



Organisaatiomuutos henkilöstön koke- mana

Marja Kekolahti

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Matkailu-, ja ravitsemisala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Kestävä gastronomia

Kekolahti, Marja

Organisaatiomuutos henkilöstön kokemana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 51 sivua.

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Yritys X:n henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen. Tavoitteena oli selvittää, miten muutos on koettu ja onko henkilöstö ollut siihen tyytyväinen. Tutkimustulosten perusteella haluttiin saada esille mahdollisia kehittämiskohteita muutokseen liittyen tai missä erityisesti on onnistuttu. Työn teoreettinen viitekehys koostui muutoksen vaiheista, muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruu menetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely lähetettiin henkilöstölle maaliskuussa 2021. Kyselyn vastausprosentti oli 20 %. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja keskiarvoja.

Tutkimustulokset osoittivat, että muutokseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Positiivisuus korostui useammassa kohdassa vastauksia. Huolta herätti etenkin muutoksen aikataulu ja miten muutos tulee vaikuttamaan omiin työtehtäviin tulevaisuudessa. Esihenkilön toiminta muutoksessa koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi. Myös työyhteisön toiminta muutoksessa koettiin onnistuneeksi.

Kokonaisuudessaan muutokseen oltiin tyytyväisiä ja se koettiin onnistuneena sekä positiivisena kokemuksena. Kehitysehdotuksena nousi esiin henkilöstön osallistaminen muutokseen, myös etenkin kasvokkain viestintä koettiin tärkeäksi osaksi muutosviestintää.

Avainsanat (asiasanat)

Organisaatiomuutos, henkilöstö, muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Kekolahti, Marja

Organizational change experienced by personnel

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 51 pages.

Tourism and Service Business. Degree Programme in Hospitality Management. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to find out, how the personnel of Company X has experienced the organizational change. The aim was to find out, how the change has been perceived and whether personnel have been satisfied with it. Based on the research result, the aim was to identify possible areas for development in connection with the change or where there has been particular success. The theoretical framework of the work consisted of the stage of change, change management and change communication.

The study was conducted as a quantitative study and the survey was the use as the data collection method. The survey was send to the personnel in March 2021. The response rate to the survey was 20 %. Direct distributions, crosstabulations and average were used to analyze the study results.

The survey result showed that the change was mainly satisfied. Positivity was emphasized at the several points in the responses. Of particular concern was the timing of the change and how the change will affect our own work tasks in the future. The supervisor's action in the change was generally considered successful. The work community's activities in the change were also considered successful.

Overall, people were satisfied with the change and it was perceived as a successful and positive experience. The involvement of personnel in change emerged as a development proposal, face-to-face communication in particular was also seen as an important part of change communication.

Keywords/tags (subjects)

Organizational change, personnel, change, change management, change communication

Miscellaneous (Confidential information)

Attachment 1. Questionnaire cover letter

Attachment 2. Questionnaire

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusmenetelmä ja – asetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmä	4
3	Organisaatiomuutos	7
3.1	Muutoksen vaiheet	7
3.2	Muutos ja henkilöstö.....	8
3.3	Muutosjohtaminen	12
4	Muutosviestintä	19
4.1	Viestintä muutoksessa	19
4.2	Sisäinen viestintä	20
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Muutoksen vaiheet	23
5.3	Muutosviestintä	28
5.4	Muutosjohtaminen	30
6	Pohdinta	35
	Lähteet	40
	Liitteet	42
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje (salassa pidettävä)	42
	Liite 2. Kyselylomake (salassa pidettävä).....	43

Kuviot

Kuvio 1.	Muutoskäyrä	11
Kuvio 2.	Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä.	13
Kuvio 3.	Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa.	14
Kuvio 4.	Muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen malli.....	16
Kuvio 5.	Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli.....	18
Kuvio 6.	Viestintäosaamisen osatekijät.....	21
Kuvio 7.	Kyselyyn vastanneiden työhistoria Yritys X:ssä ennen muutosta.....	23
Kuvio 8.	Viestintävälineiden käyttö muutoksessa.....	29

Kuvio 9. Muutoksesta tiedottaminen kokonaisuudessaan.....	29
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Muutoksesta aiheutuneita tunteita	24
Taulukko 2. Arvioita väittämistä liittyen muutokseen	25
Taulukko 3. Muutoksen vaikutus työtehtäviin vastaajaryhmien välillä	26
Taulukko 4. Arvioita työyhteisön toiminnasta muutoksessa	27
Taulukko 5. Arvioita viestinnästä muutoksessa	28
Taulukko 6. Arvioita esihenkilön toiminnasta muutoksen aikana	30
Taulukko 7. Muutoksen onnistuminen kokonaisuudessaan	32
Taulukko 8. Muutoksen positiivinen vaikutus työhön	33
Taulukko 9. Muutoksen negatiivinen vaikutus työhön.....	34

1 Johdanto

Organisaatioissa muutos on jatkuvaa ja oikeastaan edellytys niiden olemassaololle. Muutos koskettaa henkilöstöä ja aiheuttaa epävarmuutta. Pirinen (2014) on sitä mieltä, että muutos-sana tuo ensimmäisenä mieleen negatiivisen kokemuksen. Voisimme puhua myös positiivisista muutoksista koska niitäkin tapahtuu jatkuvasti. Muutos koetaan tunteella mutta perustellaan järjellä. (Pirinen 2014, 13.) Suurimpia muutoksia, mitä yrityksissä tapahtuu ovat organisaation rakenteisiin liittyvät muutokset, kuten organisaatioiden yhdistäminen tai fuusioituminen (Ponteva 2010, 13). Organisaatioissa ei tapahdu kehitystä ilman muutosta, muutos ja muutosjohtaminen on siis jatkuvaa. Kilpailukykyinen toiminta organisaatiossa lähtee aina tarpeesta vastata markkinoiden mahdollisuuksiin kilpailijoitaan paremmin. Menestys vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä yhteisen tavoitteen ja roolinsa tiedostamista. Tämä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua yrityksessä, avointa ilma-
piiriä ja henkilöstön osallistamista. (Hackselius-Fónsen 2017, 73.)

Organisaatiomuutoksessa on kyse siitä, että organisaatio hakee yleensä tietoisesti uutta, tehokasta rakennetta sekä uusia ajatus- ja toimintatapoja. Näin organisaation toimintaa ja asiakkaan saamaa palvelua voidaan tehdä entistä paremmaksi sekä sujuvammaksi. Lisäksi tarvittavia resursseja pyritään kohdistamaan asioihin, joissa saataisiin parhain mahdollinen tulos. Muutostilanteissa joudutaan myös tarkastelemaan henkilöstöä ja sen rakennetta, johtamista ja työn arvioinnin välineitä uudelleen. Organisaatiomuutoksessa ei ole kyse pelkästään teknisestä muutoksesta, muutoksella on aina vaikutus myös henkilöstöön. (Mönkkönen & Roos 2010, 260.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksessa. Aihe opinnäytetyölle valikoitui sen ajankohtaisuuden ja mielenkiintoisuuden perusteella. Tutkimuksen avulla haluttiin saada tietoa henkilöstöltä heidän kokemuksestaan muutoksen läpiviemisestä sekä miten henkilöstö on kokenut muutoksen. Tarve tutkimukselle on ajankohtainen, koska muutos organisaatiossa on hiljattain koettu ja henkilöstön kokemuksia on tärkeä kuulla, jotta toimintaa on mahdollista kehittää sekä esiin nousseet asiat voidaan hyödyntää myös tulevilla muutostilanteissa. Henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa on kartoitettu kyselyllä syksyllä 2020. Aiempaa kyselyä ei henkilöstölle ole tehty muutokseen liittyen. Opinnäytetyössä tarkastellaan kolmea pääkäsitetä, muutoksen vaiheet, muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Tutkimuksen avulla Yritys X toivoo saavan tietoa, miten henkilöstö on kokenut muutoksen onnistuneen.

2 Tutkimusmenetelmä ja –asetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui, miten organisaatiomuutos on viety läpi.

Tutkimuskysymys on:

- Millä tavoin henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen?

Tutkimuksen kohteena oleva Yritys X toivoi, että tämä opinnäytetyö julkaistaan täysin nimettömänä. Kyseessä on yksikkö, jossa koettiin organisaatiomuutos noin vuosi sitten, kun sen toimintoja yhdistettiin toisen toimijan kanssa. Yritys X työllistää eri toimipisteissään hieman yli 100 työntekijää.

Tieteellinen tutkimus tarvitsee aina tutkimusongelman. Tutkimusongelma on tärkeä määritellä ja rajata heti opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, koska se ohjaa koko prosessia. Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus kiteytetään tutkimusongelman määrittelyssä. (Kananen 2015, 45-46.) Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen siitä johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastaus ongelmaan, jota opinnäytetyössä käsitellään. (Kananen 2015, 55.)

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Tutkimusotteen valinta on tärkeä osa opinnäytetyöprosessin alussa. Tutkimusotteen tulee soveltua tutkittavaan ilmiöön ja tutkimusongelmaan. Yleisesti käytetään laadullista (kvalitatiivinen) tai määrällistä (kvantitatiivinen) tutkimusotetta. (Kananen 2015, 63.) Myös Johnson ja Christensen (2009, 33) on jaotellut tutkimusotteet kvantitatiiviseen, kvalitatiiviseen tai edellä mainittujen tutkimusotteiden sekoitukseen. Kun

tutkija kerää itse aineistoa tutkimukseensa, tulee tutkimusongelman avulla päättää tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä (Heikkilä 2014, 17). Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä on koko henkilöstö ja aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kysely.

Kun on kyse kvantitatiivisesta tutkimuksesta, käsitellään aineistoa, jonka saa mittauksen tuloksena tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on esiymmärrys ilmiöstä, joka on saatu teorioiden ja mallien avulla. (Kananen 2011, 18-21.) Yleisin aineistonkeruun väline kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimuslomake (survey) joka muodostuu kysymyksistä (Kananen 2015, 197). Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vaki-
oituu. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Aineistonkeruumenetelmänä kyselyä käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö. Kysely voidaan toteuttaa postitse sekä internetissä. Erityisen hyvin kysely soveltuu aineistonkeruun menetelmäksi, kun vastaajia on paljon ja he ovat hajallaan. Myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimisessa kysely on hyvä aineistonkeruumenetelmä. Haasteena kyselyssä voi olla lomakkeiden hidas palautus tutkijalle. (Vilka 2007, 28.)

Heikkilä (2014) kirjoittaa, että kyselyä laatiessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten huolelliseen suunnitteluun. Tämä edellyttää kyselyn laatijalta aiheen kirjallisuuteen ja tutkimusongelmaan perehtymistä ja pohtimista. Tutkijan tulee olla hyvin perillä mihin kysymyksiin hän hakee vastauksia ja siitä että tutkittava asia ratkaistaan kysymysten avulla. (Heikkilä 2014, 45-46.) Kysymysten tulee olla selkeitä, helposti ymmärrettäviä ja vaatimukset kysymyksille tulisi täyttyä jokaisessa kysymyksessä. Kyselyn kysymykset voivat olla avoimia tai strukturoituja kysymyksiä. (Kananen 2015, 230-232.) Etenkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat yleisiä silloin kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Strukturoidut kysymykset eli suljetut kysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, joista kyselyyn vastaaja valitsee sopivimman vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, 47-49.) Kysymyksiä suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota, että kysymys ei ole liian pitkä, se on tarpeellinen, kysymys ei ole johdatteleva sekä se on helposti ymmärrettävissä ja kieliasu on virheetön. On vältettävä myös taustatietojen kysymistä liian tarkasti, jotta vastaajien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Myöskään slangi ja erikoissanastot eivät sovellu laadukkaaseen kyselyyn. (Mts. 54-55.)

