



Esimiehen vuorovaikutustaitojen merkitys alaisten muutosvalmiuteen

Riku Hult

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2021
Liiketalouden koulutusala
Tradenomi

Hult, Riku

Esimiehen vuorovaikutustaitojen merkitys alaisten muutosvalmiuteen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 47 sivua

Liiketalouden-ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö, AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia esimiehen vuorovaikutuksella on alaisten muutosvalmiuteen. Koska muutokset ovat suuri osa yritysten arkea nyky maailmassa ja muutokset onnistuvat vain, jos niitä osataan johtaa oikein joka vaiheessa, haluttiin selvittää mitkä tekijät esimiestyössä edesauttavat muutosta onnistumaan. Muutosjohtaminen on iso aihe ja sen pohjalta haluttiin tutkia yhtä tärkeimmistä onnistumisen tekijöistä, muutosviestintää. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää alaisten näkökulmaa hyödyntäen, mitkä tekijät muutosjohtamisessa koetaan tärkeimmiksi ja missä on suurimpia kehityskohteita. Tutkimuksen tarkoituksena on myös auttaa muutosjohtajia ymmärtämään muutosviestinnän tärkeyttä ja sitä, kuinka muutosviestinnällä on vaikutuksia alaisten motivaatioon ja muutosviestintään.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus suoritettiin Webropol-kyselyn avulla, jota jaettiin kohderyhmälle nettilinkkinä sosiaalisessa mediassa. Kysely oli muodostettu niin, että jokaisella työelämästä kokemusta keränneellä ihmisellä oli siihen mahdollisuus vastata. Laajan kohderyhmän avulla kyselyyn oli mahdollista kerätä laaja vastaajamäärä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että muutosviestintä koetaan tärkeänä osana muutosjohtamista. Muutosviestinnässä löytyy myös alaisten näkökulmasta paljon parannettavaa ja esimerkiksi muutoksesta tiedottamisessa oli paljon ongelmia, mikä koettiin laskevana tekijänä muutosvalmiudelle. Tutkimuksen perusteella voitiin tehdä selkeä johtopäätös siitä, että muutosjohtamiseen on syytä panostaa entistä enemmän. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista ja muutoksissa on tärkeä pitää henkilöstö ajan tasalla ja mukana muutostyössä.

Avainsanat (asiasanat)

Muutosjohtaminen, muutosviestintä, esimiestyö, muutosvalmius.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Hult Riku

The importance of managers interaction skills in the employee's readiness of change

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 47 pages

Business administration, Business administration degree programme, Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Based on the thesis, it was clear what kind of effects the managers interaction has on the employee's readiness for change. Because change has a huge part of everyday life in the current world and functional successes, if all can lead to the fact that everyone wants to find out which factors in managerial work contribute to change to succeed. Change management is a big topic and based on it the goal was to study one of the most important factors of success, change communication. Based on the research it is clear from the point of view of employee's which factors change management are perceived as the most important and where the biggest development targets are. The goal of this research was to give managers more information about the power of change communication.

The study was carried out as a quantitative study. The study was executed by using a Webropol survey. The survey was distributed to the target group as an online link on social media. The survey was designed so that everyone who had gained experience of working life had the opportunity to answer it. With the help of a wide target group, it was possible to collect huge number of respondents to the survey.

The results of the study clearly showed that change communication is an important part of change management. There is also a lot what can be improved in change communication from the point of view of employee's and there is many problems when communicating about change. Based on the study, it was possible to conclude that there is a need to invest more in change management. Change management is people management and it is important to keep staff up to date and involved in change work.

Keywords/tags (subjects)

Change management, Change communication, readiness for change, supervisory.

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	5
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	6
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	8
2.4	Aineiston analysointimenetelmä.....	8
3	Muutoksen johtaminen	9
3.1	Muutosjohtamisen vaiheet.....	9
3.2	Henkilöstön kokemus muutoksesta.....	11
3.3	Muutosviestintä.....	14
3.4	Valmentava johtaminen.....	15
3.5	Motivointi ja palautteen antaminen.....	16
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	16
4.1	Kyselyn toteutus.....	17
4.2	Aineiston kuvailu.....	18
4.3	Aineiston analysointi.....	19
5	Johtopäätökset	31
6	Pohdinta	34
	Lähteet	36
	Liitteet	38
	Liite 1. Webropol-kysely.....	38

Kuviot

Kuvio 1.	Mitä tunteita muutostilanteet ovat saaneet aikaan.....	20
Kuvio 2.	Esimies yritti motivoida työntekijöitä muutostyötä varten ja onnistui siinä.....	23
Kuvio 3.	Esimies otti huomioon kysymykset ja epäilykset muutoksen suhteen, sekä vastasi niihin.....	24
Kuvio 4.	Työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun.....	25
Kuvio 5.	Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä ennen muutosta oli riittävää.....	27
Kuvio 6.	Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä muutoksen aikana oli riittävää.....	28
Kuvio 7.	Esimies pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden.....	29

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	18
Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden toimialajakauma	19
Taulukko 3. Aloittain vertailtuna, esimiehen suhtautuminen paransi muutosvalmiutta.....	21
Taulukko 4. Työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun, toimialoittain	26
Taulukko 5. Ristiintaulukointi muutostilanteiden positiivisesti kokemisesta ja esimiehen vakuuttamisen onnistumisesta	30

1 Johdanto

Maailma muuttuu ja yritysten on muututtava mukana. Yritykset ovat jo kautta aikojen pyrkineet uudistamaan toimintaansa säännöllisesti ja jopa jatkuvasti pitääkseen asemansa markkinoilla turvattuina sekä pysyäkseen ajantasaisena esimerkiksi teknologian kehittyessä jatkuvasti. Yrityselämässä tapahtuvat muutokset eivät siis ole mikään uusi asia. Muutoksia tapahtuu ihan joka puolella ja ne koskevat jokaista työntekijää. Muutos on hyvin suuri osa työelämää, jonka takia siitä puhutaan paljon, sekä se herättää jokaisessa jonkinlaisia tunteita. Muutoksesta keskusteltaessa erikoista on, että ensimmäisenä mieleen tulee negatiivisimmat kokemukset, vaikka positiivisiakin muutoksia tapahtuu meille kaikille jatkuvasti. Tämän syy voi olla, että muutokset koetaan järjen sijaan tunteella. (Pirinen 2014, 13-14.)

Kuten sanottua, muutos on ollut aina ajankohtainen osa yrityksen arkea. Kuitenkin muutoksen rooli on opittu ymmärtämään vasta lähiaikoina. Muutos on ajankohtainen aihe myös siksi, että maailmaa ravisuttanut koronapandemia ja sen tuomat rajoitukset ovat pakottaneet miltei jokaisen yrityksen muuttamaan toimintaansa tavalla tai toisella. Koronan aiheuttamat muutokset ovat myös olleet osana näkyvää keskustelua viimeisen vuoden ajan. Muutoksen ymmärtäminen ja sen johtamisen taito helpottaa ja auttaa läpikäymään kivuttomammin tällaisia pakon ohjaamia muutostilanteita tai muista syistä tapahtuvia muutosprosesseja. Tutkimuksen aihetta ei valittu siksi, että sitä ei olisi tutkittu aiemmin, vaan siksi, että muutosta ei vielääkään osata ymmärtää tärkeänä liiketoiminnan voimavarana sekä menestystekijänä kehityksessä ja kilpailussa muita markkinoilla toimivia yrityksiä vastaan.

Muutoksen tarve voi yleisesti tulla yritykselle joko ulkoa tai sisältä. Ulkoisia muutospaineita aiheuttavat asiakkaat, kilpailijat, teknologia ja yhteiskunta. Sisäisiä muutospaineita puolestaan tuovat strategia, tuotteet, henkilöstö sekä yrityksen johto. Koska muutos on todettu ja vahvistettu kannattavaksi yrityselämässä, on seurattava ulkoisia tekijöitä, kuten kilpailijoiden toimintaa, asiakkaiden tarpeita, teknologian tuomia mahdollisuuksia tai yhteiskunnan olettamuksia ja tarpeita yrityksen toiminnasta. Nämä ulkoisesti muutostarpeeseen vaikuttavat ovat yleisesti yrityksen tiedossa ja niitä osataan tarkkailla sekä tehdä toimenpiteitä tarpeen vaatiessa. Usein näkymättömiin jää sisäiset muutostarpeet, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta aivan yhtä tärkeitä. (Luukkala 2011, 177-179.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiehen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä alais-
ten muutosvalmiuteen ja tunteisiin muutoksesta. Tutkimus on siis rajattu muutosjohtamisesta tar-
kemmin muutosjohtamisessa tapahtuvaan vuorovaikuttamiseen. Rajaus tehtiin arvioimalla muu-
toksien ja muutosjohtamisen yleisimpiä virheitä sekä kompastuskiviä. Koska muutoksesta
puhuttaessa esiin nousee lähes poikkeuksetta muutosviestintä ja henkilöstön osallistuttaminen
muutokseen, haluttiin tässä tutkimuksessa keskittyä juuri näihin teemoihin. Aiheen valintaa in-
noitti myös se, kuinka muutoksesta keskusteltaessa esimerkiksi työpaikoilla, nousee esiin pääasi-
assa negatiivisia tunteita, vaikka muutoksella pyritään aina parantamaan jotain tiettyä osaa organi-
saation toiminnasta. Tämän johdosta tutkimuksen tarve on edelleen suuri ja muutoksista
vastuussa olevien esimiesten tietoisuutta muutoksen johtamisen ongelmista ja kriittisimmistä pa-
rannuskohteista pystyy ja täytyy kehittää.

Tutkimus tehdään alaisten näkökulmaa hyödyntäen, jotta voidaan löytää esimiesten toiminnasta
asioita, joita he eivät välttämättä itse tunnista. Alaisten näkökulma mahdollistaa myös sen, että
saadaan aitoja kokemuksia muutosjohtamisesta. Koska tutkimus tehdään alaisten näkökulmasta,
on se kannattavampaa toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus siksi,
että otannasta saadaan laajempi ja tutkimuksen luotettavuudesta taatumpi. Tutkimusasetelmasta
ja tutkimusmenetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Tämän jälkeen avataan tutki-
muksen kannalta keskeisimpiä muutosjohtamisen käsitteitä ja teemoja lähdekirjallisuuden avulla.
Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimustulokset ja lopuksi niiden pohjalta muodostetut johto-
päätökset.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusasetelmasta ja tutkimusmenetelmistä. Ensiksi avataan tutkimus-
ongelma sekä tutkimuskysymykset, jonka jälkeen käsitellään tutkimusta varten käytettävä mene-
telmä ja aineistonkeruumenetelmä. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta ja analy-
sointimenetelmiä. Tutkimuksen toteutuksesta kerrotaan tarkemmin vielä luvussa 4, jossa myös
analysoidaan ja esitellään tutkimustuloksia. Tutkimuksen avulla esiin tulleet havainnot esitellään
aivan lopuksi luvussa 5, jonka jälkeen luvussa 6 pohditaan tutkimuksen luotettavuuden onnistu-
mista ja tutkimuksen toteutumista tavoitteisiin verraten.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on tutkimusta ohjaava tekijä, joka kertoo mitä tutkittavasta aiheesta tutkitaan ja halutaan saada selville. Tutkimusongelma sisältää kysymyksen tai kysymyksiä, jotka kiteyttävät sekä rajaavat aihetta. Tutkimusongelman määrittelyn avulla alun perin laajalta kuulostavasta aiheesta saadaan rajattua tiiviimpi ja lukijalle sekä tutkijalle helpommin ymmärrettävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on selvittää esimiehen vuorovaikutuksen merkitystä alaisten muutosvalmiuteen sekä mitkä tekijät henkilöstön ja muutosvalmiuden kannalta ovat siinä tärkeimpiä. Muutokset ovat aina jokseenkin arvaamattomia ja uusia tilanteita koko yrityksen henkilökunnalle, joten esimiehen on pystyttävä viemään henkilöstö siinä läpi mahdollisimman kivuttomasti pitäen henkilöstön toimintakuntoisena ja tuottavana. Muutokset aiheuttavat myös laajan kirjon eri tuntemuksia henkilön persoonan mukaan. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on löytää työntekijöiden kokemusten ja tunteiden pohjalta parhaiten toimivat tavat johtaa koko henkilöstö ja organisaatio muutoksen läpi. Työntekijöiden muutosvalmiuteen vaikuttaa paljon henkilökohtaiset kokemukset muutoksesta ja tämän tutkimuksen avulla selvitetään, millaisia kokemuksia eri alojen työntekijöillä on ja kuinka he muutoksesta yleisesti ajattelevat. Tämän kautta voidaan ymmärtää muutosjohtamisen kipupisteet ja virheet, joilla on vaikutettu henkilöstön muutosvalmiuteen. Kun nämä asiat ymmärretään, voidaan niitä alkaa kehittämään.

Tutkimuskysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, johon tutkimuksella pyritään saamaan vastaus. Tutkimuskysymys muovautuu tutkimusidean synnyttyä, kun aihetta lähdetään rajaamaan ja hahmottelemaan tarkemmin. Käytännössä tutkimuskysymyksellä siis ilmaistaan tutkimusongelma kysymyksen muodossa. (Helsingin yliopisto n.d.)

