoksen väistämättömyyden hän alkaa nousta muutoskäyrän pohjalta. Esimiehen tulee tässä vaiheessa kannustaa ja vahvistaa työntekijää oikeaan suuntaan. Työntekijä kokee näin luottamusta, hyväksyntää ja toivoa. Hän alkaa ymmärtämään muutoksen tuomat mahdollisuudet sekä lopputuloksen. Tässä vaiheessa on kuitenkin vielä vaarana paluu totuttuun toimintatapaan. Esimiehen tehtävänä on näyttää suuntaa omalla toiminnallaan.

Eteenpäin jatkaminen

Muutoksessa on usein vaadittu työntekijöiltä paljon, joten esimiehen on hyvä antaa palautetta ja palkita työntekijöitään. Muutoksen loppuarvio on hyvä dokumentoida, jotta seuraavissa muutosprojekteissa voidaan hyödyntää jo opittua. On hyvä pohtia, missä onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä toisin, mitkä olivat suurimmat haasteet, mikä mahdollisti onnistumisen, mitä opittiin sekä mitkä olivat parhaat saavutukset.

7.5.2 Sitoutuminen

Muutokseen sitoutuminen noudattaa muutoskäyrän kaltaista aaltomaista linjaa. Muutokseen sitoutuminen voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen, joita ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Näiden vaiheiden ymmärtäminen voi auttaa esimiestä alaistensa muutokseen sitouttamisessa

Muutoksen alussa ihminen saattaa vastustaa muutosta ja yrittää estää sen toteutumisen. Tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää kuunnella ja nostaa rohkeasti esiin henkilöstöä

askarruttavat aiheet ja panostaa tiedottamiseen. Keskustelu on tärkeää, koska muutoksen toteuttaja voi hyödyntää kritiikkiä muutoksen läpiviennissä ja saada muutosvastarinnan näin lieventymään.

Alun vastustamisen jälkeen koetaan luopumisen, neutraaliuuden ja voimaantumisen sekä hyväksymisen vaiheet. Työntekijän on hyväksyttävä muutos ja jatkettava eteenpäin. Työntekijöitä on hyvä valmentaa tuleviin haasteisiin taidollisesti, henkisesti sekä tietoisesti. Hyväksyminen tapahtuu usein kaikessa hiljaisuudessa. Esimiesten on hyvä selvittää, ketkä ovat nämä hiljaiset hyväksyjät ja kannustaa heitä ottamaan osaa muutokseen.

Viimeiset sitoutumisen vaiheet ovat tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Tässä vaiheessa muutosjohtajan tulisi koota muutoksen hyväksyneet yhteen, organisoida tekemistä sekä ohjata heidät yhteistyöhön. Lisäksi on hyvä käydä läpi aikaisempia muutoksia ja tarkastella, miksi niissä onnistuttiin tai miksi ei. Muutoksen toteuttajan tulee esimerkiksi johtaa työntekijät oikeisiin toimiin. Esimiehen tulee huolehtia, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Ihminen sitoutuu muutokseen parhaiten, kun hän saa itse osallistua sekä päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Työntekijän sitouttaminen vaatii hienovaraisuutta ja tilannetajua.

Muistilista esimiehelle työntekijöiden muutokseen sitouttamisessa (liite 5):

- Kuuntele ja ole läsnä.
- Ymmärrä työntekijän näkökulma ja huoli.
- Viesti avoimesti ja luottamuksellisesti.
- Lunasta lupaukset ja toimi suunnannäyttäjänä.
- Auta työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuva.
- Kerro avoimesti työntekijää koskevista odotuksista.
- Luo mahdollisuudet koulutukselle.
- Motivoi, luo hyvää yhteishenkeä ja innosta.
- Luo lyhyen aikavälin tavoitteita.
- Anna palautetta.
- Kannusta ja vahvista työntekijää toimimaan oikeaan suuntaan.
- Palkitse ja pohdi yhdessä tiimin kanssa muutoksessa opittua.

7.6 Muutosvastarinta

Avoimien keskusteluiden perusteella yksikön muutosvastarinnan yleisimmiksi syiksi nähtiin:

- ajan puute
- ennakkoluulot
- pidetään hyödyttömänä omasta näkökulmasta
- koulutus ei ole riittävää tai oikea-aikaista
- muutosähky
- vaihtoehto toimia vanhan mallin mukaan,
- pääkonttorin ja työmaiden välinen kuilu – ”ylhäältä pakotetaan”
- otetaan käyttöön keskeneräinen työkalu/toimintamalli.

Mielestäni kaikki nämä syyt johtuvat pohjimmiltaan samoista asioista: pelosta ja epävarmuudesta tulevaa kohtaan. Avoin ilmapiiri, keskustelut sekä muutoksen tavoitteiden ja hyötyjen konkretisointi ovat mielestäni toimenpiteitä, joilla vastarinnan lähteitä saataisiin taltutettua. Mielestäni ajan puutteella ja kiireillä argumentointi on usein vain tekosyy sille, että uutta toimintatapaa ei haluta ottaa käyttöön. Yksiköllä on hyvät resurssit ja koulutusväylät, joten kaikilla on mielestäni aikaa uuden opetteluun. Muutosjohtajan vastuulla on, että näille vastustajille järjestetään aikaa koulutukseen.

