

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi

Eeva Sivenius

## **Muutosvastarinta – välttämätön paha?**

## **Tiivistelmä**

Eeva Sivenius

Muutosvastarinta – välttämätön paha? 34 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2012

Ohjaaja: lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosvastarintaa ja sen teoriaa. Erityisesti keskitytään muutosvastarinnan positiivisiin puoliin sekä muutosvastarintakirjallisuuden kriittiseen tarkasteluun. Muutosvastarinta käsitellään kirjallisuudessa usein negatiivisena ilmiönä, johon oppaat tarjoavat omia ratkaisujaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tuore näkökulma homogeeniseen muutosvastarintakirjallisuuteen.

Opinnäytetyön aineistona käytetään niin koti- kuin ulkomaista aiheen kirjallisuutta, eri oppaita, artikkeleita, internet lähteitä sekä haastatteluaineistoa. Haastatteluaineisto on peräisin eräästä taloushallintoalan yrityksestä, jossa haastateltiin kahta toimihenkilöä. Opinnäytetyö on yhdistelmä kirjallisuustyöstä sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Työssä käsitellään muutosvastarinnan ja groupthinkin teoriaa.

Kirjallisuudessa kuvataan yleisesti muutosvastarintaa negatiivisena ilmiönä, ja sen positiiviset vaikutukset jäävät huomiotta. Muutosvastarinta voi parhaimmillaan estää huonot päätökset tai hioa raakasuunnitelmista timantteja. Kirjallisuudessa ei juurikaan käsitellä groupthinkin ja muutosvastarinnan keskinäistä vuorovaikutussuhdetta. Groupthink voi toimia muutosvastarintaa voimistavana tekijänä, sekä myös muutosvastarinnattomuutena, jolloin muutokset menevät kriittikittä läpi ja muutosideoiden hioutuminen jää toteutumatta.

Muutosvastarinta ei ole ainoastaan negatiivinen ilmiö, ja sen kokonaan puuttumista voidaan pitää groupthink-ilmiön vaikutuksena. Aiheen kirjallisuudessa on suuria puutteita muutosvastarinnan positiivisten vaikutusten esilletuonnissa sekä groupthink-ilmiön käsittelyssä.

Asiasanat: muutosvastarinta, groupthink, muutosjohtaminen

## **Abstract**

Eeva Sivenius

Resistance to Change – Necessary Evil? 34 Pages, 1 Appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Mr Samuli Nikkanen, Lecturer

The purpose of this bachelor's thesis was to find the positive sides of resistance to change. Another objective was to critically examine the literature of resistance to change. Interest in leadership and management led to this topic.

Data for the study were collected from literature, hand books, scientific articles, Internet sources and by interviewing accounting professionals. This is a combined study of literature and qualitative analysis. The theories of resistance to change and groupthink are utilized in this study.

Resistance to change is not just a harmful phenomenon, but it also has its positive effects. For example resistance to change can prevent bad decisions from proceeding to actual operation. It can also refine raw ideas to fine diamonds. The groupthink syndrome is often left out of the literature discussing resistance to change, although the lack of resistance to change can be a sign of groupthink. Groupthink can also increase the resistance to change.

Keywords: resistance to change, groupthink, management of change

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
2 Muutosvastarinnan perusteet .....	6
2.1 Mitä muutos on? .....	6
2.2 Miksi muutosta tarvitaan? .....	7
2.3 Muutoksen johtaminen .....	8
2.4 Muutokseen reagoinnin tapoja .....	8
2.5 Muutokseen suhtautumisen polku .....	9
3 Muutosvastarinta .....	11
3.1 Muutoksen vastustamisen syyt .....	12
3.2 Miten muutosvastarinta koetaan? .....	13
4 Groupthink-ilmiö .....	15
4.1 Oireet ja seuraamukset .....	15
4.2 Ilmiö .....	17
5 Muutosvastarinnan hyödyt .....	18
5.1 Lähtö ja ääni .....	19
5.2 Päätöksenteko ja suunnittelu .....	19
5.3 Muutoksen tahdissa pysyminen ja argumentointi .....	20
6 Taloushallintoalan ammattilaisten käsitys muutosvastarinnasta .....	20
6.1 Haastattelun tulokset .....	21
6.2 Vastauksien analysointi .....	24
7 Näkemyksiä muutosvastarinnasta .....	26
7.1 Groupthink osana muutosvastarintaa .....	27
7.2 Negatiivinen muutosvastarinta .....	28
8 Yhteenveto, päätelmät ja kehittämis ehdotukset .....	28
8.1 Haastattelun tulokset .....	29
8.2 Kehittämis ehdotukset .....	30
8.3 Opinnäytetyöprosessin onnistuminen .....	31
Kuvat .....	32
Lähteet .....	33

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosvastarinnan hyötyjä. Sen tarkoituksena on etsiä muutosvastarinnan positiivisia puolia. Lisäksi tämä opinnäytetyö käsittelee groupthink-ilmiön ja muutosvastarinnan välistä yhteyttä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui, koska muutosvastarinnan hyödyistä ei ollut tarpeeksi aiempaa kirjallisuutta. Aiempi puutteellinen kirjallisuus muutosvastarinnan hyödyistä innoitti kirjoittamaan siitä jotain uutta. Koettiin, että muutosvastarinta on väärinymmärretty ilmiö ja se ansaitsisi tulla käsitellyksi aiempaa monipuolisemmin. Samalla, kun opinnäytetyötä varten käytiin läpi sitä käsittelevää kirjallisuutta, vastaan tuli myös groupthink-ilmiö, jota ei läpikäydyssä kirjallisuudessa ollut linkitetty muutosvastarintaan.

Työn tavoitteena on löytää ja oppia jotain uutta tietoa muutosvastarinnasta. Työn tarkoitus ei ole kieltää muutosvastarinnan negatiivisia puolia, jotka on hyvin dokumentoitu olemassa olevassa kirjallisuudessa ja yleisessä tiedossa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella aiheen kirjallisuutta kriittisestä näkökulmasta ja tuoda esiin uusia näkökulmia muutosvastarintailmiöön. Tässä tavoitteessa onkin onnistuttu ja alan oppaisiin syntyi kaksi parannusehdotusta. Ensimmäinen parannusehdotus liittyy muutosvastarinnan positiivisiin puoliin ja toinen liittyy groupthink-ilmiöön.

Aluksi käsitellään muutos käsitteenä ja muutosvastarinnan teoria. Tämän jälkeen esitetään groupthink-ilmiö ja muutosvastarinnan hyödyt. Opinnäytetyöhön sisältyy myös lyhyt empiirinen osuus, joka toteutettiin kvalitatiivisella haastattelututkimuksella eräässä taloushallintoalan yrityksessä. Lopussa on pohdittu kehitysideoita, analysoitu haastattelun tuloksia sekä tarkasteltu opinnäytetyön onnistumista.

## **2 Muutosvastarinnan perusteet**

Muutoksen lähtökohta on se, että joku ei ole tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Toisaalta, se tarkoittaa usein myös sitä, että joku tai jotkut ovat puolestaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen ja heillä on pelko siitä, että uudistus voisi heikentää nykytilannetta. (Nevalainen 2007, 135.)

### **2.1 Mitä muutos on?**

Muutos tapahtuu nykyisin paljon nopeammin kuin ennen, ja se on yhä enemmän pysyväistila nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Enää yksinomaan asioihin reagointi ei riitä, vaan tulevat tilanteet on ennakoitava ja on toimittava muita aiemmin. Menestyminen riippuukin hyvin pitkälle siitä, onko valmiutta sopeuttaa toimintaa muutosten vaatimusten mukaan. (Kilpiä & Kvist 2006, 15; Nevalainen 2007, 135.)

Muutos on prosessi, sekä normaali ja jatkuva olotila. Se on myös lisäksi luonnollinen reaktio ulkopuolella tapahtuviin liikkeisiin. Muutos voi koostua monista pienemmistä muutoksista, mutta toisaalta se voi olla myös suurempi, radikaali muutos. Liiketoimintaympäristön ja teknologian kehittymisen myötä myös muutoksen tahti kiihtyy. (Kilpiä & Kvist 2006, 15–16.)

Usein muutokseen liittyvät visio, strategia, perustehtävä ja toiminta-ajatus. Muutostilanteessa on viisainta keskittyä perustehtävään, sillä visiot ja strategiat ovat muuttuvaisia. Kun perustehtävä muuttuu, jokaisen on tiedettävä ja ymmärrettävä, miksi niin tapahtuu. Jollei jokainen sitä ymmärrä, muutos jää vain suunnitelman tasolle. (Nevalainen 2007, 139.)

Hyvä muutos koostuu kolmesta osa-alueesta: tuottavuudesta, organisaation oppimisesta ja hyvinvoinnista. Kun nämä kolme mainittua osa-aluetta ovat kunnossa, toteutuu myös muutos, joka on eduksi kaikille osapuolille. (Nevalainen 2007, 139.)

Voidaan sanoa, että muutokselle on olemassa kolme erilaista alkulähdettä. Se voi lähteä liikkeelle organisaation ympäristön liikkeistä eli niin sanotuista ulkoisista tekijöistä, yrityksen sisältä lähtevästä muutoksesta tai yrityksen pyrkimyks-

sestä ennakoida ympäristön tuottamaa muutostarvetta. (Kilpiä & Kvist 2006, 16.)

## **2.2 Miksi muutosta tarvitaan?**

Muutoksen vaikutuksia on mahdotonta ennustaa täydellisesti etukäteen, mutta muutos on elintärkeä, mikäli halutaan välttää paikalleen jääminen. Muutosta tarvitaan silloin, kun havaitaan, että asioita voidaan tehdä toisenlaisella tavalla ja nykyisessä toiminnassa tunnistetaan ongelmia suhteessa ympäristöstä tuleviin vaatimuksiin. Muutostarve saattaa tulla esimerkiksi siitä, että huomataan toimintatapojen olevan vanhanaikaisia tai palvelut eivät enää vastaa niihin kohdistuvaa kysyntää. Myös ympäristön hyödyntämättömät mahdollisuudet on yksi tekijä muutostarpeeseen. (Kilpiä & Kvist 2006, 15; Stenvall & Virtanen 2007, 112.)