Tutkimuskysymys muovautuu suoraan tutkimusongelmasta, joten tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on ”Kuinka esimies pystyy viestinnän ja vuorovaikuttamisen avulla luomaan muutosvalmiin ilmapiirin henkilöstöön?”. Edellä mainittu tutkimuskysymys on hyvin laaja, joten se pilkkoutuu pienempiin kysymyksiin. Näin ollen muita tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat ”kuinka suuri merkitys muutosviestinnällä on muutosvalmiuteen?” ja ”miten henkilöstö toivoo saavansa muutosviestinnän?”. Tutkimuskysymysten pohjalta tullaan jakamaan kysymykset pie-

nempiin alakysymyksiin muutoksen eri vaiheiden mukaan ja kysymykset kysytään muutoksia kokeneilta eri alojen ammattilaisilta. Tämän jälkeen pystytään saatujen vastausten yhdistelemisen ja vertailun avulla löytämään mahdollisia vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Tutkijalla voi olla tutkimuksen tekovaiheessa jo teoreettisen viitekehyksen pohjalta oletus, millaisia tuloksia tutkimuksella todennäköisesti tullaan saamaan. Tätä oletusta kutsutaan hypoteesiksi. Hypoteesin merkitys on siinä, että tutkimuksella saatuja tuloksia verrataan lopuksi hypoteesiin ja mahdollisesti kumotaan se. (Hypoteesien testaus 2003.) Tämän tutkimuksen hypoteesina on se, että monipuolisella ja oikein ajoitetulla muutosviestinnällä on positiivisia vaikutuksia muutosvalmiuteen.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät rajataan yleisesti joko kvantitatiivisiin eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Niin yksinkertaista se ei kuitenkaan ole. Molemmissa tutkimusmenetelmissä on paljon samankaltaisuuksia ja niitä voidaan soveltaa myös samassa tutkimuksessa toistensa tukena. Näiden kahden tutkimusmenetelmän erona on kuitenkin se, että kvantitatiivinen tutkimus voidaan suorittaa hallitun tutkimuksen avulla, jonka tuloksia voidaan vertailla numeerisesti. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan on kontrolloitu ja sen tuloksia lähdetään havainnoimaan vertailemalla riippumattoman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttujaan. Esimerkiksi kyselyssä voidaan kysyä vastaajan ikää tai asuinkuntaa ja sitä verrataan siihen kuinka paljon vastaaja kuluttaa rahaa ruokaostoksiin kuukaudessa. Tässä esimerkissä ikä ja asuinkunta on riippumaton muuttuja ja ruokaostosten kuukausiarvo on riippuva muuttuja. Näin pystytään tutkimaan eri ikäisten tai asuinpaikkojen mukaan eroja kulutustottumuksissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden eli esimerkiksi kyselyn vastaajien määrä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoksi halutaan kerätä esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Yleinen esimerkki kvalitatiivisesta tutkimuksesta on teemahaastattelu, joka tehdään saman haastattelurungon avulla muutaman eri haastateltavan kanssa. (Alasuutari 2012.)

Tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen menetelmä valittiin, koska saadakseen vastauksia tutkimuskysymykseen, täytyy

haastatella työntekijöitä. Työntekijöiden tuntemuksia selvittääkseni ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tarvitsen laajan otannan eri vastaajia, joten järkevin tapa tähän on kvantitatiivinen kysely. Tutkimuksessa tutkitaan jo tunnettua muutosjohtamisen ilmiötä ja tiedon kehittämiseksi pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka usein tai kuinka moni. Tämä on nimenomaan kvantitatiivista tutkimustyötä ja kun kyselyyn vastaa suuri ryhmä, pystytään havaitsemaan numeerisesti ja muuttujia vertailemalla, mitkä muutosjohtamisen keinot koetaan toimiviksi ja minkälaisia eroja syntyy eri taustamuuttujia vertaamalla. (Vilka 2007, 13-14.)

Tutkimukseni käsittelee muutosjohtamista, joka on aiheena tunnettu ja sitä on tutkittu paljon jo entuudestaan. Teoriaa aiheesta siis löytyy jo valmiiksi, joten pystyn vertaamaan uusia havaintojani teoriapohjaan, jonka teen opinnäytetyöni alkuun. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää relevantin teoriapohjan, jonka pohjalta tutkimusongelma ja -kysymys määritellään. Ilmiön tunteminen mahdollistaa sen, että tutkimusta varten tehtävään kyselyyn saadaan tarkkoja ja uutta tietoa etsiviä kysymyksiä. Tämä myös erottaa työn kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joka ei välttämättä vaadi laajaa aiempaa tuntemusta ja tarkkaa teoreettista viitekehystä aiheesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoreettisen pohjan tiedonkeruumenetelminä ovat jo olemassa olevien aineistojen ja dokumenttien hyödyntäminen. (Kananen 2014, 133-136.) Myös tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys muodostuu olemassa olevista tutkimuksista ja aineistoista, joista saamieni tietojen pohjalta tutkin omien tutkimuskysymysteni avulla muutosjohtamista. Tutkimustulosten avulla voidaan siten verrata löydettyjä havaintoja aiempiin tutkimuksiin.

Teoreettista viitekehystä varten tehty tiedonhaku muodostuu fyysisistä oppikirjoista, e-kirjoista ja internet lähteistä. Internet lähteet ovat googlen, Business source eliten tai emerald insight- tietokantojen avulla hankittuja. Hakusanoja, joilla tiedonhakua tehtiin, olivat muun muassa muutosjohtaminen, esimiestyö, muutosvalmius, viestintä, sisäinen viestintä, työmotivaatio, työilmapiiri, muutosvastarinta, muutostyö, työelämä muutoksessa, muutos, change management. Tämän lisäksi hakuja tehtiin yhdistelemällä edellä olevia avainsanoja ja liittämällä kyseisiä avainsanoja lauseisiin, jotta hakua voitiin rajata koskemaan sen hetkistä tarvetta. Lähteinä käytetyt kirjat ja e-kirjat olivat haettu Janet Finnan avulla.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein kahden tekijän avulla. Näitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyden eli kuinka hyvin se tutkii juuri määrättyä aihetta, jota kuuluukin kyseisessä tutkimuksessa mitata. Reliabiliteetti puolestaan mittaa sitä, kuinka tutkimus antaa oikeanlaisia tuloksia ja kuinka paljon tulokset ovat sattuman varassa. (Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2008.)

Validiteetin varmistamiseksi kyselyyn valittuja kysymyksiä valmisteltiin huolellisesti ja niitä muokattiinkin vielä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valmistumisen yhteydessä vastaamaan tarkemmin tutkimuksen aihetta. Validiteetin varmistamiseksi kyselyn loppuun lisätään avoin sanallisen palautteen laatikko, josta voidaan myös saada selville tarkemmin vastaajien tuntemuksia. Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimuksen otannasta pyritään saamaan mahdollisimman laaja.

2.4 Aineiston analysointimenetelmä

Määrällisessä tutkimuksessa myös analysointi on määrällistä. Tämä tarkoittaa tutkimusmenetelmän tavoin sitä, että tuloksia analysoidaan numeerisesti ja tilastollisesta näkökulmasta. Määrällisellä analyysillä pystytään selvittämään esimerkiksi syy- ja seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä. (Määrällinen analyysi 2015.) Mainittua analysointitapaa käytetään tässä tutkimuksessa tutkimalla muutosjohtamisen kokemuksia ja mielipiteitä, jonka jälkeen niitä verrataan eri taustamuuttujiin (ikä ja toimiala). Tämän avulla pyritään löytämään yhteyksiä, eroavaisuuksia ja syy-seuraussuhteita muutosjohtamisen ilmiöistä.

Tulosten analysoinnin alkuvaiheessa tuloksia tullaan tarkastelemaan frekvenssijakaumien avulla. Frekvenssijakauma on yksinkertainen tapa esittää muuttujan eri arvot. Frekvenssillä tarkoitetaan havaintojen lukumäärää. (Frekvenssijakauma, keski- ja hajontaluvut 2014.) Määrällisiä analysointimenetelmiä on olemassa lukuisia, mutta ne voidaan luokitella esimerkiksi menetelmän kohteena olevien muuttujien lukumäärän mukaan. Tällä tavoin luokiteltuna tutkimuksessa käytetään analysoinnissa monimuuttujamenetelmää, koska analysoitavia perusmuuttujia on enemmän kuin kaksi. Tutkimuksessa pyritään siis selvittämään eri muuttujien välistä jakautumista sekä riippuvuutta ja siksi yksi analysoinnissa käytettävistä menetelmistä on ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnin avulla

tutkimuksen luotettavuutta parannetaan ja saadaan tarkempaa tietoa eri muuttujien vaikutuksesta vastauksiin. (Menetelmien tyyppiä ja soveltuvan menetelmän valinta 2003.) Lisäksi tuloksia tullaan analysoimaan kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että analysointia tehdään kaavioiden, keskiarvojen tai hajontalukujen avulla sekä muodostamalla prosentiosuuksia eri vastausten mukaan. (Alastalo & Borg 2010.)

3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisessa on pohjimmiltaan kyse ihmisten johtamisesta sekä siitä, että ihmiset saadaan toimimaan muutoksen toteuttajina. Muutosjohtaminen kuten ihmisten johtaminenkin on ihmisten välisen vuorovaikuttamisen tulosta. Muutoksen johtamisessa onkin tärkeää luoda keskusteleva ja yhteisöllisyyttä parantava kulttuuri, joka voi johtaa positiivisiin vaikutuksiin pidemmällä aikavälillä. (Juuti & Virtanen 2009, 140–155.)

Muutoksen johtamisessa esimiehellä on vaativa tehtävä. Hän on käytännössä kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Usein esimies saa tiedon tulevasta muutoksesta, joten etu valmistautumisessa on hänen puolellaan. Esimiehen tulee ensiksi itse tutustua tulevaan muutokseen, jotta hän pystyy esittelemään sekä perustelemaan tämän työntekijöille. Esimiehen on kuitenkin ymmärrettävä oma etumatkansa tiedon saamisen myötä. On siis muistettava, että työntekijöille tulee antaa tarpeellinen määrä aikaa prosessoida tuleva muutos. Tämä tarkoittaa sitä, että muutostyö on aikataulutettava siten, että työntekijöillä on aikaa poisoppimiselle ja ollaan samalla poisoppimisen tasolla esimiesten kanssa ennen, kuin aletaan tuomaan uusia asioita opetteluun. Työntekijät kannattaakin ottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan muutokseen ja suunnitteluvaiheeseen, jotta muutokseen tarvittava kokonaisaika ei veny tarpeettoman pitkäksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–84.)

3.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Onnistuneessa muutoksen johtamisessa esiintyy eri vaiheita. Mattila (2007, 131–201) on kuvaillut vaiheet neliosaisesti. Ensimmäinen vaihe on perustan luominen, toisena tulee käynnistystoimet, kolmantena hallittu eteneminen ja viimeisenä vaiheena on muutoksen vakiinnuttaminen. Kaksi ensimmäistä vaihetta kuvaavat valmisteluvaihetta, mutta ovat erotettavissa toisistaan helposti. En-

simmäinen vaihe eli perustan luominen on tulevan muutoksen kokonaiskuvan ja vaikutusten hahmottelemista. Tässä vaiheessa pohditaan kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta, riskejä, muutoksen visiota, sekä muutokselle annettuja tavoitteita. Kun perustan luomisvaihe suoritetaan huolellisesti, se tukee seuraavia vaiheita ja eritoten muutoksen käynnistämistä sekä etenemistä. Perustan luominen ei ole nopea prosessi, koska se pitää sisällään muutoksen vision muotoilemisen, joka myöhemmin onnistuakseen vaatii huolellisesti laaditun strategia. Järvinen (2019) kertoo, että muutoksen strategiaa luotaessa on hyvä pitää mielessä mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä ja kuinka henkilöstö saadaan osallistutettua muutokseen mukaan. Nämä tekijät saadaan sisällytettyä muutoksen strategiaan, kun osataan pysyä muutoksen suhteen avoimina, rohkeina ja muistetaan sen suuri merkitys.

Muutoksen johtamisen toisena vaiheena on käynnistystoimet. Huolellisesti tehdyn perustan luomisen jälkeen voidaan siirtyä valmistelemaan muutoksen liikkeellelähtöä. Tämä tarkoittaa käytännössä innostuksen ja sitoumuksen luomista, sekä muutosvastarinnan ehkäisemistä jo muutoksen alkuvaiheessa. Tämän jälkeen muutoksen johtaja antaa niin sanotun lähtökäskyn, jolla muutos lyödään todella käyntiin. Lähtökäskyyn sisältyy tietoja, miksi muutos tehdään, muutoksen aikataulutus, muutoksen tavoitteet, muutoksen ydinsisältö, keitä ovat muutoksen vastuuhenkilöt ja mitä muutos tarkoittaa kellekin organisaatiossa toimivalle. Kun lähtökäskystä on suoriuduttu, voidaan siirtyä kolmanteen vaiheeseen eli hallittuun etenemiseen. Hyvin hoidettu valmistelu aiemmissa vaiheissa auttaa tässä vaiheessa suuresti. Hallittu eteneminen tarkoittaa käytännössä esimiehelle muutoksessa uusien tehtävien liittäytymisen seuraamista uusiin muutoksen mukana tullessiin tehtäviin. Esimiehen tehtävänä on olla läsnä, kuunnella, auttaa, ratkaista ongelmia ja motivoida henkilöstöä. Muutoksen tultaessa valloilleen on tärkeä päivittää ”säännöt”, jotta työntekijöille ei tule kuvaa, että muutoksen aikana vallitsee kaaos ja viidakon lait. Esimiehen tehtävänä on myös mitata henkilöstön tahtia ja antaa siitä palautetta sekä palkita hyvästä suoriutumisesta. Viestintä, jatkuva vuorovaikuttaminen ja motivointi on asioita, joita ei voida korostaa liikaa tässä muutoksen hektisimmässä ja kriittisimmässä vaiheessa onnistumisen kannalta. (Mattila 2007, 153–192.)

