



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VIRPI LAURILA

Muutosjohtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta- kirjallisuuskatsaus

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Laurila, Virpi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2022
	Sivumäärä 30	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Muutosjohtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta-kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutosjohtamisen haasteita esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Opinnäytetyöhön etsittiin kirjallisuudesta tietoa muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamisen haasteista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kirjallisuutta muutosjohtamisesta ja etsiä mahdollisia löytyneitä keinoja muutosjohtamishaasteisiin. Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan aiemman tiedon perusteella tutkimuskysymyksiin ”Minkälaisia haasteita muutosjohtamisessa voi tulla eteen?” ja ”Minkälaisia keinoja on haasteista selviytymiseen?”</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittavana ollut aineisto oli suomen kielellä. Tutkittavasta aineistosta löytyi vastauksia molempiin tutkimuskysymyksiin. Keskeisimpinä asioina esiin nousi muutoksen suunnittelun tärkeys sekä hyvä viestintä.</p>		
Avainsanat muutosjohtaminen, esimies, esihenkilö, työhyvinvointi		

Author(s) Laurila, Virpi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 30	Language of publication: Finnish
Title of publication Challenges of Change Management from the Perspective of the Manager Literature Review		
Degree Program Degree Program in Business Administration		
Abstract This thesis explored the challenges of change management from the perspective of the manager. The thesis used a descriptive literature review as a research method. For the thesis, information on change leadership and the challenges of transformational leadership were sought in the literature. The aim of the thesis was to study literature on change management and to look for possible ways to address change management challenges. On the basis of previous knowledge, the thesis sought to address the research questions “What challenges can we face in the management of change?” and “What means are there to cope with challenges?” The material under study in the thesis was in Finnish. The material under investigation found answers to both questions of the study. The importance of planning change as well as excellent communication was highlighted as the main issues.		
Keywords change management, supervisor, manager, well-being at work		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAVOITE JA MENETELMÄT	5
2.1 Tavoite.....	5
2.2 Toteutustapa ja tutkimuskysymys	6
2.3 Kirjallisuushaku	6
3 ESIHENKILÖ JA MUUTOS.....	7
3.1 Esihenkilön rooli	7
3.2 Muutos, mitä se on?	8
4 KUKA MUUTOSTA JOHTAA?.....	9
5 ONNISTUNEEN MUUTOKSEN ELEMENTIT	10
5.1 Valmistelu	11
5.2 Suunnittelu	13
5.3 Toteutus.....	14
5.4 Vakiinnuttaminen.....	15
6 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	16
6.1 Viestintä	16
6.2 Muutosvastarinta	18
6.3 Muutosinto	18
6.4 Säännöt ja vastuut	20
6.5 Palkitseminen	22
6.6 Henkilöstön hyvinvointi muutoksen keskellä	23
7 MUUTOSJOHTAMISEN TARKISTUSLISTA	25
8 POHDINTA	26
9 LUOTETTAVUUSTARKASTELU.....	27
10 LOPUKSI.....	27
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutosjohtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on tutkia itse muutosjohtamista sekä sitä minkälaisiin haasteisiin esihenkilöt törmäävät, kun organisaatiossa käydään läpi muutosprosessia. Olen päätenyt tähän aiheeseen, koska muutosjohtaminen aiheena kiinnostaa ja halusin lähteä tutkimaan tarkemmin sitä, minkälainen prosessi muutosjohtaminen on ja minkälaisia haasteita esihenkilöille tulee eteen muutosjohtamistilanteissa. Muutos on jatkuva ja organisaatioissa viedään läpi monenlaisia muutoksia, sekä isoja, että pieniä ja varmasti törmätään myös hyvin monenlaisiin haasteisiin ja ongelmiin näiden muutosten edetessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, minkälaisia haasteita on odotettavissa, kun muutoksia viedään läpi, sekä sitä, minkälaisia keinoja on selvittää eteen tulevista haasteista.

2 TAVOITE JA MENETELMÄT

2.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia muutosjohtamista ja sen haasteita esihenkilön näkökulmasta. Tavoitteena on etsiä jo olemassa olevasta kirjallisuudesta tietoa muutosjohtamisesta sekä mahdollisia muutostilanteessa eteen tulevia ongelmia ja tutkia sitä, onko näihin ongelmatilanteisiin kirjallisuudessa oppaita ja vastauksia. Onko mahdollisesti löydetty jokin toimiva tapa välttää muutosjohtamisen ongelmat kokonaan tai ainakin tehdä ongelman ylipääsemisestä mahdollisimman helppoa?

Miten voidaan varautua mahdollisiin eteen tuleviin haasteisiin? Ja minkälaisia haasteita muutosjohtamisessa on? Onko keinoja välttää isommat ongelmat, jotta muutos lopulta onnistuisi?

2.2 Toteutustapa ja tutkimuskysymys

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tarkoituksena on etsiä jo olemassa olevasta kirjallisuudesta tietoa muutosjohtamisen haasteista ja niihin löytyneitä ratkaisuja.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsausten perustyypeistä yksi yleisimmin käytetty. Yleiskatsauksella ei ole tarkkaan ja tiukkaan määriteltyjä sääntöjä. Tutkittavana oleva asia tai ilmiö pystytään kuvaamaan kuitenkin laajasti sekä tarvittaessa myös luokittelemaan tutkittavana olevan asian ominaisuuksia. Tutkimuskysymys tai kysymykset ovat väljempää kuin mitä ne ovat meta-analyysissä tai systemaattisessa katsauksessa. (Salminen 2011, 6.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- ✓ Minkälaisia haasteita muutosjohtamisessa voi tulla eteen?
- ✓ Minkälaisia keinoja on haasteista selviytymiseen?