Muutostarpeeseen vaikuttavat monesti ulkoiset syyt. Asiakkaiden ja kansalaisten tarpeiden muutokset ohjaavat organisaatioita muuttumaan. Muuttuva kilpailutilanne on aivan keskeinen muutoksen lähde mutta toisaalta, myös lainsäädännöissä tapahtuvat muutokset ohjaavat organisaatioita muutokseen. Myös uudet innovaatiot ja kansainvälistyminen luovat uusia muutospaineita. (Entersol Oy 2012; Stenvall & Virtanen 2007, 112.)

Muutostarve voi lähteä myös yrityksen sisältä. Tällainen sisältäpäin lähtevä muutostarve voi lähteä liikkeelle yrityksen liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä tapahtumista tai yritysjohton tekemistä havainnoista, valinnoista tai toiminnasta. Omistuspohjan muutokset voivat olla yksi esimerkki yrityksen sisältä lähtevästä muutostarpeesta. (Kilpiä & Kvist 2006, 16; Entersol Oy 2012.)

Organisaation kolmas ja haasteellisin vaihtoehto on yrityksen tavoite pyrkiä ennakoidaan ympäristön tuottamat muutostarpeet. Ennakointi on tulevaisuuteen varautumista ja sen pohjalle tarvitaan vertailutietoa menneestä ja nykyisyydestä. Jotta voidaan ennakoida tulevaisuutta, tarvitaan ennusteita. (Kilpiä & Kvist 2006, 16; Helsingin seutu 2010.)

## **2.3 Muutoksen johtaminen**

Muutoksen johtamisessa johdetaan yhteisöä kohti parempaa tulevaisuutta. Hyvä muutosjohtaja osaa selittää, miksi muutos on tarpeellinen ja miten muutos tullaan käytännössä toteuttamaan. Muutosten onnistunut johtaminen saavutetaan hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomisella. (Luomala 2008, 24; Tammi 2012, 4.)

Muutosjohtaja vastaa muun muassa kysymykseen, onko muutos hallittavissa. Tähän kysymykseen saadaan vastaus helpoiten silloin, kun on mietitty, miksi muutoksia toteutetaan, ovatko ne mielekkäitä ja miten niihin voi vaikuttaa. Koko muutosjohtajuus perustuu näihin kysymyksiin vastaamiseen. (Työterveyslaitos 2010.)

Muutosjohtajuus sisällyttää itseensä harkitsevia arvioita, suunnittelua, järkevää toteutusta, seurantaa ja konsultointia. Kaikista tärkeintä on kuitenkin ottaa huomioon ne ihmiset, joita muutos koskettaa. Vaikka muutosjohtaminen on osa organisaation muutosta, se on myös osa yksilön muutosta. (eBusiness Community Model 2012.)

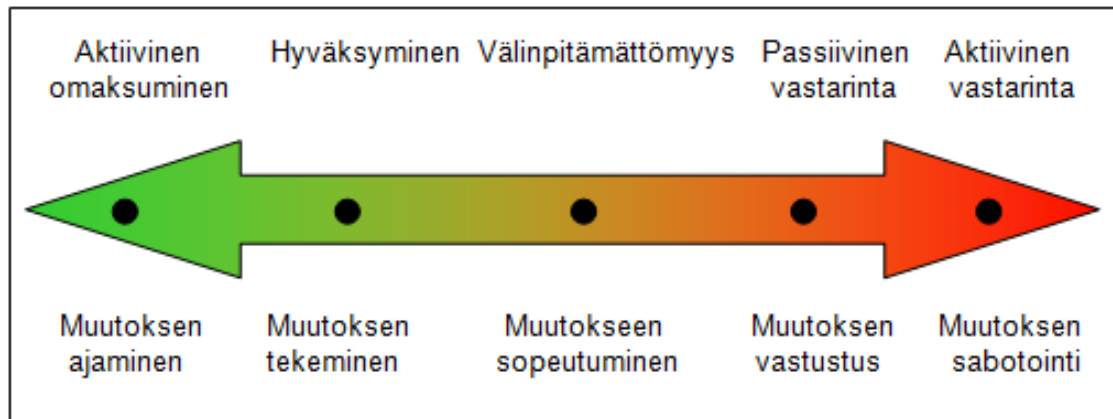
Tiedonkulun huolehtiminen on yksi niistä asioista, joita muutoksen johtamisessa täytyy huomioida. Muutoksesta täytyy kertoa se, mitä tiedetään, ja mikäli sitä ei saa vielä kertoa, täytyy sekin kertoa suoraan. Muutosjohtajan tulee kuunnella organisaatiossa syntyneitä tarinoita, ymmärtää erilaisia näkökulmia ja rakentaa luottamusta. Erilaisten näkökulmien ymmärtäminen ei jää vain muutosjohtajan tehtäväksi, vaan myös muuta ryhmää tulee ohjata ajattelemaan muutosta eri näkökulmista. (Virolainen 2008, 25.)

## **2.4 Muutokseen reagoinnin tapoja**

Muutokseen suhtaudutaan monin eri tavoin. Toiset tarvitsevat sopeutuakseen muutokseen ensin totuttelu-aikaa, ja toisille muutos antaa mahdollisuuden johonkin uuteen. Muutokseen aktiivisella omaksumisella suhtautuvat ihmiset toimivat niinsanotusti muutosvastarintaa kohtaavina muutoksen promoottoreina. Muutokseen suhtautumisen aivan toisessa päässä on muutosvastarinta. Se on tärkeää ja välttämätöntä organisaatiota kehitettäessä, mutta se ei saa kehittyä



hallitsemattomaksi. Ihanteellinen muutosvastustaja on sellainen, joka vastustaa sopivalla tavalla, mutta joka osaa myös taipua silloin, kun asiat on hyvin perusteltuja. (Luomala 2008, 16; Nevalainen 2007, 143.)



Kuva 1. Muutokseen reagoinnin tapoja ja muutos prosessina. (Entersol Oy 2012.)

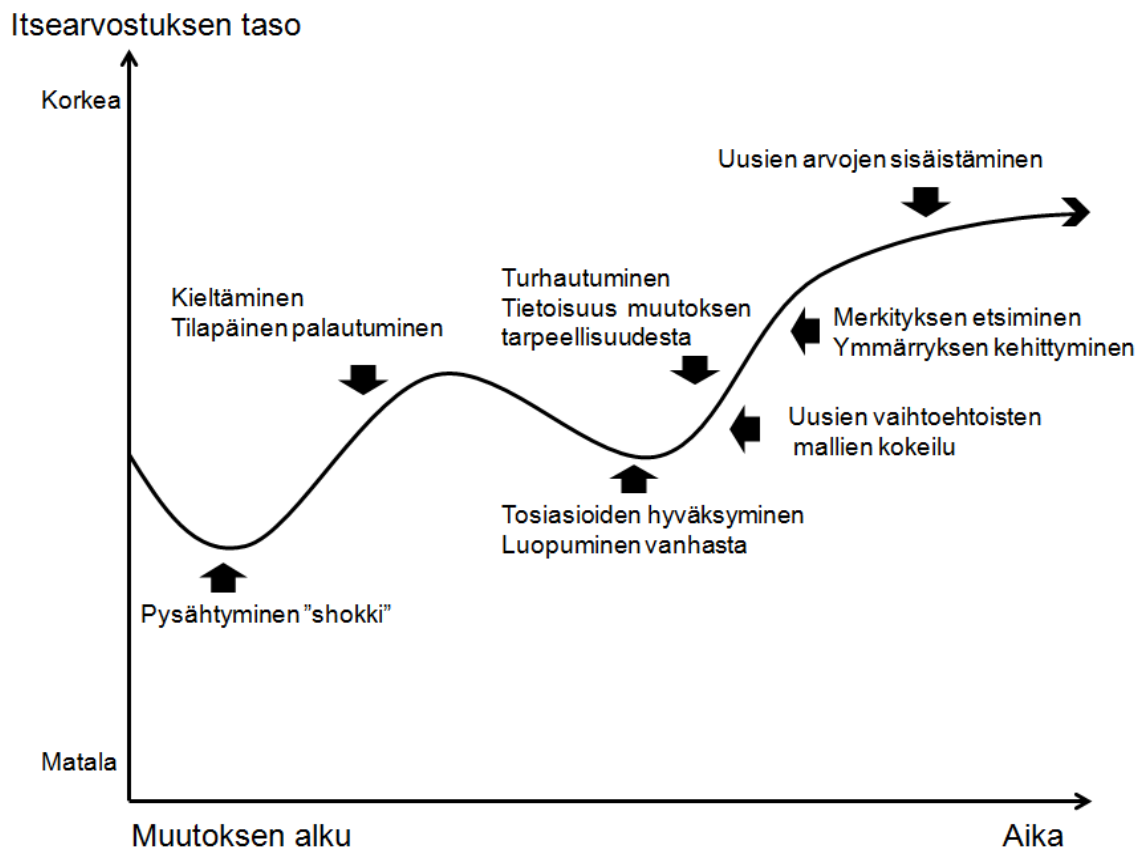
Muutokseen reagoinnin tavat voidaan jakaa karkeasti viiteen erilaiseen luokkaan, kuten yllä oleva kuva havainnollistaa. Toisessa päässä on aktiivinen vastarinta, joka vastustaa muutosta jopa niin paljon, että muutosta pyritään sabotimaan. Seuraavana tulee passiivinen vastarinta, joka kyllä vastustaa muutosta, mutta joka ei kuitenkaan pyri aktiiviseen sabotointiin. Aiemmat ikävät kokemukset muutoksista saattavat olla syynä siihen, että tämä joukko suhtautuu muutokseen varautuneesti. (Matti 2008, 44.)

Välinpitämättömälle henkilölle muutos on yhdentekevä, eikä häntä kiinnosta koko asia. Tällaiselle reagointityylille on ominaista sopeutua muutokseen, eikä tällaisen tyylin edustaja ole muutoksesta mitään mieltä, edes kysyttäessä. Muutokseen sopeutuminen hankaloituu, mikäli hidastetaan menetyksen käsittelyä. Sopeutumista voidaan auttaa käsittelemällä yhdessä ja avoimesti myös luopumista ja uuden omaksumista. (Medivire Työterveyspalvelut Oy 2012; Tammi 2012, 9.)