Aineiston analysointi

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan tilastollisilla menetelmillä. Tutkimusongelma ratkaistaan aineistolla, joka saadaan kyselyllä. Lomakkeen avulla kerätty aineisto käsitellään tilasto-ohjelmalla, jonka jälkeen aineisto pitää tiivistää. Yleisempiä tapoja esittää tulokset ovat suorat jakaumat, ristiintaulukointi, jakauma- ja tunnusluvut sekä avointen kysymysten tulosten esittäminen. (Kananen 2015. 286-288.) Kanasen (2015, 292) mukaan asteikkokysymykset esitetään yleensä prosenttitaulukoina, jotka eivät ole kovin havainnollisia. Parempi tapa esittää tulokset ovat keskiarvo.

Tämän opinnäytetyön aineiston analysoinnissa hyödynnetään suoria jakaumia, ristiintaulukointia sekä keskiarvoja. Kanasen (2015, 290-291) mukaan ristiintaulukoinnissa on tarkoitus tarkastella samanaikaisesti kahta muuttujaa eli kysymystä. Muuttujista käytetään nimikkeitä selittävä ja selitettävä. Ristiintaulukoinnin tavoite on pyrkiä selvittämään ryhmien välisiä eroja tai muuttujien välisiä riippuvuuksia.

Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyn muodossa (Liite 2.) Kyselomake suunniteltiin huolellisesti ja sen toimivuutta testattiin muutamilla henkilöillä ennen kyselyn lähettämistä eteenpäin. Kyselyn rakennetta vielä muokattiin hieman saatujen kommenttien avulla. Kysely laitettiin myös nähtäville yrityksen yhteyshenkilölle ennakkoon. Kysely lähetettiin 108 henkilölle, joista vastaajia oli 21 ja näin ollen kyselyn vastausprosentiksi saatiin 20 %. Tämän vuoksi vastaukset ovat suuntaa antavia. Yritys X:n yhteyshenkilö välitti saatekirjeen (Liite 1) sekä linkin kyselyyn esihenkilöiden kautta henkilöstölle. Linkki kyselyyn oli julkinen nettilinkki, jonka avulla varmistettiin, ettei yksittäisiä vastaajia pysty erottelemaan vastauksien perusteella ja kysely on anonyymi. Tällä varmistettiin kyselyn luotettavuutta ja myös sitä, että kyselyyn tulisi enemmän vastauksia, koska yleensä anonyymina vastaaminen on helpompaa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, 1.3.2021-15.3.2021. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti henkilöstölle puolessa välissä vastausaikaa 8.3.2021. Tällä yritettiin nostaa kyselyn vastausprosenttia. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen vastauksia tuli viikon aikana

enää 3 lisää. Toisen muistutusviestin lähettämistä pohdittiin vielä kyselyn viimeisenä aukiolopäivänä, päätyen kuitenkin siihen tulokseen, että se ei välttämättä enää nostaisi vastausprosenttia juurikaan ja aikataulukin puitteissa kyselyn aukioloa ei enää kannattanut jatkaa.

Likert-asteikko kysymyksissä vastaajien henkilömäärä näkyy taulukossa yläpuolella ja prosenttimäärä alapuolella. Tulokset esitetään prosentuaalisina kokonaislukuina. Taulukossa esitetään myös vastaajien näkemys asiasta keskiarvolukuna sekä mediaani arvo, jolla tarkoitetaan jakauman tyypillisintä arvoa. Vastaaja sai valita 4-portaiselta asteikoilta sopivan vaihtoehdon, joka kuvaa parhaiten hänen näkemystään, *1- täysin eri mieltä- 4 täysin samaa mieltä*. Asteikolla oli myös mahdollisuus valita kohta *5- en osaa sanoa*, jota ei laskettu keskiarvoon mukaan. Kyselyssä oli mukana myös avoimia kysymyksiä.

3 Organisaatiomuutos

3.1 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutoksessa on usein kyse uuden idean, ajattelu- ja toimintatapojen omaksumisesta ja käyttöön ottamisesta. Muutos vaatii ihmisiltä oppimista. Muutoksia on erilaisia, muutostyyppin tunnistaminen on tärkeää, jotta osataan toimia oikein muutoksen edellyttämällä tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Stenvall ja Virtanen (2007) on sitä mieltä, että organisaatioiden on kyettävä kohtaamaan muutoksia ja muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot pysyvät elinvoimaisina. He viittaavat esimerkkinä organisaatioiden elinkaaria tutkineeseen Aries de Greussiin (2002), jonka mukaan keskeistä on muutoksen näkeminen jatkuvana prosessina. Muutosprosessin ymmärtäminen auttaa muutoksen hallinnassa. Yhteistä erilaisille muutoksille organisaatioissa on se, että muutos on aina prosessi, johon kuuluu erilaisia vaiheita. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Muutoksia tulee työelämässä useita, ja ne on aina käsiteltävä loppuun asti, jotta ollaan valmiita uuteen alkuun (Pahkin & Vesanto 2013, 8).

Lämsä ja Hautala (2005) jakavat muutosprosessin viiteen eri vaiheeseen, muutostarve, muutostarve hahmottaminen/lähtötilanteen kartoitus, muutospäätös ja suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen arvioiminen. Tarve muutokselle syntyy organisaatiossa, kun toiminnassa havaitaan ero nykyisen ja halutun toiminnan välillä. Muutos lähtee liikkeelle johdon näkemyksestä ja sisäisestä tilanteesta. Henkilöstöä motivoi työyhteisössä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla, jos muutoksen alkuperä on organisaation oma tarve ja johdon halu kehittää toimintaa, koska tällöin muutos on uskottava. Muutoksen toinen vaihe on muutostarve hahmottaminen. Tässä on kyse uuden toimintatavan kehittämisestä. Eduksi tässä vaiheessa nähdään se, jos organisaation on koettu voivan viestiä vapaasti, ja ilmapiiri on avoin ja salliva. Muutostarve hahmotuttua, on tehtävä lähtötilanteen kartoitus. On syytä kartoittaa huolella muutoksen lähtötilanne. Tämä kohdistuu kahteen osa-alueeseen, ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin, sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Mikäli olosuhteet ja resurssit ovat suotuisat, syntyy muutospäätös, jolloin johto päättää muutoksesta. Myös muutoksen suunnittelu toteutuu tässä vaiheessa.

On tärkeää, että johto viestii muutossuunnitelmasta henkilöstölle, mitä enemmän henkilöstö on mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa sen paremmin he hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. Muutoksen toteutus vaiheessa on tarkoitus tuoda muutossuunnitelma käytäntöön. Yrityksen johdon on oltava aktiivisesti selvillä muutoksen vaiheista, ja tukea henkilöstöä muutoksessa. Muutoksen onnistuminen edellyttää arviointia, miten muutoksessa on onnistuttu. Tärkeää on huomioida, että arviointi on olennainen osa suunnitelmallista muutosprosessia, ja tämä on syytä huomioida jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. (Lämsä & Hautala 2005, 186-190.)

3.2 Muutos ja henkilöstö

Pahkinen ja Vesannon (2013) mukaan yksilön näkökulmasta tarkasteltuna muutokseen liittyy aina epävarmuutta, vanhasta luopumista, uuden opettelua, epäilyjä ja kyseenalaistamista. Organisaatiomuutos vaatii sopeutumista organisaation jokaisella tasolla. Työhyvinvointiin muutoksella on vaikutusta, koska muutos aiheuttaa usein epävarmuutta. Myös uudet työnvaatimukset voivat hei-

kentää hyvinvointia. Muutos voi myös tarkoittaa uusia työtehtäviä tulevaisuudessa, jolloin taas kokemus työhyvinvoinnista voi lisääntyä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4-5.) Muutoksen kokeminen on yksilöllistä. Toisilla muutosprosessi vie aikaa enemmän ja toisilla taas vaiheet vievät vähemmän aikaa, reaktiot muutoksesta vaihtelevat. Tärkeää on, että tunteet käsitellään ja henkilöstöllä on tarvittaessa tukea saatavilla muutosprosessin läpikäymiseen. Työyhteisössä on tärkeä kiinnittää muutoksessa huomiota myös työtovereiden jaksamiseen, työilmapiiriin ja työyhteisön toimimiseen. (Mts. 8-10.) Hackselius-Fónsen (2017) vertaa muutoksen rakennetta samanlaiseksi kuin mitä henkilökohtaisten kriisien toipumisprosessi on. Hänen mukaansa muutos on kriisi, koska ihminen joutuu muutoksen hetkellä löytämään itsensä uudelleen, muuttamaan jo opittuja tapoja sekä mahdollisesti myös toimintaympäristöään. (Hackselius-Fónsen 2017, 19.)

Työyhteisön voimavarana muutoksessa on yhteisöllisyys, tämä korostuu etenkin muutosten ja kriisien aikana. Jokaisessa organisaatiossa on yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä koska niissä työskentelee ihmisiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 59.) Työyhteisössä, jossa kohdataan muutos, tulisi olla tilaa tunteille ja ajattelulle. On tärkeää, että henkilöstö pystyy hyväksymään tunteensa myös muutostilanteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä on sallittava myös kielteisten tunteiden ilmaiseminen. Tunteiden työstäminen muutostilanteessa on siis tärkeää, tällä on vaikutusta sekä yksilöön että koko organisaatioon. Edellä mainitut asiat heijastuvat työtehtävien suorittamiseen ja täten organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 137-138.)

Myllykankaan (2017) mukaan muutokseen mukaan lähteminen on helpompaa, mikäli omat sekä muutoksen tavoitteet yhtyvät. Muutokseen mukaan lähteminen vaatii oman mukavuusympyrän ulkopuolelle menemistä. Muutosprosessissa jokin asia tulee toisenlaiseksi kuin ennen. Muutoksella on usein myös vaikutusta asioihin joihin muutosta ei olla haluttu kohdistaa. (Myllykangas 2017, 20-22.) Myös Hackselius-Fónsen (2017, 19) toteaa, että mitä sitoutuneempi ihminen on tilanteeseen ennen muutosta, on prosessi hänelle sitä vaikeampaa käydä läpi.