2.3 Kirjallisuushaku

Opinnäytetyön aineiston hakuun on käytetty tietokantoja SAMK Finna, Satakirjastot-Finna omatoimikirjastopalvelu ja Googlen hakukone. SAMK Finnan hakuja tehtiin hakusanoin esimies AND muutosjohtaminen seuraavin rajauksin: aineisto pitää olla kielellä suomi, aikarajaus 2005–2022 ja pelkästään e-kirjana olevat aineistot. Hakutuloksia tuli 30 kappaletta. Toinen haku sanoilla esimies AND työhyvinvointi, seuraavin rajauksin: kielenä suomi, aikarajaus 2005–2022 ja vain e-kirjoina löytyvät. Tuloksia tälläkin haulla 30 kappaletta.

Satakirjastot-Finnan hakuja tehtiin kaksi, ensimmäisessä hakusanoina esimies+ muutosjohtaminen, joka antoi hakutuloksia 65 tulosta, ei muita rajoituksia. Toinen haku tehtiin hakusanoina esimies+ työhyvinvointi, tuloksia 74 kappaletta, ei muita rajoituksia. Kirjastojen hakurajaukset on tehty näin, koska vuonna 2020 keväällä Covid-19:n vuoksi Samkin kirjasto oli suljettuna silloin, kun hakuja tein. Satakirjastojen

omatoimikirjastopalvelu oli kuitenkin avoinna, joten sieltä pystyi lainaamaan myös kirjoja, eikä pelkästään e-kirjoja. Koska työ oli jo aloitettu, en myöhemmin enää muuttanut tätä toimintatapaa.

Kolmantena tietokantana hakuihin käytin Googlen hakukonetta. Ensimmäinen haku tehtiin hakusanoilla muutosjohtaminen+ esimies, kielenä suomi, aikarajaus 2005–2022, hakutuloksia 4770. Toinen haku tehtiin sanoilla: esimies muutosjohtajana, kieli suomi, aikarajaus 2005–2022, hakutuloksia 2370. Kokeilin vielä hakua esimies+ muutosjohtaminen, rajauksina kieli suomi ja aikarajaus 2005–2022 ja hakutuloksia tuli 11000. Neljäs haku tehtiin: työhyvinvointi+ esimies, rajauksina kieli suomi, aikarajaus 2005–2022, tuloksia 28700. Aineistoa oli siis tarjolla melko hurja määrä. Otsikoiden ja sisällysluetteloiden perusteella on valittu tähän opinnäytetyöhön parhaiten osuvat kirjat ja e-kirjat, joissa käsiteltiin esimiestyötä, muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Aineiston hakuprosessi oli melko työläs, koska aineistoa oli niin paljon tarjolla.

3 ESIHENKILÖ JA MUUTOS

3.1 Esihenkilön rooli

Usein törmää kysymykseen ”Minkälainen on hyvä esihenkilö?” Millaisia ominaisuuksia ja taitoja vaaditaan hyvältä esihenkilöltä? Esihenkilöön kohdistuu monenlaisia odotuksia sekä alaisten, että esihenkilöiden suunnalta. Alaisten toiveena esihenkilölleen on tasapuolisuus, avoimuus, rehellinen ja suoraselkäinen toiminta sekä tarvittava tuki. Yrityksen johto taas odottaa esihenkilön toimivan yrityksen edun mukaisesti ja vievän läpi tarvittavat uudistukset ja muutokset. (Järvinen 2006, 61.)

Esihenkilöksi ei synnytä vaan tehtävään kasvetaan kehittymisen ja oppimisen kautta. Hyvältä esihenkilöltä vaaditaan siis halua kehittyä ja oppia, taitoa kuunnella henkilöstöään ja hyödyntää heidän osaamistaan, mutta myös tarvittavaa jämäkkyyttä tehdä

selkeitä päätöksiä ja ratkoa asioita. Ensisijaisesti esihenkilön tehtävänä on johtaa. (Järvinen 2006, 13.)

3.2 Muutos, mitä se on?

Muutosprosessissa on käsiteltävänä kaksi hyvin erilaista maailmaa, organisaation järjestelmien maailma sekä henkilöstön inhimillinen elämissaailma. Aiempi tapa toimia, joka on määritellyt työnjaon, tuotantosuunnan jne., arvioidaan muutoksessa uudelleen. Määritellään uudet tavoitteet, tavat toimia ja kohdistetaan käytettävissä olevat voimavarat toisin kuin aiemmin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