Viimeisenä vaiheena muutosprosessin johtamisessa on vakiinnuttaminen. Muutos on käytännössä nyt ohi, mutta ei ole vielä aika hellittää ja luottaa siihen, että hommat ovat hoidettu. Vakiinnuttamisen tehtävä on ohjata muutoksen aikana kehittyneet voimat uusiin haasteisiin ja tulosten hyödyntämiseen. Tässä vaiheessa tuore muutos saattaa vielä oireilla ja tapauksen mukaan tuottaa

harmaita hiuksia. Tärkeää on kitkeä virheet ja häiriöt pois ja varmistaa sulava toiminta muutoksen jälkeisessä ajassa. Muutosprosessi tuottaa myös usein paljon arvokasta materiaalia, joka on syytä tallentaa. Fyysisten dokumenttien ja tilastojen lisäksi jopa tärkeämpää on tallettaa kokemukset, välitulokset ja virheet, joita muutoksen aikana tapahtui. Niillä on äärimmäisen suuri arvo tulevissa muutoksissa, niiden suunnittelussa, sekä uusien eteen tulevien ongelmien ratkaisutyössä. Muutoksen jälkeen myös roolitus organisaatiossa voi olla sekaisin. Muutosten jälkeen muutoksesta vastuussa ollut ryhmä, joka jää organisaation palvelukseen on tehnyt ison urakan ja osoittanut arvokkuutensa. Näille henkilöille kannattaa muutosprojektin jälkeen löytää uusi työnkuva esimerkiksi tulevan muutoksen valmistelutehtävissä tai jopa linja-/ liiketoimintajohtajan tehtävissä. Muutoksen aikana yhteen hitsautunut porukka on organisaatiolle vahva resurssi. (Mts. 192–201.)

Aiemmin ilmestyneiden tutkimusten mukaan muutokset epäonnistuvat hyvin usein. Syitä tähän voi olla useita, mutta määrätietoisella ja huolellisella johtamisella haluttuun lopputulokseen pääseminen on huomattavasti todennäköisempää. Kuten tässä luvussa aiemmin kerrottua, on muutoksessa monia vaiheita, joiden merkitys toisiinsa ja muutokseen kokonaisuutena on suuri. Muutoksen onnistumiseen vaaditaan muutosjohtamisen vaiheidenkin onnistumisen. Tästä syystä projektinhallinta korostuu muutosjohtamisessa. (Vora 2013.)

3.2 Henkilöstön kokemus muutoksesta

Muutokset sisältävät kolme yleistä vaihetta. Nämä vaiheet ovat muutosvastarinta, jonka jälkeen tulee surutyö eli poisoppiminen vanhasta. Kolmantena vaiheena on uuden oppiminen eli varsinaisen muutoksen toteuttaminen. Jokaisella vaiheella on oma tarkoituksensa ja ne ovat tärkeitä muutoksen ymmärtämiseksi ja sen läpikäymiseksi. Ensimmäisessä muutosvastarinnan vaiheessa pelko muutoksesta kypsyy näkyväksi kritiikiksi. Muutosvastarinnan ilmentyminen kertoo siitä, että henkilö ei ole vielä valmis muutokseen, eikä välttämättä selviä siitä ilman esimiehen ja työyhteisön tukea ja kannustamista. Muutosvastarinta kertoo myös siitä, että muutokselta vaaditaan vielä paljon aikaa sen käsittelemiseksi. Muutosvastarinnan tutkiminen on esimiesten kannalta tärkeää, jotta saadaan arvokasta tietoa henkilöstön tunteista muutosta kohtaan. Kun henkilöstön tunteet huomioidaan ja ymmärretään, pystytään ne huomioimaan muutoksen läpiviemisessä ja johtamisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-71.)

Seuraavassa poisoppimisen vaiheessa työntekijä kokee vielä surun tunteita vanhojen tapojen lähtiessä pois. Esimiehen näkökulmasta työntekijä tarvitsee tässä vaiheessa aikaa ja ymmärrystä. Suurissa muutoksissa tilannetta voidaan verrata jopa läheisen ihmisen menettämiseen, koska tutut työtavat joihin muutos iskee, on ollut henkilöstön elämässä päivittäin jo pidemmän aikaa. Surutyötä tekevää työntekijää on tärkeä tukea, jotta vältetään liiallisuuksiin etenevästä muutosvastarinnasta ja muutoksen pelosta. Kun kaksi ensimmäistä muutoksen vaihetta onnistutaan läpikäymään, on aika siirtyä viimeiseen vaiheeseen eli uuden oppimiseen. Uuden oppiminen tarkoittaa käytännössä suruvaiheen loppumista ja ilon löytymistä uudelleen. Tämä onnistuu kuitenkin vasta, kun kaksi aiempaa vaihetta on käyty läpi ja käsitelty huolellisesti, jotta jo läpikäytyihin asioihin ei enää tarvitse palata. Uuden oppiminen on kuitenkin vaivan arvoista ja se on syklin mielenkiintoisin, mutta samalla hektisin vaihe. Kun henkilöstö alkaa oppimaan uutta ja pääsemään muutoksen sisälle, he innostuvat siitä ja löytävät kadotetun ilon. Henkilöstö motivoituu huomattavasti, kuinka alkavat oppimaan, sisäistämään ja toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa viimeistään ymmärretään muutoksen tarpeellisuus ja siitä tulee henkilöstönkin mielissä tarpeellinen. Kun muutos käydään huolellisesti läpi vaihe vaiheelta, on seuraava muutos askeleen helpompi ja tutumpi tilanne kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-71.)

Organisaatiot pyörivät ihmisten työpanoksen voimalla ja siksi ihmiset ovat usein suurin ja tärkein resurssi. Siksi ihmisten saaminen toimimaan muutoksen edistäjinä ja muutoksen vaatimalla tavalla on suurin tekijä siinä onnistumisessa. Muutosvalmiuteen ja asenteeseen vaikuttavat henkilöstä riippuen edelliset kokemukset, emotionaalinen älykkyys sekä se miten organisaatio ja sen esimiehet hallitsevat muutosta. Tämän takia muutoksen suurimmat haasteet eivät ole rahallisten resurssien riittäminen tai hankkeiden monimutkaisuus, vaan henkilöstön saaminen toimimaan yhteisen tehtävän puolesta. (Hechanova, Caringal-Go & Magsaysay 2018, 915–916.)

Muutos aiheuttaa paljon erilaisia tunteita työntekijöiden keskuudessa. Välillä vahvat ja negatiiviset tuntemukset muutoksesta johtavat muutosvastarintaan, jossa tavalla tai toisella pyritään vaikuttamaan muutoksen tapahtumiseen. Muutosvastarinta voi olla tilanteen mukaan aina erilaista. Se voi ilmentyä hiljaisena, äänekkäänä tai passiivisena. Yleisimpänä ja helposti huomattavana muutosvastarinta esiintyy äänekkäänä, kun työntekijä alkaa kritisoida muutosta, levittämään siitä huhuja, tuomaan negatiivisia puolia esille, sekä yrittää saada muutkin työntekijät käännettyä muutosta

vastaan. Äänekäs muutosvastarinta tulee usein nopeasti esimiehen tietoisuuteen ja vie paljon aikaa jo valmiiksi kiireisestä muutosjohtamisesta. Hiljainen vastarinta puolestaan tapahtuu esimieheltä piilossa ja vastarinnassa olevat työntekijät pyrkivät vaikuttamaan muutokseen esimiehen huomaamatta. Esiintyyppä muutosvastarinta kuinka tahansa, sitä ei saisi aliarvioida, koska sen avulla voidaan huomata muutoksen epäkohdat. Muutosvastarinta ei välttämättä kuitenkaan kerro suoraan sitä, mikä on pielessä. Muutosvastarinta vaatii esimiehen väliintuloa ja muutosjohtamisen tapaan hyviä kommunikointi ja vuorovaikutustaitoja tilanteen selvittämiseen. (Pirinen 2014, 97–98.)

Muutosvastarinnan lähteenä ei aina ole tarkkaan harkittu toiminta vaan ennemminkin nopea reagointi yllättäviin tilanteisiin. Tämänkaltaisen, niin sanotun puolustautumisen, voidaan kokea olevan sekä hyödyksi, että haitaksi muutokselle. Vastarinnan ilmeneminen suunnittelemattomana reagoitina auttaa esimiehiä havaitsemaan muutoksen kipukohdat, auttaa säilyttämään toimintakyvyn sekä selviämään yllättävistä tilanteista. Haittapuolena tässä on se, että muutoksen vastarinnalla ja negatiivisella reagoimisella uusiin asioihin on vaikutuksia koko organisaation oppimiskykyyn ja kehittymiseen. Muutosvastarintaan reagoitaessa on kuitenkin tärkeä osata erottaa näkemuserot ja konfliktit toisistaan. Näkemuseroja voidaan selvittää nopeasti rakentavan ja yhteensovittavan keskustelun avulla, mutta konfliktitilanteen yltyvät helpommin muutosvastarinnan tasoiseksi tilanteeksi. (Mattila 2007, 20–25.)

Muutosvastarinta on käsite, jonka syyksi on yleensä helppoa laittaa kaikki kritiikki tai työntekijöiden oma ajattelu. Palmolahti (2018) kertoo, kuinka johtajat haluavat palkata itse ajattelevia ja itsenäisiä henkilöitä, mutta muutostilanteissa heidät halutaan muuttaa lampaiksi, jotka myötäilevät johtajien mielipiteitä. Kriittistä ajattelua halutaan edistää työpaikoilla ja sen ansiosta voidaan saada aikaiseksi yrityksen kannalta hyviä asioita. Siksi muutosvastarinta on iso ja varsin negatiivinen käsite, jonka taakse piilotetaan perusteltu kritiikki, jota ei vain haluta kuulla. Palmolahti kertoo artikkelissaan, että muutosvastarinta on vanhentunut käsite, jota ei tulisi ajatella uhkana vaan mahdollisuutena ja, että ihmiset kokevat muutokset eri tavoilla. Tämän takia muutoksessa syntyviä tunteita tulisi kuunnella, koska niistä voidaan saada arvokasta tietoa sekä löytää uusia ongelmakohtia, joita ei välttämättä aiemmin ollut edes ajateltu, saati huomattu.

3.3 Muutosviestintä

Itse esimiestyökin on jatkuvaa viestintää ja vuorovaikuttamista. Muutoksen kohdalla esimiehen viestintä kuitenkin saa jopa suuremman roolin. Muutoksesta keskusteltaessa negatiiviset kokemukset pohjautuvat lähes aina puutteelliseen viestintään. Muutostilanteissa esimieheltä odotetaan aktiivista ja eri näkökulmista tapahtuvaa keskustelua henkilöstön kanssa. Kun muutosta koskevista asioista pystytään keskustelemaan rakentavasti, syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä päämääristä johdon ja henkilöstön välille. Viestinnän ja vuorovaikuttamisen avulla muutostilanteisiin saadaan edesautettua ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä helpottaa huomattavasti yhteistyötä, sekä muutoksessa edistymistä, kun yhteisistä kokemuksista ja onnistumisista pystytään keskustelemaan avoimesti. Muutosprosessin aikana tulee myös paljon normaalia enemmän informaatiota, joten työntekijöillä voi olla vaikeuksia poimia tärkeimmät itseään koskevat tiedot. Esimiehen tärkeä tehtävä muutosviestinnällisesti onkin suodattaa kaikesta informaatiosta ne pääkohdat, joilla on työntekijöille merkitystä, jotta he eivät huku informaatiovyöryyn alle. Muutosviestinnän on tärkeää olla tiiviyn lisäksi myös helposti ymmärrettävää. Esimerkiksi tavoitteista ja päämääristä viestiessä on hyvä esittää asiat mahdollisimman yksinkertaisesti sekä selkeästi, jotta saadaan varmuus sen täydellisestä ymmärtämisestä. (Pirinen 2014, 116–117.)

Muutoksesta viestiessä on tärkeä muistaa, että organisaatiossa toimii usein monien eri työtehtävien tai jopa eri alojen osaajia. Kun muutoksesta viestitään, on muistettava, ettei kaikki ymmärrä jokaista puolta organisaation toiminnasta, joten puhekieleen ja ymmärrettävyyteen on keskityttävä. Tällä varmistetaan ettei viestin perille saaminen tyrehdy siihen, että vastaanottajilla ei ole ymmärrystä siitä, mistä puhutaan. Viestinnän keinoja kannattaa myös miettiä ensi alkuun, koska niitäkin on monia. Viestinnän keinoilla tarkoitetaan tapoja viestiä organisaation sisällä tai sieltä ulos. Näitä viestintätapoja voivat olla esimerkiksi ilmoitustauluille jätettävät viestit, sähköpostiviestit, palaverit, mainokset tai internet-sivut. Viestintäkeinot ovat usein erikseen määrättyjä ja on hyvä käyttää yritykselle tutuksi tulleita keinoja selvyiden turvaamiseksi. Varsinkin sisäisessä viestinnässä. (Juuti & Virtanen 2009, 103–108.)