## 2.5 Muutokseen suhtautumisen polku

Muutosvastarinta elää muutospolun eri vaiheissa ja yleensä se elää kaikkein voimakkaimmin muutospolun alussa. Muutosvastarinta nousee usein pitkissä muutosprosesseissa esille aina uudelleen aaltoliikkeen tavoin. Koko muutok-

seen sopeutuminen lähtee usein liikkeelle alkushokista, jolloin torjutaan ja kielletään tapahtunut. Alkushokista seuraa kiukun, pelon ja epävarmuuden tunteet, joihin liittyy aktiivisen puolustautumisen tarve. Puolustautumisen takana on ajatus siitä, että muutos olisi vielä peruttavissa ja että kaikki muuttuu jälleen hyväksi. Tässä vaiheessa muutospolkua tarvitaan selkokielisiä tietoja ja perusteluja, jotka mahdollistavat todellisuuden hyväksynnän. (Tammi 2012, 4.)



Kuva 2. Muutospolku. (Tammi 2012.)

Edellä esitetty kuva kertoo muutoksesta prosessina, mutta kuvan vaiheet etenevät yksilöllisesti. Muutospolun aikana koetut tunteet ovat sitä voimakkaampia, mitä syvemmin muutos koskee oman elämän perusrakenteita. (Tammi 2012, 5.)

Muutospolun tärkeä osa on muutosvastarinta, joka pakottaa miettimään muutoksen mielekkyyttä perustavanlaatuisesti. Se pistää miettimään myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Muutosvastarinta on siis parhaimmillaan rakentavaa kriittisyyttä, joka vahvistaa luottamusta muutokseen. (Tammi 2012, 5.)

### 3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on jonkin uuden vastustamista, mutta ennen kaikkea se liittyy vanhasta luopumisen vaikeuteen. Ihmisten on turha vastustaa uutta, mikäli se toimii. Kuitenkin vasta kokeilun jälkeen tiedetään, toimiiko jokin uusi. (Medivire Työterveyspalvelut Oy 2012.)

Vanhasta luopumisen tekee hankalaksi se, että silloin menetetään aina jotain. Ainakin menetetään tuttuus, turvallisuus ja entinen tapa tehdä työtä. Ennen kuin sitoutuminen uuteen on edes mahdollista, on luopuminen vanhasta pitänyt käydä läpi tunnetasolla. (Medivire Työterveyspalvelut Oy 2012.)

Vastustaminen voidaan jakaa ajattelun, tunteiden ja tahdon muutosvastarintaan. Ajattelun vastarinta on opittuja ajattelumalleja ja se liittyy kapeaan näkökulmaan. Tällaista ajattelun vastarintaa voidaan käsitellä analyttisyydellä, järkipärisyydellä ja puhtailla faktoilla. Tunteita käsitellään sisäisinä viestintuojina. Ne ilmoittavat, mitä me tarvitsemme tai odotamme ja mitä vaille me jäämme. Tunteiden vastarintaa käsitellään tunteiden kuuntelemisella ja niiden hyväksymisellä. Lamaantuneisuus, välinpitämättömyys, kyynisyys ja aktiiviset vastaiskut ovat tahdon vastarintaa. Tällaista vastarintaa käsitellään selvillä suunnitelmilla, rohkaisevilla esimerkeillä ja keskusteluilla, sopimuksien pitämällä, luotettavuudella sekä esimiehen aitoudella ja sitoutuneisuudella. (Virolainen 2008, 45.)

Edellisen muutosvastarinnan jaottelun lisäksi se voi koostua myös kahdesta erillisestä osasta: järkipärisestä, tiedostetusta vastarinnasta ja tiedostamattomasta, tunneperäisestä vastarinnasta. Järkipäinen vastarinta perustuu yleensä puhtaaseen faktaan tai uskomukseen, että muutos on huono. Lisäksi taustalla voi olla ajatus siitä, että voidaan menettää enemmän kuin voitetaan. Tämän tyyppiset arvot voivat olla tyystin omia arvoja tai sitten, ne voivat perustua jonkin ryhmän ajatusmalliin. (Lindgren 2008, 114.)

Teoksen *Johtaminen ja johtajuus* kirjoittaja Göran Lindgren kertoo, että yleisestä käsityksestä poiketen alitajuinen muutosvastarinta ei kuitenkaan johdu ensisijaisesti jonkin uuden ja tuntemattoman pelosta. Sillä jos niin olisi, tilanteen voisi korjata osallistuttamalla ihmiset muutoksen suunnitteluun. Tämä tekisi muutoksesta tutun ja turvallisen. Lindgrenin mukaan jokainen ihminen on perusluon-

teeltaan konservatiivi. Jokainen tavoittelee hallintaa, tasapainoa ja harmoniaa, vaikka useinkaan sitä ei löydetä. Ihminen tuntee jokaisen muutoksen alitajuisesti uhkana, koska muutokseen sisältyy aina luopuminen tai menettäminen. (Lindgren 2008, 114–115.)

Muutosvastarintaa käsitellään yleisesti kielteisenä asiana. Tämä käy selkeästi ilmi tutkimuskirjallisuudesta ja konsulttien puheista. Muutosjohtajan näkökulmasta tarkasteltuna on aivan ymmärrettävää, että muutosvastarintaa pidetään kielteisenä asiana. Hidastaahan se muutoksen toteutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinta on parhaimmillaan positiivinen ja luonnollinen asia, joten se pitäisi nähdä myös myönteisesti. Se kertoo erityisesti siitä, että muutos on vaikea. Vastustuksen seurauksena esille saattaa nousta asioita, joita hyväksikäyttäen muutoksen laatua voidaan parantaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Silloin, kun muutosvastarintaan suhtaudutaan kuin se olisi vain turha riesa, menetetään mahdollisuus muutokseen sekä oppimiseen. Jos muutosvastarintaan suhtaudutaan ”tietona” vallitsevasta tilanteesta, se tarjoaa mahdollisuuksia kehitykselle. (Hyyppä & Tokola 2004, 47.)

### **3.1 Muutoksen vastustamisen syyt**

Muutosvastarintaa selittävät lukuisat eri tekijät. Tasapainon järkkäminen on kuitenkin yleinen selittävä näkemys muutosvastarinnalle. Muutoksessa joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta, ja sen vuoksi vastarintaa selittävät myös pelko tuntemattomasta ja uuden oppimisen vaikeus. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosta vastustetaan, jos ei ole selvillä, mitä siitä hyödytään. Muutos luo pelkoa siitä, että jo saavutettu status tai asema menetetään tai että pystytäänkö uusia kriteereitä edes täyttämään. Joskus uusia kriteerejä on hankala tai jopa mahdotonta täyttää, jos se on ristiriidassa omien näkemysten kanssa. Toisaalta jotkut vastustavat muutosta aina, vaikka asiasta ei olisi mitään varsinaista mieltä. (Qualitas Fennica Oy 2008.)

Joskus muutostilanteissa tunteet ottavat vallan ja järkevä ajattelu saattaa kadota. Muutoksen vastustaja saattaa ajatella, että muutokset ovat aina ennenkin epäonnistuneet, joten miksi ne onnistuisivat nyt. Nykypäivänä myös kiire on yksi keskeinen muutoksen vastustamisen syy. Toisaalta muutos voi tuntua niin etäiseltä, että jos sitä ei heti sisäistetä, syntyy pelko uskottavuuden menettämisestä. Jotkut suhtautuvat muutoksen negatiivisesti vain sen takia, ettei ollut itse suunnittelussa mukana. (Qualitas Fennica Oy 2008.)

Muutoksen vastustamisen avulla ihminen säätelee muutosta ja sen tahtia sopivaksi itselleen. Sillä poistetaan muutokseen liittyviä esteitä ja muokataan muutosta ymmärrettävämmäksi. (Virolainen 2008, 45.)

### **3.2 Miten muutosvastarinta koetaan?**

Asiantuntijayrittäjäksi ja hallitusammattilaiseksi itseään tituleeraava Seppo Turunen kirjoittaa *Muutosvastarinta myötätulessa* –blogikirjoituksessaan maaliskuussa 2011 muutosvastarinnasta. Hän ottaa kantaa poliitikkojen muutosvastarintaan. Kirjoituksessaan hän mainitsee siitä, kuinka politiikan piirissä muutosvastarinta on melkein väistämätöntä. Vaikka jokin idea olisi todellisuudessa toteutuskelpoinen tai harkinnan arvoinen, sitä ei voida kannattaa, koska idea tuli toisen puolueen edustajalta. (Turunen 2011.)

Itse asiassa on kovin ikävää, että muutosta vastustetaan sen takia, että muutosidea on tullut väärältä taholta. Ainakin politiikassa muutosvastarinta tuntuu olevan varsin luonnollinen osa politiikan kokonaisuutta. Mutta saisiko näin olla edes politiikassa? Uuden oppiminen on erinomainen asia ja erityisen hyvää on se, kun voi muuttaa näkemyksiään sen mukaan, kun saa uutta tietoa ja joku keksii uuden hyvän muutosidean.

Verkkoviestinnän suunnittelija ja opiskelija Kirsi Kellokangas ei myöskään ota kantaa muutosvastarinnan myönteisiin puoliin *Muutosvastarinta ja sen voittaminen* –blogikirjoituksessaan huhtikuussa 2008. Kyseinen blogikirjoitus perustuu lähinnä siihen, että muutosvastarinta nujerretaan hyvällä muutosjohtajuudella (Kellokangas 2008.)

Toisaalta, muutosvastarinta ei voi olla organisaatiossa pysyväistila tai ainakin muutosvastarinnan syiden pitää välillä vaihtua. Muutosvastarinnasta täytyy päästä eroon, mutta sitä kannattaa myös hyödyntää. Kun muutosvastarinnan syyt ovat tiedossa, voidaan niitä käsitellä, ja silloin kun, muutosvastarinnan syitä on käsitelty, voidaan niistä myös hyötyä.

Mielikuvia muutosvastarinnasta tuntuu olevan monenlaisia. Muutosvastarintaa, kuten mitä tahansa muutakin asiaa, ymmärtää varmasti sitä paremmin, mitä syvemmin sitä miettii. Muutosvastarintaa käsitteenä voidaan tarkastella monella eri tavalla, ja jos huomioi vain yhden tarkastelukulman, voi olla, että siitä on hankala löytää myönteistä puolta. Muutosvastarinta sanana voidaan helposti tulkita negatiiviseksi ja jos sana itsessään herättää jo negatiivisia tunteita, on siitä varmasti vielä hankalampi löytää myönteisiä puolia.