Pirisen mukaan (2014) työntekijän voi olla haastavaa oman työtehtävänsä kannalta ymmärtää muutoksen syyt ja tavoitteet. Tässä tilanteessa esimies voi selkeyttää ja yksinkertaistaa muutosta työntekijälle. Työntekijöillä on tuntemusta ja tietoa omasta työstään, näin työyhteisöstä nousee

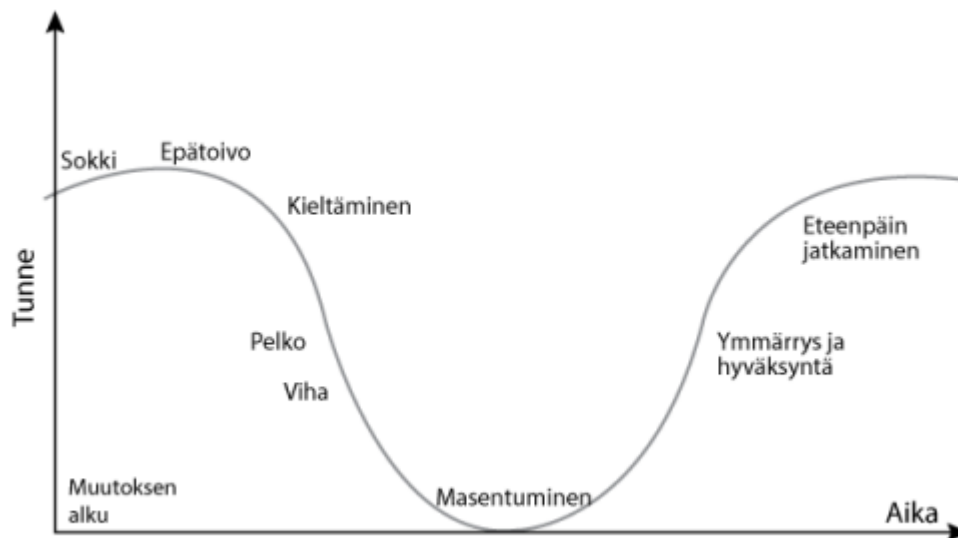
ideoita ja ratkaisuja, joita esimiehen on mahdollista viedä eteenpäin organisaatiossa. Tässä korostuu se, kuinka tärkeää on yhteistyö muutoksessa. (Pirinen 2014, 62-63.) Hackselius-Fónsen (2017, 44) on sitä mieltä että jokaisen henkilön organisaatiossa tulisi tietää yrityksen tavoitteet, jotta voisi toimia niiden eteen.

Muutostilannetta tarkastellessa organisaation johdon ja yksittäisen työntekijän välillä on suuria eroja, miten muutos nähdään. Johdon tehtävänä on tarkastella muutosta ja uudistuksia koko yrityksen kannalta, menestystä ja kilpailukykyä ajatellen. Yksittäinen työntekijä on kiinnostunut omasta työstään, hyvinvoinnistaan, taloudestaan ja tulevaisuudestaan. Näin ollen usein syntyy ris-tiriitoja johdon ja henkilöstön välillä. (Järvinen 2017, 152.) Ponteva (2010) on kirjoittanut myös, kuinka esimerkiksi organisaation rakenteeseen liittyvä muutos voi olla merkityksellinen johdolle, kun taas yksittäinen pieni muutos organisaatiossa voi olla merkittävä yksittäiselle työntekijälle. Tämä osoittaa sen, kuinka jokainen koemme eri tavalla organisaatiossa tapahtuvat muutokset. (Ponteva 2010, 9.)

Luoma ja Arikoski (2006) ovat sitä mieltä, että sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö ovat onnistuneen muutoksen tärkeimpiä tekijöitä. Erittäin tärkeää on johdon muutokseen sitoutuminen sekä tavoitteen asettaminen muutokselle. Tähän tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista, että yhteinen päämäärä saavutetaan. Hyvä yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä, henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun sekä toteuttamiseen pidetään tärkeänä. (Luoma & Arikoski 2006, 124-125.)

Muutosprosessia voidaan kuvailla elinkaarimallin avulla, kuten kuviossa 1. Muutoskäyrän avulla muutosprosessi ja sen eri vaiheet kuvataan työntekijän näkökulmasta, näin esimiehen on helppompi ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä muutosprosessin eri vaiheissa sekä ennakoida muutosjohtamisen tarpeita. Muutoskäyrä jakaa muutoksen viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kuvaa tilannetta, kun tieto muutoksesta on tavoittanut henkilöstön, yleensä reaktio on silloin shokki ja epätoivo. Tämän jälkeen työntekijä voi kieltää muutoksen ja keskittyä pohtimaan mennyttä ja miettimään miksi pitäisi muuttua koska kaikki on hyvin. Työntekijä voi kokea uhkaa

työpaikkansa menettämistä ja kantaa huolta myös työpaikkansa tulevaisuudesta. Toisessa vaiheessa työntekijä kokee pelkoa ja vihaa sekä epävarmuutta tulevaisuudesta. Tässä vaiheessa työntekijä käy omia tunteitaan ja muutoksen epävarmuutta läpi. Työnsuoritus on alhaisimmillaan tässä vaiheessa. Mikäli työntekijä ei pysty näkemään muutoksessa ollenkaan positiivista, hän voi tuntea vihaa.



Kuvio 1. Muutoskäyrä (Pirinen, 2014, 39 muokattu Kubler-Ross 1969 kuviosta)

Taustalla tässä voi olla henkilön kokemus jäädä ulkopuolelle ja pettymys. Henkilö voi kokea, että esimies ei ole kiinnostunut hänen mielipiteistään. Työntekijä voi myös alkaa lietsomaan vihaa työyhteisössä, ja vaarana on, että koko työyhteisö alkaa kokemaan vihaa muutosta kohtaan. Jos tilanne pääsee kovin pahaksi, voi olla vaarana käydä muutoskäyrän pohjalla ja masentua. Silloin ihminen ei kykene työntekoon ja on lamaanutunut. Esimieheltä vaaditaan tilanteessa tukea ja

ymmärrystä. Tavoitteiden pilkkominen pienemmäksi ja pienetkin onnistumiset huomioiden esimies voi tukea työntekijää. Motivointi ja kannustaminen eteenpäin on tärkeää tässä tilanteessa. Seuraavana, kun työntekijä hyväksyy muutoksen väistämättömyyden, lähtee hän muutuskäyrällä pohjalta nousuun. Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja vahvistaa tässä vaiheessa samaan suuntaan menemistä. Muutoksen onnistuminen vaatii oikeita kyvykkyksiä. Esimiehen tulisi löytää tiimistään paras osaaminen ja kykyjä sekä hyödyntää niitä. Muutoksen elinkaaren loppupuolella on hyvä koko tiimin kesken arvioida muutosprosessin toteutusta sekä lopputuloksia. (Pirinen 2014, 42-58.)

Muutuskäyrä kuvailee yleisesti ihmisten reagoimista kriisitilanteessa, kuitenkin kaikki ovat yksilöitä ja reagoinnit muutoksen eri vaiheissa ovat ihmisillä erilaisia. Kun esimies on perillä eri vaiheista ja niiden vaikutuksista työntekijän käyttäytymiseen pystyy hän johtamaan vaiheita suunnitelmallisemmin. (Pirinen 2014, 38-39.)

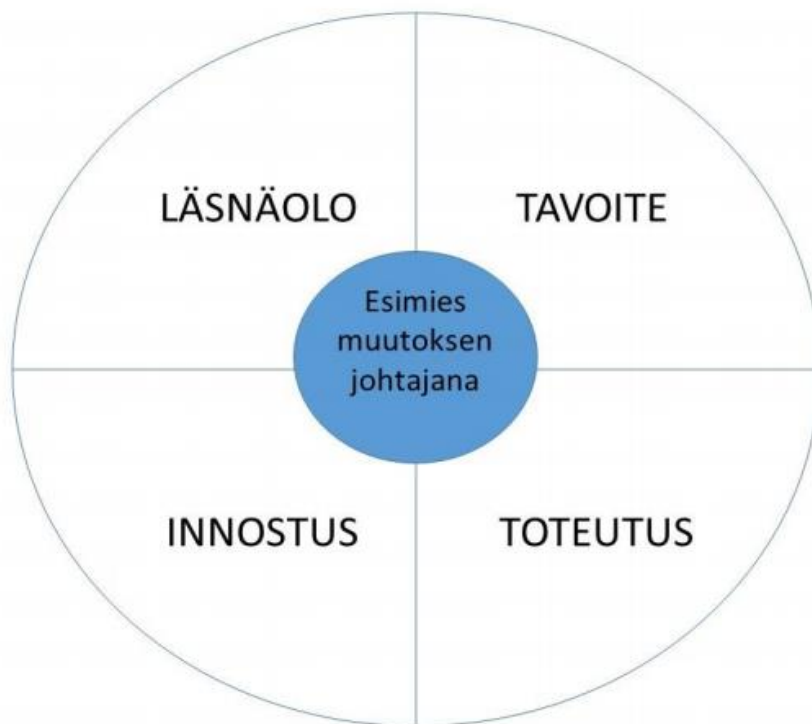
3.3 Muutosjohtaminen

Organisaatiomuutoksen läpivieminen on johtajan vaativimpia tehtäviä. Johtajalta vaaditaan vahvaa luottamista, uuden ajattelutavan luomista työyhteisöön sekä koko organisaation sitoutumista yhteisen tavoitteen taakse. Haastavaa tästä tekee sen, että kaikki ovat muutoksen edessä ja opettelemassa uusia toimintatapoja. (Hackselius-Fónsen 2017, 44.)

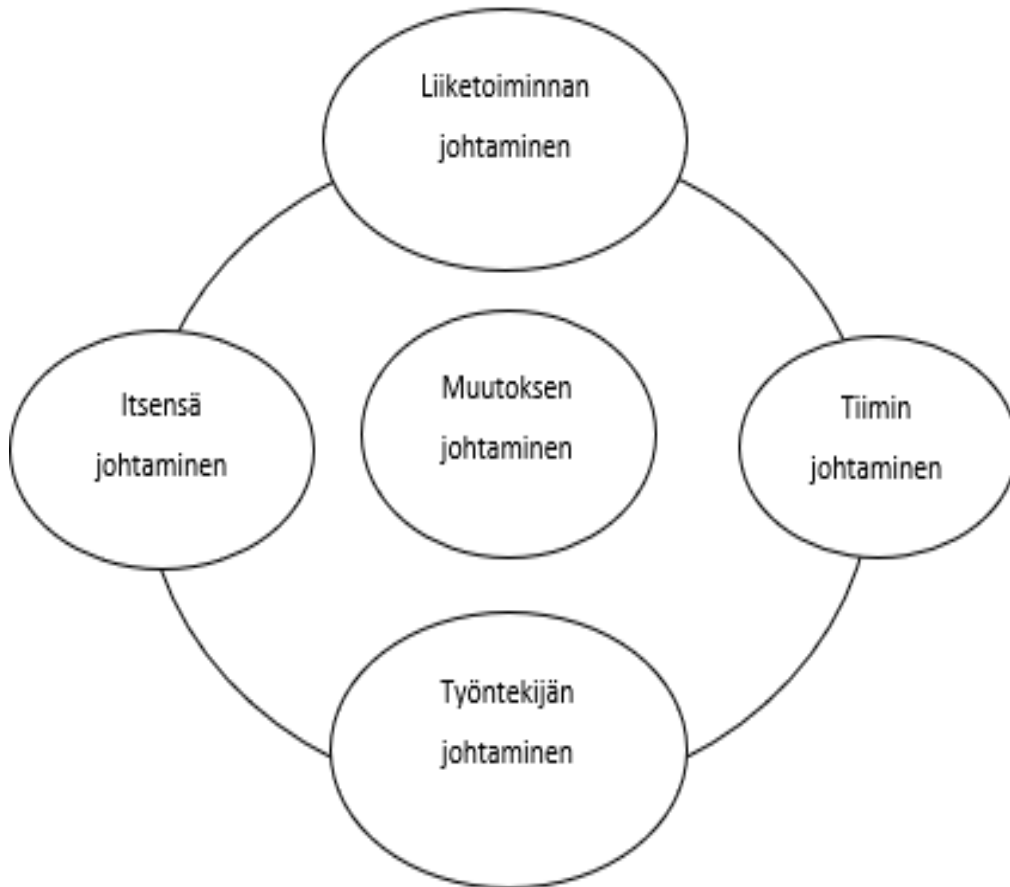
Valpolan (2004, 27) mukaan kaikista tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määrittää, mikä on muutos, jota halutaan. Hackselius-Fónsen (2017, 9) puolestaan on sitä mieltä, että muutosjohtaminen on tietoisuuden muuttamista. Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan johdon vastuulla on saada strategia ja uudet ajatukset toteutumaan organisaatiossaan. Keskeistä etenemiselle on esimiesten mukaan saaminen, tärkeää tässä on, että esimiehillä on yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja siitä miten se käytännössä vaikuttaa omaan työhön. (Korhonen & Bergman 2019, 92-93.)

