

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEEN JA HALLINNON ALA

MUUTOSJOHTAMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN MUUTOSMYÖNTEISYYTEEN

Case: Osuuskauppa PeeÄssä

TEKIJÄ Soile Koponen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Soile Koponen	
Työn nimi Muutosjohtamisen vaikutus henkilöstön muutosmyönteisyyteen	
Päiväys 17.11.2021	Sivumäärä/Liitteet 70/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa PeeÄssä	
Tiivistelmä Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Osuuskauppa PeeÄssä ja työ toteutettiin yhteistyössä Ravintolamaailma Food & Joy:n kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen muutosjohtamisen nykytilaa sekä selvittää henkilöstötutkimuksen avulla muutosjohtamiseen liittyviä näkemyksiä, toiveita sekä kehitysehdotuksia. Tutkimuksella oli tavoitteena myös selvittää millä keinoin henkilöstön muutosmyönteisyyttä voidaan edistää. Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin muutosjohtamista, muutosprosessin etenemistä työntekijän näkökulmasta, esimiestyötä sekä muutosviestintää. Teoriaosuuden pohjalta suunniteltiin henkilöstötutkimus, jonka kyselyrunko eteni kirjoitetun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Henkilöstökysely toteutettiin kohdeyrityksessä koko henkilöstön kesken ja sen avulla selvitettiin muutosjohtamisen nykytilaa organisaatiossa sekä tutkittiin henkilöstön toiveita muutosjohtamiseen liittyen. Tutkimukseen sisältyi myös laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa, sillä henkilöstökyselyssä oli myös mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämisellä pyrittiin saamaan tutkittavista ilmiöistä tarkempaa tietoa sekä konkreettisia toiveita tai kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksia analysoitaessa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat ennakoiva ja avoin muutosviestintä, riittävän osaamisen varmistaminen sekä muutoksiin osallistaminen. Muutosjohtamiseen liittyviä vahvuuksia tutkimustulosten perusteella olivat esimiehen antama tuki ja esimerkki muutosmyönteisyydestä, muutosviestinnän informatiivisuus sekä muutoksia koskevan viestinnän riittävyys ennen muutosprosesseja.	
Avainsanat muutosjohtaminen, muutosmyönteisyys, esimiestyö, muutosvastarinta, viestintä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Soile Koponen	
Title of Thesis The Impact of Change Management on Positive Attitude of Personnel Towards Change	
Date 17 November 2021	Pages/Appendices 70/1
Client Organisation/Partner Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by Osuuskauppa PeeÄssä and the survey of this thesis was made in collaboration with Food & Joy restaurant unit. The purpose of this thesis was to research the present state of change management in the partner organization and gather views, desires and development suggestions for change management. Another purpose of the thesis was to report in which ways it would be possible to increase positive attitude towards change among staff.</p> <p>The theoretical part of this study consists of change management, progress of change process, supervisory work and change communication. An employee survey was created based on the theoretical framework of this thesis and was conducted as a quantitative survey. Employees of the partner organization participated in the survey, which aimed to show what was the state of change management in the organization and what kind of expectations the staff had towards the change management. There was also a qualitative method used in this study due to the opportunity for open comments in the survey. By combining these two research methods, the survey was able to give more detailed information about the phenomena of the research.</p> <p>When analyzing the responses, the main aspects of improvement for the organization included proactive and open communication about change, to confirm the organization possesses sufficient knowledge and skills for the changes, and active staff participation in the change processes. The survey responses show that the support and example of action from the superiors increase positive attitude towards change among staff. The study revealed also that change management is strengthened when change communication is informative and communication before upcoming change processes is sufficient.</p>	
<p>Keywords</p> <p>change management, positive attitude towards change, supervisory work, resistance to change, communication</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	JOHTAMINEN.....	8
2.1	Johtaminen ja johtajuus	8
2.2	Henkilöstöjohtaminen.....	9
3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
3.1	Muutoksen tasot	12
3.2	Muutosjohtamisen mallit.....	13
3.2.1	Yhteenveto muutosjohtamisen teorioista.....	18
4	MUUTOSPROSESSI TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA.....	21
4.1	Muutosprosessin vaiheet ja muutoksen kokeminen	21
4.2	Erlaiset työntekijätyypit muutoksessa	23
5	ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSISSA.....	25
5.1	Muutoskäyrä ja johtaminen eri muutoksen vaiheissa	25
5.2	Muutosta edeltävä vaihe.....	28
5.3	Muutostarpeen määrittäminen ja nykytilan tunnistaminen	29
5.4	Muutoksen johtaminen	29
5.5	Muutosvastarinnan kohtaaminen ja muutosmyönteisyyden lisääminen	31
6	MUUTOSVIESTINTÄ	34
6.1	Viestinnän merkitys muutostilanteissa	34
6.2	Viestintä muutosmyönteisyyden edistäjänä.....	35
6.3	Viestintäsuunnitelma	36
6.4	Monipuolinen viestintäkanavien hyödyntäminen	37
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
7.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen	39
7.2	Tutkimusaineiston analysointi	40
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
8.1	Vastaajien taustatiedot.....	41
8.2	Muutosjohtaminen	42

8.3	Muutosvastarinta	44
8.4	Esimiestyö muutostilanteissa	45
8.5	Muutosviestintä	46
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	49
9.1	Johtopäätökset	49
9.2	Kehittämisehdotukset.....	52
9.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	55
10	POHDINTA.....	57
	LÄHTEET	59
	LIITE 1: TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE.....	62

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Muutoksen tasot (Kvist & Kilpiä 2006, 32)	12
KUVA 2.	Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (mukaiillen Kotter 1995, 61).....	14
KUVA 3.	ADKAR-malli muutoksen johtamiseen (mukaiillen Creasey, julkaisuaika tuntematon).....	15
KUVA 4.	Kolmivaiheinen muutosmalli (Kurt Lewin 1947)	18
KUVA 5.	Muutoksen elinkaarta kuvaava muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969).....	26
KUVA 6.	Kyselyn vastaajat osastoittain (n=10).....	42
KUVA 7.	Henkilöstön osallistaminen muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen (n=10)	43
KUVA 8.	Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä muutostilanteissa (n=10)	46
KUVA 9.	Muutosviestintä ja tiedonkulku (n=10)	48
KUVA 10.	Muutosagentin tehtävät muutosprosessin eri vaiheissa (Kvist & Kilpiä 2007)	53

1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen on yhä vain nopeammin muuttuvassa maailmassa erittäin merkittävässä osassa organisaatioiden toimintaa. Vuonna 2020 alkunsa saanut maailmanlaajuinen koronapandemia on korostanut entisestään muutosjohtamisen tärkeyttä ja aiheen ajankohtaisuutta. Organisaatioiden on ollut pakko muuttaa toimintatapojaan sekä toimintaympäristöjään sekä johtaa henkilöstöään läpi haastavien organisaatiomuutoksien. Vaikka tämänkaltaisen radikaaliin ja yllättävään muutokseen ei moni ole osannut varautua, voidaan organisaatiossa kehittää ja ylläpitää sellaisia toimintatapoja, joiden avulla muutostilanteista päästään läpi menestyneesti. Hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin tukemisella sekä organisaation osaamisen kehittämällä voidaan varautua muutoksiin ja parantaa onnistuneiden muutoksien mahdollisuuksia – oli ne sitten suunniteltuja tai yllättäviä muutoksia. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Uuden viestintäteknologian, maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen saavuttaminen sekä koronapandemian kaltaisten ennakoimattomien shokkitapahtumien lisäksi globalisaatio, politiikka, maailman taloustilanne ja kaikki maapallon ihmiset aiheuttavat jatkuvia muutoksien aaltoja. Voidaan siis jopa sanoa, että nykyään maailman merkittävin megatrendi on muutos itsessään. (Piha & Sutinen 2020, 44–47.) Merkittävimmät megatrendit, jotka vaikuttavat jo nyt ja tulevat myös määrittämään tulevaisuutta ovat teknologian nopea kehittyminen sekä maailmaa uhkaava ilmastonmuutos. Nämä muutokset yhdessä aiheuttavat niin sanotusti tuplarytmihäiriön, kun kaksi merkittävää muutosta jyllää maapallolla yhtä aikaa ja joiden kanssa organisaatioiden on opeteltava elämään. Muutoskyvykkyyden kehittäminen onkin erittäin tärkeä kehityskohde kaikkien organisaatioiden tulevaisuutta ajatellen, ja taitoa voidaankin pitää jopa elinehtona yritystoiminnassa. (Kiiski-Kataja 2020, 17–20.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa PeeÄssä. Opinnäytetyö toteutetaan yhdessä Food & Joy -ravintolamaailman kanssa, mikä avautui Kuopion keskustaan keväällä 2021. Uudistuneeseen ravintolamaailmaan avautuivat uutena aasialaisravintola Raisu sekä kotimaista gourmet-kebabia tarjoava Döner 26. Aikaisemmasta ravintolamaailmasta tutut ketjut Rosso, Presso, Hesburger sekä Coffee House ovat myös osana Food & Joy- kokonaisuutta. Uusien ravintolakonseptien lisäksi koko ravintolamaailman toimintaympäristö muuttui täysin, henkilöstöä rekrytoitiin lisää sekä organisaation johtoportaiseen tuli myös muutoksia. Ravintolamaailma kävi siis läpi suuren muutosprosessin, mikä kosketti koko työyhteisöä. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan analysoida mennyttä Food & Joy- muutosprosessia vaan tutkitaan muutosjohtamisen nykytilaa henkilöstökyselyn avulla ja sen pohjalta luodaan organisaatiolle kehitysideoita tuleviin muutosprosesseihin ja niissä menestymiseen.

Food & Joy -ravintolamaailmassa työskentelee vakituisesti useita kymmeniä henkilöitä, joten yksiköiden esimiehillä on suuri joukko ihmisiä johdettavanaan. Toiminnan on oltava johdonmukaista ja suunnitelmallista, sillä pienetkin muutokset koskevat suurta henkilöstömäärää. Muutosjohtaminen on ravintolalalla osana arkea, sillä alan toimintaan vaikuttaa vahvasti esimerkiksi ihmisten fyysinen liikkuvuus eli

kuinka paljon ravintolapalveluihin lopulta kulutetaan. Kulukseen ja sen määrään taas vaikuttavat ihmisten ja samalla koko yhteiskunnan taloustilanne, joten ravintola-ala on herkkä myös muutoksille, jotka eivät välttämättä ole suorassa kosketuksessa itse ravintoloihin. Tämän vuoksi muutosprosessit tulisi olla suunniteltuja aina mahdollisuuksien mukaan ja hyvin ohjattuja. Muutosprosessit vaikuttavat väistämättä koko henkilöstöön, joten siksi esimiestyöllä ja muutosjohtamisessa käytettävillä keinoilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä muutosmyönteisyyteen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta, jossa perehdytään muutosjohtamisen eri teemoihin ja osa-alueisiin sekä muutosmalleihin. Muutosjohtamista ja sen kehittämistä käsitellään esimiestyön näkökulmasta eli kuinka esimiestyötä voidaan tehdä paremmin juuri muutosjohtamisen kannalta. Teoriaosuudessa käsitellyt teemat toimivat tukena ja pohjana laaditulle tutkimuskyselylle. Kyselytutkimus toteutetaan kohdeorganisaation henkilöstölle ja sen avulla tutkitaan muutosjohtamisen nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn avulla saadaan kerättyä henkilöstön toiveita ja odotuksia muutoksien johtamiseen liittyen. Kyselyn avulla ja niissä esiin nousseiden toiveiden sekä odotusten pohjalta luodaan organisaatiolle konkreettisia kehitysideoita, joiden avulla organisaatio onnistuu tulevaisuudessakin viemään muutosprosessit onnistuneesti läpi.

2 JOHTAMINEN

Johtamisella tarkoitetaan yleisesti organisaatiossa tapahtuvaa asioiden sekä ihmisten johtamista. Perinteisesti asioiden johtamisesta käytetään termiä johtaminen (management) ja ihmisten johtamisesta termiä johtajuus (leadership). Johtamisella sekä johtajuudella on merkittävä rooli henkilöstön työmotivaatioon sekä saada henkilöstöä ohjattua toimimaan haluttuun suuntaan, jotta asetettuja yhteisiä tavoitteita voidaan saavuttaa. Ihmisten johtaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja hyvällä johtamisella voidaankin kehittää organisaation kilpailukykyä paremmaksi. (Joki 2021, 97; Viitala & Jylhä 2019, 19.) Koska tässä opinnäytetyössä muutosjohtamista käsitellään ihmisten näkökulmasta ja osana opinnäytetyötä toteutettiin myös henkilöstökysely, käydään *johtaminen* -käsitettä läpi enemmänkin ihmisten johtamisen näkökulmasta.

2.1 Johtaminen ja johtajuus

Joki (2021) kuvaa johtamista ja esimiestyötä ammattina, jonka ihminen voi oppia, mutta esimiehellä itsellään tulee olla halua ja kiinnostusta kehittää itseään ja osaamistaan myös jatkuvasti esimiesasemassa ollessaan. Joki myös toteaa, ettei esimiestermiä tule nähdä vain asemana, vaan enemmänkin juuri ammattina, sillä onnistunut johtaminen ja esimiestyö on yksi tärkeimmistä organisaatioiden menestystekijöistä. (2021,98.)

Johtajuus eli ihmisten johtaminen on yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa johtamista. Johtajuudella pyritään ohjaamaan ihmisten työskentelyä haluttuun suuntaan sekä mahdollistamaan työntekijöiden onnistuminen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tähän päästään yhteisillä selkeillä tavoitteilla, valmentamisella, riittävän taitotason ja resurssien mahdollistamisella sekä palautteen antamisella ja onnistumisista palkitsemalla. Jotta työntekijöiden onnistuminen on mahdollista myös ryhmätasolla, tulee johtajuudessa huomioida, että mutkaton yhteistyö ja hyvä ilmapiiri työyhteisössä toteutuvat. Lisäksi ihmisten johtamisen tulee olla innostavaa ja inspiroivaa, jotta henkilöstöä voidaan kannustaa osaamisen ja työn laadun kehittämiseen. Inspiroivan ja innostavan johtajuuden lisäksi Viitala ja Jylhä (2019) listaa johtajuuden merkittäviksi elementeiksi johtajan kyvyn luoda luottamuksellisia suhteita henkilöstön kanssa, taidon poistaa onnistumisia haittaavia tekijöitä työssä, kyvyn johtaa ryhmäprosesseja sekä kyvyn ymmärtää ja hallita organisaatiossa erilaista monimuotoisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.)

Päivittäinen organisaatiossa tapahtuva johtaminen eli päivittäisjohtaminen jakautuu neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä esimiehen itsensä johtaminen. Arjen toimintavastuulla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden johtamista ja niiden toteutumiseen vaikuttavien tekijöiden valvomista ja opastamista, kuten esimerkiksi aikataulujen, osaamisen, työn sujumisen ja toteutuksen seuranta sekä mahdollisiin työtä häiritseviin asioihin puuttumista. Muutostenhallinta tarkoittaa johtamisessa muutoksien ennakointia ja niiden johtamista, muutostarinnan kohtaamista ja ymmärtämistä sekä organisaation muutostarpeiden määrittämistä. Kolmas päivittäisjohtamisen osa-alue on ihmisistä huolehtiminen, mikä tarkoittaa ihmisten johtamista lisä-

ten myönteisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan, arvostuksen ja luottamuksen lisäämistä organisaatiossa, henkilöstön vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä sekä työhyvinvoinnista huolehtimista sekä sen edistämistä. Neljäs päivittäisjohtamisen osa-alue on itsensä johtaminen, joka tarkoittaa esimiehen itsensä johtamista. Esimiehen tulee huolehtia muun henkilöstön ohella myös omasta hyvinvoinnistaan ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Esimiehen tulee myös johtaa omaa työskentelyään henkilöstön lisäksi sekä kyetä hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Voidaankin siis ajatella, että esimiehen oma itseään koskeva johtaminen luo pohjan onnistuneelle henkilöstöjohtamiselle. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.)

Johtamisessa ja esimiestyössä on tärkeää päivittäisjohtamisen laatu ja siihen panostaminen, sillä toimiva arki luo mahdollisuudet onnistumiselle niin yksilötasolla kuin myös koko organisaatiolle. Nikkola (2016) tiivistää Aalto yliopiston artikkelissa päivittäisjohtamisen kahdeksi päätavoitteeksi jatkuvan toiminnan parantamisen vakiinnuttamisen osaksi organisaatiokulttuuria ja työarkea sekä nostaa työntekijät ja prosessit avainasemaan organisaation johdon sijaan, huomioiden päivittäisjohtamisessa työntekijöitä tukevien toimenpiteiden riittävyyden. Johtamisessa on tärkeää toteuttaa käytäntöön luvattuja muutoksia ja toimia yhteisten sovittujen tavoitteiden mukaisesti, jotta täysi luottamus esimiehen ja muun henkilöstön kesken on mahdollista. Johtamisessa ei tule keskittyä vain organisaation nykytilaan vaan ennaltaehkäisevä työ virheiden ja muiden ongelmien välttämiseksi on tärkeää. Jotta tulevaisuuden ongelmatilanteet ja mahdolliset riskit virheiden syntymiselle voidaan välttää, tulee johtamisessa pureutua näiden ongelmien juurisyyhin eli siihen, mistä ne alun perin kumpuavat. Nikkola (2016) toteaaakin samaisessa artikkelissa, että monissa organisaatioissa varsinaista ydintyötä on tulipalojen sammuttaminen eli ongelmatilanteet ovat päässeet jo toteutumaan, ja tällöin johtamisessa eli niin sanotussa sammutustyössä päästään helpommin sankarin asemaan kuin tilanteissa, joissa tulipaloa ei päästetä edes alkuunkaan hyvän ennaltaehkäisevän työn seurauksena. Johtamisessa tulee siis pystyä näkemään niin sanotusti pintaa syvemmälle ja kyetä priorisoimaan ne tärkeimmät ja oleellimmat asiat niin henkilöstön kuin liiketoiminnan kehittymisen kannalta. (Hammarsten, 2016.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeä osa-alue esimiestyössä organisaatiotoiminnan menestymisen kannalta, sillä lopulta henkilöstö ja heidän osaamisensa luovat perustan koko liiketoiminnalle. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstön johtaminen organisaation tavoitteiden mukaisesti, päätöksenteko, eri prosessien johtaminen, viestintä ja tiedonkulku, vastuukysymyksistä ja mahdollisista ongelmatilanteista vastaaminen sekä tehtävien delegointi. Myös palavereiden tai muiden henkilöstön yhteisten tilaisuuksien järjestäminen on osa henkilöstöjohtamista, ja niiden merkitys onkin tärkeä avoimen organisaatiokulttuurin luomisessa sekä tiimityöskentelyn tehokkuuden lisäämisessä. (Joki 2021, 97–98.)

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään tehtäviä jo heti henkilöstön hankinnasta alkaen ja hyvin suunnitellulla henkilöstöjohtamisella organisaatioon saadaan todennäköisemmin haluttuja henkilöitä ja sitä kautta tarvittavaa osaamista. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niin yksilötason johtamista kuin myös

erikokoisten ryhmien ja tiimien johtamista. Hyvällä ja kannustavalla johtamisella henkilöstöä saadaan sitoutettua organisaatioon sekä voidaan luoda hyvät lähtökohdat hyvälle suorituksille ja näin tarjota työntekijöille onnistumisen kokemuksia työtehtävien parissa, mikä entisestään lisää työmotivaatiota sekä halua toimia kyseisessä organisaatiossa. Jotta johtamisella kyetään kehittämään työn tehokkuutta, tulee organisaatioon luoda luottamuksellinen, avoin ja positiivinen yhteishenki, jonka kautta työyhteisössä vallitsee asenne, että töitä tehdään yhdessä ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Joki 2021, 97–98.)

Riippuen organisaation koosta, henkilöstöjohtaminen voi olla täysin esimiehen vastuulla tai organisaatiossa voi olla erikseen henkilöstöasiantuntija, joka toimii läheisessä yhteistyössä esimiehen kanssa. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin aina merkittävässä osassa esimiestyötä, joten esimiehen tulee olla niin yritysmaailman ja liiketoiminnan erityisosaaja kuin myös empaattinen ja tunneälykäs henkilöstön valmentaja ja ohjaaja. (Joki 2021, 97–98.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutokset ovat aina olleet ja tulevat myös tulevaisuudessa olemaan osana organisaatioiden toimintaa. Muutokset voivat olla pakon edessä tehtyjä muutoksia tai ennalta tiedettyjä ja suunniteltuja kehitystoimenpiteitä organisaation sisällä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat tavalla tai toisella kaikkia työntekijöitä, joten siksi muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon koko organisaation henkilöstö. Muutostilanne vaatii usein jostakin tutusta ja turvallisesta luopumista ja samanaikaisesti myös johonkin uuteen sopeutumista. Tästä johtuen muutokset voivat aiheuttaa ihmisissä hyvinkin vahvoja tunteita. Jotta organisaatio pystyy viemään muutoksia läpi onnistuneesti, tulee esimiehillä olla tietoa ja taitoja muutoksista selviytymiseen – sekä tärkeimpänä, niiden johtamiseen. Esimiestyöllä on merkittävät vaikutukset siihen, kuinka organisaatio henkilöstöineen pärjää muutostilanteessa. Esimiehen tuella on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä siihen kuinka sitoutuneita työntekijät ovat muutoksen aiheuttamiin uusiin tavoitteisiin. (Pirinen 2014, 14.) Muutosprosesseissa ihmisten johtaminen nousee jopa tärkeämmäksi kuin asioiden johtaminen. John P. Kotterin (1997) mukaan muutosprosessin onnistuminen vaatii jopa 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja asioiden johtamista vain 10–30 prosenttisesti. Onnistunut muutos edellyttää siis ammattitaitoista ihmisten johtamista ja aitoa henkilöstön huomioimista. (Kotter 1997, 23.)

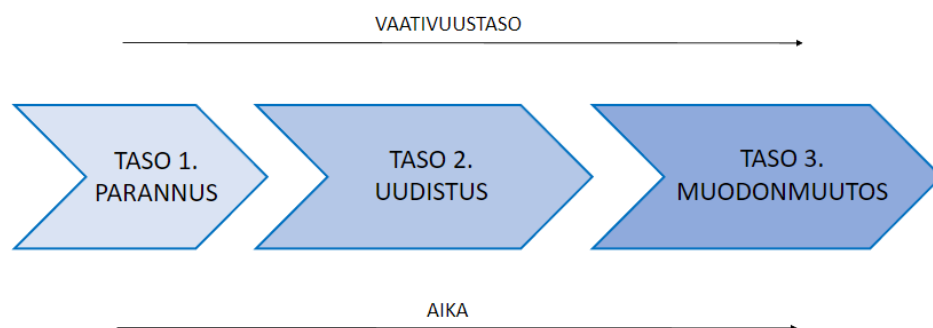
Yhä vain nopeammin muuttuvassa maailmassa muutokset eivät ole vain väliaikaisia ja hetkellisiä tiloja, vaan muutos ja muutokset ovat enemmänkin uusi normi ja pysyvä olotila. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi asennoitua muutoksiin niin, että niiden kanssa toimitaan nyt sekä tullaan tulevaisuudessakin toimimaan yhdessä. Organisaatioiden ja niissä tapahtuvan johtamisen sekä työntekijöiden tulee kehittyä muuttuvan maailman mukana. Maailma ei voi mukautua organisaatioiden omien tavoitteiden mukaisesti, joten ainoa vaihtoehto on, että organisaatiot mukautuvat maailmaan ja sen tuomiin muutoksiin. Tämän vuoksi organisaatioiden muutoskyvykyys onkin elintärkeä taito. (Piha & Sutinen 2020, 126–127.)

Muutosjohtaminen on onnistuneen muutoksen tärkein edellytys. Ilman suunnitelmallista johtamista ei organisaatiolla ole selkeitä tavoitteita tai toimenpiteitä muutoksen läpiviemiseen. Ilmarisen (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon) mukaan onnistuneen muutoksen lähtökohtina ovat muutokseen sitoutunut henkilöstö, työhyvinvoinnin tukeminen muutoksen keskellä, yritysten jatkuva uudistuminen ja kehittyminen sekä avoin ja johdonmukainen viestintä muutostilanteissa. Muutos ja muutoksen johtaminen alkaa lähtökohtien selkeyttämisestä eli muutoksen kokonaisuuden, resurssien sekä liiketoiminnan asettamien rajojen hahmottamisesta. Muutokselle on aina ensin syntynyt tarve ja sen jälkeen on lähdeittävä selvittämään siihen liittyvät tavoitteet eli mihin muutoksella pyritään tai mihin tilanteeseen organisaatio haluaa päästä muutostilanteen jälkeen, jos kyseessä on ennakoimaton ja äkillinen muutos. Lähtökohtien selkeyttämisen jälkeen organisaatiossa tulee valmistella konkreettinen suunnitelma ja varmistaa henkilöstön roolit muutosprosessissa. Valmisteluvaihe on tärkeä vaihe onnistuneen toteuttamisen mahdollistamiseksi. Suunnitelmaa voidaan kuitenkin joutua muokkaamaan muutosprosessin edetessä, joten

joustavuus sekä mahdollisiin muutoksiin ja korjausliikkeisiin on hyvä varautua jo etukäteen. Organisaatioissa tapahtuvat muutosprosessit voivat olla pitkiä, joten voi olla mahdotonta tehdä täysin valmista suunnitelmaa etukäteen. Muutoksen itse toteuttamisen jälkeen on tärkeää oikeanlainen muutoksen päättäminen. Hyvällä muutosprosessin päättämällä voidaan vahvistaa uusien toimintapatojen vakiinnuttaminen osaksi organisaation toimintaa tai tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä jatkoa ajatellen. Henkilöstön kesken on syytä käydä muutosprosessi yhdessä läpi ja pohtia mahdollisia kehityskohteita ja tärkeimpänä huomioida onnistumiset. Menneen muutosprosessin reflektointi yhdessä organisaation kesken on tärkeää niin uusien muutosten vakiinnuttamisen kannalta, mutta tilanne toimii myös hyvänä oppimiskokemuksena. (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon 4–21.) Kokonaisuudessaan voidaan siis sanoa, että muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin suunnittelua, toteuttamista ja muutoksen hallintaa.