Usein jossakin vaiheessa muutosta kaikki asiat eivät mene niin kuin alun perin on suunniteltu tai ajaudutaan erimielisyyksiin esimerkiksi kannattavista toimintatavoista. Näissä tilanteissa halutaan

ja on jopa pakko antaa kriittistä palautetta asiasta. Kriittistä palautetta ei voi kuitenkaan antaa aivan miten haluaa, koska se voi väärin ymmärrettynä heikentää vastahenkilön itseluottamusta ja motivaatiota, jonka seurauksena tilannetta vain pahennetaan palautteen avulla. Rakentavan ja kehittävän kritiikin täytyy kohdistua ajankohtaiseen asiaan, eikä missään tilanteessa henkilöön tai henkilökohtaisuuksiin. Oikein toimiva rakentava kritiikki tai palaute sisältää myös ehdotuksen esimerkiksi tehokkaammasta tai tuloksellisemmasta tavasta toimia kyseenomaisissa tilanteissa. (Ojala & Uutela 1993, 102–103.) Muutostilanteissa kritiikki ja palaute kulkee normaalia tilannetta yleisemmin molempiin suuntiin esimiesten ja henkilöstön välillä. Tämän takia myös henkilöstön on osattava antaa palaute oikein ja oikeaan aikaan, jotta se pystytään hyödyntämään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Palautteen antaminen muutostilanteissa helpottaa ja nopeuttaa monia tilanteita, jotka voivat selvittämättöminä paisua turhan suuriin mittapuihin. On yleistä verrata muutosprosessin kaltaisia tilanteita jäävuoreen, koska johtoportaalte usein näkyy ja kuuluu vain murtoosa henkilöstön tuntemuksista ja mielipiteistä. Tästä syystä muutosviestintä on erittäin suuri tekijä muutoksen onnistumisen kannalta, koska muutos vaatii yhteistyötä ja tiimipelaamista, mikä ei voi onnistua, jos henkilöstö hautoo hiljaista vastarintaa esimiehiltä piilossa. (Mattila 2007, 26–30.)

3.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamista, jossa on ammattivalmentajan piirteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen on dialogia, jossa henkilöstö otetaan mukaan heti alkumetreillä. Henkilöstön mukaan ottamisen taustalla on se, että heillä on paras käsitys työnkuvasta ja siihen liittyvistä haasteista sekä ongelmista. Valmentavassa johtamisessa korostuvat työntekijöiden it-sensä kehittäminen ja avoin ajatustenvaihto. (Salminen 2019). Näiden tekijöiden ansiosta valmentava johtaminen on yksi erinomaisen hyvä vaihtoehto muutostyöhön ja muutosjohtamiseen. Kankainen (2018) on kirjoittanut, että valmentava johtaminen ei ole vain esimiehille sopiva tyyli toimia vaan se toimii myös henkilöstölle. Valmentavan johtamisen yksi suurimmista tunnusmerkeistä on vuorovaikuttaminen. Tämän ansiosta työntekijöiden käyttäessä valmentavaa johtamista saadaan keskustelua aikaiseksi ja esimerkiksi palautteenantoa. Valmentava johtaminen ei suoranaisesti liity muutosjohtamiseen, mutta koska muutoksen onnistumisen tärkeimmät tekijät ovat viestintä ja henkilöstön mukaan ottaminen, on valmentava johtaminen erittäin oivallinen työkalu muutoksen selättämiseen.

3.5 Motivointi ja palautteen antaminen

Muutosvalmius tarkoittaa käytännössä motivaatiota muutosta kohtaan. Mikä sitten luo henkilöstön motivaatiota ja kuinka esimies pystyy edesauttamaan siinä? Melisma (2020) on sitä mieltä, että motivointi on muutostyössä erittäin tärkeässä roolissa ja onhan se täysin ymmärrettävää. Muutoksessa kuitenkin suurin riskitekijä ja epäonnistumisen mahdollisuus on ihmisissä. Melisma nosti esille motivoinnin tärkeyden juuri ihmisten saamisessa oppimaan uusia asioita. Jos esimerkiksi muutos koskee uuden teknologian käyttöönottoa, on työntekijöitä osattava motivoida yrittämään ja oppimaan uutta, vaikka se voisi aluksi tuntua vaikealta tai jopa mahdottomalta.

Motivointia voidaan tehdä monilla eri tavoin ja esimiehen on tunnettava henkilöstö, jotta voidaan käyttää tehokkaimpia tapoja motivoida. Motivoinnin eri tapoja ovat esimerkiksi itse esimerkin näyttäminen, palkitseminen, onnistumisten huomioiminen, kehittymiseen panostaminen ja sille tilaa antaminen, avoin viestintä, sekä joustavuus ja henkilöstöön luottaminen. Toki motivoinnin keinoja on lukuisia ja paras tapa löytää omalle henkilöstölle parhaiten toimivia motivaattoreita voi olla suoraan henkilöstöltä aiheesta kysyminen. (Näin motivoit alaisesi 2019.)

Muutoksessa motivoinnin tavoin myös palaute ja sen antaminen on ensiarvoisen tärkeää. Muutoksen johtamisessa usein yritetään löytää ratkaisuja kysymyksiin ja ongelmiin esimiesten kesken ja unohdetaan täysin se, että henkilöstöllä on suurin käsitys siitä, mikä toimii ja mikä ei. Meyer (n.d.) tiivistä asian hyvin artikkelissaan sanoen, että muutoksenhallinta ei ole vain viestien lähettämistä, vaan palautetta kaivataan läpi muutostyön vaiheiden. Ja tässä tapauksessa palautteella tarkoitetaan juuri palautetta henkilöstöltä esimiehille. Palautetta tarvitaan muutoksen valmisteluvaiheessa, toteutusvaiheessa ja muutoksen lopputulosta arvioitaessa. Kun palautetta kerätään jatkuvasti, voidaan sen avulla saada lopputuloksesta mahdollisimman onnistunut ja samalla helpotetaan henkilöstön työtä ja tehdään siitä mielekkäämpää.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa kuvaillaan, Kuinka tutkimus ja sitä varten tehty kysely toteutettiin ja miksi kyseisiä valintoja on tehty. Lopuksi kohdassa 4.3 analysoidaan kyselyn avulla saatuja tutkimustuloksia ja luvussa 5 esitellään esiin nousseita johtopäätöksiä.

4.1 Kyselyn toteutus

Tutkimus on toteutettu kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake laadittiin tutkimuksen aiheen sekä teoreettisen viitekehyksen avulla, joista poimittiin kriittisimmät ja keskeisimmät kohdat, jotka voivat tuottaa ongelmia muutoksenjohtamisessa henkilöstön muutosvalmiuden kannalta. Suurin osa kysymyksistä koski muutosviestintää ja vastaajien tunteita muutosviestinnän onnistumisesta. Kysymykset ovat laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tulosten tarkastelua sekä analysointia ajatellen. Kysymysten muodostuksessa pohdittiin mahdollisia vastauksia ja niiden vertailua. Vastausvaihtoehtoina lähes jokaiseen kysymykseen olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tähän vastausasteikkoon päädyttiin, koska se on vastaajan kannalta helppo ymmärtää ja laajuuden avulla pystytään ymmärtämään tarkemmin vastaajien ajatuksia muutoksen johtamisesta. Vastausasteikko pidettiin samana koko kyselyn läpi, jotta vastaajien olisi yksinkertaisempaa vastata totuudenmukaisesti kysymyksiin ja kysely pysyisi mahdollisimman selkeänä ja helposti ymmärrettävänä läpi kyselyn. Kaikki kysymykset olivat pakollisia vastata, mutta vaihtoehto ei samaa eikä eri mieltä mahdollisti kysymyksen ohittamisen, jos kysymyksen aiheesta ei ollut kokemusta.

Tutkimusta varten luotua Webropol-kyselyä lähetettiin sähköisen nettilinkin avulla LinkedIn- ja Facebook palveluissa. Kyselyä jakoi useampi henkilö omissa LinkedIn profiileissaan ja se tavoitti arviolta n. 2000 käyttäjää, joista kyselyyn lopulta vastasi 143 henkilöä, mikä on erittäin hyvä määrä tavoitteen ja tutkimuksen luotettavuudenkin kannalta. Kyselyä varten alkuperäisenä tavoitteena oli saada vähintään 100 vastausta. Kyselyn vastaajien keräämistä helpotti kyselyn muotoilu, joka mahdollisti vastaamisen kaikkien alojen työntekijöiltä. Ainoana kriteerinä vastaajalle oli pienenkin työkokemuksen omaaminen. Jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon vastaajia, oltiin kyselyyn liitetty arvonta, jonka palkintona oli yksi 20 €- arvoinen lahjakortti S-ryhmän liikkeisiin.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, mikä mahdollisti vastausten ja vastausmäärien seuraamisen reaaliajassa. Webropol-kysely oli ajastettuna päättymään 14.4.2021, jonka jälkeen saadut vastaukset pystyttiin viemään automaattisesti Microsoft Excel- järjestelmään, jossa aineiston analysointi on yksinkertaisempi suorittaa. Kysely on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteet-sivulla opinnäytetyön lopussa.

4.2 Aineiston kuvailu

Kysely, jonka pohjalta aineistoa kerättiin, koostui 18 monivalintakysymyksestä ja yhdestä vapaasti sanallisesti vastattavasta kysymyksestä. Kyselyyn vastasi yhteensä 143 henkilöä. Kyselyn alussa kysyttiin helppoja peruskysymyksiä vastaajan taustoista, joiden avulla voidaan myöhemmässä vaiheessa tehdä johtopäätöksiä ja vertailuja vastauksien välillä. Nämä kysymykset ja niistä tulleet vastaukset kuvaavat tutkimuksen taustamuuttujia. Ensimmäisenä aineistoon perehtyessä tehtiin taustamuuttujista frekvenssijakaumat. Esimerkki frekvenssijakaumasta alapuolella oleva taulukko, jossa tarkastellaan vastaajien ikäjakaumaa. Ensimmäinen taustamuuttuja oli vastaajien ikä.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Vastaajien ikä	Frekvenssi	f(%)
25 tai alle	51	35,7 %
26-35	25	17,5 %
36-45	37	25,9 %
46-55	25	17,5 %
Yli 55	5	3,5 %
Yhteensä	143	100 %

Yllä olevan taulukon avulla saadaan jonkinlainen käsitys siitä keitä vastaajat ovat. Tässä tutkimuksessa vastaajien ikä sijoittuu enimmäkseen alle 35-vuoteen, kun 76 eli 53,2 % vastaajista kertoo olevansa alle 35-vuotiaita. Ikäjakauman tietäminen on tutkimuksessa myös tärkeää, jotta voidaan tietää tutkimuksen luotettavuuden kannalta, onko jokin ikäryhmä vahvemmin edustettuna kuin toiset. Tämä voisi vääristää tutkimuksessa ilmi tulevia tuloksia ja havaintoja. Tässä tapauksessa tilanne on hyvä sekä ikähaarukka on hyvin laaja ja jokaisen ikäryhmän edustajia on saatu tasaisesti vastaamaan kyselyyn. Toinen mielenkiintoinen taustamuuttuja on vastaajien toimiala, jota vertailemalla muiden kysymysten vastauksiin, voidaan tutkia kuinka toimiala vaikuttaa kokemuksiin muutosjohtamisesta. Alla olevassa taulukossa on tuttuun tapaan vastaajien toimialajakauma ja perässä prosenttiosuudet alan mukaan kokonaismäärästä.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden toimialajakauma

Toimiala	Frekvenssi	f(%)
IT	12	8,4 %
Julkinen sektori	16	11,2 %
Kauppa	37	25,9 %
Kuljetus	3	2,1 %
Majoitus	1	0,7 %
Palvelu	19	13,3 %
Rakentaminen	4	2,8 %
teollisuus	10	7,0 %
Terveystenhoito	17	11,9 %
Jokin muu	24	16,8 %
Yhteensä	143	100 %

Yllä olevasta taulukosta voidaan nähdä millä alalla kyselyyn vastaajat toimivat. Suurin toimiala vastauksissa on kauppa, joka keräsi vastauksista hieman yli 25 %. Muita enemmistössä olevia aloja on palvelu, terveydenhuolto ja julkinen sektori, jotka keräsivät kaikki hieman yli 10 % vastauksista. 16,8 % vastaajista toimii myös alalla, jota ei kyselyn listauksesta löytynyt. Jokainen ala sai kuitenkin vähintään yhden vastauksen, joten kysely onnistui tavoittamaan laajalla kirjolla eri alojen edustajia.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kyselyssä kysyttiin myös, onko vastaajilla kokemusta muutoksista työelämässä. Vaikka kyselyä kohderyhmälle jaettaessa kerrottiin kyselyn koskevan kokemuksista muutosjohtamisesta ja työelämässä tapahtuvista muutoksista, haluttiin silti käyttää yksi kyselyn kysymyksistä siihen, että saadaan varmistus vastaajan kokemuksista kyselyssä kysyttävistä aiheista. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 143 vastaajaa ja 2 vastasi, ettei ole kokemusta muutoksista. Tämä luku on prosentteina hyvin pieni (1,4 %), joten sillä ei ole merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