Esimiehen arki koostuu suurimmaksi osaksi pienistä ja suurista muutoksista, niiden johtamisesta. Heidän roolinsa muutoksessa on merkittävä. Organisaatiomuutokset vaativat pitkäjänteistä ja johdonmukaista johtamista. Työntekijöiden kuunteleminen ja työyhteisön yhteishenki on tärkeässä

roolissa muutostilanteessa. Esimiehen tuki on myös tärkeää. (Pirinen 2014, 13-16.) Esimieheltä vaaditaan muutoksessa jämäkkää ja johdonmukaista johtamista ja läsnäoloa. Muutostilanne on uusi myös esimiehelle, ja yhteistyössä työntekijöiden kanssa voidaan saavuttaa onnistumisia. Esimiehen tehtävät muutoksessa liittyvät sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. (Mts. 61.) Pirisen (2014) mukaan esimiehen tehtäviin muutoksessa kuuluu neljä osa-aluetta (Kuvio 2.) Esimiehen tehtävänä on muutoksen tavoitteiden sekä toteutuksen johtaminen, läsnäolo ja työntekijöiden innostus muutoksessa. (Pirinen 2014, 61.)



Kuvio 2. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62)



Kuvio 3. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22, muokattu)

Muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta, kuten kuviossa 3. Pirisen (2014) mukaan muutostarpeen tulee lähteä yrityksen liiketoiminnasta. Yrityksen tulevaisuutta ajatellen on pakko muuttua, jotta pysytään mukana kovassa kilpailussa. Jatkuva edistyminen ja nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen auttaa selviytymään. Jotta yritys menestyy, on sen uudistuttava ja kehitettävä toimintaansa. Saavuttaakseen tulokset muutoksessa esimies tarvitsee tiimiään. Esimiehen tulee rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri tiimilleen, jossa on hyvä tiimihenki, joka taas lisää esimiehen ja työntekijöiden motivaatiota muutoksessa. Muutoksen kohdatessa työntekijä käy läpi omaa muutosprosessiaan. Muutos tuntuu työntekijästä joko myönteiseltä tai kielteiseltä. Kuitenkin muutos luo työntekijälle aina jonkinlaista epävarmuutta. Tällöin tarvitaan esimieheltä empatiakykyä. Työntekijä kokee turvallisuuden tunnetta muutoksessa esimiehen johdonmukaisella

johtamisella. Se miten esimies kykenee johtamaan itseään, vaikuttaa olennaisesti tiimin suoriutumiseen ja jaksamiseen muutoksessa. Muutosprosessissa esimiehen on tärkeä huolehtia omasta jaksamisestaan, koska muutos kuluttaa energiaa. Esimiehen on etenkin syytä kiinnittää huomiota itsensä johtamisessa omien tehtävien priorisointiin, omaan suhtautumiseen muutosta kohtaan sekä omien rajojen tunnistamiseen ja mahdollisen avun pyytämiseen. (Pirinen 2014, 22-34.)

1. Luodaan kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne henkilöstön ja johdon kesken.
2. Perustetaan tiimi ohjaamaan muutosta, tiimin on oltava riittävän vahva, luotettava ja heillä tulee olla sama päämäärä.
3. Laaditaan järkevä visio, eli tulevaisuudenkuva, sekä strategia sen tueksi.
4. Viestitään muutosvisiosta eri viestintäkeinoilla, niin että koko henkilöstö ymmärtäisi muutoksen tavoitteet sekä uuden suunnan.
5. Valtuutetaan henkilöstö toimintaan, esteiden poistaminen muutoksen tieltä, jotta henkilöstö voi osallistua vision toteuttamiseen.
6. Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset, tämä antaa motivaatiota jatkaa eteenpäin.
7. Parannusten vakiinnuttaminen sekä toteutetaan uusia muutoksia. Hyödynnä lyhyen aikavälin onnistumisia ja lisää vauhtia entisestään.
8. Juurrutetaan uudet toimintatavat yrityksen kulttuuriin sekä pyritään tekemään ne pysyviksi. (Kotter 1996, 17-18.)

Kuvio 4. Muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen malli (Kotter 1996, 17-18. muokattu)

Tunnettu muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotter (1996) on esitellyt kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin (Kuvio 4), jossa kuvataan muutosprosessin eteneminen.

Kotterin (1996) mukaan tämän kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin 1-4 vaiheet auttavat yrityksen nykytilanteen purkamisessa, kun taas vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön monia uusia tapoja toimia. Vaiheen viimeinen osa juurruttaa muutokset yrityksen kulttuuriin sekä pyrkii tekemään

niitä pysyviksi. Pysyviin muutoksiin tähtäävillä on tärkeä noudattaa vaiheen kaikkia osia, edellä mainitussa järjestyksessä. (Kotter 1996, 19-20.)

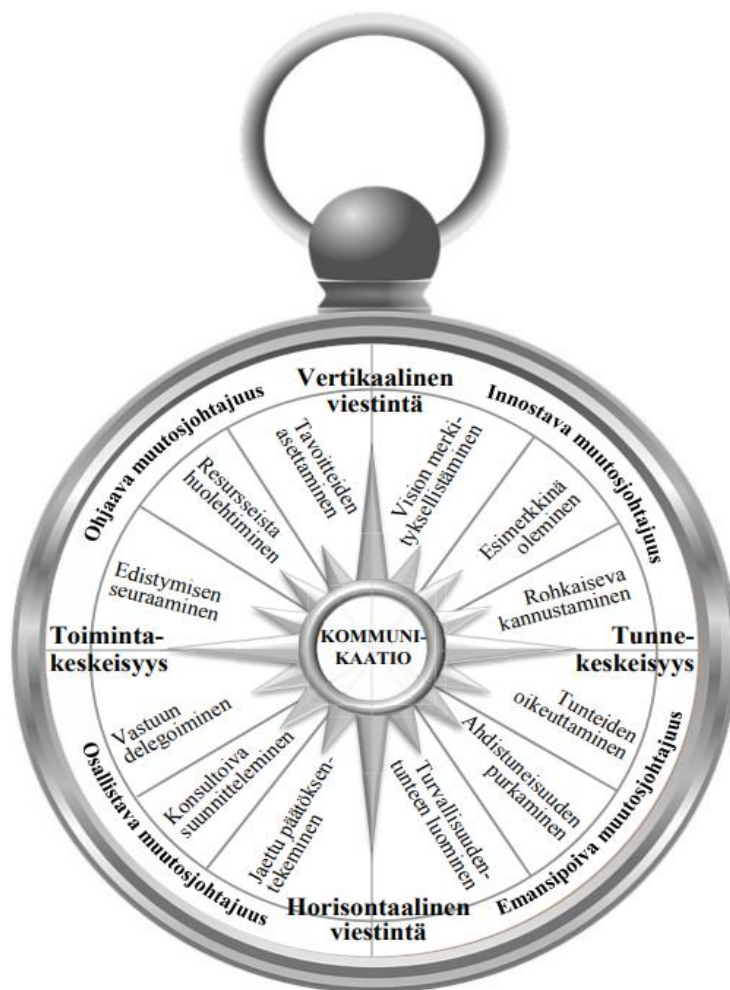
Luoma ja Arikoski (2006) sanovat, että edellytyksenä menestykseen on hyvinvoiva ja edistykseellinen henkilöstö mutta myös hyvä johtaminen. Hyvä johtaminen luo työyhteisöön positiivisen ilmapiirin ja hyviä tuloksia. Etenkin muutostilanteissa johtaminen korostuu entisestään. Esimieheen kohdistuu sekä työyhteisöstä että ulkopuolelta suuria odotuksia, toiveita ja myös vaatimuksia. (Luoma & Arikoski 2006, 131-132.)

Laurila (2017) on tutkinut väitöskirjassaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtamisesta. Tutkimuksen lopputuloksena eroteltiin neljä laadullisesti erilaista muutosjohtajuuskäsitettä, jotka ovat ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Näistä syntyi muutosjohtamista havainnollistava kompassimalli, kuten kuvioista 5 näkee. Käsitteet eroavat toisistaan siinä suhteessa, onko esimiestyön sisältö enemmän toiminta- vai tunnekeskeistä, ja miten kommunikaatio kulkee esimiehen ja henkilöstön välillä. (Mts. 199-201.)

Ohjaavassa muutoskäsitteessä esimieheltä odotetaan selkeiden tavoitteiden asettamista toiminnalle. Tässä käsitteessä painottuu viestintä ylhäältä-alaspäin, esimieheltä alaisille kulkeva viestintä. Ohjaava muutoskäsite pitää sisällään tavoitteiden asettamisen, resursseista huolehtimisen sekä edistymisen seuraamisen. (Mts. 138.)

Osallistava muutosjohtajuus pitää sisällään henkilöstön osallistamisen mukaan muutokseen. Tämän uskotaan vaikuttavan henkilöstön motivaatioon, työn mielekkyyteen sekä vähentämään muutostavastarintaa. Tähän käsitteeseen sisältyy vastuun delegoiminen. Tämän käsityksen mukaan esimiehen tulisi keskustella muutoksesta käytännön tasolla jo alkuvaiheessa suunnittelua. Suunnitteluun tulisi osallistaa myös mukaan mahdollisimman paljon suorittavan työn henkilöitä. Koetaan, että mahdollisimman tasavertainen huomioiminen ylimmän johdon, esimiesten sekä henkilöstön välillä luo toimivuutta muutokselle sekä oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Mts. 154-155, 164.)

Innostavassa muutosjohtajuuskäsitteessä painotetaan tunnekeskeisyyttä. Tässä on tärkeää ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä. Esimiehen odotetaan auttavan alaisiaan kokemaan muutos mahdollisuutena ja positiivisessa valossa. Mahdolliset kielteiset tunteet tulisi kääntää myönteisempään suuntaan. Kannustava ja rohkaiseva esimies luo uskoa henkilöstölle muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja huolen keskellä. Vision merkityksellistämällä tarkoitetaan innostamista ja motivoimista muutokseen. Esimiehen toivotaan myös olevan esimerkkinä alaisilleen muun muassa omalla myönteisyydellään ja sitoutumisella muutokseen. (Mts. 165-166, 172.) Laurilan (2017) mukaan kompassimallin neljännessä vaiheessa keskitytään emansipoivaan muutosjohtajuuteen. Tämä on tunneperäisten asioiden huomioimista, negatiivisten tunteiden purkamista sekä esimiehen asettamista alaisen tilanteeseen eli empatian osoittamista. Myös huolien kuuntelu ja alaisten kohtaaminen yksilönä pidettiin tärkeänä. (Mts. 175-176, 180, 200.)