3.1 Muutoksen tasot

Organisaatiotasolla muutoksia voi olla kolmea erilaista; pieni muutos eli parannus, keskisuuri muutos eli uudistus sekä suuri muutos eli muodonmuutos. Muutoksen vaativuustaso ja prosessin läpikäymiseen vaadittava aika vaihtelee täysin sen mukaan minkä tason muutoksesta on kyse. Muutoksen kolmea tasoa havainnollistaa kuva 1. (Kvist & Kilpiä 2006, 25, 32.) Työn toimeksiantajana toimiva organisaatio on käynyt hiljattain läpi keskisuuren muutoksen eli uudistuksen, sillä Osuuskauppa PeeÄssän Food & Joy Ravintolamaailma remontoitiin kokonaisuudessaan täysin. Tapahtuneessa muutosprosessissa oli myös muodonmuutoksen eli suuren muutoksen piirteitä, sillä Ravintolamaailmaan avautui useampi täysin uusi ravintolakonsepti.



KUVA 1. Muutoksen tasot (Kvist & Kilpiä 2006, 32)

Pieni muutos eli parannus on muutoksista pienin ja ne voivat olla säännöllinen osa organisaation toimintaa, jolloin kyseessä on jatkuva toiminnan kehittämisen ja parantamisen. Pienien muutosten tekeminen tulisi saada osaksi organisaatiokulttuuria, jolloin jatkuvasta toiminnan kehittämisestä saataisiin säännöllinen ja kestävä toimintatapa. Pienissä muutostilanteissa organisaatiossa parannetaan ja kehitetään jotakin jo olemassa olevaa prosessia tai toimintatapaa. Tällöin muutoksiin liittyvät riskit ovat

vähäisiä sekä työntekijöiden kokema muutosvastarinta eli muutoksen vastustaminen on yleisesti vähäisempää kuin suuremmissa muutosprosesseissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 27–28) Ravintola-alalla pieniä muutoksia voivat olla esimerkiksi reseptiikkaan ja työvuorolistojen työmiehitykseen liittyvät parannukset ja pienet muutokset.

Keskisuurella muutoksella eli uudistuksella vastataan organisaatiossa olevaan ongelmaan tai havaittuun suureen käyttämättömään mahdollisuuteen. Keskisuuri muutos eroaa tason yksi muutoksesta eli pienestä muutoksesta siinä, että nyt organisaatiossa ei paranneta olemassa olevaa vaan korvataan sitä jollakin täysin uudella asialla tai toimenpiteellä. Keskisuuri muutos vaatii suunnitellut aikataulut sekä budjetin onnistukseen. Muutosta suunnitellessa on koko henkilöstölle tehtävä selkeäksi organisaation nykytila ja sen suhde tavoitetilään eli mitä muutos konkreettisesti vaatii onnistuakseen. Uudistus vaatii uusien toimintatapojen käyttöönottoa sekä samalla jostakin nykyisestä luopumista, joten uusien sekä taakse jätettävien toimintatapojen kirkastaminen koko henkilöstölle on tärkeää muutosprosessin onnistumisen kannalta. (Kvist & Kilpiä 2006, 29–30) Ravintola-alalla keskisuuret muutokset voivat olla esimerkiksi liiketoimintatilojen sekä kokonaisuudessaan ruokalistojen uudistaminen.

Kolmas ja suurin muutoksen taso on muodonmuutos eli transformaatio. Muutos on niin suuri, että se vaatii onnistuakseen muutosta koko henkilöstön ajattelutavassa ja käyttäytymisessä sekä organisaatiokulttuurissa. Näin suureen muutokseen on vahva tarve, joka voi syntyä esimerkiksi muutoksista organisaation toimintaympäristössä tai radikaalista muutoksesta markkinoilla. Organisaation on siis liiketoimintansa jatkon kannalta välttämätöntä tehdä muutos tai mahdollisesti useampia muutoksia välittömästi. (Kvist & Kilpiä 2006, 31.) Suuret muutokset ravintola-alalla voivat tarkoittaa uutta toimintaympäristöä ja täysremonttia organisaatiossa tai uusien ravintolakonseptien käyttöönottoa.

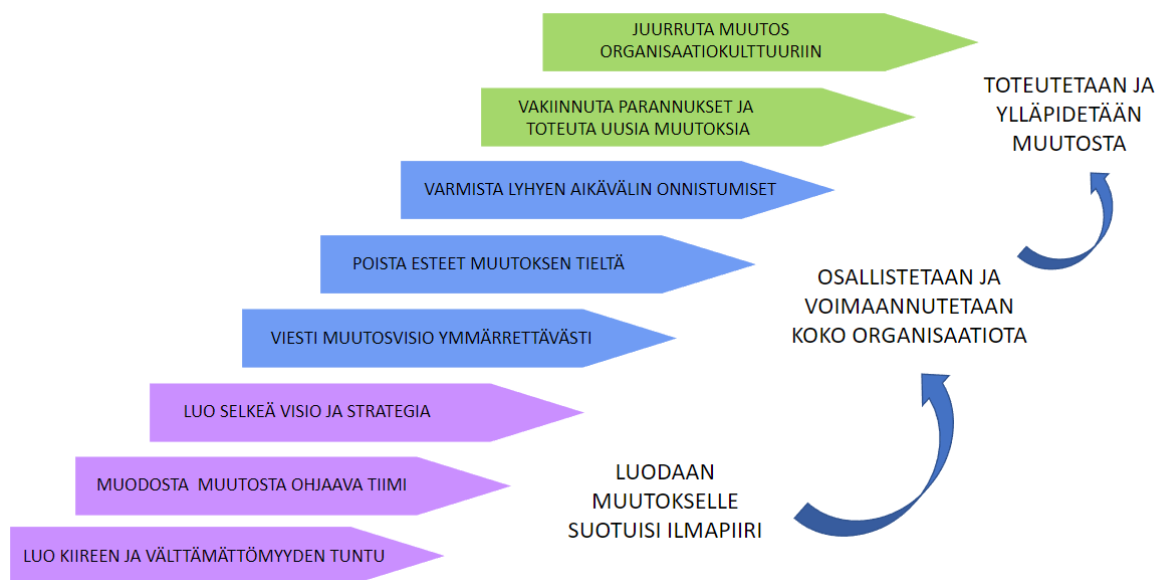
3.2 Muutosjohtamisen mallit

Muutosjohtamiseen hyödynnettäviä malleja on vuosikymmenten aikana luotu useita erilaisine teorioineen ja pääpointteineen sekä korostuksineen. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kolmea erilaista muutosjohtamisen mallia, Kotterin kahdeksan portaista muutosjohtamisen mallia, ADKAR-muutosmallia sekä Lewinin kolmen vaiheen muutosmallia. Lisäksi viimeisen alaluvun taulukkoon 1. on koottu seuraavaksi esiteltujen muutosmallien lisäksi kaksi muuta muutosmallia tiivistetysti.

John P. Kotter – Kahdeksan portainen muutosjohtamisen malli

Yksi kuuluisimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista on John P. Kotter, joka julkaisi vuonna 1995 kahdeksan portaisen muutosjohtamisen mallin osana *Leading Change: Why transformation efforts fail* -artikkeliaan. Kahdeksanvaiheisella muutosjohtamisen mallilla havainnoidaan yleisiä muutosprosessin virheitä ja annetaan ideoita ja toimenpiteitä niiden välttämiseksi. Muutosmallin ensimmäisiin vaiheisiin kuuluvat kiireen ja välttämättömyyden tunteen vahvistaminen, ohjaavan tiimin perustaminen sekä selkeän vision ja strategian luominen. Näiden vaiheiden avulla muutoksesta pyritään luomaan yhteinen ymmärrys organisaation sisällä ja kiireen tunnun luomisella tehostetaan muutoksen välttämättömyyden ja muutostarpeen tärkeyden ymmärtämistä. Muutosprosessin eteneminen vaatii niin konkreettisen

muutostarpeen ja sen hahmottamisen kuin myös muutostarpeen tärkeyden aidon ymmärtämisen, jotta lähtökohdat ovat suotuisat muutoksen läpiviemiselle. Seuraavat muutoksen vaiheet ovat muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen muutostoimiin sekä lyhyen aikavälin onnistumiset ja niiden huomioiminen. Näiden vaiheiden tarkoituksena on osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen sekä motivoida henkilöstöä pienien voittojen sekä onnistumisen ja niiden huomioimisen avulla. Viimeiset muutosmallin vaiheet ovat parannuksien vakiinnuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Viimeisten muutosvaiheiden tarkoituksena on vahvistaa uusia toimintatapoja niin, että muutos on pysyvä ja uusi osa organisaatiota sekä organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 61.) Kotterin muutosjohtamisen mallia ja sen askeleita kohti menestynyttä muutosprosessia havainnollistaa kuva 2.



KUVA 2. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 1995, 61)

Ongelmaksi Kotterin edellä kuvatussa muutosjohtamisen mallissa voidaan nähdä kommunikoinnin puute. Organisaation sisäistä viestintää ilmenee Kotterin kahdeksanvaiheisessa muutosmallissa vasta neljännessä vaiheessa, kun visiosta aloitetaan viestiä henkilöstölle. (Piha & Sutinen 2020, 127–128.) Voidaankin siis todeta, ettei suoraan Kotterin mallin mukaisesti toteutettu muutos olisi organisaatiokulttuurin keskusteleavuutta ja avointa sekä ennakoivaa viestintää tukevaa. Koska nykyään pienemmät kuin suuremmat muutokset ovat osa yritysmaailmaa, tulee organisaatioissa tiedostaa avoimen ja säännöllisen viestinnän tärkeys ja sen edellytys muutoksien onnistuneeseen läpiviemiseen. Kotter onkin päivittänyt muutosjohtamisen malliaan enemmän nyky maailman sopiviksi ja jatkuviin muutoksiin sopivimmiksi. Kotter on korostanut uusimmissa teoksissaan yhä enemmän vuoropuhelun ja keskusteleavuuden merkitystä sekä organisaation johtajien tunneälytaitojen tärkeyttä eli kuinka voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen tunteiden avulla sekä niiden kautta. (Piha & Sutinen 2020, 128–129; Laurila 2017, 59–60.) Muutosprosessia voidaan siis hyvinkin johtaa ja edistää kuvan 2. mukaisesti, kun prosessin johtamiseen otetaan mukaan aktiivinen viestintä ja huomioidaan tunneälytaitojen tärkeys osana johtamista.

ADKAR-muutosmalli

Muutosjohtamisen asiantuntijaorganisaatio Prosci on kehittänyt tavoitteellisen ADKAR-mallin, jonka avulla ohjataan niin yksilö- kuin organisaatiotason muutoksia. ADKAR-malli korostaa yksilöiden ymmärtämistä ja yksilötason johtamista eli muutosjohtamisessa keskitytään yksilöllisen muutoksen edistämiseen ja tukemiseen. ADKAR on lyhenne muutosjohtamisen vaiheista ja tuloksista, jotka pitäisi jo yksilötasolta lähtien ymmärtää ja hallita muutoksen onnistumisen kannalta. ADKAR-mallin vaiheet, joita vaaditaan muutosprosesseissa menestymiseen ovat seuraavat: *tietoisuus, halu, tieto, kyky* sekä *vahvistaminen*. (kuva 3) Muutokset voivat usein olla hyvinkin pitkiä, monimutkaisia ja haastavia prosesseja ja ne vaativat muutoksia niin yksilö kuin organisaatiotasolla onnistuakseen. ADKAR-malli pyrkii vastaamaan juuri tähän haasteeseen eli luomaan uusia ajattelutapoja sekä toimintamalleja, joiden avulla muutoksissa onnistutaan ja muutoksissa osataan johtaa niin yksilöitä kuin koko organisaatiota. (Boca 2013, 246.) ADKAR-muutosmalli on myös hyödyllinen työkalu työntekijöiden muutosvastarinnan ymmärtämiseen ja heidän tukemiseensa muutosprosessin läpi, sekä tukemaan toimivan toimintasuunnitelman ja muutosjohtamisen suunnitelman tekemisessä. (Prosci 2019a, 6)



KUVA 3. ADKAR-malli muutoksen johtamiseen (mukaillen Creasey, julkaisuaika tuntematon)

ADKAR-muutosmalli koostuu seuraavista viidestä onnistuneen muutoksen avaintekijästä:

- 1. Awareness eli tietoisuus** on ensimmäinen vaadittava avaintekijä onnistuneeseen muutokseen ADKAR-mallin mukaisesti. Tärkein vaihe muutosta suunniteltaessa ja prosessia aloiteltaessa on tietoisuus eli muutostarpeen hahmottaminen ja tieto siitä miksi muutosta ylipäätään halutaan. Muutosta on haastavaa saattaa onnistuneesti maaliin ilman selkeää tietämystä tavoitteesta ja tietoa, miksi

tiettyyn tavoitteeseen pyritään. Jotta tavoitteet ovat tiedossa niin yksilö- kuin koko organisaatiotasolla, tulee suunniteltu ja avoin viestintä alkaa jo heti muutosprosessia suunnitellessa. (Boca 2013, 249; Prosci 2019b, 3–5.)

2. **Desire eli halu muutokseen** tulee muutoksen ja sen tarpeellisuuden tiedostamisen jälkeen. Muutoshalun saavuttamista pidetään ADKAR-mallin haastavimpana elementtinä. Halu muutokseen lähtee täysin yksilöstä itsestään, ja jotta riittävä muutoshalu voidaan saavuttaa, tulee organisaation muutostarpeesta olla täysi ymmärrys jo yksilötasolla. Muutosjohtamisessa tulee huomioida yksilölliset erot eli työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja motivaatiotekijät, joita ymmärtämällä työntekijöitä voidaan tukea yksilöidyllä ja motivoivalla tavalla. Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden tulee kokea olevansa merkityksellinen osa muutosta ja sen läpivientiä. Siksi koko henkilöstö tulee ottaa osaksi muutosta ja panostaa ohjaukseen sekä tukemiseen mahdollisesti uusien työtehtävien tai toimintatapojen parissa. Muutoshalun saavuttaneet työntekijät ovat motivoituneita ja tällöin he kykenevät sekä haluavat sitoutua muutokseen. (Boca 2013, 249; Prosci 2019c, 3–6.)

3. **Knowledge eli tieto** siitä, kuinka muutosprosessissa edetään. Tämä kolmas muutosjohtamisen elementti kattaa tiedon, harjoituksen sekä koulutuksen, joita vaaditaan siihen ymmärrykseen, jonka avulla muutosprosessi voidaan viedä loppuun asti onnistuneesti. Organisaatiossa tulee olla ymmärrys ja tieto siitä, kuinka muutos tapahtuu ja mitä se edellyttää yksilöiltä itseltään sekä tieto siitä, kuinka toimitaan muutoksen jälkeenkin. Muutos voi tuoda mukanaan uusia työrooleja sekä vastuita ja sitä kautta vaatia uusia taitoja sekä muuttaa tai luoda uusia järjestelmiä, toimintatapoja sekä prosesseja. Muutosjohtamisessa on panostettava henkilöstön kouluttamiseen, jotta henkilöstö tietää tarkalleen mitä ja miten tehdä. Myös aktiivinen viestintä eri kanavien kautta tässä vaiheessa muutosta on merkityksellistä, sillä tiedon jakamista tulisi olla mahdollisimman paljon eri viestintäkanavia hyödyntäen tehostaakseen uuden tiedon omaksumista. (Boca 2013, 249; Prosci 2019d, 3–9.)

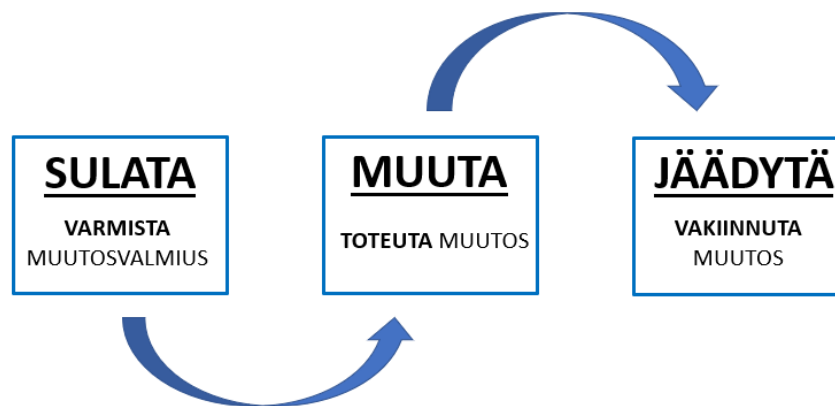
4. **Ability eli kyky** muuttaa edeltävässä vaiheessa opittu ja tiedostettu tietotaito käytäntöön. Kyvyn luominen ja uusien toimintatapojen omaksuminen on hyvin yksilöllinen prosessi. Muutoksen johtamisessa tulee huomioida tukevan ja motivoivan ilmapiirin luominen, jossa henkilöstö kokee turvalliseksi uusien taitojen harjoittamisen kuin myös virheiden tekemisen. Kykyä tukevien koulutusten ja harjoitusten lisäksi henkilöstölle tulee antaa runsaasti palautetta tukemaan oppimista ja uuden tiedon omaksumista. Henkilöstölle tulee antaa riittävästi aikaa muutoksien ja uuden tietotaidon sisäistämiseen. Muutoksessa tulee myös huomioida yksilölliset erot, sillä kaikki eivät mukaudu uusiin tilanteeseen yhtä nopeasti ja uuden oppiminenkin edistyy yksilötasolla eri tahtiin. (Boca 2013, 249; Prosci 2019e, 3–7.)

5. Reinforcement eli vahvistaminen on ADKAR-mallin viimeinen elementti, ja sillä pyritään saamaan muutoksesta kestävä ja pysyvä. Varsinainen muutostyö on siis jo tässä vaiheessa tehty, mutta tämä viimeinen vaihe eli muutoksen vahvistaminen on välttämätön pysyvän muutoksen varmistamiseksi. Tärkeää on varmistaa, että muutokset pysyvät niin sanotusti paikallaan ja henkilöstö ei pala vanhoihin ja jo taakse jätettyihin toimintatapoihin takaisin. Vanhoihin mukaviksi ja turvallisiksi koettuihin toimintatapoihin sekä niin sanotusti kotoisaan tilaan palaaminen on ihmisluonteelle luontaista. Siksi organisaatiossa tarvitaan konkreettisia toimia, kuten avointa palautteen antamista, hyvistä työpanoksesta palkitsemista sekä yhteisesti onnistuneen muutoksen ylistämistä ja sen juhlistamista, jotta menneeseen ei kaivattaisi takaisin. Julkinen palkitseminen parhaassa tapauksessa motivoi ja vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden tunnetta onnistuneen muutoksen saavuttamisessa. Yksilöpalkitsemisen kanssa tulee kuitenkin olla myös varovainen ja hienotunteinen, sillä jos koko henkilöstöä ei palkita, voi osa työntekijöistä kokea oman työpanoksensa arvottomaksi ja näin ollen motivaatio ja halu muutokseen sitoutumiseen voi kärsiä. Vaikka itse muutosprosessi on onnistunut hyvin, tulee organisaatiossa panostaa muutoksen juurruttamiseen osaksi organisaatiokulttuuria, sillä muutoksen ylläpitäminen pitkällä aikavälillä voi olla hyvinkin haastavaa. Kun muutos on saatu osaksi organisaatiokulttuuria, kulkee se omalla painollaan mukana osana organisaation arkea. (Boca 2013, 249; Prosci 2019f, 3–11.)

Kurt Lewin – Kolmen vaiheen muutosmalli

Saksalaisamerikkalainen psykologi Kurt Lewin kehitti tunnetun kolmen vaiheen muutosjohtajuuden mallin, jota on hyödynnetty runsaasti niin käytännön johtamisessa kuin myös tutkimuksissa. Malli on melko yksinkertainen ja tätä myös havainnollistaa kuva 4. Moni myöhemmin julkaistu muutosjohtamisen malli sisältää vaikutteita Lewinin mallista, sillä se toimii pohjana monelle muulle teorialle. Lewinin mukaan hyvin laadittu suunnitelma on onnistuneen muutoksen avaintekijä. Hänen mallinsa perustuu ajatukseen, että vanhat prosessit, toimintatavat, rakenteet, roolit sekä organisaatiokulttuuri tulee hylätä ja poistaa organisaatiosta, ennen kuin muutos ja sen tuomat uudet toimintatavat voidaan kunnolla omaksua organisaatiossa. (Luoto 2013.)

Lewinin malli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat *sulatusvaihe (unfreeze)*, *muutosvaihe (change)* sekä *jäädytysvaihe (freeze)*. Ensimmäinen vaihe eli sulatusvaihe tarkoittaa organisaation valmistelua muutokseen, jolloin organisaatiossa pyritään luomaan muutosmyönteinen ilmapiiri ja perustelut muutostarpeelle sekä poistamaan epävarmuutta ja sitä aiheuttavia tekijöitä. Sulatusvaiheessa voidaan tukeutua Lewinin kehittämään voimakenttäanalyysiin, jossa muutosta ajavat eli hyödyntävät voimat ja muutosta vastustavat voimat tunnistetaan. Jotta muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti, tulee muutosta tukevien voimien olla vahvimpina. Täten voimien tasapainotilaan vaikutetaan, joko lisäämällä tai vähentämällä muutosta edistäviä ja vähentäviä voimia. Muutosvastarinta sekä pinttyneet ryhmänormit organisaatiokulttuurissa ovat esimerkkejä muutosta vastustavista voimista. (Laurila 2017, 52–53; Piha & Sutinen 2020, 134.)



KUVA 4. Kolmivaiheinen muutosmalli (Kurt Lewin 1947)

Lewinin muutosteoria edustaa rationaalista muutosjohtajuutta eli muutosmalli perustuu asenteisiin, normeihin ja arvoihin. Onnistuneiden muutosten saamiseksi tulee organisaatiossa huomioida yksilölliset erot persoonissa, sekä ymmärtää organisaation henkilöstön rakenne, vallitseva kulttuuri ja arvot. (Matiainen 2012, 19–20.) Organisaatiotason muutokset lähtevät siis ymmärtämällä henkilöstöä yksilötasolla ja sitä kautta muutokset saadaan koko organisaatiota koskeviksi.

3.2.1 Yhteenveto muutosjohtamisen teorioista

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitellään edellisissä alaluvuissa käsitellyt muutosjohtamisen mallit pääpointteineen sekä näiden lisäksi tarkastellaan vielä Bullockin ja Battenin muutosmallia (1985) sekä Kanterin, Jickin ja Steinin kehittämää laajempaa kymmenvaiheista muutosmallia pääpointtien ja mallien vaiheiden osalta.

