

Muutoksen johtaminen

Työntekijän sitouttaminen muutokseen hyvän muutosjohtamisen keinoin

Sonja Metsä-Turja

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toukokuu 2021
Matkailu- ja ravitsemusala
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Tekijä(t) Metsä-Turja, Sonja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Muutoksen johtaminen Työntekijän sitouttaminen muutokseen hyvän muutosjohtamisen keinoin		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, Restonomi (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) Elina Vaara		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Muutoksia tapahtuu koko ajan isommissa ja pienemmissä yrityksissä ja johtajan muutosjohtamisen taidot korostuvat. Johtamisen ei enää ajatella tapahtuvan pelkästään ylimmän johdon toimesta ja haasteeksi saattaa muodostua työntekijän saaminen mukaan muutokseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät saadaan parhaiten muutokseen mukaan ja miten henkilöstö kokee muutosjohtamisen jatkuvan muutoksen keskellä. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa käsitys, mitä ovat ne muutosjohtajan ominaisuudet, joita työntekijät pitävät onnistuneessa muutoksessa tärkeänä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin teema-haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin huhtikuussa 2021 ennakkoon valittujen teemojen mukaan ja kaikki kuusi haastateltavaa valittiin kaikki Etelä-Pohjanmaan Opiston henkilökunnasta.</p> <p>Tuloksista nousi esiin osallisuuden kokeminen muutoksessa ensiarvoisen tärkeänä ja miten muutosviestintä tulee olla riittävää sekä perustelevaa. Muutosjohtamisen tyyli tulee olla avointa sekä kunnioittavaa ja työntekijä odottaa vuorovaikutusta, jossa palaute ja tuki vuorottelevat. Työntekijä myös haluaa tulla kuulluksi.</p> <p>Henkilöstö saadaan parhaiten mukaan muutokseen hyvän vuorovaikutuksen avulla, jossa työntekijää kuunnellaan ja hän saa muutoksesta tarpeeksi tietoa. Muutosjohtajan tulee arvostaa jokaisen osaamista omalla vahvuusalueellaan ja antaa työntekijälle muutoksessa riittävästi tukea. Vahva avoimuus muutoksessa luo työntekijälle osallisuuden tunteen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hallittu muutos, muutosjohtaminen, yksilön johtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Metsä-Turja, Sonja	Type of publication Master's thesis (YAMK)	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publication: x
Title of publication Change management Engaging the employee in change through good change management		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Elina Vaara		
Assigned by		
Abstract <p>Changes are happening all the time in larger and smaller companies and the change-management skills in leadership are emphasized. Management is no longer thought to be done by top management alone, and the challenge may be to get employees involved in the change.</p> <p>The aim of the thesis was to find out how employees are best involved in change and how the staff experiences change management in the midst of constant change. In addition, the goal was to form an understanding of what the qualities of a change manager are that employees consider important for a successful change.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study and empirical material was collected through thematic interviews. The interviews were conducted in April 2021 according to pre-selected themes and all six interviewees were chosen from the staff of the South Ostrobothnia Folk High School.</p> <p>The results highlighted the experience of inclusion in change as paramount and how change communication should be adequate and justifiable. The change management style should be open and respectful, and employees expect an interaction where feedback and support alternate. They want to be heard.</p> <p>Employees are best involved in change through good interaction, where they are listened to and receive enough information about the change. A change manager must value everyone's competence in their own area of strength and give them sufficient support in the change. Strong openness to change will give employees a sense of inclusion.</p>		
Keywords/tags (subjects) controlled change, change management, individual management		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	7
2	Organisaation muutos	8
3	Muutosjohtajan rooli muutoksen keskellä	11
3.1	Muutosjohtajan tehtävät	12
3.2	Muutosjohtajan vahvuudet sekä johtajuuden riskitilanteet.....	15
3.3	Luottamuksen voima muutosvastarinnan aallokossa	19
4	Ihmiset muutosjohtamisen keskiössä.....	24
4.1	Muutoksen prosessit	24
4.2	Muutosviestintä	26
4.3	Tunteet muutoksessa kertovat muutosvalmiudesta	30
5	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	35
5.2	Aineiston analysointi	36
6	Tutkimustulokset.....	39
6.1	Organisaation muutostilan kokeminen.....	40
6.2	Johtamistyön merkitys muutoksessa	43
6.3	Muutoksen kokeminen.....	49
7	Pohdinta.....	54
7.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	54
7.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	57
7.3	Kehittämisehdotukset	67
	Lähteet	71
	Liitteet.....	75
	Liite 1. Haastattelukysymykset	75

Kuviot

Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaan Opiston organisaatiokaavio.....	6
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 3. Organisaation tunnetila-malli	10
Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä	13
Kuvio 5. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat	22
Kuvio 6. John P. Kotterin muutosjohtamisen prosessimalli (1995).....	26
Kuvio 7. Viestintäosaamisen osatekijät	28
Kuvio 8. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet	32
Kuvio 9. Tutkimussuunnitelman laadinta	35
Kuvio 10. Työntekijän näkemys muutokseen liittyvistä tekijöistä	43
Kuvio 11. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyvät tekijät	49
Kuvio 12. Työntekijän osallisuuteen vaikuttavat tekijät muutoksessa	54

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimustulosten kehitysehdotukset	70
--	----

1 Johdanto

Maailma on elänyt postmodernia aikakautta jo lähes 50:n vuoden ajan ja yrityksissä tämä näkyy pyörteisenä ympäristönä, jossa muutokset muokkaavat johtajiston yhä teknistyvää otetta johtamisen kentässä. Muutoksia tapahtuu koko ajan isommissa ja pienemmissä yrityksissä ja johtajan muutosjohtamisen taidot korostuvat. Uudistaminen tapahtuu erilaisten projektien ja hankkeiden parissa, joissa taustalla on määritelty hyödyt, aikataulu ja budjetti. Muutosta ajaa aina voima joko ulkoa tai sisältä ja se tapahtuu joka tapauksessa jollekin ihmiselle tai koko organisaatiolle. Tämä on se toinen puoli muutosjohtamista ja sen tarkoituksena on saavuttaa muutokselle asetetut hyödyt niin, että työntekijät saadaan muuttamaan ajatteluaan.

Muutoksien keskellä kilpailu alkaa olla kovaa työntekijöistä ja he odottavatkin monesti uudenlaista johtamista, jossa omaa osaamista voi tuoda paremmin esille. Työntekijä haluaa olla itse kehittämässä, eikä tulevaisuuden organisaatiossa sitouduta työyhteisöihin samalla tavalla. Esimiesten täytyy osata panostaa entistä enemmän henkilöstön johtamiseen muutosjohtamisen ohella ja miettiä, miten työntekijä saadaan muutokseen mukaan. Yhteiskunnan muutos kovenee jatkuvasti ja henkilöstöä voisi osallistaa itseohjautuvaksi, jolloin se voisi olla ratkaisu, jossa muutosjohtajalla jää enemmän aikaa muutostyön johtamiseen. Selkeät roolit ja vastuut toisivat päätöksenteolle raamit, eikä muutosjohtajan harteille jäisi päätöksenteko vastuu yksin.

Arola (2020) kuvailee, miten hyvän esimiestyön tulos voidaan nähdä siitä, miten työntekijät on saatu mukaan muutokseen. Onnistunutta muutosjohtajuutta voidaan kuvailla myös käyttäytymisen, työntekijöiden motivoinnin ja visioinnin kautta, jota Hechanova, Caringal-Co ja Magsaysay (2018) kuvailevat tutkimuksessaan. Muutos tarkoittaa monen yrityksen elinkaareissa nimenomaan toiminnan laajentumista ja tämän ei tulisi näkyä päivittäisessä työssä pelkästään työtaakan lisääntymisenä, vaan sopeutumisenä kasvuun muuttamalla toimintatapoja. Kun henkilöstölle annetaan tilaa toimia uusissa tilanteissa innovatiivisesti, se heijastuu Arolan (2020) mukaan positiivisesti myös yrityksen sisäiseen viestintään. Muutosjohtaja onnistuu työssään sujuvimmin toteuttamalla yrittäjämäistä työtettä. Näin hän pystyy myös sitouttamaan

työntekijät yhteiseen muutokseen ja yritys menee luovasti kohti tulevaisuutta. (Arola 2020; Hechanova, Caringal-Co ja Magsaysay 2018.)

Arjen haasteet voivat näkyä muutoksen keskellä muutosvastarintana ja muutos saadaan aikaan vasta sitten, kun muutostahto nousee vastarintaa suuremmaksi. Myllymäki (2018) tuo esille muutosjohtajuudessa yhtenä tärkeimpänä työkaluna muutosviestinnän, jolla muutosvastarintaa ja muutostahtoa saadaan tasapainoon oikeassa suhteessa. Muutosviestinnän tulee olla monikanavaista; kasvokkain tai videoiden välityksellä sekä kirjallisena, jolloin se antaa parhaiten ulottuvuuksia kaikille viestinnän osa-alueille. Kuipers, Higgs, Tummers, Grandia ja Vander Voet (2014) kuvaavat tutkimuksessaan, miten työntekijä vastustaa muutosta juuri ei-toivottujen tulosten pelossa omaan työnkuvaan liittyen. Työntekijän persoonallisuus ja muutoksen konteksti vaikuttavat enemmän muutosvastarinnan muodostumiseen, joten muutosjohtaja ei voi siis takertua koskaan pelkästään omaan muutosvisioonsa, vaan hän voi havainnoida mahdollisen muutosvastarinnan tunnusmerkit ja käyttää muutosviestinnän keinoja muutoksen eteenpäin viemiseen. (Kuipers, Higgs, Tummers, Grandia & Vander Voet 2014; Myllymäki 2018, 9-13.)

Nykytyöntekijöitä voidaan johtaa heidän oman potentiaalinsa avulla ja kasvattaa luottamusta sekä johdon että työntekijän välille, jolloin yritys voi allekirjoittaa oman menestymisensä henkilökunnan kasvun kautta. Mahdollisuudet parempiin innovaatioihin ja taloudelliseen kasvuun nostavat työntekijän osaamispotentiaalia ja muutosjohtajuus voi painottua innovatiivisuuteen sekä tehokkuuteen. Näin myös työntekijän oma motivaatio kasvaa ja luovuus saadaan esille, muutosjohtajalle jää vastuu tämän valjastamiseen. (Kilpinen 2008, 10-13.) Motivaatio ja luovuus kertovat myös aina paljon työntekijän tunteista ja tunne-elämästä (Ylikoski & Ylikoski 2009). Muutosjohtajan tulee osata hahmottaa, miten paljon muutoksessa vaikuttavat yksittäisen työntekijän peruskokemus muutoksesta, koska muutostilanteissa osalla henkilöstössä on aina erityinen osa ja vastuu. Muutoksen keskellä työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja voimavaroja tulee osata kiinnittää niin, että muutoksen kokemus koetaan eteenpäin vievänä tekijänä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17-19.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy etsimään työkaluja muutosjohtamiseen työntekijän näkökulmasta. Teoria käsittelee muutosjohtamista sekä työntekijää persoonana muutoksessa, ottaen esille viestinnän merkityksen ja luottamuksen tärkeyden johtajuuden tarkastelussa työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista. Saavutettuja tuloksia hyödynnetään muutosjohtamisessa koko opiston johdon muutoksen työkaluina.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksen aihe syntyi tarpeesta selvittää muutosjohtamisen haasteita jatkuvan muutoksen keskellä Etelä-Pohjanmaan Opiston muutostyössä. Muuttuvat tilanteet vaativat Opiston henkilökunnalta paljon ja heidän saamisensa mukaan jokaiseen muutokseen on esimiehille haastavaa. Opisto laajenee ja uudistuu joka lukuvuosi, tuoden muutoksia jokaiselle alueelle opiston sisällä. Isona projektina vuosina 2017-2021 opiston ravintolatoiminta on laajentunut ja kasvattanut osaamiskenttää erilaisien asiakkaiden palvelukonsepteissa. Ravintolatoiminta laajenee kokonaisuudessaan kolmeen yksikköön vuonna 2021 ja muutosjohtaminen korostuu jatkuvasti. Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisvaiheessa Etelä-Pohjanmaan Opistossa aloitettiin juuri organisaatiomuutoksen suunnittelu koko opiston strategiaan liittyen, joten muutoksen kokeminen oli tunteissa päällimmäisenä. Oma rooli ravintoloiden johtajana herätti mielenkiinnon muutosjohtamisen kehittämistä kohtaan, koska omaan työhön liittyy kiinteänä osana muutosjohtaminen ja meneillään olevat mullistukset ovat jatkuneet jo vuosia.

Etelä-Pohjanmaan Opisto on kasvuhenkkinen, nykyajan vaatimukseen ketterästi vastaava kansanopisto, jonka toiminta-ajatukseen kuuluu vastata yhteiskunnan tarpeisiin jatkuvassa muutoksessa. Henkilökunta toimii nykyisellään tiimiorganisaationa seitsemän tiimin voimin (kuvio 1).



Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaan Opiston organisaatiokaavio

Johtamisen ei enää ajatella tapahtuvan pelkästään ylimmän johdon toimesta, vaan tarkoituksena on saada koko organisaatio mukaan kehittämään toimintoja arjen työskentelyssä. Yritykset uudistuvat koko ajan kiihtyvämpään tahtiin ja muutosjohtajalta vaaditaan visioita, jotka vaikuttavat koko muuhun työyhteisöön osallistavasti. Tälläkin hetkellä kansanopistojen kentässä tapahtuu isoja muutoksia valtakunnallisella tasolla ja pysyäkseen hengissä, on jokaisen kansanopiston pystyttävä uudistumaan lukuvuosittain. Uudistukset koskettavat useimmiten koko työyhteisöä ja työntekijän saaminen mukaan muutokseen on olennainen osa muutoksen onnistumista ja tuloksellista läpiviemistä. Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan työntekijä vaatii usein jatkuvaa perustelua uudistumistarpeelle ja aina muutos ei ole johtajallekaan luontaista, jolloin uudistavien toimintatapojen muodostuminen johtajan omassa työskentelyssä vaatii erityistä huomiota. Johtajan oman vision läpivienti jokaisen arjen tilanteen läpi vaatii joskus erityistä päättäväisyyttä. (Korhonen & Bergman 2019, 13-15.)

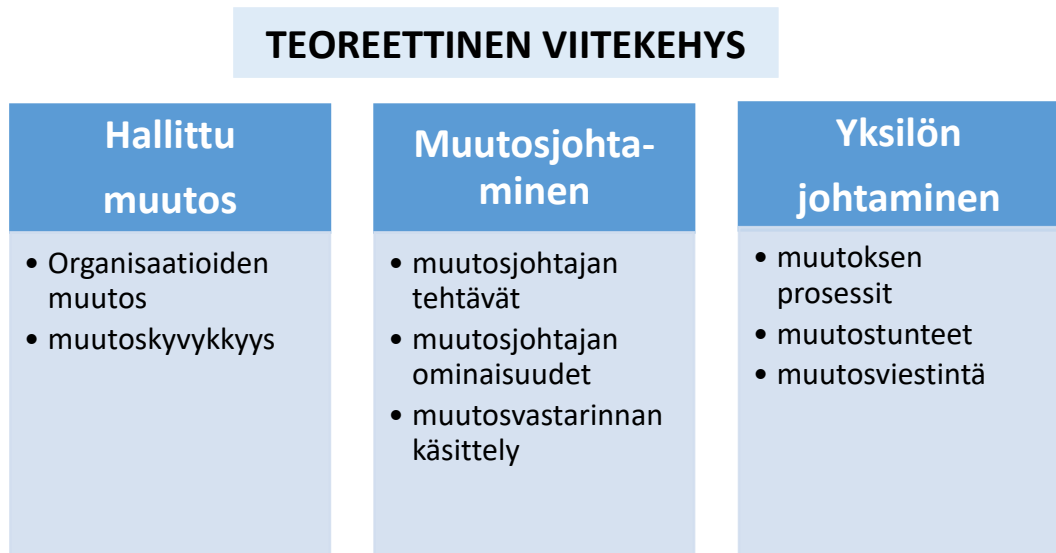
Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Etelä-Pohjanmaan opiston organisaatiossa niitä tekijöitä, joita esimiehet voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumisessa työntekijöiden näkökulmasta. Samalla ymmärrys ihmisten muutosjohtamisesta kehittyi ja henkilöstöä voitiin tukea muutoksessa paremmin muutosjohtajan oman, paremman muutosjohtamisen avulla. Tutkimustyössä tavoiteltiin myös keinoja esimiesten ja

muutosjohtamisen keskellä siihen, miten henkilöstöä voidaan muutoksessa tukea ja millaisia menettelytapoja työntekijät heiltä muutoksessa odottavat ja tarvitsevat.

1.2 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin muutosjohtamista ja tarkastelu johtamiseen otettiin nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä ovat ne muutosjohtajan ominaisuudet, joita työntekijät pitävät onnistuneessa muutoksessa tärkeänä. Tavoitteena oli myös etsiä niitä tekijöitä, joista esimiehet voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumisen työntekijöiden näkökulmasta ja saada työntekijät mukaan muutokseen. Muutosjohtamisesta itsessään on tehty melko paljon tutkimuksia, mutta vasta viime vuosina näkökulma muutosjohtajuudessa on alkanut kääntyä työntekijän puoleen. Maailman tilanne on yritysten isojen fuusioiden keskellä antanut haasteen niiden selviämislle ja tulevaisuuden voimavaroja on alettu tarkastella työntekijälähtöisemmin.

Tutkimusongelmaksi muodostui ”Mitä keinoja johtaja tarvitsee hyvään muutosjohtamiseen, että työntekijät saadaan mukaan muutokseen?”. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin näin ollen ”Miten henkilöstö kokee muutosjohtamisen jatkuvan muutoksen keskellä?” sekä ”Mitä ovat ne muutosjohtamisen ominaisuudet, joita työntekijät pitävät onnistuneessa muutosjohtamisessa tärkeänä?”. Kolmantena yhtä tärkeänä kysymyksenä tutkimusongelmaan liittyen oli ”Miten henkilöstö saadaan parhaiten muutokseen mukaan?”. Opinnäytetyön keskeinen käsite on muutos ja siihen liittyvät organisaatioiden muutokset ja muutoskyvykyys. Muutosjohtamisen käsitteeseen taas liittyvät muutosjohtajan tehtävät, ominaisuudet sekä muutosvastarinnan käsittely. Yksilön johtamisen näkökulmasta käsitteitä ovat muutoksen prosessit, muutostunteet sekä muutosviestintä. Kuviossa 2 kuvataan keskeisistä käsitteistä muodostettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 Organisaation muutos

Muutosjohtamisen teorioissa muutoksen nähdään käynnistyvän uuden tiedon tuot- tamasta epätasapainosta. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan tämä tarkoittaa yleensä sitä, että yhteisössä toimivat alkavat nähdä ristiriitaa nykyisessä toiminnassa sekä ympäristössään hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Tiedon käyttämisellä on suuri osa, kun pyritään hakemaan ratkaisua havaittuihin ongelmiin ja epätasapainoa luodaan tietoisesti. Epätasapainotilanteessa organisaation jäsenten vuorovaikutus nousee tähdelliseksi, sillä sen kautta mahdollistuvat oivallukset uusiin mahdollisuuksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-113.)

Juuti ja Virtanen (2009) katsovat organisaatioiden ja niiden välisen ympäristön kyt- kentää realistisesta tai sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Realistisesta nä- kökulmasta katsottuna organisaatio ja sen ympäristö ovat erillisiä ja nimenomaan muutos ympäristössä vaatii muutosta organisaatiossa. Tämä vaatii organisaatiolta jatkuvaa tarkkailua kilpailijoiden, asiakkaiden, alihankkijoiden tai alalle tulevien uu- sien näkökulmien suhteen. Hyvä suunnittelu on avain menestykseen ja realistisen nä- kökulman mukaan johto valitsee reittejä päämäärään pääsemiseksi. Henkilöstö on

tällöin passiivinen toimija ja osallistuu omien, rajallisten tietojensa mukaan suunnitteluun. Sosiaalinen konstruktivismi taas perustuu erilaisten muutostapahtumien ohjaamaan maailmaan, jossa muutoksen menestyminen perustuu henkilöstön sosiaalistumiseen ja keskinäiseen vuorovaikutuksen tasoon. Sen mukaan kaikki muuttuu jatkuvasti ja uudet tapahtumat ovat oppimismahdollisuuksia, joista inspiroitunut toimintatapa takaa henkilöstölle menestyksen muutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 22-25.)

Yrityksen sisällä organisaatioissa tapahtuu pieniä muutoksia, mutta kokonainen muodonmuutos on yleensä ylimmän johdon päätös. Koko organisaation ajattelumallit ja toimintatavat joutuvat kohteeksi muutoksen keskiöön ja lopputulosta ei voi heti tarkasti määrittää. Monesti alussa ollaan kaaoksessa ja toivottu suunta tunnistetaan, mutta prosessi ei silti etene suoraviivaisesti. Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin ja Kalin (2010) kuvaavat muutostilannetta joko uudistukseksi tai vähittäiseksi parantamiseksi, joista uudistumisella muutetaan koko toimintatapaa. Tällöin tilanteelle voidaan määritellä selkeä tavoitetila, jossa on aikataulu ja budjetti. Vähittäinen parantaminen taas tehostaa jo olemassa olevaa toimintaa, jolla haetaan kustannussäästöjä ja työ tapahtuu pieninä kehitysaskelina. Todellisuudessa uudistuksia tapahtuu koko ajan ja vähittäinen parantaminen ja muodonmuutos vuorottelevat. (Valpola ym. 2010, 108-110.)

Witmer ja Mellinger (2015) ovat tutkineet organisaation ominaisuuksia, jotka liittyvät sen sietokykyyn muutoksiin sopeutumisessa. He kuvailevat tätä monimutkaiseksi prosessiksi, joka sisältää organisaation arvot, vision, joustavuuden sekä selviytymisen analysoinnin yksilötasolla. Teorioiden mukaan joustavalla organisaatiolla on kyky reagoida muuttuvaan ympäristöön ja silti kyky pystyä säilyttämään oma, sisäinen järjestelmänsä ehjänä. Witmerin ja Mellingerin (2015) tutkimuksen mukaan joustavuudessa hallitsevat kuusi erilaista teemaa, jotka ovat sitoutuminen tehtävään, improvisaatio, yhteisön vastavuoroisuus, muutosjohto, optimismi sekä avoimuus. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että nimenomaan käyttämällä näitä ominaisuuksia, yksilöt pystyvät vastaamaan haasteisiin organisaationa paremmin. Näitä kuutta osa-aluetta tulisi toteuttaa myös ylimmän johdon tasolla, että muutoksiin sopeutuminen onnistuisi. (Witmer & Mellinger 2015.)

Valpola ym. (2010) keräävät organisaation uudistumiskykyisyyden tunnetilamalliksi (kuvio 3), jossa on neljä eri tyyppiä: *Paikalleen juuttunut organisaatio* on sokea liiketoimintaympäristön muutoksille ja totutut toimintatavat ovat jo tuoneet menestystä, joten asioihin on vaikea tarttua, kun sisäiseen yhteistyöhön ei pystytä enää tarttumaan. *Jatkuviin muutokseen väsynyt organisaatio* taas ei ehdi saada tuloksia koskaan käytäntöön, kun uusi projekti jo odottaa nurkan takana. Henkilöstö on turhautunut ja projektien vastuuhenkilöt uupuneita tiukkoihin aikatauluihin. Toisessa ääripäässä *kärsimättömässä organisaatiossa* ollaan malttamattomia, näkemykset tavoitteista ovat hyvin ristiriitaisia ja johtoa kritisoidaan. Uudistumiskyky toimii parhaiten organisaatiossa, joka on *jatkuvasti uudistuva ja murroksessa elävä*. Se pystyy elämään epävarmuudessa, mutta sen flow-henkisyys ruokkii luovuutta organisaation sisällä ja kaaoksesta huolimatta se etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. (Valpola ym. 2010, 110-113.)