Tietämättömyys on osa muutosvastarintaa. Asioita ja muutoksia vastustetaan monesti yksinkertaisesti sen takia, ettei ole tarpeeksi tietoa. Tuntuu kovin luonnolliselta vastustaa jotain sellaista, mikä ei ole tuttua. Miksi vaihtaa jokin entinen ja mahdollisesti toimivaksi todettu tapa uuteen, etenkin jos uuden tuomia hyötyjä ei tunneta?

Lääketieteen tohtori sekä kansainvälisesti arvostettu mielipidejohtaja, puhuja ja kirjailija Spencer Johnson kirjoitti menestyksekkään kirjan *Who Moved My Cheese? – Kuka vei juustoni?* (Johnson 2006). Kirja kertoo lukijalleen, miten kesyttää muutosvastarinta, ja teos antaa ymmärtää, että muutosvastarinta on aina pahasta ja että muutosvastustajat ovat hölmöjä. Johnsonin muutosvastarintaa käsittelevä teos on tiivistettävissä lauseisiin: ”Ota muutokset vastaan, niin saat pitää juustosi” ja ”Tottele ja alistu, niin et saa potkuja”.

Vaikka muutosvastarinta tunnetaan enemmän kielteisenä kuin myönteisenä asiana, erilaisista lähteistä on selvästi huomattavissa, että muutosvastarintaa halutaan tuoda esille myös myönteisessä valossa. Susanna Hietanen kirjoitti oivallisesti keväällä 2012 *Muutosvastarinta on muutosidean testaamista* -blogikirjoituksessaan, että muutosvastarinta on yksi pahimmin väärinymmärretty ja epäonnistunein sana, jota työelämää on luotu. Hietanen mukaan muutosvastarinnan puuttuminen johtuu organisaation jäsenten välinpitämättömyydestä,

eikä heillä ole uskoa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksiin. (Hietanen 2012).

## **4 Groupthink-ilmiö**

Groupthink-ilmiön löysi 1970-luvulla Irving Janis. Tuolloin aloittamien tutkimusten pohjalta hän kehitti tämän groupthinkiksi kutsutun teorian. Tässä teoriassa päätöksentekijät kuuluvat yhteen kokonaiseen ryhmään, joka kärsii rakenteellisista vioista. Groupthink-ilmiöstä kärsivä ryhmä pyrkii ennenaikaiseen samanmielisyyteen, jolloin groupthink-oireet nousevat pintaan. Tällainen groupthink-ilmiöstä kärsivä ryhmä tuottaa todennäköisimmin huonompia päätöksiä, kuin sellainen ryhmä joka on välttänyt groupthink-ilmiön. (Janis 1972, 174; Janis 1982, 198.)

### **4.1 Oireet ja seuraamukset**

Ennenaikaiseen samanmielisyyteen pyrkiminen tuottaa siis groupthink-ilmiön oireita. Nämä oireet on luokiteltavissa kolmeen eri tyyppiin, jotka muodostavat yhdessä kahdeksan oiretta. Groupthink-ilmiön kolme tyyppiä on ryhmän itsensä yliarvioiminen, kapeakatseisuus ja ennakkoluuloisuus sekä paineet yhdenmielisyyteen. (Johnson 2001, 43.)

Seuraavaksi esitellään Groupthink-teorian kahdeksan oiretta:

#### **Tyyppi yksi: Ryhmä yliarvioi oman voimansa ja moraalinsa**

1. Illuusio vahingoittumattomuudesta. Luo turhaa optimismia ja rohkaisee ottamaan äärimmäisiä riskejä
2. Kyseenalaistamaton usko ryhmän sisäiseen korkeaan moraaliin, jolloin ryhmän jäsenet eivät huomioi päätöksiensä eettisiä ja moraalisia seurauksia

#### **Tyyppi kaksi: Kapeakatseisuus ja ennakkoluuloisuus**

3. Kollektiivinen yritys selitellä asioita siten, että tukevat olemassaolevia ennakkoluuloja, jotta aikaisempia päätöksiä ei tarvitsisi harkita uudelleen.

Ryhmässä jätetään huomioimatta varoitukset ja informaatio, joka ei tue heidän nykyistä näkemystä

4. Vastustajat kuvataan stereotyyppisesti joko pahoina, heikkoina tai tyhminä.

### **Tyyppi kolme: Paineet yhdenmielisyyteen**

5. Itsesensuuri ryhmän konsensuksesta poikkeavia mielipiteitä kohtaan. Ryhmän jokainen jäsen pyrkii minimoimaan omat epäilyksensä ja vastaargumenttinsa vallitsevaa käsitystä kohtaan.
6. Jaettu illuusio yhdenmielisyydestä, joka johtuu osittain kohdan 5 itsesensuurista sekä väärästä olettamuksesta, että hiljaisuus on myöntymisen merkki.
7. Suora paine ryhmän jäseniä kohtaan, jotka ilmaisevat vahvoja argumentteja ryhmän luomia stereotyyppejä, illuusioita tai sitoumuksia vastaan. Ryhmän jäsenille on selvää, että tämän tyyppistä ajattelua ei odoteta sen lojaaleilta jäseniltä.
8. Omatoimisten informaatiota suodattavien, niin sanottujen portinvartioiden, esiintulo: Nämä jäsenet suojelevat ryhmää poikkeavalta informaatiolta, joka voisi rikkoa omahyväisen käsityksen ryhmän päätösten tehokkuudesta ja moraalisuudesta. (Janis 1972, 174–175.)

Näistä kahdeksasta groupthinkin oireesta seuraa seitsemän viallisen päätöksenteon oiretta:

1. Puutteellinen vaihtoehtojen kartoitus
2. Puutteellinen tavoitteiden kartoitus
3. Riskien arvioinnin laiminlyöminen
4. Jo hylättyjen vaihtoehtojen uudelleen arvioinnin laiminlyöminen
5. Kehno tiedonhaku



6. Käsillä olevan tiedon puolueellinen käsittely

7. Puutteelliset jatkuvuussuunnitelmat. (Janis 1972, 75.)

Näistä seitsemästä viallisen päätöksenteon oireesta seuraa suuri todennäköisyys sille, että tehdyt päätökset ovat huonoja. Koko tapahtumaketju syyseuraus-suhteineen on kuvattu seuraavan kappaleen kuvassa 3.

## **4.2 Ilmiö**

Päätöksiä tuottavat groupthink-ilmiöstä kärsivät ryhmät pyrkivät ennenaikaisiin tai hätiköityihin yksimielisiin päätöksiin ja lähentymään keskenään. Groupthink-ilmiönä voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa yksimielisyyteen pyritään liian aikaisin, jolloin tiedon haku sekä analyysi ovat vielä joko kokonaan tekemättä tai ne on tehty vasta puutteellisesti. (Chapman 2006, 1391)

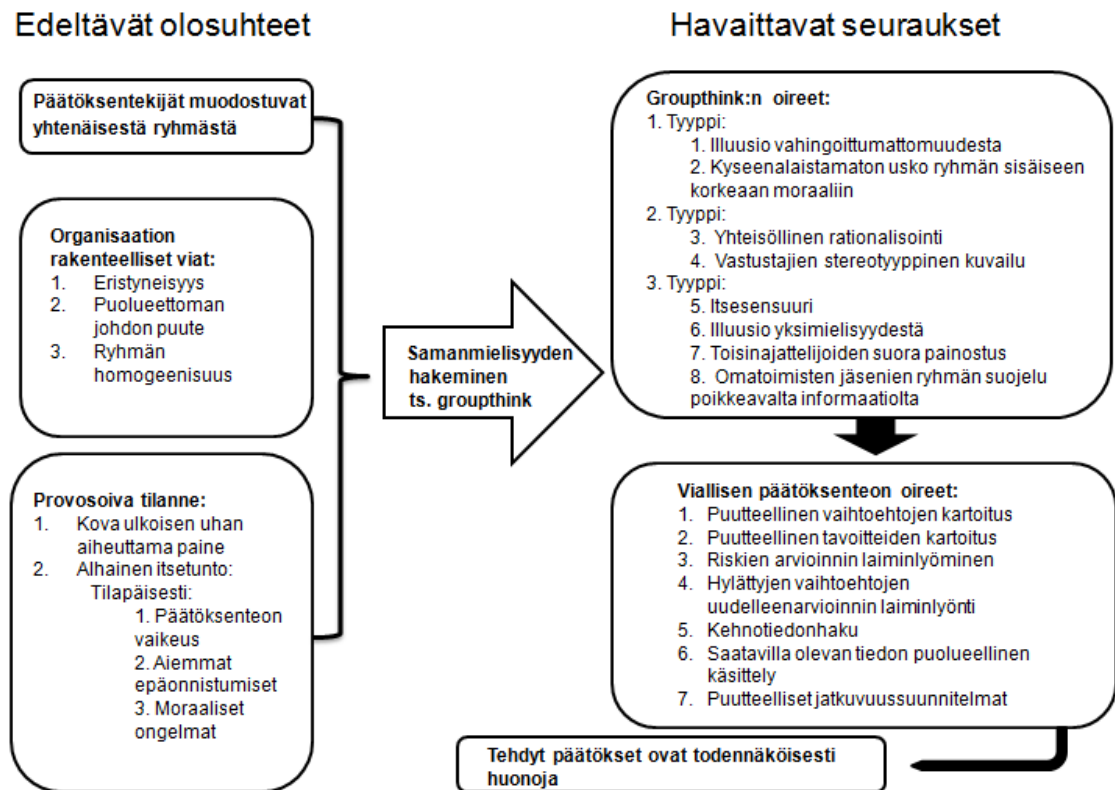
Groupthink-ilmiö johtuu siitä, että ryhmän jäsenten halu yksimielisyyteen voittaa heidän halunsa löytää eri ratkaisuja. Janiksen mukaan kolmen tietyn asian on toteuduttava, jotta voidaan sanoa groupthink-ajattelun toteutuvan. Janiksen mukaan (1972, 197) kolme asiaa ovat ryhmän yhteenkuuluvuus, ryhmän rakenteelliset viat ja provosoiva tilanne. (Janis 1972, 197.)