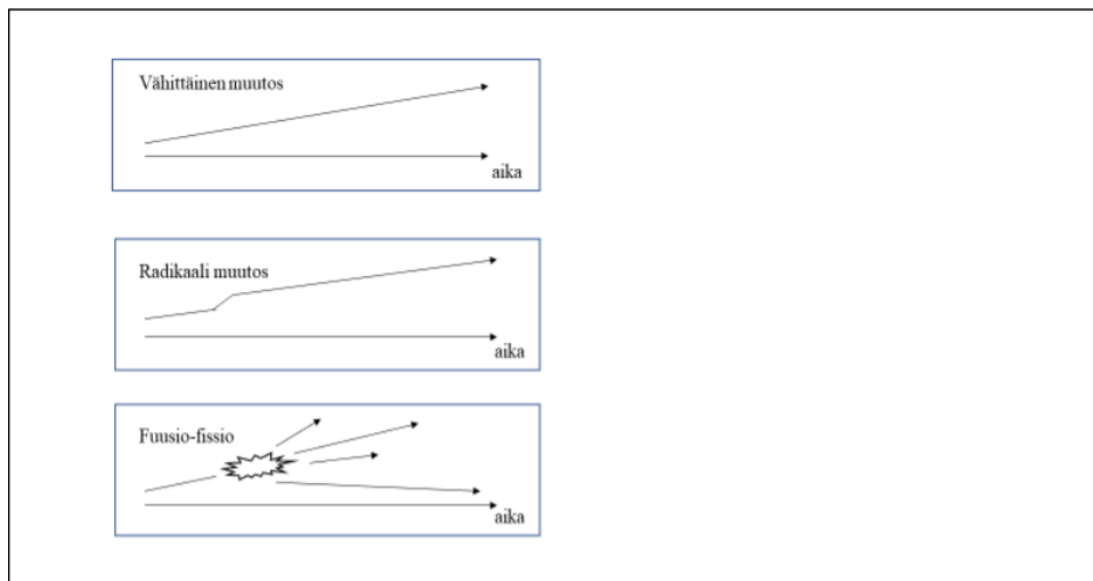
Samalla, kun organisaatio uudelleen organisoii työn tekemisen tapaa, koskee muutos myös ihmisiä, joilla on omat toiveensa työelämää ja työn tekemisen tapaa kohtaan, toiveita ja tarpeita. Muutos koskettaa yksilöiden tärkeitä elämis- ja arvomaailmoja tavoilla, joita ei ole luettavissa konsulttien tekemistä tehostamissuunnitelmista tai organisaatiokaavioista. Muutosjohtamisessa on kyse nimenomaan näiden kahden maailman yhteensovittamisesta. Ja muutosjohtajan tehtävänä on saada nämä maailmat keskustelemaan keskenään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Muutos on prosessi, jossa aikaisempi korvataan uudella. Se on kehittämistä tai kehittämistyötä kohti uusia vaihtoehtoja ja sen lopputulos on erilainen kuin aiempi tapa toimia. Muutos voi olla pieni tai suuri, hidas tai nopea ja sillä pyritään tekemään tiettyjä asioita eri tavalla kuin aikaisemmin. (Myllymäki 2017, 20.)

Organisaatioiden muutokset voidaan jaotella useammalla eri tavalla. Nämä kolme perustyyppeä kattavat Pekka Mattilan (2007, 15–16) mukaan pääosan muutostilanteista:

- vähittäinen muutos, tällä alueella vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi ”Six Sigma”- ohjelma ja laatujohtaminen
- radikaali muutos, taustalla vaikuttaa liiketoimintaprosessin kehittäminen (Business process re-engineering-malli) ja rakennemuutos eli restructuring-malli
- fuusiofissio, aiempi organisaatio lakkaa olemasta ja toiminta jatkuu yhden tai useamman uuden organisaation alaisuudessa joko osittain tai kokonaan.

Seuraavassa kuviossa muutostilanteet on kuvitettuna Mattilan (2007,16) mukaan.



Kuvio 1. Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 16)

4 KUKA MUUTOSTA JOHTAA?

Muutosten läpivieminen ja johtaminen on ennen kaikkea johtajien ja esihenkilöiden vastuulla. Ennemmin tai myöhemmin kaikki johtajat joutuvat johtamaan muutosta. Muutoksen johtamista ei johdeta samalla tavalla kuin johdetaan päivittäistä liiketoimintaa. Johtajat ovat tottuneet johtamaan päivittäisjohtamista hierarkkisen organisaation kautta, jossa johtamisen välineinä ovat olleet vastuut, tavoitteet, töiden delegointi ja valtuudet. (Tuominen 2005, 5.)

Muutosprosesseista jopa seitsemänkymmentä prosenttia epäonnistuu tai ei tuota toivotunlaista lopputulemaa. Kuitenkin muutostilanteisiin liittyvät ongelmat yllättävät kerta toisensa jälkeen sekä yritysjohton, tutkijat ja konsultit. Ylin johto kokee, että esihenkilöt ja keskijohto eivät ole olleet riittävän punnekkaita kehityshankkeen toimeenpanossa. Esihenkilöt taas puolestaan syyttävät huonoa viestintää, sekavia linjauksia tai sitä, että muutoksen painopisteet ovat jatkuvasti muuttuneet. Työntekijät

moittivat ruohonjuuritasosta irtaantunutta johtoa ja kiireistä ja epävarmaa esihenkilöä. On hyvin hankala löytää yhteistä säveltä, kun eri tasoilla työskentelevät henkilöt elävät aivan eri todellisuuksissa. Muutostilanteessa sekä johtaminen että työn tekeminen saavat uusia sävyjä. Kun tilanne on epävarma, nostaa se korostuneesti esiin eron yksilöiden tavoissa toimia (Mattila 2007, 18.)

Esihenkilö on myös muutostilanteessa työnantajan roolissa. Hänen tehtävänä on luoda edellytykset johdon tekemille päätöksille ja varmistaa se, että muutos toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013.)

Esihenkilön kannalta kaikkein vaikeimpia ovat muutostilanteet, jotka ovat epämääräisiä ja epäselviä. Voi olla, että esihenkilö joutuu kertomaan alaisilleen muutoksesta, josta ei tiedä itsekään oikein mitään. Matkan varrella muutos ja sen aikataulut ovat saattaneet muuttua jo moneen kertaan ja vaikuttaa siltä, ettei oikein kukaan tiedä mistä muutoksessa on kyse. Esihenkilöitä voi mietittyttää myös oma tilanne ja muutoksen vaikutus omaan työnkuvaan ja sillä voi olla joidenkin esihenkilöiden kohdalla vaikutusta siihen, että heidän on vaikea keskittyä isoihin kokonaisuuksiin, kun omakaan tontti ei ole selvillä. (Ponteva 2010, 53.)