Paikalleen juuttunut, pysähtynyt	Stressaantunut, väsynyt jatkuvaan muutokseen, lepokitka	Muutoshaluinen, kärsimätön, "kiehunnan" tilassa	Jatkuvasti uudistuva, pystyy elämään epävarmuudessa joutumatta kaaokseen, flow-tilassa
<ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen uudistushalu • Pelkoa, epäluuloa, ristiriitaisia tavoitteita • Virheiden välttelyä • Syyttelyä, valvontaa • Sosiaalisia puolustusmekanismeja, valtapyrkimyksiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosväsymystä, turhautumista, ei energiaa • Ei uudistushalua • Yhteinäinen käsitys suunnasta, mutta vaikeuksia päästä liikkeelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Malttamattomuutta, energiaa, odotuksia • Eriäviä näkemyksiä suunnasta, kritiikkiä • Erilaisia ihanteita ja maailmankuvia, kilpailevia tarinoita 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiaa, vahvoja tunnetiloja, (yli-)innokkuutta • Itseohjautuva • Etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia • Toimii verkostoissa muiden tahojen kanssa

Kuvio 3. Organisaation tunnetila-malli (Valpola ym. 2010, 112.)

Organisaatiossa kuka vain voi olla idean synnyttävä ja jos työyhteisö on itseohjautuva, voi muutos olla jatkuvaa ajatusten virtaa. Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) myös osaltaan kuvaavat, miten muutos voi olla kolmenlainen: kehityksellinen, transitionaalinen tai transformaatio. Kehityksellinen muutos on organisaation parantamista, kun

taas vaativampi transitionaalinen muutos korvaa uudella tavalla toimia nykyisen tilan vajavuuksia. Kolmas, transformaatio, on se perusteellinen muutos vanhasta uuteen, jossa organisaatio muuttaa koko toimintatapaansa ja kulttuuriaan. Witmer ja Mellinger (2015) pohtivat artikkelissaan myös organisaation resilienssikykyä. Tämä tarkoittaa organisaation sietokykyä reagoida muutoksiin ja kykyä muuttaa haasteet mahdollisuuksiksi. Sietokyky on myös Witmerin ja Mellingerin (2015) mukaan monimutkainen ilmiö, joka sisältää psykologian ja ihmissuhdeprosessien tutkimisen. Jos uudistustyötä halutaan ylipäättään tehdä, tulee muutosmotiivin olla aitoa tai muutos ei tule onnistumaan. Tarvitaan ns. oikea lähtöasenne ja koko organisaation tulee haluta muutosta. Toisaalta Hechanova ym. (2018) painottavat tutkimuksessaan, miten jokaisen työntekijän taustalla vaikuttavat suhtautumiseen aiempi muutoskokemus, emotionaalinen älykkyys sekä miten organisaatio kokonaisuudessaan hallitsee muutosta. Johto on se taho, joka herättelee muutostietoisuuden. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 130-131; Hechanova ym. 2018; Witmer & Mellinger 2015.)

Työntekijät alkavat reagoida muutostarpeeseen havaitessaan ympäristössään uusia asioita omaan työhön liittyen ja reagointi tapahtuu työyhteisön keskuudessa yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Osallisuuden tunnetta muutoksessa säätelee ympäristötekijät tai organisaation sisäisen vuorovaikutuksen taso. Muutokset itsessään voivat olla pieniä tai koko organisaatiota käsittäviä. Oleellista on, että muutosta tapahtuu jatkuvasti, mutta organisaatioiden muutoskyvykkyys ratkaisee muutoksen ohjautuvuuden työyhteisön sisällä. Henkilöstö voi siis kokea muutoksen hyvin eri tavoin joko yksilö- tai organisaatiotasolla, muutoksen onnistuminen liittyy itsessään työntekijän tunteisiin, asenteisiin ja motiiviin.

3 Muutosjohtajan rooli muutoksen keskellä

Muutoksessa johtajan rooli sisältää paljon tehtäviä ja tehtävien sisällön merkitys korostuu työntekijälle erityisesti muutoksen toteuttamisvaiheessa. Työntekijä tarkastelee muutosjohtajaa myös onnistumisten ja epäonnistumisten mittarilla, sillä onnistumisen taso heijastuu aina suoraan työyhteisön päivittäiseen työhön ja vaikuttaa koko muutoksen onnistumiseen. Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtajan tehtäviä

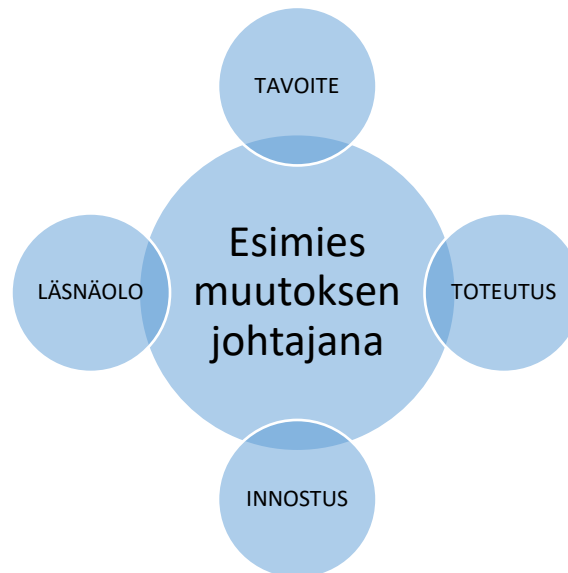
muutoksessa sekä johtajan vahvuuksia työntekijän näkökulmasta. Samalla tuodaan esiin muutosjohtajan mahdollisia virheitä muutostyössä sekä tärkeää luottamuksen merkitystä. Lopuksi tarkastellaan muutosvastarintaa tunteena, joka kytkeytyy vahvasti muutoksen reaktioihin ja luottamuksen olemassaoloon.

3.1 Muutosjohtajan tehtävät

Muutoksen johtaminen ei ole vain johtajan työtä yksin, vaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Pirinen (2014) painottaa, miten muutoksen onnistumiseen tarvitaan jämäkkää johtamistyötä, jonka lopputuloksesta hyötyvät kaikki. Johtajalla on paljon tehtäviä sekä ihmisten että asioiden johtamisessa, mutta kaiken taustalla on aina oma rooli viedä muutoksen strategisia tavoitteita eteenpäin. Jotta näitä strategisesti tarpeellisia muutoksia saadaan vietyä organisaatiossa eteenpäin, nousevat Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan esille valmentavan johtajuuden ajatusten mukaisesti vastavuoroisuus ja yhteistyö, joka johtaa yhteiseen tavoitteeseen. Valmentava johtajuus koostuu arjessa tällöin kolmena erilaisena roolina, joista ensimmäinen on toimia suunnannäyttäjänä selkeyttämässä perustehtävän. Toiseksi muutosjohtaja toimii kuitenkin työntekijöidensä kanssa osana ryhmää ja tekee yhteistyötä. Muutosjohtajan rooli näkyy vielä mahdollistajana taustalla, jossa hän havainnoi ja antaa samalla vastuuta. Kankainen (2018) yhtyy tähän blogikirjoituksessaan ja korostaa valmentavan johtamistyylin tärkeyttä Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) tavoin työelämän muutosten keskellä. Uusien sukupolvien kohdalla valmentava johtamistyyli ylläpitää motivaatiota ja samalla tiedon osaamista ja kehittämistä tulee jatkuvasti kasvattaa. Yhteisökeskeinen ajattelu korostuu myös johtamisen taidoissa ja valmentava johtaja nostaa esiin sekä yksilöiden että ryhmien voimavarat. (Kankainen 2018; Pirinen 2014, 62; Ristikangas & Grünbaum 2014, 20, 70-71.)

Innostaminen ja kannustaminen ovat Pontevan (2010) mukaan muutosjohtajan tärkeitä tehtäviä. Kun työntekijän suorituksista annetaan palautetta jatkuvasti, hän pystyy antamaan paremman työpanoksen työlleen. Johtamisen painopisteet voivat muuttua, mutta perustehtävät säilyvät ja niiden perusteella johtajankin työtä muutoksessa arvioidaan. Kuviossa 4 Pirinen (2014) kuvaa muutosjohtamisen ympyrän, jossa kaikilla perustehtävillä on oma, tasapuolinen osansa muutostyössä. Ponteva

(2010) myös muistuttaa, ettei esimiehen pitäisi joutua olemaan tehtävässään kuitenkaan yksin, sillä työntekijät tarvitsevat muutoksessa häneltä apua eniten ja kaikkien esimiestenkin tulee tukea toisiaan. (Pirinen 2014, 62; Ponteva 2010, 61-62.)



Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62.)

Muutoksessa työntekijät saavat yleensä paljon tietoa ylimmäältä johdolta muutoksen tavoitteista ja visiosta, mutta se ei tarkoita, että ymmärrys omalta osalta muutoksessa olisi selkeä ja muutoksen tulevat vaikutukset omaan työkuvaan tiedossa. Pirinen (2014) mukaan esimiehen tulee helpottaa tätä epätietoisuutta tekemällä asiat ymmärrettävimmiksi käymällä heti viisi tärkeää asiaa läpi: miksi tämä muutos tehdään ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa, muuttaako se työtä, mitä odotuksia muutoksessa on asetettu ja mitkä hyödyt muutoksella tavoitetaan. Muutosjohtamista ei toteuteta ylhäältä alas, vaan sivuttain poikki koko organisaation, jolloin säännölliset, henkilökohtaiset keskustelut koko muutoksen ajan helpottavat työntekijän epätietoisuutta. Keskustelujen uskottavuus pohjautuu myös esimiehen ajantasaiseen tietoon mm. toimintaympäristöstä, muutoksen tavoitteista sekä syistä, joista on käyty etukäteen keskustelut ylempien muutosjohtajien kanssa. (Pirinen 2014, 62-64.)

Keskusteluiden ansiosta viestintä tiimistä kulkeutuu johdossa ylöspäin ja oman tiimin näkemykset ja ideat menevät eteenpäin. Muutoksen kulkua on hyvä myös yksinkertaistaa työntekijälle ja ottaa vastuu muutoksen suunnan näyttämisestä. Jokaisella

työntekijällä on oma ymmärryksensä muutoksen suunnasta ja jokaisella johtamisasolla tulee näkyä samanlainen motivoituneisuus ja sitoutuminen muutokseen, että kaikki ovat muutoksen suhteen samalla viivalla. Hoe (2017) korostaa artikkelissaan pätevän muutosjohtajan ominaisuuksista asennetta ja sen vaikutusta koko työyhteisöön. Asenne muotoutuu ihmisestä itsestään, mutta myös arvomaailman vaikutuksesta, joka heijastuu käytökseen. Hoe (2017) toteaa hyvän muutosjohtajan omaavan yhdistelmän tietoja, taitoja ja asennetta, joista tärkeimpänä tutkimus on osoittanut asenteen merkityksen. (Hoe 2017; Pirinen 2014, 64-66.)

Ponteva (2010) listaa teoksessaan esimiehen tärkeitä tehtäviä seuraavasti: tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen luovat kaikki osaltaan niitä palasia, joista koostuu kokonaisuus hyvän muutoksen johtamisessa. *Tukeminen* voi olla muutoksen aikana systemaattista ja ulottua eri osa-alueille tiedollisena, osallistavana, taloudellisena tai psyykkis-emotionaalisena. Yksilöt ovat hyvin erilaisia ja toiset tarvitsevat tukea paljon, kun taas joku toinen ei koe tarvitsevansa sitä juuri yhtään. Lähtökohtaisesti toivottavaa on, että jo ennen muutosta organisaation perusasiat ovat niin hyvässä kunnossa, ettei tukea tarvitsisi jakaa henkilöstölle erityisesti. Jos kuitenkin työntekijät toivovat enemmän tukea esimieheltään, ovat pienet, henkilöstöä osallistavat tilaisuudet paikallaan suhteellisen usein. *Palkitseminen* taas osaltaan tulee miettiä muutoksessa tarkoin ja miten esimies hoitaa esim. etuuksien supistumisen. Joskus työntekijälle riittää tieto työpaikan säilymisestä isojen muutosten keskellä, mutta sanoilla on iso merkitys ja jokainen haluaa aina saada enemmän palautetta työstään kokien sen aina palkitsevana. Erilaisia palkitsemisen muotoja voivat olla terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat, eläke-edut tai tulospalkkiot, siis aineelliset tai aineettomat palkkiot. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää ja esimiehen tulee joka tapauksessa perehtyä organisaation palkitsemisen menetelmiin. (Ponteva 2010, 68-75.)

Kaikilla työntekijöillä organisaation sisällä on aina yksityiselämä, joka vaikuttaa työn tekemiseen ja muutos aiheuttaa tilanteen, johon varsinkin yksityiselämän haasteet vaikuttavat. Ponteva (2010) jatkaa kuvaustaan esimiehen tärkeistä tehtävistä ja kertoo, miten näitä haasteita esimies yrittää monesti parhaansa mukaan selvitellä. Kuor-

mitus alkaa levittäytyä työympäristössä, jolloin *yhdessä tekeminen* saa ison merkityksen. Myös kaikilla johtamisen tasoilla kollegoiden tuki on tärkeää ja koko työyhteisön tuki saa aikaan luottamuksen ilmapiirin, jossa mietitään ratkaisuja asiaan kuin asiaan. Lopulta kaikkien arki muotoutuu kunkin työntekijän kohdalla aina yksilöittäin ja jokaisella voimavarat löytyvät eri asioista. *Eteenpäin katsomalla* löydetään yhdessä voimavarat niin, että fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys olisivat tasapainossa. Esimiehen velvollisuus onkin etsiä tasapainoa näiden tekijöiden välillä ja huolehtia ammatillisen osaamisen kehittymisestä. Eteenpäin katsomista on johdon ja henkilöstön sitoutuminen niin, että toiminnalla on muutoksen jälkeenkin jatkuvuutta ja tavoitteellisuutta. (Ponteva 2010, 75-84.)

Muutosjohtajan roolissa on työntekijän näkökulmasta useita tehtäviä, joilla on suora vaikutus muutoksen onnistumiseen. Tärkeinä tehtävinä esiin nousevat muutosjohtajan rooli ottaa vastuu ja tehdä lopulliset päätökset, mutta silti tehdä se yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työntekijä myös tarvitsee muutosjohtajalta tarpeeksi tietoa muutoksesta heti alusta alkaen. Johtajan kannustaminen muutoksen keskellä voidaan sitoa riittävään palautteeseen, jota työntekijä tarvitsee onnistuakseen muutoksessa paremmin. Muutosjohtajan rooli voi muotoutua kuitenkin yksinäiseksi, jopa uuttavaksi. Hänen tulee huolehtia oman asenteensa motivoivasta vaikutuksesta, koska se säteilee koko työyhteisöön. Jokaista työntekijää ei voi johtaa samalla tavalla, vaan täytyy ottaa huomioon yksilön erilaisuus oppijana sekä työn ulkopuolella tapahtuvan, henkilökohtaisen elämän vaikutukset.

3.2 Muutosjohtajan vahvuudet sekä johtajuuden riskitilanteet

Johtajuus kiteytyy hyvin voimakkaasti sille jalustalle, millainen itse muutosjohtajan persoona on. Hyvän johtajan ominaisuuksista on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja tutkimuksia, mutta muutosjohtajuus tarvitsee luonnollisesti aivan omanlaisiaan vahvuuksia. Että pystyy tekemään työtään kauaskantoisella mentaliteetilla, tulee Bergmanin ja Korhosen (2019) mukaan hyväksyä oma keskeneräisyytensä johtajana ja panostaa jo olemassa oleviin vahvuuksiin. Ensimmäisenä sudenkuoppana tulee huomata, että kaikkia vahvuuksiaan ei voi ”ylikäyttää”, etteivät ne muodostu heikkouksiksi. Hyvänä

esimerkkinä tästä Bergman ja Korhonen (2019) mainitsevat niin monelle tutun liiallisen kehityshakuisuuden, jolloin johtaja luo tunteen, jossa mikään saavutettu tila ei loppujen lopuksi riitä kunnon kiitokseen. Myös Hoe (2017) muistuttaa artikkelissaan, ettei muutosjohtaja saa unohtaa empaattista asennetta vain itseään kohtaan vaan myös kaikkia muutoksessa olevia työntekijöitä kohtaan. Muutoksenhallinta vaatii keskittymistä sitä toteuttaviin ihmisiin eikä pelkästään suunnitelman toteuttamiseen. Kun muutosjohtaja pystyy asettumaan toisten asemaan, osoittavat tutkimukset, että myös kaikki muutoksenhallintatoimet voidaan rakentaa helpommin kannustamaan osallistumista ja yhteistyötä. (Bergman & Korhonen 2019, 163; Hoe 2017.)

Itsetunto on se ominaisuus, jonka vahvuudesta hyvä muutosjohtaja luo ponnahduslaudat asioiden eteenpäin viemiseen (Bergman & Korhonen 2019, 164). Anu Tuomolin (2014) myös pohtii käytännönläheisessä blogikirjoituksessaan hyvän ihmisjohtajan ominaisuuksia ja listaa aivan ensimmäiseksi oman toiminnan perustamisen omien vahvuuksien varaan. Tuomolin (2014) mainitsee kirjoituksessaan myös hyvän ihmistuntemuksen sekä luottamuksen itseän johtajana ja kiteyttää lopuksi ominaisuudet voimakkaasti tunneälyn ympärille. Nämä ajatukset tukevat myös Harjun ja Ruuskanen-Himman (2017, 25) listaamia järjestöjohtajan ominaisuuksia muutoksessa; itseluottamus, rohkeus ja tunneäly edustavat ominaisuuksia, joita voi myös ajan saatossa opetella. Harju ja Ruuskanen-Himma (2017, 34-41) tuovat esiin lisäksi johtajan kyvykkyudet eli kyvyn johtaa ihmisiä ja asioita, taidon energisoida ja innostaa ihmisiä sekä kyvyn vuorovaikutukseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen.

Ominaisuudet

Tässä luvussa on esitetty, miten johtajan persoona ja kyvykkyys kietoutuvat toisiinsa etsittäessä hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia. Jos erilaisia ominaisuuksia nostetaan tarkemmin esille, emme voi Bergmanin ja Korhosen (2019) mukaan tinkiä tietyistä peruspiirteistä. Näitä piirteitä on peräti kahdeksan, joista itseluottamus luo pohjan omille kyvyille ja sisältää myös Harjun ja Ruuskanen-Himman (2016) mainitsemman nöyryyden, jotta avoimuus muita kohtaan säilyy. Arvostuksen avulla annetaan kiitosta, mutta samalla päämäärätietoisuus pitää otteen visiosta ja sopivasta viestinnästä. Ympärillä olevia muutostoimijoita tulee muutosjohtajan pystyä innostamaan säilyttämällä oma aitous ja haavoittuvuus, että toisten inspiroituminen tehostuu.

Rohkeus liittyy tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä toisten kanssa niin, että integroitiin eli johdonmukaisuus pysyy realistisena ja voi vaikka kesken kaiken muuttaa suuntaa. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus tulee muutosjohtajan kaikki kerralla ottaa haltuun, eri ulottuvuuksien hallinta pitävät mielen avoinna suunnan hahmottamisessa. (Bergman ym. 2019, 165-164; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 40.)

Kyvykkyydet ja taidot

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) pureutuvat pohtimaan johtajan kyvykkyyksiä ja vaikka hekään eivät ole yli-ihmisiä, on tiettyjä asioita, joihin vain tulisi yksinkertaisesti pystyä. Tulee olla kykyä johtaa ihmisiä ja asioita, joista huomattavasti vaativampaa on ihmisten johtaminen. Taito energisoida ja innostaa ihmisiä on tärkeä taito, koska silloin ihmistä ei tarvitse käskää, vaan ohjata. Vuorovaikutustaidot ovat voimakkaasti persoonaan liittyviä, mutta jo aiemmin mainittua kykyä nähdä kokonaisuus ja tietynlainen nöyryys voidaan oppia. Bernstrøm & Kjekshus (2012) tuovat artikkelissaan esille myös muutosjohtajan kyvyn seurata meneillään olevia tehtäviä niin, että hän pystyy antamaan mahdollisimman paljon suoraa palautetta työntekijöille. Muutosjohtajalta vaatii paljon olla uskollinen omalle esimiehelleen täysipainoisesti, kun tulee tilanne, jossa täytyy osata rajata työntekijöille asetettuja vaatimuksia. (Bernstrøm & Kjekshus 2012; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 34-40.)

Ponteva (2010) kokoaa omaan kokemukseensa pohjautuen kyvykkyydet seitsemällä eri ominaisuudella, joita seuraamalla muutosjohtaja onnistuu varmemmin; muutosjohtajan inhimillisyyden luo työntekijälle hänen työtään kunnioittavan tunteen, samoin kuin reiluus kertomalla muutokseen liittyvistä olennaisista asioista keskeneräisenäkin. Esimiehen myönteisyys muutosten keskellä luo uskoa tulevaan, kun innostus ja innostavuus toimivat edistyksen perustana. Peräänantamattomuudella esimies saa annettua tukeaan niillekin työntekijöille, joille muutos tuottaa eniten tuskaa ja kannustus luo toivon niihinkin hetkiin, kun jokin asia alkaa vaivata. Yllätyksellisyyttäkään ei saisi unohtaa, se voi kannatella kaikkea muuta ihan eri tavalla, jos joku muutokseen liittyvä asia tehdäänkin positiivisella tavalla aivan toisin kuin normaalisti! (Ponteva 2010, 90-114.)

Riskit

Johtajatkin ovat ihmisiä ja virheiden tekeminen tulee hyväksyä. Muutosjohtajuudessa, niin kuin kaikessa muussakin työssä, myös virheistä voidaan oppia ja näihin virhetilanteisiin sisältyy eniten jälkeinpäin opittavaa informaatiota. Juuti ja Virtanen (2008) kokoavat neljä riskitekijää, joissa virheiden mahdollisuus muutosjohtamisen kentässä korostuu ja ensimmäisenä muutosjohtajan tulee pystyä pitämään itsensä muutokselle ja muuttumiselle alttiina. Omien, pinttyneiden tapojensa taa piiloutuva esimies ei pysty antamaan persoonaansa muiden käyttöön. Toinen riski onkin Juutin ja Virtasen mukaan (2008), että muutosjohtaja ei pysty hyväksymään ympärillä olevia ihmisiä ja arvomaailmat törmäävät. Hänen tulee myös osata edustaa ulkopuolista maailmaa, niin ettei kuulu työyhteisön ja organisaation ulkopuolella olevien välillä ala kasvaa liian suureksi. Vielä viimeisenä riskinä Juuti ja Virtanen (2008) mainitsevat kaukaa johtamisen, sillä muutosjohtaja ei voi johtaa etänä liian paljon ja olla ulkopuolinen johdettaviensa tunteista kokonaan. (Juuti & Virtanen 2008, 142-146.)

Pirinen (2014) taas katsoo muutosjohtajan työn riskejä vähän enemmän itse johtajan omien ominaisuuksien näkökulmasta. Johtaja on muutoksessa jatkuva esikuva työntekijöilleen ja hänen käytöksellään saattaa olla valtavia vaikutuksia. Jos muutoksen johtamiseen ei ole lainkaan kiinnostusta, voi esimies alkaa pakenemaan vastuutaan koko muutosjohtajuuden tehtävässään. Tästä seuraa hämmentyneet ja turhautuneet työntekijät ja lopulta myös välinpitämättömyys kaikkien kesken. Pahimmassa tapauksessa esimiehen laiminlyönti omassa muutostehtävässään johtaa työntekijöiden suoriutumattomuuteen jo pelkissä perustehtävissä ja he saattavat vaihtaa työpaikkaa kokonaan. Bernstrøm ja Kjekshus (2012) ovat osaltaan tutkineet johtajan käytöksen vaikutusta muutosten aikana työntekijään ja pahimpia vaikutuksia tutkimuksen mukaan olivat tiettyjen työntekijöiden suosiminen sekä työntekijöiden syyttäminen omista virheistä. Muutosjohtajan tulee tutkimuksen mukaan myös kohdata työntekijöiden väliset konfliktit reilusti, ettei ihmisten välille jää vaiheita suhteita, jotka vaikeuttavat entisestään muutosprosessin etenemistä. (Bernstrøm & Kjekshus 2012; Pirinen 2014, 92.)

Pirisen (2014) mukaan muutosjohtaja myös saattaa alkaa kaveeraamaan työntekijöidensä kanssa liikaa, jos hän ei itse hyväksy muutosta ja sen tavoitteita. Tämä riski

korostuu juuri silloin, kun ylempää tulevat päätökset ohittavat esimiehen oman vaikutusmahdollisuuden ja hän jää oman roolinsa ulkopuolelle. Tällainen toiminta asettaa esimiehen omaa johtoaan vastaan ja aiheuttaa pahimmillaan esimiehen työntekijöissä epävarmuutta ja pelkoa työpaikan säilymisestä. (Pirinen 2014, 93-94.)