Yhteenkuuluvaisuuden sanotaan olevan tärkein yksittäinen tekijä groupthinkin muodostumisessa. Silloin kun ryhmä on yhtenäinen ja entuudestaan tuttu, sen jäsenet kritisoivat toisiaan vähemmän. Yhteenkuuluvuutta lisäävät muiden muassa johtajakeskeisyys, ristiriidat ulkopuolisten näkemysten kanssa, rituaalit ja symboliikka, ulkoiset stressitekijät sekä jäsenten epäitsenäisyys. (t'Hart 1990.)

Ryhmän rakenteellisiin vikoihin luetaan eristyneisyys, puolueettoman johdon puute sekä ryhmän homogeenisuus. Eristynyt ryhmä saa aikaan vähemmän vaihtoehtoja kuin sellainen ryhmä, joka ei ole eristäytynyt. Toisaalta eristyneisyys ohjaa ryhmää hankkimaan ulkopuolista konsultointiapua, koska se ei tunne jaksavansa omillaan. (Janis 1982, 176–177; Esser 1998, 116–141.)

Provosoiva tilanne on kahden eri muuttujan yhdistelmä. Se on kovan ulkoisen uhan aiheuttamaa painetta sekä alhaista itsetuntoa. Alhainen itsetunto voidaan

jakaa vielä kolmeen eri asiaan: päätöksenteon vaikeuksiin, aiempiin epäonnistumisiin ja moraalisiin ongelmiin. (Janis 1982, 176–177.)



Kuva 3. Groupthink-ilmiö. (Janis 1982.)

Groupthink-ilmiössä hiotaan pois erilaisuutta, joka estää ryhmästä löytyvän erilaisuuden hyödyntämisen. Tällaisen toiminnan motiivina on ristiriitojen välttäminen äärimmäisyyksiin, jotta luotaisiin turvallisuuden ja jatkuvuuden tunne. Ryhmän jäsenet luopuvat omasta identiteetistä ja yhtenäistyvät ryhmän yhtenäisyyden ja eheyden tunteeseen. (Lindgren 2008, 100.)

## 5 Muutosvastarinnan hyödyt

Muutosvastarinnan edut saattaa käsitteenä kuulostaa hieman ristiriitaiselta. Mutta kun asiaa miettii syvemmin, paljastuu lopulta, että valtaosa vastarinnasta on hyvää tarkoittavaa ja käännettävissä hyödylliseksi. Työpaikoilla ristiriitatilanteissa esiintyy kaksi tyypillistä toimintalinjaa: lähtö (exit) ja ääni (voice). Nuoret, koulutetut ja hyvässä työmarkkinoiden neuvotteluasemassa olevat henkilöt liitetään usein lähtöön. Koska näillä ihmisillä on tyypillisesti mahdollisuuksia muilla-

kin työpaikoilla, he vaikuttavat usein jaloillaan ja lähtevät toisiin tehtäviin. (Matti-  
la 2008, 54–55.)

### **5.1 Lähtö ja ääni**

Pekka Mattilan mukaan (2012) jotkut saattavat ajatella, etteivät viitsi hankkia itselleen hankalan ihmisen mainetta. Sellaisille ihmisille, joille on yhdentekevää, miten yritykselle käy, ei tule kysymykseen ryhtyä silmätikuksi ja saada huonompia suorituksen arviointoja. Sellaiset ihmiset ottavat uuden suunnan ja vaihtavat työpaikkaa (exit). (Seises 2012.)

lökkäämmät ja yrityksessä pitkään palvelleet työntekijät valitsevat useammin äänen ja tarttuvat näin epäkohtiin. Toisin sanoen ne, jotka ovat riippuvaisia työnantajansa menestyksestä pitkällä aikavälillä, ilmaisevat huolestuneisuutensa äänellä (voice). Tällainen äänen esille tuominen voi tarkoittaa yhteisön kannalta hyvää, vaikka huolestuneisuuden esilletuonti saattaa toisinaan olla hyökkäävää. Kuitenkin kahdesta vaihtoehdosta ääni on parempi. Se antaa organisaatiolle mahdollisuuden miettiä muutosta uudelleen ja tehdä korjausliikkeitä. Ääni kertoo usein siitä, ketkä ovat kaikkein sitoutuneimpia organisaatioon. (Matti-  
tila 2008, 55; Seises 2012.)

### **5.2 Päätöksenteko ja suunnittelu**

Muutosvastarinta lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja sillä on parantavia vaikutuksia muutoksen toimeenpanon laatuun. Myös organisaation kerrosten väliset ja sisäiset suhteet vahvistuvat, kun muutoksen kyseenalaistajien mielipiteitä kunnioitetaan. Lisäksi kun muutosvastustajien mielipiteitä kunnioitetaan, ei pääse syntymään katkeria muistoja tappioista. Vastarinnan reilu käsittely mahdollistaa sen, että jokainen osapuoli voi saada läpi omia tavoitteitaan. (Matti-  
tila 2008, 55.)

Professori Pekka Mattila kertoo Talouselämä-lehdessä, että vastarinta antaa johdolle uutta puhtia päätöksentekoon ja suunnitteluun. Koska aina ilmenee asioita, joita ei ole mietitty loppuun asti, muutosvastarinta on erinomainen keino saada ne näkyviin. Samassa Talouselämän artikkelissa on mainittu myös se, että vaikka muutos olisi suunniteltu erityisen huolellisesti, aina paljastuu jokin

seikka, jota ei otettu huomioon. Muutosvastustajan argumentoinnin johdosta esiin saattaa myös nousta muita haasteita tai ongelmia, jotka on käsiteltävä ennen muutosprosessin käynnistämistä. (Kilpiä & Kvist 2006, 137; Seises 2012.)

Muutoksen vastustajien ansiosta muutosjohtajat pakotetaan miettimään muutosta ennen toimimista. Vastustajat vaativat muutokselle kunnan perusteluja. Tällainen asioiden tarkastelu useasta eri kulmasta tekee visiota ja muutossuunnitelmaa vahvemmaksi ja paremmaksi. (Kilpiä & Kvist 2006, 137.)

### **5.3 Muutoksen tahdissa pysyminen ja argumentointi**

Joissain tapauksissa muutoksen vastustajat auttavat toiminnallaan muita pysymään mukana muutoksen tahdissa. Muutosvastustajat hidastavat muutoksen etenemistä, mikä helpottaa osaa joukkoa pysymään mukana muutoksessa. (Kilpiä & Kvist 2006, 137.)

Vastuu muutosvastarinnan hyödyn tunnistamisesta ei jää yksin organisaation johdolle, kun muutosvastustaja esittää asiansa järkevällä tavalla. Kunnan argumentointi on muutoksen avainasemassa. Argumentoinnin avulla muutosvastustaja pyrkii vaikuttamaan muihin ja heidän mielipiteisiinsä tai uskomuksiinsa. Kriitikki kannattaa esittää kärsivällisesti, rakentavasti ja kunnollisia kehitysehdotuksia tarjoten. Vain siten vastarinta käännetään muotoon, jossa kaikki edut tulevat esille. (Jyväskylän yliopisto 2012; Mattila 2008, 55.)

Organisaation kannalta kenties kaikkein myönteisin asia muutosvastarinnassa on se, joka kaikkein voimakkaimmin muutosta vastustaa, tulee myös edistämään muutosta voimakkaimmin. Kuitenkin muutoksen tarpeellisuus on tehtävä ensin selväksi. Kun voimakkain muutoksen vastustaja on ymmärtänyt muutoksen tarpeellisuuden, muutos pystytään perustelemaan myös muille. (Kookas Inc 2012.)

## **6 Taloushallintoalan ammattilaisten käsitys muutosvastarinnasta**

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten muutosvastarinta koetaan. Muutosvastarinnan empiirisen tutkimuksen toteuttamiseksi ja tiedon hankkimiseksi käy-

tettiin kvalitatiivista aineistonhankinnan menetelmää eli toteutettiin kaksi haastattelua. Haastattelumenetelmäksi valittiin niin sanottu lomakehaastattelu, koska haastateltaville haluttiin antaa aikaa miettiä vastauksia ja ajankäytöllisin syin se osoittautui toimivimmaksi menetelmäksi.

Tutkimuksessa haastateltiin kahta taloushallintoalan ammattilaista muutosvastarinnan ilmenemisestä sekä sen mahdollisista hyödyistä. Haastateltavat valittiin taloushallinnon alalta, koska haluttiin selvittää, eroavatko käsitykset muutosvastarinnasta samalla alalla. Haastateltavat työskentelevät eräässä taloushallinnon palveluita tuottavassa yrityksessä, jolla on Suomessa yli 20 toimipistettä eri kaupungeissa. Toinen henkilö työskentelee yrityksen henkilöstöpäällikkönä ja toinen on toimistopäällikkönä yhdessä toimipisteessä. Haastateltavilta kysyttiin kaksitoista eri kysymystä liittyen muutosjohtamiseen ja muutosvastarintaan. Haastattelurunko on liitteenä.

## **6.1 Haastattelun tulokset**

Molemmat haastateltavat kertoivat kohtaavansa työssään muutosvastarintaa. Sitä kerrottiin kohtaavan useasti tai vähintään useita kertoja vuodessa. Muutosvastarintaa esiintyi erityisesti toimintatapojen muutosten yhteydessä ja silloin, kun oma näkemys on vahvasti ristiriidassa toisen näkemyksen kanssa. Organisaatiohierarkiassa ylemmältä tasolta tulevien muutoksien kerrottiin olevan vaikeammin hyväksyttävissä, kuin sellaiset muutostarpeet, jotka lähtevät omasta itsestään. Lisäksi vaikuttamisen tunne on ihmisille tärkeää, ja siksi, ylemmältä tasolta tulleet muutokset vaativat sopeutumista ja omien ajatusmallien muutosta.