Koska koulutus on avainasemassa muutostilanteissa, yksikön on hyvä huomioida ihmisten muutoskyky ja tarjota enemmän koulutusta niille, joiden on vaikeampaa sopeutua muutokseen ja uusiin toimintatapoihin. Koulutuksissa on hyvä nostaa esiin muutoksen visio ja strategia, vaikka niistä olisikin jo aiemmin viestitty. Tilaisuuksissa on hyvä käyttää aikaa avoimeen keskusteluun ja antaa henkilöstölle tilaisuus ilmaista mielipiteitään.

Muutosvastarinta voi ilmetä yksikössä monella eri tavalla kuten passiivisuutena tai äänekkäänä vastustamisena. Hankalimpia ovat usein ne, jotka osallistuvat muutokseen, mutta kuitenkin kaikessa hiljaisuudessa jarruttavat projektia.

Muutoshaluttomuus on aina helpompi kitkeä, kun uusi toimintatapa tai työkalu osataan myydä, ja se on riittävän valmis, kehitetty tarpeeseen ja on riittävän yksinkertainen. Esi- miehen tulee panostaa muutosvastarinnan ilmetessä (liite 6):

- viestintään
- avoimeen keskusteluun ja muutosjohtajan läsnäoloon
- muutoksen tavoitteiden ja hyötyjen konkretisointiin
- muutosten aikataulutukseen – ei kaikkea kerralla
- koulutuksen suunnitteluun kohderyhmittäin (laajuus, ajankohta, muutoskyky)
- lyhyen aikavälin tavoiteisiin ja palkitsemiseen varsinkin suuremmissa muutok- sissa
- palautteen antamiseen.

7.7 Muutosjohtajan virheet

John P. Kotterin mukaan muutosjohtamisen kahdeksan yleisintä virhettä ovat tyytyväi- syys vallitsevaan olotilaan, riittävän vahvan ohjaavan tiimin perustamisessa epäonnistu- taan, vision merkityksen aliarvioiminen, visiosta viestitään liian vähän, esteitä ei poisteta uuden vision tieltä, lyhyen aikavälin voittoja ei saavuteta, voitto julistetaan ennen aiko- jaan sekä että muutosta ei juurruteta yrityksen kulttuuriin.

Kotterin mukaan liika tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan aiheuttaa sen, että muutoksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Silloin kun ollaan tyytyväisiä nykyisiin toimintatapoihin, ihmiset eivät ole valmiita antamaan sitä ylimääräistä työpanosta, mitä muutokset usein tarvitsevat onnistuakseen. Etelä-Suomen toimitilarakentamisen yksikkö voisi estää tä- män muutostilanteissa, siten että muutoksen tärkeyttä ja päämääriä painotettaisiin riittä- västi ja muutosviestintä luotaisiin tukemaan tätä päämäärää. Muutos saavutetaan vai- vattomammin, kun koko yksikkö, tiimi tai henkilö, johon muutos vaikuttaa, ymmärtää muutoksen tärkeyden ja välttämättömyyden.

Toinen yleinen virhe Kotterin mukaan oli epäonnistuminen riittävän vahvan ohjaavan tii- min perustamisessa. Onnistuneissa uudistushankkeissa yrityksen toimitusjohtaja, yksi- könjohtaja tai osastonjohtaja sekä monta muuta ihmistä ovat sitoutuneet kohentamaan

suoritusta yhdessä tiiminä. Yksikön tulisi muutoshankkeissa kiinnittää huomiota ohjataan tiimiin. Ohjaavaan tiimiin tulisi valita mahdollisimman monipuolisesti henkilöitä, mutta samalla varmistaa se, että tiimissä on myös tarpeeksi vahvoja edustajia, joilla on valtaa. Muutoshaluttomuus on paljon työläämpää kitkeä, mikäli hakkeella ei ole vahvaa edustajaa, jolla on auktoriteettia ja vaikutusvaltaa.

Kotterin mukaan yleinen virhe oli myös, että vision merkitys aliarvioidaan ja siitä viestitään liian vähän. Yksikkö voisi välttää tämän virheen pyrkimällä luomaan muutoksissa tarpeeksi yksinkertaisen sekä selkeän vision ja viestimään siitä mahdollisimman tehokkaasti, avoimesti ja eri kanavia hyödyntäen. Hyvä visio antaa selkeän kuvan siitä, mitä halutaan saavuttaa ja miten tähän päästään. Lisäksi se innostaa ihmisiä. Hyvän vision nojalla ihmisten toimintaa voidaan koordinoita ja ohjata. Muutosjohtajan ja johdon tulee aina toimia vision mukaisesti, sillä mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtoasemassa olevat henkilöt toimivat puheidensa vastaisesti.

Viides virhe Kotterin mukaan oli se, että esteitä ei poisteta uuden vision tieltä. Uudet hankkeet voivat kaatua siksi, että vaikka henkilöstöllä on mielessään muutoksen visio, niin he eivät pysty toteuttamaan sitä tiellä olevien esteiden vuoksi. Esteet voivat olla ihmisten mielessä tai liittyä esimerkiksi palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmiin tai kapeasti määriteltyihin toimenkuviiin. Mikäli yksikössä havaitaan muutoshankkeissa tämän kaltaisia esteitä, tulee niihin puuttua välittömästi. Välttelemällä esteisiin puuttumista johtajat vaarantavat muutoksen toteutumisen sekä vievät henkilöstöltä toimintamahdollisuudet.