Esimies itse voi myös uupua liikaa. Pirinen (2014) kuvailee tunnollista puurtajaa esimiehenä, joka liian monen muutostyön jälkeen ei enää jaksakaan yrittää ja tuki ylempältä johdolta jää liian heikoksi. Tällaisen uupumisen seurauksena työntekijät jäävät yksin ja turvattomiksi ja saattavat alkaa purkaa tilannetta toinen toisilleen liikaa, jolloin kaikki alkavat uupua. Vielä yhtenä riskinä Pirinen (2014) mainitsee omaa etuaan tavoittelevan esimiehen, joka käyttää muutostilannetta hyväkseen saavuttaakseen itsekkäät päämääränsä. Tällaisessa tilanteessa esimies ei tunne myötätuntoa työntekijöitään kohtaan vaan pikemminkin syyttää heitä kaikista mahdollisista epäonnistumisista ja jättää heidät yksin. (Pirinen 2014, 95-96.)

Muutosjohtajan ei odoteta suorittavan pelkästään työtehtäviä, vaan häneltä odotetaan persoonana monia vahvuuksia, luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Kaikki näistä liittyvät voimakkaasti muutosjohtajan omaan persoonaan ja tunneälyn hallintaan. Muutosjohtajan sosiaaliset taidot muodostuvat yhdessä vuorovaikutustaitojen kanssa merkittäviksi tekijöiksi muutosjohtamisen kentässä työyhteisön keskuudessa ja johtajan tulee hahmottaa itsekin omat vahvuutensa, että niitä voi käyttää oikein. Muutosjohtamisessa voidaan astua moneen ”sudenkuoppaan”, joista useimmista selviää kunnioittamalla työntekijää ja hänen antamaansa työpanosta muutokselle. Välittäminen itsestä ja muista, läsnäolo sekä avoimuus voiva helposti kääntyä negatiiviseksi, jos niille ei anneta muutosjohtamisessa tarpeeksi painoarvoa.

3.3 Luottamuksen voima muutosvastarinnan aallokossa

Pentikäinen (2014, 16-17) kuvailee luottamuksen käsitteen osaksi tunnetta, jossa uskotaan asioiden hoitamiseen hyvin ja taidolla. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 40) taas yhdistävät luottamuksen tunteeseen, jossa on kyse kahden ihmisen välisestä suhteesta: luottamus toisen ihmisen käyttäytymisestä rakentuu myönteisten odotusten

kautta. Työyhteisön toiminnassa jäsenten kesken tarvitaan luottamusta aidon vuorovaikutuksen lisäksi ja myös esimiehen täytyy hyväksyä eri mieltä olemisen, sillä työyhteisössä toiminta perustuu paljolti tietojen ja näkemysten käsittelyyn. Kärkkäinen (2005, 27) korostaa miten ymmärtäminen ei ole lainkaan sama asia kuin samaa mieltä oleminen. Stenvall ja Virtanen (2007) taas tuovat esille, että muutoksessa onnistuminen työyhteisössä edellyttää myös luottamusta ja he näkevät sen eräänlaisena mahdollistajana, sillä luottamusta nauttiessaan muutosjohtajan toimintaan uskotaan paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 78.)

Muutosvastarinta on se reaktio, jossa etenkin luottamus punnitaan ja reaktiota on lähes mahdotonta täysin poistaa. Toisaalta Erämetsä (2003) korostaa muutosvastarinnan merkityksen luonnolliseksi ja melkein välttämättömäksi tunnereaktioksi muutoksen mahdollistajana. Työntekijälle muutosvastarinnan tunteminen on samalla negatiivinen ja vaikea asia, mutta myös reaktio tutusta luopumiseen ja oman minän suojeluun. Kun muutosjohtaja tiedostaa muutosvastarinnan merkit ja pystyy käsittelemään ne luottamuksen vallitessa, voi työntekijä tällöin edetä hyväksymisvaiheeseen ja kokea halua muutokseen aidosti. (Erämetsä 2003, 98-99; Stenvall & Virtanen 2007, 78.)

Luottamus

Pentikäinen (2014) kuvaa teoksessaan muutosjohtajuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä varsinkin silloin, kun johtajan pitää saada ihmiset tekemään ja kokemaan itselleen jotain aivan tuntematonta. Tarvitaan usein erittäin vahvaa luottamusta johtoon ja esimieheen, että pystytään siirtämään keskittyminen kielteisistä asioista myönteisiin. Pentikäisen (2014) mukaan hyvä muutosjohtaja osaakin luoda luottamusta henkilökohtaisella tasolla ja saa työntekijän uskomaan omiin kykyihinsä. Smollan (2012) myös kertoo artikkelissaan, miten aikaisemmat tutkimukset osoittavat luottamuksen johtajiin muutoksessa olevan tärkeä osa muutosta ja miten kokonaisvaltaisesti se vaikuttaa työn tekemiseen. Tutkimuksien mukaan myös luottamus esimiehiin johti työntekijöiden sitoutumiseen ja kannusti enemmän parantamaan omaa suoritusta. (Pentikäinen 2014, 205; Smollan 2012.)

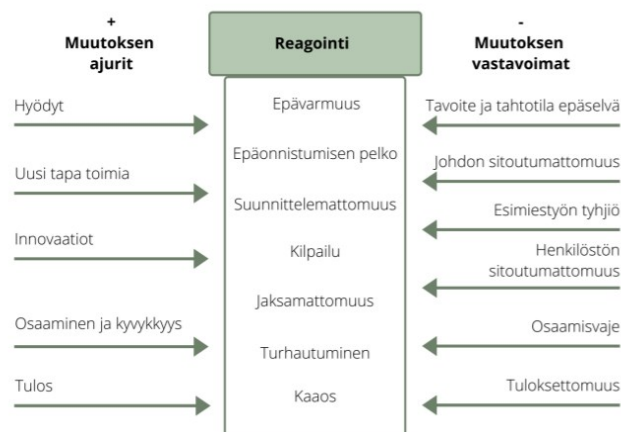
Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan työntekijän ja johtajan keskinäinen luottamus luo uskon esimiehen johtamiseen ja prosessi etenee, vaikka kaikki toiminnan tekijät eivät aina olisikaan työntekijöiden tiedossa. Keskinäinen luottamus antaa epävarmassa muutostilanteessa pohjan tehdä tehokasta työtä ja työntekijän on helpompi kertoa ideoistaan ja kokemuksistaan eikä muutosjohtajankaan näkemyksiä jätetä huomiotta. Smollan (2013) osaltaan kuvailee luottamuksen liittyvän vahvasti myös oikeudenmukaisuuteen. Muutostilanteessa työntekijä haluaa johdon suunnalta tunteen arvostamisesta, jolloin teorioiden mukaan saadaan konkreettisempia tuloksia muutoksessa aikaan. Smollanin (2013) tutkimuksen tarkoitus oli etsiä merkitystä luottamuksen käsitteestä organisaation muutoksessa ja tulokset osoittivat vahvasti, kuinka oikeudenmukaisuus, avoimuus ja oikeanlainen viestintä luovat rehellisyyden ilmapiiriin, jossa kaikki luo oikeanlaisia arvoja ja käyttäytymistä työyhteisön sisällä. (Smollan 2013; Stenvall & Virtanen 2007, 78-80.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) kuvaavat luottamuksen rakentumisen perustuvan säännöllisiin, henkilökohtaisiin tapaamisiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kaikista muutoksista tulisi aina informoida ajoissa, sillä tiedottomatta jättäminen koetaan aina valheelliseksi. Vaikka tilanne olisi miten vaikea, muutosjohtajan kannattaa aina pysyä totuudessa, etteivät huhut ala kiertää ja pienikin väärin kerrottu asia kasvaa isoksi. Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan muutosjohtaja voi itselleen epätietoisessa tilanteessa kertoa edes yleistä tietoa ja antaa lupauksen myöhemmin mahdollisista yksityiskohdista. Totuudessa pysyminen kertoo muutosjohtajan moraalista ja pystyykö hän ymmärtämään luottamuksen merkityksen ja sen menettämisen vahingot työntekijöissä. Smollan (2013) yhtyy ajatukseen kertomalla artikkelissaan, miten tutkimuksien mukaan vuorovaikutteisuus lisää luottamusta johtoon. Pentikäinen (2014) kuvaileekin viisasta johtajaa ihmiseksi, joka osaa tehdä työtä luottamuksen vahvistamiseksi. Muutos vaatii aina aikaa ja vaivaa ja kuilu tulosten saavuttamisen ja luottamuksen välillä saattaa muodostua pitkäksi. Luottamus kuvaa muutoksessa tunteiden voimaa ja muutosjohtajan tulee ymmärtää tämä menestystä ohjaavana tekijänä. Pentikäinen (2014) korostaa muutostilanteen heikentävän luottamusta juuri tunnetasolla ja selviytyäkseen työntekijän tulisi omaksua erilaisia strategioita tämän edessä hallitakseen tilanteen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41, 55; Pentikäinen 2014, 205-207; Smollan 2013.)

Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa voidaan Heiskanen ja Lehikoisen (2010) mukaan kuvailla muutoksen pyörteissä sekä tarpeelliseksi että välttämättömäksi. Suurin osa muutოსvastarinasta lähtee alimman tason henkilöstöstä, sillä he ovat yleensä vähiten osallistuneet muutoksen suunnitteluun toisin kuin johto. Tästä huolimatta muutoksen isoimmaksi esteeksi saattaa muodostua omaa asemaansa suojeleva johtohenkilö, joka verhoilee muutოსvastarinasta syyn omien kehityssuunnitelmien epäonnistumiselle. Muutosvastarinta ei suinkaan ole välttämättä pelkästään huono asia, vaan saattaa olla hyödyksi liian hätäisesti suunnitelluille muutoshankkeille. Erämetsä (2003) kuvailee muutოსvastarintaa luonnolliseksi asiaksi, miten organisaatiossa ei kuulukaan ottaa jokaista muutosta vastaan ilolla tai välinpitämättömästi. Historia kertookin muutოსvastarinnan ei vain jarruttaneen vaan myös hioneen uudistuksia ja erilaisia keksintöjä entistä paremmaksi. (Erämetsä 2003, 98; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56.)

Muutosvastarinta voi Pirisen (2014) mukaan ilmetä monella tapaa: äänekkäästi, hiljaisesti tai passiivisesti. Esimiehen tulee huomata tavat, olivat ne sitten huomiohakuista lietsontaa tai hiljaista vastarintaa piilossa. Muutosvastarinnan taa kätkeytyy syitä, joiden selvittäminen täytyy ratkaista eikä aliarvioida vastarinnan ilmenemistä. Muutosvastarinta on kuitenkin aina voima ja sillä ilmenee myös vastavoima, kuten kuviossa 5 Pirinen tilanteen hahmottelee. Muutosvastarintatilanteessa voimien keskelle muodostuu työntekijän reagointi tapahtumaan ja ihannetilanteessa muutოსjohdaja pystyisi muuttamaan vastavoiman myötävoimaksi. (Pirinen 2014, 97-98.)



Kuvio 5. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97.)

Muutosvastarinnan olemassaolo on hyväksyttävä ja Erämetsä (2003) tähdentää myös, miten täytyy pystyä eläytymään toisen asemaan, kun hän esittää tunteisiin perustuen vastaperusteluita. Kavanagh ja Ashkanasy (2006) pohtivat artikkelissaan johtajuuden vaikutusta työntekijän kykyyn hyväksyä muutos ja yhtenä merkityksellisenä seikkana aikaisemmat teoriat osoittavat, kuinka johto koetaan positiivisena, jos muutosprosessiin osallistuminen tuo itsellekin jotain positiivista. Hyväksynnän taso määryytyy juuri yhteisen ymmärryksen tasolla ja jos työntekijälle aiheutuu muutoksesta rajoituksia, hän suhtautuu muutokseen sitä negatiivisemmin. Kavanagh ja Ashkanasy (2006) kuvailevat kokonaisuutena myös, miten muutoksenhallintaprosessit ja -strategiat vaikuttavat yksilön käsityksiin muutoksista ja miten nämä taas vaikuttavat yksilön kokemukseen johtamisesta (Kavanagh & Ashkanasy 2006; Erämetsä 2003, 100-101.)

Pirinen (2014) listaa muutosvastarinnan syitä, joita voivat olla mm. kriittisyys, tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, epäselvä suunta tai huono johtaminen. Suuri osa on selvästi tunneperäisiä reaktioita ja yllättävät muutosjohtajan usein olemassaolollaan. Heiskanen ja Lehikoinen (2010) taas korostavat tunteiden kokemista yhdessä vahvuutena, jolloin muutostilanteissa voidaan hahmottaa yhteinen suunta samalla kirkkaammin. Muutostahto voi olla yhtäläillä tarttuvaa ja toimia muutosvastarinnan vastavoimana kokonaisvaltaisesti. Tietoisuus, miten tärkeää uudistuminen on, voi vahvistaa valtavasti uskoa tulevaan ja yhteinen energia muutoksen avainhenkilöiden keskuudessa kasvaa merkittäväksi. Kavanaghin ja Ashkanasyn (2006) tutkimus keskittyi etsimään parasta tyyliä sekä johtamisen ominaisuuksia, jotka motivoivat yksilöä hyväksymään muutoksen paremmin. Tutkimuksen tuloksena neljä eri osa-aluetta vaikuttivat eniten hyväksyntään muutoksessa: johtajien käyttäytyminen, johtamisstrategioiden valinta, organisaatiokulttuuri sekä johtajien toiminta. Kavanaghin sekä Ashkanasyn (2006) mukaan tulokset osoittavat, kuinka muutosprosessin onnistuminen riippuu tavasta, jolla prosessia johdetaan. Myös pätevän ja koulutetun johtajan on helpompi saada hyväksyntää, kun hänen motiivinsa muutoksen taustalla ovat kaikkien tiedossa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57-60; Kavanagh & Ashkanasy 2006; Pirinen 2014, 99-105.)

4 Ihmiset muutosjohtamisen keskiössä

4.1 Muutoksen prosessit

Kun organisaatio huomioi muutosprosessissa yksilökohtaiset tarpeet yrityksen liiketoiminnallisten lähtökohtien lisäksi, niin se pystyy valmistautua tulevaan kokonaisvaltaisesti. Prosessi kannattaa Ilmarisen (2018, 5) mukaan jakaa vaiheisiin, joissa kartoitetaan muutoksen lähtökohdat, edetään valmisteluvaiheen kautta itse toteutukseen ja päätetään muutosprosessi hyvin jatkoakin ajatellen. Harju ja Ruuskanen-Himma (2018, 132-133) taas pilkkovat muutosprosessin pienempiin askeliin painottamalla alkuvaiheita ja koko prosessi saa päätöksen, kun vasta itse muutoksen toimeenpano alkaa. Muutosprosessi tarvitsee aina isossa kuvassa huolellista suunnittelua, jolloin voidaan valmiiksi miettiä jo ennakoivat toimenpiteet ja vasta tämän jälkeen seuraa toteutusvaihe. Kun yrityksissä varataan suunnittelulle riittävästi aikaa ja resursseja, niin voidaan kunnolla miettiä, *kuka* muutoksen tekee ja *miten* se tehdään. Jo tässä kohtaa muutosjohtajan kyky luoda uutta tietoa antaa pohjaa onnistuneelle prosessille ja saadaan aikaan positiivinen kierre, joka luo suunnan myös onnistuneelle toteutusvaiheelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-49.)

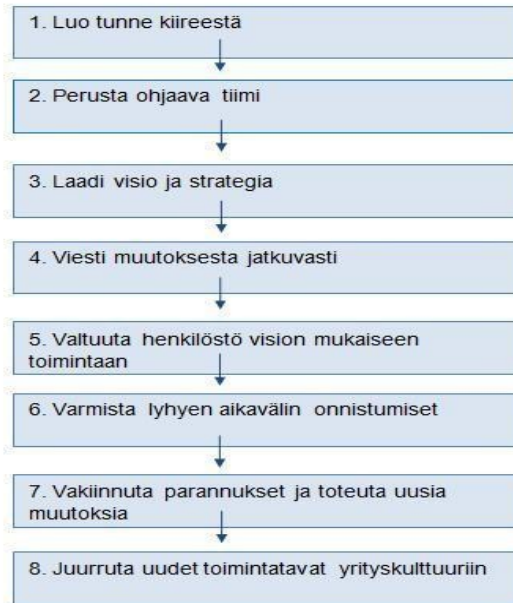
Muutosjohtajalle koko muutoksen tavoitteen selkeyttäminen on itselle ja koko organisaatiolle aina haasteellinen tehtävä, koska tarvitaan kykyä hahmottaa muutostarve ja luotsata organisaatio oikeaan suuntaan muutoksessa. Työyhteisö tarvitsee aina oikealla tavalla konkretisoidut lähtökohdat ja muutosjohtajan pitää olla valmis perustelemaan ajattelutapansa ja muutoksen tavoitteet. Tarvitaan aikaa suunnitella muutosta ja on heräteltävä koko organisaation muutostietoisuus, muutosjohtaja kohtaa jo alkuvaiheessa paljon kysymyksiä ja kyseenalaistamista, joihin pitää olla esittää riittävän hyvät perustelut muutoksen etenemisen kannalta. Muutoksen taustalla esiintyy monesti sekä sisäisiä että ulkoisia muutostekijöitä ja muutostarpeen konkretisoivat muutoksen tavoitteet, jotka antavat kaikelle selkeän päämäärän. Ilmarinen (2018) tähdentää valmisteluvaiheen aikana ennen toteutusta miten tärkeää on hahmottaa, ketkä ovat muutoksen kohderyhmiä, missä aikataulussa muutos etenee, miten viestintä muutoksen aikana hoidetaan sekä osallistaa henkilökunta riittävästi

muutokseen mukaan. (Harju & Ruuskanen-Himma 2018, 132-136; Ilmarinen 2018, 5-14; Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

Toteutusvaihe on muutoksen haastavin vaihe, koska siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. Ilmarinen (2018, 15) painottaa tiivistä yhteistyötä koko henkilöstön kanssa, että tavoitteet ja sisällöt käsitellään yhteisesti eikä muutoksen keskellä enää tehdä suunnittelua. Muutosprosessi täytyy pitää liikkeessä koko ajan ja ensimmäiset askeleet ovat monesti ne tärkeimmät muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosjohtajalla on hyvä olla tukenaan tiimi, joka varmistaa osaltaan henkilökunnan osallistamisen, mutta myös huolehtii muutoksen jatkuvasta seurannasta, viestinnästä sekä vuorovaikutuksesta kuuntelun ja palautteen muodossa. Haastetta muutosjohtajalle tuo Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan vielä muutoksen ylläpitäminen motivoivana ja innostavana. Mutta kun muutos on saatu päätökseen, on palkitsemisen aika ja kaikkien syytä miettiä, mitä muutoksesta on opittu sekä ottaa uudet käytännöt vastaan osana uusia toimintatapoja. (Harju & Ruuskanen-Himma 2018, 136; Ilmarinen 2018, 9, 15-21; Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Viitala ja Jylhä (2019) esittelevät John P. Kotterin muutosjohtamisen mallin vuodelta 1995 kuviossa 6 ja se tiivistää hyvin edellä kuvatun muutosprosessin muutosjohtamisen näkökulmasta. Aivan alussa muutosjohtajan tehtävänä on luoda kuva muutoksen tarpeellisuudesta ja esittää rehellisesti muutoksen taustat ja tulevaisuuden näkymät. Yksikään muutos ei onnistu hyvin yksin ja muutostyön tukemiseksi muutosjohtajan kannattaa muodostaa tiimi, joka muodostuu organisaation avainhenkilöistä eri tasoilta. Muutosvision pitää olla selkeä ja muutosjohtaja selventää muutosvision päämäärän ja tavoitteet. Hän myös esittää välietapit ja tekee kokonaisuudesta jo tässä vaiheessa ymmärrettävää. Muutosjohtaja viestii muutokseen liittyvistä asioista tiheään koko prosessin ajan, pyrkii osoittamaan johdon olevan muutoksen takana sekä tunnistaa mahdolliset hidasteet tai muutoksen toteutumista haittaavat tekijät. Ennen muutoksen vakiintumista, on muutosjohtajan hyvä jakaa onnistumiset pienempiin välietappeihin ja palkita niistä. Nämä edistysaskeleet tehdään näkyvästi ja kannustetaan mahdollisissa edistysaskeleissa, ettei muutosprosessi alkaisi tuntua liian raskealta. Muutoksen vakiinnuttaminen on hidasta, mutta varsinkin johdon tulee sitoutua sen vahvistamiseen ja valvoa uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viitala ja

Jylhä (2019) kiteyttävät Kotterin mallin lopussa, miten muutoksen tulee juurtua osaksi organisaation toimintaa. Tämä vaatii aikaa ja positiivisia kokemuksia, kaikkea pitää aina jälkikäteen tutkia ja miettiä opittuja asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 284-286.)



Kuvio 6. John P. Kotterin muutosjohtamisen prosessimalli (1995)

4.2 Muutosviestintä

Stenvall ja Virtanen (2007) kertovat, miten muutostilanteissa viestintään on tarpeen kiinnittää huomiota, sillä viestintä tukee muutoksen toteutusta ja luo muutosprofiilin koko muutoshankkeelle. Viestintä on juuri se työkalu, jolla informoidaan muutoksen sisältö ja tavoitteet sekä sitoutetaan organisaation jäseniä muutoksen tavoitteisiin. Viestintä on myös se tekijä muutoksessa, joka vauhdittaa vuorovaikutusta ja luo muutostilanteissa työntekijöille sosiaalisia merkityksiä. Muutosviestintä koostuu Ilmarisen (2018) mukaan taas sisältöjen, välineiden, ajoituksen, kohderyhmien ja seurannan suunnittelusta. Muutosjohtajan tehtäväksi jää suodattaa kaiken viestinnän keskeltä työntekijälle tärkeät asiat ja tulkita ne ymmärrettävään muotoon. Valpola (2004) muodostaa muutosviestinnän kulmakiviksi myös viestinnän selkeyden, mutta korostaa työntekijän tarvetta arvioida viestinnän merkitystä omaan työnkuvaan liittyen ja mahdollisuutta saada sen mukaista lisäinformaatiota. (Ilmarinen 2018, 12-13; Stenvall & Virtanen 2007, 66-67; Valpola 2007, 63-64.)

Muutosjohtajan työhön kuuluu paljon viestintää, jonka avulla voidaan luoda samalla luottamuksellista työntekijä-suhdetta. Pirinen (2014) kuvaa muutosjohtajan roolia muutoksessa ratkaisevaksi, sillä muutokseen motivoitunut johtaja saa omalla käytöksellään vietyä muutosta eteenpäin. Viestintä on myös samalla muutoksessa se asia, jota kritisoidaan ja luottamus korostuu entisestään. Jatkuva keskustelu henkilöstön kanssa sekä yhteisen ymmärryksen löytäminen lisäävät yhteenkuuluvuutta ja vievät muutosta eteenpäin, jos yhteisiä onnistumisia saadaan aikaan. Tätä näkemystä tukee Frahmin ja Brownin (2005) tutkimus viestinnän kulusta organisaation sisällä. Tiedonkulku voi pysähtyä jo esimiestasolla ja työntekijälle voi jäädä muutosviestinnästä erittäin heikko näkemys. Tämä vaikuttaa luonnollisesti muutoksen ymmärtämiseen ja muutosjohtajan rooli näyttäytyy entistä merkittävämpänä muutosviestinnän toteuttamisessa. (Frahm & Brown, 2005; Pirinen 2014, 116-117.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010) muodostavat tärkeäksi tavoitteeksi saada henkilöstö ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön ja välttää epäselviä viestejä. Myllymäki (2018) korostaa vielä varsinkin epäselvissä tilanteissa muodostuvaa muutosvastarinnan mahdollisuutta, jota voi saada lievennettyä esittelemällä positiivinen visio muutoksesta sekä panostamalla riittävään koulutukseen. Myös avoimuus ja rehellisyys luovat viestintään pohjan ja toisto antaa työntekijälle paremman vaikutelman meillä olevasta muutoksesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21; Ilmarinen 2018, 12; Myllymäki 2018, 10-12.)