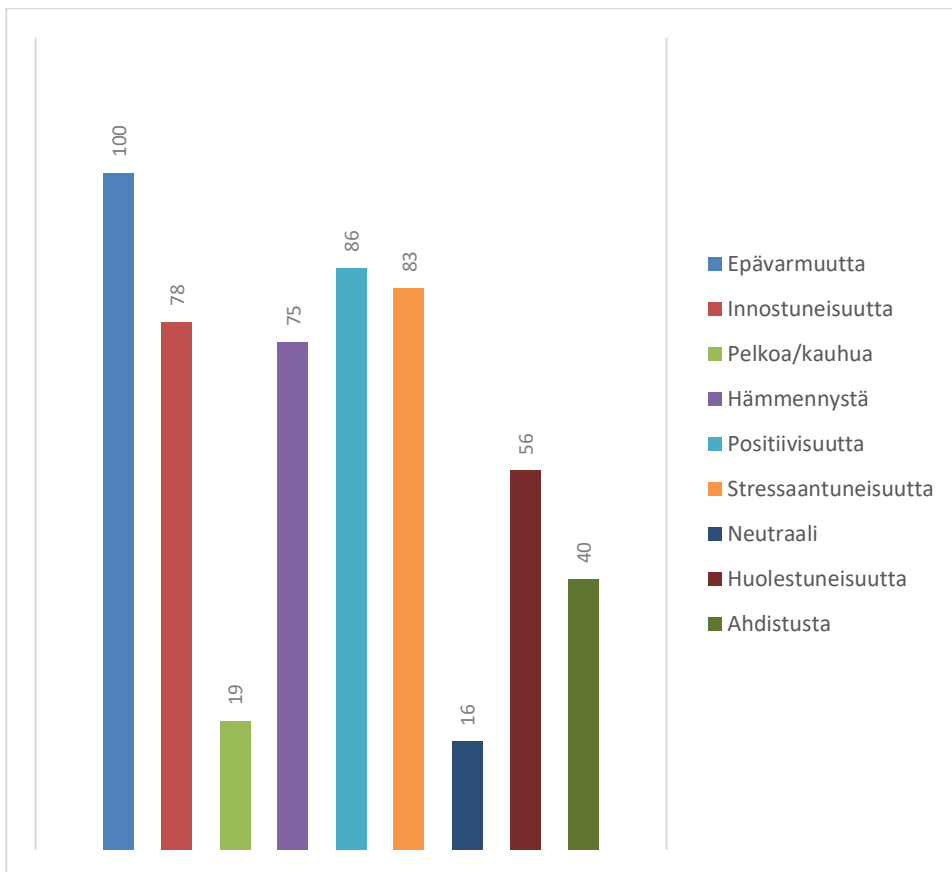
4.3 Aineiston analysointi

Seuraavaksi esitellään kuvioita ja ristiintaulukointia hyödyntäen kyselystä saatuja tuloksia. Analysointi on selkeyden tuomiseksi jaoteltu kysymysten mukaan ja kysymykset näkyvät tummennettuina alaotsikoina. Kuviot helpottavat vastausten jakautumisen ymmärtämistä ja ristiintaulukointin avulla pyritään osoittamaan ja löytämään onko joillakin tekijöillä vaikutusta vastausten

jakautumiseen. Sitä kautta voidaan löytää uusia näkökulmia sekä havaintoja aiheesta ja ongelmasta.

Millaisia tunteita muutostilanteet ovat saaneet aikaan?

Muutoksessa työntekijöiden tunteet ovat aina suuressa roolissa ja ne vaikuttavat muutosvalmiuteen ja muutoksen onnistumisen mahdollisuuksiin erittäin kriittisesti. Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaajien ennakko-oletuksia ja tunteita muutosta kohtaan. Tämän vuoksi kyselyn alussa oli kysymys ”millaisia tunteita muutostilanteet ovat sinussa saaneet aikaan” ja vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Vastausvaihtoehtoina oli epävarmuutta, innostuneisuutta, pelkoa/kauhua, hämmennystä, positiivisuutta, stressaantuneisuutta, neutraali, huolestuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Kysymykseen vastasivat kaikki 143 vastaajaa ja vastausten jakautuminen näkyy alla olevassa pylväskaaviossa.



Kuvio 1. Mitä tunteita muutostilanteet ovat saaneet aikaan

Kuviosta voidaan heti havaita vahvistus väitteelle, että muutokset aiheuttavat laajan kirjon eri tunteita. Monet vastausvaihtoehdoista ovat saaneet suuren määrän ääniä, mutta vaihtoehto ”neutraali” on saanut vähiten ääniä (16 kpl). Kaaviosta voidaan myös havaita, että muutokset ymmärrettään varsin positiivisina ja hyvinä asioina, koska vaihtoehdot innostuneisuutta ja positiivisuutta ovat neljän eniten ääniä saaneen vaihtoehdon joukossa. Toinen seikka, joka vahvistaa tätä huomiota on se, että pelkoa/kauhua ja ahdistusta ovat neutraalin jälkeen vähiten vastauksia saaneet vaihtoehdot. Tutkimuksen pääaiheen eli vuorovaikuttamisen ja muutosviestinnän tutkimisen kannalta kaaviosta pystytään päättelemään, että muutostilanteet aiheuttavat usein epävarmuutta, stressaantuneisuutta ja huolestusta, joihin muutosviestinnän puutteellisuus vaikuttaa eniten.

Paransiko esimiehen suhtautuminen omaa muutosvalmiutta?

Tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää, onko eri toimialoilla vaikutusta vastauksiin. Kyselyyn vastasi yhteensä 143 vastaajaa, jotka jakoutuivat melko tasaisesti eri alojen välille (ks. Taulukko 2). Alla olevassa taulukossa näkyy ristiintaulukointia käyttäen kuinka eri alojen työntekijät kokevat esimiehen positiivisen suhtautumisen vaikuttavan myös omaan muutosvalmiuteensa.

Taulukko 3. Aloittain vertailtuna, esimiehen suhtautuminen paransi muutosvalmiutta

Toimiala	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Kaikki yhteensä
IT	0 %	8 %	25 %	33 %	33 %	100 %
Julkinen sektori	13 %	13 %	19 %	50 %	6 %	100 %
Kauppa	0 %	19 %	14 %	49 %	19 %	100 %
kuljetus	33 %	0 %	0 %	33 %	33 %	100 %
Majoitus	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Palvelu	5 %	16 %	21 %	21 %	37 %	100 %
Rakentaminen	25 %	0 %	50 %	25 %	0 %	100 %
Teollisuus	0 %	40 %	0 %	20 %	40 %	100 %
Terveystenhoito	24 %	35 %	18 %	18 %	6 %	100 %
Jokin muu	13 %	25 %	21 %	29 %	13 %	100 %
Yhteensä	8 %	20 %	17 %	34 %	20 %	100 %

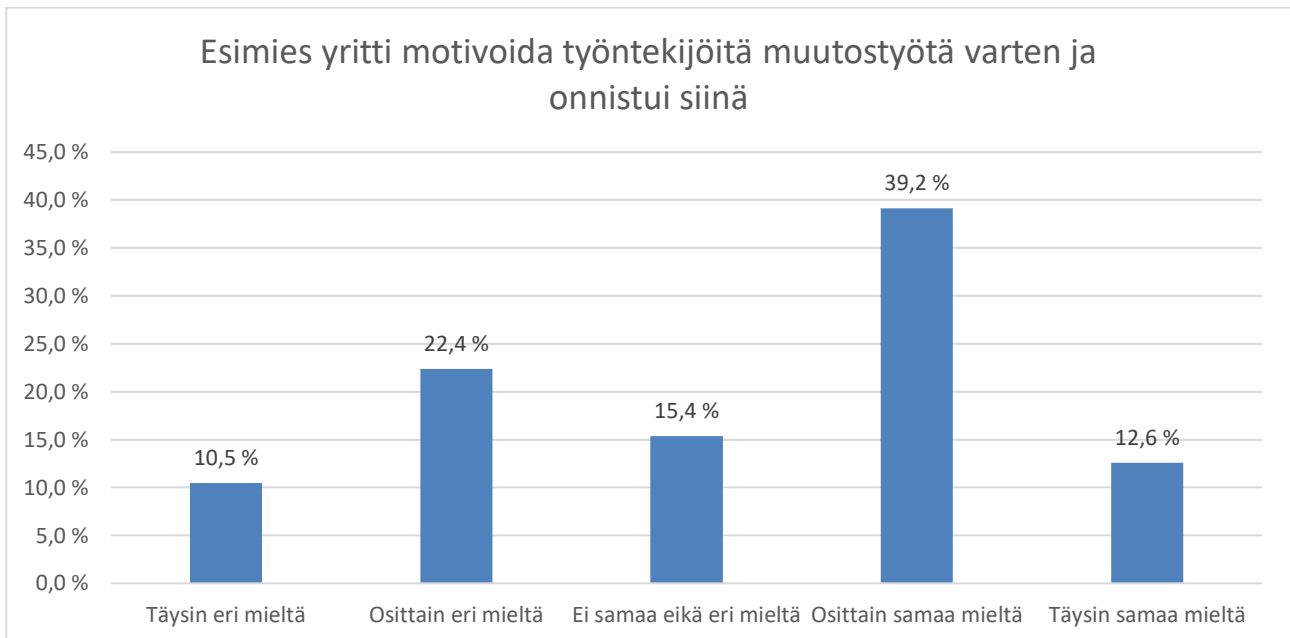
Yllä olevassa taulukossa jokaisella rivillä näkyy vasemmalla näkyvän alan sisäiset vastaukset kysymykseen ”esimiehen suhtautuminen muutokseen paransi omaa muutosvalmiuttani ja asennettani

muutoksen suhteen”. Alimmalla rivillä näkyy kaikkien alojen yhteenlaskettu vastausmäärä prosentteina jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 143 vastaajaa.

Eniten vastaajia oli kaupan-, palvelun- ja terveydenhuollon aloilla, joten näiden vertaileminen onnistuu vastausmäärien mukaan parhaiten. Kaupan- ja palveluidenalan vastaukset ovat hyvin samankaltaisia, mutta terveydenhuollossa työskentelevien vastauksissa oli hieman enemmän eroa edellä mainittuihin. Terveydenhuollon alalla toimivien vastauksissa suurin osa vastauksista jakautui pääosin täysin erimieltä tai osittain eri mieltä vastauksiin, kun taas kaupan alalla ja palvelualalla vastaukset olivat positiivisempia ja ne jakautuivat pääosin täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä- vastauksiin. Kuitenkin tätä tietoa tulee pohtia hieman varauksella, koska vastaajia näillä kolmella vertailussa olleella alavaihtoehdolla oli vain 17–37 kpl. Taulukon alimmalla rivillä näkyy vastausten jakautuminen yhteensä. Eniten vastauksia sai vaihtoehdot osittain- tai täysin samaa mieltä (54 %). Täysin eri mieltä oli hyvin vähäinen osa vastaajia (8 %) ja osittain eri mieltä oli viidennes. 17 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Onnistuiko esimies motivoimaan muutosta kohtaan?

Seuraavaksi analysoitiin esimiehen onnistumista motivoinnissa muutosta kohtaan. Kyselyssä vastaajille esitettiin väittämä ”esimies yritti motivoida työntekijöitä muutostyötä varten ja onnistui siinä” ja vastausvaihtoehtoina tähän oli täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymykseen vastasivat kaikki 143 vastaajaa ja alla olevassa kuviossa näkyy vastausten hajautuminen prosentteina.

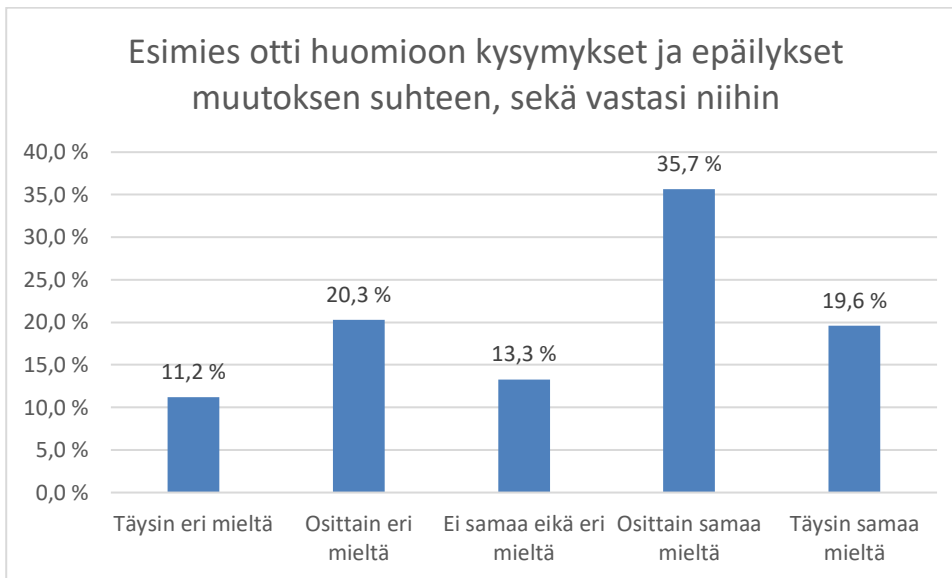


Kuvio 2. Esimies yritti motivoida työntekijöitä muutostyötä varten ja onnistui siinä

Kuviosta voidaan päätellä, että myös tämä kysymys on hajauttanut vastaajia aika lailla, mutta suurin osa vastauksista on tullut kuitenkin vaihtoehtoihin osittain- tai täysin samaa mieltä (51,8%). Vain 15,4 prosenttia vastaajista vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten loput 32,9 % olivat negatiivisemmalla kannalla ja vastasivat olevansa täysin- tai osittain eri mieltä. Vastauksista eniten ajatuksia herättävää on viimeisimpänä mainittujen eri mieltä olleiden määrä. Kuten mainittua suuri tekijä muutoksessa on muutosvalmiuden ja motivaation varmistaminen ja kun 32,9 % vastaajista sanoo sen epäonnistuneen, voidaan havaita, kuinka paljon muutosjohtamisessa on vielä parannettavaa.