Lyhyen aikavälin voittojen saavuttamattomuus oli Kotterin mukaan myös yleinen muutostilanteissa esiintyvä virhe. Yksikön olisikin hyvä panostaa muutoshankkeissa lyhyen aikavälin tuloksiin. Kun muutama lyhyen aikavälin tavoite tai hyöty saavutetaan, muutoshankkei pöytä pysyy kiinnostavana. Esimiesten tulisikin aktiivisesti etsiä tapoja määrittää sekä saavuttaa tavoitteita, saavuttaa selviä suorituskyvyn kohennuksia ja palkita henkilöstöä esimerkiksi tunnustuksilla tai rahalla.

Toiseksi viimeinen virhe oli se, että voitto julistetaan ennen aikojaan. Suurissa muuttaman vuoden kestäneissä muutoshankkeissa voi tulla eteen kiusaus juhlistaa muutoshankkei loppuun saatetuksi ensimmäisen merkittävän parannuksen jälkeen. On kuitenkin

virhe antaa ymmärtää, että suurin osa työstä olisi tehty. Yksikön tulisikin muistaa hankkeissa se, että vaikka välitavoitteita on hyvä juhlia, niin tässä vaiheessa ei tule kuitenkaan antaa henkilöstölle kuvaa siitä, että hanke olisi saatu kokonaan päätökseen. Muutosten tulee ensin juurtua syvälle yrityksen kulttuuriin ja vasta tämän jälkeen voittoa voidaan juhlia. Mikäli muutoshankkeen onnistumista juhlietaan liian varhain, henkilöstö ei sitoudu jatkoon ja muutoshanke jää usein kesken.

Viimeinen virhe oli se, että muutosta ei juurruteta yrityksen kulttuuriin. Muutos jää pysyväksi vain, kun siitä tulee toimintatapa. Yksikkö voi estää tämän virheen toteutumisen näyttämällä ihmisille, kuinka tietyt asenteet ja toimintamallit ovat auttaneet heitä parantamaan suorituksiaan. Yksikön tulisi lisäksi kiinnittää huomiota siihen, että seuraavakin esimiessukupolvi sisäistää uuden lähestymistavan. Monenkin vuoden työ voi mennä hukkaan, jos ylimpään johtoon valitaan seuraaja, joka ei nähnyt muutosta edeltävässä tilanteessa mitään ongelmaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että keinot, joiden avulla yksikkö voi välttää nämä Kotterin luettelemat kahdeksan virhettä ovat (liite 7):

- Muutoksen tärkeyttä ja päämäärää tulee painottaa riittävästi ja muutosviestinnän tulee tukea tätä päämäärää.
- Muutoksesta vastaavaan tiimiin tulee valita mahdollisimman monipuolisesti henkilöitä sekä varmistaa se, että tiimissä on mukana myös tarpeeksi vahvoja edustajia, joilla on valtaa.
- Vision tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä.
- Visiosta tulee viestiä mahdollisimman tehokkaasti, avoimesti ja eri kanavia hyödyntäen.
- Muutoshankkeen kohtaamiin esteisiin tulee puuttua välittömästi.
- Lyhyen aikavälin tuloksiin tulee panostaa.
- Muutosten tulee ensin juurtua syvälle yrityksen kulttuuriin ja vasta tämän jälkeen hankkeen päättymistä voidaan juhlia.
- Muutos tulee juurruttaa yksikön kulttuuriin ja ihmisille tulee näyttää kuinka tietyt uudet toimintamallit ovat auttaneet parantamaan suorituksia.

7.8 Avaimet onnistuneeseen muutokseen

Muutosprosessi harvoin kulkee lineaarisesti kohti voittoa, vaan se sisältää usein sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Muutostarpeen selkeä määrittely ja sen hyväksyminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitä tehdään, miksi ja miten se muuttaa esimerkiksi kilpailukenttää ja liiketoiminnan edellytyksiä. Muutosjohtajan on muutoksen alussa tärkeää hahmottaa, ketkä ovat muutoksen hyväksyjä ja ketkä vastustajia. Lisäksi hänen tulee ymmärtää, mitä lisätietoa muutoksesta tulee kertoa, jotta kaikki sisäistävät muutoksen syyt.

Muutoksen läpivienti on helpompaa ja muutos saavuttaa useimmin sille asetetut tavoitteet, kun kaikilla on yhteinen näkemys muutoksen toteuttamisesta. Tässä kohtaa on hyvä miettiä, kuinka laajasti henkilöstöllä on yhteinen näkemys muutoksesta, ketkä ovat avainhenkilöitä edesauttamaan näkemyksen syntymistä sekä mitä viestinnän keinoja tulee käyttää apuna muutosprosessissa.

Muutoksen onnistumisen kannalta on lisäksi tärkeää huolehtia muutoskyvystä. Muutoskykyyn vaikuttaa muun muassa yrityksen historia, kulttuuri sekä toimiala. Muutosvoimaa tarvitaan aina muutoksen toteutumisessa. Mitä muutoshalukkaampaa henkilöstö on, sitä helpompi muutos on viedä läpi. Ihmisten muutoskyky vaihtelee ja on hyvä pohtia, millainen on eri ihmisten ja yksikköjen muutoskyky sekä miten sitä voidaan parantaa. Muutosjohtajaa auttaa, kun hän ymmärtää muutoksen tunteiden vaiheet ja sitoutumisen asteet.