Muutosjohtajan viestintäosaamisen kenttään kuuluu Juholinin (2008) mukaan neljä erilaista osa-aluetta. Kuviossa 7 Juholin (2008) tiivistää, miten ilman kykyä kommunikoida viestintä ei onnistu, sillä jokainen osa-alue painottuu eri työnkuvissa eri aikoina. Muutosjohtaja tarvitsee kykyä osata ilmaista ajatuksiaan puhuen ja kirjoittaen, muutosviestintä tarvitsee valmiutta käydä keskustelua sen eri vaiheissa. Osaamista tulee olla myös suhteissa muihin ihmisiin ja hyvät kontaktit asiakkaisiin, kollegoihin ja päättäjiin muodostavat toisen osaamiskentän. Kolmantena osaamisen alueena voidaan pitää kykyä hallita erilaiset viestintävälineet ja lopulta tarvitaan osaamista kaikkien osa-alueiden hyödyntämiseen eri tilanteissa. (Juholin 2008, 30-31.)



Kuvio 7. Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2008, 31)

Muutosviestintään kuuluu yhteinen todellisuus meneillään olevasta muutoksesta. Pirinen (2014) kuvaa, miten yhteisen kielen löytäminen vaatii johdon suunnalta selkeyttä, koska muutosviestinnässä voidaan joutua tilanteeseen, jossa toimijat ymmärtävät sanat ja ilmaisut eri tavoin. Käsitteiden ymmärtäminen antaa työntekijälle paremman kuvan muutoksen kulusta, eikä hän jättäydy herkästi muutoksen ulkopuolelle. Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan muutos hyväksytään paremmin, jos muutosjohtaja huolehtii viestien vastaanottajan ymmärtämisestä niin, ettei kielestä muodostu liian monimutkaista. Oikeanlaisella kielenkäytöllä saavutetaan eri osapuolten välillä vuorovaikutusta, joka haastaa oivaltamaan muutoksen prosessia. Muutokselle halutaan myös aina kasvot ja mahdollisuus saada selkeitä perusteluja asioille. Muutosjohtajan tulee kuunnella työntekijöitä kaikissa tilanteissa, sillä muutos tuo epävarmuuden tunteen ja kokonaiskuvan viestintään on hyvä panostaa alusta lähtien. Muutoksen viestinnän kanavia on useita ja keskustelut sekä mahdollisuus palautteeseen sitouttavat henkilöstöä muutokseen. (Pirinen 2014, 117-120; Stenvall & Virtanen 2007, 70-72.)

Työntekijät haluavat tietoa eri tavoin ja muutoksen keskellä muutosjohtajan hyvä taito viestiä hälventää muutoksen tuomaa pelkoa tulevaisuudesta. Kiinnostusta muutosta kohtaan tulisi pitää yllä koko muutosprosessin ajan ja foorumit viestinnän kanavina palvelevat monia erilaisia ryhmiä työyhteisön sisällä. (Pirinen 2014, 136-137.) Foorumit voidaan jakaa Juholinin (2008) mukaan työfoorumeihin, hybridifoorumeihin

hin, sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin, sosiaaliseen mediaan sekä virallisiin ja puolivirallisiin foorumeihin. Kun viestintä suunnitellaan tarpeeksi monipuolisesti, saa jokainen työntekijä etsiä tarpeensa mukaan tarvittavan tiedon. *Työfoorumi* on se keskeinen fyysinen työtila, jossa työskennellään, pidetään taukoja, kokoustetaan ja käytetään viestintäteknologiaa kommunikoinnin välineenä. *Hybridifoorumeissa* taas sekoitellaan luovasti erilaisia kommunikaatiomuotoja, joissa digitaalinen viestintä kietoutuu kaikkeen tekemiseen ja oppimista tapahtuu yhdessä. (Juholin 2008, 73-74.)

Jokaisen työyhteisön sisällä muodostuu verkostoja, jonka henkilöt ovat yhteisen tavoitteen tai mielenkiinnon kohteen äärellä. Samalla verkosto laajentuu yleensä yli organisaatorajojen ja ulkoisia verkostoja muodostuu muiden alalla toimivien, työyhteisön ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa. Tällaista sisäistä ja ulkoista verkostoitumista kutsutaan *vapaamuotoiseksi foorumiksi* ja sen jäsenillä on yleensä luonnollisesti muodostuneita verkostoja. *Sosiaalinen media* taas on se nykypäivän kanava, joka muodostaa oman fooruminsa internetin luoman teknologian välittämänä. Tästä esimerkkeinä alalajeina vielä blogit, wikipedia tai vaikka Facebook ja LinkedIn. Vielä viimeisinä foorumeina *puoliviralliset ja viralliset foorumit*, joihin sähköposti ja intranet kuuluvat jo vakiintuneena digitaalisena viestintänä. Nämä kaksi foorumia voivat olla joskus vaikeita erottaa toisistaan, mutta virallisia ovat aina esim. kuukausi- tai kvartaalipalaverit, joiden tiedotustilaisuudet ovat tarkkaan harkittuja. Puoliviralliset foorumit taas täydentävät virallisia foorumeita ja voivat olla yhteisiä seminaareja tai kahvittelutilaisuuksia, joissa lähtökohtaisesti asiantuntijoiden välistä yhteistyötä vahvistetaan ja tehostetaan entisestään. (Juholin 2008, 75-79; Korhonen & Bergman 2019, 111-114.)

Kuten jo aikaisemmin on todettu, viestinnän merkitys muutoksen keskellä on suuri. Stenvall & Virtanen (2007) ovat koonneet keskeisiä näkökohtia muutosviestinnän suunnitteluun sekä toteutukseen ja korostavat viestinnän merkitystä koko organisaation menestymisessä. Kun viestinnän toimenpiteet kytketään muutoksen aikaisiin keskeisiin toimintoihin, on mahdollista luoda vuorovaikutuksen ilmapiiri muutos-hankkeesta, sen tavoitteista ja toivotuista tuloksista. Muutosviestintä ei saa olla eritahtinen itse muutoksen etenemisen suhteen ja muutosjohtajan tulee tarkastella jatkuvasti omaa tapaansa esittää asioita sekä verbaalisesti että kirjallisesti. Myllymäki

(2018) kiteyttää teoksessaan muutosviestintään tärkeitä sääntöjä ja kehottaa olemaan aina ajoissa liikkeellä. Muutoksen tarpeellisuudesta on tärkeää kertoa avoimesti ja tuoda riskit kaikkien tietoisuuteen. Muutkin haluavat oppia muutoksesta, heille tulee antaa siihen mahdollisuus, jossa muutosjohtaja kertoo ytimekkäästi kaiken tarpeellisen ja tähtää optimistisesti tulevaan. (Myllymäki 2018, 67; Stenvall & Virtanen 2007, 73-75.)

4.3 Tunteet muutoksessa kertovat muutosvalmiudesta

Ihmisen valmius muutokseen on monesti se vaikein osuus muutosprosessin aloittamisessa tai sen läpiviemisessä. Arikoski ja Sallinen (2007) kuvailevat, miten tunteet ovat mukana myös työpaikalla ja kuinka niiden laiminlyönti johtaa helposti muutoksen epäonnistumiseen. Ihminen käy aina suurissa muutoksissa läpi neljä perustunnetta, pelon, vihan, surun ja ilon ja vasta käytyään nämä läpi, hän on sinut muutoksen kanssa. Kun johto tiedottaa henkilöstöään muutostilanteesta, tulee ottaa huomioon, että henkilöstö kuulee yleensä asiasta vasta ensimmäisiä kertaa eikä osaa pakosti vielä iloita tilanteesta odotetusti. Johto saattaa olla itse läpikäynyt tietyt tunnetilat jo etukäteen eikä voi odottaa henkilöstöltä heti suvaitsevaisuutta ja hyväksyntää tilannetta kohtaan. Pirisen (2014) mukaan työntekijä voi käyttäytyä muutoksessa energian ja asenteen suhteessa neljällä eri tavalla: kyseenalaistajan, vastustajan, johtajan tai passiivisen hyväksyjän roolissa. Jos työntekijältä löytyy paljon energiaa ja asennetta, hän on helposti muutoksen johtaja. Passiivisella hyväksyjällä on yleensä hyvä asenne, mutta vain vähän energiaa. Muutoksen kyseenalaistajalla on paljon energiaa, kun taas vastustajalla erittäin vähän, yhteistä on negatiivinen asenne. Muutosjohtajan on hyvä ymmärtää, miten jokainen työntekijä voi muutoksen elinkaaren aikana käyttäytyä jokaisessa roolissa muutoksen edetessä ja käyttää tätä tiimissä voimavarana. Etenkin suuret muutoksen vaativat aikaa ja työntekijän tulee saada sulatella muutosta ja työstää sitä myös passiivisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 41-42; Pirinen 2014, 184-185.)

Muutos herättää erilaisia odotuksia ja uskomuksia ja johdon täytyy kohdata työntekijän tunteet kärsivällisesti ja arvostavasti. Ilmarinen (2018) korostaa, miten negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on myös sallittua, vaikka niihin ei voi liian kauaksi juuttua

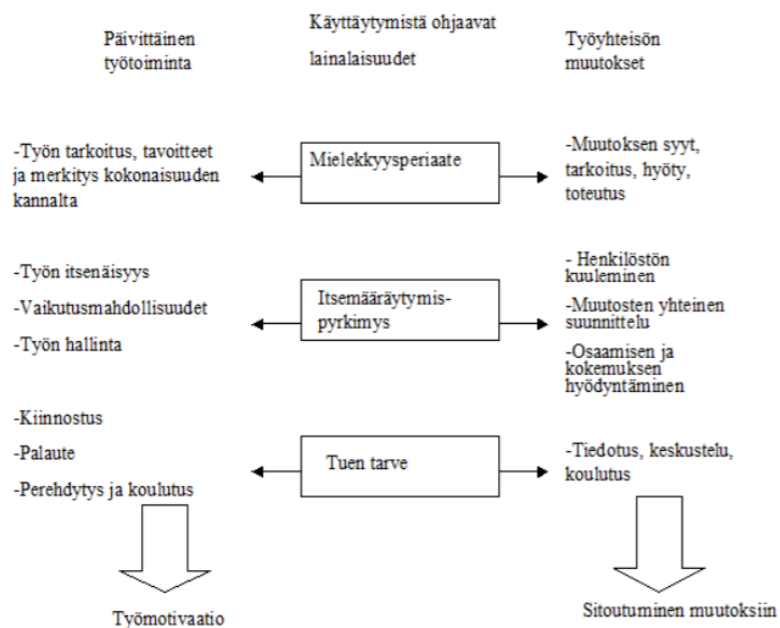
ja eteenpäin on siirryttävä. Tunteiden merkitys muutosprosessissa on kuitenkin merkittävä ja työntekijän tunteita on pyrittävä hahmottamaan, koska niillä on ohjaava vaikutus muutoksen edetessä. Ylikoski ja Ylikoski (2009) kuvailevat, miten tunteet määrittelevät suhtautumisemme muutosmurroksessa ja miten yksilöllistä voi todellisuus kullekin olla monenlaisten tunteiden viidakossa. Tunteet arvottavat koko ajan maailmaa ja voidaan jopa arvioida, miten muutokset voivat syntyä tunteista. Kun työntekijä tai muutosjohtaja kuuntelee tunteita, Ylikoski ja Ylikoski (2009) väittävät hänen tekevän parempia valintoja. Myös ympäröivästä työyhteisöstä huolehditaan paremmin, kun tunteista otetaan vastuu. (Ilmarinen 2018, 16-17; Ylikoski & Ylikoski 2009, 20-22.)

Tunteet ovat myös Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan kehittyneet suojaksi ja muutos voi järkyttää tunnetta omasta kaikkivoipaisuudesta. Muutostunteet täytyy hyväksyä yksilötasolla ja jos se muodostuu vaikeaksi, etsitään syyllistä helposti päätöksentekijöistä. Syyllisten etsijä passivoituu eikä löydä tasapainoa kipeiden kokemusten ja suojautumisen kesken. Jos haavoittuminen omassa minässä tapahtuu, siitä ylitse pääseminen ja tunteiden läpikäyminen on jokaisen kohdalla hyvin yksilöllistä ja vaikutukset voivat näkyä voimakkaasti työryhmänkin sisällä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 24-26, 30). Tunnereaktiot liittyvät paljon yksilön *resilienssiin*, jota Poijula (2018) kuvailee kyvyksi sopeutua yksilötasolla stressaavaan elämänvaiheeseen tai yhteisötasolla erityisesti muutoksista selviytymiseen. Jokaisella on jonkin tason resilienssikyky, jota tarvitaan, kun kohdataan elämässä oikaisua vaativa tapahtuma. Organisaatioissa resilienssiä tarvitaan jatkuviin muutoksiin sopeutumisissa ja se kehittyy vuorovaikutuksessa muutoksen ja sopeutumiskyvyn kesken. (Pojula 2018, 17, 19, 182.)

Arikoski ja Sallinen (2007) kokoavat ryhmän vaikuttamisen mekanismit kolmeen kategoriaan; *mukautumisen, samastumisen sekä sisäistämisen* mekanismeihin. Mukautuvuus tarkoittaa ryhmän sisällä ainoastaan käyttäytymisen muutosta, mutta ei asenteen. Tällainen muutokseen sopeutuminen vaatii paljon valvontaa tai käyttäytyminen palaa nopeasti entiselleen. Ryhmän käyttäytyminen voi muuttua myös samastumisen kautta, jolloin kunnioitus ja ihailu esimiestä kohtaan on voimakasta. Tätä täytyy kuitenkin koko ajan vaalia ja vaikka kyse voi olla syvällisestäkin muuttumisesta, se vaatii valtavaa uskollisuutta esimiestä kohtaan. Kolmantena mekanismina sisäistäminen on

se tehokkain keino, jossa ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu. He uskovat aidosti muutokseen ja edellytyksenä onkin, että muutos on uskottavasti perusteltu ja esimies itsekin on uskottava. (Arikoski & Sallinen 2007, 49-50.)

Järvinen (2016) kokoaa tässä kappaleessa kuvailtuja mekanismeja (kuvio 8), josta voidaan nähdä muutoksessa ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet. Kaiken keskiöön on tärkeimpinä koottu mielekkyyssperiaate, itsemääräämispyrkimys sekä tuen tarve. Järvisen (2016) koostama kuvio pohjautuu itsemääräytymisen teoriaan, joka keskittyy motivaatioon sekä miten saada itsensä ja muut toimimaan. Motivaation ja sitoutumisen muodot pohjautuvat yksilön kokemukseen autonomiasta, osaamisesta ja läheisyydestä ja motivaation lähteet määräytyvät sekä sisäisesti että ulkoisesti. Nämä muodostavat itsemääräytymisen alueen, jossa yksilön tarpeet toimivat motivaation muotojen kanssa vuorovaikutuksessa.



Kuvio 8. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2016, 98.)

Jokaista työntekijää ohjaa sisältäpäin mielekkyys työtä kohtaan, mutta sen tarkoitus vaihtelee suuresti yksilöittäin. Perustana kuitenkin Järvinen (2016) näkee mielekkyyden olevan jokaisen ihmisen lähtökohta jonkinasteiselle työmotivaatiolle, joskin näiden kahden välisen tasapainon saavuttamiseksi tulee tehdä jatkuvaa työtä. Tällainen

mielekkyyksiperiaate korostuu muutostilanteissa ja ensiarvoisen tärkeäksi nousee selkeä viestintä ja johdon ymmärrys työntekijän menneisyyden vaikutuksesta muutoksen etenemisessä. (Järvinen 2016, 98-104.)

Toinen tärkeä lainalaisuus Järvisen (2016) kuvion mukaan koostuu itsenäisyydestä ja sen mahdollisesta vaarantumisesta. Yksikään työntekijä ei halua olla kokonaan toisten määrällävissä ja hän haluaa ymmärtää, mistä muutoksessa on kysymys rakentamalla käsityksensä mahdollisimman itsenäisesti. Tällainen itsemääräämistunne tekee johtamisesta haasteellista, sillä muutoksessa uuden käynnistäminen tulisi saada johdettua eteenpäin ilman liiallista uhkaa ihmisen itsenäisyydelle. Haastavimmat tilanteet muodostuvat esimerkiksi muutoksissa, joissa joudutaan turvautumaan irtisanomisiin. Tätäkin vaihetta voidaan helpottaa ottamalla henkilöstö heti alusta alkaen mukaan muutokseen ja kuuntelemalla niitä henkilöitä, joita muutos ensisijaisesti koskee. (Järvinen 2016, 104-110.)

Järvinen (2016) ottaa esiin vielä yhtenä käyttäytymistä ohjaavana tekijänä muutoksessa tuen ja palautteen tarpeen, joka on usein paikallaan ja sitä harvoin on liikaa. Jokainen työntekijä tarvitsee tiedon onnistumisesta ja jos tämä jää toistuvasti puuttumaan, kokee työntekijä työnsä merkityksettömäksi ja motivaatio alkaa hiipua. Muutoksessa työntekijä käy läpi monenlaisia tunteita ja tarvitsee esimiehen tuen niiden käsittelyyn. Jokaisen yksilön selviytymiskeinot ovat erilaisia ja esimiehen tehtävä on tukea jo ennen tilanteiden mahdollista kriisiytymistä sekä osoittaa kiinnostusta jokaisen työpanokseen. Sanchez-Burksin ja Huyn (2009) tutkimusten mukaan työntekijä voi toisaalta olla ylpeä noudattaessaan esimiehen toiveita muutoksen etenemisen suhteen, mutta myös tuntee halveksuntaa omista ajatuksistaan, jos ei pysty samautumaan kaikkiin johdon ajatuksiin. (Järvinen 2016, 111-119; Sanchez-Burks ja Huy 2009.)

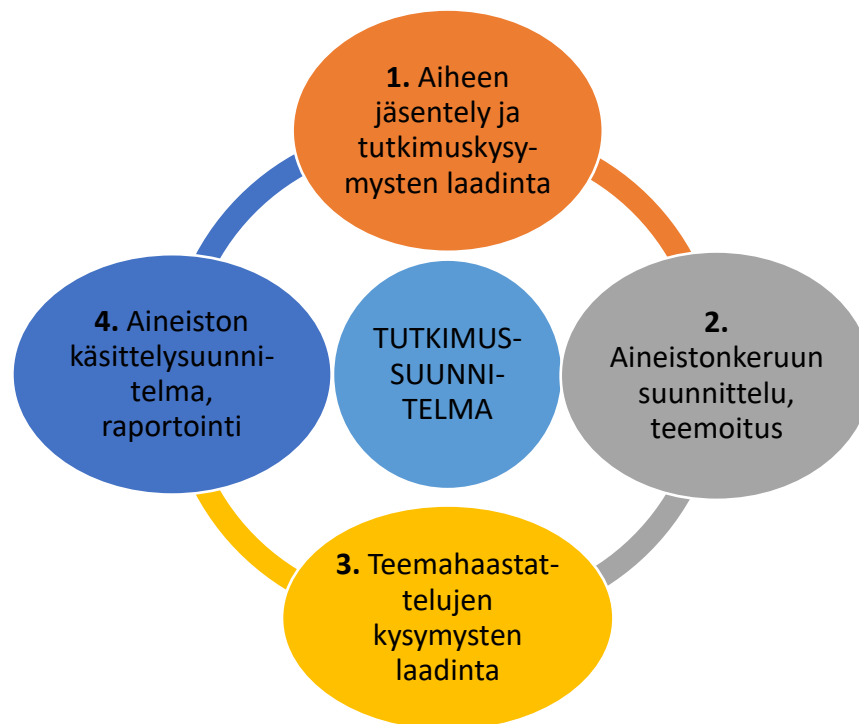
Muutoksen hallinta ja siihen liittyvät tunteet ovat vaativa prosessi, jossa tarvitaan Harjun ja Ruuskanen-Himman (2016) mukaan osaamista, päättäväisyyttä, sitoutumista ja vahvaa johtamista. Ihminen on vastaan muutoksia ja turvallisuuden tunteesta pidetään kiinni pitkään, koska hyppy tuntemattomaan tarkoittaa tietyn perus-

turvan menettämistä hetkellisesti. Muutoksen suunta on myös usein epäselvä ja uudistumista pitää haluta, tämä tarkoittaa valmiutta tehdä sen eteen työtä. Ulkoiset olosuhteet voivat myös tehdä muutoksen toteuttamisen vaikeaksi ja muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta. Muutoksen onkin todettu toteutuvan Harjun ja Ruuskanen-Himman (2016) mukaan parhaiten silloin, kun muutos perustuu enemmistön toiveisiin ja aloitteisiin. Sanchez-Burks ja Huy (2009) kuvaavat myös tutkimuksessaan tunteiden merkitystä työn tehokkuuteen muutoksessa. Samassa työyhteisössä voi olla hyvin erilaisia tunnereaktioita muutoksen kokemisessa ja mitä isompi organisaatio, sitä enemmän roolit, arvot ja kiinnostuksen kohteet erittelevät tunnereaktioita. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 146-149; Sanchez-Burks ja Huy 2009.)

Ponteva (2010) kuvaa myös teoksessaan muutoksen vaihteita ja sen hallinnan keinoja neljän eri vaiheen kautta. Muutosta edeltää usein vaihe, jossa valmistautuminen muutokseen alkaa; levottomuus lisääntyy ja huhut alkavat helposti kiertää. Samankaltaisen muutuskäyrän kuvaamana Carnall (2007) esittelee tunteiden etenemisen muutoksessa. Ensimmäinen reaktio on helposti asian kieltäminen. Tällainen käytös johtaa usein uhan kokemiseen muutoksen edessä ja esimieheltä vaaditaan taitoa ylittää vaihe ennen sen liiallista pitkittymistä. Uhan kokemuksen mentyä ohi, alkaa yksilön vastustus, kun vanhaa kaivataan ja uudistajia kohtaan saattaa ilmentyä jopa vihan tunteita. Tätä reaktiota Ponteva (2010) kuitenkin kuvaa vanhasta luopumiseksi, sillä vain tällöin annetaan itselle mahdollisuus sitoutua johonkin uuteen. Muutoksen aiheuttamat asiat on käsiteltävä perinpohjaisesti ja vasta tällöin muutos voidaan hyväksyä. Tämä on se kohta, jossa myös esimiehen onnistuminen muutoksen läpiviemisissä punnitaan ja onko mahdollista tulevaisuudessa viedä työntekijöitä seuraavien muutosten yli. Carnall (2007) kuvaa seuraavaa reaktiota hyväksymiseksi, jonka aikana työntekijä alkaa hiljalleen toimia uusien muutosten mukaan. Viimeisenä vaiheena työntekijä hyväksyy muutoksen ja uusista asioista alkaa tulla osa rutiinia. (Carnall 2007, 240-244; Ponteva 2010, 23-25.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se toteutettiin Etelä-Pohjanmaan Opistolla teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa pohdittiin organisaatioiden muutostilanteita, johtajan roolia onnistuneessa muutoksessa työntekijöiden näkökulmasta sekä muutoksen kokemusta. Tutkimuksen etenemistä esitellään kuviossa 9, josta voidaan nähdä, millaisten vaiheiden kautta tutkimussuunnitelma laadittiin.



Kuvio 9. Tutkimussuunnitelman laadinta

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu tehdään, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, niin kuin toimii. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelutilanteissa voidaan selventää tilannetta ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan kysyä siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi ja ne voidaan antaa jo etukäteen tutustuttavaksi. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että

kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Haastattelu sopi tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelutilanteista saatiin melko tasavertaisia, jolloin vastausten luotettavuutta voidaan arvioida paremmin. Tilanteesta saatiin keskusteleva ja haastatteliija pystyi esittämään paljon tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu on myös siitä joustava, että kysymysten järjestystä voitiin vaihdella tilanteen mukaan ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Yksilöhaastatteluja tehtiin kuudelle henkilölle Opiston eri tiimeistä, että näkökulma tutkimuskysymyksiin olisi mahdollisimman monipuolinen. Yksi lähtökohta haastateltavien valinnalle oli myös, että he eivät tee varsinaista muutosjohtamista omassa työnkuvassaan, vaan antavat vastaukset työntekijän näkökulmasta. Haastattelun etu on siinä, että haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkitavasta aiheesta ja niukoistakin vastauksista saadaan tutkimustietoa aikaan. Haastattelun teemoja on kolme: organisaation muutostila, johtamistyön merkitys muutoksessa sekä muutoksen kokeminen. Teemahaastattelu on hyvä menetelmä myös siksi, että haastattelun aikana pystytään selventämään vastauksia sekä syventämään saatavia tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74.)