Kuvio 5. Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli (Laurila 2017, 202)

4 Muutosviestintä

Åberg (2006, 96) määrittelee viestinnän työyhteisön voimavaraksi, joka tukee tavoitteita sekä tulosten saavuttamista. Juholin (2013, 44) puolestaan tiivistää viestinnän yhteiseksi asiaksi, jossa kommunikoidaan vuorovaikutuksessa sekä vaihdetaan tietoa ja kokemuksia yhdessä. Muutosviestintä on onnistunutta, kun se on selkeää ja yksinkertaista. Henkilöstölle tulee antaa aikaa sisäistää tieto muutoksesta ja sen vaikutuksesta ja vuoropuhelu on tärkeää, jotta myös henkilöstön mahdollisia huolia ja kysymyksiä kuunnellaan. Viestiminen kerran ei riitä, vaan on varauduttava toistamaan yhä useammin viestiä. (Joki 2018, 198.)

4.1 Viestintä muutoksessa

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää, jonka tavoitteena on auttaa henkilöstöä muutoksen toteutukseen. Viestinnän avulla muutoksen suunnittelu ja toteutus selkeytyy, muutoksen tarkoitus ja tavoitteet tulevat esille ja viestintä luo mahdollisuuksia yhteiseen vuorovaikutukseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-22.) Myllymäen (2018) mukaan muutosviestintää tarvitaan muutostahdon syntymiseen ja ylläpitoon sekä pienentämään muutosvastarintaa. Usein muutosviestintä on monikanavaista viestintää. (Myllymäki 2018, 13.) Organisaatiomuutokset vaativat viestinnän tehostamista. Viestinnän tulee olla selkeää, totuudenmukaista sekä informatiivista. (Stenvall & Virtanen 2007, 72.) Juholinin (2013) mukaan muutosta ei ole mahdollista toteuttaa ilman viestintää. Muutosviestintä sisältää monenlaisia tehtäviä. Viestinnän tehtävät vaihtelevat muutosprosessin eri vaiheissa. Muutosprosessin alussa, suunnitteluvaiheessa on tärkeää informoida henkilöstöä, sekä tärkeimpiä asiakkaita tilanteesta. Alussa viestintä on yleisellä tasolla, koska tietoa ei välttämättä vielä ole paljoa. Kun muutosprosessi etenee, viestintä muuttuu yksityiskohtaisemmaksi. (Juholin 2013, 391-393.)

Viestintä saa monesti kritiikkiä osakseen muutoksessa. Koetaan, ettei tietoa saada tarpeeksi tai viestintä ei ole tarpeeksi avointa. On tärkeää puhua sekä tästä hetkestä että tulevaisuudesta. Muutosprosessin aikana tietoa tulee paljon, henkilöstön voi olla haastavaa poimia juuri olennainen tieto itselleen. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää tieto henkilöstölle ymmärrettäväksi. Heti alussa on hyvä käydä läpi henkilöstön kanssa muutokseen liittyvät käsitteet, sekä niiden merkitykset. Tässä kohtaa korostetaan myös vuoropuhelua, jotta muutoksen tavoitteet selkiintyvät kaikille.

Muutosviestinnän tulee jatkua koko muutosprosessin ajan, ei vaan muutoksen alussa. (Pirinen 2014, 117-121.) Myös (Juuti ja Virtanen 2009, 151) ovat sitä mieltä, että esimiehen tehtävänä on olla avoin ja rehellinen viestimässä mutta kuitenkin totuudenmukainen.

Juholinin (2009) mukaan mikäli muutoksesta ei viestitä tai viestintä on huonoa, voi tilanne johtaa kriisiin ja vaatia kriisiviestintää. Muutosviestinnän tehtävät ovat moninaiset. Henkilöstön tulee sisäistää uudet toimintatavat ja arvot. Oma työ ja koko organisaation työ ja tavoitteet tulisi nähdä kokonaisuutena. Vision näkeminen ja siihen sitoutuminen on erityisen tärkeää. (Juholin 2009a, 320-321.)

Viestinnän vastuualueet on hyvä jakaa organisaatiossa heti alkuun. Yleensä organisaation johto vastaa suurten linjauksien viestimisestä. Viestinnän vastuuroolien jakaminen selkiyttää viestintää sekä varmistaa sen että kaikki oleellinen huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 65-66.) Muutosviestintä on tavoitteellista, etenkin kun kyse on strategisista valinnoista. Jokaisen henkilöstöstä on ymmärrettävä ne oman työnsä kannalta. Tärkein ja ensisijaisin osapuoli muutosviestinnässä on henkilöstö. (Juholin 2017, 244-249.)

Juholinin (2017, 244) mukaan muutosviestintä on tavoitteellista silloin etenkin, kun kyse on strategisista päätöksistä. Myös muutosviestinnässä toimii strategisen työyhteisöviestinnän malli (luku 4.2.)

4.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta. Tavoitteena on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen asioista kuten liiketoiminnasta, strategiasta ja muutoksista sekä yrityksen taloudesta ja parantaa työn tuloksia ja tehokkuutta. Sisäinen viestintä luo positiivista yrityskuvaa, mikä saa taas henkilöstön kokemaan ylpeyttä yritykseen kuulumisesta. Tärkeää on, että jokainen henkilöstöön kuuluva tietää yrityksen ydinosamisen ja osaa siitä tarvittaessa kertoa omille sidosryhmilleen. (Joki 2018, 189.) Sisäiseen viestintään yrityksessä käytetään erilaisia viestintäkanavia. Kokousten ja tiedotustilaisuuksien järjestäminen on yksi tapa, sen etuna on mahdollisuus vuoropuheluun. Yrityksissä on käytössä yleensä myös Intranet, josta jokainen henkilöstöön kuuluva voi lukea samat uutiset ja tiedotteet. Myös sähköposti on tehokas keino informoida

työntekijöitä, kunhan sitä käytetään harkiten ja muistetaan että sähköposti ei sovellu kaikkien asioiden viestimiseen. (Joki 2018, 195.)

Juholin (2009) jakaa viestintäosaaminen neljään eri osa-alueeseen (ks. kuvio 6.), nämä painottuvat eri tavoin eri vaiheissa. Ensimmäisenä tarvitaan kykyä kommunikoida puhuen ja kirjallisesti, sekä keskustelunvalmiutta. Toisessa viestintäosaamisen osa-alueessa painotetaan suhdetta muihin ihmisiin. Kolmannessa vaiheessa puhutaan eri viestintävälineiden hallinnasta, kuten digitaalisten työkentelyalustoiden sekä sähköpostin käyttämisestä. Neljäs vaihe on strategia, eli edellä mainittujen osaamisten soveltamista eri tilanteissa eri yhteistyökumppaneiden kanssa. (Juholin 2009b, 30-31.)



Kuvio 6. Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2009b, 31, muokattu)

Juholin (2013) käyttää sisäisestä viestinnästä pikemminkin termiä työyhteisöviestintä. Hänen mukaansa viestintä on muuttunut ja kehittynyt, eikä se ole pelkästään enää yksisuuntaista ylhäältä-alas tiedotusta vaan keskinäistä vuorovaikutusta. (Juholin 2013, 175.)

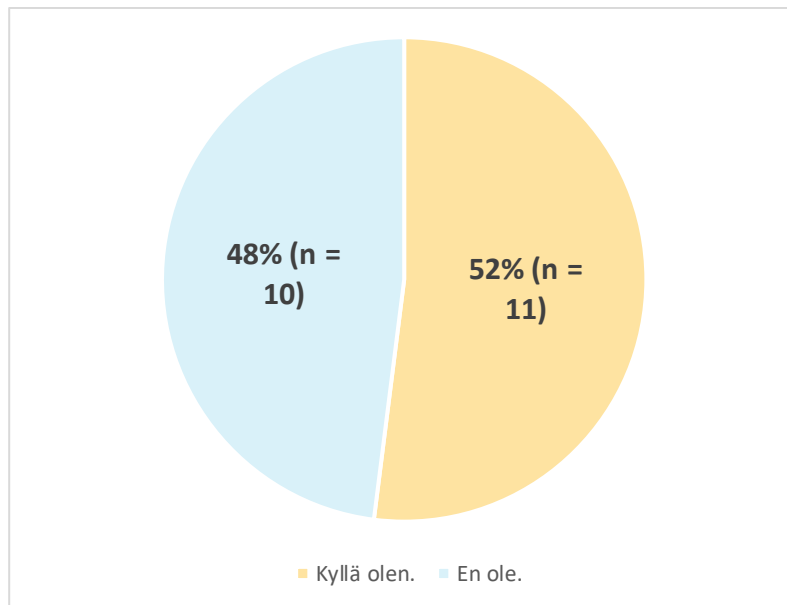
Strategisella työyhteisöviestinnällä on selkeästi tavoitteet ja tarkoitus. Tavoitteet tulevat koko organisaation tavoitteista, ja tällä pyritään varmistamaan työyhteisön työnteon sujuvuus, työhyvinvointi sekä organisaation menestyminen. (Juholin 2017, 121.) Juholin (2017) jakaa strategisen työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen.

1. **Johdettu keskustelu** tarkoituksena johdetusti esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa keskustella ja jakaa näkemyksiä, joita kuunnellaan ja otetaan mahdollisesti huomioon. Tässä korostuu yksilön kokemus osallistua keskusteluun, vaikuttaa ja kokea mielipiteensä merkitykselliseksi.
2. **Tiedottaminen selkeästi ja faktat.** Faktatiedon jakaminen ja tuottaminen. Olennaista tässä on, että työyhteisön jäsenet myös etsivät oma-aloitteisesti tietoa ja jakavat sitä. Tämä vaatii kaikilta jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja myönteistä asennetta.
3. **Yhteisöllisyyttä rakentava viestintä.** Kolmannessa ulottuvuudessa puhutaan yhteisöllisyydestä, kun yhteisöllisyys on vahvaa, niin onnistumiset kuin huolet voidaan jakaa yhdessä luottavaisin mielin. Jokainen työyhteisössä tuntee kuuluvansa porukkaan.
4. **Vastuullinen vuoropuhelu.** Jotta jokainen pääsee vaikuttamaan ja vastuullisesti viestimään sekä omistautumaan työllensä. (Juholin 2017, 121-127.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Muutoksen vaiheet

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tiedustella taustatiedoksi, onko vastaaja työskennellyt Yritys X:ssä jo ennen organisaatiomuutosta. Kyselyyn vastanneita henkilöitä oli yhteensä 21. Vastaajat jakaantuivat aika tasan, Yritys X:ssä oli työskennellyt jo ennen muutosta 11 vastaajaa ja 10 ei ollut (Kuvio 7).