Muutoksen ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä tekijöitä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Muutoksen ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan yleensä tarkkaan. Ne konkretisoivat henkilöstölle, että muutosta on lähdetty toteuttamaan. Onnistuneen muutoksen kannalta on erityisen tärkeää saada uudesta toimintamallista pysyvä. Tämä vaihe on usein pitkä ja monivaiheinen. Voi kestää kuukausia tai jopa vuosia, että uusi toimintatapa ohittaa vanhan.

Muutosprosessin aikana ja sen jälkeen on tärkeää arvioida prosessin toimintaa. Laadulliset ja määrälliset mittarit tulee valita jo tavoitteiden määrittelyn yhteydessä. Mittarit tulee valita arvioinnin kohteen mukaan. Muutostilanteissa käytettäviä mittareita ovat esimer-

kiksi työtyytyväisyys, työn tehokkuus mittarit, uuden toimintatavan käyttöaste sekä tyytyväisyys muutoksen johtamiseen. Lisäksi muutosprosessin lopussa on tärkeää arvioida, missä onnistuttiin, mitä olisi voitu tehdä toisin, mitä opimme sekä mitä lisäosaamista tarvitsemme jatkossa.

Toiminnan suunnitelmallisuus, jatkuva asteittainen edistyminen ja pienten parannusten tekeminen estää sen, että yksikön tai yrityksen täytyy muuttua nopeasti ja paljon yhdeltä istumalta. Muutokset kuitenkin valitettavan usein tulevat yllätyksenä, sillä tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Olennaista onkin ymmärtää, miksi organisaatiot, tiimit, yksilöt vastustavat tarpeellisia muutoksia, minkälaista johtamista muutoksen toteuttamisessa tarvitaan sekä mikä on se prosessi, jolla muutoshaluttomuus voidaan kitkeä.

Muutokset edellyttävät usein uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla. Muutoksen läpivientiin tarvitaan erityisesti henkilöstöä, jolla on ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, hyvää viestintää sekä ammattitaitoista johtamista. Muutosta ei voi tapahtua, mikäli organisaatio ei ole valmis muuttumaan eikä ymmärrä muutoksen tavoitteita. Kun keskitytään monivaiheisen prosessin toteuttamiseen, otetaan oppia epäonnistumisista ja onnistumista sekä keskitytään ihmisten johtamiseen, niin muutoksella on hyvät edellytykset onnistua.

Muutoksen onnistumisen avaintekijät mielestäni ovat (liite 8):

- Valitse ammattitaitoinen muutosjohtaja.
- Luo muutokselle monipuolinen tiimi.
- Luo selkeä muutosvisio ja -strategia.
- Varmista selkeä, säännöllinen ja monipuolinen muutosviestintä.
- Huolehdi muutoskyvystä ja yhteisestä näkemyksestä.
- Valitse ensimmäiset toimenpiteet huolella.
- Luo lyhyen aikavälin tavoitteita.
- Vakiinnuta uusi kulttuuri.
- Tee loppuarviointi ja mittaa tavoitteiden onnistumista.

8 Yhteenveto

Teoriaosuuden tavoitteena oli saada kokonaiskuva muutosjohtamisesta. Työn tuloksena oli tehdä suosituksia uusien toimintatapojen käyttöönottoon sekä antaa kehitysehdotuksia muutosprosessien sujuvoittamiseksi. Päättökysymyksenä oli: Miten muutosjohtamista voidaan hyödyntää uusien toimintatapojen käyttöönotoissa? Alattutkimuskysymyksinä olivat: Miten saada ihmiset sitoutumaan muutokseen? Mitkä ovat muutosten yleiset ongelmat ja mitkä toimenpiteet edesauttavat välttämään ne?

Insinööriyö vastasi tutkimuskysymyksiin ja yksikkö sai insinööriyöstä kehitysehdotuksia ja työkaluja muutosprosessien sujuvoittamiseen sekä hallintaan. Työssä kehitettiin muun muassa muistilistoja tueksi muutosjohtajalle. Näiden ehdotusten ja työkalujen käyttöönotto jää yksikön vastuulle.

Etelä-Suomen Toimitilarakentamisen yksikön tulee jatkuvasti uudistua ja kehittyä, jotta toiminta pysyy tehokkaana ja kilpailukykyisenä. Yksikön tulee muistaa, että muutoksen herättävät aina tunteita niin työntekijä- kuin esimiestasolla ja näiden tunteiden läpikäyntiä ei tule sivuuttaa. Asiantunteva muutosjohtaminen, tarpeeksi valmisteltu sekä perusteltu muutos, avoin viestintä ja vuorovaikutus ovat onnistuneen muutoksen avaintekijöitä.

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja aiheesta löytyi paljon kiinnostavaa materiaalia. Tästä syystä olikin haastavaa löytää juuri sopivat aiheet ja lähteet kirjallisuustutkimukseen. Projekti aloitettiin toukokuussa 2019 ja saatiin päätökseen syyskuussa 2019. Projekti eteni mielestäni juuri sopivaa tahtia ja tavoiteaikataulussa pysyttiin. Avoimiin keskusteluihin olisi ollut hyvä saada enemmän henkilöitä, mutta mielestäni tarpeellinen tieto välittyi.

Tutkimusta muutosjohtamisesta voisi helposti vielä jatkaa, koska aihe on laaja, monipuolinen ja ajankohtainen. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi, miten muutokset vaikuttavat työmotivaatioon tai onko organisaatiossa nähtävissä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosmyönteisyyteen (ikä, koulutus, työssäolo aika, työtehtävät ynnä muut). Myös henkilökohtaisen muutoksen ja työelämässä tapahtuvan muutoksen eroja sekä yhteneväisyyksiä olisi kiinnostavaa tutkia.