Valmistauduin teemahaastatteluihin muodostamalla kysymykset teemoittain ja lisäämällä itselle etukäteen mietittyjä, selventäviä lisäkysymyksiä. Haastateltaville lähetettiin kutsukirje haastatteluun ja informoitiin samalla aiheesta ja teemoista sekä luotettavuusnäkökohdista. Haastattelussa kysymykset näytettiin etukäteen heidän niin halutessaan. Dokumentoin haastattelut sekä puhelimen että tietokoneen nauhuriin, joista nauhoitteet hävitettiin analysoinnin jälkeen.

5.2 Aineiston analysointi

Teemahaastattelua käytettäessä tutkimusmetodina, kerääntyy aineistoa melko runsaasti. Laadullinen aineisto useimmiten kirjoitetaan puhtaaksi tallennuksen jälkeen sanasta sanaan, mikä tarkoittaa aineiston litterointia. Aineisto on tällöin yhteismital-

listettu eli aineisto on muutettu tekstimuotoon. (Kananen 2017, 134.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla ja aineistoa kertyi jokaisen haastateltavan vastauksista noin 6-8 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineisto tiivistettiin tässä tutkimuksessa koodaamalla aineisto pienempiin kokonaisuuksiin, koska aineisto oli laaja. Vastauksista nostettiin esiin tärkeimmät, esille tulleet näkökulmat, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiin. Kanasen (2017, 136) mukaan litteroitu aineisto vaatii työstämistä ennen analysointia ja tutkijan täytyy vähän jo vähän ”aavistellakin”, mitä aineistostaan alkaa etsiä. Laadullinen aineisto voidaan myös pilkkoa ja ryhmitellä aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa teemojen vertailun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Laadullisessa analyysissä voidaan puhua induktiivisesta tai deduktiivisesta analyysistä. Kyse on päättelyn logiikasta, jossa induktiivinen tarkoittaa logiikkaa yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen. Täysin puhdas induktion logiikka onkin asetettu tutkimuksissa kyseenalaiseksi ja tässäkin tutkimuksessa analyysi perustuu yleisten havaintojen perusteella tehtyihin yksittäisiin loppupäätelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Creswell, Hanson, Clark & Morales (2007) esittelevät tutkimuksessaan viisi erilaista laadullisen tutkimuksen suunnitteluprosessia, joita ovat kertomustutkimus, tapaus-tutkimukset, perusteltu teoria, fenomenologia ja osallistava toimintatutkimus. Kertomustutkimuksella on monia muotoja ja se käyttää erilaisia analyttisiä käytäntöjä. Tutkimukset keskittyvät yksilöön ja hänen tarinaansa asiassa. Tapaustutkimuksessa taas lähestymistapaan kuuluu tapauksen yksityiskohtainen kuvaus ja tapauksen asettaminen asiayhteyteen. Se rakentaa syvällisen, asiayhteyteen perustuvan käsityksen tapauksesta useisiin tietolähteisiin vedoten. Perusteltu teoria taas on laadullisen tutkimuksen malli, jossa tiedustelija tuottaa yleisen teorian prosessista, toiminnasta tai vuorovaikutuksesta, jonka perustan muodostavat monen osanottajien näkemykset. Fenomenologit kuvaavat omassa mallissaan sitä, mikä kaikilla osallistujilla on yhteistä ilmiötä kokiessaan ja supistaa ilmiön omaavien ihmisten kokemukset kuvaamaan yhdistetyn kuvauksen kokemuksen olemuksesta kaikille yksilöille. Lopuksi laadulliset tutkijat tunnistavat ilmiön. Vielä viidentenä osallistavan toimintatutkimuksen tärkein

piirre on tuottaa sosiaalista muutosta ja parantaa elämänlaatua. Tässä tutkimustavassa tutkija ja yhteisön jäsenet ovat mukana kaikilla tutkimusprosessin tasoilla. Sen voi määritellä kvalitatiiviseksi tutkimuskyselyksi, jossa tutkija ja osallistujat tekevät yhteistyötä tutkimuksen kaikilla tasoilla. (Creswell, Hanson, Clark & Morales 2007.)

Sarajärvi ja Tuomi (2009) kuvaavat teoksessaan laadullisen analyysin sisällönanalyysin neljä vaihetta. Aineistosta päätetään aivan ensin, mikä siinä todella tutkijaa kiinnostaa eli millaiset asiat liittyvät tutkimusongelman ratkaisuun. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi ja merkitään ne asiat, jotka ovat niitä omia kiinnostuksen kohteita. Kolmas vaihe on luokittelu, teemoitus sekä tyypittely ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 92.) Kananen (2017) erottelee vaiheet vähän samaan tapaan: tutkija kerää tutkimusaineiston tutkimusongelmaan liittyen ja käyttää operationaalistamiseksi tutkimuskysymyksiä. Toisessa vaiheessa aineisto yhteismittalistetaan eli eri aineistomuodot saatetaan yhteen muotoon. Seuraavaksi aineisto koodataan ja lopuksi luokitellaan aineisto, jonka filterinä on käytetty asetettua tutkimusongelmaa. (Kananen 2017, 131-132.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001) kuvaavat teemahaastatteluista koostetun aineiston käsittävän monta vaihetta, mutta perustaltaan se on sekä analyysiä että synteisiä. Tämä tarkoittaa, että analyysissä luokitellaan aineistoa ja synteisissä pyritään esittämään tutkittava ilmiö aivan uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.) Tämän tutkimuksen tulosten analyysissä on käytetty sisällönanalyysiä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittelevät laadullisen analyysin muotoina aineistolähtöisen, teoriaohjaavan sekä teorialähtöisen analyysin. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tarkoituksen mukaisesti, mutta analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja. Aikaisemmillä havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla tekemistä lopputuloksen kanssa. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytköksiä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan ja analyysiyksiköt valitaan taas aineistosta. Aineiston analyysivaihe alkaa aineistolähtöisesti, mutta analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Teorialähtöinen malli taas nojaa nimensä mukaisesti johonkin tiettyyn teoriaan ja analyysiä ohjaa jokin aikaisemman tiedon perusteella luotu malli. Teorialähtöinen ajattelu ohjaa sekä aineiston hankintaa että

analyysiä sekä lopuksi raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-99.) Tämän tutkimuksen analyysi tehtiin aineistolähtöisesti.

Tutkimusmateriaalini analysoinnissa käytin Kanasen (2017) sekä Sarajärven ja Tuomen (2009) esittelemiä analysoinnin vaiheita. Kävin litteroidun aineiston useampaan kertaan läpi ja etsin analyysistä jo heti tutkimuskysymyksiin liittyviä näkökulmia. Toisessa vaiheessa muodostin aineistosta kolme pääteemaa tutkimuskysymysten mukaisesti. Kolmen pääteeman ympärille muodostin seuraavaksi pienemmät alateemat, jotka sain haastattelun kysymysten vastausten perusteella. Viimeisessä vaiheessa kirjoitin tuloksista raportin, jossa muodostin pääteemojen ympärillä esiintyneiden alateemojen aiheista synteesiä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka on analysoitu teemoittain. Teemat muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta koskien organisaation muutostilan kokemista, johtamistyön merkitystä muutoksessa sekä muutoksen kokemista henkilötasolla. Haastattelun teemat muodostuivat teorialähtöisesti ja tulokset on esitetty teemoittain. Analyysin pohjalta on nostettu joka teemaan liittyen ydinasiat esille ja tehty aineistolähtöistä analyysiä. Lopussa on esitetty aineistolähtöisestä analyysistä synteesi tuloksista. Ensimmäinen teema on muutostilan kokeminen, jonka alaluokat synteessin tuloksena ovat osallisuuden kokemus, muutoskyvykyys sekä muutosten perustelun viestintä. Toisen pääteeman, johtamistyön merkityksen, alaluokat ovat muutosjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, muutosjohtamisen tyyli, työntekijän osallisuus sekä muutosviestinnän merkitys. Kolmannen pääteeman alaluokat muodostuivat muutoksen kokemisen teeman ympärille: oman muutosroolin selkeys, tunnereaktioiden huomioiminen muutoksessa, avoin luottamussuhde muutosjohtajaan, tuki ja palaute muutoksen aikana sekä muutosviestinnän avoimuus.

6.1 Organisaation muutostilan kokeminen

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kartoitettiin organisaation muutostilan ymmärtämistä sekä miten muutostilanteet koskettivat omaa työnkuvaa. Samalla pohdittiin oman yrityksen muutoskykyä ja resursseja sekä muutosten mahdollista tarpeellisuutta. Haastateltavien kokemukset olivat hyvinkin erilaisia työn luonteen mukaan ja muutosten konkreettisuus koettiin vahvimpana silloin, kun se tuli omaa työtä lähelle. Lopuksi synteessinä pääteemasta on muodostettu vastausten perusteella alaluokat eli vastauksista nousseet ydinasiat.

Haastateltavat kokivat, että heitä kaikkia muutokset koskettivat omassa organisaatiossa aina. Vaikutus oli suora tai epäsuora, riippuen siitä, miten lähelle se tuli omaa päivittäistä arkea ja työnkuvaa. Yhteisöllisyyden ei koettu olevan osa omaa työyhteisöä, jos työntekijä ei ole valmis muutoksiin kaikkien kanssa yhdessä. Muutos myösaattoi vaikuttaa omaan työhön vahvemmin alussa eikä enää niinkään itse muutoksen toteutumisen jälkeen. Yksi haastateltavista oli palkattu omaan työhön tekemään muutosta ja sen kautta muutostila koettiin tällä hetkellä jatkuvana.

No ne (muutokset) koskettaa aika paljoki, koska mut on palkattu tänne sen takia, että mä lähden vetämään tällästä omaa muutosta.

Olispa se jotenkin hölmöä, jos mä en kokisi että muutos koskettaisi mua. Koska minä oon yks osa tätä työyhteisöä ja remmiä. Mä olisin ulkopuolinen, jos se ei koskettaisi. Siinä mieles jotenkin mut olis ulkoistettu tai mä olisin ulkoistanu itse itseni.

Muutosten tarpeellisuuden kokeminen jakoi haastateltavien kesken paljonkin mielipiteitä ja asiaa katsottiin eri näkökulmista. Kaksi haastateltavaa oli heti sitä mieltä, että muutokset ovat tarpeellisia yleisellä tasolla organisaatiomaailmassa ja yritys ei selviä ilman muutosta. Kehitys ja muutos on hyvä asia, mutta tarpeellisuus saattaa jäädä hieman epäselväksi; tieto muutoksen taustoista ja siitä mihin sillä pyritään, olisi oleellinen tieto aina työntekijälle. Työntekijä voi kokea nykyisen tilanteen hyvänä ja muutos tulee perustella avoimesti, että se voitiin ymmärtää ja hyväksyä paremmin. Myös aikaa muutoksien pohtimiselle toivottiin, että jokainen pääsisi selville siitä, miksi muutos on ylipäättään tulossa. Muutoksen tavoite pitäisi olla kaikille selkeä ja se

lisäisi osaltaan motivaatiota muutokseen. Haastattelussa nousi myös esiin, miten päätökset muutoksista voivat olla joskus hätäisiä eivätkä ne työntekijät tule kuulluiksi, joita muutos eniten koskettaisi.

Koen muutokset tarpeellisiksi, koska jos me ei mennä niinku ajan saattossa mukana, niin me jäädään polkemaan paikallensa ja meillä ei oo hetken päästä töitä.

Tiedetään, että on tulos joku muutos, mutta mitään selkeää tavoitetta ei oo kukaan sanonu. Ja mikä on niinku pielessä? Mitä pitää korjata?

Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatiosta löytyy muutoskykyä ja sitä perusteltiin nimenomaan rakenteeltaan kevyen organisaation nopealla kyvyllä ottaa muutokset vastaan. Kyvykkyys koettiin myös tavaksi, jolla muutos tehdään ja työntekijöiden osallistaminen voi mahdollistaa kyvykkyuden olemassaolon. Kyvykkyyteen liitettiin kahden haastateltavan mielestä myös työyhteisön persoonat ja heidän kykynsä ottaa muutokset vastaan. Muutosvastarintaa on ollut helposti aistittavissa ja se voisi helpottaa kehittämällä tapaa, jolla muutokset tuodaan työntekijän käsiteltäväksi. Muutoskyvykkyys oli olemassa haastateltavien mielestä vahvasti sopeutuvassa, asiantuntevassa henkilöstössä ja henkilöstön huomioiminen ja kuunteleminen vaikutti siihen, paljonko kyvykkyyttä voi organisaatiossa olla. Kaikkien tulisi saada oma mielipiteensä kuuluviin ja muutoksesta tulisi tiedottaa hyvin etukäteen.

Meillä laiva kääntyy aika nopeaa. Meillä on niin kevyt organisaatio ettei asiat mee johonki Helsinkiin ja meillä voi kokousta asioista vaikka heti.

Jotenki mä nään, et me ollaan tosi mukautuvaista kuitenkin niinku täällä. Vai onko se sit enemmän tämmöstä työkuultuuria, et me ollaan totuttu siihen et nyt vaan täytyy mukautua et kun tulee joku asia?

Muutoksien hyödyt ja haitat omassa yrityksessä eivät olleet kenellekään haastateltavista selkeitä ja varsinkin muutoksien hyödyt olivat usein erittäin epäselviä. Etenkin muutosten haittojen pohtiminen yksilötasolla ja niiden vaikutus omaan työhön koettiin erityisen ahdistavana. Ohjeet muutoksessa eivät olleet selkeitä, niille ei ollut perusteluita tai tiedottaminen ontui. Esille tuotiin myös se seikka, miten asiat voivat

näyttää paperilla toimivilta, mutta käytännön työ onkin jotain aivan muuta. Hyötynäkökohtia tulisi aukaista johdon toimesta enemmän, mutta toisaalta tietynlainen soveltamisen mahdollisuus muutoksen keskellä lievensi tietämättömyyden tunnetta muutoksen tarpeesta. Tiedonpuute muutoksesta aiheutti motivaation laskua varsinkin, jos se kosketti omaa työnkuvaa, jolloin sisäistämien ja asioiden hyväksyminen vaikeutui. Tämä ilmeni turhautumisena ja jos oma kanta oli muutoksen kohtaamisessa kielteinen, se vei motivaatiota muutoksesta entistä enemmän. Kaikki voi helposti johtaa työntekijän väsymiseen, vaikka oma motivaatio muutoksesta selviämiseen olisikin korkealla.

Ei ne välttämättä oo selkeitä. Kun ei oo tarpeeksi niitä perusteita miksi muutos, niin sitte ei oo myöskään niitä perusteita mitä hyvää se tuottaa tai mitä siinä ehkä menetetään.

Eihän niitä niinku käydä läpi et miks jotku asiat tehdään tai muutetaan. Sit se vaan muuttuu ja siihen on sit taas vaan mukauduttava henkilöstön.

Kyllä se joissaki kohtaa on vieny motivaatiota pois, et jos se oma kanta olis asiaan päinvastainen ettei tätä tarvita, tästä tulee vaan lisää työtä. Siihen pitäis kaikkien henkilöstöryhmien saada sanoa sanottavansa ja kuunnella sitte niitä työntekijöitä siitä oman työn näkökulmasta.

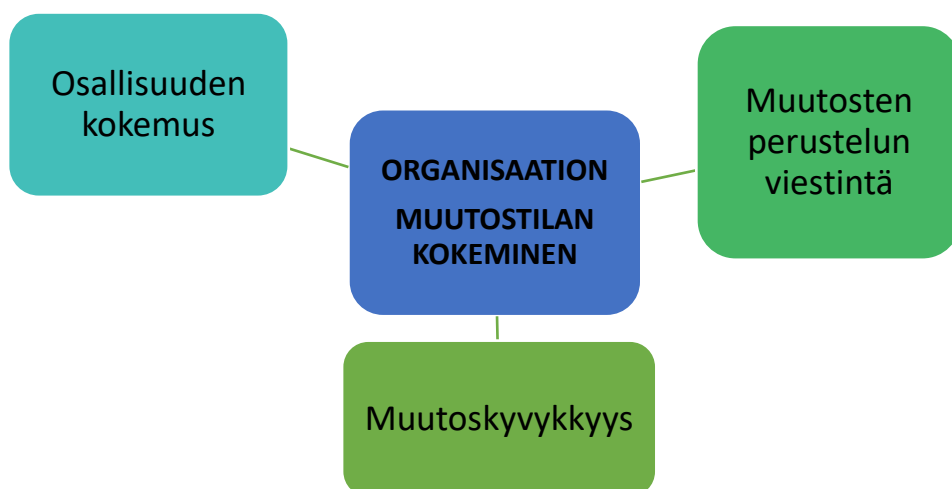
Yrityksen resurssit tehdä muutoksia koettiin joko yhteiseksi asiaksi tai se voitiin vastaajien mukaan pilkkoa pienempiin tekijöihin. Yrityksen resurssin määrä riippui henkilöstön kyvystä muutokseen, tarvittiin joustoa ja ajankäytön puutteellisuus mainittiin kahden haastateltavan kohdalta. Resurssia vähensi monen muutoksen päällekkäisyys ja se, kuinka uudet asiat vaativat aina opettelua ja vanhasta poisoppimista. Resurssin määrään vaikutti yhden vastaajan mukaan myös tilanneriippuvuus muutoksen luonteen suhteen, mutta asiaa helpotti monesti tietoisuus siitä, että muutokseen on aina mahdollisuus saada tarvittava apu. Kaikki haastateltavat kokivat pysyvänsä vielä muutostahdissa mukana, vaikka monesti itseltä tarvittiin paljon joustoa. Jos itse hangoitteli muutosta vastaan, niin muutoksessa pysyminen vaikeutui huomattavasti. Kun muutoksen sisäisti mahdollisimman nopeasti, oli siinä huomattavasti helpompi pysyä kyydissä.

Ei välttämättä aina oo elikkä riippuu tilanteesta että minkämoisesta asiasta puhutaan ja resurssimäärästä. Mutta sitte taas se tietoisuus ettei tarte sillä pienellä porukalla yrittää, vaan meillä on mahdollisuus että jos ei pysty, niin me saadaan apuvoimia.

Jotenki mä ajattelen, että hyvä lähtökohta olis se yhteinen prosessi. Niin silloinhan se resurssi mitä se vaatii, olis aika. Aika sille yhteiselle ihmetelylle, aika sille luomiselle, keskustelulle. Sitä yhteisen keskustelun resursssia on meillä koko ajan syöty.

Jos mä hangoittelen vastaan, niin sitten mä en kyllä pysy (muutoksessa mukana). Haluaa kuitenkin aina auttaa työkaveria ja saa sitte aina ittekki jotaki näistä muutoksista.

Kun tässä haastattelussa pohdittiin oman organisaation muutostilan kokemista, nousivat esille alateemat (kuvio 10) koskien omaa osallisuuden kokemusta muutoksessa, muutosten tarpeellisuutta koskeva viestintä sekä muutoskyvykkyyden havaitseminen organisaatiossa muutoksen keskellä.



Kuvio 10. Työntekijän näkemys muutokseen liittyvistä tekijöistä

6.2 Johtamistyön merkitys muutoksessa

Haastattelun toisessa osiossa haastateltavilta kysyttiin asioita muutosjohtamisen perusolemuksesta ja millaista se pitäisi olla, että se olisi mahdollisimman kannustavaa. Pohdittiin myös hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia sekä niitä kömmähdyksiä, joita

muutosjohtaja ei saisi haastateltavien mielestä ainakaan tehdä. Muutosviestinnän merkitys oli tärkeänä aiheena kysymyksissä sekä miten muutosjohtamista voisi omasta mielestä parantaa. Lopussa jälleen kuvio pääteemasta nousseista alateemoista.

Johtamistyön merkitystä pohdittiin aluksi vastaamalla kysymykseen, mitä muutosjohtaminen vastaajan omasta mielestä kiteytetysti tarkoittaa. Jokaisen vastaus oli erilainen ja muutosjohtamiseen eräs vastaajista koki liittyvän jotain uutta ja sen ydin tarkoitti jonkin aivan uuden luomista. Muutosjohtaminen koettiin olevan vahvasti tiedottamista ja johtaminen tarvitsi selkeyttä, tavoitteellisuutta ja perusteluja. Jälleen oleelliseksi nousi työntekijöiden kuunteleminen ja kuuleminen aidosti sekä perusteleminen miksi asioita ollaan tekemässä niin kuin halutaan. Muutosjohtajalta vaaditaan erään vastaajan mukaan vahvuutta ja toisen mielestä pitkäjänteistä visiointia sekä toisaalta nopeaa reagoitokykyä. Muutosjohtaminen on kehityshakuista ja vaatii organisointikykyä, jolloin johtajalla on taito pitää muutoksessa kaikki ”langat käsissä”. Kaksi vastaajista toi esille vielä ajan hengessä pysymisen, miten menneisyyteen ei voi kaivata ja maali muutosten tekemisessä tulee olla kirkkaana muutosjohtajan mielessä.

No onhan se semmost vastuunkantamista tietysti. Ja sit se (muutosjohtaminen) on mun mielestä pitkäjänteistä pitkän aikavälin visiointia et mihin ollaan menossa.

Niitä on pieniä ja osioja muutoksia ja pitää pysyä ajan hermolla jollaki tasolla ainakin. Mutta muutosjohtaminen tarvitsee selkeyttä, tavoitteellisuutta ja perusteluja. Ja sitä, että oikeesti kuullaan mitä muilla on sanottavana.

Muutosjohtaminen koettiin kannustavana, jos oma osaaminen otetaan tarpeeksi huomioon ja johtaminen on avointa. Muutosten aikatalutus olisi myös työntekijälle tärkeä tieto. Muutosjohtaminen on myös kannustavaa erään vastaajan mielestä silloin, kun muutokset eivät liikaa muuta omaa työnkuvaa ja ne eivät ole liian isoja jokaisella muutoskerralla. Tuen saanti koettiin tärkeäksi, samaten tieto siitä, miten

muutosjohtaminen mahdollistaa työntekijälle kaikkien, tarvittavien muutostyökalujen käytön. Johtajan persoonasta voi myös erään vastaajan mielestä riippua se, ymmärretäänkö muutoksessa toinen toisiaan.

Mua kannustaa se, että mä saan tukea myös muualta ja se, että sulla on käytettävissä kaikki mahdolliset työkalut. Ettei sun tartte ajatella, että saanko mä nyt käyttää tätä asiaa siihen, kun mä teen jotain uutta. Vaan, että sulla on käytettävissä kaikki mitä sä tarttet.

Jokin aikataulu pitää antaa, sekin on tosi tärkeää. Ei niin, että joskus sitten. Ei mitään vetelehdintää tai välitilaa, että tehdään nyt molemmilla lailla. Että se on mietitty ja harkittu.

Vastaajat kuvailivat, miten muutosjohtajan ominaisuuksiin kuului keskusteleva tyyli ja selkeiden ohjeiden antaminen. Muutosjohtajan aistien tulisi olla koko ajan hereillä, että hän ymmärtää muuttaa muutoksen suuntaa, jos asiat eivät menekään suunnitellusti. Vahvuus oli myös vastaajien mukaan muutosjohtajan hyvä ominaisuus, koska muutosvastarintaa täytyi pystyä vastaanottaa aina. Luottamus, avoimuus ja selkeä tiedottaminen asioista nousivat jälleen esille. Muutosjohtajan tulisi myös olla helpposti lähestyttävä ja hänellä tulisi olla hyvät sosiaaliset taidot.

Sanotaan näin, että se avoimuus, hyvät sosiaaliset taidot. Ja kyllähän pitää olla tietynlaista rohkeutta. Muutos saa aina tietyn määrän vastarintaa ja sen sietäminen. Vastarintaa ja sen voimakkuutta voi säädellä avoimuudella.

Että tota avoimesti puhutaan asioista ja sitä kautta tulee se luottamus. Luottamus, että ollaan samassa muutoksessa menossa.

Varmasti sellanen keskusteleva ja toista arvostava. Vahva, mut silti pystyy kuunnella niitä soraääniäkin ja pystyt perustella, että nyt on parempi tehdä näin.