Ottiko esimies huomioon kysymykset ja epäilykset muutoksen suhteen?

Muutoksen johtamista ja viestintää tutkiessa on tarpeellista selvittää, kuinka esimiehet pystyvät vastaamaan kysymyksiin ja epäilyksiin muutoksen suhteen. Yhdessä kyselyn kysymyksessä kysyttiinkin aiheesta ja alla oleva kaavio kertoo vastausten jakautumisen. Tähänkin kysymykseen vastasivat kaikki 143 kyselyyn osallistunutta vastaajaa.



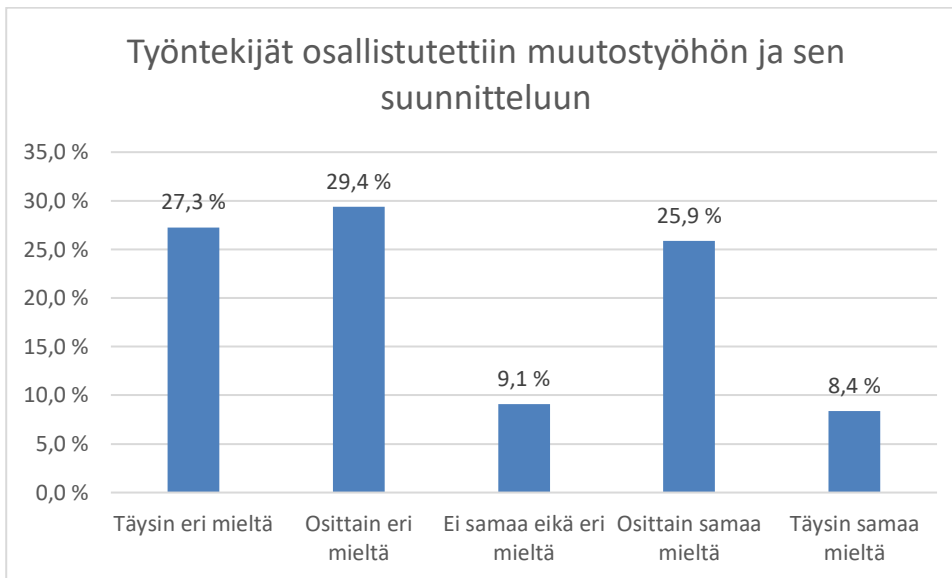
Kuvio 3. Esimies otti huomioon kysymykset ja epäilykset muutoksen suhteen, sekä vastasi niihin

Vastaukset jakautuivat tässä kysymyksessä hyvin samankaltaisesti kuin edellisen kysymyksen kohdalla, jossa selvitettiin esimiehen onnistumista motivoida muutokseen (ks. Kuvio 2). Näillä kahdella teemalla voidaan huomata olevan jonkinlaisia yhtäläisyyksiä tulosten pohjalta. Tässäkin valtaosa vastauksista painottui samaa mieltä- vaihtoehtoihin, mutta huomiota herättävä osa jäi myös täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä vaihtoehdoille.

Tämän kysymyksen pohjalta saatiin paljon sanallista palautetta vapaan sanan laatikkoon, joissa kerrottiin esimiesten toimineen niin, että kritiikki ja kysymykset muutokseen liittyen ikään kuin sivuutettiin ja haluttiin puhua vain positiivisista asioista. Yhdessä kommentissa kerrottiin myös, ettei mahdollisuutta kysyä annettu ollenkaan. Asioista vain tiedotettiin.

Osallistutettiin henkilöstö muutoksen suunnitteluvaiheeseen?

Muutosjohtamisesta puhuttaessa lähes aina tulee vastaan suositus siitä, että työntekijät tulisi sitouttaa muutokseen jo varhaisessa vaiheessa ja osallistuttaa muutokseen ja sen suunnitteluvaiheeseen. Vastajille esitettiin väite ”työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun”. Vastausvaihtoehtoina tähän oli täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Alla olevassa kuviossa on esitetty vastausten jakautuminen tähän kysymykseen.



Kuvio 4. Työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun

Kuviosta voidaan todeta selvästi, kuinka tämän kysymyksen kohdalla vastaukset ovat jakaantuneet pääosin eri mieltä oleviin vastauksiin. Täysin eri mieltä on saanut 27,3 % vastauksista ja osittain eri mieltä 29,4 %. Yhteensä siis noin 56,7 % on sitä mieltä, ettei henkilöstöä ole osallistutettua muutostyöhön ja sen suunnitteluun tarpeeksi hyvin. Havaintoa vahvistaa myös se, että vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” on saanut vastauksista vain 8,4 % osuuden. Tämän kysymyksen antama tieto on arvokasta tutkimuksen kannalta, koska se osoittaa selkeästi muutosjohtamisen ongelmakohdan.

Koska kysymys on olennainen aiheen kannalta, haluttiin tämän kysymyksen kohdalla tarkastella vielä ristiintaulukoinnin avulla, kuinka vastaukset jakautuvat toimialoittain. Alla olevassa taulukossa näkyy tämä jakauma.

Taulukko 4. Työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun, toimialoittain

Toimiala	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Yhteensä
IT	0 %	25 %	8 %	33 %	33 %	100 %	12
Julkinen sektori	6 %	50 %	13 %	19 %	13 %	100 %	16
Kauppa	38 %	24 %	8 %	19 %	11 %	100 %	37
Kuljetus	67 %	0 %	0 %	33 %	0 %	100 %	3
Majoitus	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %	1
Palvelu	32 %	37 %	16 %	11 %	5 %	100 %	19
Rakentaminen	25 %	25 %	25 %	25 %	0 %	100 %	4
Teollisuus	30 %	50 %	10 %	10 %	0 %	100 %	10
Terveydenhuolto	53 %	6 %	6 %	29 %	6 %	100 %	17
Jokin muu	13 %	33 %	4 %	50 %	0 %	100 %	24
Yhteensä	27 %	29 %	9 %	26 %	8 %	100 %	143

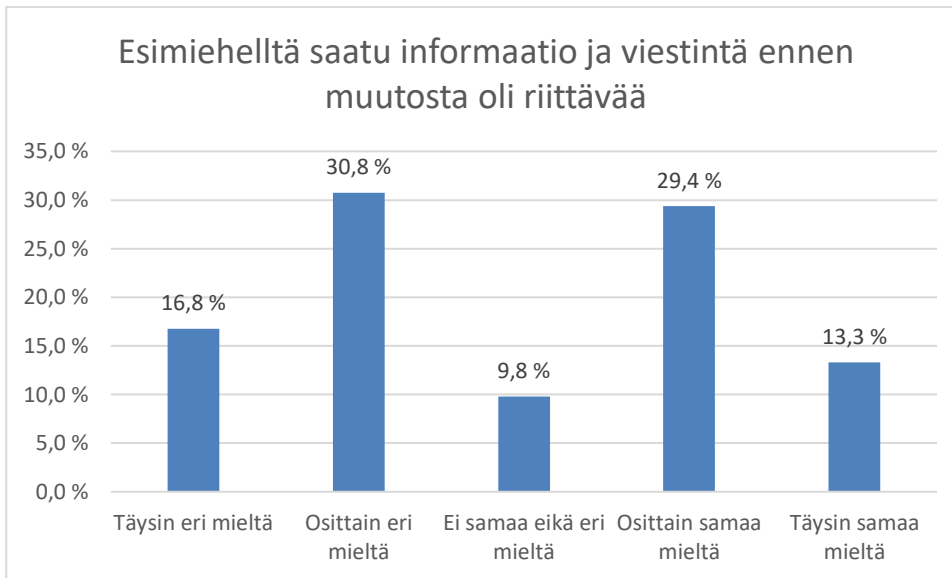
Yllä näkyvä taulukko osoittaa, että kuljetuksen, terveydenhuollon ja kaupan alalla oltiin huomattavasti keskiarvoa enemmän täysin- tai osittain eri mieltä. Oikeassa reunassa taulukkoa näkyy vastaajien kappalemäärä aloittain, joten tässä tilastossa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että esimerkiksi juuri kuljetusalan vastaajia oli vain 3kpl, eikä siksi sen tuloksia voi välttämättä pitää luotettavana. Kuitenkin kaupan ja terveydenhuollon aloilta vastaajia kyselyyn tuli 37 ja 17, joten näiden alojen tuloksista voidaan jonkinlaisia johtopäätöksiä jo tehdä.

Avoimen sanan laatikkoon vastaajilta tuli myös tästä aiheesta useampi mielipide, joissa todettiin muutoksen onnistuvan huomattavasti todennäköisemmin, kun henkilöstö osallistutetaan varhaisessa vaiheessa. Yksi kommentteista myös mainitsi, että kaikissa tilanteissa ja kaikissa muutoksissa työntekijöiden osallistuttaminen ei ole mahdollista.

Oliko esimieheltä saatu informaatio ja viestintä ennen muutosta riittävää?

Tässä tutkimuksessa tärkeimpiä tutkimuksen kohteita on muutoksesta viestiminen. Yhdessä kyselyn kysymyksistä tiedusteltiin, onko esimieheltä tuleva viestintä ja informaatio ennen viestintää riittävää. Vastausvaihtoehtoina oli tässäkin kysymyksessä täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä-

asteikko, joka on ollut käytössä aiemmissakin kysymyksissä. Kysymykseen vastasivat kaikki 143 vastaajaa ja vastausten jakautumisen näkee alla olevasta kuviosta.



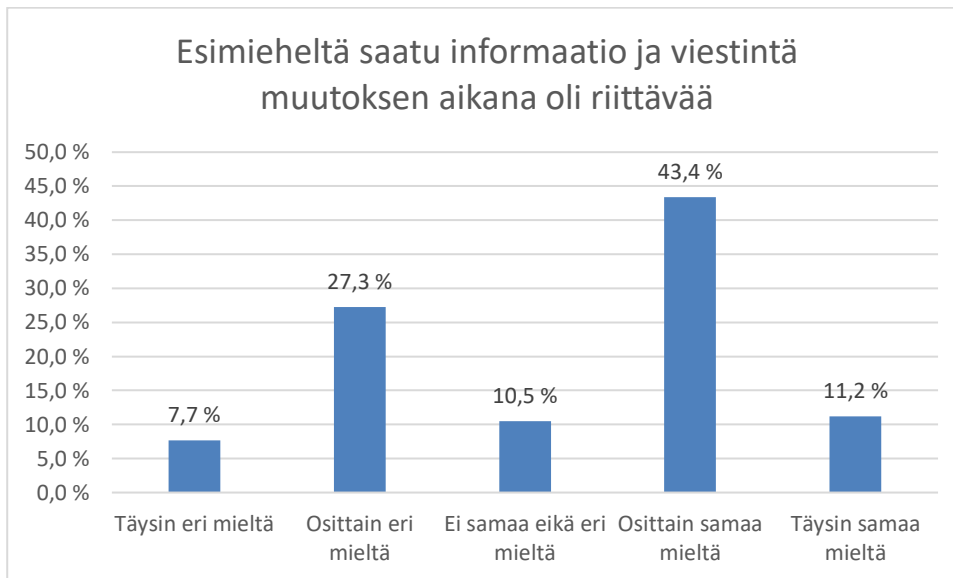
Kuvio 5. Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä ennen muutosta oli riittävää

Vastauksista voidaan tehdä vahvoja johtopäätöksiä, kun enemmistö vastauksista painottuu eri mieltä oleviin vaihtoehtoihin. 30,8 % vastaajista on kertonut olevansa osittain eri mieltä ja jopa 16,8 % täysin eri mieltä. Kun noin 10 % vastasi, ettei ole samaa tai eri mieltä, se tarkoittaa, että enemmistö vastaajista kokee muutosviestinnän ja informaation olleen liian vähäistä ennen muutosta.

Kysymykseen liittyen myös avoimen sanan laatikossa oli kommentteja, joissa kerrottiin muutoksesta viestimisen tapahtuneen suullisesti paikalla olijoille, joten viestin kulkeminen kaikkien tietoisuuteen ei ollut onnistunut. Muissakin kommenteissa nousi sama pointti esille eli se, ettei tiedonkulkua ollut varmistettu kulkemaan kaikille, joille se olisi kuulunut.

Oliko esimieheltä saatu informaatio ja viestintä muutoksen aikana riittävää?

Edellä oleva kysymys kysyttiin myös muutoksen aikana tapahtuvasta viestinnän ja informaation määrästä. Vastausvaihtoehdot olivat samat ja kaikki 143 vastaajaa vastasivat myös tähän kysymykseen. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä tämän kysymyksen vastaukset.