Lähteet

Arikoski, Juha & Sallinen, Mika. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Johnson, Spencer. 2002. Kuka vei juustoni? Helsinki: WSOY.

Juholin, Elisa. 2006. Communicare! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor AB.

Lanning, Harri & Roiha, Mikko & Salminen Antti. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Luomala, Anne. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Talentum Media Oy.

Onnistunut muutos. 2019. Verkkoaineisto. <<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>> Luettu 27.6.2019

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sipilä Annamari. 2019. Johtajaguru Robin Sharma nousee aamulla kello 4.45 ja jokaisen kannattaisi tehdä samoin, hän sanoo. Verkkoartikkeli. <<https://www.hs.fi/elama/art-2000006214130.html>> Luettu 26.8.2019.

Skanska lyhyesti. 2019. Verkkodokumentti. <<https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/skanska-lyhyesti/>> Luettu 14.6.2019

Skanskan Historia. 2019. Verkkodokumentti. <<https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/historia/>> Luettu 14.6.2019

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valpola, Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

Muutosvalmiuden analysointityökalu

Taulukko 1. Tekijä 1. Organisaation ja sen kulttuurin piirteet (Mattila 2007: 119–122.)

Muutostilin saldo			
Henkilöstöllä valtaosin myönteiset kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä melko myönteiset tai neutraalit kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä osin negatiiviset kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä hyvin negatiiviset kokemukset aiemmista muutoksista
1	2	3	4
Johtaminen aiemmissä muutoksissa onnistunutta ja tulokset useimmiten tavoitteiden mukaisia	Johtaminen aiemmissä muutoksissa kohtuullista ja tulokset useimmiten vähintään tyydyttäviä	Johtaminen aiemmissä muutoksissa riittämätöntä ja tulokset välttäviä	Johtaminen aiemmissä muutoksissa heikkoa ja tulokset pääosin kehoja
1	2	3	4
Tilanteen taju			
Uudistustarve kaikkien havaitsema ja näkemys kehittämissuunnasta yhtenäinen	Uudistustarve enemmistön havaitsema, vaikka näkemyksiä kehittämissuunnasta useita	Vain osa organisaatiosta kokee tarvetta uudistuksille, ja näkemykset kehittämissuunnasta osin ristiriitaisia	Suurin osa organisaatiosta ei pidä uudistuksia tarpeellisina vaan kannattaa nykytilan jatkumista, kehittäjät pieni vähemmistö
1	2	3	4
Organisaatiolla selvä visio ja laajasti sisäistetty strategia	Organisaation visio ja strategia selviä, mutta vain johdon ja esimiesten sekä muutamien kehittäjien sisäistämä	Organisaation tavoitellusta kehittämissuunnasta käsitys, mutta strategia epäselvä tai jatkuvasti muuttuva	Organisaation tavoitellusta kehittämissuunnasta useita kilpailevia käsityksiä, eikä strategiasta vallitse yksimielisyyttä
1	2	3	4
Johto käsittelee aktiivisesti ja systemaattisesti organisaation tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja riskejä ja nostaa ne myös säännöllisesti esiin sisäisessä viestinnässä, toimintaympäristöanalyysi erinomaisella tasolla	Johto käsittelee organisaation tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja riskejä ja nostaa toisinaan niitä myös esiin sisäisessä viestinnässä, toimintaympäristöanalyysi hyvällä tasolla	Johto käsittelee organisaation tulevaisuutta koskevat kysymykset ja riskit, mutta ei viesti niistä sisäisesti, toimintaympäristöanalyysi kohtuullista	Johto käsittelee vain harvoin edes keskenään organisaation tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja riskejä, toimintaympäristöanalyysi suppea tai puuttuu kokonaan
1	2	3	4