Siitä huolimatta esihenkilön pitää pystyä keskittymään alaistensa ja oman työyhteisönsä asioihin muutostilanteessa. Muutostilanteissa esihenkilön merkitys korostuu ja hän toimii henkilöstön ja johdon välissä auttaen heitä ymmärtämään toisiaan, avaamalla johdon puhetta henkilöstölle tarkemmin ja välittämällä henkilöstön mahdolliset kysymykset johdolle. Muutos ei onnistu ilman asiansa osaavia esihenkilöitä. (Ponteva 2010, 53.)

5 ONNISTUNEEN MUUTOKSEN ELEMENTIT

Muutoksessa onnistuminen on mahdollista, mutta muutoksen johtaminen ja läpivieminen vaatii monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Toteutus voidaan nähdä muutosprojektina, joka ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan suunnitelmien mukaan ja

viimeiseksi arvioidaan muutoksen onnistumista. Jotta suunnittelu voidaan tehdä huolellisesti, pitää ymmärtää mistä erilaisissa muutostilanteissa on kyse, millä tavalla henkilöstö reagoi niihin ja miten heidät saadaan innostumaan sekä myös tukemaan uusia toimintatapoja. Jotta muutos onnistuu, vaatii se hyvän suunnitelman, määrätietoisen toteuttamisen ja laadukkaan ohjauksen. (Hyppänen 2013.)

Muutos organisaatiossa voi olla kokonaisvaltainen ja koskea kaikkea sen toimintaa. Muutos voi olla myös hyvin eriytynyt ja koskea vain jotakin tiettyä toimintaa organisaatiossa tai se voi olla projektinomainen. Muutos voi olla myös kaikkea tältä väliltä. Kaikkien muutosten etenemisessä voidaan silti tunnistaa selkeät erilliset vaiheet. (Matti 2007, 131.)

Hyvin tavallisesti muutoksen johtamisen vaiheiksi nimetään

- 1) valmistelu
- 2) suunnittelu
- 3) toteutus
- 4) vakiinnuttaminen.

(Ponteva 2010, 24.)

5.1 Valmistelu

Perustan luominen on ensimmäinen vaihe muutoksen tiellä. Perustaa tehdessä luodaan kokonaiskuva toteutettavasta muutoksesta ja siitä mihin se vaikuttaa. Pohditaan kriittisesti mahdolliset riskit, yrityksen lähtötilanne, tiivistetään muutoksen perusteet ja visio sekä konkretisoidaan tavoitteet, jotka muutokselle on asetettu. Kun perusta on tehty hyvin ja perusteellisesti, auttaa se seuraavissa vaiheissa muutoksen käynnistämistä ja etenemisen hallintaa. (Matti 2007, 135.)

Muutoksen tarpeen täsmentäminen on ensimmäinen tehtävä muutosjohtamisessa. Tarpeen täsmentäminen myös määrittelee seuraavien vaiheiden valikoimaa siitä, miten muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Täsmentämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavia Mattilan (2007) jaotteluja, jossa on eroteltuna muutoksen tarve (kohta A) ja muutosalueen laajuus (kohta B):

A. Liittykö muutoksen tarve

- 1) käyttäytymiseen organisaatiossa
- 2) järjestelmiin tai organisaatorakenteeseen
- 3) toimintaympäristöön.

B. Millaisella tasolla muutos käsitellään:

- 1) koko organisaatio
- 2) eri organisaatio ryhmien tai osien ja niiden välisten suhteiden osalta
- 3) tiettyjen organisaatio ryhmien tai osien osalta
- 4) yksittäisen jäsenen tasolla.

Muutostarpeen mukaan, liittykö muutettava asia tai ongelma esimerkiksi henkilöstöristiriitoihin, uudenlaiseen viranomaissääntelyyn tai jonkin yhden tuotannon toiminnon alisuoriutumiseen, on näihin kaikkiin erilainen lähestymistapa. Siksi on tärkeää, että suunnitteluvaiheessa on pohdittu, millaisella keinovalikoimalla muutosta lähde-tään toteuttamaan. (Mattila 2007, 136.)

Suunnitteluvaiheessa vision luominen on muutokselle välttämätön. On tärkeää, että visio myös osataan perustella ja viestiä uskottavasti. Hyvät edellytykset onnistuneeseen muutokseen luo visio, joka

- ✓ on tarkoitukseltaan selkeä
- ✓ houkuttelee organisaation jäsenet ja sidosryhmät mukaan
- ✓ on kunnianhimoinen, mutta kuitenkin realistinen.

(Mattila 2007, 140.)

Vision tarkoituksen selvyys on usein suurin ongelmista, sitä mietittäessä liian usein on mietitty vain sitä, että se saadaan näyttävästi esitettyä asiakkaille, medialle sekä osakkeenomistajille. Ongelma piilee siinä, että kun visiota pyritään tekemään ulkopuolilille houkuttelevaksi ja ymmärrettäväksi, kadottaa se vision toteuttajien eli henkilöstön kannalta olennaisen sisältönsä. Hyvä visio on erityinen, ehkä jopa poikkeuksellinen ja se tarjoaa kaikille kohderyhmille tarinan, jolla organisaatio erottuu kilpailijoistaan. (Mattila 2007, 140–141.)