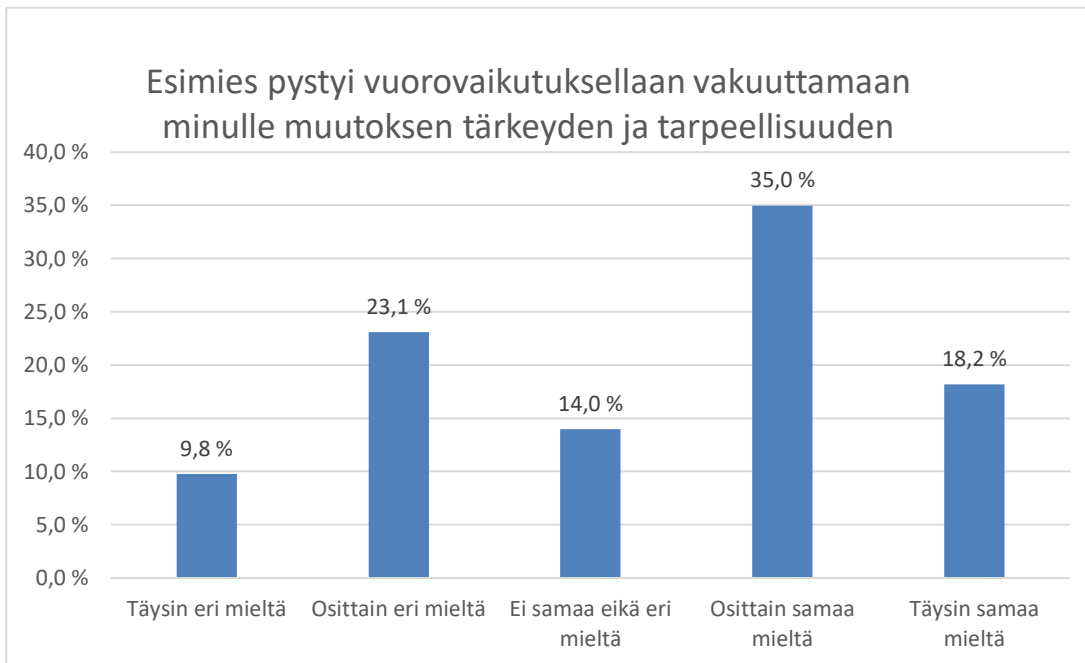


Kuvio 6. Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä muutoksen aikana oli riittävää

Tässä kysymyksenä tarkoituksena on selvittää eroja muutosta ennen (ks. Kuvio 5) ja muutoksen aikana tapahtuvalle muutosviestinnälle. Erot näiden välillä ovat selkeästi huomattavissa ja muutoksen aikana tapahtuvan viestinnän koetaan olevan lähempänä riittävää tasoa. Muutoksen aikana tapahtuvaan viestintään on suurin osa (54,2 %) olleet osittain tai täysin tyytyväisiä. Täysin eri mieltä oli vain 7,7 % kun sama vastausvaihtoehto keräsi muutosta ennen tapahtuvassa viestinnässä jopa 16,8 %.

Pystyikö esimies vuorovaikutuksensa avulla vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuuden?

Muutosjohtamisen ilmiötä tutkittaessa on hyvä saada selville, kuinka työntekijät kokevat esimiehen vuorovaikutuksen ja minkälaisia vaikutuksia sillä heihin on. Kyselyssä esitettiin väite ”esimies pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden” ja vastausvaihtoehtoina oli aiempien kysymysten tapaan täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä-asteikko. Alla näkyvästä pylväskaaviosta voidaan nähdä vastausten jakautuminen prosentteina.



Kuvio 7. Esimes pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden

Vastausten perusteella esimes on pystynyt yli puolissa tapauksista vakuuttamaan alaisilleen muutoksen tarpeellisuuden, sillä 53,2 % vastauksista on ollut joko osittain- tai täysin samaa mieltä. Hajonta on kuitenkin ollut suurta tässäkin kysymyksessä, kun jopa hieman yli 23 % vastaajista on vastannut olevansa osittain eri mieltä.

Seuraavaksi haluttiin verrata edellä mainitun kysymyksen vastauksia toiseen kysymykseen, jossa väitteenä oli ”muutostilanteet herättävät minussa lähtökohtaisesti positiivisia tunteita”. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisessä ja alla olevassa taulukossa näkyy näiden vastausten vertailu ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 5. Ristiintaulukointi muutostilanteiden positiivisesti kokemisesta ja esimiehen vakuuttamisen onnistumisesta

		muutostilanteet herättävät minussa lähtökohtaisesti positiivisia tuntemuksia					
		Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
esimies pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden	Täysin eri mieltä	21 %	21 %	0 %	43 %	14 %	100 %
	Osittain eri mieltä	3 %	33 %	15 %	42 %	6 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	10 %	20 %	35 %	30 %	5 %	100 %
	Osittain samaa mieltä	0 %	24 %	18 %	54 %	4 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	4 %	27 %	4 %	38 %	27 %	100 %
	Yhteensä	5 %	26 %	15 %	44 %	10 %	100 %

Yllä olevassa taulukossa vasemmassa sinisessä sarakkeessa on jaoteltu vastaajat edellisen kysymyksen vastausten perusteella. Edellinen kysymys oli ”esimies pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden”. Ylimmällä punaisella rivillä näkyy vastausvaihtoehdot väitteeseen ”muutostilanteet herättävät minussa lähtökohtaisesti positiivisia tuntemuksia”. Tämä ristiintaulukointi haluttiin tehdä, jotta voidaan havaita, onko esimiehen onnistuneella/epäonnistuneella muutoksen vakuuttamisella merkitystä vastaajien asenteisiin muutosta kohtaan. Taulukon lukujen keskellä tummennettuna näkyy samojen vastausten määrä, jotta esimerkiksi molempiin kysymyksiin ”täysin samaa mieltä” vastanneet voidaan havaita selkeämmin.

Hieman vaikealukuisesta taulukosta huolimatta tulokset osoittavat muun muassa, että kun esimies on pystynyt täysin tai osittain vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuuden ja tärkeyden, on vain 3,8 % vastanneista ollut sitä mieltä, ettei missään nimessä koe muutosta positiivisena asiana lähtökohtaisesti. Toinen havainto ja lähtökohtaisesti se, mitä taulukon avulla haluttiin selvittää, on se, että esimiehen onnistuneella vuorovaikutuksella muutoksen tarpeellisuudesta on ollut vähintäänkin pientä merkitystä vastaajien positiivisiin mielikuviin muutoksesta.

5 Johtopäätökset

Kun tutkimusaineiston pohjalta laadittuja kuvioita ja taulukoita alettiin tarkastelemaan, oli ensimmäinen havainto se, että monien eri kysymysten ja niiden vastausten perusteella työntekijät jakautuivat yllättävän tasaisesti kahteen osaan. Toinen osa oli tyytyväinen kohtaamaansa muutosjohtamiseen ja toinen osa taas oli hyvin tyytymätön. Kysymykset, jotka saivat suurimman määrän negatiivisia vastauksia, koskivat muutoksesta viestintää ja tarkemmin sanottuna viestintää ennen muutosta. Kuten Pirinen (2014) kertoi teoksessaan Esimies muutoksen johtajana, on muutosviestinnän rooli hyvin suuri henkilöstön kannalta ja sen avulla voidaan luoda luottamusta, innostusta ja motivaatiota muutosta kohtaan. Pirinen kertoi myös, kuinka muutosviestinnän avulla luodaan yhteistä ymmärrystä ja kuinka työntekijältä on turha odottaa aktiivisuutta muutosta kohtaan, jos siitä ei olla viestitty riittävästi. Tämä edellä mainittu ja tässä tutkimuksessa saatu tieto tukevat selkeästi toisiaan ja havaintoa voidaan pitää muutoksen onnistumisen ja muutosvalmiuden kehittymisen kannalta tärkeänä, ellei tärkeimpänä tekijänä oikea aikaista ja kattavaa muutosviestintää.

Tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden yleisiä tuntemuksia muutosta kohtaan ja viiden yleisimmän tunteen joukkoon nousivat epävarmuus, stressaantuneisuus ja hämmentyneisyys. Voidaan uskoa, että nämä tunteet johtuvat juuri epätietoisuudesta ja siitä, ettei olla saatu tarpeeksi tietoa ja keskustelua muutokseen liittyvistä asioista. Toinen tekijä, jolla kyseiset tunteet pystytään selittämään, on se, ettei muutoksen johtamisessa ole keskitytty tarpeeksi ihmisten johtamiseen vaan kaikki esimiesten resurssit ovat menneet asioiden tekniseen johtamiseen ja henkilöstö on jäänyt huomaamatta taka-alalle. (Arikoski & Sallinen 2007, 41-42.) Toki viiden vastatuimman tunteen joukossa oli myös innostus ja positiivisuus. Tämän voi vetää johtopäätöksen, että muutosjohtamisessa tehdään myös jotain oikein ja muutokset koetaan myös hyvänä asiana.

Kyselyn yksi kysymyksistä koski sitä, miten esimiehen oma suhtautuminen muutokseen paransi työntekijän omaa muutoshalukkuutta. Tämän kysymyksen pohjalta tehtiin ristiintaulukointia, jotta voitiin selvittää, jakautuuko vastaukset tasaisesti alasta riippumatta. Kaikista vastauksista 8 % oli täysin eri mieltä siitä, että esimiehen suhtautuminen vaikuttaa positiivisesti muutosvalmiuteen, mutta terveydenhuollon alalla työskentelevistä määrä samaan kysymykseen oli jopa 24 %. Rakentamisen ja kuljetuksen aloillakin vastausprosentti oli myös korkea samaan vaihtoehtoon, mutta vastaajien määrään pohjautuen terveydenhuollon prosenttia pystytään pitää luotettavimpana

näistä. Tämän avulla voidaan saada vahvistus siitä, että toimialoittain muutokset ja niiden johtaminen koetaan tai toteutetaan eri tavoilla. Kuitenkaan tutkimuksen tarkoitus ei ollut selvittää toimialakohtaisia eroja, joten siihen ei paneuduta sen enempää. Tieto on kuitenkin hyödyllinen muistutus siitä, ettei tutkimuksessa ilmenneitä johtopäätöksiä ja havaintoja kannata suunnata sokeasti jokaiseen työpaikkaan ja toimialaan, vaan se vaatii vielä tarkempaa kartoitusta jatkotoimenpiteitä suunnitellessa.

Kyselyn seuraavien kysymysten avulla haluttiin tietää, kuinka hyvin muutoksen johtaja on onnistunut motivoimaan alaisiaan muutosta kohtaan sekä onnistuiko esimies vastaamaan muutosta koskeviin kysymyksiin. Nämä kaksi kysymystä kulkevat vastausten perusteella hyvin tarkasti käsikädessä, koska vastausten jakautuminen oli lähes identtistä. Juuti ja Virtanen (2009) avasivat aihetta vielä tarkemmin johtamistaidon opiston (JTO) tekemän tutkimuksen pohjalta ja tulokset kertoivat keskustelevan ja valmentavan johtamistyylin luovan motivaatiota työntekijöissä. Edellä mainitussa tutkimuksessa selvisi, kuinka työntekijät kokevat esimiehen keskustelukyvyn luovan hyvän perustan muutoksen onnistumiselle. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa saadun aineiston pohjalta voidaan todeta väitteen pitävän paikkaansa ja työntekijöiden motivaation pohjana on juuri se, että esimies on pystynyt läpinäkyvästi jakamaan tietonsa henkilöstön käyttöön. Vaikka tällä muutosjohtamisen osa-alueella ei saatu aikaan uutta tietoa muutosjohtamisesta, vahvistaa se kuitenkin aiempia tutkimuksia ja uskomuksia muutosjohtamisen toimivista johtamistavoista.

Muutoksessa henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen avaa suuremman mahdollisuuden onnistumiselle. Samalla myös muutoksen pysyvyys ja henkilöstön ote muutokseen varmistuu. On siis selkeästi erittäin tärkeää saada koko henkilöstö jo varhaisessa vaiheessa mukaan muutostyöhön. (Kukkola 2015.) Tutkimustuloksista voidaan nähdä, kuinka vastaukset jakoutuivat pääosin niin, että henkilöstön osallistaminen muutokseen on ollut puutteellista tai koettu puutteellisena (ks. kuvio 4). Vaikka henkilöstön ottaminen mukaan muutostyöhön jo varhaisessa vaiheessa on suuri menestystekijä, voidaan tulosten nojalla kuitenkin havaita siinä olevan esimiehillä puutteita. Toki täytyy muistaa, ettei jokainen muutostilanne mahdollista henkilöstön ottamista suunnitteluun mukaan. Kuitenkin osa esimiehen vuorovaikutuksesta muutostyössä on sitä, että henkilöstö pidetään mahdollisimman lähellä muutosta, joten on toivottavaa esimieheltä perustella miksi osallistaminen ei olisi mahdollista. Tulosten pohjalta voidaan myös tehdä johto-

päätös siitä, että työntekijät eivät ole olleet tyytyväisiä esimiesten toimintaan tällä saralla ja osallistaminen koetaan tärkeäksi osaksi muutosjohtamista myös henkilöstön keskuudessa. Muutosvalmiuden kannalta tämänkaltaiset edellisten muutosten epäonnistumiset ja ulkopuolelle jättämiset eivät myöskään ole positiivisia tekijöitä.