TAULUKKO 1. Yhteenveto muutosjohtamisen teorioista (Piha & Sutinen 2020; Laurila 2017)

Muutosmalli ja sen kehittäjä	Muutosmallin vaiheet	Pääpointit
John P. Kotter – Kahdeksan portainen muutosjohtamisen malli	<ul style="list-style-type: none"> • Luodaan muutokselle suotuisa ilmapiiri ja yhteinen ymmärrys • Sitoutetaan ja osallistetaan henkilöstö muutokseen • Tehdään muutos pysyväksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön johtaminen tärkeintä • Muutosjohtamisen haasteena se, kuinka henkilöstön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ja muuttaa sitä haluttuun suuntaan • Malli sopii parhaiten tason 3. muutoksiin eli muodonmuutoksiin

<p>ADKAR-malli – Prosci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen • Muutoshalun luominen ja osallistaminen • Tiedon lisääminen eli miten yksilö- tai organisaatiotasolla tulee muuttua • Taitojen ja muutokkyvykkyyden kehittäminen • Muutoksen ja uusien toimintatapojen vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mallin vaiheiden avulla rakennetaan onnistunut muutos henkilöstön näkökulmasta • Johtamisessa korostetaan yksilötason muutoksen edistämistä ja tukemista • Yksilötasoiset muutokset nähdään organisaation onnistuneen muutoksen edellytyksenä
<p>Kolmen vaiheen muutosmalli – Kurt Lewin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sulatusvaihe – varmistetaan muutosvalmius • Toteutusvaihe – suoritetaan varsinainen muutos • Jäädytysvaihe – muutos vaikiinutetaan osaksi organisaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen alussa panostetaan muutosta vastustavien voimien vähentämiseen ja muutoksen loppuvaiheessa panostetaan muutosta tukevien toimien lisäämiseen • Malli sopii yksinkertaisuutensa vuoksi pieniin ja ennakoitaviin muutoksiin
<p>Suunniteltu muutos, nelivaiheinenmuutos Bullock & Batten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkiminen – muutostarpeen ja tarvittavien resurssien riittävyyden varmistaminen • Suunnittelu – muutossuunnitelman laadinta ja muutoksen kannalta tärkeiden asiantuntijoiden osallistaminen • Toteutus – muutossuunnitelman toteutus. Käytetään palautejärjestelmää, jonka avulla voidaan tehdä korjausliikkeitä • Integraatio – muutos sopeutetaan organisaatioon uusien tukevien toimintatapojen ja palkitsemisjärjestelmän käyttöönotolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Malli tiivistää tarvittavat vaiheet ja menetelmät onnistuneeseen muutokseen • Muutoksen vaiheet ja onnistumiseen tarvittavat menetelmät erotetaan toisistaan, joka tekevät muutoksen etenemisestä yksinkertaista • Muutosjohtamiseen ei liity koko henkilöstön sitouttamista tai yksilötason oppimisen lisäämistä • Mallia voi soveltaa erilaisiin muutoksiin, mutta sopii parhaiten pieniin muutoksiin

<p>10-vaiheinen muutosjohtajuusmalli – Rosabeth Miss Kanter, Todd Jick ja Barry Stein</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nykytilan ja muutostarpeen analysointi • Yhteisen vision ja päämäärien luominen • Menneisyydestä irrottautuminen • Kiireellisyden korostaminen • Vahvan johtajuuden kehittäminen • Poliittisen taustatuen hankkiminen • Toimintasuunnitelman laatiminen muutokseen • Erilaisten muutoksen tukirakenteiden laatiminen • Henkilöstön osallistaminen, avoin kommunikointi • Muutoksen vakiinnuttaminen organisaatiokulttuuriin 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosta tarkastellaan kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, sillä mallissa huomioidaan organisaation sekä sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät • Henkilöstö osallistetaan muutokseen, mutta heidän oletetaan käyttäytyvän jollakin tietyllä tavalla ja asioista viestitään vasta päätösten jälkeen. Malli ei siis tue suoranaisesti avointa kommunikatiokulttuuria.
---	--	--

Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu ADKAR-malliin, jonka pohjalta tutkimuskyselyn runko ja sisältö on luotu. ADKAR-malliin pohjautuen kohdeyritykselle luodussa henkilöstökyselyssä kartoitettiin henkilöstön kokemusta muutostarpeen ja muutoksiin liittyvien tavoitteiden tietoisuudesta, tutkittiin yleistä muutoshaluisuutta ja muutosvastarinnan ilmenemistä sekä sen vaikutuksia työyhteisöön. Lisäksi ADKAR-mallin mukaisesti tutkimuksessa kartoitettiin, kuinka viestinnän avulla on informoitu muutoksesta ja onko riittävä osaaminen henkilöstön keskuudessa varmistettu. Henkilöstökyselyssä esimiestyötä käsiteltiin omana teemanaan ja ADKAR-mallista erityisesti *tieto* ja *kyky* -avaintekijöitä käsiteltiin esimiestyön näkökulmasta kyselyssä. ADKAR-mallin vaiheiden avulla onnistunut muutos rakennetaan henkilöstön näkökulmasta, joten tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen henkilöstön kesken ja täten kartoitettiin henkilöstötason kokemuksia ja näkemyksiä muutosjohtamisesta.

4 MUUTOSPROSESSI TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Organisaatiomuutos koskettaa jokaista henkilöstön jäsentä ja suhtautumisessa muutokseen voi olla suuriakin eroja yksilöiden välillä. Työntekijöiden matkassa muutosprosessin hahmottamisesta tilanteen hyväksymiseen ja muutosmyönteisyyden löytymiseen voi olla merkittäviä vaihteluita, joten työntekijöiden yksilöllisyys on otettava huomioon ja työntekijöille on annettava riittävästi aikaa muutosprosessin käsittelemiseen. Työntekijöiden muutosmyönteisyyttä eli motivaatiota ja halua muutostilanteen läpiviemiseen voidaan tukea eri toimin esimiehen johdolla, mutta tämän onnistumiseksi on ymmärrettävä yksilöä itseään, jotta osataan käyttää oikeita toimia työntekijän tukemiseen. Esimiehen tulee ymmärtää muutosprosessin eri vaiheet sekä toimet, ja mitä nämä vaativat työntekijän näkökulmasta. Koska muutoksen onnistuminen on pitkälti henkilöstöstä riippuvainen, on esimiehen tärkein tehtävä johtaa henkilöstöä muutoksen läpi heitä motivoiden ja tukien. Jotta oikeita työvälineitä osataan käyttää, tulee esimiehen ymmärtää syvällisesti yksilöiden käyttäytymistä ja eri muutosprosessin vaiheiden aiheuttamia yleisiä reaktioita. (Pirinen 2014, 179–180.)

Henkilöstön muutosdynamiikan, eli muutoksessa yksilötasolla tapahtuvan emotionaalisen ja kognitiivisen prosessin tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää muutosprosessin hallitsemiseksi. Henkilöstön muutosdynamiikan ymmärtämiseksi on tunnistettava kaikki tekijät, jotka vaikuttavat yksilön muutosdynamiikkaan joko suoraan tai epäsuorasti. Yksilölliset kyvykkyydet, asenteet ja arvot vaikuttavat suoraan työntekijän käyttäytymiseen, mutta myös organisaation rakenteet ja toimintajärjestelmät- sekä prosessit vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta muutosdynamiikkaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 96.) Jotta muutosjohtamista voidaan tehdä menestyneesti, tulee henkilöstön muutosdynamiikka ottaa huomioon ja hahmottaa erilaiset vaikuttajat työntekijöiden käyttäytymiseen.

4.1 Muutosprosessin vaiheet ja muutoksen kokeminen

Työntekijän kokemus tapahtuvasta muutoksesta perustuu yksilön omaan asenteeseen työpaikkaansa ja sitoutuneisuudesta organisaatiota kohden. Kun työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja tavoitteet sekä jakaa yhteiset arvot, on työhön sitoutuminen paljon helpompaa ja työntekijä haluaa olla oikeasti osa organisaation toimintaa. Työntekijät, jotka jakavat organisaation kanssa samat arvot ja joilla on halu tavoitella ja työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen, ovat arvokkaita organisaatiolle ja liiketoiminnan menestymiselle. Jotta organisaatioon saadaan lisäarvoa tuovia työntekijöitä, tulee jo rekrytointivaiheessa keskittyä hakijoiden asenteisiin ja arvoihin, ja näiden yhteenkuuluvuuteen organisaation kanssa. Kun työntekijä on motivoitunut työstään ja kokee työnsä merkityksellisenä osana organisaation toimintaa, on hän sitoutunut organisaatioon ja näin ollen myös muutosprosessit sujuvat helpommin ja ne on helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010, 33–34.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koetaan usein prosessinomaisina ja näin ollen työntekijöiden kokemuksissa voidaan havaita erilaisia vaiheita muutoksen edetessä. Ensimmäinen vaihe muutosprosessissa on lamaannus, joka aiheutuu henkilöstön shokkireaktiosta uuteen tulevaan muutokseen liittyen. Shokkireaktiolle tyypillisesti henkilöstö voi olla hyvinkin muutoskielteen ja reagoida uutiseen

kriittisesti. Lamaannusvaiheen keskellä työntekijöillä ei ole normaalia kykyä vastaanottaa informaatiota, jonka vuoksi organisaation johdon on ymmärrettävä panostaa tärkeässä roolissa olevaan muutosviestintään shokkivaiheesta palautumisen jälkeen. Jos kaikki muutosta koskeva viestintä tapahtuu lamaannusvaiheen aikana, voi henkilöstö kokea olonsa muutosprosessissa syrjityksi, kun tärkeää tietoa ei ole saatu ymmärretysti vietyä kaikille asianomaisille. Shokista palautumisen jälkeen tulee toinen vaihe eli henkilöstön toiveen herääminen. Tässä vaiheessa henkilöstö ei kuitenkaan ole vielä täysin hyväksynyt muutosta, vaan henkilöstön asenteet ja vallitseva tunnelma heittelehtii ääripäistä toiseen. Henkilöstö voi kokea muutosprosessin etenevän ja pitää muutosta positiivinen asia, kun taas välillä se nähdään ylitsepääsemättömältä haasteelta ja sen suhteen ei nähdä selviytymiskeinoja. Esimiehen on tärkeää ymmärtää tämän muutosprosessin vaiheen aiheuttamat tunnevaihtelut henkilöstössä. Esimiehellä ja organisaation johdolla tulisi olla toimenpiteitä ehkäisemään ja vähentämään turvattomuuden ja selviytymättömyyden tunteita, sillä laaja tunnelmien vaihtelevuus työntekijöiden keskuudessa on kuluttavaa ja näin ollen vie energiaa pois muutoksen läpiviemiseksi. Tunnevaihteluiden ja toiveen heräämisen jälkeen tulee muutoksen kolmas vaihe eli sopeutuminen, eli henkilöstöön alkaa pikkuhiljaa vakiintua ajatus siitä, että muutoksesta selvitään ja organisaation tulevaisuuteen luotetaan. Muutoksessa aletaan nähdä enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita ja mennyttä ei havitella enää takaisin. Onkin tärkeää saada nykyisestä organisaation tilasta houkutteleva ja työntekijöitä sitouttava, sillä jos vanhaan menneeseen kaivataan takaisin, on uusiin toimintatapoihin ja tehtäviin mahdotonta sitoutua ja näin ollen muutosta ei saada vakiinnutettua osaksi organisaatiokulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–52.)

Lamaannusvaiheesta toiveen heräämiseen ja siitä edelleen muutokseen sopeutumiseen menee organisaatiosta riippuen aina oma aikansa. Muutosprosessin läpikäymiseen vaikuttaa organisaation koko sekä muutoksen suuruus eli onko kyseessä vain pieni muutos eli parannus vai keskisuurimuutos eli uudistus tai suurin muutos eli muodonmuutos. Myös organisaation muutoskyvykyys vaikuttaa kuinka nopeasti henkilöstön keskuudessa liikutaan muutosprosessin vaiheissa. Muutoskyvykyys liittyy osittain myös organisaatiokulttuuriin, joten kulttuurilla on vaikutusta muutoksen etenemiseen ja erilaisten tunteiden syntymiseen henkilöstön kesken, sillä organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimerkiksi muutosmyönteisyyteen. Onnistuneet muutokset ja siihen liittyvät tunteet ja ajatukset olisi siis hyödyllistä juurruttaa organisaatiokulttuuriin, jotta tulevaisuudessa muutoksiin osattaisiin reagoida luottavaisesti. Henkilöstö tottuu muutoksiin, joten jos erilaisia muutoksia toteutettaisiin säännöllisesti organisaatiossa, ei niitä koettaisi uhkaavina ja näin ollen muutosprosessien läpivieminen olisi tulevaisuudessa helpompaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51–52.)

Organisaation henkilöstön eri ryhmät etenevät muutoksen vaiheissa eri tahtiin ja varsinkin muutosta johtava ryhmä eli niin kutsutut muutosagentit ovat edenneet ja päässeet sisäistämään muutokseen liittyvää informaatiota ennen muita organisaation jäseniä, joten he ymmärrettävästi näkevät muutoksen positiivisena asiana ennen muita. Muutosagenttien tulee siis ymmärtää tämä ja osata antaa muulle henkilöstölle riittävästi aikaa muutosvaiheiden läpikäymiseen. Myös muutoksen jälkeen tulisi varata ai-

kaa muutoksen syvälliseen sisäistämiseen, sillä turhan nopea siirtyminen uuden muutoksen pariin aiheuttaa epäselkeyttä henkilöstön kesken ja pahimmillaan jo saavutetut muutokset kärsivät, kun niiden juurruttamiselle ei anneta tarpeeksi aikaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

4.2 Erilaiset työntekijätyypit muutoksessa

Työntekijät voivat suhtautua muutokseen toisistaan hyvin poikkeavasti, joten esimiehen olisi tärkeää tunnistaa henkilöstössään erilaiset ihmistyytit helpottaakseen muutosjohtamistaan. Muutoksessa työntekijät voidaan jakaa epäileviin, kieltäjiin, passiivisiin, osallistuviin, innostuneisiin sekä haastajiin. Jokaisella työntekijätyypillä on omat tarpeensa ja toiveensa muutosjohtamiseen liittyen, joten työntekijöille on tärkeää kokea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi omina yksilöinä. (Pirinen 2014, 204.)

Epäilevä työntekijä nimensä mukaisesti suhtautuu muutosta ja sen onnistumista kohtaan epäilevästi ja voi myös kokea, ettei hänelle kerrota koko totuutta muutoksesta. Esimies voi tukea epäilevää työntekijää avoimella keskustelulla muutoksesta sekä kirkastamalla ja vahvistamalla muutokseen liittyviä positiivisia asioita. Riittävällä ohjauksella ja hyvällä koulutuksella voidaan myös hälventää muutokseen liittyvää epävarmuutta, kun työntekijät kokevat oman osaamisensa riittäväksi. (Pirinen 2014, 208–209.)

Kieltävä työntekijä kokee muutoksen paljon henkilökohtaisempana uhkana kuin epäilevä työntekijä. Muutos halutaan kokonaan kieltää, sillä muutos koetaan vain negatiivisia asioita tuovana asiana. Kieltäjä voi ilmaista tunteitaan hyvin avoimesti, jolloin on vaarana vääränlaisten huhujen levittäminen muutokseen liittyen. Vahva negatiivinen kuva muutokseen liittyen voi kummuta yksilön omasta historiasta ja huonoista kokemuksista muutoksiin liittyen. Tärkeää on siis avoin kommunikointi ja muutokseen liittyvien pääpointtien toistamisen sekä yksilön käytöksen syy-seuraussuhteen syvempi ymmärtäminen. Jotta esimies osaa tukea oikeilla keinoilla työntekijää, tulisi hänen ymmärtää mikä on mahdollisesti mennyt pieleen työntekijän aikaisemmin kokemassaan muutosprosessissa, sillä tämän avulla esimies voi tarjota juuri oikeanlaista tukea työntekijälle. (Pirinen 2014, 204–205.)

Passiivisella työntekijällä ei ole halua eikä energiaa muutokseen, mutta hän ei kuitenkaan vastusta muutosta yhtä aktiivisesti kuin esimerkiksi kieltäjä. Työntekijälle olisi tärkeää löytää muutoksesta jokin konkreettinen rooli tai tehtävä, joka osallistaisi työntekijää muutokseen ja hän pääsisi kokemaan työn merkityksellisyyttä sekä toimimaan osana muutosprosessia. Esimiehen tulee korostaa muutoksen tuomia positiivisia hyötyjä, jotka koskettavat työntekijää henkilökohtaisesti ja löytää konkreettisia keinoja, joiden avulla passiivista työntekijää voidaan innostaa ja aktivoida muutosprosessissa. (Pirinen 2014, 209–210.)

Osallistuva tai innostunut työntekijä on muutoksen kannalta arvokas, sillä työntekijä kokee muutoksen positiivisena asiana ja haluaa edistää muutosprosessin etenemistä organisaatiossa. Osallistuvalla työntekijällä on halu osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun sekä toteuttamiseen, joten esimiehen kannattaakin hyödyntää työntekijää muiden työntekijöiden tukemisessa ja motivoimisessa muutokseen liittyen eli käyttää häntä niin sanottuna muutosagenttina. Innostuneella työntekijällä on vahva halu

muutoksessa toimimiseen, mutta oikeita toimintatapoja ei välttämättä ole valmiina. Esimiehen tulisi hyödyntää työntekijän innostus ja palo muutoksen edistämiseen ja auttaa tämän energian kohdistamista oikeisiin asioihin organisaatiossa. (Pirinen 2014, 212–213.)

Haastaja on työntekijänä sellainen, joka haastaa sekä esimiestään että koko organisaatiota muutoksen tarpeellisuudesta, tavoitteista ja sen hyödyistä. Hän näkee muutoksen yleisesti positiivisena asiana ja ajattelee muutoksesta hyvin ratkaisukeskeisesti. Esimiehen kannattaa antaa työntekijälle tilaa muutoksen haastamiselle, sillä parhaimmillaan hän voi näin luoda kannustavaa tiimihenkeä. Haastaja tulee ottaa osaksi muutosta ja hänelle olisi hyvä antaa haastavia työtehtäviä muutosprosessissa, sillä työntekijä saa haasteellisuudesta paljon motivaatiota. (Pirinen 2014, 214.)

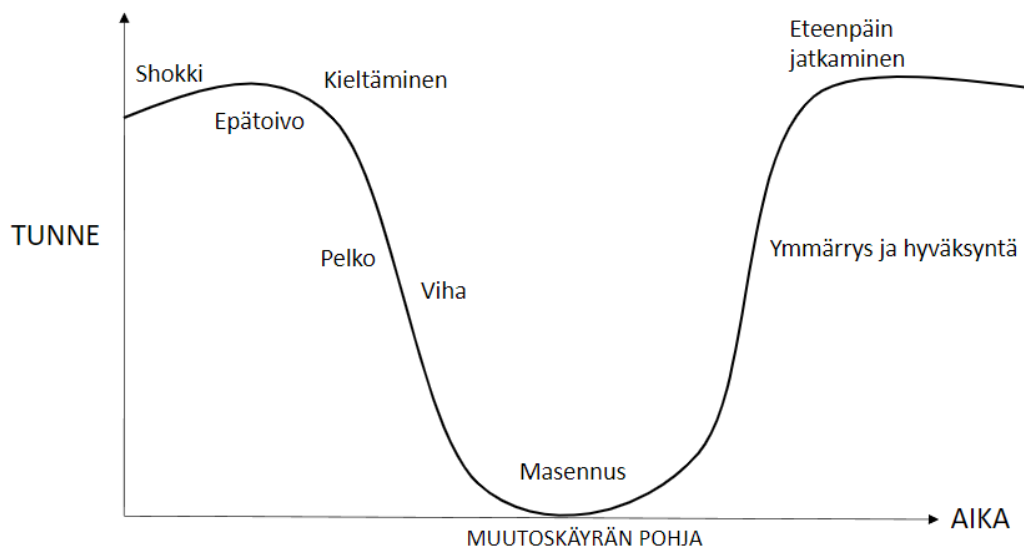
5 ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSISSA

Esimieheltä ja muilta mahdollisilta muutosjohtajilta vaaditaan paljon ammatillista osaamista sekä asiantuntemusta organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa, sillä he vastaavat muutosprosessin toteuttamisesta sekä päätösten tekemisestä. Esimiehellä tulee olla myös kiinnostusta omaan henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen, sillä organisaatiossa tapahtuva muutos on lopulta suurimmalta osin ihmisten johtamista. Onnistuneen muutoksen kannalta on erityisen tärkeää esimiehen oma halu ja kiinnostus työntekijöiden ja koko työyhteisön kehittämiseen ja johtamiseen sekä halu oppia ja kehittyä johtamistaidoissaan. Muutoksessa esimies toimii niin muutosjohtajana kuin koko työyhteisön ohjaajana. Tärkeimmät esimiehen työtehtävät muutoksessa ovat henkilöstön ohjaaminen ja energian kohdistaminen muutoksen kannalta tärkeisiin osa-alueisiin, avoin ja aktiivinen viestintä, muutoksesta keskusteleminen työntekijöiden kesken sekä esimiehen aito läsnä oleminen työyhteisön keskuudessa. (Järvinen 2003, 15; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Muutostilanteissa henkilöstö kokee muutokset aina tunteella, vaikka niitä pyritäänkin perustelemaan järjellä. Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen onnistuminen edellyttää muutoksen hyväksymistä ja henkilöstön emotionaalista sitoutuneisuutta niin organisaatioon kuin tapahtuvaan muutokseen. Esimiehen tehtävänä on johtaa muutosta johdonmukaisesti sekä tukea ja kannustaa työntekijöitä muutostilanteessa. Esimiehellä on muutostilanteissa paljon erilaisia tehtäviä ja muutoksen johtaminen vaatii niin asioiden kuin ihmisten vahvaa johtamista. Muutostilanteissa on tärkeää johdonmukainen eteneminen ja keskittyminen niihin osa-alueisiin, joihin voidaan sillä hetkellä oikeasti vaikuttaa. Esimies ei saavuta onnistunutta muutosta yksin, vaan toteutus tapahtuu yhdessä koko henkilöstön kesken. Siksi esimiehen tehtävänä on auttaa muutoksen läpiviemisessä ja tehdä sen toteuttamisesta mahdollisimman helppoa ja inhimillistä organisaation henkilöstölle. (Pirinen 2014, 61; Ponteva 2010, 67.)

5.1 Muutoskäyrä ja johtaminen eri muutoksen vaiheissa

Muutosprosessin elinkaarta ja ihmisten tyypillistä käyttäytymistä eri muutoksen vaiheissa kuvaa Elisabeth Kubler-Rossin (1969) luoma muutoskäyrä. Muutoskäyrän avulla voidaan muutos ja sen eri vaiheet kuvata sekä ymmärtää työntekijöiden näkökulmasta, jolloin myös esimies voi ennakoida eri vaiheiden tarpeita ja valmistautua eri vaiheiden johtamiseen paremmin. Muutoskäyrä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat: 1) *shokki, epätoivo ja kieltäminen*, 2) *pelko ja viha*, 3) *masentuminen*, 4) *ymmärrys ja hyväksyntä* ja 5) *eteenpäin jatkaminen*. (Pirinen 2014, 38–39.) Kuva 5 havainnollistaa muutoksen elinkaarta Kubler-Rossin luoman muutoskäyrän mukaisesti. Muutoskäyrän eri vaiheiden tiedostaminen ja eri vaiheisiin liittyvien tarpeiden ymmärtäminen antaa esimiehelle hyvät lähtökohdat toimivien työkalujen ja toimien kehittämiseen eri muutosprosessin vaiheisiin. Koska muutosjohtaminen on paljolti ihmisten johtamista, tarvitaan ymmärrystä työntekijöiden käyttäytymisestä, jotta niin käyttäytymiseen kuin asenteisiin muutosta kohtaan voidaan johtamisella vaikuttaa.