### **Muutosten vastustaminen ja sen tuomat haasteet**

Kysyttäessä miten toimia, kun muutosideaa vastustetaan, molemmat haastateltavat vastasivat varsin yhteneväisesti. He kertoivat, että muutosvastustajalle pyritään perustelemaan muutoksen tärkeys sekä, miksi ja miten muutos kannattaisi toteuttaa. Toimistopäällikkö vastasi lisäksi, että on hyvä korostaa saatavilla olevaa tukea, mikäli muutokseen liittyy vahvasti jonkin uuden opettelua. Vastauksissa tuli esille myös se, että mikäli itse uskoo muutokseen, sitä kannattaa tuoda esille useita kertoja ja eri yhteyksissä. Lisäksi vastauksessa kävi ilmi, että

muutosagentteja kannattaa hyödyntää, sillä he vievät innostuneina viestiä eteenpäin. Toisaalta, vastauksissa huomioitiin myös se, että joskus täytyy ottaa aikalisä, mikäli aika ei ole vielä kypsä muutokselle.

Muutosvastarinta tuottaa molempien haastateltavien työssä haasteita. Jokainen muutos täytyy suunnitella ja viestiä hyvin, koska muutosta ei voi lähteä viemään liikkeelle ilman suunnittelua. Lisäksi täytyy huomioda myös se, että jokainen ihminen on erilainen ja eri ihmiset tarvitsevat erilaista tukea muutoksen eri vaiheissa.

Myös ihmisten ajattelumallien työstämisestä pidettiin haastavana. Uusia toimintatapoja jalkautettaessa ihmiset joutuvat erilaiseen tilanteeseen, eivätkä asiat välttämättä suju niin, kuin ne oli suunniteltu. Kun asiat eivät suju suunnitelmien mukaan, syntyy turhautumista ja ärtymystä. Silloin toiveikkaan ilmapiiriin säilyttämistä pidetään tärkeänä. Jos ihmiset näkevät lopputuloksen sijasta vain lillukanvarsia, innokkuus ja energia helposti katoavat.

Muutoksessa on vaikeaa myös tavoite saada kaikki suuntaamaan samaan suuntaan ja ajamaan yhteistä etua. Ihmiset jäävät kiinni joskus tiettyyn moodiin ja siitä irtipääseminen voi olla vaikeaa. Tiivistettynä, periksiantamattomuuden ja taistelutahdon ylläpitäminen mielletään vaikeaksi. Ihmisiä ei saisi koskaan aliarvioida, vaan heidät pitää ottaa aina mukaan muutoksen suunnitteluun. Näin ihmiset tuntevat, että heillä on vaikutusvaltaa ja voivat tuntea olevansa osa jotakin suurta.

Henkilöstöpäällikön haastattelussa tuli ilmi tapaus, jossa exit-tyyppinen muutosvastarinta lopulta ratkaisi koko muutosvastarinnan laimentamalla syvään juurtuneita yrityskulttuurin tapoja. Kyseessä oli kahden yrityksen fuusio, jossa yrityskulttuurit poikkesivat huomattavasti toisistaan. Aluksi tilanne näytti suorastaan mahdottomalta, mutta exit-ratkaisujen myötä muutosvastustajia poistui uudesta yhtiöstä ja tuoreita, vanhan yrityskulttuurin ulkopuolella kasvaneita työntekijöitä tuli näiden tilalle. Tässä tapauksessa muutosvastarinta korjasi itse itsensä ja näin myös exit-tyyppinen muutosvastarinta voidaan nähdä positiivisessa valossa. Yritys menetti varmasti osaavaa työvoimaa ja hiljaista tietoa, mutta toisaalta se sai uusia näkemyksiä oman siilonsa ulkopuolelta.

## **Muutosjohtajan rooli**

Muutosjohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi osoittautuivat muutokseen sitoutuminen, jatkuvan muutospuheen tuottaminen organisaatiossa sekä innostavuus muutoksen läpiviemiseksi. Vastauksissa korostui myös oman esimerkin tärkeys sekä se, että uskoo asiaansa. Tärkeimmiksi muutosjohtajan tehtäviksi listattiin myös muutoksen huolellinen suunnittelu, riittävä tuen anto muutoksen eri vaiheissa sekä huolehtiminen siitä, että muutos ei jää jatkuvaksi.

Henkilöstöpäällikkö painotti vastauksissaan perustelemisen tärkeyttä ja sitkeyttä. Toimistopäällikkö painotti puolestaan suunnittelemisen tärkeyttä. Vastaukset jäivät kuitenkin hyvin yleiselle tasolle, eikä käytännön neuvoja juuri tule esille. Esimerkiksi toimistopäällikkö kehottaa ottamaan ihmiset huomioon ja tarjoamaan heille tukea. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja minkälaista tukea heille olisi tarjottava? Tuen tarjoaminen voisi olla esimerkiksi koulutusta, mikäli muutos olisi tässä tapauksessa vaikka uuteen tietojärjestelmään siirtyminen. Tuen tarjoaminen voisi olla myös esimerkiksi asunnon järjestämistä uudelta paikkakunnalta, mikäli myös toimipiste siirtyy. Koulutus tai asunnon etsintä ei ole ilmaista, joten muutosjohtaja tarvitsee myös muutosta varten resursseja.

## **Muutosvastarinta – negatiivinen vai positiivinen asia?**

Muutosvastarinta oli henkilöstöpäällikön mielestä enemmän negatiivinen kuin positiivinen asia, vaikkakin hän piti muutosta itsessään positiivisena asiana. Hän kertoi muutosvastarinnan työstämisen vievän paljon energiaa ja, että muutoksen läpivieminen on usein työlästä ja raskasta. Toimistopäällikkö puolestaan piti muutosvastarintaa varsin neutraalina asiana, pitämättä sitä erityisesti positiivisena tai negatiivisena asiana.

Molemmat haastateltavat kertoivat rakenteellisen kritiikin olevan aina paikallaan. Rakenteellinen kritiikki saattaa synnyttää joitakin uusia ideoita, ja se auttaa kehittämään lopputulosta, jolloin muutoksesta saadaan parempi. Eniten muutosvastarinnasta on hyötyä, kun se esitetään jo muutosta suunniteltaessa, jolloin kustannuksia ei ole vielä päässyt syntymään ja kritiikki voidaan ottaa huomioon. Muutosvastarinta suojaa myös virheiltä.

## **Näkemys muutosvastarinnasta**

Haastateltavat kertoivat, etteivät heidän näkemyksensä muutosvastarinnasta eroa mitenkään sen yleisestä näkemyksestä. Henkilöstöpäällikkö korosti tunteiden ohjaavan ihmisiä, ja ilman tunteita ei ole esimerkiksi stressiä. Hänen mukaansa muutosvastarintaan kuuluvat kieltäminen, vetäytyminen, viha, tarkastelu, hyväksyminen sekä mahdollisuuden tai haasteen näkeminen. Lisäksi hän kertoi muutoksen olevan prosessi, joka kestää kullakin yksilöllisen ajan.

Haastateltavat pyrkivät näkemään muutokset haasteina ja mahdollisuuksina. He myös pyrkivät ottamaan muutokset innokkaasti vastaan ja viemään niitä eteenpäin. Toinen haastateltavista kertoi ajattelevansa muutoksesta seuraavasti: ”kun yksi ovi sulkeutuu, toinen ovi aukeaa”. Muutokset pitäisi myös pystyä perustelemaan hyvin ja esittelemään sen tuottamat hyödyt.

Molemmat haastateltavat mielsivät itsenä muutospositiivisiksi, mutta tunnistivat itsessään myös muutosvastarintaa. Vastaajat kertoivat vastustavansa sellaisia muutoksia, jotka eivät ole järkeviä. Toinen haastateltava kertoi tilanteesta, jossa työpuhelimeen oli tullut uusi ominaisuus, suojakoodi. Puhelimeen oli lisättävä suojakoodi, mikäli puhelin oli ollut käyttämättä kauemmin kuin viisi minuuttia. Tämä aiheutti muutosvastarintaa, koska muutos ei tuntunut mielekkäältä. Kun haastateltava ajatteli suojakoodia tarkemmin, hän ymmärsi sen tarkoituksen ja hyödyn ja lakkasi vastustamasta sitä.

### **6.2 Vastauksien analysointi**

Haastateltavien vastauksien ei odotettu poikkeavan kovinkaan paljoa toisistaan. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että ne eivät myöskään poikenneet toisistaan merkittäväällä tavalla. Tarkoituksena oli selvittää, eroavatko haastateltavien käsitykset muutosvastarinnasta sen yleisestä käsityksestä ja kirjallisuudesta.

Tulokseksi saatiin, että haastateltavien näkemys muutosvastarinnasta oli hie-  
man erilainen kuin yleisesti näkemys kirjallisuudessa. Haastateltavat suhtautui-  
vat muutosvastarintaan pikemminkin sopeutuen kuin asiana, josta halutaan



päästä eroon. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että muutosvastarintaan ei suhtauduta erityisen positiivisesti.

Kysymyksien asettelu saattoi johdatella haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Esimerkiksi kysymys, onko muutosvastarinta enemmän negatiivinen vai positiivinen asia, saattoi ohjata haastateltavia vastaamaan eri tavalla, kuin he olivat aiemmin ajatelleet. Voi myös olla, että haastateltavat eivät olleet aiemmin edes ajatelleet, että muutosvastarinnassa voisi olla jotain positiivista.

Molemmat haastateltavat kertoivat pitävänsä muutosvastarinnan voittamiseen tarkoitettuja oppaita hyödyllisinä. Vastauksista ilmeni, että oppaista voi saada hyviä neuvoja asioiden läpiviemiseksi ja haasteiden voittamiseksi. Lisäksi toinen haastateltava pohti, että oppaista voisi rakentaa omalle organisaatiolle jonkinlaisen alustuksen, joka toimii keskustelun herättelijänä ja ajatusten uudelleensuuntaajana.

Muutosvastarinnan voittamiseen tarkoitetuista oppaista voi saada hyvää tietoa ja erilaisia vinkkejä. Kumpikaan haastateltava ei kritisoinut muutosvastarinnan voittamiseen tarkoitettuja oppaita. Tämän perusteella voi päätellä, oliko kysymyksen asettelu sellainen, että se johti haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Haastateltavilta siis kysyttiin, pitävätkö he muutosvastarinnan torjumiseen tarkoitettuja oppaita hyödyllisinä.