Toisaalta muutosjohtajan mokina tai johtajuuden ”sudenkuoppina” koettiin vastaajien mielestä johtajan liian saneleva tyyli tai tietämättömyys todellisesta käytännön työstä. Muutosjohtaja ei saisi haalia itselleen myöskään liikaa vastuuta, ettei kuormitus kasva ylivoimaiseksi ja ala näkyä työntekijälle esimerkiksi muistamattomuutena. Huonoksi puoleksi johtamisessa voi vastaajien mukaan muodostua myös sokeus

toista ihmistä kohtaan eikä johtaja hahmota enää persoonakohtaisesti, miten aikuinen oppii ja mikä muutosvastarinnan takana voi olla. Heikkoudeksi voi muodostua myös ajattelemattomuus asioiden loppuun viemisessä, jolloin muutosideoita vain heitellään ilmaan sen enempää perustelematta.

Sitä pitää osata ymmärtää aikuisia ja tätä muutosvastarinnan syytä. Ja jos työnkuvissa tapahtuu jotain muutosta tai pitää opetella uusia asioita, niin mitenkä aikuinen oppii? Miten aikuinen sisäistää näitä asioita?

Jos liikaa johtotasolla vaan tehdään niitä päätöksiä et ei sit kuunnella muita. Et jos ei niinku oo riittävän tietonen siitä käytännön työstä, niin se on yks sudenkuoppa. Että johtotason täytyy olla oikeesti hyvin perillä, että mitä siellä oikeesti tapahtuu siellä käytännössä.

Yhtenä kysymyksenä pohdittiin, miten muutosjohtamista voisi omassa organisaatiossa parantaa ja korostuneesti esille nousivat vuorovaikutus sekä tiedonkulun parantaminen. Muita parantamisen kohteita olivat tasapuolisuus sekä yhteisöllisyys, joka jää kummallisesti muutoksen pyörteissä varjoon, vaikka sitä olisikin. Eräs vastaaja myös kuvaili, miten muutoksessa täytyisi enemmän kuunnella työntekijää ja ottaa huomioon se asiantuntijuus, joka juuri sillä tietyllä ihmisellä voi olla muutokseen tarjota. Muutokset eivät aina pakosti mene suoraan niitä koskeville henkilöille, vaan tiedotus ontuu juuri siinä kohtaa pahoin.

Ku sulla on riittävästi tietoa, niin sä pystyt toimia eikä tuu sitte niitä semmosia epävarmuustekijöitä. Eikä tuu sille, joka suorittaa sitä tehtävää, niin semmosta epävarmuutta että teenkö mä kyseiset asiat oikein.

Se, että kuunnellaan työntekijöitä muutoksissa eli otetaan selvää mitä he ovat mieltä asiasta ja onko heillä omia näkökulmia. Eikä päätetä kuuntelematta työntekijää, koska ne on niitä asiantuntijoita.

Haastattelussa edettiin kysymykseen organisaation viestinnän tilasta eli millaista se tällä hetkellä on. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että muutosviestintä tulisi olla parempaa, vaikka viestintää onneksi kuitenkin on. Jos on suullista ja kirjallista, niin ainakin suullisesta viestinnästä menee herkästi osa ohitse. Viestintuojalla oli myös merkitystä, onko tyyli sanelevaa vai enemmän työntekijän rooliin asettuvaa. Avoimuus koettiin jälleen avaintekijänä viestinnässäkin, miten asioista tulisi tiedottaa jo

heti alkuvaiheessa ja nimenomaan niille henkilöille, joita muutos tulee ensisijaisesti koskettamaan. Henkilöstöä kuitenkin yritetään erään vastaajan mukaan ottaakin viestinnässä mukaan, mutta tulee tunne, ettei sillä mielipiteellä ole kuitenkaan loppujen lopuksi ehkä merkitystä. Viestintä muutoksista voi olla välillä vähän tupsahtelevaa ja ajankohta viesteille haastava työntekijän näkökulmasta. Tuli kuitenkin esille, että vastuu on aina sekä viestin kuulijalla että vastaanottajalla.

Jotenkin senkin linkitän sinne avoimuuteen, koska jos kaikki on avointa, niin silloin myös muutosviestintä voi olla johdonmukaista. Mut jos se on vähä semmosta, että kaikki ei välttämättä osallistuta siihen yhdessä, niin silloin sieltä viestinnästäkin puuttuu johdonmukaisuus.

On sillä tosi paljo merkitystä, lukeeko ihminen sen (muutosviestin) myönteisenä vai kielteisenä. Se ajankohtaki on se, että jos se tulee huonoon ajankohtaan ja se on hyvin suoraa niin sekin tuo sitä vastarintaa. Tyyli!

Henkilöstöä ei kaikkien vastaajien mukaan huomioitu tarpeeksi muutosviestinnässä, mutta huomioon otettiin sekin seikka, että organisaatio alkaa olla melko iso. Viestintää voisi osoittaa pienemmille tiimeille kerrallaan ja se voisi olla kirjallisena aina saatavilla. Erään vastaajan mukaan henkilöstön huomiointia viestinnässä on sekin, että annettiin ihmisten sulatella aina tarpeeksi viestien sisältöä ja asioille varattiin tarpeeksi aikaa.

Tietoa muutoksesta saatiin vastaajien mukaan pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä tai esimieheltä. Kanavina toimivat myös henkilöstöpalaverit ja tiimit. Pahimmillaan tieto muutoksesta yhden vastaajan mukaan täytyi joskus arvailla. Tämänhetkinen muutosviestinnän taso ei kaikkien vastaajien mukaan vaikuta omaan arjen työhön ja parempaan suuntaan ollaan kuitenkin menossa, yhteisymmärryskin on kasvanut. Yhden vastaajan mukaan hän pitää haasteista ja muutoksista, vain aikaresurssi tuntuu viestinnän suhteen hankalalta. Esiin nousi myös ennakointi, jolloin muutoksiin pystyisi haastateltavan mukaan asennoitua paremmin, tämänhetkisen viestinnän tason mukaan mentiin nyt vain päivä kerrallaan. Toisaalta kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tämänhetkinen viestinnän taso vaikutti juuri siihen omaan arkeen ja asiat alkoivat paisua oman pähkäilyn tuloksena liikaa, kun sitä tietoa ei ole tarpeeksi saata-

villa. Vaikutukset tavallaan kertaantuivat, oli sitten kyse positiivisesta tai negatiivisesta viestinnästä ja asioita koettiin myös kollegan kokemana. Kaikki viestinnän tason vaikutukset saivat vastaajan miettimään koko organisaation tilaa.

Kyllä mä oon tähän asti pärjänny. Mulla on itellä aina ollu semmonen asenne työs ja omas eläms ja omas iteski, että mä tykkään kehittää ja suorittaa. Mulla on kykyä kumminki toimia. Parempaan suuntaan on oltu menos, rupeaa löytymään yhteisymmärrystä.

Se laittaa miettimään, et mikä täs nyt sitte on se oma työ ja oma työnkuva muutoksessa. Kyllähän se vaikuttaa siihen omaan työntekoon kun sä rupiat miettimään. Sulta puuttuu se tärkein tieto niin se kasvaa sun mieles.

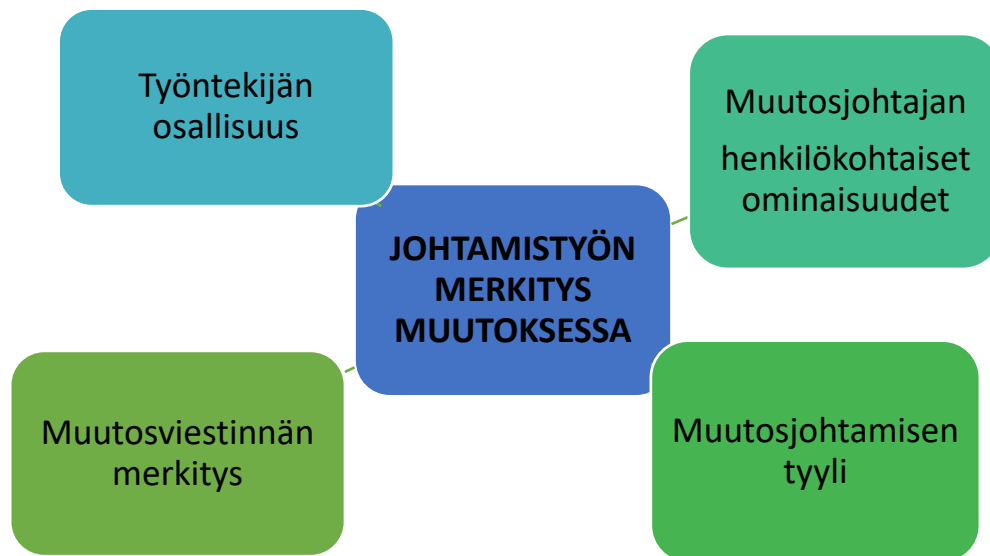
Vielä viimeisenä asiana johtamistyön merkityksestä pohdittiin haastattelussa johtamistyön tasoja, tasapuolisuutta ja mahdollista työntekijän osallisuutta muutoksessa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatiotasosta muutosjohtaminen tapahtuu organisaation ylimmällä tasolla. Samaten koettiin, että johtamisen vastuu ja oikea tietotaito kuuluukin olla siellä, mutta toisaalta tasapuolisuus ei ilmene enää niin hyvin, kun muutosjohtamisen päätökset tuotiin käytännön työn tasolle. Epätasa-arvoon saattoi haastateltavien mielestä vaikuttaa henkilöstön jakautuminen voimakkaasti työnkuvan toimesta ja aito, oikea vuorovaikutus jäi pois ja osallisuus kärsi tätä kautta. Kaikki haastateltavat kokivat olevansa muutoksissa mukana omassa organisaatiossaan. Ihan jokaisessa muutoksessa tätä tunnetta ei aina pakosti tullut, mutta suurimman osan ajasta kuitenkin ja niin tehtiin kuin johto määrää!

Jonku pitää päättää ne asiat! Ja siihen on ihminen sitä varten palkattu. Sillä on lupa sitä tehdä ja varsinki jos pitää muuttaa koko organisaatiota niin pitää se sieltä pääkallopaikalta tulla.

Kaikilla tasoilla ei oo sitä käytännön tietotaitoa johtoportaalta. Että kun se tuodaan tänne suoritavalle tasolle, niin se käytännön työhän tiedosta on siellä suoritustasolla.

Kyllä mä tunnen, että mä oon muutoksessa mukana, koska mä oon ainaki saanu sen tiedon mitä mä oon halunnu ja jos mä en oo saanu sitä, niin mä oon kysyny!

Tässä osassa haastattelua käsiteltiin johtamistyön merkitystä muutoksessa ja alateemoina (kuvio 11) esille nousivat nyt onnistuneeseen johtamistyöhön liittyviä tekijöitä työntekijän näkökulmasta, joita olivat työntekijän osallisuus muutoksessa, muutosjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, muutosviestinnän merkitys sekä muutosjohtamisen tyyli.



Kuvio 11. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyvät tekijät

6.3 Muutoksen kokeminen

Muutoksen kokemisen osiossa haastattelua pohdittiin muutoksen vuorovaikutustapoja sekä miten muutokseen haluaisi tulla otetuksi mukaan. Myös reaktiot muutoksen edetessä sekä oman roolin hahmottelu olivat tärkeinä kysymyksinä esillä. Lopuksi pohdittiin oman asenteen vaikutusta muutoksen toteutumisessa. Lopussa haastattelun teeman mukaisesti nousseet alateemat.

Muutoksen kokeminen aloitettiin haastattelussa kysymyksellä, miten vuorovaikutus tapahtuu muutoksessa ja miten haluaisi tulla otetuksi muutokseen mukaan. Vuorovaikutus tapahtui haastateltavien mielestä suurimmaksi osaksi henkilökunnan kesken keskusteluinä muutoksesta joko tiimeissä tai kahvipöytäkeskusteluinä. Toisaalta vuo-

rovaikutus alkoi ylimmästä johdosta ja siinä samassa tilanteessa oltiin koko organisaatio halusi tai ei. Keskinäiset juttelut eivät tuoneet muutokseen vaikutusta, vaan muutoksen prosessi alkoi kulkea tasaista tahtia heti eteenpäin.

Sanotaan näin, että ylhäältä päin tulee ahaa-välähdys ja siitä puhutaan ja mennään eteenpäin. Mennään eteenpäin ja sitte taas puhutaan siitä kyseisestä asiasta ja sitten kun tulee kolmannen kerran niin sitten käytännös meidän pitää lähteä jo toiminaan.

Muutokseen haluttaisiin tulla otetuksi mukaan heti muutoksen alkumetreiltä ja haastateltavat kokivat sen erityisen tärkeäksi, jos muutos kosketti läheisesti omaa työkuvaava. Palaute työstä kuului myös siihen, miten henkilöstö otetaan muutokseen mukaan. Samoin reiluus ja avoimuus kuuluivat erään haastateltavan mukaan tapoihin, jolla voitiin osallistaa muutoksessa ja perusteluiden kautta sitoutuminen tapahtui heti alusta saakka helpommin. Se, miten työntekijää kuunneltiin ja haluaako hän edes ottaa osaa muutokseen, vaikuttivat tärkeänä osatekijänä. Joskus taas voittoa riittää puolivalmiskin ehdotelma muutoksesta, jos työntekijä saa siitä tunteen mukanaolosta. Työntekijöiden kanssa voitaisiin erään haastateltavan mukaan perustaa myös esimerkiksi ideariihi ja miettiä perusteita muutokselle ja tätä kautta pohtia, minkä pitäisi muuttua.

Jos se koskettaa paljonkin mun työtäni, niin tottakai toivon, että mut otetaan alusta asti mukaan. Toivon, että kysytään, että miten haluaisit olla tässä mukana, koska kaikki ei pakosti halua ottaa osaa.

Ehkä kyllä just se, että olis keskustelua enemmän tai varsinkin jos se on itseä koskeva muutos jotenki tosi voimakkaasti, niin siitä sit niinku keskusteltais. Et sitä keskustelua olis heti alusta et ennen kuin se tieto tulee jostain muualta.

Kaikki haastateltavat tunnistivat erilaisia reaktioita sekä itsestä että työyhteisöstä muutoksessa tai muutoksen edessä. Omat reaktiot liittyivät muutosvastarinnan kokeamiseen, mutta toisaalta kun asioita oli hetken saanut itsekseen purkaa, löytyi melkein aina se hyväksyntä muutokselle loppujen lopuksi. Tunnereaktioita oli havaittavissa omassa työyhteisössä ja kollegoissa laidasta laitaan, välillä työtä arvostetaan ja välillä ei tai reaktioon voi vaikuttaa myös oma henkilökohtainen työtilanne voimakkaasti.

Melkein kaikki haastateltavat pystyivät näkemään jonkinasteista kaavamaisuutta tunnereaktioiden etenemisessä muutoksen aikana ja useasti alkuun työyhteisö ja he itsekin kokivat muutosvastarinnan tunteita alussa, jonka jälkeen edettiin muutoksen haudutteluvaiheen kautta hyväksyntään. Yksi haastateltavista kuvasi kuitenkin tilannetta, kuinka hän halusi nimenomaan saada työhön muutosta ja miten kaikkia kaavamaisuuksia tulisi välttää. Kaavamaisuus voi kertoa omasta turvattomuudentunteesta ja kyvyttömyydestä tuoda muutosta osaksi omaa arkea.

Ensimmäinen reaktio on aina, että ei tuu onnistumaan. Mutta sitten kun sitä asiaa mutustelee ja sitä aikaa kuluu ja sitä menee eteenpäin ja tietää mihin suuntaan pystyy menemään, niin se ei oo enää mulle ongelmakohta siinä vaihees.

Kyllä siellä on se alkujärkytys ja sit se vaihe, et sitä niinku muhitellaan. Ja sit se mun mielestä tulee vähä niinku sitä kohti jotenki semmonen suunnittelu tai et mihin mennään ja sit on se käytännön muutos.

Jokainen haastateltava koki roolinsa muutoksessa erilaisena. Oma rooli haluttiin nähdä yhdestä näkökulmasta sekä osallistuvana että toteuttavana. Rooli voi olla myös oman roolin etsimistäkin ja aina muutoksesta riippuen se rooli voi olla aivan mitätönkin. Eräs haastateltava kuvasi itsensä pyörimässä muutosajon mukana kaikkien mukautuvana ja osallistumisen riippui vain siitä, miten paljon muutos kulloinkin omaa arkea ja työtä kosketti. Havainnollistettiin myös tilanne, jossa joskus voi jäädä omassa roolissa täysin sivustakatsojaksi, vaikka olisitkin juuri se työntekijä, jolla olisi eniten sanottavaa.

Haastattelussa tuli ilmi paljon asioita, miten työntekijä voitaisiin haastateltavien mukaan ottaa mukaan muutokseen. Avoimuus ja kohtaaminen olisivat tärkeitä tekijöitä, kuin myös tiimien kautta tapahtuva tiedottaminen asioista. Tämä voisi olla tehokkaampaa ja luottamusta kasvattavaa. Myös työntekijän tunne siitä, että hän on tärkeä osa ja palanen muutosta oman asiantuntijuutensa kautta, sai hänet mukaan muutokseen hyvin. Oli motivoivaa, ettei omaan muutostyöhön koko ajan puututa, vaan itsenäisesti toimien saa apua sitä tarvittaessa. Kuulluksi tuleminen tarve korostui sekä avoimuus alusta alkaen jokaisen tahon kesken.

Kun meillä saa itse vaikuttaa ja mä haluan, että henkilökunta joka sitä työtä tekee, päättää itse. Toisaalta se on näkynyt meillä hirmuhyvänä, ettei siihen meidän arkityöhön oo kukaan söhännyt siihen sisältöön. Se motivoi tekemään, kun on saanut uutte päättää ja oivaltaa niitä asioita eikä kukaan kyttää.

Että sä oot osa sitä muutosta ja pystyt siihen vaikuttaa. Että sulla olis sellanen tunne, että sä pystyt jotaki, se olis semmonen mitätönkin pala. On mullakin oma työkokemus ja oma työsarka.

Et sitä avoimuutta ja kohtaamista jotenki vielä enemmän. Vaikeetahan sitä on koko henkilöstön kesken tehdä... Mun mielestä sitä tiimiä pitäis hyödyntää vielä enemmän. Henkilöstöä pystyis aktivoimaan ja henkilöstön on vielä helpompi kertoa muutoksiin liittyvistä asioista.

Jokainen haastateltava kaipasi omassa työssään tukea ja palautetta entistäkin enemmän. Tukea saatiin omalta esimieheltä ja lähimmiltä työkavereilta eniten, joskus myös opiskelijoilta. Korkein johto antoi tukea myös aina tarvittaessa, eikä sitä ollut vaikeaa pyytää. Palautetta kaivattiin haastateltavien mukaan varsinkin oman työn onnistumisesta ja se palaute olisi parhaimmillaan rakentavaa niin, että se tulee kahdenkeskisessä tilanteessa lähimenneisyyden asioista. Palautetta tuli lähiesimiehen kautta, mutta jälleen eniten lähimmiltä kollegoilta tai tiimin jäseniltä. Tuen ja palautteen määrällä oli haastateltavien mukaan suuri merkitys silloin, kun se oli aitoa ja sen pohjalta pystyi viemään asiaa oikeaan suuntaan. Palaute pitäisi olla myös kaksisuuntaista johdon kanssa ja työntekijällä täytyisi olla oikeus antaa kriittistäkin palautetta, vaikka johto nykyisellään antoi palautetta työntekijän suuntaan todella vähän.

Palautetta vois tulla enemmänkin, sitä positiivista palautetta. Sellanen kahdenkeskinen, rento palaute ja voihan siinä olla jotain negatiivistakin, että sa voisit tuossa jotain vielä parantaa jne. Semmonen rakentava, mutta saa sanoa omanki mielipiteen miten meni omasta mielestä.

Saan palautetta ja tartten palautetta. Ja otan ne palautteenannot aina itsen kehittämisen kannalta. Sillä on paljon positiivista merkitystä, että tietää, että tekee oikein sen työn ja tavallaan omalta osaltaan pystyy viemään sitä asiaa oikeaan suuntaan.

Ainahan jokainen tarttee sitä (tukea ja palautetta), se on päivänselvä asia. Saan palautetta, mutta ehkä vois saada enemmän. Ootko sä hoitanu sen hyvin vai onko siinä parannettavaa. Se palaute pitää olla sekä rakentavaa että kehittävä.

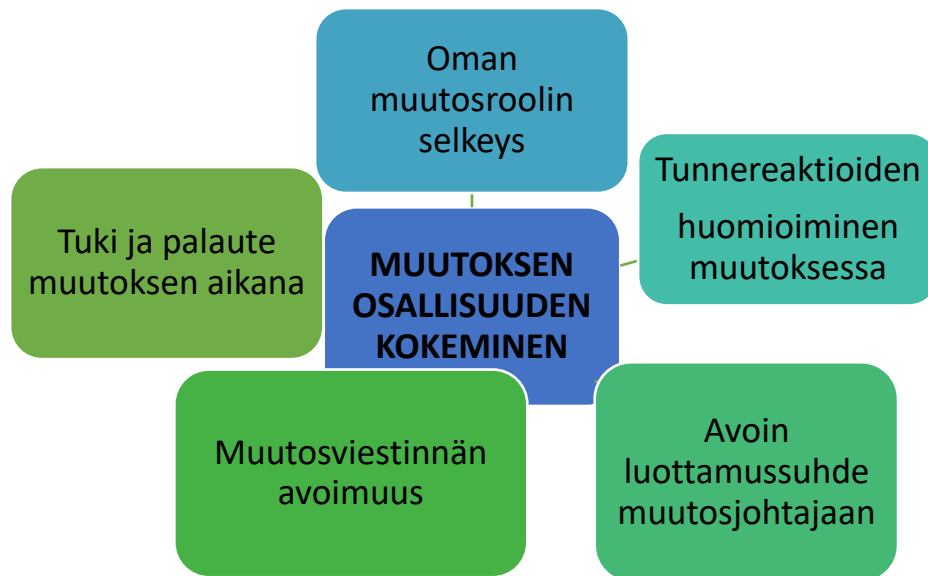
Haastattelun lopuksi käsiteltiin kysymyksiä omasta asenteesta tunne- tai asiapohjalta muutoksessa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksen ”juna” kulki eteenpäin, oli oma asenne sitten negatiivinen tai positiivinen. Omalla asenteella voitiin vaikuttaa ainoastaan oman työn tekemiseen ja kokemiseen, mutta oma asenne saattoi säteillä myös lähiympäristöönsä. Helpottavampaa erään haastateltavan mielestä oli positiivisuus, jonka avulla muutoksissa pysyminen vain helpottui. Muutoksiin reagoitiin enimmäkseen vastaajien keskuudessa tunteella, mutta kahdessa tapauksessa tunteen lisäksi myös asiapohjalta. Muutoksiin pääsi mukaan parhaiten henkilökohtaisella tasolla, jos muutoksen tarkoitusperä oli selvillä, työkaverit antoivat tukensa ja työntekijä itse oli henkilökohtaisesti ehjä ihmisenä ilman vaikeita mullistuksia. Toisaalta muutoksia pystyi oppia sietämään ja jos itselle pystyi muodostamaan hallinnantunteen muutoksesta, se teki muutoksesta huomattavasti mielekkäämpää ja myös mahdollisuudet pystyi näkemään mielekkäämmin.

Sä saat jotenki asiasta kiinni, että mitä tämä (muutos) tarkoittaa. Se on se kaikista tärkein. Se avoimuus, osallistuminen ja aito, oikea vuorovaikutus.

Mä oon ollu niin monta kertaa muutoksen edessä, että sitä oppii sietämään. Ehkä temperamenttikin vaikuttaa, koska jotkut on matkassa sillä, että mikään ei saa muuttua ja kaikki pitää olla rauhallista ja turvallista. Molempia pitäis osata kunnioittaa ja huomioida, se on se vaikea.

Kyllä mulla se on se tunne, et mä koen et mä hallitsen sen mihin mä oon menossa. Mulla on hallinnassa se juttu. Se on tärkeä, et mulla on se tieto.