KUVA 5. Muutoksen elinkaarta kuvaava muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969)

Shokki, epätoivo ja kieltäminen ovat usein työntekijöiden ensireaktiot muutoksesta kuultuaan. Shokkitila aiheuttaa vahvoja tunteita ja työntekijöiden keskuudessa mietitään mitä tuleva muutos oikeasti tarkoittaa ja pohditaan mitä se merkitsee itselle. Kun alun shokkireaktio on laantunut, seuraavana vaihe on muutoksen kieltäminen, mikä pohjautuu pelon tunteeseen. Tulevaisuus on epävarmaa ja muutos pelottaa, eikä muutoksen onnistumiseen luoteta. Muutoksen tuoma epävarmuus aiheuttaa työntekijöille huolta tulevaisuudesta ja jopa oman työpaikan kohtalo voi huolettaa. Tällaisten tunteiden keskellä työntekijät kyseenalaistavat suhdettaan sekä sitoutumistaan työnantajaan, joten välittömän tuen saaminen sekä esimiehen toimet ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työntekijä voi myös helposti turvautua ajatuksiin, ettei muutos kosketa häntä itseään. Muutoksen kieltäminen voi myös ilmetä negatiivisen energian purkamisena muihin työntekijöihin tai muutosjohtajiin. Näissä tilanteissa tulisi muistaa, ettei reagointi ole useinkaan henkilökohtaista. Työntekijöille on tärkeää, että he pääsevät purkamaan ajatuksiinsa ja tuntemuksiaan ilman pelkoa vastahyökkäyksestä tai tunteiden mitätöimisestä. Edellä mainittujen tunteiden vallitessa on esimiehen tärkeimmät tehtävät kuuntelu ja ymmärtäminen, rehellisyys, luottamuksen luominen, avoin viestintä, vastuunkantaminen sekä hallinnan tunteen luominen ja sen ylläpitäminen. Avoimella ja rehellisellä viestinnällä luodaan työntekijöihin luottamusta sekä osoitetaan rehellisyyttä ja luodaan yhteisöllisyyttä. On kuitenkin hyvä muistaa, että shokkivaihe ei ole paras mahdollinen tila uuden informaation sisäistämiseksi, vaan viestintä sitten kuinka avointa tahansa, joten viestintään tulee panostaa hyvin myös myöhemmissä muutoksen vaiheissa. Esimiehen tulee olla helposti saatavilla ja ilmapiirin tulisi olla luottamuksellinen, jotta tunteista voidaan puhua rehellisesti. Esimies saa lopulta työntekijöiden täyden luottamuksen ja paikkansa johtajana konkreettisten tekojen kautta, joten varsinkin muutostilanteen alussa on merkittävää panostaa luottamuksen luomiseen, sillä sitä on haastavampaa luoda enää myöhemmin. (Pirinen 2014, 20, 42–45; Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Muutoksen edetessä ja kieltämisvaiheen jälkeen tulee vaihe, kun työntekijät voivat kokea vahvojakin pelon sekä vihan tunteita. Pelko on muutostilanteissa luonnollinen tunne, mutta sitä ei kuitenkaan ole helppo kohdata ja myöntää. Pelkoa voidaan kokea tuntemattomasta tulevaisuudesta sekä omasta työpaikasta. Esimiehen tulisi antaa muutoksesta ymmärrettävä kokonaiskuva sekä auttaa henkilöstöä näkemään muutoksen jälkeinen tulevaisuus. Henkilöstölle tulisi luoda selkeä visio, jonka avulla työntekijät pystyvät sitoutumaan muutokseen ja uusiin yhteisiin tavoitteisiin. Organisaatiokulttuurissa tulisi vallita vapaus tunteiden ilmaisemiseen, sillä pelon tunteen tukahduttaminen taas helposti johtaa tunteen purkautumiseen vihana toisiin ihmisiin. Esimiehen osoittama avoimuus ja rehellisyys auttaa myös työntekijöitä avoimeen keskusteluun, mikä osaltaan lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta muutoksessa. Vihan tunnetta voi myös aiheuttaa työntekijän kokemus jäätyään ulkopuoliseksi päätöksenteossa tai jos muutoksessa ei yksinkertaisesti nähdä mitään positiivista. Muutos on helpompi hyväksyä, kun esimies voi toiminnallaan tukea työntekijöiden kokemusta tulla kuulluksi. Viha on erittäin vahva tunne ja siten vaikuttaa helposti koko henkilöstön ilmapiiriin ja näin ollen muutosprosessin etenemiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies voi auttaa ja tukea työntekijöitä vihan tunteen käsittelemisessä sekä pelon hyväksymisessä. Parhaimmassa tapauksessa tällaisia vahvoja, alun perin negatiivissävytteisiä tunteita voidaan kanavoida positiiviseksi toiminnaksi osaksi muutosta, mutta siihen tarvitaan osaavan muutosjohtajan tukea ja ohjausta. Esimiehen kyky asettua työntekijöiden asemaan ja osoittaa empatiaa on äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijöille ei tule oloa tunteiden vähättelystä. Esimiehen tulee huomioida se, että epävarmuuden aiheuttamat tunteet näkyvät työntekijöissä eri tavoin ja siten yksilöllisen tuen ja kannustuksen saaminen esimieheltä on työntekijälle tärkeää. Yksilöllisten erojen huomioimisen lisäksi esimiehen tulisi johtamisessaan panostaa työyhteisön yhteishengen luomiseen, sillä yhteenkuuluvuuden tunne tukee työntekijöiden uskoa sekä itseensä että muutokseen ja sen onnistumiseen. (Pirinen 2014, 46–50.)

Masennusvaihe on muutuskäyrän pohja, jolloin työntekijä lamaantuu ja masentuu. Silloin työskentely on lähinnä selviytymistä eikä työt siten suju normaalilla suoritusasteella. Kaikki työntekijät eivät joudu käymään muutuskäyrän pohjalla, mutta esimiehen on oltava hereillä ja kyettävä tarttumaan masennuksen hälytysmerkkeihin ajoissa, jotta masentunut työntekijä saa apua mahdollisimman pian. Esimiehellä on avun etsimisessä merkittävä rooli, sillä masentuneena työntekijä voi olla niin lamaantunut, ettei avun etsimiseen riitä omia voimavaroja. Masennusvaiheessa esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on osata antaa aikaa niin vanhasta luopumiseen kuin myös uuden opetteluun. Muutosprosessi voi olla hidas ja monimutkainen, joten muutuskäyrän pohjalla ollessa motivaation ylläpitäminen voi olla haastavaa. Esimiehen tulisi asettaa työntekijälle pienempiä, lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden avulla työntekijän motivaatiota voidaan herätellä tai ylläpitää. Pienien välitavoitteiden avulla työntekijä voi päästä kokemaan onnistumisia, jotka antavat uskoa ja motivaatiota tulevaan. Esimieheltä tuleva kannustus ja tuki, palautteen antaminen sekä aito läsnäolo ovat myös merkittäviä tekijöitä masennuksen vaiheessa. Esimiehen tulee ikään kuin toimia roolimallina ja suunnannäyttäjänä muutoksessa ja näin voi luoda samalla vahvempaa uskoa tulevaan. (Pirinen 2014, 54–55.)

Vähitellen ja yksilöllisessä tahdissa työntekijät alkavat hyväksymään tapahtuvan muutoksen lisääntyneen ymmärryksen avulla ja nouseminen muutuskäyrän pohjalta alkaa (ks. kuva 4). Tässäkin vaiheessa muutosta esimiehen tulee toimia suunnannäyttäjänä, kannustaa ja antaa tukea työntekijöille, jotta muutoksen tuomat uudet toimintatavat saadaan juurrutettua osaksi työpaikan toimintaa. Proses- sin tuomat muutokset on saatava osaksi organisaatiokulttuuria vahvistamalla oikeaa tekemistä, sillä vanhat tavat palaavat helposti osaksi työyhteisön arkea, ja näin ollen muutos ei onnistu tai sen etene- minen ottaa takapakkia. Esimieheltä vaaditaan huolellisuutta muutosprosessin suunnitelmallisessa ete- nemisessä sekä pitkäjänteisyyttä ja sinnikkyyttä muutoksen loppuun saattamiseen. Riippuen muutok- sen laajuudesta, voidaan työntekijöiden keskuudessa havaita niin sanottua loppukaarten uupumista, joten motivaation ylläpitämisen on tärkeää. Esimiehen tulee korostaa muutoksen hyötyjä ja huomioida pieniäkin saavutuksia, joiden avulla voidaan perustella muutoksen pysyvyyttä sekä helpottaa uusien toimintatapojen juurruttamista osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Pirinen 2014, 56–57.)

Seuraava ja samalla viimeinen vaihe muutoksen elinkaarella on eteenpäin jatkaminen. Ennen muutos- prosessin taakse jättämistä tai ennen uusiin muutoksiin tarttuessa, tulee esimiehen arvioida muutos- prosessin toteutusta ja sen lopputuloksia yhdessä työntekijöiden kanssa. Analysoinnin ja yhteenvedon avulla uudet opit voidaan dokumentoida, jolloin niitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuuden muutosti- lanteissa. Yhteisen prosessin läpikäymisen lisäksi esimiehen tulee antaa palautetta työntekijöille ja pal- kita hyvistä suorituksista. Esimiehen antama avoin kiitos ja palkitseminen antaa työntekijöille motivaati- ota eteenpäin jatkamiseen. Palkitseminen tulee kuitenkin muistaa hoitaa niin, ettei siitä aiheudu tur- haa epätasa-arvoisuutta työntekijöiden kesken, sillä se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutu- neisuuteen niin tehtyyn muutokseen kuin myös koko organisaatioon. Muutosprosessi on tärkeää päät- tää siihen, että onnistunutta muutosprosessia juhlietaan yhteisöllisyyttä lisäävästi koko henkilöstön kes- ken ja, että opit menneestä muutosprosessista otetaan talteen, jotta organisaatio voi menestyä tulevis- sakin muutostilanteissa. (Pirinen 2014, 58–59.)

5.2 Muutosta edeltävä vaihe

Muutoksien ennakoimien on haastavaa, joten niitä varten ei voida aina varautua pitkään suunnitelluilla suunnitelmilla ja strategioilla. Erilaisiin muutostilanteisiin voidaan kuitenkin yhteisesti varautua ylläpitä- mällä hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä kehittämällä jatkuvasti koko työyhteisön osaamista. Organisaation toiminta pohjautuu vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, jonka rakentamiseen liittyy vah- vasti organisaation arvot, missio, visio sekä strategia. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, kuinka ketterästi muutostilanteisiin kyetään reagoimaan ja ylipäätään pärjäämään muutostilanteiden keskellä. Organisaatiossa tulee olla selkeät arvot, missio ja visio, jotka myös jaetaan koko työyhteisön kesken. Kun henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet ja visio organisaation toiminnan tulevaisuudesta, on organisaation helpompi reagoida nopeisiinkin muutoksiin ja menestyä paremmin erilaisissa muutosti- lanteissa. Koska kaikkia muutoksia ei voida ennustaa, tulee esimiestyössä panostaa osaavan ja kyvyk- kään henkilöstön rakentamiseen, organisaation selkeän mission ja vision luomiseen ja niistä viestimi- seen sekä näiden toteuttamiseksi laaditun strategian suunnittelemiseen. Jotta johtoportaan on halua

ja motivaatiota henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta muutoskyvykkyyden parantamiseen, tulee työntekijät nähdä organisaation menestystekijänä sekä tärkeänä investointina. (Kaijala & Tolvanen 2020, 13–18; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

5.3 Muutostarpeen määrittäminen ja nykytilan tunnistaminen

Muutos lähtee usein liikkeelle organisaatiossa havaitusta puutteesta tai kehityskohteesta, jota halutaan lähteä muuttamaan ja kehittämään. Muutos voi myös olla äkillinen, ennustamaton ja väistämätön, kuten nopea taloustilanteen muuttuminen tai maailmanlaajuinen pandemia, minkä vahvat vaikutukset maailmantalouteen kokivat vuonna 2020 koko maapallon väestö. Muutostarve tulee kirkastaa koko organisaatiolle ja kertoa avoimesti ja selkeästi, miksi muutos toteutetaan ja mitä se vaatii. Muutosta ja muutokseen liittyviä tavoitteita olisi hyvä käsitellä seuraavista eri näkökulmista yhdessä työntekijöiden kanssa: miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa työyhteisölle, miten muutos tulee muuttamaan eri työntekijöiden työtä, mitä odotuksia työntekijöille asetetaan muutokseen liittyen sekä miten eri työntekijät tulevat hyötymään muutoksesta. (Pirinen 2014, 62–63.)

Muutostarpeen tunnistettua tulee organisaatiossa pohtia tavoitteita ja organisaation resursseja suhteessa tavoitteisiin. Esimiehen tulee tunnistaa osaamisen nykytila niin oman osaamisen kuin koko henkilöstön suhteen, mutta myös tulevaisuuden osaamisvaatimuksia on hyvä pohtia etukäteen, jotta niihin osataan ennakoida ajoissa ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Osaamistarve syntyy osaamisvajeesta, ja tätä voidaan pienentää kouluttamalla ja valmentamalla omaa henkilöstöä tai uudelleenorganisoidulla toimintaa osaamisalueiden yhdistämiseksi. Jokainen työntekijä ei voi hallita kaikkia osaamisalueita, joten siksi on hyödyllistä projektimainen työskentely ja luoda organisaation sisällä eri osaamisesta koostuvia työryhmiä. Myös uusien työntekijöiden rekrytointi, yhteistyökumppanit, alihankinta tai henkilöstövuokraus ovat osaamisvajeeseen auttavia tekijöitä, mutta valintaan vaikuttaa toki muutoksen laajuus ja tilanteen akuuttuus. (Kaijala & Tolvanen 2020, 59–61.)

5.4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen sekä itsensä johtaminen. Jokainen johtamisen näkökulma on merkityksellinen muutoksen onnistumiseksi, joten esimiehen tulee hallita jokainen näistä osa-alueista. Myös jokaiseen osa-alueeseen liittyen tulisi olla suunnitelma muutoksen onnistumiseksi, sillä suunnitelmat luovat perustan onnistuneelle muutokselle. (Pirinen 2014, 22.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos tarkoittaa aina jostain tutusta luopumista ja jonkin uuden oppimista. Varsinkin jos työntekijöiltä vaaditaan uusien toimenpiteiden, järjestelmien tai työtehtävien opettelua, tulee esimiestyössä panostaa henkilöstön kouluttamiseen ja tukemiseen. Henkilöstön tulisi saada tiedollista tukea, osallistavaa tukea, psyykkis-emotionaalista tukea ja joissakin tapauksissa myös taloudellista tukea. Tiedollisella tuella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla lisätään ja helpotetaan muutosprosessin ymmärtämistä esimerkiksi muutokseen opettavan koulutuksen tai jatkuvan muutosviestinnän

avulla. Osallistavalla tuella pyritään lisäämään henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon sekä lisäämään hallinnan tunnetta muutoksen keskellä työntekijöiden keskuudessa. Osallistavaa tukea voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteisillä keskusteluilla esimiehen johdolla ja suunnittelemalla työntekijöille yksilöllisiä työtehtäviä ja rooleja osana muutosprosessia. Lisäksi psyykkis-emotionaalisella tuella voidaan lisätä turvallisuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa ja tukea jaksamista sekä lisätä motivaatiota muutosta varten. Parhaiten tämä toteutuu joko yksilö- tai pienryhmäkeskusteluissa ja esimiehen kannattaa huomioida yksilölliset toiveet keskusteluiden toteutuksen suhteen. Jotta turvallisuuden tunnetta muutosta ajatellen voidaan lisätä, vaatii se tilan ja hetken, jossa työntekijä itse myös kokee olonsa turvalliseksi kertoa tunteistaan ja ajatuksistaan rehellisesti esimiehelleen. (Ponteva 2010, 25, 68–69.)

Kun muutoksen alkuvaiheessa on luotu selkeä suunnitelma muutoksen eteenpäin viemiseksi, on työntekijöitä helpompi osallistaa muutokseen. Työntekijöille tulisi antaa roolia ja työtehtäviä osana muutosprosessia mahdollisuuksien mukaan, sillä se lisää merkityksellisyyden tunnetta ja motivaatiota muutoksen läpiviemiseen. Muutosprosessiin tulee asettaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, jotta muutosprosessin etenemistä ja oikeaan suuntaan menemistä on helpompi hahmottaa ja isompaakin muutosta saadaan ikään kuin pilkottua pienempiin ja inhimillisempiin osiin. Esimiehen tulee korostaa näitä pieniä voittoja, joita työyhteisössä on saavutettu muutokseen liittyen ja tehdä näin muutoksesta näkyvä osa. (Kotter 2002, 123,141.)

Onnistunut muutos edellyttää esimieheltä suunnitelmallista johtamista, mutta suunnitelmaan on kuitenkin osattava suhtautua joustavasti. Kaikki vaiheet eivät välttämättä etene tismalleen suunnitelman mukaisesti tai tilalle voi tulla myös muutoksen toteuttamisen kannalta parempia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joten ketterällä johtamistyyllillä pieniä korjausliikkeitä voidaan tehdä ripeämmin. Ennakoitavaa esimies voi kehittää tutustumalla aikaisemmin esitettyyn muutuskäyrään (Kubler-Ross 1969), jonka avulla esimies voi ennakoida ja ymmärtää paremmin henkilöstön reagointia ja tunnetiloja muutoksen aikana. Muutosvastarinta on hyvin todennäköinen reaktio muutosta ja uusi asioita kohdatessa, joten siihen on hyvä varautua jo etukäteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 49–59.)

Pirinen (2014, 79) kuvaa esimiehen roolia muutoksen johtamisessa roolipyramidin avulla, joka koostuu seuraavista rooleista: *toimeenpanija*, *asiantuntija*, *aloitteentekijä*, *valmentaja*, *innovaattori*, *intohimoinen vastuunkantaja* ja *tuloksentekijä*. Roolipyramidi kuvaa hyvin esimiehen laajaa vastuuta onnistuneen muutosprosessin saavuttamiseksi. Pontevan (2010, 90–110.) mukaan esimiehen muutosjohtamisessa kulmakivet tulisivat olla inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja kyky innostaa, periksiantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys. Esimies toimii suunnannäyttäjänä muutosprosessissa, joten hänen oma toimintansa tulee olla samassa linjassa kuin mitä muultakin henkilöstöltä vaaditaan.

Lopulta onnistuneen muutosjohtamisen perustan luo Pirisen kuvaama muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (2014, 62), joka koostuu tavoitteesta, toteutuksesta, innostuksesta sekä läsnäolosta. Muutok-

seen ja tavoitteisiin sitoutumiseen tarvitaan esimiehen tukea, kannustusta ja palkitsemisella kannustetaan oikeanlaiseen ja haluttuun toimintaan. Esimiehen tulee muutoksen toteutusvaiheessa innostaa ja kannustaa yhdessä tekemiseen, jonka avulla voidaan parantaa työyhteisön toimintaa ja yhteishenkeä. Esimiehen aito läsnäolo ja kuunteleminen, auttaa työntekijöitä muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelemistä, ja sen kautta he pystyvät sitoutumaan organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Esimiehen antamalla positiivisella ja kannustavalla palautteella on vahva vaikutus työntekijän omaan ammatitilpeyteen sekä työn imuun. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen edistämiseksi, joten palautteen tärkeys tulee huomioida niin muutosjohtamisessa kuin esimiestyössä muulloinkin. Yhdessä tekemisen asenteella ja tämän vahvistamisella sekä eteenpäin katsomisella ja uskon luomisella tulevaan esimies saa luotua suotuisat olosuhteet onnistuneelle muutokselle. (Hakanen 2017; Ponteva 2010, 67–84.)

5.5 Muutosvastarinnan kohtaaminen ja muutosmyönteisyyden lisääminen

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, kun työntekijät joutuvat uuden asian eteen. Muutoksen vastustaminen voi johtua puhtaasti tietämättömyydestä ja ymmärtämättömyydestä, yleisestä kriittisyydestä ja haluttomuudesta muuttua, muutoksen epäselvästä suunnasta, vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta tai sen menettämisen pelosta, luopumisen pelosta tai huonosta johtamisesta. Esimiehen tulee kohdata muutosvastarinta ja työntekijöiden kohtaamat tunteet inhimillisesti. Esimiehen tulee ymmärtää, että hän on usein organisaatiomuutoksesta aikaisemmin tietoinen kuin alaisensa, joten hänellä on ollut enemmän aikaa sen kohtaamiseen ja ymmärtämiseen. Muutosvastarinta eli muutoksen vastustaminen voi kohdistua itse muutokseen ja sen sisältöön tai myös yksilön oman aseman muutokseen työyhteisössä. Työntekijä voi kokea pelkoa ja epävarmuutta omasta asemastaan työyhteisössä, sillä muutos voi aiheuttaa muutoksia työtehtäviin liittyen. Kun vastustaminen kohdistuu itse muutokseen, työntekijä ei ymmärrä ja omaksu muutoksen tavoitteita tai siihen tähtääviä keinoja ja toimenpiteitä. Esimiehen on hyvä ymmärtää mihin vastustaminen tarkalleen kohdistuu, jotta työntekijää voidaan tukea oikealla ja toimivalla tavalla. Kaikkea muutosvastarintaa ei ole yhtä helppo havaita työntekijöiden keskuudessa, sillä työntekijöissä muutosvastarinnan ilmeneminen voi olla joko hyvin äänekkästä ja näin ollen näkyvää tai myös hiljaista tai passiivista, jota on vaikeampaa esimiehen havaita. Myös passiivisen muutosvastarinnan tunnistaminen ja sen ehkäiseminen on tärkeää, sillä se hidastaa muutoksen etene- mistä ja voi myös vaikuttaa muun työyhteisössä motivaatioon ja työssäjaksamiseen. (Pirinen 2014, 98–99; Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinnan syynä voi olla uskonpuute joko omaan tai koko organisaation kykyyn suoriutua muutosprosessista tai muutos voidaan nähdä haitallisena ja vahingollisena niin itselle kuin myös koko organisaatiolle. Työntekijä voi myös kokea, ettei häneltä toivottu toiminta edistä muutosta tai saa aikaan vaikutuksia, jolloin hänen odotuksissaan työsuoritusten ja niiden vaikutusten välillä on ristiriita. Jotta muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa, tulee sen juurisyy ymmärtää ja paneutua suoraan siihen. Työntekijän epäily omaan tai organisaation kykyyn suoriutua muutoksesta voi olla peräisin yksilön omista menneistä huonoista kokemuksista, jotka vaikuttavat muutoshalukkuuteen ja ylipäätään muutokseen reagoimiseen. Jotta muutos voidaan viedä onnistuneesti läpi, tulisi esimiehen olla tietoinen

työyhteisön sekä organisaation historiasta ja menneistä muutosprosesseista ennen uuden prosessin käynnistämistä. Jos esimies on tietoinen menneisyydessä tapahtuneesta epäonnistuneesta muutosprosessista, osaa hän panostaa alusta alkaen luottamuksen rakentamisen säännöllisellä ja avoimella keskustelulla muutoksesta ja sen tavoitteista. Työntekijän muutosvastaisuus voi olla myös peräisin pelosta oman itsenäisyyden menettämisestä, sillä ihminen haluaa rakentaa itse ymmärryksensä sekä käsityksensä ja oman toimintansa. Muutosprosessissa haastavaa on se, että muutosta ja sen etenemistä tulee vahtia ja valvoa sekä työntekijöitä neuvoa, mutta työntekijä voi kokea tämän oman itsenäisyyden riistämisenä ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä voi kärsiä. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja osoittaa kunnioitusta sekä luottamusta. Tätä voidaan edesauttaa sopimalla työntekijöiden kesken yhteiset tavoitteet, mutta antamalla heille mahdollisuuksien mukaan valita menetelmät ja työtavat, joilla tavoitteisiin pyritään. Vapaus antaa työntekijöille motivaatiota ja halua tehdä työnsä laadukkaasti yhteisiä tavoitteita arvostaen, mikä onkin koko organisaation kannalta tavoiteltavaa. (Pirinen 2014, 98; Stenvall & Virtanen 2007, 102–103, 106.)

Esimiehen johtaessa muutosta käytäntöön, hänellä tulee olla selkeä kuva syistä, miksi muutos tehdään ja siihen liittyvistä tavoitteista, jotta hän voi perustella muutoksen tärkeyttä työntekijöille. Jos esimies ei ole itse omaksunut näitä tietoja ja usko henkilökohtaisesti muutokseen, ei sitä voida odottaa muilta työntekijöiltäkään, sillä esimiehen tulee toimia roolimallina muutosta johtaessa. Esimiehen tulisi huomioida myös jo ennen muutosta psykologinen sopimus eli työntekijän sekä organisaation ja esimiehen välinen sanaton sopimus. Kun työntekijä sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä antaa työpanostaan ja energiaansa, odottaa hän myös esimieheltään vastavuoroisesti sitoutuneisuutta ja lojailiutta. Jos työntekijä kokee, ettei hänen työpanostaan arvosteta, ilmaisee hän pettymystään tunteella, jolloin motivaatio kärsii ja muutosvastarinta voi saada alkunsa. Organisaatiossa tulisi olla käytössä palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla onnistumisia ja hyvää työpanosta voitaisiin palkita ja näin tukea muutosta edistävää toimintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.)

Muutostilanteessa johtamisen tulisi olla valmentavaa johtamista, jolloin työntekijöille annetaan tilaa ja mahdollisuus kertoa tunteistaan sekä huolistaan muutokseen liittyen. Tämän avulla esimies ymmärtää paremmin yksilötasolla motiiveja muutoksen vastustamiseen ja voi paneutua juurisyyihin oikeilla menetelmillä. Muutosprosessin aikana voidaan muutosvastarintaa ja sen tilannetta valvoa mittareiden avulla. Esimerkiksi lyhyitä fiilismittareita voidaan toteuttaa usein niiden helppouden ja nopeuden vuoksi ja tulosten avulla voidaan tehdä kehitystoimenpiteitä tarvittaessa. Anonyymina tehtävien kyselyiden avulla työntekijöiden voi olla helpompi kertoa tunteistaan ja kohtaamistaan epäkohdista, ja näin myös esimies saa arvokasta ja rehellistä tietoa muutosvastarinnan tilasta. (Pirinen 2014, 106, 112.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana, sillä se kertoo työyhteisön reflektiivisen osaamisen kyvystä eli kyvystä kyseenalaistaa niin omaa ajattelua ja tunteita kuin myös organisaation toimintaa ja ratkaisuja. Muutosvastarinnan läpikäymisen avulla voidaan lisätä keskustelevuutta ja avoimuutta organisaatiokulttuurissa, sillä esimiehen tulee panostaa näihin muutosmyönteisyyden lisäämiseksi. Parhaimmillaan avoin keskustelevuus jää osaksi organisaatiokulttuuria ja työyhteisön arkea,

jonka avulla työilmapiiri paranee ja työyhteisö tiivistyy. Muutosvastarinta voi toimia myös tärkeänä kehittäjänä esimiehen omalle osaamiselleen ja muutosvastarinnan kohtaaminen voi antaa uudelle esimiehelle paikan osoittaa osaamisensa työyhteisölle ja vahvistaa näin hänen asemaansa organisaatiossa. (Pirinen 2014, 109–110; Stenvall & Virtanen 2007, 100, 103.)