Vaikka molemmat vastaajat pitivät muutosvastarinnan torjumiseen tarkoitettuja oppaita hyödyllisinä, vain toinen heistä oli lukenut niitä. Siten toisen haastateltavan vastauksista oli havaittavissa, että hän oli lukenut muutosvastarintaa käsittelevää kirjallisuutta. Haastateltava kertoi esimerkiksi muutosagentista, joka innostuu muutoksesta ja välittää siten innostustaan eteenpäin. Muutosagenteista on kerrottu eri muutosta käsittelevissä kirjoissa. Vaikka haastateltavista vain toinen oli lukenut muutosvastarinnan torjumiseen tarkoitettuja oppaita, haastateltavien näkemykset muutosvastarinnasta eivät poikenneet merkittävästi toisistaan.

Tässä opinnäytetyössä aiemmin mainittu Spencer Johnsonin teos (2006) *Who Moved My Cheese? – Kuka vei juustoni?* on opas, joka keskittyy muutosvastarinnan kesyttämiseen. Kirja mainostaa itseään maailman suosituimmaksi johta-

mistaidon metodiksi, ja se voidaan luokitella niihin oppaisiin, jotka pyrkivät torjumaan muutosvastarintaa. Kirja sisältää vinkkejä muutosvastarinnan torjumisesta, mutta sitä voidaan kritisoida muutosvastarinnan leimaamisesta täysin negatiiviseksi ilmiöksi. Teos pyrkii auttamaan lukijaansa käsittelemään muutosvastarintaa, mutta siinä ei kerrota, miten muutosvastarinnasta voidaan hyötyä.

Oletetaan, että muutosvastarintaa tulee aina olemaan jossain määrin. Miksi ei keskitytä nykyistä enemmän siihen, miten muutosvastarintaa voi hyödyntää? *Who Moved My Cheese? – Kuka vei juuston?* -teoksen kaltaiset oppaat ovat sellaisia, jotka vahvistavat käsitystä siitä, että muutosvastarinta on ainoastaan negatiivinen ilmiö. Kyseinen teos olisi antanut kattavamman hyödyn, mikäli siihen olisi sisällytetty asiaa myös muutosvastarinnan hyödyntämisestä. Tästä voidaan päätellä, että oppaissa olisi käsitelty nykyistä enemmän muutosvastarinnan hyödyntämistä, haastateltavien vastauksissa olisi voinut olla enemmän viitteitä muutosvastarinnan myönteisistä puolista.

Molemmat haastateltavat kertoivat olevansa hyvin muutosmyönteisiä ja he kertoivat suhtautuvan muutokseen kriittisesti, mikäli he eivät koe niitä järkeviksi. Jokainen ihminen pitää itseään viisaana ja kuvittelee olevansa objektiivinen järjen ääni, joten tuskin kukaan myöntäisikään vastustavansa kaikkea muutosta ja reagoivansa muutokseen täysin tunteella. Tulokset eivät olleet siis tässäkään mielessä yllätyksellisiä. Luotettavampia tuloksia olisi saanut vertaisarvioinnilla ja haastatteleamalla esimerkiksi alaisia ja kollegoita. Toisaalta päätutkimuskohteena oli esimiesten suhtautuminen muutosvastarintaan, josta saatiin haluttuja tuloksia. Näin haastattelua voitaneen pitää onnistuneena.

## **7 Näkemyksiä muutosvastarinnasta**

Suuressa osassa lähdemateriaalia painotettiin järkiperäisyyttä ja muutoksen perustelua järjellä. Vaikka monia asioita täytyykin perustella järkiperäisin syin, osaa ihmisistä koskettaa silti tunteisiin vetoava perustelu. Esimerkiksi luomumaidon kasvanutta kysyntää voidaan edistää entisestään vetoamalla kuluttajiin järkiperäisin ja tunneperäisin syin. Järkiperäisesti luomumaidon suosintaa voidaan perustella esimerkiksi ympäristösyin ja tunneperäisesti luomumaitoa voi-

daan kehottaa suosimaan siksi, että luomulehmät saavat paremman elämän tehotuotantolehmiin verrattuna.

## **7.1 Groupthink osana muutosvastarintaa**

Groupthink-ilmiö ja ryhmäpaine ovat yhdistettävissä muutosvastarintaan. Ryhmäpaine pakottaa ihmisiä ajattelemaan samalla tavalla, mikä saattaa johtaa huonoihin päätöksiin. Koska Groupthink-ilmiössä pyritään erilaisuuden minimoimiseen, ryhmästä löytyvän erilaisuuden löytyminen jää hyödyntämättä. Tällöin hyviäkään argumentteja omaavat muutosvastustajat eivät pääse tuottamaan hyötyä. Voimakas groupthink-ilmiö voi poistaa muutosvastarinnan kokonaan, kun ryhmän koheesio ottaa yllöksen kritiikin esittämisestä. Tällöin kaikki käy, ja ylhäältä johdettua muutosta ei aseteta kyseenalaiseksi.

Yleisesti muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa jätetään huomiotta se, että muutosvastustajan kritiikki voi olla sellaista, mitä muut ajattelevat, mutta eivät halua tuoda julki. Groupthink-ilmiö voi pakottaa ryhmän jäseniä itsesensuuriin. Siksi ryhmästä löytyvää ryhmäpainetta uhmaava muutosvastustaja voi sanoa sen, mitä moni muukin ajattelee. Toisin sanoen muutosvastustaja voi toimia suunnannäyttäjänä, poistaa ryhmäpainetta ja auttaa muitakin havahtumaan, että asiallinen kritiikki on järkevää tuoda esille.

Toisaalta groupthink-ilmiö voi myös voimistaa muutosvastarintaa, jolloin ryhmän konsensus asettuu vastustamaan muutosta. Esimerkiksi kun vuonna 2011 käyttöön tuli osana ilmastonmuutoksen torjuntaa uusi E10-bensiini, se kohtasi suurta vastarintaa eivätkä autoilijat ottaneet sitä heti omakseen (Motiva Oy). Tämä ilmiö ei täytä aivan kaikkia groupthinkin kriteerejä, esimerkiksi autoilijat eivät muodosta yhtenäistä ryhmää, mutta se täyttää kuitenkin usean kriteerin. E10-bensiinin käyttäjiä ja kannattajia leimattiin stereotyyppisesti tyhmiksi, sekä poliitikkoja ja päättäjiä arvosteltiin idioottimaisesta päätöksestä ottaa E10-bensiini käyttöön. Kenties monilla ihmisillä ilmeni työpaikkojen kahvitauoilla vaikeuksia sanoa mielipiteensä E10-bensiinistä, mikäli mielipide oli sen puolesta. Ilmiössä oli havaittavissa selvää tiedonhaun puutetta ja mielipiteitä muodostettiin heikon taustatiedon varaan. Lopulta kävi ilmi, toisin kuin moni oletti, yksikään auto ei vaurioitunut E10-bensiinin takia ja näin moni autoilija siirtyi käyttämään sitä.

Tämän päivän muutosvastarinnan oppaat ja muu aihetta käsittelevä kirjallisuus käsittelevät muutosvastarintaa lähinnä kielteisenä ilmiönä. Siksi tällaiset nykypäivän oppaat voivat siis aiheuttaa groupthinkiä ja ne voivat johtaa huonoon päätöksentekoon. Lisäksi ne voivat johtaa myöhemmin huonojen muutosten toteutukseen.

## **7.2 Negatiivinen muutosvastarinta**

Vaikka tämän opinnäytetyön keskeisenä ideana on ollut tutkia muutosvastarintaa positiivisen ilmiönä, on myös todettava, että muutosvastarinta voi olla myös negatiivista. Esimerkiksi politiikassa esiintyy valitettavan usein negatiivista muutosvastarintaa. Eri ideologioita ja puolueita edustavat henkilöt vastustavat muutostideoita toisinaan vain sen takia, että muutosidea tulee eri puoluetta edustavalta taholta. Varmasti moni hyvä muutosidea jää hyödyntämättä vain tästä syystä. Niin politiikassa kuin muussakin elämässä mielipiteen vaihtamista pidetään ikävänä asiana ja mielipiteen vaihtajia leimataan takinkääntäjiksi. Mutta todellisuudessa on järkevää, että ihminen pystyy vaihtamaan mielipidettään silloin, kun asiat on pystytty argumentoimaan hyvin ja järkipäisesti. On sääli, jos ei pystytä muuttumaan, vaikka muutokset perusteltaisiin hyvin.

Negatiivinen muutosvastarinta myös kuormittaa organisaatiota. Jotkut muutosvastustajat vastustavat muutosta puhtaasti sen takia, että muutos pakottaa oppimaan uutta ja uuden oppimiseen täytyy käyttää aikaa. Negatiivinen muutosvastustus voi myös hidastaa muutoksen käyttöönottoa, ja pahimmassa tapauksessa muutos voi tulla liian myöhään.

## **8 Yhteenveto, päätelmät ja kehittämisehdotukset**

Muutosvastarinta on yleinen ilmiö ja siksi aiheesta on olemassa runsaasti kirjallisuutta, artikkeleita ja erilaisia aihetta käsitteleviä kursseja ja oppaita. Laaja valikoima aihetta käsittelevää kirjallisuutta voisi tarkoittaa myös sitä, aihetta käsiteltäisiin monipuolisemmin, eikä vain vaivana, josta täytyy päästä eroon. Internet ja kirjastot ovat täynnä erilaisia oppaita, jotka auttavat pääsemään eroon muutosvastarinnasta. On monin kerroin helpompaa löytää opas, joka kertoo

keinoista päästä muutosvastarinnasta eroon kuin siitä, miten muutosvastarinnasta voitaisiin hyötyä.

Kirjallisuus kertoo muutosvastarinnasta varsin negatiiviseen sävyyn. Muutosvastustajat leimataan usein vanhanaikaisiksi, tyhmiksi, kapeakatseisiksi ja vain omaa etuaan ajaviksi. Toisaalta se on aivan ymmärrettävää, sillä on akuutimpi ongelma päästä hankalasta ja negatiivisesta muutosvastarinnasta eroon kuin oppia hyödyntämään positiivista muutosvastarintaa.

Opinnäytetyötä tehdessäni minun täytyi tyytyä siihen, että käytössä oleva lähdemateriaali käsittelee suurimmilta osin muutosvastarintaa negatiivisena asiana. Monissa kirjoissa ja oppaissa oli kuitenkin jotain informaatiota myös siitä, mitä positiivista muutosvastarinnassa on. Useimmiten kirjojen ja oppaiden ainoa positiivinen näkemys muutosvastarinnasta oli kuitenkin vain se, että muutosvastustaja saattaa antaa jonkin parannusidean jo suunniteltuun muutokseen.