Haastattelussa tulivat esille muutoksen osallisuuden kokemisen osiosta keskeisinä alateemoina (kuvio 12) oman muutosroolin selkeys, tunnereaktioiden huomioiminen muutoksessa, avoin luottamussuhde muutosjohtajaan, tuki ja palaute muutoksen aikana sekä muutosviestinnän avoimuus.



Kuvio 12. Työntekijän osallisuuteen vaikuttavat tekijät muutoksessa

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointi voi Kanasen (2017) mukaan osoittautua joskus vaikeaksi, koska tulosten arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tilanne saattaa olla tutkijalle haastava ja hänen on tukeuduttava johonkin lähteeseen ja perusteltava valintansa tätä kautta. Tutkimuksessa luotettavuustarkastelu on tärkeää heti alusta alkaen ja luotettavuudesta tehdään suunnitelma jo tutkimusasetelmassa. (Kananen 2017, 173-174.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) määrittelee hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat hyväksyttäväksi ja luotettaviksi vain, jos tutkija on noudattanut tiettyjä käytäntöjä. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä ja soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja tutkija ottaa muiden tutkijoiden työn asianmukaisella tavalla huomioon. Syntyneet tietoaineistot tallennetaan vaatimusten edellyttämällä tavalla ja tarvittavat tutkimusluvut on hankittu. Tutkimushankkeessa

työskentelevien henkilöiden kesken vastuut ja velvollisuudet sovitaan osapuolten välillä ja mahdolliset rahoituslähteet ilmoitetaan asianosaisille. Tutkijoiden tulee myös arvioida omalta kohdaltaan esteellisyyshäkökohdat sekä huomioida tietosuojakäytäntömykset. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-7.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen jokaisesta vaiheesta ja siihen liittyvät yhtä lailla aineiston tuottamisen olosuhteet kuin tulosten tulkinta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) esittävät, miten tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvailla reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi aina jollakin tapaa arvioida, vaikka reliabelius ja validius ovatkin saaneet laadullisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kohteet haastatteluun valikoituivat tutkijan omasta työyhteisöstä ja jokaiselta haastateltavalta kysyttiin halukkuus haastatteluun ilman pakkoa. Tutkija tunsi haastateltavat työntekijät pitkältä ajalta ja häiriötekijöiden mahdollisuudet oli helppo minimoida työntekijöiden kanssa jo etukäteen. Tutkija myös kertoi kaikki tutkimukseen liittyvät taustat avoimesti haastateltaville.

Tutkimuksessa mietittiin alussa Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä Etelä-Pohjanmaan Opiston rehtorin kanssa yhteistyössä tutkimuksen aihe ja perustelut tutkimukselle, myös oman alan kehityksen näkökulmasta. Tämä on Tuomi ja Sarajärven (2009) mukaan ensimmäinen luotettavuuden haaste: Tutkijan tulee miettiä, mitä hän on tutkimassa ja miksi. Toisena he nostivat esille aineiston keruun menetelmät ja samalla tuli miettiä, kuka toimii tutkimuksen tiedonantajana sekä suhde häneen. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu päätettiin suorittaa teemahaastatteluina Etelä-Pohjanmaan Opiston henkilökunnan jäsenille, jossa tuli huomioida jäsenten läheinen työsuhte haastattelijaan. Tutkimuksen aikataulu ja aineiston analyysi tulevat aina ottaa luotettavuudessaan myös huomioon Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan ja pohtia samalla eettisyyshäkökulmia jo tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen raportoinnin koonti ja analyysi tulee muodostaa niin, että ne ovat tarpeeksi selkeät ja kertovat myös tutkitusta ilmiöstä tarpeeksi selkeästi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

Tässä tutkimuksessa noudatettiin eettisesti hyviä tieteellisen tutkimuksen lähtökoh-
tia, mutta on tärkeää havainnoida tiettyjä asioita luotettavuuden toteutumisen suh-
teen. Tuloksiin on saattanut vaikuttaa haastateltavien läheinen työsuhde tutkijaan ja
tulosten valikoituminen saattaa ottaa vaikutteita teoriasta nousseiden ennakkokäsi-
tysten mukaan. Reliabiliteettia olisi voitu parantaa ottamalla haastatteluun useampia
henkilöitä tai suorittaa haastattelut kahtena eri ajankohtana. Samaten validiutta olisi
voitu parantaa vielä muodostamalla kysymykset tarkempiin ja isompiin kokonaisuu-
ksiin, jolloin kysymysten perimmäinen tarkoitus muodostuisi yksityiskohtaisemmin.
Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan tiedonhankinnassa käytetyt lähdemate-
riaalit, joiden oma luotettavuus täytyi ottaa erikseen huomioon jo valintaa tehtäessä.
Tutkimuksen tekijän oma kokemattomuus saattaa näkyä tutkimuksessa ja tämä täy-
tyy ottaa eettisyydessäkin huomioon johtopäätöksien teossa.

Tieteen etiikka muodostuu tutkimuksen ja etiikan yhteydestä ja tällä yhteydellä on
kaksi erilaista puolta. Tutkimukset saattavat vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin ja toi-
saalta tutkijan tekemiin ratkaisuihin voivat vaikuttaa hänen omat eettiset kantansa.
Tässä tutkimuksessa etiikka huomioitiin tutkimusta tehtäessä, että tutkimuksen joh-
topäätösten laadinnassa. Aiempien tutkimusten tulosten ei saanut antaa vaikuttaa
ohjailevasti tutkimuksen laadintaan ja tuloksia arvioitaessa tutkijan tuli huomioida,
etteivät omat ennako-oletukset jälleen ohjaile johtopäätöksiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittelevät tieteen etiikan viisi tärkeää peruskysymystä,
joissa pohditaan, millaista hyvä tutkimus on, onko tiedonjano hyväksyttävää sekä mi-
ten tutkimusaiheet on valittu. On myös tärkeää pohtia, millaisia tutkimustuloksia tut-
kija saa tavoitella ja millaisia keinoja voidaan käyttää. Tuomi ja Sarajärvi (2009) väit-
tävät teoksessaan sisäisen johdonmukaisuuden olevan punainen lanka hyvässä laa-
dullisessa tutkimuksessa ja se ilmentyy argumentaatiossa eli millaisia lähteitä tutkija
on käyttänyt. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohde ja -ilmiö valittiin ajankohtaisuuden
mukaisesti ja tutkimusorganisaatiota hyödyttävästi. Muutoksen johtamisen ilmiö ja
siitä koostettu tutkimusongelma *mitä keinoja johtaja tarvitsee hyvään muutosjohta-
miseen, että muutos onnistuu yhdessä työntekijöiden kanssa*, antavat työkaluja ja kei-
noja tutkittavan organisaation muutosjohtamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-
127.)

Toinen tärkeä seikka on eettinen kestävyys eli tutkimuksen laatu koostuu mm. sopivasta tutkimusasetelmasta ja hyvästä raportoinnista. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä. Opinnäytetyön kohdistamisesta Etelä-Pohjanmaan Opiston organisaatioon sovittiin rehtorin kanssa syyskuussa 2020 ja samalla sovittiin laadulliseen tutkimukseen kuuluvien haastatteluiden suorittamisesta seuraavan vuoden puolella. Teoriaosuus kirjoitettiin tammi-maaliskuun aikana vuonna 2021 ja tutkimusaineisto kerättiin saman vuoden huhtikuussa. Tutkimuksen edetessä keskusteltiin rehtorin kanssa avoimesti opinnäytteen teoriaosuudesta sekä tutkimukseen liittyvästä haastattelumateriaalin hankinnasta. Aineiston keruussa käytettiin luotettavia ja monipuolisia lähteitä. Kansainvälinen lähdemateriaali oli aina vertaisarvioitua ja sen julkaisu kansainvälisesti arvostetuista lähteistä. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin vertailussa ja kriitikkissä aiempia tutkimuksia, myös lähteiden vertailun kriittisyys ohjasi analysoinnin luotettavuutta.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät saadaan parhaiten yrityksen muutokseen mukaan ja mitä henkilöstö pitää onnistuneessa muutosjohtamisessa tärkeänä. Tässä tutkimuksessa pääteemoiksi nousivat organisaation muutostilan kokeminen, johtamistyön merkitys muutoksessa sekä muutoksen kokeminen henkilökohtaisella tasolla. Näiden kolmen pääteeman alle muodostuivat omat alateemat. Organisaation muutostilan kokemiseen liittyivät osallisuuden kokemus, muutokkyvykyys sekä muutosten perustelun viestintä. Johtamistyön merkitykseen muutoksessa ilmenivät muutosjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, muutosjohtamisen tyyli, työntekijän osallisuus sekä muutosviestinnän merkitys. Kolmantena muutoksen kokemisen alle muodostuivat oman muutosroolin selkeys, tunnereaktioiden huomiointi muutoksessa, avoin luottamussuhde muutosjohtajaan, tuki ja palaute muutoksen aikana sekä muutosviestinnän avoimuus.

Ensimmäisen teeman eli organisaation muutoksen kokemisesta tämä tutkimus osoitti, miten työntekijät kokivat olevansa osa organisaationsa muutosta riippumatta siitä, koskettivatko kaikki muutokset läheskään aina kiinteästi omaa työnkuvaa. Muutosprosessin toteutus tuli ottaa osaksi omaa arkea, koska se joka tapauksessa vaikutti

aina johonkin palaseen omassa organisaatiossa ja sitä kautta muutos toi vaikutuksia omaankin työhön. Muutokset olivat suuremmassa kuvassa aina yrityksen hengissä pysymisen kannalta tarpeellisia, mutta työntekijät eivät välttämättä näe jokaista muutosta tarpeelliseksi käytännön näkökulmasta katsottuna. Juutin ja Virtasen (2009) teoria tukee työntekijän realistista havaintoa ympäristön ja organisaation kytkennästä, jolloin organisaatio ja sen ympäristö ovat erillisiä. Työntekijät katsovat, miten muutokset ympäristössä vaativat muutosta myös organisaatiossa. Tarpeellisuus tulisi siis perustella aina jokaisen muutoksen kohdalla erikseen ja näyttää työntekijälle ne tavoitteet, mihin muutoksella pyritään, että työntekijät saisivat ajallaan tiedon muutoksista, joka edesauttaisi muutoksen hyväksymistä myös tunnetasolla. (Juuti & Virtanen 2009, 22-25.)

Työntekijät näkivät organisaatiolla myös olevan muutoskykyä sekä kykyä reagoida nopeasti asioihin. Tämä saattoi johtua organisaation kevyestä rakenteesta tai monipuolisesta asiantuntijuudesta organisaation sisällä. Muutoskyvyn olemassaoloon tarvittiin työntekijöitten näkökulmasta johdon innovatiivisuutta sekä henkilöstön sopeutumiskykyä ja ammattitaitoa. Kyvykkyyks ei kuitenkaan ollut vain muutoksen aikaansaamista, vaan tapa millä muutos tehdään. Työyhteisön osallisuus on muutoskyvyssä ratkaiseva elementti ja se ratkaisee, tarvitaanko uudistuksia ja muutosta ylipäätään. Tarvetila on ikään kuin luotu yhdessä. Tämä nousee esiin myös Witmerin ja Mellingerin (2015) tutkimuksessa organisaation resilienssikyvystä. Työyhteisön sietokyky sisältää psykologian ja ihmissuhdeprosessien ilmiön, jossa vain aidolla, yhteisellä muutosmotiivilla muutos voi onnistua. Muutoskyvyssä nähtiin kuitenkin selviä muutosvastarinnan elementtejä, jotka voivat muodostua siitä, miten muutokset työntekijälle esitellään tai jos työntekijä kokee uhkaa omaa työtään kohtaan. (Witmer & Mellinger 2015.)

Työntekijät kokivat yrityksellä olevan resursseja muutokselle, jos se toteutettiin yhdessä henkilöstön kesken. Merkittävä tekijänä olisi myös aikaresurssi, jota voitaisiin yhdessä käyttää muutoksen toteuttamiseen ja tämä mahdollistaisi samalla koko henkilöstön aidon osallistamisen. Liian nopeat muutospäätökset voivat saada henkilöstön väsymään tarpeettomasti, kun se yrittää opetella uutta nopeasti tai monta muutosta on meneillään yhtä aikaa. Valpolan ym. (2010, 112) tekemästä organisaation

tunnetilamallista voidaan erottaa tämänkaltainen, jatkuvaan muutokseen väsynyt organisaatio. Työntekijä voi kokea resurssin vähenemisenä myös sen, että hän ei oikeasti vaikuta muutokseen, vaan päätökset on aina tehty jo valmiiksi johdon puolesta mielipiteistä huolimatta. Muutoksissa pysyi mukana, jos ei hangoitellut vastaan, vaan meni muutokseen mukaan heti. Samaten muutosten tahdissa pysyi mukana, jos sai riittävän määrän tietoa etukäteen muutoksesta ja koki olevansa valmis joustamaan.

Muutosten hyödyt ja haittapuolet eivät ole muutoksessa työntekijöille aina selkeitä. Tämä saattoi johtua liian niukasta muutosviestinnästä tai jos ylin johto on jo elänyt muutosta päätöksissään pitkään, eikä hahmota muutoksen ajankohtaisuutta sillä hetkellä työntekijöiden kannalta. Muutoksen perusteet eivät olleet työntekijöille kunnon tiedossa ja tämä aiheutti lisää pohdintaa oman työnkuvan mahdollisesta muuttamisesta muutoksen toteutuessa, jos sitä ei ollut selkeästi kerrottu heti alussa. Pirinen (2014) kuvaa tätä tutkimuksessaan, miten johtajan tulee tehdä epäselvistä asioista ymmärrettäviä heti muutoksen alussa. Työntekijöiden näkökulmasta motivaatio muutokseen laski, jos tietoisuutta muutoksen hyötyistä ja haitoista ei ollut tarpeeksi. Koko muutoksen hyväksyminen ja sisäistäminen helpottuisi huomattavasti ja turhautuneisuutta ei ilmenisi niin paljon, jos kokonaiskuva muutoksesta olisi työntekijälle selkeä. Motivaation voi heidän mukaansa saada nousemaan jo yksinkertaisesti selkeyttämällä muutoksen kaikkia puolia työntekijälle.

Tutkimuksen toisen pääteeman aiheesta eli johtamistyön merkityksestä muutoksessa tulivat tutkimuksessa esiin muutosjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja muutosjohtamisen tyyli. Myös työntekijän osallisuus ja muutosviestinnän merkitys nousivat ratkaisevina aiheina esille. Muutosjohtamista voi aina yrittää parantaa ja keino voi olla avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen niin, että muutosjohtaminen näkyy aina mahdollisimman rehellisenä toimintana ja tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Tämä tulee aiemmassa tutkimuksessa ilmi Pontevan (2010, 68-70) mukaan, koska tärkeitä johtajan tehtäviä ovat muun muassa tukeminen ja palkitseminen. Työntekijöitä tulisi kuunnella oman asiantuntijuuden osalta enemmän ja tiedottaa muutoksista aktiivisesti. Parannusta voi tehdä myös pitkäjänteisyyden kautta ja antaa muutokselle aikaa, jolloin keskustelulle ja mielipiteiden vaihtamisellekin jää tarpeeksi aikaa. Myös aiemmissa tutkimuksissa Smollan (2013) kuvailee luottamuksen ilmapiiriä johdon ja

organisaation keskuudessa, jossa avoimuus yhtenä avaintekijänä luo oikeita arvoja työntekijöiden keskuuteen.

Muutosjohtamiseen sisältyi aina uuden luominen ja miten asioita tehtiin muutosjohtamisessa eri tavoin kuin ennen. Se tarvitsi selkeyttä, tavoitteellisuutta ja perusteluja ja muutosjohtamisen työssä tuli oikeasti pystyä kuuntelemaan, mitä muilla on sanottavana. Muutosjohtaminen oli myös vastuunkantamista ja kehityshakuista johtamista, jossa korostuivat organisointikyky ja tietynlainen vahvuus pystyä irrottautumaan vanhasta toimintatavasta.

Muutosjohtaminen oli myös kannustavaa silloin, jos yhteisymmärrys muutosjohtajan kanssa henkilötasolla löytyi ja johtaja tunnisti työntekijän substantin osaamisen. Kannustavana muutosjohtaminen koettiin myös silloin, kun se oli mahdollisimman avointa, mielipiteitä huomioonottavaa ja aikataulu oli työntekijällä tiedossa. Muutosjohtamisessa täytyi säilyä perusajatus siitä, että työntekijän työ pysyi koko ajan mielekkäänä muutosten aikana ja apua oli aina saatavilla. Itse muutosjohtajan arvostettavia ominaisuuksia olivat avoimuus ja hyvät sosiaaliset taidot, rohkeus ja taito antaa selkeitä ohjeita. Joustavuus, läsnäolo ja viestintätaidot korostuivat ja muutosjohtajan toivottiin olevan helposti lähestyttävä. Pirinen (2014, 62) kuvaa näitä muutosjohtamisen avainasioita teoksessaan; tavoite, toteutus, innostus ja läsnäolo muodostuvat esimiehen muutosjohtamisessa avaintekijöiksi. Toisaalta asiat tai ominaisuudet, joita muutosjohtajalta ei toivottu, olivat liian saneleva tyyli tuoda asioita esiin tai ylimitoitettut odotukset työntekijöiden muutoskyvykkyydestä. Muutosjohtajan ei saisi tehdä päätöksiä ymmärtämättä käytännönvaikutuksia työhön ja haalia itselleen päätettäväksi liian paljon asioita. Pirinen (2014, 95-96) kuvailee tutkimuksessaan johtajaa, joka uupuu ja jättää työntekijät täysin vaille tukea muutoksen aikana. Sudenkuopaksi voi haastateltavien mukaan myös muodostua ymmärtämättömyys aikuisen työntekijän oppimista kohtaan niin, ettei johtaja enää hahmota ihmistä omana persoonanaan. Näitä ajatuksia tutkimuksessaan kuvailevat myös Juuti ja Virtanen (2008, 142-146), miten johtaja ei hyväksy ympäröiviä työntekijöitä ja arvot joutuvat törmäyskursille.

Muutosjohtaminen tapahtui työntekijöiden mielestä aina ylimmällä organisaation tasolla ja niin sen kuului jo työnkuvienkin puolesta tapahtua. Muutosjohtaminen ei tapahtunut tasapuolisesti, sillä jokaisen asiantuntijaryhmän ajatuksia ei otettu aina huomioon ja käytännöntuntemus saattaa jäädä johtoportaalta tätä kautta huomiotta. Tasapuolisuuden tarvittiin avoimuutta, aitoa vuorovaikutusta ja osallisuutta, jolloin myös työntekijät kokivat olevansa muutoksessa mukana. Mukanaolon tunteeseen tarvittiin johtaja, joka saneli ehdot ja omalle kohdalle jäi pohtia, tarvitseeko kaikessa aina edes olla mukana.

Muutosviestintä oli muutosjohtamisessa niitä kaikkein hankalimpia asioita, josta havaittiin erittäin paljon epäkohtia ja parannettavaa. Viestintä ei kohdistunut aina niihin, joita muutos nimenomaan koski ja viestintä oli enemmänkin tiedottamista viestimisen sijaan. Tämä tarkoitti sitä, että vuorovaikutus ei toteutunut ja avoimuus todellisesta muutosviestistä jäi heikoksi. Viestinnästä uupui johdonmukaisuus ja tietoa tuli pienissä pätkissä. Hyvää muutosviestinnästä teki se, että se tapahtui sekä suullisena että kirjallisena. Kirjallisena sähköpostin välityksellä silti suurimmaksi osaksi, jolloin ilmoitusajankohta voi osua usein huonoon ajankohtaan. Henkilöstöä otettiin huomioon muutosviestinnässä vähän ja tämä ilmentyi niin, että viestintä oli liian epäselvää. Muutosviestinnän kanavina toimivat sähköposti, henkilöstökokoukset sekä tiimipalaverit.

Muutosviestinnän tasolla oli vaikutusta työhön varsinkin jos sitä oli liian vähän ja viestintä koettiin heikoksi. Työntekijä yritti pärjätä sillä vähäisellä tiedolla, mitä oli saanut siihen mennessä tietoonsa ja koki sen raskaaksi, jopa kuluttavaksi henkisesti. Huono taso sai työntekijät pohtimaan työyhteisön reilua kohtelua kokonaisuudessaan. Viestinnän niukkuus aiheutti työyhteisössä pohdintaa yleisellä tasolla asioista, jotka eivät edes liittyneet omaan työnkuvaan ja turha kuluttavuus alkoi näkyä tätäkin kautta. Toisaalta muutosviestinnän taso vaikutti työntekijöiden mukaan arjen rutii-neihin vähäisesti ja kaikkien ei tarvinnut aina tietää jokaisesta muutoksen tiedonannosta kaikkea.

Kolmannessa pääteemassa eli muutoksen kokemisessa alateemoiksi nousivat oman muutosroolin selkeys, tunnereaktioiden huomioiminen muutoksessa, avoin luottamusuhde muutosjohtajaan, tuki ja palaute muutoksen aikana sekä muutosviestinnän avoimuus. Oma rooli muutoksen keskellä voi olla joskus sekavakin ja helposti valtasi tunne, ettei oikeasti ole mukana koko muutoksessa ollenkaan. Toisaalta rooli voi riippua aina siitä, miten paljon se koskettaa omaa työnkuvaa. Sivustaseuraajan rooli ei ole työntekijän näkökulmasta hyvä rooli, koska työyhteisön jäsenenä kaikki muutokset koskettavat kaikkia aina jollain tavalla, niin osallistujan rooli oli hyväksyttävämpi. Roolit voivat olla myös muutoksesta riippuen ”teemoitettuja” eli rooli voi olla joskus toteuttaja tai mukautuja, riippuen muutoksen luonteesta omalta kohdalta.

Työntekijät halusivat, että heitä kuunnellaan heti muutoksen alusta lähtien ja näin he kokisivat olevansa muutoksessa mukana. Tätä ajatusta tukee myös Ilmarisen (2018) tutkimus, kuinka henkilökuntaa tulee osallistaa muutokseen jo alusta lähtien. Kaikki tunteet kiteytyivät voimakkaasti heti muutoksen alkuvaiheisiin, sen suunnitteluun ja miten työntekijän tulee saada mielipiteensä kuuluviin. Palaute oli tärkeä elementti, keskustelua ei voinut koskaan olla liikaa. Työntekijä tahtoi sitoutua muutokseen ja se toteutui parhaiten avoimuuden ja perusteluiden avulla. Varsinkin, jos muutos koski voimakkaasti omaa työnkuvaa, oli suoruus johdon taholta ratkaiseva teko. Harju ja Ruuskanen-Himma (2018, 135) kuvaavatkin tutkimuksessaan, miten muutosjohtajan tulee olla valmis perustelemaan muutoksen etenemistä.

Muutokseen reagoitiin pääasiassa tunteella ja vain vähän asiapohjalta. Tunnereaktio muutoksen alussa muodostui persoonakohtaisesti, mutta muutoksen edetessä käytännöntoteutus toi muutokseen asiapohjaisemman reaktion. Muutoksen toteutumiseen henkilötasolla työntekijä tarvitsi hyvinkin erilaisia asioita; muutoksen tarkoitusperä tai tuki työkavereilta muodostivat turvallista pohjaa muutoksen toteutumiselle. Arikoski ja Sallinen (2007, 49) ovat aiemmassa tutkimuksessaan todenneet mukautumisen ja sisäistämisen mekanismit, joihin vaikuttavat ryhmän sisällä työyhteisössä vallitsevat tilanteet ja asenteet.

Työyhteisössä pystyi tunnistamaan erilaisia reaktioita muutoksen edetessä ja ilon ja pettymyksen tunteita oli havaittavissa. Alkuun muutoksen ensimetreillä järkytys oli

se ensimmäinen reaktio, kunnes valtatunne vaihtui usein muutosvastarinnaksi. Toisaalta kaikki eivät aina suhtautuneet negatiivisesti muutokseen, vaan muutosilmoituksen ajankohdallakin voi olla merkitystä riippuen aina jokaisen työntekijän omasta tilanteesta. Työyhteisö voi olla myös jo niin tottunut muutosilmoituksiin, että tunne-reaktiot tuntuivat joskus jopa arkisilta. Näitä ajatuksia tukee Pirisen (2014) tutkimus, sillä muutosvastarinta voi ilmetä eri muodoissa. Se voi olla äänekästä, hiljaista tai jo passiivista, mutta muutosvastarinnan ilmenemistä ei voida silti sivuuttaa. Tunnereaktioissa voitiin havaita tiettyä kaavamaisuutta muutoksen edetessä: alkujärkytys oli se ensimmäinen tunne, jota seurasi tietty asian haudutteluvaihe. Joskus asiat vaativat pitkänkin ajan, mutta lopulta päästiin hyväksyntäasteelle ja muutoksen toteutus alkoi todenteolla tämän jälkeen. Tätä tukee Harjun ja Ruuskanen-Himman (2018, 151-154) tutkimus muutosprosessin vaiheista. (Pirinen 2014, 97-98.)