6 MUUTOSVIESTINTÄ

Esimiestyöhön liittyy vahvasti viestintä ja se on olennainen osa hyvää ja menestyvää johtamista. Organisaation muutostilanteissa viestinnän merkitys vain kasvaa ja se mahdollistaa muutoksien onnistumisen. Muutosviestintää tarvitaan muutoksesta tiedottamiseen, muutoshalun synnyttämiseen ja henkilöstön motivoimiseen sekä muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja sen pienentämiseen. Muutostilanteissa viestinnän tulee olla informoivaa, avointa ja säännöllistä, jotta henkilöstölle voidaan kirkastaa muutostarvetta ja siihen vaadittavia tavoitteita. Onnistunut muutosviestintä vastaa siis kysymyksiin *miksi* ja *miten* eli miksi muutos on välttämätön ja miten muutos tehdään konkreettisesti. Muutosviestinnässä on kuitenkin tärkeää huomioida, ettei viestintä tarkoita vain muutosta koskevan tiedon siirtämistä henkilöstölle, vaan tietoa tulee muokata, jäsentää ja tuottaa henkilöstölle niin että se on heille aidosti ymmärrettävää. Hyvän ja toimivan muutosviestinnän perustan luovat rehellisyys, totuudenmukaisuus, läpinäkyvyys, johdonmukaisuus sekä ymmärrettävyys – eivätkä nämä peruspilarit toteudu pelkällä tiedon siirtämisellä johdolta työyhteisölle. (Myllymäki 2018, 13; Stenvall & Virtanen 2007, 60, 64; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

6.1 Viestinnän merkitys muutostilanteissa

Muutosviestinnän oleellisin rooli organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa on ymmärryksen lisääminen, sillä vasta aidon ymmärryksen jälkeen muutos on mahdollista toteuttaa. Muiden muutosprosessin toimien rinnalla esimiehen tulee toimia viestinnän suhteen muutoksen suunnannäyttäjänä ja esikuvana henkilöstölle. Kun esimiehen oma motivaatio ja innostus muutosta kohtaan välittyy viestinnästä, on työntekijät helpompi motivoida ja sitouttaa muutokseen ja näin ollen muutosprosessi on helpompi vielä onnistuneesti läpi. Vakuuttavalla ja uskottavalla muutosviestinnällä voidaan myös parantaa ja tiivistää esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta, joka edesauttaa myös tulevaisuuden muutosprosesseja sekä muutenkin tiivistää työyhteisöä. (Pirinen 2014; Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

Ymmärryksen lisäämiseksi tulisi muutosviestinnässä käytettävän kielen olla yksinkertaista ja ymmärrettävää koko henkilöstölle, jotta viestinnällä voidaan informoida muutoksen sisällöstä sekä siihen liittyvistä tavoitteista, ja näin viestintä tukisi aidosti muutoksen toteutusta. Muutoksen tavoitteiden viestimisessä on myös hyvä huomioida sidosryhmät, kuten esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit, ja tiedottaa heitä mahdollisista heitä koskevista muutoksista. Ilman konkreettisia tavoitteita muutosprosessin hahmottaminen jää helposti pintapuoliseksi, jolloin myös muutoksen kokonaisvaltainen toteutus on mahdotonta. Jos työntekijät kokevat muutoksesta viestimisen liian vaikeaselkoiseksi sen esimerkiksi koostuessa vieraista termeistä, voi muutos näyttäytyä sellaisena, ettei se koske omaa työtä ja näin ollen muutoksesta jäädään ulkopuoliseksi eikä siihen pystytä tai haluta sitoutua. Rehellisellä ja informoivalla, mutta selkeällä viestinnällä voidaan myös estää muutosvastarinnan syntyminen tai ehkäistä sen kasvua. Voidaankin todeta, että viestinnällä voidaan luoda muutokselle niin sanottu muutosprofiili, jonka avulla muutosprosessin sisältö on helpompi hahmottaa ja kokonaisuudesta on helpompi viestiä ymmärrettävästi. (Pirinen 2014, Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

Muutosviestinnän avulla voidaan henkilöstöä sitouttaa muutosprosessiin sekä siihen liittyviin tavoitteisiin. Ilman henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, on muutosta mahdotonta viedä eteenpäin tai juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria. Muutosviestinnällä voidaan lisätä vuorovaikutusta ja keskusteluvuutta muutostilanteissa, joka lisää henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta organisaatiossa sekä vallitsevassa muutostilanteessa. Merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteella on merkittävä vaikutus henkilöstön sitoutumiseen muutokseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin, joten vuorovaikutuksen lisäämisellä saadaan tuettua henkilöstön sitoutuneisuutta. Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan lisäksi lisätä luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta, muutosprosessin selkeyttä ja siihen liittyvää motivaatiota, tahtoa sekä uskoa. Muutoksen sisällön kirkastamisella voidaan myös edistää työn tehokkuutta, jolloin muutosprosessin eteneminen sujuu paremmin ja nopeammin. (Pirinen 2014, 117; Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

6.2 Viestintä muutosmyönteisyyden edistäjänä

Viestinnän avulla voidaan tukea niin koko organisaatiokulttuurin muutosmyönteisyyttä kuin myös antaa tukea tiimi- ja yksilötasolla muutostilanteissa. Muutosviestinnässä tulee muistaa sen niin sanottu kahdensuuntaisuus eli viestinnän tulee kulkea niin ylhäältä alas kuin myös alhaalta ylös. Viestintä ei tulisi siis olla ainoastaan hierarkkisesti ylimmältä johdolta tulevaa viestintää muulle henkilöstölle vaan myös muilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus näkemyksiensä ja tunteidensa jakamiseen muutokseen liittyen. Jos organisaatiossa johtamista on jaettu esimerkiksi pienempien tiimien tasolle, tulee viestinnän jakaminen ja siirtyminen huomioida ja varmistaa, että kaikki tieto kulkee tiimin ja tiiminvetäjän kautta organisaation johdolle kuin myös toiseen suuntaan samalla tavalla. Koska muutosviestinnän tavoitteena on vuoropuhelun aikaansaaminen ja sen lisääminen, tulee vuoropuhelun myös toteutua molemminpuolisesti eikä olla vain näennäistä vuoropuhelua eli tiedon siirtämistä yhteen suuntaan. Kun rehellinen vuoropuhelu toteutuu ja viestintä lisää keskusteluvuutta organisaatiossa, on eri tunteista muutokseen liittyen helpompi avata työyhteisössä. Avoimen keskustelun ja muutosta tukevan viestinnän avulla voidaan lisätä muutosta ja sen läpiviemistä tukevia tunteita sekä edistää muutosmyönteisyyttä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Pirinen 2014, 117, 126.)

Muutosviestinnän tulee olla monikanavaista kuin myös säännöllistä, jotta sen avulla voidaan ylläpitää muutosmyönteistä ilmapiiriä. Viestinnän tulisi tapahtua myös muuten kuin vain sähköisten kanavien kautta, jotta oikea vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä toteutuu. Erilaisten yhteisten kokousten ja palaverien avulla työntekijöitä on helpompi osallistaa muutosprosessiin sekä työntekijöiden on helpompi nostaa esille kysymyksiään tai pohdintojaan muutokseen liittyen. Säännöllisten palaverien ottaminen arkeen voisi olla hyödyllistä niin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa kuin myös prosessin aikana ja sen jälkeen. Palaverien tulisi olla energiaa lisääviä ja motivoivia sekä niihin tulisi sisällyttää aikaa vapaalle keskustelulle, jonka avulla esiin voi nousta mahdollisia muutosmyönteisyyden estäviä tekijöitä. Kun esimies aidosti ymmärtää mitkä syyt tai tekijät aiheuttavat muutoksen vastusta-

mista, voi hän helpommin keskustella näistä juurisyyistä, jakaa tietoa sekä ymmärrystä muutokseen liittyen ja tukea näin muutosmyönteisyyttä. Muutosmyönteisyyden lopulta mahdollistaa avoin, vuorovaikutteinen ja kannustava johtaminen sekä viestintä. (Pirinen 2014, 143; Kvist & Kilpiä 2006, 125.)

Jotta viestinnän toimivuuteen voidaan parhaiten vaikuttaa, tulee viestinnän suunnittelussa huomioida muutoksen elinkaaren eri vaiheet ja työntekijöiden tunteet ja tarpeet muutoksen eri vaiheissa. Viestinnässä tulisi huomioida erilaisia ihmistyyppisiä ja työntekijöiden tapojaan ottaa vastaan viestejä, jotta yksilöitä voidaan tukea parhaimmalla mahdollisella tavalla. Viestinnän säännöllisyydellä ja tietynlaisella rutiinimaisuudella voidaan luoda luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä muutokseen liittyen. Totuudenmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää, sillä muutostilanteessa turvallisuuden ja luottamuksen tunne voi horjua jo valmiiksi uusien asioiden vallitessa. Asioiden sisäistäminen voi myös olla haastavampaa muutostilanteissa, joten tärkeimpiä pääviestejä tulee toistaa uudelleen ja uudelleen eri muutoksen elinkaaren vaiheissa. Päivittäin tapahtuva viestinnän ei tarvitse olla määrällisesti suurehkoa, mutta jo pienillä tsemppaavilla ja energiaa lisäävillä viesteillä ja kohtaamisilla voidaan ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja asennetta muutosta kohtaan sekä edesauttaa muutosmyönteisyyden lisääntymistä työyhteisössä. Sillä niin kuin muutosvastarinta helposti leviää työyhteisössä niin samalla tavalla käy muutosmyönteisyydenkin kanssa, kun siihen panostetaan oikeilla toimenpiteillä. Muutosmyönteisyyden kannalta on myös tärkeää nostaa viestinnässä säännöllisesti esiin onnistumisia sekä juhlistaa muutokseen asetettujen välitavoitteiden saavuttamista yhdessä koko henkilöstön kesken. Onnistumiset ja välitavoitteiden saavuttamiset viestivät työyhteisölle oikeasta suunnasta ja toiminnasta, mikä luo luottamusta muutosta ja tarpeellisuutta kohtaan. (Pirinen 2014, 149; Kvist & Kilpiä 2006, 125.)

6.3 Viestintäsuunnitelma

Muutosviestintä on olennainen osa onnistunutta muutosta, joten muutosta koskevaa viestintää tulee suunnitella yhdessä organisaation johdon, henkilöstöhallinnon sekä viestintätiimin kanssa. Viestintäsuunnitelmaa tehdessä tulee huomioida muutosprosessin vaiheet ja viestinnän kohderyhmät, jotta oikeat viestintämenetelmät osataan valita. Muutosviestintään liittyvät toimenpiteet olisi kannattavaa liittää muutosprosessin tärkeimpiin vaiheisiin, sillä niistä löytyvät helpoiten ne tärkeimmät viestinnällisetkin tarpeet. Esimerkiksi Kotterin (ks. kuva 2) kahdeksan vaiheisen muutosmallin avulla voidaan luoda kattava pohja viestintäsuunnitelmalle huomioiden eri muutoksen vaiheet ja niihin liittyvät tarpeet. Esimiehen tulee huomioida muutosviestinnässä työntekijöiden vallitsevat tunnereaktiot, sillä jos työntekijä on vielä shokkitilassa muutoksesta kuultuaan, ei uuden tiedon sisäistäminen ole helppoa. Esimiehen tulee myös antaa työntekijöille aikaa uuden tiedon sisäistämiseen ja edetä viestinnässä hiljalleen eli kaikkea muutosta koskevaa tietoa ei tule antaa yhdellä kertaa, jotta muutokseen pystytään sitoutumaan aidon ymmärryksen kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 65; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Viestintäsuunnitelmaa tehdessä tulee jo selkeyttää vastaukset kysymyksiin, miksi ja miten muutos toteutetaan sekä mitkä ovat siihen liittyvät tavoitteet, jotta siitä voidaan myöhemmin viestiä koko työyhteisölle ymmärrettävästi. Isommat muutokset voivat levittäytyä laajalle aikavälille, joten viestintäsuunnitelman avulla viestintä pystytään pitämään johdonmukaisena koko muutosprossin ajan. Johdonmukaisuus lisää viestinnän totuudenmukaisuuden tuntua ja työntekijöiden luottamusta, joten viestinnän johdonmukaisuuteen on kannattavaa panostaa. Organisaatiomuutoksissa johtamiseen kuin myös viestintään kohdistuu normaalia enemmän odotuksia, joten suunnitelmallisuus viestinnän suhteen auttaa esimiestä sekä muita muutosjohtajia tukemaan työntekijöitä ja vastaamaan heidän kysymyksiinsä totuudenmukaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 73; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Myllymäki (2018, 67) tiivistää onnistuneen muutosviestinnän seitsemään sääntöön ja vaiheeseen: 1) aloita viestintä ajoissa ja katkaise huhuilta heti siivet, 2) kerro selkeästi muutoksesta, sen vaiheista ja tavoitteista, 3) viesti muutoksen tarpeellisuudesta ja vahvista tätä faktatiedoilla, 4) kerro muutokseen liittyvistä riskeistä ja kirkasta myös kuvaa muutostarpeesta eli mitä yritykselle tapahtuu ilman muutosta, 5) anna työntekijöille tilaa ja aikaa muutoksen ja sen aiheuttamien tunteiden käsittelyyn, osallista ja sitouta henkilöstöä, 6) viesti rehellisesti ja ytimekkäästi, pidä huoli viestinnän ymmärrettävyydestä kaikilla organisaation tasoilla, 7) Sytytä muutostahto viestimällä tulevaisuuden kuvasta muutoksen jälkeen. Muutokseen liittyvän viestinnän on siis oltava jatkuvaa ja jo viestittyjä asioita tulee viestiä uudelleen muutosprosessin edetessä, jotta ymmärrys yhteisistä tavoitteista pysyy läpi muutoksen.

6.4 Monipuolinen viestintäkanavien hyödyntäminen

Muutosviestintää suunnitellessa tulisi myös pohtia kuinka muutokseen liittyviä asioita halutaan viestiä ja missä viestinnän kanavissa. Muutoksen onnistumisen kannalta voidaan todeta, että mitä tärkeämpi asia on kyseessä niin sitä tärkeimmässä viestinnän kanavassa tästä kannattaa viestiä myös henkilöstölle. Viestintä voi olla verbaalista eli sanallista tai kirjallista, riippuen kuinka ja missä asiasta halutaan viestiä. Muutoksessa esimiehen tulee olla läsnä työntekijöille, joten spontaanit sekä ja henkilökohtaiset sovitut kehityskeskustelut työpaikalla ovat tärkeitä yksilötasolla, jotta työntekijät pääsevät puhumaan avoimesti ja tuntevat tulevaisuutensa kuulluksi. Tiimi- tai osastokohtaiset palaverit tai koko henkilöstön kattavat palaverit ovat tärkeitä tiedonvälityshetkiä. Yhteisissä palavereissa tulee kuitenkin huomioida dialogisuus eli tasavertainen keskustelumahdollisuus, jotta kaikki jäsenet voivat osallistua keskusteluun. Eli myöskään palavereissa ei vain siirretä tietoa muutoksesta työyhteisölle, vaan lisätään ymmärrystä mahdollistaen avoimen keskustelevuuden ja kysymysten esittämisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 68, 74.) Yhteisten palavereiden lisäksi muutostilanteissa hyödyllisiä olisivat tiiviimmät ja henkilökohtaisemat muutosvarti-keskustelut, joissa työntekijä ja esimies voivat jutella työntekijää koskettavia asioita. Henkilökohtaisten keskusteluiden avulla työntekijä pystyy paremmin sisäistämään omat tavoitteensa ja tehtävänsä muutokseen liittyen ja voi näin keskittää täyden työaikansa- ja energiansa suoraan työkentelyyn, kun muutosta tai mahdollisia epäkohtia ei tarvitse miettiä itsekseen. Henkilökohtaiset keskustelut voivat viedä henkilökunnan määräästä riippuen paljonkin aikaa esimieheltä, mutta kun näiden keskusteluiden runko on suunniteltu hyvin, voidaan ne pitää hyvinkin tiiviinä ja loppujen lopuksi näihin

käytetty aika maksaa itsensä takaisin, kun työntekijöiden luottamusta muutokseen ja omaan työhön saadaan lisättyä ja näin ollen työskentelyn tehokkuutta parannettua. Muita hyödyllisiä muutosviestinnän työkaluja ovat palaverista vapaammat niin sanotut avoimet keskustelutilaisuudet, organisaation johdon tiedotteet ja erilaiset tilannekatsaukset sekä johdon paneelit tai parikeskustelut. Organisaation johdon pitämät keskustelutilaisuudet ovat tärkeitä luottamuksen ja yhteishengen luomisessa, sillä näin koko työyhteisöä saadaan niin sanotusti samalle viivalle ja tilaisuuksilla voidaan korostaa muutokseen liittyviä yhteisiä tavoitteita. Kun työntekijöiden kysymyksiin vastaa suoraan organisaation johto, on kiinnostus vastauksiin yleisesti korkeampi. Tällä myös saadaan myös lisättyä työntekijöiden kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja oman roolin merkitystä muutoksessa. (Pirinen 2014, 114, 138.)

Teknologia tarjoaa paljon erilaisia ratkaisua ja vaihtoehtoja viestintään liittyen nykypäivänä, joten sen tuomia hyötyä tulee hyödyntää muutosviestinnässä. Organisaation sisäiseen viestintään tarkoitettu intranet verkkopalvelu helpottaa viestinnän aktiivisuuden ylläpitämistä, sillä internetin välityksellä on nopeaa ja tehokasta viestiä isollekin työyhteisölle. Tämä voi toisaalta kääntyä tarkoitusta itseään vastaan, sillä usein intranetin kautta jaettu informaatio on juuri tarkoitettu isohkolle joukolle kerralla eikä täten viestintää voida kohdentaa jaa suunnitella eri kohderyhmiä tai yksilöitä ajatellen. Intranetin kautta yleensä jaetaan myös runsaasti informaatiota, joten sieltä voi olla haastavaa löytää juuri itseään koskettavaa informaatiota ja tiedon ymmärtäminen voi jäädä pintapuoliseksi, jos asiaa ei pystytä avaamaan ja kertomaan tarpeeksi ymmärrettävästi. Muutosta koskevaa viestintää tulisi siis jakaa eri kanaviin kohderyhmiä ja yksilöitä ajatellen, jotta jokainen työntekijä voi saada tarvitsemansa informaation ymmärrettävästi kanavasta, jonka valintaan voi itse vaikuttaa. Intranetin sisälle voidaan rakentaa foorumeita muutokseen liittyen, jonka kautta esimerkiksi kysymyksiä voidaan kysyä matalammalla kynnyksellä. Muutostilanteissa voisi olla hyödyllistä jakaa henkilöstöä pienempiin tiimeihin, joihin nimettäisiin omat vastuuhenkilöt. Pienemmässä ryhmässä voitaisiin tukea toinen toistaan muutoksessa ja vastuuhenkilö voisi sparrata ja tukea työntekijöitä muutosprosessissa. Omille pienemmille tiimeille voitaisiin tehdä oma keskustelufoorumi intranettiin, jossa keskustelevuutta ja luottamusta muutosta kohtaan voitaisiin edistää. Teknologia tulisi kokonaisuudessaan nähdä apuvälineenä onnistuneen muutoksen saavuttamiseen, mutta niin sanotulla sähköisellä viestinnällä ei saisi korvata kokonaan perinteisiä läsnäoloa vaativia kohtaamisia ja kasvoitusten tapahtuvia viestintätilanteita. (Pirinen 2014, 136–139; Kvist & Kilpiä 2006, 124.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ja tutkia toimeksiantajana toimivan organisaation muutosjohtamisen nykytilaa sekä kehitystoiveita henkilöstökyselyn avulla. Tutkimus toteutettiin Webropol-alustalla ja tutkimukseen oli mahdollisuus osallistua koko organisaation henkilöstöllä, pois lukien organisaation esimiehet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten muutosjohtaminen toteutuu organisaatiossa?
- Miten muutosjohtamista voidaan kehittää esimiestyön avulla?
- Millä keinoilla voidaan tukea henkilöstön muutosmyönteisyyttä?

Näiden kysymysten pohjalta on rakentunut niin opinnäytetyön teoriaosuus kuin myös henkilöstötutkimuksen kyselyrunko. Henkilöstökyselyn avulla pyrittiin saamaan vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin, sekä vastausten perusteella tekemään kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Tutkimus pohjautuu ADKAR-muutosmalliin (ks. kuva 3), jonka pohjalta kysymyksissä käsitellään muutostarvetta, muutosmyönteisyyttä ja muutosvistarintaa sekä esimiestyön näkökulmasta riittävän osaamisen varmistamista ja viestinnän toteutumista.

7.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyössä toteutettiin laaja henkilöstötutkimus toimeksiantajana toimivan organisaation henkilöstön kesken, joten näin ollen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa. Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä organisaation muutosjohtamisen nykytilasta sekä selvittää mahdollisia toiveita siihen liittyen. Kvantitatiivisen tutkimustavan mukaisesti tarkoituksena oli kuvata tutkittavaa ilmiötä lukumääräisesti ja prosenttiosuuk-sien avulla. Lukumääräisten tulosten avulla voitiin tutkia esimerkiksi eri ilmiöiden yleisyyttä.

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä oli kysely, jonka avulla kerättyä aineistoa analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Intranetin kautta jaettu henkilöstökysely valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkittava joukko oli melko laaja. Henkilöstökyselylomake (liite 1) pohjautuu vahvasti sisältönsä opinnäytetyön teoriaan ja etenee teoriaosuuden mukaisesti käsitellen eri muutosjohtamisen osa-alueita. Kyselylomake oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen, jotka olivat *taustatiedot*, *muutosjohtaminen*, *muutosvistarinta*, *esimiestyö muutostilanteissa* sekä *muutosviestintä*. Tutkimuksen kysymykset pohjautuvat myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, joihin pyrittiin tutkimuksen kysymysten avulla saamaan vastauksia ja niiden pohjalta tekemään kohdeyritykselle kehitysehdotuksia. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään henkilöstön kokemuksia muutosjohtamisen nykytilasta, muutosvistarinnan ilmene-misestä ja muutosmyönteisyydestä, esimiestyöstä osana muutosjohtamista sekä muutosviestinnän riit-tävyydestä ja toiveista viestintään liittyen. Kyselyn alussa olevilla taustatietoja kartoittavilla kysymyk-

sillä selvitettiin millä organisaation osastoilla vastaaja työskentelee ja kuinka pitkään henkilö on työskennellyt organisaatiossa. Näiden taustatietojen avulla pyrittiin selvittämään mahdollisia vastauksiin liittyvää hajontaa työsuhteen keston tai eri osastojen työntekijöiden välillä.

Henkilöstökysely toteutettiin Webropol-alustalla 18.10.-31.10.2021 eli kysely oli auki kahden viikon ajan. Linkki kyselyyn jaettiin kohdeorganisaation intranetin kautta, joka takasi kaikille nopean ja helpon pääsyn kyselyyn.

Henkilöstökyselyssä käytettiin suurimmaksi osaksi suljettuja kysymyksiä, jolloin kysymyksiin vastaaminen oli vastaajalla nopeaa. Jokaisessa kyselyn osa-alueessa oli myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään ilmiötä tarkemmin ja saamaan konkreettisia kehitysehdotuksia organisaation muutosjohtamiseen liittyen sekä kyselyn sisältöön saatiin näin vaihtelevuutta. Kaikki avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, eikä vastaajan ollut siis pakko vastata niihin jatkaakseen kyselyssä etenemistä. Suljetut kysymykset olivat kaikki pakollisia kysymyksiä. Niissä olevat vaihtoehdot olivat toisensa pois-sulkevia, mutta kyselyssä oli lisäksi myös monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle kerrottiin, jos vastausvaihtoehtoja voi antaa useamman kerralla. Kyselyssä oli myös sekamuotoinen kysymys eli osa vastausvaihtoehtoista oli annettu valmiiksi ja osa oli avoimena, johon vastaaja pystyi vastaamaan omin sanoin, jos suljetut vaihtoehdot eivät tuntuneet oikeilta.

Suurin osa kyselyn kysymyksistä oli Likert-asteikon kysymyksiä eli kysymyksen vaihtoehdot ovat asenneväittämiä, jotka ilmaisevat joko kielteistä tai myönteistä asennetta kysymyksen niin sanottua toteamusta kohti. Likert-asteikko koostui neljästä vaihtoehdosta, jotka olivat 1. *Täysin eri mieltä*, 2. *Jokseenkin eri mieltä*, 3. *Jokseenkin samaa mieltä* ja 5. *Täysin samaa mieltä*. Kyselyssä jätettiin tarkoituksella keskimäinen vaihtoehto *”En osaa sanoa”* pois, jotta kyselyn vastaukset antaisivat mahdollisimman tarkkaa tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista.