Pelimerkit ja rahkeet			
Hyvin riittävät henkilöresurssit	Joitakin rajoitteita asettavat, mutta kohtuulliset henkilöresurssit	Selviä rajoitteita asettavat henkilöresurssit	Hyvin niukat henkilöresurssit
1	2	3	4
Hyvin riittävät taloudelliset panokset	Joitakin rajoitteita asettavat, mutta kohtuulliset taloudelliset panokset	Selviä rajoitteita asettavat taloudelliset panokset	Hyvin niukat tai olemattomat taloudelliset panokset
1	2	3	4
Muutoksille avoin ja joustava ilmapiiri	Muutoksille perusmyönteinen, mutta varovainen ilmapiiri	Muutoksiin epäroiden suhtautuva ja selustaa varmisteleva ilmapiiri	Muutoksille kriittinen ja sisäänpäin kääntynyt ilmapiiri
1	2	3	4
Organisaatiossa helposti hallittava määrä yhdensuuntaisia kehitystoimenpiteitä	Organisaatiossa monia kehitystoimenpiteitä, jotka pääosin hallittuja ja yhdensuuntaisia	Organisaatio kuormitettu hyvin monilla samanaikaisilla ja osin päällekkäisillä kehitystoimenpiteillä	Organisaatio hyvin ahtaalla tai jopa kaotoisessa tilassa monien samanaikaisten ja osin ristiriitaisten kehitystoimenpiteiden takia
1	2	3	4
Johtamisote ja aikaansaaminen			
Keskitetty ja nopea päätöksenteko	Osin keskitetty, osin vaiheittainen päätöksenteko	Osin hajautettu ja selvästi vaiheittainen päätöksenteko	Selvästi hajautettu ja hyvin vaiheittainen päätöksenteko sekä itsenäiset organisaation osat
1	2	3	4
Aktiivinen kehitystoiminta ja siihen liittyvät taloudelliset kannustimet osana normaalia palkitsemista	Jossain määrin aktiivinen kehitystoiminta, mutta taloudelliset kannustimet pienimuotoisia	Reaktiivinen ja lyhytjänteinen kehitystoiminta ilman erillisiä taloudellisia kannustimia	Vähäinen ja passiivinen kehitystoiminta ilman erillisiä taloudellisia kannustimia
1	2	3	4
Organisaatiossa korostetaan käytännön tulosten tärkeyttä ja arvostetaan rivakkaa etenemistä	Organisaatiossa arvostetaan käytännön tuloksia ja etenemistä, vaikka toisinaan kaikkia muutosvaiheita ei malteta viedä aivan loppuun asti	Organisaatiossa ei aina saada vietyä haluttuja muutoksia käytäntöön, ja osa kehitystoimenpiteistä jää selvästi kesken	Organisaatiossa haluttujen muutosten vieminen käytäntöön epäonnistuu usein, ja merkittävä osa kehitystoimenpiteistä jää selvästi kesken tai hautautuu
1	2	3	4

Osaaminen ja valmiudet			
Henkilöstö hallitsee nykyiset tehtävänsä ja haluaa aktiivisesti kehittyä työssään	Henkilöstö hallitsee nykyiset tehtävänsä pääosin hyvin, ja osa haluaa aktiivisesti kehittyä työssään	Osalla henkilöstöstä epävarmuutta nykyisissä tehtävissään, ja monilla pelkoa uusia vaatimuksia kohtaan	Merkittäväällä osalla henkilöstöä osaamishaasteita, ja uudet vaatimukset koetaan yleisesti uhiksi
1	2	3	4
Koko johto näyttää yhtenäisesti suuntaa, ja lähes kaikilla esimiehillä hyvät perusvalmiudet ja vahvat edellytykset uudistusten johtamiseen	Johdossa myös näkyviä suunnannäyttäjiä, ja pääosalla esimiehistä hyvät perusvalmiudet ja tyydyttävät edellytykset uudistusten johtamiseen	Johto myönteinen, mutta pysyttelee taustalla, ja vain osalla esimiehistä hyvät perusvalmiudet ja tyydyttävät edellytykset uudistusten johtamiseen	Johto ei ota kantaa uudistuksiin, ja esimiehistä vain harvalla hyvät perusvalmiudet ja tyydyttävät edellytykset uudistusten johtamiseen
1	2	3	4
Tiedonkulku			
Sisäistä viestintää pidetään myös muutostilanteissa yleisesti riittävänä ja ajantasaisena	Sisäistä viestintää pidetään yleisesti ja pääosin myös muutostilanteissa melko riittävänä ja ajantasaisena	Sisäinen viestintä erityisesti muutostilanteissa tapahtuu myöhässä eikä tarjoa monien mielestä riittävä perustietoa	Sisäinen viestintä yleensä ja erityisesti muutostilanteissa kärsii selvistä puutteista ja tapahtuu pahoin myöhässä huhujen jälkeen
1	2	3	4
Esimiehet välittävät henkilöstölle aktiivisesti heidän tehtäviensä kannalta olennaista tietoa vastaanottajien mukaan kohdentuen	Esimiehet välittävät henkilöstölle tietoa, joskin varsin yleisellä tasolla	Esimiehet välittävät henkilöstölle tietoa vain passiivisesti tai pyydettyä, ja useimmiten hyvin yleisellä tasolla	Esimiehet jättävät tiedonvälityksen ylemmälle johdolle ja viestinnän ammattilaisille pitäytyen ottamasta kantaa käytännön vaikutuksiin henkilöstön töiden kannalta
1	2	3	4
Tekijä 1. Organisaation ja sen kulttuurin piirteet			
Pisteitä yhteensä (16-64)			

Taulukko 2. Tekijä 2. Edessä olevan muutoksen piirteet (Mattila 2007: 123–125.)