Vuorovaikutus tapahtui muutoksessa useimmiten organisaatiotasolla ylhäältä alaspäin, eikä vuorovaikutus aina ollut keskustelevaa. Vasta siinä vaiheessa, kun muutos tuotiin työntekijöiden keskuuteen tiedoksi, vuorovaikutus alkoi näkyä pohtimisena ja asioiden käsittelemisenä muun muassa tiimipalavereissa. Pääasiallinen vuorovaikutus tapahtui kuitenkin työntekijöiden keskuudessa ja vuorovaikutuksen määritteli yhteinen agenda kaikkien kesken. Samoin Kalliomaa ja Kettunen (2010) kuvailevat tutkimuksessaan, miten muutosjohtajan täytyy kyetä säännölliseen vuorovaikutukseen luottamuksen ylläpitämiseksi. Pentikäinen (2014) myös määrittelee johtajan viisaaksi työssään, jossa hän pystyy antamaan luottamuksen saavuttamiselle aikaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41; Pentikäinen 2014, 205-207.)

Muutoksen keskellä työntekijä tarvitsi palautetta omasta työpanoksestaan. Hän koki tarvitsevänsä sitä kehittymisen kannalta ja palautteen tuli olla rakentavaa. Palaute oli myös tärkeää sekä siinä hetkessä että pidemmältä ajalta isomman kokonaisuuden kannalta. Tärkeintä palautetta saatiin lähitiimiltä tai -esimieheltä, ei niinkään johdolta, jonka palaute oli vähäistä. Palaute koettiin aidoimmaksi, kun se tuli lähimmiltä työkavereilta ja kokemuksia saatiin jakaa tasapuolisesti ja toisia tukien. Palautteen määrällä oli muutoksessa merkitystä ainoastaan silloin, kun se oli laadukasta. Jos palaute oli teennäistä tai pakotettua, sen vaikutus kääntyi työntekijän mielessä päinvas- taiseksi. Silloin kun palautteenanto onnistui, pystyi työntekijä arvioimaan paremmin

omaa onnistumistaan muutoksen toteuttamisessa. Samoin Ponteva (2010) kuvailee palautteen tärkeyttä tutkimuksessaan. Muutosjohtajalla on paljon tärkeitä tehtäviä, mutta antamalla palautetta työntekijöilleen, hän voi parantaa samalla työntekijän antamaa panosta muutostyölleen. (Ponteva 2010, 61-62.)

Omalla asenteella oli vaikutusta muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen, koska positiivinen asenne ei vaikuttanut vain itseen vaan myös lähiympäristöön. Riippui myös muutoksen laadusta, oliko sillä kuinka paljon vaikutusta omaan työhön ja oma asenne heijastui sitä kautta yhtä aikaa. Työntekijä näki muutoksen myös osana omaa työtä, jolloin mielenkiintoa täytyy jollain tasolla löytyä aina ja ymmärtää, että vastuu on muutoksesta myös työntekijällä eikä pelkästään johdolla. Toisaalta muutokset menivät eteenpäin aina riippumatta työntekijän omasta asenteesta. Jos muutoksen ymmärsi, niin oma asenne vei muutosta omalta kohdalta helpommin eteenpäin. Kavanagh & Ashkanasy (2006) tuovat tutkimuksessaan esiin samalla tavoin aikaisemmissa teorioissa kuvatun hyväksynnän tason muutosta kohtaan. Jos työntekijän rooli muovautuu yhteisen ymmärryksen kautta, se koetaan positiivisena, mutta jos omaan työnkuvaan tulee muutoksen kautta paljon rajoituksia, suhtautuu työntekijä tilanteeseen negatiivisemmin. (Kavanagh & Ashkanasy 2006.)

Työntekijät voitiin ottaa muutokseen mukaan kunnioittamalla heidän omaa osaamistaan ja antamalla vaikuttaa edes pienesti. Työntekijöillä tuli säilyttää jonkin verran omaa päätäntävaltaa työn tekemisen suhteen muutoksessa ja oivaltaminen ongelmien edessä voi tätäkin kautta antaa muutokseen uutta näkökulmaa. Muutoksia ei saanut runnoa väkisin läpi, vaan työntekijöiden tuli saada tulla kuulluksi myös siltä osin, jos kaikki palaset eivät toimineetkaan. Asiantuntijuuden kunnioitus johdon puolelta koko työyhteisöä kohtaan aktivoi juuri niitä tekijöitä, joilla työntekijä voidaan ottaa muutokseen mukaan.

Myös avoimuus, osallistuminen ja vuorovaikutus koettiin tärkeiksi. Muutokseen toteutumiseen vaikutti hallinnan tunne muutoksesta sekä hyvä muutosviestintä. Joskus toteutumista edesauttaa hidaskäyttö eteneminen sekä persoonakohtaiset ominaisuudet, sillä työntekijä voi olla kohdannut aikaisemmin jo monta muutosta ja sietokyky muutoksille on kasvanut. Stenvall ja Virtanen (2007) myös kuvailevat muutosviestinnän

työkaluna muutoksen etenemiselle, jos se on tarpeeksi vuorovaikutteista viestintää. Tämä auttaa työntekijää saamaan hallinnan tunteen ja hyväksyminen muutokselle helpottuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-72.)

Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista nähdään, miten työntekijät haluavat olla osa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. He kokevat muutokset tarpeellisiksi yrityksen jatkuvuuden kannalta, mutta haluavat tietää perustelut muutokselle, että pystyvät mukautumaan muutoksen tuomiin mahdollisiin haasteisiin paremmin. Johdon perustelut muutostarpeelle tuovat työntekijälle helpommin esiin muutoksen hyödyt ja haitat ja tätä kautta myös motivaatio muutokseen kasvaa. Työntekijät myös tarvitsevat aikaa ja tarvittavan määrän tietoa muutoksesta, että he pysyvät muutoksessa mukana. Työntekijät kokevat siis muutoksen positiivisen asiana työssään ja uskovat tarvitsevansa sitä nykypäivän työelämän jatkuvuuden kannalta.

Muutosjohtamiselta työntekijät odottavat selkeyttä, mutta myös johdon vastuunkantoa, joka mahdollistaa työntekijälle paremman toteuttajan roolin muutoksessa. Muutosjohtajan ominaisuuksiin kiteytyvät suuri määrä selkeitä persoonaan ja johtamistyyliin lukeutuvia ominaisuuksia, joista korostuu hyvä ja selkeä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Muutosjohtajan odotetaan ymmärtävän käytännön työtä niin, ettei diktaattorimainen johtamistyyli jyrää koko henkilöstöä alleen. Työntekijä haluaa johtajan kunnioitusta omaa osaamista kohtaan niin, että oman työn merkityksellisyys tulee sitä kautta muutoksessa erityisesti esiin. Muutosjohtamista voi työntekijän näkökulmasta parantaa avoimuuden kautta niin, että asioissa ei kiirehdiä muutoksen keskellä liikaa.

Muutosviestintä tulee kohdistua laadukkaasti nimenomaan eniten niille, joita muutos tulee isosti koskettamaan. Viestinnän on hyvä olla kokonaisvaltaista pienten tiedonmurusten sijaan useita viestinnän kanavia käyttäen. Koko henkilöstö tulee ottaa viestinnässä huomioon aina jollain tasolla ja ajankohta tulee olla harkittu. Muutosviestinnän huono tai hyvä taso vaikuttaa suoraan työntekijän työn suorittamiseen muutok-

sessä ja varsinkin viestinnän huono taso kuormittaa työntekijää huomattavasti. Työntekijä haluaa tuntea olevansa muutoksessa mukana ja tarvitsee osallisuuden tunteen muodostumiseen ylimmän johdon osalta avoimuutta ja tasapuolista kohtelua.

Vuorovaikutusta tulee työntekijöiden näkökulmasta olla avoimesti johdon suuntaan, mutta myös henkilöstön kesken sisäisesti. Että työntekijät tuntevat tullessa otetuksi mukaan muutokseen, he tarvitsevat heitä kuuntelevan johtajan, joka antaa rakentavaa palautetta sekä tukea tarvittaessa koko muutoksen ajan. Muutoksen keskellä työntekijät kokevat tunnereaktioita laidasta laitaan, joista muutosvastarinta usein nostaa eniten päätään. Roolijako muutoksen edetessä muovautuu pääosin siitä, onko työntekijä otettu muutokseen mukaan kunnioittamalla hänen osaamistaan ja hänen annettu vaikuttaa todellisesti muutoksen kulkuun.

On oleellista, miten paljon kukin muutos työntekijöitä koskettaa, koska tämä määrittelee usein työntekijöiden asennoitumisen muutokseen. Työntekijät ymmärtävät monesti osansa muutoksen kokonaisuudessa myös niin, ettei heidän tarvitse ottaa osaa jokaiseen asiaan, vaan vastuu muutoksessa jakaantuu johdon ja työntekijöiden kesken. Johdon täytyy osata ottaa huomioon omasta innostuksesta riippumatta se seikka, että työntekijät suhtautuvat muutokseen usein tunnepohjalta ja tarvitsevat aikaa ja kollegoiden tukea reagoinnin tueksi. Henkilöstö saadaan parhaiten mukaan muutokseen hyvän vuorovaikutuksen avulla, jossa työntekijää kuunnellaan muutoksessa tarpeeksi. Palautteen ja tuen antaminen muodostavat vahvan perustan työntekijälle muutosreagoinnissa ja työntekijä haluaa omalta osaltaan vaikuttaa muutoksen kulkuun.

Tuloksista voidaan tiivistää tutkimusongelman mukaan työntekijöiden kokemuksia muutoksesta, muutosjohtajan ja onnistuneen muutosjohtamisen ominaisuuksia sekä miten työntekijät saataisiin parhaiten muutokseen mukaan. Työntekijät kokevat muutoksen useimmiten positiivisena asiana, jossa he haluavat olla mukana, mutta tarvitsevat muutoksesta tarpeeksi tietoa heti alun alkaen. Työntekijät haluavat tehdä yhteistyötä johdon kanssa, joka perustelee muutoksen taustat ja kunnioittaa heidän osaamistaan muutoksessa. Muutosjohtajalta odotetaan avoimuutta ja käytännön

työn ymmärtämistä työntekijöiden näkökulmasta ja hänellä tulisi olla hyvät, sosiaaliset taidot. Muutosviestinnän tulisi olla selkeää ja sitä saisi olla paljon. Työntekijät saadaan muutokseen mukaan vuorovaikutteisen johtamisen avulla, jossa on riittävästi tukea mukana.

Tutkimusongelmaan löydettiin vastaukset hyvin tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten avulla ja tietoa löydettiin muutosjohtamisesta, muutosjohtajan ominaisuuksista, onnistuneen muutosjohtamisen ominaisuuksista sekä miten henkilöstö voidaan saada mukaan muutokseen. Tulokset osoittivat yhteneväisyyksiä osoitetusti teoria-aineistoon pohjautuen ja tutkimuksessa olisi voitu haastatella työntekijöitä vielä lisää, mahdollisten poikkeamien löytämiseksi. Tietoa voidaan nyt hyödyntää tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, josta pohdintaa vielä seuraavassa luvussa.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli etsiä niitä tekijöitä, joista esimiehet ja muu johto voivat tunnistaa muutosprosessin onnistumisen työntekijän näkökulmasta ja saada näin ollen muutos onnistumaan työntekijöiden kanssa yhdessä. Tekijöitä löytyi monelta eri osa-alueelta ja keskityn olennaisiin löydöksiin johtopäätöksien perusteella.

Muutoksen hahmottaminen ei aina ole työntekijälle selkeää eikä muutoksen kokonaisuus hahmotu heti ensimmäisillä hetkillä muutoksen ilmoittamisesta. Työntekijä ei aina koe muutoksen tarpeellisuutta, jos se ei kosketa suoraan omaa työnkuva. Kun muutoksesta ilmoitetaan työntekijälle ensimmäistä kertaa, tulisi viestinnän kattaa heti selkeästi muutoksen tavoitteet ja perustelut, miksi tällaista johdossa on kaavailtu tehtäväksi. Tällöin työntekijän olisi helpompi ymmärtää muutostarve ja hyväksyä se. Samalla yhteinen pohdinta muutoksen hyödyistä ja haitoista antavat työntekijälle motivaatiota muutokseen. Muutoksen eteneminen olisi koko työyhteisössä helpompaa ja johdon seuraavat askeleet muutoksen suunnittelussa saisivat työntekijältä paremman työpanoksen.

Työntekijä kokee muutoksen kuuluvan kaikille koko työyhteisön kesken ja todellinen resurssi muutokselle löytyy juuri työntekijästä. Hän tahtoo käyttää aikaa ja pohtia

muutosta kunnolla sekä tehdä ajatustyötä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti. Johdon tulee käyttää tässä kohdassa aikaa ja ymmärtää sen arvo ei vain johtotason pohdinnassa, vaan niiden keskuudessa, jotka todellisen muutoksen toteuttavat. Ajankäyttö vaikuttaa oleellisesti myös työntekijöiden henkilökohtaisiin resursseihin tehdä työtä ja tarvittava määrä aikaa on myös tässä paikallaan. Johto voi panostaa käytännössä muutoksien ajoituksen mahdollisimman hyvään kohtaan työntekijän työtä ajatellen ja ilmoittaa muutoksesta esimerkiksi henkilökuntakokouksessa tarpeeksi ajoissa. Tämä tarkoittaa, että johto ei ole vielä käyttänyt johtotasolla kohtuuttomasti aikaa, vaan vie muutoksen työntekijöiden keskuuteen ajoissa pohdittavaksi.

Avoimuus muutoksessa korostui huomattavasti ja loi työntekijän mielessä jopa perustan koko muutoksen toteutumiselle. Tämä tarkoittaa johdon puolelta tarvittavaa läpinäkyvyyttä päätösten teossa ja rohkeutta antaa työntekijälle selkeitä raameja muutokselle. Muutosjohtajan on hyvä ”jalkautua” tarpeeksi usein työntekijöiden keskuuteen kuuntelemalla mielipiteitä heidän omaan asiantuntijuuteensa pohjautuen. Tämä on mahdollista toteuttaa tiimeittäin, jolloin aikaresurssi voidaan ottaa järkevästi huomioon. Samalla vuorovaikutuksen kautta johtaja pystyy tulemaan paremmin työntekijän tasolle.

Muutosviestintä koettiin haastatteluissa erittäin haastavaksi, mutta selkeitä raameja parantamiselle oli nähtävissä, joita johto voi ottaa käyttöön heti omissa viestintäkanavissaan sähköpostin ja henkilökuntakokousten kautta. On hyvä huomioida se seikka, että kaikki eivät myöskään tarvitse aina kaikkea tietoa, vaan tieto voi koskettaa pääasiallisesti niitä työntekijöitä, jotka ovat muutoksessa avainasemassa. Työntekijöille tulee myös mahdollistaa pääsy sekä aikaa tarvittaville kokouksille ja palaverille. Tässä kohdassa johto voi ottaa helpoiten huomioon myös sen seikan, että työntekijä haluaa tulla otetuksi mukaan muutokseen oman asiantuntijuutensa kautta ja se tapahtuu heti alusta lähtien.

Työntekijää tekee työtään monesti tunnereaktioiden saattamana ja miettii muutosta tunnepohjalta niin kauan, kunnes kaikki faktat muutoksesta ovat selvillä. Johdon tulee ottaa toiminnassaan tämä huomioon, sillä myös tähän liittyy johdon taito kuunnella työntekijää ja saada tämä mukaan muutokseen paremmin. Palaute ja tuen

antaminen korostuvat ja tämä voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Työntekijää arvostaa avointa keskustelua ja johdon on helpompi tarttua keskustelujen avulla tunnereaktioihin sekä käsitellä mahdolliset muutosvastarinnan tunteet rakentavasti työntekijän kannalta. Kun johto huomioi tunnereaktioita muutoksessa, saadaan työntekijän asenne paremmin kohdalleen ja tällä on suora vaikutus työyhteisön kokonaisuudessaan.

Tutkimustulosten kehitysehdotuksista on koottu taulukko (taulukko 1) seuraavasti:

Kehityskohteet:	Kehitysehdotukset:
Ajankäyttö	-muutosviestintä tarpeeksi ajoissa -aikaa työntekijälle yksin sekä yhdessä tiimeittäin henkilökunnan kesken
Muutoksen perustelu	-vision läpikäyntiä kokouksissa -tiimikohtaisia keskusteluja -riittävästi julkista pohdintaa henkilökunnan kesken haitoista ja hyödyistä
Viestintä	-ajoituksen harkinta -useampi ajankohta -monipuolisten kanavien käyttö -määrällisesti enemmän
Avoimuus	-palautteen ja tuen antaminen -päätösten julkistaminen ajoissa -muutoksen kohdistaminen selkeästi muutosta koskeville henkilöille
Tunnereaktiot	-muutosvastarinnan käsittely rakentavasti -työntekijälle tunne kuulluksi tulemisesta
Osallistaminen	-mielipiteiden kuuntelu -kuulemiskierrokset henkilökunnan kesken muutoksista -huomiointi työntekijätasolla heti

	alussa -asiantuntijuuden huomioiminen
--	--

Taulukko 1. Tutkimustulosten kehitysehdotukset

Jatkotutkimusehdotukset

Muutosjohtamista on tutkittu melko paljon ja myös työntekijöiden asenteita ja kokemuksia erilaisista muutoksista. Tämä tutkimus toteutettiin kansanopistossa ja olisikin mielenkiintoista tehdä sama tutkimus valtakunnallisesti kaikkiin kansanopistoihin. Voiko kansanopistoissa olla isoja eroja johtamisessa? Vaikuttaako erilainen muutosjohtaminen suoraan henkilöstön yhteistyökykyyn muutoksessa? Tutkimus tehtiin myös tarkoituksella eri henkilöstön jäsenille ympäri opistoa, mutta olisiko tulos ollut sama, jos vastaajiksi olisi valittu vain opettajat tai vain tukipalveluhenkilöstö?

Aihetta voisi tutkia myös lisää tilanteessa, jossa kaikki nämä kehitysehdotukset muutoksessa olisi huomioitu. Tutkimuksessa voitaisiin kääntää tilanne päinvastoin ja miettiä, mitä työntekijä voisi tehdä edesauttaakseen johtoa muutoksessa ja sen toteuttamisessa. Tulokulma tutkimukseen olisikin siis johtajälähtöisempi ja tilanteita mietittäisiin johtajan kannalta. Mitä asioita johtajan tulee ottaa muutoksessa huomioon? Muodostuvatko ne samoiksi kuin työntekijälähtöisessä tutkimuksessa? Onko johtajan rooli merkitsevämpi muutoksessa kuin työntekijän vai onko kaikkien työpanos yhtä merkittävä.

Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle –Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.

Arola, J. 2020. Muutosjohtaminen on kasvuyrityksessä arkipäivää –”Vanhan toiminnan pitää muuttua uudeksi”. Y-Studio, blogikirjoitus 4.2.2020. Viitattu 19.11.2020. <https://y-studio.fi/yritys-muutoksessa/muutosten-hallinta/muutosjohtaminen-on-kasvuyrityksessa-arkipaivaa-vanhan-toiminnan-pitaa-muuttua-uudeksi/>

Bernstrøm, V.H. & Kjekshus, L.E. 2012. Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. BMC Public Health, 12, 1, 799-799. Viitattu 25.1.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1283732245?pq-origsite=primo>

Carnall, C. 2007. Managing change in organizations. 5. uud. painos. Harlow: Financial Times/Prentice Hall cop.

Creswell J. W., hanson, W. E., Plano, C. & Morales, A. 2007. Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. The Counseling Psychologist, 35, 2, 236-264. Viitattu 15.4.2021. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/loi/tcp>

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

Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. Journal of Organizational Change Management, 20, 3, 370-387. Viitattu 14.1.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/197625802?pq-origsite=primo>

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa, järjestöjohtajan ja –kehittäjän käsikirja. Eura: Eura Print.

Hechanova, R. M., Caringal-Co, J. F. & Magsaysay, J. F. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. Leadership and Organization Development Journal, 39, 7, 914-925. Viitattu 24.3.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2094453095?pq-origsite=primo>

Heiskanen, M & Lehikoinen, S. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hoe, S.L. 2017. What makes a competent change manager? The importance of developing the “right” attitudes. An international journal of development and learning in organizations, 31, 5, 14-16. Viitattu 12.2.2021. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/DLO-01-2017-0002/full/html>

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYpro.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopisto, blogikirjoitus 26.3.2018. Viitattu 12.1.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. 2006. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British journal of management, 17, 23, 81-103. Viitattu 20.3.2021. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f50b9151-8e9d-4ff7-a72d-74b73f004249%40pdc-v-sess-mgr01&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=19892958&db=bsh>

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Ajatus Kirjat.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä, käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, V., Tummers, L., Grandia, J. & Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration* 92, 1, 1-20. Viitattu 23.5.2021. <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=1198c16f-bdea-4fae-bdac-6b0c21c8161d%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=95053210&db=bsh>
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Matthysen, M. & Harris, C. 2018. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. (Business case study). *South African Journal of Human Resource Management* 16 (1). Viitattu 15.5.2021. https://www.researchgate.net/publication/323944622_The_relationship_between_readiness_to_change_and_work_engagement_A_case_study_in_an_accounting_firm_undergoing_change
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Sanchez-Burks, J. & Huy, Q.N. 2009. Emotional aperture and strategic change: the accurate recognition of collective emotions. *Organization science* (Providence, R.I.), 20, 1, 22-34. Viitattu 14.3.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/213829963?accountid=11773>
- Smollan, R.K. 2013. Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 4, 725-747. Viitattu 20.3.2021. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/JOCM-May-2012-0070/full/html>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomolin, A, 2014. Johtajaksi pääsee eri saavutuksilla, kuin millä siinä hommassa onnistuu. Talouselämä 22.4.2014. Viitattu 27.11.2020.

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/johtajaksi-paasee-eri-saavutuksilla-kuin-milla-siina-hommassa-onnistuu/947e2bcf-3810-3140-bad7-a245c728c597>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 2.1.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lilkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.

Witmer, H. & Mellinger, M.S. 2016. Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54, 2, 255-265. Viitattu 17.1.2021.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a687fced-6e9b-416b-971b-bb9d1bee4036%40pdc-v-sess-mgr03&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=116787276&db=rzh>

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa, ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1 Organisaation muutostila

1. Miten paljon organisaatiosi muutokset koskettavat juuri sinua?
2. Koetko tapahtuvat muutokset nyt ja tulevaisuudessa tarpeellisiksi, miksi?
3. Millaisena koet organisaatiosi muutoskyvyn?
4. Ovatko mielestäsi muutoksien hyödyt ja haitat sinulle selkeät?
5. Onko yritykselläsi resursseja tehdä muutoksia?

Teema 2 Johtamistyön merkitys muutoksessa

1. Mitä sinun mielestäsi muutosjohtaminen on?
2. Mitä ovat hyvän muutosjohtajan ominaisuudet?
3. Miten muutosjohtamista voisi organisaatiossasi sinun perspektiivistäsi parantaa? Miksi?
4. Millaista muutosviestintä on organisaatiossasi ja mikä sen merkitys mielestäsi on?
5. Millä organisaatiotasolla tasoilla muutosjohtaminen organisaatiossasi tapahtuu?

Teema 3 Muutoksen kokeminen

1. Miten vuorovaikutus tapahtuu muutoksessa?
2. Tunnistatko erilaisia reaktioita muutoksen edetessä itsestäsi tai työyhteisöstäsi?
3. Millaisena näet oman roolisi muutoksen keskellä?
4. Tarvitsetko/saatko tukea sekä palautetta työstäsi muutoksen aikana?
5. Vaikuttaako oma asenteesi negatiivisesti tai positiivisesti muutoksen onnistumiseen/etenemiseen?