7.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin Webropol-alustalla hyödyntäen ohjelman raportointityökalua. Tutkimustulosten analysointi alkoi välittömästi henkilöstökyselyn päättymisen jälkeen ja tuloksia analysoitiin samassa enenemisjärjestyksessä kuin kysely oli toteutettukin. Tuloksissa tarkasteltiin vastauksien jakautumista Likert-asteikolla ja analysoitiin eri kysymysten välillä vastauksien syy- ja seuraussuhteita. Avoimien kysymysten kautta tulleita vastauksia käytiin läpi myös kyselyn eri osa-alueiden mukaisessa järjestyksessä ja niiden kautta pystyttiin kuvaamaan kutakin ilmiötä tarkemmin tai pohtia kommenttien ja muiden vastauksien välisiä syy- ja seuraussuhteita. Tutkimuksia analysoitaessa tarkkailtiin ääripäävastauksien vaihtelua ja valintojen jakautumista Likert-asteikolla sekä vertailtiin myös mielipideväittämiä välillä tulosten keskiarvoja ja pohdittiin näiden tulosten välisiä seuraussuhteita.

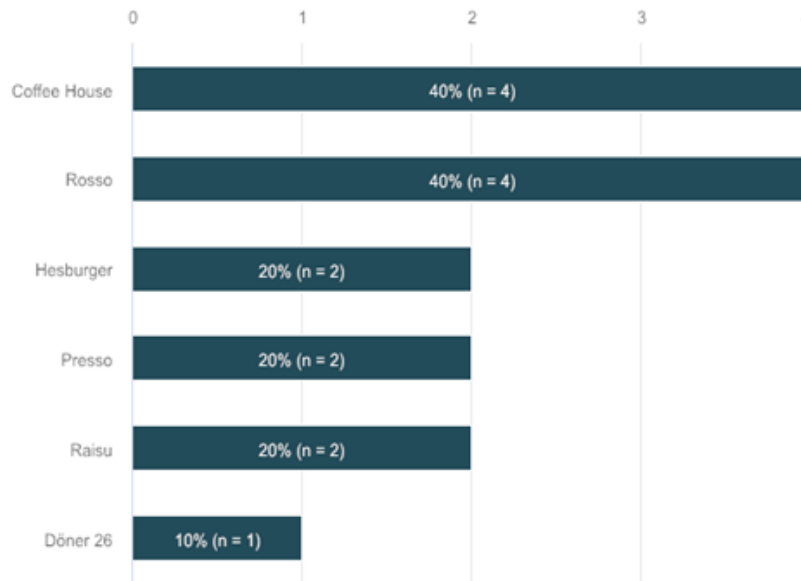
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Webropol-alustalla toteutettuun henkilöstökyselyyn vastasi kymmenen henkilöä Food & Joy Ravintolamaailman henkilöstöstä. Eri osastojen työntekijöitä on 34 henkilöä, mutta myös osastojen vuoropäälliköillä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen, joten yhteensä kysely koski 47 henkilöä. Vastausprosentti jäi näin ollen pyöristettynä 21 prosenttiin. Koska vastaajia oli yhteensä kymmenen, avataan tutkimuksen tuloksia enemmänkin henkilömäärittäin kuin pelkästään prosenttilukuina.

Henkilöstötutkimuksessa kysymykset oli jaettu teemoittain eri väliotsikoiden alle, joten tutkimuksen tuloksia myös analysoidaan seuraavissa alaluvuissa teema kerrallaan. Tutkimus alkoi taustatietojen kartoittamisella, joihin liittyen oli kaksi lyhyttä kysymystä. Seuraavat kysymykset käsittelivät muutosjohtamista yleisellä tasolla sekä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia organisaation menneistä muutoksista sekä muutosjohtamisen nykytilasta. Seuraavat tutkimuksen osa-alueet olivat muutostarinta, esimiestyö sekä viimeisenä osa-alueena oli muutosviestintä. Jokaisessa tutkimuksen osa-alueessa oli avoimia kysymyksiä, osa niistä oli piilotettuja kysymyksiä, jotka tulivat näkyviin tietyn vastausvaihtoehdon valittaessa. Tutkimuksessa kysymyksiä oli yhteensä 29. Taustatietoja koskevat kysymykset olivat valintakysymyksiä, joista toisessa oli myös monivalintamahdollisuus. Suurin osa tutkimuksen kysymyksistä oli muotoiltu Likert-luokitteluasteikon muotoon ja nämä kysymykset olivat pakollisia. Ainoastaan tutkimuksen avoimet kysymykset olivat vapaavalintaisia kysymyksiä.

8.1 Vastaajien taustatiedot

Ravintolamaailma Food & Joy:n henkilöstö koostuu Coffee Housen, Rosson, Hesburgerin, Presson, Raisen sekä Döner 26:n työntekijöistä. Henkilöstökysely toteutettiin koko ravintolamaailman henkilökunnan kesken, pois lukien osastojen esimiehet. Taustatietoina kartoitettiin vastaajan pääsääntöinen työskentelyosasto sekä työsuhteen kesto. Koska Ravintolamaailmassa useat työntekijät työskentelevät useammalla osastolla säännöllisesti, tuli kysymys olla monivalintamuotoisena. Kuva 6. havainnollistaa millä osastoilla kyselyyn osallistuneet työskentelevät. Koska tutkimukseen osallistuneita oli yhteensä 10 henkilöä, voidaan kuvasta (ks. kuva 6) päätellä, että useampi vastaajista työskentelee useammalla Ravintolamaailman osastolla säännöllisesti, sillä vaihtoehtovalintoja tuli kysymykseen yhteensä 15.



KUVA 6. Kyselyn vastaajat osastoittain (n=10)

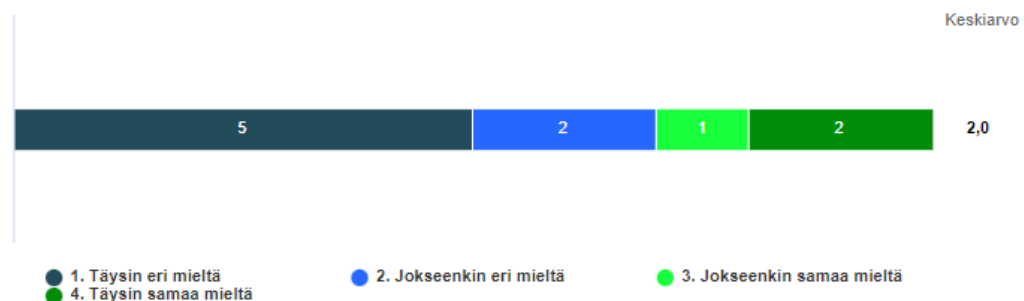
Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa oli tasaisesti eri pituisia työsuhteen omaavia henkilöitä. Vastaajista kolme henkilöä oli työskennellyt organisaatiossa alle vuoden, yksi henkilö 1–2 vuotta, kolme henkilöä 3–5 vuotta, yksi henkilö 6–9 vuotta ja kaksi henkilöä oli työskennellyt organisaatiossa yli kymmenen vuotta. Vastaajien keskuudessa on siis sekä uudempaa työntekijää kuin myös hyvin kokenutta ja useampia organisaatiossa tapahtuneita muutosprosesseja nähneitä työntekijöitä.

8.2 Muutosjohtaminen

Organisaation muutosjohtamisen nykytilaa selvittäessä henkilöstöltä kysyttiin, ovatko työntekijät kokenut nykyisessä työssään muutoksia ja kuinka paljon, millaisia tuntemuksia viimeisimmät muutokset ovat aiheuttaneet sekä onko muutostarve ollut selkeä työntekijälle itselleen. Tässä tutkimuksen osiossa myös kartoitettiin, ovatko työntekijät kokeneet organisaatiossa tapahtuneet muutokset positiivisina muutoksina ja onko heitä osallistettu muutoksiin riittävästi sekä selvitettiin henkilöstön halua olla aktiivisemmin mukana muutosprosessien suunnitteluissa ja toteutuksissa.

Tutkimuksessa kysyttiin, onko vastaajan mielestä organisaatiossa tapahtunut muutoksia liian vähän, sopivasti vai liian paljon. Kysymykseen vastattiin asteikolla 1–3, ja vastauksien keskiarvo oli 2,3 eli hieman suurempi osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksia on tapahtunut organisaatiossa liian paljon. Viisi vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että muutoksia on ollut sopivasti ja neljä henkilöä oli sitä mieltä, että muutoksia on tapahtunut liikaa. Jos muutoksia oli tapahtunut vastaajan mielestä liikaa, kartoitettiin avoimella jatkokysymyksellä, kuinka tämä on vaikuttanut työntekijään itseensä tai hänen työskentelyynsä. Kahdessa vastauksessa nousi esiin työntekijöiden runsas vaihtuvuus sekä tapahtuneiden muutoksien sekavuus. Toinen vastaajista myös mainitsi, että äkilliset toiminnan muutokset vain ilmoitetaan tapahtuviksi eli muutoksia koskeva viestintä ei ole ollut ennakoivaa. Kaikki vastaajat kokivat olevansa kokonaan tai osittain myönteisiä työelämässä tapahtuvia muutoksia kohtaan.

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö ei koe, että heitä on otettu tarpeeksi mukaan muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen (kuva 7). Viisi vastaajista oli täysin eri mieltä seuraavan väittämän kanssa *"Koen, että henkilöstöä on otettu tarpeeksi mukaan muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen"* Myös kaksi henkilöä oli jokseenkin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Kaksi vastaajaa kuitenkin oli täysin samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Enemmistö vastaajista siis koki vahvasti niin, ettei henkilöstöä ole osallistettu tarpeeksi muutoksien suunnitteluprosesseihin tai niiden toteutuksiin. Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin vastaajan omaa halua ja mielenkiintoa suurempaan vastuuseen muutosprosesseissa, mutta tässä vastauksien keskiarvona asteikolla 1–4 oli 2,9. Enemmistö vastaajista eli kuusi henkilöä oli täysin tai osittain sitä mieltä, että haluaisi itse työntekijänä enemmän vastuuta organisaation muutosprosesseissa. Neljä vastaajaa oli kuitenkin samanaikaisesti sitä mieltä, ettei haluaisi enempää vastuuta muutostilanteissa. Tutkimukseen osallistuneista neljä oli täysin samaa mieltä ja neljä osittain samaa mieltä siitä, että aktiivinen osallistaminen muutosprosesseihin lisäisi vastaajan omaa motivaatiota ja muutosmyönteisyyttä. Vain kaksi oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Reilu enemmistö vastaajista siis koki, että aktiivinen osallistaminen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin lisäisi sekä motivaatiota että muutosmyönteisyyttä.



KUVA 7. Henkilöstön osallistaminen muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen (n=10)

Alla oleva taulukko (taulukko 2) kuvaa vastauksien jakautumista kysymykseen *"Millaisia tunteita viimeisimmät organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat sinussa herättäneet?"*. Kysymys oli tyyliltään monivalintakysymys, joten vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon halutessaan sekä kirjoittaa myös vapaasti oman vastauksensa avoimeen vaihtoehtokenttään. Taulukosta voi nähdä yleisimpiä muutoksista aiheutuvia tunteita henkilöstön keskuudessa, jotka olivat innostus, hämmennys, epävarmuus sekä stressaantuneisuus, joista kaksi viimeisintä saivat eniten valintoja. Innostus ja hämmennys saivat molemmat yhtä paljon valintoja ja suhteessa muiden valintojen määriin, olivat innostus ja hämmennys melko yleisiä muutoksen aiheuttamia tuntemuksia.

TAULUKKO 2. Muutoksien aiheuttamat tunteet

Koetut tunteet	n
innostus	5
hämmennys	5
ilo	2
suru	0
epävarmuus	8
neutraali	2
stressaantuneisuus	7
Muu, mikä?	1

Avoimen vaihtoehdon kautta tuli yksi vastaus, joka oli ”*epäily*”. Puolet vastaajista on kokenut innostuksen tunnetta organisaation muutoksiin liittyen, mutta hieman suurempi osa vastaajista on kokenut negatiivisina pidettäviä tunteita, kuten stressaantuneisuutta, epävarmuutta sekä hämmennystä. Ainoa vaihtoehdoissa ollut tunne, mikä ei saanut yhtäkään valintaa oli suru.

8.3 Muutosvastarinta

Työyhteisössä vallitsevaa muutosvastarintaa oli havainnut vastaajista kuusi henkilöä kymmenestä, joten vain hieman yli puolet vastaajista oli havainnut muutosvastarintaa organisaatiossa ja työyhteisössä. Jos vastaaja oli sitä mieltä, että muutosvastarintaa on ollut, tähän vaihtoehtoon piilotetulla kysymyksellä kartoitettiin tarkemmin, miten muutosvastarinta on tarkalleen näkynyt työyhteisössä. Vastauksia saatiin neljä kappaletta ja niissä tuli ilmi seuraavia asioita siitä, kuinka muutosvastarinta näkyy työyhteisössä: *spekulointi, negatiivisuus, tulevista tai nykyisistä muutoksista valittaminen, yleisesti negatiiviselle kannalle asettuminen ja selän takana ihmetteleminen sekä vanhan tavan puolusteleminen.*

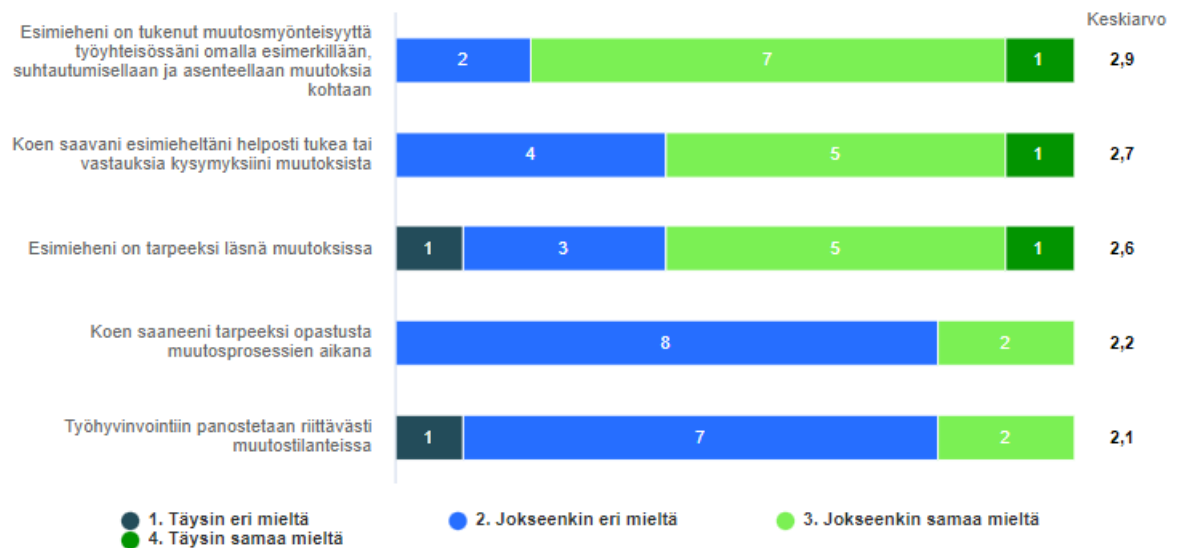
Muutosprosesseihin liittyviä huhuja oli havainnut puolet vastaajista eli viisi henkilöä ja toinen puoli vastaajista ei ollut havainnut tämänkaltaista toimintaa. Jos tutkimukseen osallistunut oli havainnut muutosprosesseihin liittyviä huhuja, kartoitettiin avoimen kysymyksen avulla, minkälaisia huhuja on lähtenyt liikkeelle. Avoimia kommentteja tuli kaksi, joiden perusteella liikkeelle lähteneet huhut ovat käsitelleet työntekijöiden vaihtuvuutta ja avaintekijöiden lähtemistä organisaatiosta. Niiden vastaajien näkökulmasta, jotka olivat havainneet muutoksiin liittyviä huhuja, eivät kuitenkaan kokeneet huhujen vaikuttaneen omaan suhtautumiseen muutokseen liittyen, sillä vain kolme vastaajaa kymmenestä vastasi myönteisesti kysymykseen ”*Jos huhuja on ilmennyt, koetko niiden vaikuttaneen omaan suhtautumi-*

seesi muutokseen liittyen?". Myös kolme henkilöä kymmenestä oli sitä mieltä, että työyhteisössä ilmevä muutosvastarinta on vaikuttanut omaan työskentelyyn. Näistä kolmesta vastaajasta jokainen antoi vastauksensa piilotettuna olleen avoimen kysymyksen kautta, jolla pyrittiin saamaan tarkennusta siihen, kuinka muutosvastarinta on vaikuttanut työntekijään itseensä tai hänen työskentelyynsä. Vastauksissa ilmeni seuraavanlaisia asioita: *muutosvastarinta heikentää omaa intoa ja väsyttää, laskee motivaatiota, huonontaa yleistä ilmapiiriä sekä myös laskee työntekijän omaa mielialaa*. Toisen, kaikille vastaajille näkyvän kysymyksen kautta vielä kartoitettiin henkilöstön toiveita siihen, millaista tukea tai toimenpiteitä he toivoisivat ehkäisemään muutoksiin liittyvää muutosvastarintaa. Avoimia kommentteja tuli viisi ja vastauksissa nousi esiin etenkin toive avoimuudesta ja työntekijöiden motivoimisesta, jotta muutos koettaisiin helpommin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi muutokseksi. Vastauksissa ilmeni myös toive avoimemmasta ja aikaisemmasta tiedotuksesta muutoksiin liittyen ja toivottiin enemmän ratkaisujen perustelua koko henkilöstön kesken. Avointa keskustelua toivottiin myös enemmän esihenkilöta-solta työntekijöille muutosvastarintaa ehkäisevänä toimenpiteenä.

8.4 Esimiestyö muutostilanteissa

Henkilöstökyselyssä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia organisaation esimiestyöstä muutostilanteissa väittämien avulla, joihin vastattiin *täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä* -asteikolla. Vastaajat kokivat esimiehensä tukeneen työyhteisössä muutosmyönteisyyttä omalla esimerkillään, suhtautumisellaan ja asenteellaan muutoksia kohtaan, sillä vastauksien keskiarvo oli 1–4 asteikolla 2,9. Väittämien keskiarvoja verratessa oli organisaation henkilöstö tämän väittämän kanssa eniten samaa mieltä. (ks. kuva 8.) Seitsemän vastaajaa kymmenestä oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä, että esimies on tukenut muutosmyönteisyyttä työyhteisössä omalla esimerkillään. Enemmistö vastaajista koki, että saa esimieheltään helposti tukea tai vastauksia kysymyksiinsä muutoksiin liittyen sekä kokivat esimiehen olevan tarpeeksi läsnä muutoksissa.

Riittävä perehdytys ja opastaminen ei ole ollut muutostilanteissa henkilöstön näkökulmasta riittävää vastauksien perusteella, sillä vain kaksi kymmenestä vastaajasta oli jokseenkin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa *"Koen saaneeni tarpeeksi opastusta muutosprosessien aikana"*. Loput vastaajista eli kahdeksan vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Tämän väittämän kanssa ei siis yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä. Melko samanlainen kanta henkilöstöllä oli myös työhyvinvointiin liittyen ja siihen liittyvän panostamisen riittävyyden kanssa. Vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työhyvinvointiin panostetaan riittävästi muutostilanteissa ja loput vastaajista olivat joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Näin ollen väittämään liittyvien vastauksien keskiarvo asteikolla 1–4 jäi lukemaan 2,1, ja se on matalin keskiarvo esimiestyötä koskevien väittämien keskuudessa.



KUVA 8. Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä muutostilanteissa (n=10)

Avoimien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, millaista tukea henkilöstö kaipaisi esimieheltään muutostilanteissa ja millaisilla toimilla työntekijän omaa muutosmyönteisyyttä voitaisiin lisätä. Ensimmäiseen kysymykseen vapaita kommentteja tuli kolme, joiden perusteella henkilöstö kaipaisi esimiehiltään enemmän perehdytystä muutostilanteissa, keskustelutuokioita ja aitoa kiinnostusta kuinka työntekijöillä itsellään menee sekä enemmän *"yleisellä tasolla ruohonjuuritason työn tekoa"*. Toiseen avoimeen kysymykseen tuli kaksi vastausta ja niiden perusteella henkilöstön muutosmyönteisyyttä voitaisiin lisätä avoimemmalla keskustelulla ja aidolla läsnäololla sekä vastaaja toivoi esimiehiltä enemmän *"itsensä likoon laittaa"*.

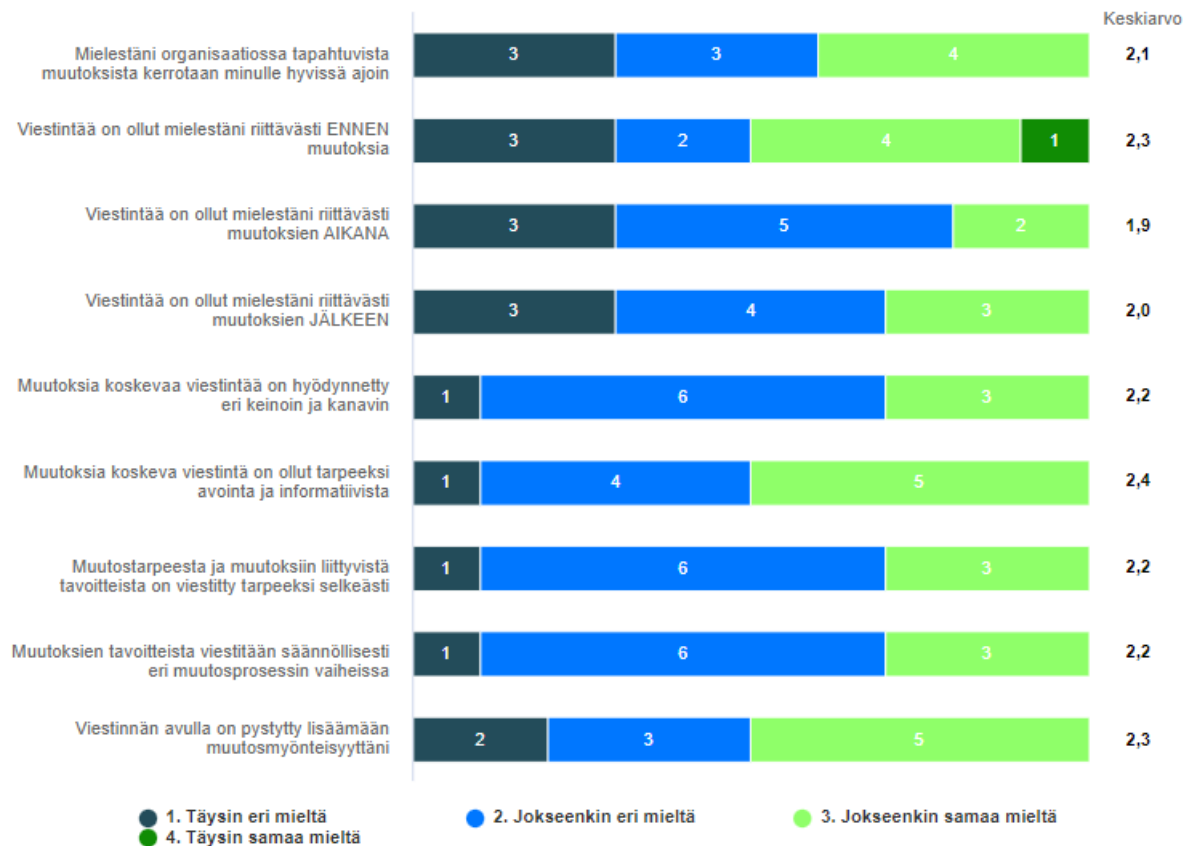
8.5 Muutosviestintä

Tutkimuksen muutosviestintää käsittelevä osio alkoi mielipideväittämillä, joiden tulokset ovat koottuna alla olevaan kuvaan (kuva 9). Suurin osa vastaajista koki, ettei organisaatiossa tapahtuvista muutoksista viestitä työntekijälle itselleen hyvissä ajoin, sillä yhteensä kuusi vastaajaa kymmenestä oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa *"Mielestäni organisaatiossa tapahtuvista muutoksista kerrotaan minulle hyvissä ajoin"*. Mielipideväittämillä kartoitettiin erikseen henkilöstön kokemuksia viestinnän määrästä ennen muutoksia, niiden aikana sekä niiden jälkeen. Vastausten tuloksia tarkastellessa henkilöstön mielestä viestintää on ollut parhaiten eli riittävimmin ennen tapahtuvia muutoksia, sillä puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä seuraavan väittämän kanssa *"Viestintää on ollut mielestäni riittävästi ennen muutoksia"*. Viestinnän määrä varsinkin muutoksien aikana sekä myös niiden jälkeen on ollut vastaajien mielestä liian pientä ja harvakseltaan tapahtuvaa, kuten kuvasta (kuva 9) voidaan päätellä. Yhteensä kahdeksan henkilöä kymmenestä vastaajasta on ollut täysin tai jokseenkin eri mieltä sen kanssa, että viestintää olisi ollut tarpeeksi muutoksien aikana ja seitsemän

henkilöä on ollut täysin tai jokseenkin eri mieltä sen kanssa, että viestintää olisi ollut riittävästi muutoksien jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä muutoksia koskevaa viestintää ei ole hyödynnetty tarpeeksi eri keinoin ja kanavin, sillä seitsemän vastaajaa kymmenestä oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa *"Muutoksia koskevaa viestintää on hyödynnetty eri keinoin ja kanavin"*. Henkilöstö on kokenut vastauksien perusteella muutoksia koskevan viestinnän suhteellisen avoimeksi ja informatiiviseksi, sillä puolet vastaajista on ollut jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa *"Muutoksia koskeva viestintä on ollut tarpeeksi avointa ja informatiivista"*. Tämän väittämän vastauksien keskiarvo on korkein verrattuna muihin viestintään liittyvien väittämien vastauksiin, joten näiden tulosten perusteella viestinnän informatiivisuuden ja avoimuuden suhteen henkilöstö on ollut tyytyväisin muutosviestinnässä. Keskiarvoa tarkasteltaessa taas viestinnän riittävyys muutoksien aikana on vastaajien mielestä toteutunut heikoiten. (kuva 9.)