Toinen kompastuskivi vision muotoilussa on sen houkuttelevuus henkilöstön kannalta. Hyvin muotoillussa visiossa perustellaan, miksi henkilöstön olisi järkevää ryhtyä muutokseen ja hyvin muotoiltu visio myös vähentää henkilöstön muutosvastarintaa. Usein visiot ovat kunnianhimoisia ja isojen muutosten kynnyksellä henkilöstö kyseenalaistaa niiden realistisuuden vision sisällön epätarkkuuden vuoksi. Onnistunut viestiminen visiosta lisää motivaatiota ja kannustaa henkilöstöä parempaan suoritukseen. Henkilöstön kannalta tärkein vision antama lupaus on se, että he voivat luottaa siihen, että uuden vision tuoma hyöty ylittää riskit. Kun visio osataan avata henkilöstölle niin, että sen henkilökohtainen vaikutus avautuu, synnyttää se itseohjautuvuutta. (Mattila 2007, 140–143.)

Muutoksen johtamisessa realististen ja innostavien mielikuvien rakentaminen on taitolaji. Henkilöstöä ei motivoi epäkiinnostava ja mielikuvitukseton visio sen paremmin kuin epärealistinen suuria lupauksia herättävä visiokaan, vaan lopputuloksena on kiukua, turhautumista ja kyynisyyttä. (Järvinen 2012, 48.)

5.2 Suunnittelu

Moni suuri muutos epäonnistuu, koska suunnitteluvaiheessa ei ole hahmotettu koko kokonaisuutta siitä, mihin muutos vaikuttaa, jonka vuoksi tehtävälialta jää pois olennaisesti tärkeitä asioita. (Myllymäki 2017, 55.)

Jos muutoksen suunnittelussa jätetään kokonaan huomioimatta ihmisten tarpeet ja ratkaisuja sanelee vain järjestelmää koskevat näkökohdat, kuten talousennusteet, organisaatorakenne tai aluepolitiikka, on suuri vaara siihen, että suunniteltu muutos näyttäytyy työntekijöille vieraana ja seurauksena tästä saattaa olla toiminnan jähmettyminen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Ilman konkreettisia tavoitteita muutoksen visio jää ontoksi. Vaikka visio olisi hyvä, ei se sinällään vielä kerro henkilöstölle sitä, mitä heiltä konkreettisesti muutoksessa odotetaan. Henkilöstö kaipaa käytännöllisempiä tavoitteita visiosta, sen pilkkomista pienempiin osatehtäviin ja keinoja, joilla haluttu muutos voidaan saavuttaa. Parhaassa tapauksessa muutoksen tavoitteet on pilkottu sellaiseen muotoon, josta organisaatiossa

toimivat eri ryhmät osaavat kukin poimia itseään koskevat tavoitteet käyttöönsä. Usein tavoitteet kannattaa rakentaa hierarkkisiksi tavalla, jossa alemman tason tavoitteet muodostavat yhdessä isompia kokonaisuuksia ja ne yhtyvät koko muutosprosessin tavoitteisiin. Parhaiten ylemmän ja alemman tason tavoitteiden suhde toisiinsa ja kokonaisuuden hahmottaminen ilmenee kaaviomuodossa. Jos muutos vaikuttaa myös organisaation rakenteisiin ja sen raportointisuhteisiin, on erityisen tärkeää asettaa ja kohdistaa tavoitteet selkeästi. Mikäli tavoitteita ei selkeästi vastuuteta, jää tällaisessa tilanteessa helposti alueita, jotka eivät olekaan kenenkään vastuulla ja pahimmillaan asia huomataan vasta jälkikäteen. (Mattila 2007, 150.)

Muutoksen lähtiessä liikkeelle on siinä läsnä organisaation kaikki entiset riskit ja näiden lisäksi vielä joukko uusia. Muutoksen käynnistämisen ja sen hallitun toimeenpanon kannalta on tärkeää tunnistaa näistä riskeistä todennäköisimmät ja suurimmat, sekä niiden pohjalta päättää se, että miten niitä torjutaan, pienennetään tai hallitaan. Tärkeää on myös arvioida se, mitä ne toteutuessaan tarkoittaisivat ja millä tavoin näin käydessä pitää toimia. Jonkinlainen riskianalyysi on siis hyvä olla olemassa. Kun riskit on tunnistettu ja koottu yhteen arvioidaan niiden todennäköisyys sekä ratkaistaan se, että miten niiden kanssa eletään. (Mattila 2007, 151.)

5.3 Toteutus

Pyrkimykset muutokseen eivät toteudu pelkällä suunnittelulla eikä muutos synny pelkästään tavoitteista. Muutos tarvitsee johtajan. Jos taas suunnitteluvaihe on jäänyt valan tekemättä, ei pelkästään muutoksen johtamisella tilannetta pysty pelastamaan, sellaiseen ei yhdenkään esihenkilön energia, taito ja voimat riitä. Muutos vaatii esihenkilöiltä johtajuutta. Johtajuudesta tehdään usein kovin monimutkaista ja virallisen kankeaa, kylmää. Hyvä esihenkilö johtaa yksinkertaisesti, naiivisti ja johtaminen lähtee sydäimestä.

Hyvä muutosjohtaja on halujohtaja, joka johtaa muutosta seuraavilla periaatteilla:

- ✓ halu johtaa muutosta
- ✓ taito pysyä pois muutoksen tieltä, kun muutos on päässyt alkuun

- ✓ kyky kuulla, nähdä, tuntea se mitä hän haluaa
- ✓ pystyy välittämään tämän äänen, kuvan ja tunteen henkilöstölle.

(Tuominen 2005, 43–44.)