Mittakaava ja nopeus			
Yhtä toimintoa tai tehtävääaluetta koskeva muutos	Muutamaa toimintoa tai tehtävääaluetta koskeva muutos	Vähintään puolta toimintoista tai tehtävääalueista koskeva muutos	Koko henkilöstöä, kaikkia toimintoja tai tehtävääalueita koskeva muutos
1	2	3	4
Hyvin lyhyt, vain pari kuukautta kestävä tai vähittäinen yli vuoden jaksolla tapahtuva muutos	Selkeä kahdesta viiteen kuukauteen kestävä muutosjakso	Viidestä kahteentoista kuukauteen kestävä muutosjakso	Vuoden mittainen tai pidempi, useita ennalta aikataulutettomia nopeita vaihteita sisältävä muutos
1	2	3	4
Yksi selkeä muutosaalto, johon kehitysaloitteet saumattomasti liittyvät	Yksi selkeä muutosaalto, mutta rinnalla joukko muita kehitysaloitteita	Muutoshankkeessa useita rinnakkaisia kehitysaloitteita, joiden välillä ei kuitenkaan ristiriitaa	Muutoshankkeessa useita samanaikaisia kehitysaloitteita, joiden välillä selkeitä ristiriitoja
1	2	3	4
Työtavat			
Työprosessien ja -menetelmien muutos vähäistä	Työprosessien ja -menetelmien muutos keskittyy muutamille toiminta-alueille	Työprosessien ja -menetelmien muutos huomattavaa ja koskee vähintään puolta toiminta-alueista	Työprosessien ja -menetelmien muutos koskee kaikkia toiminta-alueita
1	2	3	4
Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos vähäistä	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos keskittyy muutamille toiminta-alueille	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos merkittävää ja koskee vähintään puolta toiminta-alueista	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos koskee kaikkia toiminta-alueita
1	2	3	4
Työnkuvat ja rakenne			
Muutos vaikuttaa työnkuviin ja osaamisvaatimukseen vähän	Muutos vaikuttaa työnkuviin ja osaamisvaatimukseen jonkin verran	Muutos vaikuttaa työnkuviin ja osaamisvaatimukseen huomattavasti	Muutos vaikuttaa pääosaan työnkuvista ja niihin liittyvistä osaamisvaatimuksista olennaisesti
1	2	3	4
Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen vähän tai ei lainkaan	Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen jonkin verran	Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen huomattavasti	Muutoksen myötä koko organisaatio rakenne uudistuu olennaisesti
1	2	3	4

Etujen yhteisyys ja uudet ristiriidat			
Muutos vaikuttaa pääosin samalla tavoin koko organisaatioon	Muutos vaikuttaa melko samalla tavoin suurimpaan osaan organisaatiosta	Muutos vaikuttaa melko eri tavoin organisaation osiin	Muutos vaikuttaa hyvin eri tavoin organisaation osiin
1	2	3	4
Muutos ei vaikuta ammattiryhmien asemaan tai koettuun arvostukseen organisaatiossa	Muutos vaikuttaa vain vähän ammattiryhmien asemaan tai koettuun arvostukseen organisaatiossa	Muutos heikentää muutamien ammattiryhmien asemaan tai koettua arvostusta organisaatiossa	Muutos heikentää oleellisesti useiden ammattiryhmien asemaan tai koettua arvostusta organisaatiossa
1	2	3	4
Muutos vaikuttaa pääosin samalla tavoin sekä henkilöstöön että esimiehiin ja johtoon	Muutos vaikuttaa melko samalla tavoin suurimpaan osaan henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa	Muutos vaikuttaa melko eri tavoin henkilöstöön verrattuna esimiehiin ja johtoon	Muutos vaikuttaa hyvin eri tavoin kaikkiin ryhmiin, henkilöstöön, esimiehiin ja johtoon
1	2	3	4
Johto, esimiehet ja henkilöstö kokevat kaikki hyötyvänsä muutoksesta	Johto ja esimiehet pääosin sekä suurin osa henkilöstöstä kokevat hyötyvänsä muutoksesta	Johto ja esimiehet pääosin kokevat hyötyvänsä muutoksesta, mutta suurin osa henkilöstöstä pitää sitä jossain määrin etujensa vastaisena	Johto tukee voimakkaasti muutosta, mutta osa esimiehistä ja pääosa henkilöstöstä pitää sitä selvästi etujensa vastaisena
1	2	3	4
Voitot ja tappiot			
Muutos ei vaikuta henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Muutos vaikuttaa vähän tai jonkin verran henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Muutos vaikuttaa selvästi henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän tai etuuksien perusteet muuttuvat olennaisesti
1	2	3	4
Muutos ei vaikuta henkilöstön määrään	Muutos vaikuttaa henkilöstön määrään vähän joko pitkällä, vähintään parin kolmen vuoden ajanjaksolla tai välittömästi	Muutos vaikuttaa selvästi henkilöstön määrään joko pitkällä, vähintään parin kolmen vuoden ajanjaksolla tai välittömästi	Muutos vähentää olennaisesti henkilöstön määrää jo noin vuoden ajanjaksolla
1	2	3	4
Tekijä 2. Edessä olevan muutoksen piirteet			
Pisteitä yhteensä (13-52)			

Muutosprosessin johtamisen vaiheet

1. Perustan luominen

- a. Kootaan muutoksen alustava tiimi
- b. Muutoksen tarpeen täsmentäminen
- c. Muutoksen lähtökohtien arviointi kriittisesti (muutosvalmiuden analysointityökalu)
- d. Muutosvision ja- strategian luominen
- e. Konkreettisten tavoitteiden muodostaminen
- f. Kootaan ja arvioidaan riskit sekä tehdään suunnitelma niiden huomioimiseksi

2. Käynnistystoimet

- a. Varmistetaan muutoksen lopullinen vahva tiimi
- b. Luodaan muutoksen välitavoitteet ja muutosta pilkotaan tarvittaessa osakokonaisuuksiin
- c. Muutosviestintä aloitetaan

3. Hallittu eteneminen

- a. Muutos laajennetaan koko aiotulle alueelle
- b. Muutoksen pelisäännöt vahvistetaan
- c. Henkilöstöä kuunnellaan, koulutetaan ja kannustetaan toimimaan muutovision mukaisesti
- d. Muutosvisiota heikentävät järjestelmät tai rakenteet poistetaan
- e. Muutoshankkeen etenemistä seurataan
- f. Tavoitteiden saavuttamista mitataan
- g. Muutosviestintä on jatkuvaa, kommunikaatio avointa ja onnistumisista viestitään

4. Vakiinnuttaminen

- a. Muutoksen sisäistäneet ihmiset otetaan mukaan kehittämiseen
- b. Hankkeen lopputulos selkenee ja hyödyt realisoituvat
- c. Muutokseen kiinnitetyt voimavarat ohjataan uusiin haasteisiin ja tulosten hyödyntämiseen
- d. Analysoidaan missä onnistuttiin ja mitä olisi voitu tehdä paremmin
- e. Uuden kulttuurin syntyminen -Tämä vie aikaa!