Henkilöstö ei vastausten perusteella ole kokenut, että muutostarpeesta tai muutoksiin liittyvistä tavoitteista olisi viestitty tarpeeksi selkeästi henkilöstölle, sillä seitsemän vastaajaa kymmenestä oli täysin ja jokseenkin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Myöskään muutoksen tavoitteista ei ole koettu viestittävän tarpeeksi säännöllisesti eri muutosprosessin vaiheissa, sillä seitsemän vastaajaa kymmenestä vastasi väittämään *"Muutoksien tavoitteista viestitään säännöllisesti eri muutosprosessin vaiheissa"* täysin tai jokseenkin eri mieltä. Puolet vastaajista eli viisi henkilöä kuitenkin koki, että tehdyn, muutosta käsittelevän viestinnän avulla on pystytty lisäämään työntekijän omaa muutosmyönteisyyttä edes jollakin asteella. Kaksi vastaajaa kuitenkin samanaikaisesti oli täysin sitä mieltä viimeisen väitteen kanssa ja kolme jokseenkin eri mieltä. (kuva 9.)



KUVA 9. Muutosviestintä ja tiedonkulku (n=10)

Vastauksien ääripäitä tarkastellessa voidaan todeta, että ettei vastauksien *"täysin samaa mieltä"* ja *"täysin eri mieltä"* vastausmäärien kanssa ole tasapainoa. Muutosviestintää koskevien väittämien vastauksista löytyy vain yksi *"täysin samaa mieltä"*-vastaus ja reilusti enemmän ääripään vastauksia on *"täysin eri mieltä"*-vastauksien puolella. (kuva 9.)

Avoimien kommenttien perusteella työntekijöiden omaa muutosmyönteisyyttä voitaisiin parantaa kunnioittavalla, ajankohtaisella, perustellulla ja riittävän ennakoivalla viestinnällä. Henkilöstö koki myös, että omaa muutosmyönteisyyttä voitaisiin parantaa viestinnän avulla lisäämällä avoimempaa keskustelua hyvissä ajoin ennen muutoksia sekä pilkkomalla asioita pienempiin osiin. Kysymykseen *"Mitä toiveita sinulla olisi tulevaisuuden muutosviestintään liittyen?"* vastauksissa nousi esiin toiveet rehellisestä keskustelusta, ennakoivammasta, ajankohtaisemmasta sekä tasa-arvon toteuttavasta viestinnästä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimustuloksia tarkkailemalla ja johtopäätösten pohjalta esitellään toimeksiantajalle kehitysehdotuksia muutosjohtamiseen liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen muutosjohtamisen nykytilaa henkilöstön näkökulmasta ja selvittää henkilöstön toiveita tai kehitysehdotuksia muutosjohtamiseen liittyen. Tutkimuksessa perehdyttiin neljään eri muutosjohtamisen teemaan, jotka olivat *muutosjohtamisen yleisesti*, *muutosvastarinta*, *esimiestyö muutostilanteissa* sekä *muutosviestintä*. Tutkimus jaettiin eri teemoihin, jotta eri aihealueita päästiin tutkimaan tarkemmin. Jokaisella osa-alueella on merkittävä rooli muutosjohtamisessa ja muutosprosessien onnistumisen kannalta, joten tutkimuksella haluttiin sekä ymmärtää muutosjohtamisen nykytilan suurempi kokonaisuus, että ymmärtää eri osa-alueisiin liittyviä ilmiöitä.

9.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen vastausprosentti jäi melko pieneksi verrattuna koko organisaation henkilöstön määrään, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja kohdeyrityksen muutosjohtamisen nykytilaa kuvaavana sen aineiston perusteella, mitä tutkimukseen saatiin osallistujia. Kuitenkin esimerkiksi avoimia kommentteja analysoidessa tulee pohtia, kuinka paljon niissä tulleiden kommenttien perusteella jotakin asiaa tai mielipidettä voidaan yleistää, sillä kyse on tässä tapauksessa yksittäisistä ja melko harvoista kommentteista suhteutettuna koko organisaation henkilöstön määrään. Tutkimukseen saatiin vastauksia jokaisen organisaation osaston työntekijöiltä, joskin suurin otanta muodostui Coffee Housen ja Rosson henkilöstöstä (kuva 6). Vastaajien keskuudessa oli myös kattavasti työntekijöitä eri työsuhteen kestoltaan, joten tutkimuksen avulla saatiin tasapainoisesti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta niin uudemmilta työntekijöiltä kuin myös kokeneimmilta, enemmän organisaation aikaisempia muutoksia nähneiltä. Tämä osaltaan loi lisää luotettavuutta tutkimuksen tuloksiin, sillä vastaukset ja näkemykset eivät ole vain joko kokeneilta tai uusilta työntekijöiltä.

Muutoksien aiheuttamat tunteet olivat henkilöstön keskuudessa tutkimuksen vastauksien perusteella negatiivispainotteisia tunteita, sillä yleisimmät muutoksien aiheuttamat tunteet olivat epävarmuus sekä stressaantuneisuus (taulukko 2). Nämä tunteet ovat muutosprosessien alussa ja uusien asioiden äärellä ollessa varsin luonnollisia tuntemuksia, mutta niiden kuuluisi laantua muutosprosessin edetessä, kun muutos alkaa tulla tutummaksi ja sen onnistumiseen luotetaan. Täten myös muutokseen liittyvän ilon ja innostuksen tulisi lisääntyä muutosprosessin edetessä ja näin ero esimerkiksi epävarmuuden tunteeeseen tulisi olla tasapainossa. Innostuksen tunne oli tutkimuksen mukaan suhteellisen yleinen muutoksen aiheuttama tunne, joten organisaatiossa tapahtuneet muutokset on useamman vastaajan perusteella koettu positiivisina ja innostavina asioina. Tutkimusta tehdessä organisaatiossa ei ollut juuri meilläään suurempia muutoksia, joten silläkään ei voida selittää vastauksien jakautumista enemmän negatiivisten tuntemusten puolelle. Sillä jos jokin merkittävä muutos olisi meneillään, niin olisi prosessin

ollessa kesken luonnollista, että esimerkiksi hämmennys ja stressaantuneisuus olisivat yleisempiä työyhteisössä vallitsevia tunteita kuin esimerkiksi innostus tai ilo. Voidaan siis pohtia, ovatko menneet muutosprosessit jättäneet henkilöstön mieleen vahvemmin muutoksen aiheuttaman stressin kuin uusien asioiden tuoman innostuksen. Jos näin on, voi henkilöstölle helposti jäädä niin sanotusti huono mielikuva muutoksista yleisesti ja myöhemmin tämä voi näkyä lisääntyneenä muutosvastarintana työyhteisössä.

Enemmistö vastaajista ei kokenut muutoksiin osallistamista riittäväksi menneissä muutosprosesseissa. Enemmistö oli samanaikaisesti sitä mieltä, että haluaisi enemmän vastuuta organisaatiossa tapahtuvissa muutosprosesseissa, joten voidaan todeta, että henkilöstöllä olisi halukkuutta osallistua aktiivisemmin organisaatiossa tapahtuvien muutoksien suunnitteluun sekä toteutukseen. Aktiivisemmalla osallistamisella voidaan parhaimmillaan motivoida henkilöstöä ja lisätä heidän muutosmyönteisyyttään, sekä myös uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin onnistuu sitä paremmin mitä aikaisemmin uuden opettelemisen aloittaa koko henkilöstö yhdessä. Aktiivisempi osallistaminen voidaan nähdä myös avoimempana, aktiivisempänä ja keskustelevampana viestintänä, jonka avulla voidaan lisätä yhteisöllisyyttä. Tämän avulla voidaan myös tukea tunnetta, että henkilöstö tulee kuulluksi ja heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, kun siitä viestiminen on keskustelevaa ja näkemyksiä saa jakaa vapaasti.

Muutosvastarintaa koskevien avoimien kysymysten perusteella organisaatiossa on havaittu yleistä negatiivista suhtautumista muutokseen, turhaa spekulointia sekä vanhojen tapojen puolustamista. Tämänkaltainen toiminta viestii työyhteisössä vallitsevasta muutosvastarinnasta, sillä silloin uutta epäillään vahvasti ja halutaan vanhat, tutut ja turvalliset menetelmät ja toimintatavat takaisin. Negatiivinen tunnelma työyhteisössä vaikuttaa helposti kaikkien toimintaan ja huonontaa työilmapiiriä ja yhteisen tekemisen asennetta muutosta kohtaan. Riskinä on myös se, että menneeseen haikailu ja negatiivisuus tarttuu organisaatioon tuleviin uusiin työntekijöihin ja näin yleinen työilmapiiri kärsii ja voi vaikuttaa jopa negatiivisesti työnantajakuvaan. Tällä voi taas olla vaikutusta rekrytointiin ja siihen, että työnantajakuva ei ole tarpeeksi houkutteleva ja haluttava työnhakumarkkinoilla.

Esimiestyöhön liittyen enemmistö vastaajista koki, että hänen esimiehensä on tukenut työntekijän omaa muutosmyönteisyyttä. Koska kaikki vastaajat eivät kokeneet esimiehen tukea riittäväksi, voitaisiin esimiestyön avulla parantaa henkilöstön muutosmyönteisyyttä esimiehen aktiivisemmalla esimerkillään, suhtautumisellaan ja positiivisella asenteellaan muutoksia kohtaan. 40 prosenttia vastaajista olisi kaivannut esimiehensä läsnäoloa enemmän muutostilanteissa, joten tämä voi vaikuttaa alentavasti henkilöstön muutosmyönteisyyteen ja muutoksen onnistumisen kannalta riittävän osaamisen varmistamiseen. Myös merkittävä osa vastaajista, 40 prosenttia koki, ettei saa esimieheltään helposti tukea tai vastauksia kysymyksiinsä muutoksiin liittyen. Tämä luku on yhteydessä esimiehen läsnäoloon ja sen puuttumisen tunteeseen, sillä jos henkilöstön keskuudessa koetaan esimiehen läsnäolon puutetta ei myöskään tuen saaminen muutokseen liittyen voi toteutua täydellisesti. Läsnäolon puutteella voi olla

vaikutusta myös osaamisen riittämättömyyteen, sillä jos esimies ei ole riittävästi läsnä, ei työntekijä pysty selvittämään esimerkiksi lisäperehdytyksen saamisen mahdollisuutta tai sen tarvetta.

Työhyvinvointiin liittyvää panostusta olisi henkilöstön keskuudessa kaivattu enemmän muutostilanteissa. Henkilöstön työhyvinvointiin alentavasti vaikuttavat työyhteisössä vallitsevat negatiiviset tunteet, kuten epävarmuus ja stressaantuneisuus, mitkä olivat vastauksissa yleisimpiä muutoksien aiheuttamia tunteita. Eli jos henkilöstö kokee vahvasti stressaantuneisuutta muutoksissa, eikä tunne laannu tai muutu innostukseksi muutosta kohtaan, vaikuttaa pitkittynyt stressi työntekijöiden hyvinvointiin. Tällöin työhyvinvointiin kaivattaisiinkin enemmän panostusta, jotta erilaiset tuntemukset eivät pääse vaikuttamaan negatiivisesti henkilöstön työkykyyn- ja terveyteen. Vahva enemmistö vastaajista ei kokenut saaneensa tarpeeksi opastusta muutosprosessien aikana, joka voi osaltaan vaikuttaa työn aiheuttamaan kuormitukseen ja epävarmuuden tunteen lisääntymiseen. Muutosprosessien aikaista opastamista kaivattiin enemmän henkilöstön keskuudessa. Aktiivisella opastamisella sekä perusteellisella perehdyttämällä saataisiin muutoksen tuomat uudet menetelmät ja toimintatavat nopeammin osaksi arkea ja henkilöstön kokemaa epävarmuutta vähennettyä.

Avoimien kommenttien perusteella henkilöstö kaipasi enemmän keskustelutuokioita, esimiehen läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta kuinka työntekijöillä itsellään menee, ja näiden toimien avulla esimiestyöllä voitaisiin lisätä henkilöstön muutosmyönteisyyttä. Aktiivisella keskusteluyhteydellä esimiehen ja henkilöstön välillä voidaan selvittää esimerkiksi työn kuormittavuuden tasoa, ja tehdä näin muutoksia tarvittaessa nopeasti ennen kuin työ alkaa vaikuttamaan alentavasti työntekijöiden työhyvinvointiin. Näin voitaisiin myös tukea henkilöstön työhyvinvointia jo ennaltaehkäisevästi muokkaamalla työnkuvaa tarpeen tullen ennen varsinaisten vahinkojen, pulmien ja ongelmien syntymistä.

Muutoksista tapahtuvaa viestintää oli henkilöstön mielestä ollut melko riittävästi ennen muutoksia, mutta muutoksien aikana ja jälkeen tapahtuvaa viestintää kaivattiin lisää. Ennen muutoksia tapahtuvaan viestintään liittyen toivottiin enemmän ennakoivampaa viestintää eli asioista toivottiin viestittävän aikaisemmin sekä erilaisiin ratkaisuihin liittyen toivottiin perusteluja. Muutosviestintään liittyen vastaajat kaipasivat kuitenkin eniten muutosta sen monikanavaisuuteen liittyen sekä muutostarpeeseen ja tavoitteisiin liittyvään viestintään. Vastaajat kokivat, että jo tehdyllä muutosviestinnällä on pystytty lisäämään heidän muutosmyönteisyyttään, joten aktiivisemmalla, läpi muutoksen tapahtuvalla viestinnällä voidaan muutosmyönteisyyttä tukea vieläkin tehokkaammin.

Avoimien kommenttien perusteella henkilöstö toivoi muutoksiin liittyen avoimempaa, kunnioittavaa ja ennakoivaa viestintää. Myös eri ratkaisujen perustelua toivottiin, joten viestinnän tulisi olla informatiivisuuden lisäksi perustelevaa. Aktiivisemmilla päätöksien perusteluilla voitaisiin henkilöstölle kirkastaa muutostarvetta, joka tutkimusten tulosten perusteella olikin henkilöstön kesken kaivattu asia. Viestintään liittyen toivottiin myös sitä, että asioita pilkottaisiin pienempiin osiin ja tämä olisikin hyödyllistä keskisuurissa tai suurissa muutoksissa. Pilkkomalla muutos pienempiin osiin ja käyttämällä välitavoit-

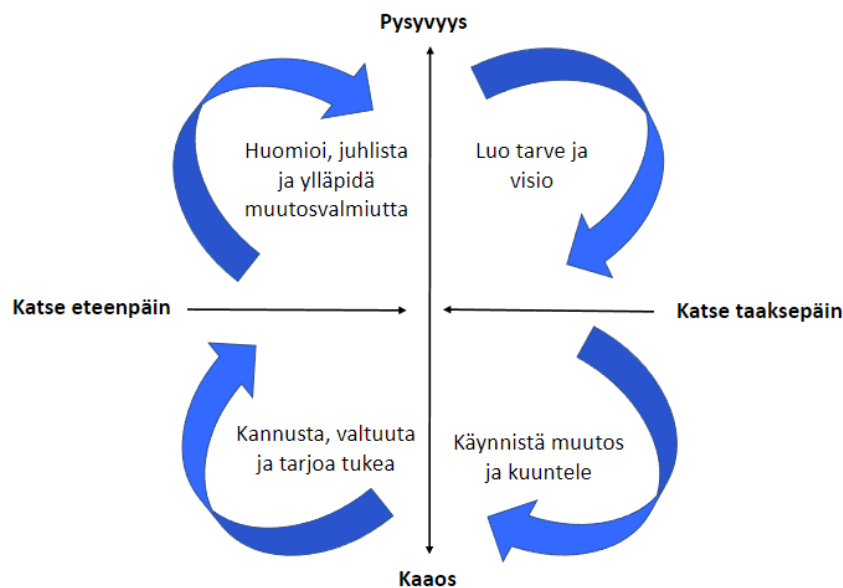
teita voidaan henkilöstöä motivoida läpi muutosprosessin ja välitavoitteiden avulla ylläpidetään motivaatiota sekä varmistetaan oikea toiminnan suunta. Kun muutokseen liittyvistä välitavoitteista viestittiin säännöllisesti, voitaisiin henkilöstön kesken edistää tietämystä varsinaisesta muutostarpeesta sekä siihen liittyvistä tavoitteista. Tutkimuksen perusteella henkilöstö ei kokenut, että muutostarpeesta tai siihen liittyvistä tavoitteista on viestitty tarpeeksi selkeästi tai tarpeeksi usein eri muutosprosessin vaiheiden aikana. Välitavoitteiden ja siihen liitettävän viestinnän avulla voitaisiin muutostarvetta kirkastaa pikkuhiljaa henkilöstölle sekä jakaa muutokseen liittyvät tavoitteet pienempiin osiin, jolloin muutosta ei nähdä suurena, pelottavana tai mahdottomana asiana.

Ensimmäinen työn tutkimuskysymys oli, *"Miten muutosjohtaminen toteutuu organisaatiossa?"*. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat kokeneet työssään muutostilanteita, joten näin ollen voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuneet henkilöstön jäsenet ovat myös kokeneet muutokseen liittyvää johtamista organisaatiossa. Ensimmäinen tutkimuskysymys on melko laaja, ja muutosjohtamisen toteutumista kuvailtaessa, on tutkimuksen jokaisen osa-alueen vastauksia tarkasteltava. Aineistoa kokonaisuutena tarkastellessa muutokseen liittyvää johtamista toteutetaan, mutta siihen liittyen kaivattiin ennakointia, keskustelevuutta ja osallistamista. Toinen tutkimuskysymys oli, *"Miten muutosjohtamista voidaan kehittää esimiestyön avulla?"*. Tärkeimmät keinot vastausten perusteella olivat esimiehen läsnäolo, osaamisen ja riittävän perehdyttämisen varmistaminen sekä avoimen keskustelukulttuurin lisääminen. Kolmas tutkimuskysymys oli *"Millä keinoilla voidaan tukea henkilöstön muutosmyönteisyyttä?"*. Vastauksien perusteella tärkeimmiksi keinoiksi nousivat seuraavat: avoin ja tasa-arvoinen keskustelukulttuuri, esimiesten aito läsnäolo ja ruohonjuuritasolla työskentely sekä ennakoiva muutosta koskeva viestintä. Kuvaa 8. ja kuvaa 9. tarkastellessa voidaan päätellä, että esimiestyöhön liittyen henkilöstö oli tyytyväisempi kuin muutosviestintään liittyen. Muutosviestintää koskevissa väittämässä oli reilusti enemmän ääripään vastauksia *"täysin eri mieltä"*-puolella kuin missään muussa kyselyn osa-alueessa. Voidaan siis todeta, että muutosviestintään liittyen on henkilöstön vastauksien perusteella eniten kehitettävää ja siihen panostamalla saataisiin henkilöstön muutosmyönteisyyttä edistettyä parempaan suuntaan.

9.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella muutosmyönteisyyden tärkeimpinä edistäjinä nähtiin esimiehen aito läsnäolo, riittävän osaamisen varmistaminen sekä ennakoivan ja säännöllisen viestinnän varmistaminen. Muutosviestinnässä tulisi myös panostaa tehokkaammin muutostarpeen ja muutokseen liittyvien tavoitteiden kirkastamiseen. Muutosviestintää varten tulisi nimetä oma henkilö tai jopa tiimi, joka vastaa viestinnän säännöllisestä toteutumisesta. Jos organisaation esimiehillä itsellään ei riitä tarpeeksi resursseja, voitaisiin esimiesten tueksi henkilöstöstä valita niin sanottu muutosagentti, joka tukee organisaatiota ja henkilöstöä muutosprosessin ajan kohti suunniteltuja tavoitteita. Muutosagentin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu muutostarpeen ja vision luominen, muutoksen käynnistäminen ja kuunteleminen, kannustaminen, valtuutus ja tuen antaminen sekä huomioiminen, juhlistaminen ja muutosvalmiuden ylläpi-

täminen (ks. kuva 10). Tämän mallin mukaisesti voitaisiin kohdeorganisaatiossa suunnitella mahdollisten muutosagenttien työnkuva tarkemmin muutoksissa sekä pohtia, tarvitaanko heitä yksi vai useampi. (Kvist & Kilpiä 2006, 132.) Mahdollisuuksien mukaan muutosagentin työnkuvana tulisi olla vain muutosagenttina toimiminen, jotta ainakin hän olisi koko ajan muutokseen liittyen se läsnä oleva ja tukea antava henkilö organisaatiossa. Varsinkin suurissa ja pitkään kestävässä muutoksissa voi tehtäviä kerääntyä useammasta suunnasta, joten olisi tärkeää, että muutosagentin työnkuva pystyttäisiin pitämään yksinkertaisena ja sellaisena kuin se suunniteltiin.



KUVA 10. Muutosagentin tehtävät muutosprosessin eri vaiheissa (Kvist & Kilpiä 2007, 132)

Luo tarve ja visio -vaiheessa muutosagentin- tai agenttien tärkeimpänä tehtävänä on vahvistaa kuvaa muutoksen välttämättömyydestä ja tarpeesta sekä kirkastaa henkilöstölle visiota tulevasta muutoksesta ja sen jälkeisestä tilasta. Muutoksesta voitaisiin luoda visuaalisuutta hyödyntämällä henkilöstölle konkreettinen kuva siitä, kuinka muutosprosessin jälkeen asiat ovat ja korostaa sitä, kuinka ja miten asiat ovat prosessin jälkeen paremmin kuin nyt. Eli esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä, erilaisin kuvin, videoin ja kuvioin voidaan selkeyttää muutoksen tuomia hyötyjä ja kirkastaa haluttua tilaa. Konkretian eli esimerkiksi muutoksen tuomien muuttuneiden parempien taloudellisten lukujen tai toimivimpien toimintaprosessien kuvaamisen avulla henkilöstölle voidaan vahvistaa kuvaa valoisammasta tulevaisuudesta.

Muutosagentin seuraavassa vaiheessa *käynnistä muutos ja kuuntele*, agentin tärkeimpänä tehtävänä on olla läsnä ja kuunnella henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta. Aidolla kuuntelemisella voidaan tukea yhteisöllisyyttä ja lisätä työntekijöiden tunnetta, että he tulevat kuulluksi ja ovat yksilö-

tasollakin merkittävässä osassa muutosprosessin läpiviemisessä. Anonyymisti toteutettavia fiilismittareita voidaan toteuttaa helposti ja niiden avulla henkilöstö voi kertoa tuntemuksistaan matalalla kynnyksellä. Tätä kautta muutosagentti voi saada arvokasta tietoa siitä, millainen ilmapiiri henkilöstön kesken vallitsee ja täten hän osaa tukea heitä oikealla tavalla.

Kolmas muutosagentin vaihe kuvan (kuva 10) mukaisesti on *kannusta, valtuuta ja tarjoa tukea*. Tämä vaihe voitaisiin toteuttaa kohdeyrityksessä niin, että henkilöstön osallistamista muutoksien suunnittelu- että toteutusvaiheisiin tehostettaisiin. Tutkimuksessa ilmenneiden vastausten perusteella henkilöstö haluaisi aktiivisempaa osallistamista muutoksiin ja tämän koettiin vahvana enemmistönä muutosmyönteisyyttä lisäävänä tekijänä. Tulevissa muutosprosesseissa voitaisiin pohtia, että voisiko työntekijöille jakaa pienempiä vastuualueita prosessista tai voisiko muutoksen läpiviemiseen liittyviä vastuutehtäviä jakaa yksilötasolle niin, että henkilöstö motivoituu enemmän muutoksesta ja pääsee näin konkreettisesti olemaan osana sitä. Henkilöstöä voitaisiin jakaa pienempiin tiimeihin, joiden kesken jaettaisiin vastuualueita, esimerkiksi seurattaisiin kuinka jonkin uuden asian tai toimintaprosessin oppiminen edistyy työyhteisössä. Näin voidaan edistää myös tiimityöskentelyä ja yhteishenkeä, ja eikä vastuu kaatuisi vain yhden henkilön harteille.