Muutoksen käynnistystoimilla pyritään varmistamaan sujuva liikkeellelähtö kaikilla osa-alueilla, joita muutos koskee. Yleensä noin kuukaudessa organisaatiossa muodostuu yleiskuva muutoksen todellisuudesta ja siitä ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Sadassa päivässä muutoksen pitäisi pystyä tuottamaan ensimmäisiä onnistuneita näyttöjä muutoksen mukana tulevista hyödyistä. Nopeasti ja päättäväisesti liikkeelle laitettu muutos on tärkeä ainakin kahdesta syystä: siltä varalta, että myöhemmin ilmenee ongelmia, voitetaan aikaa ja toiseksi väärät ratkaisut ehditään vielä korjaamaan, kun päätökset tehdään nopeasti. Tilanne on heikoin niissä tapauksissa, kun aidosti vaihtoehtoja ei enää ole vaan päädytään ikään kuin selkään seinää vasten ainoaan avoimena olevaan tiehen selviytyä. (Mattila 2007, 153.)

Kun ollaan selvillä siitä, mitä tavoitellaan pitää seuraavaksi palastella tavoiteltava muutos osiin: ensin muutoksen iso kuva, josta ymmärretään sen kokonaisuus, sen jälkeen vaiheistettuina hallittaviin ajanjaksoihin ja viimeiseksi vielä kaikille muutoksen osallisille heidän omiin kalenterinäkyksiinsä. Tehtävät ja tavoitteet on hyvä sijoittaa selkeästi agendalle, joka on jaettu esimerkiksi kolmeen seuraavaan ajanjaksoon:

- 1) 0–6 kk
- 2) 6–18 kk
- 3) yli 18 kk.

(Kilpinen 2008, 208.)

5.4 Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttaminen on vaihe, jossa muutoksen lopputulos vasta kirkastuu ja hyödyt realisoituvat. Projektimaisten tehtävien loppuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos olisi komeasti vedetty maaliin, liian aikaisin ei saa luovuttaa. Vakiinnuttamisen vaiheessa itse muutokseen kiinnitetyt voimat ohjataan kohti uusia haasteita ja jo saatujen tulosten hyödyntämistä. Moni muutoshanke tyrehtyy projektivaiheeseen. Tästä seuraa hiipumisen vaihe, joka johtaa siihen, että jo saavutetut tulokset kadotetaan.

Olisikin järkevää, että organisaatiossa kiinnitettäisiin muutama avainhenkilö perehdyttämiseen, käyttöönoton tukeen ja sisäiseen markkinointiin. Tällä varmistettaisiin se, että muutoksen aiempien vaiheiden työ saataisiin organisaatiossa arkiseksi sujuvaksi työksi. Henkilöstön avainhenkilöiltä kaipaama tuen tarve vähenee, kun muutos alkaa asettua uomiinsa ja rutinoitumaan. (Mattila 2007, 192–193.)

Onnistunut muutos tai uudistus on elintärkeä organisaation menestymiselle. Useimmiten parempia tuloksia muutosten johtamisessa saadaan aikaan osallistavalla johtamisella, kuin ylhäältä alas suuntautuvalla johtamisella. Muutoksen onnistuessa luo se uusia mahdollisuuksia ja vahvistaa työnantajakuva. (Hyppänen 2013.)

6 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Johtaminen on yleensä melko helppoa silloin, kun asiat sujuvat omalla painollaan totuttuun vanhaan malliin. Henkilöstö tietää omat tehtävänsä ja vastuunsa ja samoin esihenkilö omansa. Muutoksissa kuitenkin johtajuus joutuu koetukselle, kun asioita pitäisi muuttaa, eikä niitä voikaan tehdä enää vanhaan totuttuun tapaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 90.)

Esihenkilö on muutoksessa monen tulen välissä. Hänen paikkansa on omien työntekijöiden ja oman esihenkilönsä välissä. Toimiminen omien työntekijöiden ja johdon välissä, monien ristiriitaisten odotusten aallokossa vaatii esihenkilöltä paineensietokykyä. Myös esihenkilö käy läpi oman muutosprosessinsa ja hänellä on omat pelkonsa ja odotuksensa muutoksesta. Oman muutosprosessinsa ohella esihenkilön tulee myötäelää ja toimia johtajana työntekijöidensä muutosprosessissa. (Arikoski & Sallinen 2008, 83–85.)

6.1 Viestintä

Viestinnän tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Sisäisellä muutosviestinnällä on suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö muutokseen suhtautuu. Muutoksen valmistelu- ja

suunnitteluvaiheessa on hyvä laatia myös oma erillinen viestintäsuunnitelma muutosviestintään. Vastuu viestintäsuunnitelmasta on henkilöstöhallinnon, johdon ja viestintäsaston yhteinen. Ideoita suunnitelman toteuttamiseen voidaan kysyä myös henkilöstöltä ja esihenkilöiltä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022.)

Jos muutosta on valmisteltu johdon toimesta kovin pitkään antamatta siitä mitään tietoa henkilöstölle, voi muutoksen julkistus aiheuttaa konfliktin työntekijöiden ja johdon välille. Yksi yleisin syy muutoksesta vaikenemiseen johdon osalta on se, että muutosta halutaan valmistella huolellisesti, ennen kuin se kerrotaan työntekijöille. Toisinaan taas halutaan ensin valmistella ja valmentaa esihenkilöitä tulevaan muutokseen ennen kuin tieto kerrotaan työntekijäportaalle. Hyvin yleinen syy tiedon panttaamiseen on myös se, että pörssiyhtiöitä koskee salassapitovelvollisuus. Pörssiyhtiöissä tiedottaminen hoidetaan markkinoiden kannalta mahdollisimman oikealla hetkellä, jotta maksimoidaan omistajien voitto. Tällainen syy luonnollisesti sulkee visusti esihenkilön suun henkilöstön suuntaan. (Arikoski & Sallinen 2009, 91.)