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden työhistoria Yritys X:ssä ennen muutosta

Taulukko 1. Muutoksesta aiheutuneita tunteita

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	
Huolestunut	2 10%	6 29 %	10 48 %	2 10 %	1 5 %	21	2,60	3
Peloissaan	5 24 %	11 52 %	2 10 %	2 10 %	1 5 %	21	2,05	2
Negatiivisesti yllättynyt	9 43 %	8 38 %	2 10 %	1 5 %	1 5 %	21	1,75	2
Välinpitämätön	11 52 %	3 14 %	3 14 %	1 5 %	3 14 %	21	1,67	1
Positiivisin mielin	1 5 %	6 29 %	8 38 %	5 24 %	1 5 %	21	2,85	3
Innoissaan	1 5 %	6 29 %	9 43 %	3 14 %	2 10 %	21	2,74	3
Tyytyväinen	1 5 %	7 33 %	7 33 %	4 19 %	2 10 %	21	2,74	3

Taulukosta 1 näkyy tunteita, joita muutos yleensä aiheuttaa. Vastausten keskiarvot sijoittuvat välille 1-3, kuitenkin pääasiassa keskiarvoon 3. Melkein puolet vastaajista (10) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutos aiheutti huolestuneisuutta. Muutos ei aiheuttanut kovin voimakkaasti pelkoa, koska yli puolet vastaajista (11) oli siitä jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä väitteestä oli (5) vastaajaa. Yli puolet vastaajista (11) ei kokenut muutoksessa välinpitämättömyyden tunnetta, koska valitsivat täysin eri mieltä väittämän tässä kohta. Melkein 40 prosenttia vastaajista (8) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän positiivisin mielin kanssa. Melkein puolet vastaajista (9) olivat tunteen innoissaan kanssa jokseenkin samaa mieltä, ja melkein kolmas osa (6) koki olevansa jokseenkin eri mieltä. Tyytyväinen kohta asteikolla jakoi vastaajien näkemykset melko tasaisesti, jokseenkin samaa mieltä koki olevansa (7) vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä (7) vastaajaa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli melkein viides osa (4) vastaajista.

Vastaajille annettiin mahdollisuus tarkentaa tuntemuksiaan avoimella kysymyksellä, mikäli muutos aiheutti muita tuntemuksia. Pääsääntöisesti vastauksista korostui huoli, lähinnä muutoksen aikatauluun liittyen sekä tulevaisuuteen ja työtehtäviin liittyen koettiin huolta.

Lähinnä huoli muutoksen aikataulusta...

Huoletti miten tulee vaikuttamaan tulevaisuuteen ja työtehtäviin..

Taulukko 2. Arvioita väittämistä liittyen muutokseen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Sain tietoa muutokseen johtaneista syistä.	0 0 %	4 19 %	11 52 %	5 24 %	1 5 %	21	3,14	3
Muutoksen tavoitteet perusteltiin minulle hyvin.	2 10 %	4 19 %	11 52 %	3 14 %	1 5 %	21	2,86	3
Minulle kerrottiin miten muutos tulee vaikuttamaan työhöni/työtehtäviini.	1 5 %	5 24 %	9 43 %	5 24 %	1 5 %	21	3,00	3
Muutosprosessin eteneminen ja aikataulu käytiin läpi henkilöstön kanssa.	0 0 %	2 10 %	8 38 %	10 48 %	1 5 %	21	3,48	4

Taulukossa 2 näkyy arvioita liittyen muutokseen. Keskiarvo asettui melko tasaisesti jokaisen väittämän kohdalla luvun 3-4 välille. ”Sain tietoa muutokseen johtaneista syistä” yli puolet (11) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä oli melkein viides osa (4), täysin samaa mieltä lähes neljäs osa (5). ”Muutoksen tavoitteet perusteltiin minulle hyvin” keräsi

myös yli puolet (11) vastaajista kohdassa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat olivat melko tasaisesti väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (4) ja väittämän täysin eri mieltä (3). ”Minulle kerrottiin, miten muutos tulee vaikuttamaan työhöni/työtehtäviini” kanssa jokseenkin samaa mieltä on hieman yli 40 % vastaajista (9). Tässä kohtaa vastaajat jakaantuivat tasan vaihtoehtojen jokseenkin eri mieltä (5) sekä täysin samaa mieltä (5). Viimeisenä taulukossa arvioitiin miten ”Muutosprosessin eteneminen ja aikataulu käytiin läpi henkilöstön kanssa” vastaajat olivat oikeastaan melko yksimielisesti täysin samaa mieltä asiasta (10).

Taulukko 3. Muutoksen vaikutus työtehtäviin vastaajaryhmien välillä

Arvioi seuraavia väittämiä muutoksesta: Minulle kerrottiin, miten muutos tulee vaikuttamaan työhöni/työtehtäviini.		Oletko työskennellyt Yritys X:ssä jo ennen organisaatiomuutosta?			
		Kyllä olen.		En ole.	
	N=21	N=11		N=10	
1 Täysin eri mieltä	5 %	0 %	0	10 %	1
2 Jokseenkin eri mieltä	24 %	18 %	2	30 %	3
3 Jokseenkin samaa mieltä	43 %	55 %	6	30 %	3
4 Täysin samaa mieltä	24 %	18 %	2	30 %	3
En osaa sanoa	5 %	9 %	1	0 %	0

Taulukossa 3 on tehty ristiintaulukointi. ”Minulle kerrottiin, miten muutos tulee vaikuttamaan työhöni/työtehtäviini.” Tässä kohtaa oli eniten eroavaisuuksia, joten sillä perusteella väittämiä haluttiin ristiintaulukoida. Vertailua tässä on tehty kahden vastaajaryhmän välillä, Yritys X:ssä jo ennen muutosta työskennelleet sekä vastaajat, jotka eivät ole työskennellyt ennen muutosta tässä yrityksessä. Taulukon 3 mukaan henkilöt, jotka ovat työskennelleet Yritys X:ssä jo ennen muutosta olivat melko yksimielisesti tietoisia siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heidän työtehtäviinsä. Kun taas uusien työntekijöiden välillä jakaantui mielipiteet väittämien välillä melko tasaisesti asteikolla.

Taulukko 4. Arvioita työyhteisön toiminnasta muutoksessa

	1Täysin eri mieltä	2Jokseenkin eri mieltä	3Jokseenkin samaa mieltä	4Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Olen saanut tukea työkavereiltani muutosprosessin aikana riittävästi.	0 0 %	4 19 %	13 62 %	3 14 %	1 5 %	21	2,95	3
Koen että pystyin puhumaan muutoksen aiheuttaneista tuntemuksista työkavereiden kanssa avoimesti.	0 0 %	3 14 %	8 38 %	9 43 %	1 5 %	21	3,30	3
Työyhteisössä suhtauduttiin muutokseen positiivisesti.	0 0 %	7 33 %	9 43 %	2 10 %	3 14 %	21	2,72	3
Työyhteisössä suhtauduttiin muutokseen negatiivisesti.	2 10 %	7 33 %	8 38 %	1 5 %	3 14 %	21	2,44	2,5

Taulukossa 4 näkyy arvioita työyhteisön toiminnasta muutoksessa, keskiarvo jakaantui aika tasan arvojen 2-3 välille. ”Olen saanut tukea työkavereiltani muutosprosessin aikana riittävästi”, yli puolet vastaajista (13) oli jokseenkin samaa mieltä tästä. Jokseenkin eri mieltä tästä oli melkein viides osa (4). ”Koen että pystyin puhumaan muutoksen aiheuttaneista tuntemuksista työkavereiden kanssa avoimesti” täysin samaa mieltä (9) ja jokseenkin eri mieltä (8) vaihtoehdot keräsivät miltei saman määrän vastaajia. ”Työyhteisössä suhtauduttiin muutokseen positiivisesti” väitteen vastaajista melkein puolet (9) olivat tästä jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä tästä oli (7). ”Työyhteisössä suhtauduttiin muutokseen negatiivisesti” vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kohtien jokseenkin samaa mieltä (8) ja jokseenkin eri mieltä (7) kanssa.

Työyhteisön toiminnasta oli mahdollista kertoa myös omin sanoin avoimessa kysymyksessä. Vastauksissa korostui huoli siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan omiin työtehtäviin tulevaisuudessa.

Työyhteisössä heräsi huoli miten vaikuttaa omaan työhön..

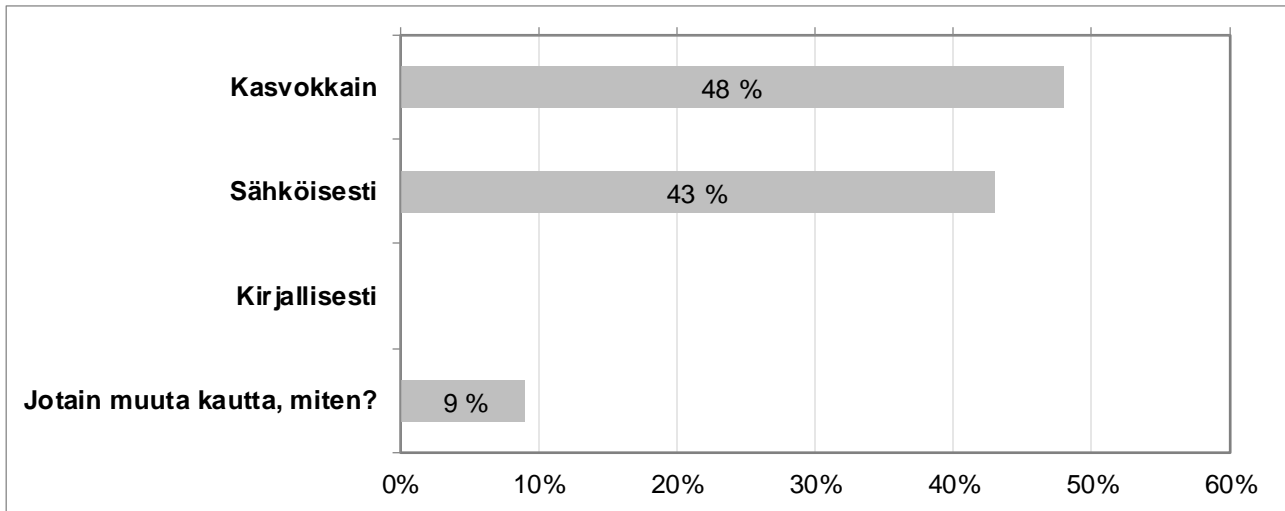
5.3 Muutosviestintä

Viestintää muutoksessa on arvioitu erilaisten väittämien avulla (Taulukko 5). Viestintä koettiin pääsääntöisesti totuudenmukaisena ja selkeänä.

Taulukko 5. Arvioita viestinnästä muutoksessa

	1Täysin eri mieltä	2Jokseenkin eri mieltä	3Jokseenkin samaa mieltä	4Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Muutokseen liittyen järjestettiin tarpeeksi yhteisiä tiedotustilaisuuksia.	1 5 %	6 29 %	11 52 %	2 10%	1 5 %	21	2,70	3
Henkilöstön mielipiteitä muutokseen liittyen kuunneltiin.	3 14 %	8 38 %	7 33 %	1 5 %	2 10 %	21	2,32	2
Sain tietoa riittävästi muutoksesta.	0 0 %	8 38 %	9 43 %	2 10%	2 10 %	21	2,68	3
Viestintä oli totuudenmukaista.	0 0 %	5 24 %	10 48 %	3 14 %	3 14 %	21	2,89	3
Viestintä oli selkeää.	1 5 %	5 24 %	10 48 %	3 14 %	2 10 %	21	2,79	3

Yli puolet vastaajista (11) oli jokseenkin samaa mieltä, että muutokseen liittyen järjestettiin tarpeeksi yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Jokseenkin eri mieltä tästä asiasta oli melkein kolmas osa vastaajista (6). ”Henkilöstön mielipiteitä muutokseen liittyen kuunneltiin” jokseenkin eri mieltä tästä oli melkein 40 % vastaajista (8). Jokseenkin samaa mieltä yli 30 % vastaajista (7). ”Sain tietoa riittävästi muutoksesta” väittämään jakaantuivat vastaukset aika lailla tasan. Melkein puolet (9) olivat jokseenkin samaa mieltä tästä ja melkein 40 % (8) jokseenkin eri mieltä. ”Viestintä oli totuudenmukaista” vastaajista puolet (10) olivat tästä jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli hieman yli viides osa vastaajista (5). ”Viestintä oli selkeää” väitteessä vastaukset jakaantuivat miltei samanlailla kuin edellisessä väitteessä. Melkein puolet vastaajista (10) kokivat olevan jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä hieman yli viides osa (5).