Toisaalta käytössä olleiden lähdemateriaalien negatiivinen kuva muutosvastarinnasta myös auttoi kirjoittamaan aiheesta jotain positiivista. Esimerkiksi Spencer Johnsonin kirjoittama kirja *Who Moved My Cheese? – Kuka vei juustoni?* perustuu kokonaan siihen, että muutosvastustus täytyy nujertaa. Kirjan negatiivinen kuva muutosvastarinnasta antoi aiheetta miettiä sitä, pitäisikö sittenkin jopa kannustaa voice-tyyppiseen muutosvastarintaan. Kannattaisiko kannustaa ihmisiä käyttämään ääntään, jotta saataisiin suoraa palautetta?

## **8.1 Haastattelun tulokset**

Haastattelun tulokset olivat odotetut. Muutosvastarinta itsessään osoittautui enemmän negatiiviseksi kuin positiiviseksi, mutta muutos itsessään miellettiin positiiviseksi. Haastatteluista ilmeni, että muutosvastarinnan kanssa pyritään tulemaan enemmänkin toimeen, kuin siitä pyritään hyötymään. Muutosvastustajia ei kuitenkaan leimattu kirjallisuuden tapaan tyhmiksi tai vanhanaikaisiksi vaan vastauksista ilmeni, että heitä pyritään ennemmin tukemaan.

Haastattelutulokset saattoivat poiketa kirjallisuudesta, koska erilaisten oppaiden ja muiden muutosvastarintaa käsittelevien kirjojen tarkoituksena on usein auttaa lukijaa pääsemään eroon muutosvastarinnasta. Haastateltavat sen sijaan ker-

toivat omia näkemyksiään muutosvastarinnasta ilman tavoitetta auttaa muutosvastarinnan kohtaamisessa. Myös kysymyksien asettelu saattoi avartaa haastateltavien näkökantaa ja asennetta, ja vaikuttaa siten heidän antamiin vastauksiin.

Vastauksiin saattoi vaikuttaa myös se, että muutosvastarinnan myönteisistä puolista ja muutosvastarinnan hyödyntämisestä löytyy hyvin vähän kirjallisuutta ja siitä puhutaan muutenkin vähän. Mikäli haastateltavat olisivat saaneet ennen haastattelua tietoa muutosvastarinnan hyödyntämisestä, olisivat tulokset kertoneet enemmän muutosvastarinnan myönteisistä puolista. Toisaalta haastattelusta haettiin nimenomaan sitä, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin senhetkisen näkemyksensä perustella ilman, että heidän mielipiteisiinsä pyritään millään tavalla vaikuttamaan.

## **8.2 Kehittämisehdotukset**

Muutosvastarintaa käsittelevän kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että muutosvastarinta on osittain väärinymmärretty ilmiö. Se mielletään negatiiviseksi ja kehitystä hidastavaksi, ja sen potentiaalisia hyötyjä ei juuri käsitellä. Koska muutosvastarinnan hyödyistä ei löydy kovin paljon kirjoitettua materiaalia, herää kysymys, onko se ylipäättään kovin tutkittu aihe. Mikäli muutosvastarinnan hyötyjä olisi tutkittu enemmän, olisi siitä todennäköisesti enemmän kirjallisuutta ja keskustelua.

Yksi kehittämisehdotus on se, että muutosvastarinnan hyötyjä tutkittaisiin enemmän, koska hyötyjä on olemassa. Erityisesti voitaisiin tutkia groupthinkin ja muutosvastarinnan välistä yhteyttä, koska sellainen vaikuttaisi olevan olemassa. Mikäli aihetta tutkittaisiin enemmän, sitä ymmärrettäisiin paremmin, käsitys muutosvastarinnan luonteesta laajentuisi ja muutosvastarintaa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin.

Myös muutosvastarintaa käsitteleviin oppaisiin tulisi lisätä groupthinkiä käsittelevä osio. Nykytilanne, jossa groupthink jätetään kokonaan käsittelemättä, saattaa voimistaa groupthink-ilmiötä organisaatioissa, joissa pyritään vain nopeasti voittamaan muutosvastarinta.

### **8.3 Opinnäytetyöprosessin onnistuminen**

Yleisesti ottaen opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista. Tavoitteina oli löytää ja oppia jotakin uutta muutosvastarinnasta ja tämä tavoite saavutettiin. Opinnäytetyö antoi myös kehitysideoita, jotka kehottavat tutkimaan muutosvastarinnan hyötyjä sekä groupthinkin ja muutosvastarinnan välistä yhteyttä. Opinnäytetyö myös vahvisti käsitystä, että muutosvastarintaa ajatellaan enemmän negatiivisena kuin positiivisena ilmiönä. Muutosvastarinta nähdään enemmän sellaisena, josta täytyy päästä eroon kuin sellaisena, josta voitaisiin hyötyä. Tämä opinnäytetyö antaa myös lukijalleen vaihtoehdoisen tavan ajatella muutosvastarintaa ilmiönä, ja se kehottaa myös tutkimaan aihetta paremmin. Lukija saa myös johdannon groupthink-teoriaan sekä sen ja muutosvastarinnan rajapintaan.

Tästä aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen, joka keskittyisi enemmän haastatteluihin. Ihmisiä voisi haastatella esimerkiksi eri organisaatiotasoilta ja siten verrata, miten eri yksilöt näkevät muutosjohtamisen. Mikäli tämän opinnäytetyön lukija oivaltaa uusia kantoja ja huomioita muutosvastarinnan käsittelyyn, työtä voidaan pitää onnistuneena.

## **Kuvat**

Kuva 1. Muutokseen reagoinnin tapoja ja muutos prosessina, s. 9

Kuva 2. Muutospolku, s. 10

Kuva 3. Groupthink-ilmiö, s. 18



## Lähteet

Chapman, J. 2006. Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model. *Management Decision* 10/2006, 1391–1404.

eBusiness Community Model 2012. Muutos. <http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=83>. Luettu 22.8.2012.

Entersol Oy 2012. Koulutusmateriaali: muutoksen johtaminen. <http://www.entersol.fi/artikkelit/Muutoksen%20johtaminen.pdf>. Luettu 6.7.2012.

Esser, J. K. 1998. Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 73, Nos. 2/3, February/March, 116–141.

Helsinginseutu 2010. Tulevaisuus ja ennakointi. <http://www.helsinginseutu.fi/hki/hs/Helsingin+Seutu/Kaupunkitieto+ja+tilastot/Tulevaisuus+ja+ennakointi>. Luettu 22.8.2012.

Hietanen, S. 2012. Muutosvastarinta on muutosidean testaamista. <http://tavallaan.blogspot.fi/2012/05/muutosvastarinta-on-muutosidean.html>. Luettu 25.8.2012.

Hyypä, H. & Tokola P. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Oulu: Metanoia Instituutti.

Janis, I. 1972. *Victims of Groupthink*. USA, Boston: Houghton Mifflin Company.

Janis, I. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. USA, Boston. Houghton Mifflin Company.

Johnson, P. 2001. Effects of Groupthink on Tactical Decision-Making. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College julkaisu USA, Kansas.

Johnson, S. 2006. Who Moved My Cheese? – Kuka vei juuston? Vantaa: Dark Oy.

Jyväskylän yliopisto 2012. Argumentointi. [http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_perusteita\\_argumentointi.shtml](http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_argumentointi.shtml). Luettu 21.8.2012.

Kellokangas, K. 2008. Muutosvastarinta ja sen voittaminen. <http://kipanelamaa2.blogspot.fi/2008/04/muutosvastarinta-ja-sen-voittaminen.html>. Luettu 25.8.2012.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. *Muutosaskeleita*. Espoo: Performance Power Associates.

Kookas Inc 2012. Muutosvastarinta on positiivinen voima. <http://www.kookas.fi/articles/read/1540>. Luettu 21.8.2012.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto ry:n julkaisu. Helsinki.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere.

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

Medivire Työterveyspalvelut Oy 2012. Työyhteisö toimivaksi.  
<http://lib.tkk.fi/TietNet/1.97/a2.html>. Luettu 20.8.2012.

Motiva Oy 2012. E10 Bensiini. <http://www.e10bensini.fi/>. Luettu 12.9.2012.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Qualitas Fennica Oy 2008. Miksi muutosta vastustetaan?  
<http://www.ims.fi/sites/default/files/Miksi%20muutosta%20vastustetaan..pdf>.  
Luettu 21.8.2012.

Seises, E. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Talouselämä.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>.  
Luettu 21.8.2012.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tammi, O. 2012. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu. Helsinki.

t'Hart, P. 1990. Groupthink in Government: A Study of Small Groups and Policy Failures. John Hopkins University Pressin julkaisu. USA, Baltimore.

Turunen, S. 2011. Muutosvastarinta myötätuulessa.  
<http://seppokalevi.puheenvuoro.uusisuomi.fi/88702-muutosvastarinta-myotatuulella>.  
Luettu 24.8.2012.

Työterveyslaitos 2010. Muutosjohtaminen.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx). Luettu 22.8.2012.

Virolainen, L. 2008. Ajattele muutos. Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki.

## LIITE 1

1. Mitä on muutosvastarinta?
2. Poikkeako käsityksesi jotenkin yleisestä käsityksestä muutosvastarinnasta?
3. Kuinka usein kohtaat muutosvastaisuutta ja millaisissa tilanteissa?
4. Onko sinussa muutosvastaisuutta? Jos on, niin millaista?
5. Millaista muutosta vastustit itse viimeksi? Miten vastustit?
6. Miten toimit tilanteessa, jossa muutosideaasi vastustetaan?
7. Mikä on muutosjohtajan tärkein tehtävä?
8. Mikä on mieleenpainuvuin muistosi muutosvastarinnasta?
9. Minkälaisia hyötyjä muutosvastaisuudesta seuraa? Ketä se hyödyttää?
10. Pidätkö muutosvastarintaa enemmän positiivisena vai negatiivisena ilmiönä? Miksi?
11. Ovatko muutosvastarinnan voittamiseen tarkoitetut oppaat mielestäsi hyödyllisiä?
12. Mitä haasteita muutosvastarinta aiheuttaa työssäsi?