Luottamuksellinen, avoin ja läpinäkyvä keskustelu sekä ennakoiva viestintä tukee muutoksen hallintaa. (Suonsivu 2011, 171). Mitä avoimemmin ja suuremmin asioista tiedotetaan, sitä vähemmän huhupuheet liikkuvat. Jos onnistutaan välittämään ajantasaista ja ymmärrettävää informaatiota siitä, mitä organisaatiolle muutoksen yhteydessä tapahtuu ja miten muutos vaikuttaa yhteisön ja yksilöiden arjen työhön, voidaan puhua onnistuneesta viestinnästä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94–95.)

Jos mitään uutta tiedotettavaa ei ole, on hyvä kertoa myös se henkilöstölle. Tieto rauhoittaa ja huhupuheet eivät lähde liikkeelle, kun rehellisesti kerrotaan, että tällä hetkellä ei uutta tiedotettavaa ole. Toisinaan taas esihenkilöllä ei ole ylemmän johdon lupaa kertoa itsellään tiedossa olevia asioita henkilöstölle, jolloin on hyvä kertoa työntekijöille, että asiasta ei voi vielä kertoa niiden keskeneräisyyden vuoksi, mutta siitä kyllä kerrotaan heti, kun ratkaisu on saatu ja kertomiseen on johdon lupa. (Arikoski & Sallinen 2007, 93.)

6.2 Muutosvastarinta

Ihminen suhtautuu luonnostaan epäilevästi muutoksiin. Varauksellisuuden taustalta löytyy itsesuojeluvaisto. Muutosvastarinta on siis ihmisen psyykkisen ohjauksen normaali ilmentymä, jonka tavoitteena on säilyttää hallinnan tunne ja tasapaino. Tämän vuoksi ihmiset usein arvioivat kaiken uuden tarkkaan ennen kuin uskaltavat mukaan. Ihmisellä on myös toinen tarve: halu nähdä ja ennakoida tulevaa muutaman vuoden päähän ja muutos luonnollisesti sekoittaa tämänlaisen ennakkoinnin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Muutoksiin sisältyy kolme perusvaihetta, jotka ovat muutosvastarinta, oppiminen pois vanhasta ja viimeisenä uuden toimintatavan oppiminen, jolloin varsinainen muutos on otettu käyttöön. Vaikka muutosvastarinta usein koetaan negatiivisena asiana, on sillä kuitenkin tärkeä tehtävä muutoksessa. Mikäli johto on avoin tutkimaan henkilöstöstä kumpuavaa muutosvastarintaa, voi se antaa heille arvokasta tietoa, joka olisi hyvä ottaa huomioon muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Muutoksen kehittäjältä on esimerkiksi voinut jäädä muutoksen valmistelu vajaaksi ja henkilöstöstä nousee asioita, jotka olisi hyvä ottaa huomioon muutoksessa. Hyvin kritiikkiä kestävä esihenkilö ja johto voivat vielä muutosvastarinta vaiheessa osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

Henkilöstö pitäisi saada sitoutumaan muutokseen ja se on esihenkilön tavoitteena. Ensiarvoisen tärkeää onkin, että esihenkilö tunnistaa työntekijöistään sen, missä vaiheessa muutos ja työntekijöiden sitoutuminen on. Sitouttaminen muutokseen vaatii esihenkilöltä muutoksen eri vaiheissa erilaista johtamista ja reagoitua. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

6.3 Muutosinto

Into muuttua löytyy meistä jokaisesta itsestämme. Ketään ei voi pakottaa muuttumaan. Joskus piilossa olevan muutosinnon voi löytää ja esihenkilö voi auttaa työntekijäänsä tässä asiassa. Mikäli työntekijä näkee työnsä ja itsensä muutoksen jälkeenkin osana organisaatiota, kokee hän muutoksen luontevana osana organisaation toimintaa. Johdonmukaisella ja samanlaisella toiminnalla esihenkilöt, johto ja henkilöstöihmiset

voivat tukea henkilöstöä muutosprosessissa. Tärkeää on, että nämä kaikki viestittävät muutoksen olevan myönteinen asia ja että se rikastuttaa organisaatiota. (Ponteva 2010, 18.)

Tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita ovat turvallisuuden, merkityksellisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet. Henkilöt, jotka kokevat työllään ja taidoiltaan olevan merkitystä ja voivansa tehdä sitä ilman uhkia, kiinnittyvät organisaatioon paremmin kuin henkilöt, jotka kokevat päinvastoin. Esihenkilö pystyy johtamisellaan lisäämään työntekijöidensä turvallisuudentunnetta ja sitä kautta auttamaan työntekijöitä kiinnittymään paremmin organisaatioon. (Ponteva 2010, 18.)

Tyydyttämällä ihmisen perustarpeet, joita ovat itsenäisyyden kokemus, yhteys muihin työntekijöihin sekä kyvykkyys ja hyvinvointi, taataan henkilöiden sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on avain, jolla henkilöt sitoutuvat organisaatioon. Sitoutumiseen vaikuttavat myös organisaation johtaminen sekä yksilön työmotivaatio. Työn haastavuudella, vaihtelevuudella ja itsenäisyydellä on myös vaikutusta organisaatioon sitoutumisella. Muutosinto on mahdollista löytää sisäisen motivaation kautta. Koska sisäinen motivaatio usein ohjautuu ulkoapäin, on tärkeää, ettei organisaatio tai esihenkilö omalla toiminnallaan lannista työntekijää ja sitä kautta lisää pahoinvointia. Olennaista muutosten kannalta on nimenomaan se, että työntekijöiden hyvinvointi lisääntyisi. Kun työntekijä vapaaehtoisesti ilman pakottamista muuttaa käyttäytymistään, lisääntyy myös hänen hyvinvointinsa, jota kautta hän myös suhtautuu positiivisemmin muutokseen ja hänessä saattaa herätä jopa muutosinto. (Ponteva 2010, 19.)