Kuvio 8. Viestintävälineiden käyttö muutoksessa

Kasvokkain viestintä (48 %) sekä sähköinen viestintä (43 %) sai eniten ääniä, kun kysyttiin, mitä kautta muutoksesta sai tietoa eniten (Kuvio 8). Vaihtoehtona oli myös ”Jotain muuta kautta, miten?”, jonka tarkennettiin kommentteissa tarkoittavan palaverreja.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Erittäin huonosti	1	4	9	6	1	Erittäin hyvin	21	3,10	3
	5 %	19 %	43 %	29 %	5 %				

Kuvio 9. Muutoksesta tiedottaminen kokonaisuudessaan

Kuviosta 9 näkyy 21 vastaajan näkemys muutoksesta tiedottamisesta kokonaisuudessaan. asteikolla 1-5 keskiarvo oli 3.1. Noin kolmas osa vastaajista (6) koki tiedottamisen muutoksesta onnistuneen melko hyvin. Melkein puolet (9) oli sitä mieltä, että tiedottaminen onnistui keskinkertaisesti. Melko huonoksi viestinnän koki noin viides osa (4) vastaajista.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kommenttikenttään, mikäli olisi kaivannut viestimiseen jotain muita keinoja. Vastaukset osoittivat, että avoimuutta sekä rehellisyyttä viestimiseen olisi kaivattu enemmän. Myös yhteisiä tiedotustilaisuuksia ja työpaikkakohtaisia keskusteluja olisi toivottu olevan enemmän. Yritys X:n puolelta tiedottamisen koettiin kuitenkin olevan hyvää.

Enemmän yhteisiä tiedotustilaisuuksia muutokseen liittyen, ja enemmän työpaikkakohtaisia keskusteluja...

5.4 Muutosjohtaminen

Taulukossa 6 näkyy arvioita esihenkilön toiminnasta muutoksen aikana. Keskiarvo jakaantui arvojen 3-4 välille. Pääasiassa koettiin esihenkilön olleen kannustava ja motivoineen muutokseen sekä olleen riittävästi tavoitettavissa.

Taulukko 6. Arvioita esihenkilön toiminnasta muutoksen aikana

	1Täysin eri mieltä	2Jokseenkin eri mieltä	3Jokseenkin samaa mieltä	4Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Olen saanut tukea esihenkilöltäni muutosprosessin aikana riittävästi.	0 0 %	7 33 %	7 33 %	6 29 %	1 5 %	21	2,95	3
Esihenkilö on ollut kannustava.	1 5 %	2 10 %	8 38 %	9 43 %	1 5 %	21	3,25	3
Esihenkilö on motivoinut muutokseen.	2 10 %	1 5%	8 38 %	8 38 %	2 10 %	21	3,16	3
Esihenkilö on ollut riittävästi tavoitettavissa.	1 5 %	2 10 %	6 29 %	11 52 %	1 5 %	21	3,35	4
Esihenkilö on käynyt muutosprosessia läpi henkilöstön kanssa.	1 5 %	5 24 %	8 38 %	5 24 %	2 10 %	21	2,89	3
Työhyvinvoinnista on huolehdittu muutoksen aikana.	1 5 %	7 33 %	6 29 %	6 29 %	1 5 %	21	2,85	3
Olen tyytyväinen esihenkilön toimintaan muutoksen aikana.	1 5 %	2 10 %	9 43 %	7 33 %	2 10 %	21	3,16	3

Keskiarvo jakaantui arvojen 3-4 välille. ”Olen saanut tukea esihenkilöltäni muutosprosessin aikana riittävästi” vastaukset jakaantuivat melko tasan kolmen eri vastausvaihtoehdon välillä. Jokseenkin samaa mieltä oli (7) vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä (7). Täysin samaa mieltä asiasta oli melkein kolmas osa vastaajista (6). ”Esihenkilö on ollut kannustava” melkein puolet (9) olivat täysin samaa mieltä tästä väitteestä. Jokseenkin samaa mieltä olivat melkein 40 % vastaajista (8). ”Esihenkilö on motivoinut muutokseen” vastaukset jakaantuivat tasan kohdassa jokseenkin samaa mieltä (8) sekä täysin samaa mieltä (8). Yli puolet vastaajista (11) koki olevan täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on ollut riittävästi tavoitettavissa. Kolmas osa (6) oli väitteestä jokseenkin samaa mieltä. ”Esihenkilö on käynyt muutosprosessia läpi henkilöstön kanssa” yli kolmas osa vastaajista (8) oli jokseenkin samaa mieltä tästä. Hieman yli viides osa vastaajista (5) koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja myös täysin samaa mieltä vaihtoehdon valitsi (5) vastaajista. Melkein kolmas osa (6) koki olevan jokseenkin samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä väitteen ”Työhyvinvoinnista on huolehdittu muutoksen aikana” kanssa. ”Olen tyytyväinen esihenkilön toimintaan muutoksen aikana” väitteeseen jokseenkin samaa mieltä koki olevan (9) vastaajaa ja täysin samaa mieltä tästä oli (7) vastaajaa. Esihenkilön toiminnasta muutoksessa oli mahdollisuus kommentoida myös tarkemmin omia kokemuksia avoimeen vastauskenttään. Avoimeen vastauskenttään tuli muun muassa kommenttia siitä, että selkeät toimintasuunnitelmat olisi pitänyt olla.

Olisin toivonut tukea enemmän esimieheltä...

Selkeät toimintasuunnitelmat...

Taulukko 7. Muutoksen onnistuminen kokonaisuudessaan

	1Täysin eri mieltä	2Jokseenkin eri mieltä	3Jokseenkin samaa mieltä	4Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Olen tyytyväinen muutoksen onnistumiseen kokonaisuudessaan.	0 0 %	4 19 %	7 33 %	9 43 %	1 5 %	21	3,25	3
Muutos on vaikuttanut positiivisesti työhöni.	0 0 %	5 24 %	5 24 %	9 43 %	2 10 %	21	3,21	3
Muutos on vaikuttanut negatiivisesti työhöni.	8 38 %	5 24 %	5 24 %	1 5 %	2 10 %	21	1,95	2

Taulukossa 7 muutosta on arvioitu kokonaisuudessaan. Kokonaisuudessaan muutoksen onnistumiseen täysin samaa mieltä oli vastaajista melkein puolet (9). Yli kolmas osa (7) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Taulukon toinen väite, ”muutos on vaikuttanut positiivisesti työhöni” täysin samaa mieltä vaihtoehdon oli valinnut melkein puolet vastaajista (9). Jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä keräsivät saman verran vastaajia, molemmissa (5). ”Muutos on vaikuttanut negatiivisesti työhöni” väitteestä täysin eri mieltä on melkein 40 % vastaajista (8). Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli melkein neljäs osa (5) vastaajista.

Vastaajilla oli kyselyn lopussa mahdollisuus kommentoida avoimeen vastauskenttään kehitysehdotuksia liittyen muutokseen tai missä erityisesti on onnistuttu. Avoimissa vastauksissa korostui positiivisuus, etenkin esihenkilön toiminta oli koettu kannustavaksi ja positiiviseksi. Muutosta oli luonnehdittu myös kokonaisuudessaan positiiviseksi kokemukseksi. Kommenteissa näkyi myös, miten henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan nykyisen työnantajan toimesta. Etätö on myös vaikuttanut viestintään koska osa vastaajista koki, ettei tiedä tekeekö oikein asioita ja onko joku muu työtämässä työtehtäviä, joita on annettu. Tilausprosesseihin kaivattiin myös suunnitelmallisuutta enemmän.

Muutos on osoittautunut positiiviseksi kokemukseksi kokonaisuudessaan..

Etätöön siirtyminen tuntui hankaloittavan viestintää, koska...

Taulukko 8. Muutoksen positiivinen vaikutus työhön

Arvioi seuraavia väittämiä koskien tämän hetkistä tilannetta.: Muutos on vaikuttanut positiivisesti työhöni.		Oletko työskennellyt Yritys X:ssä jo ennen organisaatiomuutosta?			
		Kyllä olen.		En ole.	
		%	N	%	N
	N=19	N=9		N=10	
1 Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0
2 Jokseenkin eri mieltä	26 %	45 %	4	10 %	1
3 Jokseenkin samaa mieltä	26 %	33 %	3	20 %	2
4 Täysin samaa mieltä	45 %	22 %	2	70 %	7
En osaa sanoa	0	0	0	0	0

Vastaajaryhmien välillä oli eroa, kun kysyttiin vastaajien tämänhetkistä tilannetta, onko muutos vaikuttanut positiivisesti työhön (Taulukko 8). Yritys X:ssä jo ennen muutosta työskennelleistä melkein puolet (4) on väittämistä jokseenkin eri mieltä. Uusista työntekijöistä suurin osa vastaajista (7) kokee olevansa väitteestä täysin samaa mieltä. Tulosten perusteella voisi todeta, että enemmistö yrityksen uusista työntekijöistä ovat kokeneet muutoksen vaikuttaneen positiivisesti työhönsä.

Taulukko 9. Muutoksen negatiivinen vaikutus työhön

		Oletko työskennellyt Yritys X:ssä jo ennen organisaatiomuutosta?					
		Kyllä olen.		En ole.			
		%	N	%	N		
Arvioi seuraavia väittämiä koskien tämän hetkistä tilannetta.: Muutos on vaikuttanut negatiivisesti työhöni.		N=19		N=9		N=10	
1 Täysin eri mieltä	42 %	11 %	1	70 %	7		
2 Jokseenkin eri mieltä	26 %	33 %	3	20 %	2		
3 Jokseenkin samaa mieltä	26 %	56 %	5	0 %	0		
4 Täysin samaa mieltä	5 %	0	0	10 %	1		
En osaa sanoa	0	0	0	0	0		

Muutoksen negatiivisesta vaikutuksesta työhön on tehty ristiintaulukointi (Taulukko 9). Uudet työntekijät kokivat olevan oikeastaan yksiselitteisesti sitä mieltä, ettei muutos ole vaikuttanut negatiivisesti heidän työhönsä. Jos vertaa toiseen vastaajaryhmään, Yritys X:ssä jo työskennelleisiin, vastasi heistä yli puolet olevansa jokseenkin samaa mieltä tästä. Lopputuloksena voisi todeta taulukkojen 7 ja 8 perusteella että vastaajista uudet työntekijät ovat kokeneet muutoksen vaikuttaneen positiivisesti heidän työhönsä ja he eivät ole kokeneet negatiivista vaikutusta työhön muutoksen myötä.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli, miten organisaatiomuutos on viety läpi. Tutkimuskysymyksenä oli, millä tavoin henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia, melko alhaisen (20 %) vastausprosentin vuoksi. Tutkimusongelmaan haluttiin saada vastaus kyselyn avulla. Tutkimustulosten perusteella voisi todeta, että kokonaisuudessaan vastaajien osalta suurin osa on melko tyytyväinen muutoksen läpiviemiseen, eli vastaus tutkimusongelmaan saatiin.