Neljäntenä muutosagentin vastuualueiden aiheena on *huomioi, juhlista ja ylläpidä muutosvalmiutta*. Muutosprosessin tullessa loppuun tulee organisaatiossa muistaa sen loppuun viemisen juhlistaminen ja palkitsemisjärjestelmän kautta voidaan huomioida niin yksilötasoisia onnistumisia kuin myös juhlistaa koko työyhteisön onnistumista. Muutosvalmiuden ylläpitäminen on merkittävä kilpailuetu myös tulevaisuutta ajatellen, joten kohdeyrityksessä voitaisiin loppuun saatettu muutosprosessi ikään kuin päättää yhteisellä kokoontumisella. Yhteisessä kokoontumisessa voitaisiin tiivistää mennyt muutosprosessi, jättä mättä kuitenkin liikaa menneisyyteen kiinni tai turhaan *mitä jos* -ajatteluun. Muutoksesta tulisi nostaa esiin tärkeimmät onnistumiset sekä kehityskohteet ja tätä tietoa voitaisiin hyödyntää myös tulevissa muutostilanteissa. Muutoksesta voitaisiin tehdä ikään kuin tilinpäätös, joka päättäisi menneen prosessin ja katseet voitaisiin kääntää kunnolla tulevaan. Tähän niin sanottuun tilinpäätökseen voitaisiin tiivistää onnistumiset ja hyväksi todetut toimintatavat, jotta niihin voitaisiin tarpeen tullen palata tulevaisuudessakin. Myös uusi muutosagentti saisi paljon etumatkaa tehtävänsä, kun hän pääsisi tutustumaan menneiden muutosprosessin toimiviin toimintatapoihin. Tarkoituksena ei siis ole niin sanotusti velloa menneessä vaan poimia ainoastaan sieltä vinkit tulevaan ja parantaa menestymisen mahdollisuutta tulevaisuudessa.

Muutosviestintä on tärkeä osa-alue muutosjohtamisessa ja muutoksien onnistumisen kannalta, sekä myös tutkimuksen tulosten perusteella muutosviestinnällä on tärkeä vaikutus henkilöstön muutosmyönteisyyteen. Täten olisi hyödyllistä, että organisaatiossa suunniteltaisiin tulevia muutosprosesseja varten pohja viestintäsuunnitelmalle, jota voidaan helpommin lähteä työstämään kunkin muutosprosessin mukaisesti. Muutoksesta tapahtuva viestintä tulee pohjautua muutosviestinnän strategiaan ja suunnitellaan, jotka kertovat mihin muutosviestinnällä tavoitellaan ja mitä halutaan saada aikaan (Pirinen

2014, 133). Hyvän ja perusteellisen viestintäsuunnitelman avulla voidaan varmistaa säännöllinen, infor- moiva ja ennakoiva tiedonjakaminen, jota tutkimuksen tulosten mukaan kaivattiinkin lisää viestintään liittyen. Tämän avulla henkilöstön muutosmyönteisyyttä voidaan parantaa sekä kirkastaa muutostar- vetta ja siihen liittyviä tavoitteita.

Viestintään liittyen olisi hyvä myös pohtia käytettävien viestintäkanavien toimivuutta ja tehoa. Kohdeor- ganisaatiossa on käytössä intranet, jonka kautta jaetaan paljon muutoksiin liittyvää informaatiota. Tä- män lisäksi organisaatiossa voitaisiin hyödyntää enemmän perinteisiä palavereja tai yhteisiä tilannekat- sauksia muutostilanteissa. Lyhyiden, mutta tehokkaiden tilannekatsaushetkien aikana päästäisiin asi- oista keskustelemaan kasvotusten ja tarkistamaan missä muutokseen liittyen mennään. Näissä tilai- suuksissa voitaisiin sopia seuraava välietappi muutosprosessiin liittyen ja selvittää, mitä konkreettista muutosta henkilöstön työtehtävissä tulee tapahtua välitavoitetta ajatellen. Näin henkilöstölle voidaan kirkastaa oman työn merkitystä muutoksessa ja lisätä motivaatiota sekä muutosmyönteisyyttä. Työyh- teisön yhteisten, että henkilökohtaisten välitavoitteiden asettamisella voidaan suurtakin muutosproses- sia ja siihen liittyviä asioita pilkkoa pienempiin osiin, jolloin prosessin tuomien muutosten ylläpitäminen on helpompaa. Toteutetun henkilöstötutkimuksen vastauksissa oli myös toive asioiden pilkkomisesta pienempiin osiin, joten tämä olisi myös työyhteisössä kaivattu keino motivaation ja muutosmyönteisyy- den lisäämiseksi.

9.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Arene eli ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto on laatinut opinnäytetyöhön liittyvät eettiset suosi- tukset. Olen itse opinnäytetyön kirjoittajana itse vastuussa työn eettisyydestä ja tutkimuksen luotetta- vuudesta. Opinnäytetyön tekemisessä tulee noudattaa alan ammattieettisiä ohjeita ja hyvän tutkimus käytännön periaatteita sekä noudattaa soveltuvaa lainsäädäntöä. (Arene 2020.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta antaa ohjeita ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen liittyvistä eetti- sistä periaatteista. Opinnäytetyö tulee olla hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla tehty eli olen noudattanut toimintatavoissani rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta työtä tehdes- säni sekä kyselytutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamista varten minun tuli kerätä aineistoa luotettavista lähteistä ja niin, että kunnioitan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaan heidän julkaisuihinsa oikealla tavalla. Henkilöstötutkimusta tehdessä minun tuli kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimus on toteutettu niin ettei siitä aiheudu tutkittavina oleville ihmisille tai kohdeorganisaatiolla merkittäviä riskejä, vahinkoja tai hait- toja. Jokaista henkilöstön jäsentä eli tutkittavana olevaa tulee kohdella tasa-arvoisesti niin, että jokai- sella oli olla mahdollisuus osallistua kyselyyn tai kieltäytyä osallistumasta siihen. Tutkittavilla oli oi- keus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tut- kittava sai myös peruuttaa suostumuksensa tutkimuksen osallistumiseen eli kyselyyn ei ollut pakko vas- tata, vaikka lomakkeen olisi jo avannut. Henkilöstökysely toteutettiin täysin anonymisti eli siihen osal-

listuminen ei vaatinut henkilötietojen luovuttamista. Työn tutkimusaineistoa säilytetään ainoastaan taroituksenmukaisen ajan opinnäytetyöprojektin ollessa käynnissä, jonka jälkeen aineisto hävitetään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan tutkimuksen luotettavuutta arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti kertoo miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä niiden oli tarkoitus mitata eli ovatko analyysimittarit päteviä. Tämän toteutumiseen vaikuttaa kuinka hyvin kysely tehdään, eli saadaanko kyselytutkimuksella relevanttia tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitysideoitakin ajatellen. Kyselyllä tuli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin eli kerätä tietoa muutosjohtamisen nykytilasta organisaatiossa sekä tutkia kuinka esimiestyöllä voidaan kehittää muutosjohtamista ja millä keinoin pystytään lisäämään henkilöstön muutosmyönteisyyttä. Tärkeänä teemana oli myös viestintä muutostilanteissa, johon liittyen kyselyssä saatiin vapaiden kommenttien avulla kehitysehdotuksia- ja toiveita. Kyselyllä saatiin tutkittua sitä mitä pitikin eli tutkimuksella mitattiin oikeita asioita. Joitakin tutkimuksen kysymyksiä olisi kuitenkin voinut taustoittaa enemmän, jotta kysymystä ei voi ymmärtää eri tavoin ja näin ollen vastaajilta olisi voinut saada vapaiden kommenttien avulla tarkempaa tietoa kyseessä olevasta asiasta. Myös ensimmäistä tutkimuskysymystä olisi voitu rajata tarkemmin koskemaan jotakin tiettyä muutosjohtamisen osa-alueetta, sillä nyt kysymys on melko laaja ja sellainen johon ei ole yksiselitteistä vastausta. (Heikkilä, Tarja. 2014.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen pitää siis olla toistettavissa samanlaisin tuloksin myös uudestaan eli vastaukset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, mutta voidaan pohtia vaikuttaisiko suurempi otantakoko tuloksiin esimerkiksi tulosten keskiarvojen kautta. Osallistumisprosentti kyselyyn oli 21, joten suuremmalla otannalla olisi tulosten luotettavuus myös parempi. Tämän työn tutkimuksella saatuja tietoja ja niiden pohjalta tehtyjä kehitysideoita voitaisiin hyödyntää myös muiden organisaatioiden esimiestyössä ja muutosjohtamisessa, joten tutkimuksen ulkoisen reliabiliteetin voidaan nähdä toteutuneen, sillä mittaustuloksia ja tehtyjä johtopäätöksiä voitaisiin siis toistaa muuallakin kuin vain toimeksiantajalla. (Heikkilä, Tarja. 2014.)

10 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöprojektin kesällä 2021 ja tavoitteenani oli saada työ valmiiksi vuoden 2021 loppuun mennessä. Opinnäytetyön aihe alkoi muodostua 2021 alkuvuodesta, kun opintojeni avulla löysin itseäni hyvin paljon kiinnostavan aihealueen eli muutosjohtamisen, ja halusinkin perehtyä aiheeseen lisää opinnäytetyöprojektin avulla. Vasta aiheen löydyttyä aloin pohtimaan työlle mahdollista toimeksiantajaa, sillä ajattelin työn olevan mukavampi toteuttaa, kun sillä on toimeksiantaja, jotta tekemästani työstä pääsisi jokin organisaatio konkreettisesti hyötymään. Opinnäytetyöni toimeksiantajaksi muodostui työnantajani toimiva organisaatio, jonka esimiesten kanssa keskustelimme heidän toiveistaan opinnäytetyön aiheeseen ja sisältöön liittyen, sekä esitin myös heille omia ajatuksiani ja suunnitelmiani aiheeseen liittyen. Toimeksiantaja oli myös kiinnostunut muutosjohtamisesta työn aiheena ja heiltä tuliakin toive toteuttaa kysely koko organisaation henkilöstön kesken. Olin opinnäytetyöprojektia aloitellessa pohtinut, että toteuttaisin työn laadullisena tutkimuksena ja haastattelisin kohdeyrityksen esimiehiä. Toimeksiantajalta tuli kuitenkin toive toteuttaa kysely koko henkilöstön kesken, jolloin tutkimuksen toteutustavaksi muodostui luonnollisesti määrällinen tutkimus. Henkilöstökyselyn suunnitteleminen ja toteuttaminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, joten olen lopulta tyytyväinen, että päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa tähän tutkimusmenetelmään.

Henkilöstötutkimus toteutettiin kahden viikon aikana ja käynnissä olevasta kyselystä muistutettiin henkilöstöä organisaation intranetin kautta. Tutkimuksen vastausprosentti jäi kuitenkin melko matalaksi, joten aktiivisemmalla kyselyn mainonnalla olisi voitu päästä korkeampaan vastausprosenttiin. Kysely toteutettiin viikoilla 42 ja 43, jolloin oli käynnissä valtakunnalliset syyslomaviikot, jotka ovat normaalia kiireellisempiä aikoja kohdeyrityksessä lomailevien ja matkustelevien asiakkaiden vuoksi. Voidaankin pohtia, että onko tämä kiireellisempi ajankohta vaikuttanut tutkimuksen vastausprosenttiin alentavasti. Kysely oli myös melko laaja, joten sen tekemiseen meni aikaa noin kymmenen minuuttia, riippuen kauanko aikaa käytti vapaiden kommenttien kirjoittamiseen. Kyselyyn osallistuminen oli tietenkin vapaaehtoista ja siihen vastattiin työntekijöiden vapaa-ajalla. Voidaan myös pohtia, että olisiko kyselyn vastausprosentti ollut parempi, jos tutkimukseen mennyt aika olisi työaikaa tai sen olisi voinut tehdä työvuorojen aikana. Myös jonkinlaisen arvonnän järjestäminen tutkimukseen osallistuneiden kesken olisi voinut tehdä tutkimukseen osallistumisen houkuttelevammaksi ja näin vastausprosenttia olisi voitu saada paremmaksi.

Kyselytutkimus oli suhteellisen laaja ja tutkimusten tuloksia analysoitaessa aloin pohtimaan, olisiko kysely voitu toteuttaa myös hieman tiiviimmässä muodossa. Kyselystä olisi voitu jättää muutamia kysymyksiä pois, ilman että se olisi vaikuttanut merkittävästi tutkimukseen tai sen tuloksiin. Näin ollen kysymykset eivät siis olleet niin merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Henkilöstökyselyn avoimet kysymykset olivat tarkoituksella vapaaehtoisia vastaajalle, mutta silti jokaiseen avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia, mikä oli hyvin hyödyllistä tutkimuksen kannalta. Kuitenkin vapaiden kommenttien määrä oli suhteellisen pieni sillä suurin osa jätti niihin vastaamatta, ja näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti hei-

kentyi. Koska vastausprosentti jäi niin pieneksi voidaan pohtia, että onko avoimien kommenttien mielipiteet ja näkemykset vain niin sanotusti yksittäisiä kommentteja suuremman henkilöstön sisällä ja näiden suhteen tuleekin pohtia kriittisesti, että kuinka paljon kommentteja ja niissä ilmenneitä mielipiteitä voidaan yleistää. Jos kysely olisi ollut hieman lyhyempi, niin vapaita kommentteja olisi voitu mahdollisesti saada enemmän ja niiden kautta saada tarkempaa tietoa henkilöstön toiveista ja kehitysehdotuksista. Testasin kyselyä itse useampaan kertaan sekä testautin sitä myös muutamalla yksittäisellä henkilöllä. Kyselyä oli kuitenkin itse vaikea katsoa niin sanotusti ulkopuolisen näkökulmasta, joten sen laajuutta tai kysymysten taustoittamista en kyennyt katsomaan niin kriittisin silmin, kun olin työstänyt kyselyä ja jonkin aikaa. Joitakin kysymyksiä olisi voinut taustoittaa paremmin, jotta olisi voitu varmistaa se, että kysymyksiä ei voida ymmärtää eri tavoin. Jos vastaajat ymmärtävät kysymyksen eri tavoin, vaikuttaa se negatiivisesti vastauksien luotettavuuteen ja niiden vertailemiseen keskenään.

Tutkimusten tuloksilla toimeksiantaja sai kuitenkin arvokasta tietoa henkilöstön kokemuksista ja näkökulmista muutosjohtamiseen liittyen, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää entisestään. Tutkimuksen kyselyä voitaisiin hyödyntää myös tulevaisuudessa uudestaan, jonka avulla voitaisiin tarkastella muutosjohtamisen tilan kehittymistä. Kiinnostavana jatkotutkimusaiheena voisi olla muutosjohtamisen ja muutoksien vaikutus työhyvinvointiin eli siis perehtyä syvemmin ainoastaan työhyvinvointiin. Olisi myös mielenkiintoista ja varmasti henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta hyödyllistä tehdä työhyvinvoinnin tukemiseen toimintasuunnitelma muutostilanteiden varalle. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusidea olisi tutkia organisaatiokulttuuria ja siellä vallitsevia arvoja ja normeja sekä tutkia näiden vaikutusta organisaatiokulttuurin muutoskyvykkyyteen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi sujui hyvin ja tekemieni aikataulujen puitteissa. Teoriaosuuden työstämiseen meni enemmän aikaa kuin aluksi ajattelin, mutta toisaalta perusteellinen teoriaan perehtyminen auttoi tutkimuksen toteuttamista ja antoi minulle paljon uutta oppia. Kiinnostuin aiheesta sitä mukaa enemmän mitä enemmän aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuin ja esimerkiksi organisaatiokulttuurin tutkiminen alkoi kiinnostamaan hyvinkin paljon opinnäytetyöprosessin johdosta. Huomaan jo nyt suhtautuvani työelämän muutoksiin eri tavalla ja tutkailevani asioita opiskelevieni teorioiden pohjalta, joten prosessi on täten kehittänyt osaltaan asiantuntijuuttani. Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli haastavuudeltaan sopiva, työskentely vei toisinaan epämukavuusalueelle ja sitä kautta pääsin kehittämään itseäni, ammattitaitoani sekä opiskelumetodejani. Opinnäytetyötä tehdessä ja teoriaan enemmän perehtyessä motivaatio työtäni kohtaan kasvoi sekä kiinnostukseni jatkotutkimuksiin ja lisäkoulutuksiin lisääntyi. Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen ja uskon hyötyväni tästä kokemuksesta tulevissa opiskeluissani kuin myös työtehtävissäni.

LÄHTEET

- Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 3.11.2021.
- Boca, Grația Dana 2013. ADKAR Model vs Quality Management Change. Technical University of Cluj Napoca. North Center University of Baia Mare, Romania. https://www.researchgate.net/profile/Boca-Gratiela/publication/266310181_ADKAR_Model_vs_Quality_Management_Change/links/542c09a80cf27e39fa920e63/ADKAR-Model-vs-Quality-Management-Change.pdf. Viitattu 16.8.2021.
- Creasey, Tim julkaisuaika tuntematon. Applying the ADKAR model to new change management work. Prosci -organisaation blogi. <https://blog.prosci.com/applying-adkar-to-new-change-management>. Viitattu 19.8.2021.
- Hakanen, Jari. 2017. Työterveyslaitos. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Viitattu 13.9.2021.
- Hammarsten, Heidi. 2016. Ota haltuun päivittäisjohtaminen. Aalto University Executive Education. Verkkajulkaisu 23.9.2016. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2016/ota-haltuun-paivittaisjohtaminen>. Viitattu 4.10.2021.
- Heikkilä, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Helsinki. E-kirja. Savonia Finna. <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-6495-1>. Viitattu 3.11.2021.
- Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://docplayer.fi/263323-Onnistunut-muutos-tukea-onnistuneen-muutoksen-suunnitteluun-ja-lapivientiin.html>. Viitattu 13.8.2021.
- Joki, Maritta. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Savonia Finna. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994852666506248>. Viitattu 3.10.2021.
- Järvinen, Pekka. 2003. Onnistu esimiehenä. WSOY.
- Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari.
- Kiiski-Kataja, Elina 2020. Tuplarytmihäiriö – mitä jokaisen yrityksen pitää tietää tulevaisuudesta. Ellun Kanat. <https://tulevaisuus.ellunkanat.fi/wp-content/uploads/2020/03/tuplarytmihairio-ellunkanat.pdf>. Viitattu 12.8.2021.
- Kotter John P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, John & Cohen, Dan. 2002. The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press.
- Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa – Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro: Helsinki.
- Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. <https://studydaddy.com/attachment/82895/6m6z2lk2vp.pdf>. Viitattu 16.8.2021.
- Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Laurila, Marianne. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 19.8.2021.

Luoto, Lauri. 2013. Tunteet muutosprosessissa. Psycon blogi. 28.10.2013. <https://www.psycon.fi/blogi/tunteet-muutosprosessissa>. Viitattu 24.9.2021.

Matikainen, Miia. 2012. Toimihenkilön työhön sitoutuminen muutoksen alkuvaiheessa – Tapaustutkimus suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden tiedekunta, Johtamisen yksikkö. Vaasan Yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3044/osuva_4775.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 19.8.2021.

Myllymäki, Reino. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

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

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Verkkokirja. <https://www.elibrary.com/reader/9789521425660>. Viitattu 14.9.2021.

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

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.

Prosci 2019a. A goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 19.8.2021.

Prosci 2019b Awareness – How to effectively build Awareness for change. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 16.8.2021.

Prosci 2019c. Desire – How to positively influence a person's Desire to embrace change. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 19.8.2021.

Prosci 2019d. Knowledge – How to effectively build Knowledge in individuals. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 19.8.2021.

Prosci 2019e. Ability – How to foster Ability to implement a change. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 1.8.2021.

Prosci 2019f. Reinforcement – How to sustain a change. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Viitattu 19.8.2021.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Edita.

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 3.11.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Organisaatiomuutos – Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Verkkójulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. Viitattu 14.9.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Organisaatiomuutos – Näin organisaatiomuutos etenee. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>. Viitattu 30.9.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Organisaatiomuutos – Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>. Viitattu 7.9.2021.


Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Organisaatiomuutos – Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>. Viitattu 14.9.2021.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Johtaminen ja esimiestyö. Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#929567bf. Viitattu 3.10.2021.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Viitattu 17.11.2021.

LIITE 1: TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Henkilöstökysely muutosjohtamisen nykytilasta sekä kehitystoiveista

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

1. Millä osastolla/osastoilla työskentelet pääsääntöisesti? (valitse yksi tai useampi) *

- Coffee House
- Döner 26
- Hesburger
- Presso
- Raisu
- Rosso

2. Kauan olet työskennellyt Food & Joy -ravintolamaailmassa? *

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

MUUTOSJOHTAMINEN

3. Onko termi muutosjohtaminen sinulle entuudestaan tuttu? *

Kyllä

Ei

4. Koen olevani pääsääntöisesti myönteinen työelämässä tapahtuvia muutoksia kohtaan *

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Olen kokenut nykyisessä työssäni muutostilanteita *

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koen, että organisaatiossa on tapahtunut muutoksia *

	1. Liian vähän	2. Sopivasti	3. Liian paljon
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vastasit edelliseen kysymykseen, että muutoksia on mielestäsi ollut liian paljon. Millä tavoin tämä on vaikuttanut tai näkynyt sinussa ja työskentelyssäsi?

8. Muutostarve eli syy muutokseen on ollut selkeä muutostilanteissa *

1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Olen kokenut viimeisimmät organisaatiossa tapahtuneet muutokset positiivisina muutoksina *

1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Koen, että henkilöstöä on otettu tarpeeksi mukaan muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen *

1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Haluaisin enemmän vastuuta muutosprosesseissa (suunnittelu/toteutus) *

1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Aktiivinen osallistaminen muutosprosesseihin lisäisi motivaatiani ja muutosmyönteisyyttäni *

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Jokseenkin samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä

○ ○ ○ ○

13. Millaisia tunteita viimeisimmät organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat sinussa herättäneet?

- innostus
- hämmennys
- ilo
- suru
- epävarmuus
- neutraali
- stressaantuneisuus
- Muu, mikä?

14. Miten koet muutosjohtamisen nykytilan organisaatiossasi?

MUUTOSVASTARINTA

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen suunnittelun tai varsinaisen muutosprosessin vastustamista ja kritisointia. Muutosvastarinta voi olla passiivista tai aktiivista ja hyvinkin näkyvää toimintaa työyhteisössä.

15. Oletko havainnut työyhteisössäsi muutosvastarintaa? *

Kyllä

Ei

16. Miten muutosvastarinta on mielestäsi näkynyt työyhteisössäsi?

17. Onko aikaisemmista muutoksista lähtenyt leviämään niin sanottuja huhuja työyhteisössä? *

Kyllä

Ei

18. Minkälaisia huhuja muutoksesta on lähtenyt liikkeelle?

19. Jos huhuja on ilmennyt, koetko niiden vaikuttaneen omaan suhtautumiseesi muutokseen liittyen? *

Kyllä

Ei

20. Onko mahdollisiin huhuihin mielestäsi puututtu ajoissa ja korjattu niiden totuudenmukaisuus? *

Kyllä

Ei

21. Vaikuttaako työyhteisössä mahdollisesti ilmenevä muutosvastarinta omaan työskentelyysi?

Kyllä

Ei

22. Millä tavalla muutosvastarinta vaikuttaa sinuun tai työskentelyysi?

23. Millaista tukea/toimenpiteitä toivoisit lisää ehkäisemään muutosvastarintaa?

ESIMIESTYÖ

24. Esimiestyö muutostilanteissa *

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
Esimieheni on tukenut muutosmyönteisyyttä työyhteisössäni omalla esimerkillään, suhtautumisellaan ja asenteellaan muutoksia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tarpeeksi läsnä muutoksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani esimieheltäni helposti tukea tai vastauksia kysymyksiini muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saaneeni tarpeeksi opastusta muutosprosessien aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointiin panostetaan riittävästi muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Millaista tukea kaipaisit enemmän esimieheltäsi muutostilanteissa?

26. Millaiset toimet lisääisivät sinussa muutosmyönteisyyttä?

MUUTOSVIESTINTÄ

Muutosviestintä on merkittävä osa muutoksen johtamista.

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja sen välttämättömyyttä sekä selkiyttää muutokseen liittyviä tavoitteita. Onnistuneen muutosviestinnän avulla voidaan myös lisätä yhteenkuuluvuuden ja muutosmyönteisyyden tunteita työyhteisössä.

27. Muutosviestintä *

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä
Mielestäni organisaatiossa tapahtuvista muutoksista kerrotaan minulle hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintää on ollut mielestäni riittävästi ENNEN muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintää on ollut mielestäni riittävästi muutoksien AIKANA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintää on ollut mielestäni riittävästi muutoksien JÄLKEEN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksia koskevaa viestintää on hyödynnetty eri keinoin ja kanavin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksia koskeva viestintä on ollut tarpeeksi avointa ja informatiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutostarpeesta ja muutoksiin liittyvistä tavoitteista on viestitty tarpeeksi selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien tavoitteista viestitään säännöllisesti eri muutosprosessin vaiheissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän avulla on pystytty lisäämään muutosmyönteisyyttäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Millä keinoin muutosmyönteisyyttäsi voitaisiin parantaa viestinnän avulla?

29. Mitä toiveita sinulla olisi tulevaisuuden muutosviestintään liittyen?