Muutostilanteissa työntekijä haluaa tuntea olevansa tärkeä ja että hänellä on tulevaisuudessakin merkityksellinen rooli yrityksen toiminnassa muutoksesta huolimatta. Tärkeyden ja merkityksellisuuden tunnetta esimies pystyy lisäämään vakuuttamalla työntekijälle muutoksen olevan positiivinen asia, sekä tarpeellinen niin organisaation, kuin työntekijöidenkin osalta. (Riipinen n.d.) Tämän pohjalta tutkimustuloksista haluttiin selvittää, kuinka suuri osa vastaajista kokee esimiehensä pystyneen vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuuden ja tärkeyden. Vastaajien kokemusten pohjalta tuloksiksi saatiin taas hyvin suurta hajontaa. Suurin osa vastauksista kuitenkin sijoittui positiivisemmalle puolelle, joten voidaan todeta suurimman osan vastaajista olleen tyytyväisiä tähän osa-alueeseen esimiehensä toiminnassa. Tämän tutkimuksen pohjalta haluttiin vielä selvittää sen seurauksia vastaajien muutospositiivisuuteen (ks. Taulukko 5). Tulosten perusteella tilanteissa, joissa esimies on pystynyt vakuuttamaan työntekijän muutoksen tärkeydestä, on hän myös ollut hyvin positiivisilla mielillä muutosta kohtaan. Tämän havainnon pohjalta voidaan tehdä viimeistään johtopäätös siitä, että kun esimies on vuorovaikutuksensa avulla onnistunut vakuuttamaan alaisilleen muutoksen tärkeyden, ovat he lähtökohtaisesti muutosvalmiimpia tulevaisuudessa.

Yhteenvedona tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen vertailun pohjalta voidaan todeta tutkimushypoteesin pitävän paikkaansa ja esimiehen vuorovaikutuksen merkitys niin muutosvalmiuteen, kuin muutoksen onnistumiseen ja alaisten motivaatioon on selkeästi havaittavissa. Tulosten pohjalta tiedämme, kuinka muutoksia hoidetaan eri tavoin alasta ja varsinkin työpaikasta ja esimiehestä riippuen. Yleisellä tasolla mitattuna muutosjohtamisessa on edelleen paljon kehitettävää ja muutoksesta vastuussa olevien esimiesten on syytä keskittyä siihen tosiasiaan, että muutosta on tekemässä henkilöstö, joten heidät on syytä pitää ajan tasalla läpi muutosprosessin ja heille on pedattava mahdollisimman hyvät lähtötiedot tulevasta muutoksesta. Tuloksista on myös selkeästi huomattavissa, että muutosviestinnän ongelmat piilevät siinä, ettei tiedottamista aloiteta tarpeeksi aikaisin.

6 Pohdinta

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena netissä jaetun kyselyn avulla. Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus oli toimiva ja tutkimusongelman mahdollistaessa kyselystä pystyttiin luomaan sellainen, että sen kohderyhmä oli hyvin laaja ja vastaajia pystyttiin hankkimaan suurempi määrä varsin nopealla aikataululla. Kyselyyn tuli lopulta hieman yli 140 vastaajaa, joten vastausten määrän perusteella tutkimuksen lähtökohdat olivat luotettavat ja vastauksista on mahdollista tehdä hyviä johtopäätöksiä.

Tutkimuksessa saatiin selville paljon tietoa eri aloilla työskentelevien tunteista muutosta kohtaan. Työntekijöiden tuntemuksista koostuneen aineiston pohjalta voitiin tehdä monia johtopäätöksiä ja lopputuloksena oli laajasta kokonaisuudesta tiivistetty johtopäätösten yhteenveto. Johtopäätöksissä ei löydetty mitään teeman kannalta uutta tai mullistavaa, mutta tulokset osoittavat selkeästi, kuinka muutosjohtamiseen ei panosteta tarpeeksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mikä on esimiehen viestinnän rooli ja merkitys alaisten muutosvalmiuteen ja tunteisiin muutosta kohtaan. Tutkimuksen tavoite pystyttiin täyttämään siltä osin, että muutosvalmiuteen johtavia esimiehen vuorovaikutuksellisia tekijöitä tutkittiin monelta eri kantilta ja tuloksia vertailtiin teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusta varten muodostunut hypoteesi (monipuolisella ja oikein ajoitetulla muutosviestinnällä on positiivisia vaikutuksia muutosvalmiuteen) on johtopäätösten valossa paikkaansa pitävä. Hypoteesi ei kuitenkaan ole absoluuttinen totuus, koska työntekijän henkilökohtaiseen muutosvalmiuteen voi vaikuttaa persoonasta riippuen hyvin eri tekijät. Johtopäätösten pohjalta saatiin kuitenkin selville, että esimiehen vuorovaikutuksella ja muutosviestinnällä on tärkeä rooli työntekijän muutosvalmiuteen. Tarkemmin sanottuna tärkeintä vuorovaikutuksessa ja muutosviestinnässä on oikea aikaisuus ja viestinnän läpinäkyvyys.

Tutkimusta tehdessä tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin paljon huomiota. Tutkimusetiikan takaa parhaiten se, että tutkimuksen tekemisessä noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisiä tietoja, taitoja ja toimintatapoja. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa myös rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimuksen tekemisessä, kuin tallentamisessakin, tulosten esittelyssä ja niiden arvioinnissa. (Kuula 2011, 34-36.) Tutkimusta

aloittaessa selvitettiin juuri nämä eettisyyden varmistavat tekijät, jotta voidaan varmistaa niiden toteutuminen tutkimuksessa. Tutkimuksen lopputulos on eettisesti toteutettu.

Tutkimuksen luotettavuuteen panostettiin heti tutkimuksen aloittamisesta lähtien ja sitä arvioi-
daankin pienissä määrin pitkin opinnäytetyötä. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioi-
daan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteettia voidaan tutkia kyselyn
rakenteen avulla. Kyselyssä oli yhteensä 18 kysymystä, joista kaikkia ei lopulta tulosten käsittelyssä
hyödynnetty. Valinta, jolla kysymyksiä valittiin tarkempaan tarkasteluun, tehtiin juuri luotettavuus-
den kannalta ja pohdittiin sitä, mikä kysymyksistä oikeasti antaa vastauksia tutkimusongelmaan.
Tutkimuksen luotettavuutta validiteetin puolesta arvioitaessa suurin ongelmakohta on siinä, oli-
siko kyselyyn voitu tehdä vielä tarkemmin aihetta tutkivia kysymyksiä. Validiteettia parantaa kui-
tenkin avoin palautelaatikko, joka kyselyn lopussa keräsi paljon sanallisia ja kuvailevia vastauksia
kyselyn aiheesta. Reliabiliteettia puolestaan tässä tutkimuksessa voidaan mitata kyselyyn vastan-
neiden määrässä, joka oli riittävä (143). Reliabiliteettia heikentää kuitenkin se, että vastaajat olivat
anonyymeja, joten täyttä varmuutta heidän totuudenmukaisista vastauksista ei ole. Myös se,
että kyselyyn houkuteltiin vastaajia arvonnalla ja palkinnon avulla, on mahdollisesti heikentänyt re-
liabiliteettia, koska osa vastaajista on mahdollisesti halunnut vain osallistua arvontaan välittämättä
niinkään tutkimuksesta. Kyselyä jaettiin sosiaalisessa mediassa, mutta valtaosa vastaajista oli tutki-
jalle kuitenkin jossain määrin ennalta tuttuja, joten voidaan uskoa vastaajien vastanneen totuu-
denmukaisesti.

Lähteet

Alastalo, M. Borg, S. 2010. Numerolukutaito: Tutkimuksen analyysivaihe. KvantiMOTV. Viitattu 30.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html>.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Arikoski, J. Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johdantamistaidon opisto: Työterveyslaitos.

Hechanova, M. Caringal-Go, M. Magsaysay, J. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. E-kirja. Viitattu 26.4.2021.

Helsingin yliopisto. N.d. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Viitattu 6.4.2021. <https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukon/tutkielma/Tutkimusongelma.html>.

Hypoteesien testaus. 2003. KvantiMOTV. Viitattu 28.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>.

Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2019. Omaksu strateginen muutoksen johtajuus – 3 onnistumistekijää. Blogi. Viitattu 8.4.2021. <https://www.balentor.fi/omaksu-strateginen-muutoksen-johtajuus-3-onnistumistekijaa>.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Blogi. Viitattu 26.4.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>.

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 1: Sitouttaminen. Artikkeliperuspeliijohtaja.fi- sivustolla. Viitattu 28.4.2021. <https://peruspeliijohtaja.com/2015/10/17/muutosjohtaminen-1-sitouttaminen/>.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Melisma, T. 2020. Mitä on hyvä muutosjohtaminen. Blogi. Viitattu 26.4.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>.

Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. 2003. KvantiMOTV-verkkosivuilta. Viitattu 14.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/metelma/metelmatyypit.html>.

Meyer, S. N.d. How Continuous Feedback During Change Supports Success. Artikkele Bonfyre-sivustolla. Viitattu 26.4.2021. <https://bonfyreapp.com/blog/continuous-feedback-during-change>.

Mittaaminen: mittarin luotettavuus. 2008. KvantiMOTV. Viitattu 28.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.

Määrällinen analyysi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 14.4.2021. <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>.

Näin motivoit alaisesi – 8 yksinkertaista vinkkiä. 2019. Artikkele koulutus.fi- sivustolla. Viitattu 26.4.2021. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/vinkit-alaisten-motivointiin-15146>.

Ojala, T. Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.

Palmolahti, H. 2018. Mihin katosi ihmisten muutosvastarinta? Yritykset palkkaavat itsenäisiä ajattelijoita, mutta haluavat heidän muuttuvan heti lampaiksi. Artikkele YLE.fi- verkkosivuilla. Viitattu 26.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-10181675>.

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

Saaranen-Kauppinen. Puusniekka. N.d. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV. Viitattu 30.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html.

Salminen, R. 2019. Valmentavan johtamisen plussat ja miinukset. Artikkele. Viitattu 26.4.2021. <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vora, M. 2013. Business excellence through sustainable change management. Business Excellence Inc, Naperville, Illinois, USA. Viitattu 3.5.2021. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/TQM-07-2013-0080/full/pdf?title=business-excellence-through-sustainable-change-management>.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely

Kysely muutkokokemuksista opinnäytetyötutkimusta varten

 Pakolliset kentät merkitaan asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Ikä *

- 25 tai alle
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+
- En halua sanoa

2. Toimiala

- Energia
- IT
- Julkinen sektori
- Kauppa
- Kuljetus
- Majoitus
- Palvelu
- Rakentaminen
- Teollisuus
- Terveystieteet
- Muu, mikä?

3. AMMATTIASEMA

- Johtaja
- Toimihenkilö
- Työntekijä
- Yrittäjä
- Opiskelija
- Eläkeläinen
- Kotiäiti / -isä
- Työtön
- Jokin muu

4. Oletko kokenut työssäsi muutostilanteita?

- Kyllä
- En

5. Millaisia tunteita muutostilanteet ovat sinussa saaneet aikaan? (Voi valita useita vaihtoehtoja)

- Positiivisuutta
- Innostuneisuutta
- Pelkoa/kauhua
- Hämmennystä
- Ahdistusta
- Epävarmuutta
- Huolestuneisuutta
- Stressaantuneisuutta
- Neutraali

6. Tulevasta muutoksesta on tiedotettu riittävän aikaisin ennen muutosta *

- Usein tai aina
- Joskus
- Vain harvoin
- Ei koskaan

7. Muutostilanne herättää minussa lähtökohtaisesti positiivisia mielikuvia *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Muutostilanteet on hoidettu esimiehen puolesta huolellisesti ja suunnitelmallisesti *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä ENNEN muutosta oli riittävää *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä

- Täysin samaa mieltä

10. Esimieheltä saatu informaatio ja viestintä muutoksen AIKANA oli riittävää *

- Täysin eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

11. Esimiehen suhtautuminen muutokseen paransi omaa muutosvalmiuttani ja asennettani muutoksen suhteen *

- Täysin eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

12. Esimies oli läsnä muutoksessa ja häneltä sai vastauksia kysymyksiin *

- Täysin eri mieltä
 Osittain eri mieltä
 Ei samaa eikä eri mieltä
 Osittain samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

13. Esimies pystyi vuorovaikutuksellaan vakuuttamaan minulle muutoksen

tärkeyden ja tarpeellisuuden *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Esimies yritti motivoida työntekijöitä muutostyötä varten ja onnistui siinä *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Sain esimieheltäni riittävän palautteen muutoksen onnistumisesta *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Esimies otti huomioon kysymykset ja epäilykset muutoksen suhteen, sekä vastasi niihin *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä

- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Työntekijät osallistutettiin muutostyöhön ja sen suunnitteluun *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Muutoksia ja muutostilanteita koskevan viestinnän haluaisin saada mieluiten *

- Sähköpostilla
- Työpaikan WhatsApp- tai muussa viestintäpalveluryhmässä
- Ilmoitustauluilla tai henkilökunnan tiloihin jätetyillä viesteillä
- Palavereissa tai muuten kasvotusten kerrottuna
- Jokin muu, mikä?

19. Vapaa sana muutosjohtamisen kokemuksista tai kyselyyn liittyen

20. Jos haluat osallistua arvontaan jossa yksi vastaajista voittaa S-ryhmän lahjakortin, kirjoita sähköpostisi.

Arvonta suoritetaan 14.4.2021 ja voittajalle tiedotetaan voitosta sähköpostitse.