Kun tieto muutoksesta tuli herätti se henkilöstössä huolestuneisuutta. Vastauksissa korostui, että osaksi huoli liittyi omiin työtehtäviin tulevaisuudessa sekä muutoksen aikatauluun. Muutos yleensä aiheuttaa epävarmuutta ja huolta, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Pahkinin ja Vesannon (2013, 4-5) mukaan yksilön näkökulmasta muutokseen liittyy aina epävarmuutta, vanhasta luopumista ja uuden opettelua, epäilyjä ja kyseenalaistamista. Organisaatiomuutos vaatii sopeutumista organisaation jokaisella tasolla.

Muutostilanteessa on tärkeää, että henkilöstö pidetään ajan tasalla asioista ja mahdollisuuksien mukaan viestintä olisi mahdollisimman avointa. Joissakin kohtaa vastauksissa tuli esille, että yhteisiä työpaikkakohtaisia keskusteluhetkiä tai jopa tiedotustilaisuuksia olisi toivottu olevan enemmän. Kuitenkin muutosviestinnän onnistumista arvioitaessa, suurin osa vastaajista koki viestinnän onnistuneen. Vastaajat kokivat viestintää olleen melkein yhtä paljon kasvokkain kuin sähköisesti. Tässä kohtaa olisikin voinut ajatella kasvokkain viestinnästä olevan vielä enemmän hyötyä, ajattelun toiveita, joita vastauksistakin nousi esille. Viestintään liittyen henkilöstön vastauksista nousi myös esiin, että moni vastaajista koki, ettei henkilöstön mielipiteitä muutokseen liittyen kuunneltu. Lämsän ja Hautalan (2005, 186-190) mukaan, mitä enemmän henkilöstöä otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja heidän mielipiteitään kuunnellaan muutokseen liittyen, sitä enemmän henkilöstö on valmis sitoutumaan muutokseen. Myös Laurila (2017) on tutkinut muutosjohtamista väitöskirjassaan, jossa hän nosti esiin neljä erilaista muutosjohtamiskäsitettä. Yksi niistä on osallistava muutosjohtajuus, jonka uskotaan vaikuttavan henkilöstön motivaatioon, työn mielekkyyteen sekä vähentämään muutosvastarintaa. Tämän käsitteen mukaan muutoksen suunnitteluun tulisi osallistaa myös mukaan mahdollisimman paljon suorittavan työn henkilöstöä, tämä luo toimituutta johdon ja henkilöstön välille sekä oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Laurila 2017. 154-155.)

Hackselius-Fónsen (2017, 73) puolestaan on sitä mieltä, että menestys vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä yhteisen tavoitteen ja roolinsa tiedostamista, joka vaatii jatkuvaa vuoropuhelua yrityksessä, avointa ilmapiiriä ja henkilöstön osallistamista.

Henkilöstö koki pääasiassa, että viestintä oli muutoksessa totuudenmukaista sekä selkeää. Myös Stenvallin & Virtasen (2007, 72) mukaan viestinnän tulee olla selkeää, totuudenmukaista sekä informatiivista. Muutosjohtamista arvioitiin väittämien avulla, liittyen oman esihenkilön toimintaan muutoksessa. Muutosjohtamisen osalta nousi esiin pääsääntöisesti tyytyväisyyttä oman esihenkilön toimintaan muutoksessa. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilön toiminta oli kannustavaa, esihenkilö motivoi muutokseen, ja oma esihenkilö oli riittävästi tavoitettavissa. Työyhteisön toimintaan muutoksessa oltiin myös pääasiassa tyytyväisiä, esimerkiksi työyhteisön tukeen muutoksessa ja avoimuuteen työyhteisössä koettiin olevan melko tyytyväisiä kokonaisuudessaan. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 59) ovat samaa mieltä, he pitävät työyhteisön voimavarana muutoksessa yhteisöllisyyttä, joka korostuu etenkin muutosten ja kriisien aikana.

Joitakin vastauksia haluttiin vertailla vastaajaryhmien välillä, ensimmäisen kysymyksen perusteella onko vastaaja työskennellyt Yritys X:ssä ennen muutosta vai ei. Koska henkilöstö oli eri asemassa muutoksen tapahtuessa, osan jo ollessaan töissä Yritys X:ssä ja osalla työnantaja vaihtui muutoksen myötä. Näin ollen voisi ajatella joissakin vastauksissakin olevan eroavaisuuksia vastaajaryhmien välillä. Vastaukset väittämissä jakaantui kuitenkin aika tasaisesti. Kun kysyttiin tämänhetkistä tilannetta, onko muutos vaikuttanut positiivisesti työhön, oli vastaajien välillä selkeämmin havaittavissa eroa, siten että uusista työntekijöistä enemmistö koki muutoksen vaikuttaneen positiivisesti työhönsä. Kokonaisuudessaan tutkimustulokset tukevat työn teoreettista viitekehystä hyvin.

Tutkimustulosten perusteella kehittämissä ehdotuksena muutokseen liittyen nousi henkilöstön osallistaminen muutokseen. Myös viestinnän huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen, etenkin kasvotusten on tärkeä osa onnistunutta muutosta. Kaiken kaikkiaan avoimuus, sekä johdon ja henkilöstön välillä toteutuva vuoropuhelu on edellytys onnistuneelle muutokselle.

Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa eniten tutkija itse. Erilaisilla valinnoilla voidaan vaikuttaa tuloksiin, mitä työstä saadaan. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luotettavuustarkastelulla, kahden pääkäsitteen avulla validiteetti ja reliabiliteetti. Tällä pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimuksen toteuttaa uudelleen saadaan samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus kohdistetaan oikeisiin asioihin. Tiivistettynä luotettavuuden tarkastelulla tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessissa on tehty oikeita valintoja ja valinnat on perusteltu hyvin. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen kriteereissä on eroja, molemmilla pyritään kuitenkin mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen. (Kananen 2015, 337-343.) Johnson ja Christensen (2009) pitävät kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä ominaisuutena validiteettia ja reliabiliteettia. Reliabiliteetilla (reliability) kuvataan tutkimuksen luotettavuutta, vakautta ja yhdenmukaisuutta. Validiteetilla (validity) ilmaistaan tutkimusta tehdessä kuinka hyvin valittu mittaus- ja tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkimuksen ilmiötä mitä halutaankin mitata. (Johnson & Christensen 2009, 143-150.) Tulosten opinnäytetyössä tulee olla luotettavia, usein kirjoittaja pohtii työnsä luotettavuutta vasta loppuvaiheessa työn tekemistä. Luotettavuus tulisi huomioida heti tutkimusprosessin alussa. (Kananen 2015, 342.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuus varmistettiin jo kyselylomaketta suunniteltaessa. Luotettavuus pyrittiin huomioimaan myös oikealla tutkimusotteen valinnalla. Kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkkaan, ja kysyttiin vaan sitä mitä työn kannalta halutaan selvittää. Kyselyn linkki oli julkinen nettilinkki, joka tarkoittaa sitä, ettei kenenkään tietoja kerätä talteen, kun he vastaavat kyselyyn, saatesanoissa korostetaan vielä sitä, että kysely on anonyymi ja tuloksia käsitellään luotettavasti. Varmistaen luotettavuuden vielä parhaiten, pyysin Yritys X:n yhteyshenkilön välittämään kyselylinkin saatesanoineen henkilöstölle. Kyselyn vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi. Tämän vuoksi tuloksia ei voi yleistää, vaan ne ovat suuntaa antavia. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 21 henkilöä, joista 11 oli työskennellyt Yritys X:ssä jo ennen muutosta ja 10 ei ollut. Kyselyn tuloksista voi kuitenkin tehdä jonkinlaista arviota Yritys X:lle, miten henkilöstö on kokenut muutoksen. Tutkimuksen validiteetti olisi ollut korkeampi, mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi. Luotettavuuteen voi vaikuttaa myöskin se, että muutoksesta on kulunut jo hieman aikaa.

Mikäli sama tutkimus olisi tehty muutoksen alussa, tai heti muutoksen jälkeen, luulen että sillä olisi voinut olla vaikutusta myös jonkin verran tutkimustuloksiin.

Eettisyys

Ammattikorkeakoulujen eettisten suositusten tavoitteena on tehdä opinnäytetyöprosessista mahdollisimman yhtenäinen, hyvän tieteellisen käytännön edistäminen, epärehellisyyden ennaltaehkäisy sekä varmistaa että opinnäytetyöt ovat laadukkaita. (Arene 2020, 4.) Tieteellistä tutkimusta tehdessä tutkijalla on erilaisia velvoitteita liittyen eettisyyteen. Suomalaisessa tiedeyhteisössä on sovittu tästä yhteinen tutkimuseettinen ohje. Opinnäytetyössä vastuu tästä kuuluu tutkimuksen tekijälle ensisijaisesti eli tutkijalle. Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, joista henkilö on tunnistettavissa. Aina kun käsitellään henkilötietoja, täytyy tutkijalla olla tietosuojalain tai tietosuojasetuksen mukainen käsittelyperuste. Mikäli tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, tulisi tutkittavilta olla lupa tähän. (Arene 2020, 8-19.)

Tässä opinnäytetyössä eettisyys on huomioitu, käyttämällä lähteitä monipuolisesti sekä viittamalla käytettyyn lähteeseen aina asianmukaisella tavalla. Lähteet pyrittiin valitsemaan myös kriittisyyttä noudattaen. Tutkimuksen suorittaminen henkilöstölle vaatii tutkimusluvan, mikäli organisaatio, jonka henkilöstöön tutkimus kohdistuu, näin vaatii. Selvitin heti opinnäytetyön alkuvaiheessa, tarvitsenko tutkimuslupaa, kysyen sitä yritykseltä, jonka henkilöstöön tutkimus kohdistui. Opinnäytetyössäni tutkimus oli anonymi ja julkinen nettilinkki, mikä ei kerännyt vastajilta mitään henkilötietoja. Henkilöstön sähköpostitietoja en pyytänyt itselleni, koska pyysin työpaikan yhteyshenkilöä välittämään kyselyni eteenpäin. Näin varmistin, ettei mitään henkilöstötietoja tule minulle nähtäväksi. Webropol-kysely tuhoetaan heti opinnäytetyön valmistuttua.

Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö keskittyi tarkastelemaan muutosta muutosten vaiheiden, muutosjohtamisen ja muutosviestinnän osa-alueilla. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia henkilöstön

työhyvinvoinnin tilaa syvemmin. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia, miten työyhteisöviestintä koetaan, ja löytyisikö siitä mitään kehitettävää. Työyhteisöviestinnällä on tärkeä rooli organisaatioissa ja sillä on myös vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen.

Lähteet

- Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene ry verkkosivuilta. Viitattu 17.3.2021. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382.
- Hackselius-Fónsen, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Johnson, B. & Christensen, L. Educational research. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Third Edition. California: Sage Publications, Inc.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. p. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvalitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto,

johtamisen yksikkö. Viitattu 25.1.2021. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Julkaisussa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3.p. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. p. Kuopio: Unipress.

Pahkin, K. Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta-opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.11.2020. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131753>

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

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.

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

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

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Åberg, L. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijoiden viestintäkirja. 2006. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje (salassa pidettävä)

Liite 2. Kyselylomake (salassa pidettävä)