Muutosjohtajan muistilista

- ✓ Varaa muutoksen johtamiselle riittävästi aikaa eli priorisoi muutos korkealle
- ✓ Rakenna tarpeeksi monipuolinen tiimi muutoksen ohjaamisen
- ✓ Kuuntele, ole läsnä
- ✓ Luo avoin ja rehellinen vuorovaikutus
- ✓ Kitke huhupuheet heti muutoksen alussa
- ✓ Viesti muutoksesta ymmärrettävästi, tarpeeksi usein ja eri kanavissa
- ✓ Mukauta johtamistapa yksilö, tiimi tai yksikkökohtaiseksi
- ✓ Pidä yllä yhteishenkeä
- ✓ Älä epäröi pyytää apua
- ✓ Johda esimerkin voimalla
- ✓ Kerro onnistumisista ja mittaa tavoitteiden saavuttamista
- ✓ Muista, että muutos vie aikaa - mikään muutos ei tapahdu yhdessä yössä.

Muutosviestinnän muistilista

- ✓ Suunnittele viestintästrategia heti hankkeen alussa.
- ✓ Määrittele selkeästi toimeenpano- ja seuranta vastuut.
- ✓ Ota huomioon muutoshistoria.
- ✓ Yksinkertaista, 2-5 keskeistä sanomaa.
- ✓ Ole rehellinen, johdonmukainen ja ymmärrettävä.
- ✓ Huomioi kohderyhmän tarpeet.
- ✓ Toista.
- ✓ Käytä eri kanavia.
- ✓ Pyri kaksisuuntaiseen viestintään ja kuuntele.

Tunteet ja sitoutuminen

Muistilista esimiehelle työntekijöiden muutokseen sitouttamisessa:

- Kuuntele ja ole läsnä.
- Ymmärrä työntekijän näkökulma ja huoli.
- Viesti avoimesti ja luottamuksellisesti.
- Lunasta lupaukset ja toimi suunnannäyttäjänä.
- Auta työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuva.
- Kerro avoimesti työntekijää koskevista odotuksista.
- Luo mahdollisuudet koulutukselle.
- Motivoi, luo hyvää yhteishenkeä ja innosta.
- Luo lyhyen aikavälin tavoitteita.
- Anna palautetta.
- Kannusta ja vahvista työntekijää toimimaan oikeaan suuntaan.
- Palkitse ja pohdi yhdessä tiimin kanssa muutoksessa opittua.

Muistilista muutosvastarinnan kitkentään

Muutosjohtajan tulee panostaa:

- viestintään
- avoimeen keskusteluun ja muutosjohtajan läsnäoloon
- muutoksen tavoitteiden ja hyötyjen konkretisointiin
- muutosten aikataulutukseen – ei kaikkea kerralla
- koulutuksen suunnitteluun kohderyhmittäin (laajuus, ajankohta, muutoskyky)
- lyhyen aikavälin tavoiteisiin ja palkitsemiseen varsinkin suuremmissa muutoksissa
- palautteen antamiseen.

Muutosjohtajan muistilista kahdeksan yleisen virheen välttämiseen

1. Muutoksen tärkeyttä ja päämäärää tulee painottaa riittävästi ja muutosviestinnän tulee tukea tätä päämäärää.
2. Muutoksesta vastaavaan tiimiin tulee valita mahdollisimman monipuolisesti henkilöitä sekä varmistaa se, että tiimissä on mukana myös tarpeeksi vahvoja edustajia, joilla on valtaa.
3. Vision tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä.
4. Visiosta tulee viestiä mahdollisimman tehokkaasti, avoimesti ja eri kanavia hyödyntäen.
5. Muutoshankkeen kohtaamiin esteisiin tulee puuttua välittömästi.
6. Lyhyen aikavälin tuloksiin tulee panostaa.
7. Muutosten tulee ensin juurtua syväälle yrityksen kulttuuriin ja vasta tämän jälkeen hankkeen päättymistä voidaan juhlia.
8. Muutos tulee juurruttaa yksikön kulttuuriin ja ihmisille tulee näyttää kuinka tietyt uudet toimintamallit ovat auttaneet parantamaan suorituksia.

Avaimet onnistuneeseen muutokseen

- Valitse ammattitaitoinen muutosjohtaja.
- Luo muutokselle monipuolinen tiimi.
- Luo selkeä muutosvisio ja -strategia.
- Varmista selkeä, säännöllinen ja monipuolinen muutosviestintä.
- Huolehdi muutoskyvystä ja yhteisestä näkemyksestä.
- Valitse ensimmäiset toimenpiteet huolella.
- Luo lyhyen aikavälin tavoitteita.
- Vakiinnuta uusi kulttuuri.
- Tee loppuarviointi ja mittaa tavoitteiden onnistumista.