Työntekijä, joka joutuu liiaksi uhrautumaan organisaatiossa tai kokee, että hän pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan rajoitetusti, ei ole tyytyväinen. Tyytymättömyys taas lisää pahoinvointia. Esihenkilön pitäisi tuntea työntekijänsä niin hyvin, että hän huomaa, mikäli työntekijä voi pahoin ja etsiä yhdessä työntekijän kanssa ratkaisuja asiaan. Kun pahoinvointi vähenee, antaa se muutokselle mahdollisuuden. Esihenkilö saa muutosintoa työntekijöissään esille myös puhumalla asioista positiiviseen sävyyn, kehittämällä heidän osaamistaan, tunnistamalla työntekijöiden sisäinen motivaatio sekä huolehtimalla omalta osaltaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Pienikin positiivinen muutos ottaa oman aikansa, koska muutokset ovat yleensä pitkiä prosesseja, joihin vaikuttavat todella monet asiat. Muutoksen keskellä työntekijät tarvitsevat aikaa, tukea

ja tietoa, jotta osaavat ikään kuin ohjelmoida itsensä uuteen. Sitä kautta myös muutosinto voi kasvaa ja kehittyä heissä. (Ponteva 2010, 20–21.)

6.4 Säännöt ja vastuut

Sääntöjen vahvistaminen on yksi kriittisimmistä asioista, kun muutosta viedään käytäntöön. Varsinkin, jos muutosprosessi on laaja ja sen toteuttaminen kestää pitkään lisää se organisaatiossa henkilöstön kokemaa epävarmuutta. Jos sääntöjä ei ole vahvistettu, on vaarana, että henkilöstön mielestä organisaatiossa vallitsee viidakon lait muutoksen aikana. Tällainen tilanne eittämättä johtaa siihen, että organisaation johto sekä esihenkilöt eivät nauti arvostusta, eikä luottamusta heidän toimintakykyynsä ole enää helppo palauttaa. Laajoissa muutoksissa sääntöjä kaipaavat erityisesti henkilöstön asemaan liittyvät ratkaisut, uusien tehtävänkuvien täyttäminen, tarjoutuvat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tiedottaminen. Muutoksen sisällön mukaan seuraavat kysymykset tarvitsevat ratkaisua:

- ✓ Miten hoidetaan siirtymäkausi uuteen organisaatioon?
- ✓ Uusiin tehtäviin valittavien henkilöiden valintakriteerit?
- ✓ Irtisanottavien valintaperusteet?
- ✓ Miten ratkaistaan toimitila- ja työpistejärjestelyt?
- ✓ Onko keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia?
- ✓ Lähiesihenkilöiden velvollisuudet muutoksessa?
- ✓ Miten ja milloin tiedotetaan?
- ✓ Keneltä voi kysyä?

(Mattila 2007, 168.)

Yllä mainittujen lisäksi muuttuneessa tilanteessa on hyvä sopia tarkkaan myös vastuista ja valtuuksista. Erilaiset taulukko- ja suunnittelupohjat tarjoavat helpon avun täsmennettäville rooleille ja tehtäville:

- ✓ Kenen vastuulla?
- ✓ Kuka tekee?
- ✓ Kuka avustaa?

- ✓ Keneltä saa tukea?
- ✓ Kenen tai keiden on oltava tietoinen?

(Mattila 2007, 168.)

Mielenkiintoista muutostilannetta läpikäyvässä organisaatiossa on sen kaipuu säännöille. Vakaaseen tilanteeseen verrattuna perusodotukset ikään kuin kääntyvät ylösalaisin. Vakaassa tilanteessa henkilöstö odottaa, että esihenkilöt vaativat prosesseihin ja asioihin liittyvien sääntöjen noudattamista, yksittäisten henkilöiden ja elämäntilanteiden kohdalla esihenkilöltä odotetaan joustoa ja poikkeuksien sallimista. (Mattila 2007, 168.)

Organisaation ollessa muutostilanteessa muodostuvat odotukset lähes päinvastaisiksi. Esihenkilöiltä odotetaan ehdotonta tasapuolisuutta ja johdonmukaisuutta henkilöiden ja henkilöstön suhteen. Asiasisällöissä henkilöstö taas odottaa liikkumavaraa, joustoja ja sallivuutta. Menestyville organisaatioille, joissa on pitkään toteutettu nopeita muutosvaiheita yhteistä näyttää olevan juuri vahva koodi henkilöstöasioiden hoidossa. (Mattila 2007, 168.)

Oikeudenmukaisuuden tarpeisiin odotetaan pelisääntöjä ainakin kolmessa erilaisessa muodossa. Yksi muoto niistä liittyy organisaation johdolta ja esihenkilöiltä odotettavaan toimintatapaan arkisissa kohtaamisissa ja viestinnässä. Vuorovaikutustilanteena esimerkiksi irtisanominen on hyvin altis väärintulkinnoille molemmiin puolin. Toisekseen henkilöstö kiinnittää huomiota prosessiin, jonka vuoksi erilaisiin ratkaisuihin on päädytty. Ratkaisevan tärkeää oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta on juuri toimintatavan systemaattisuus ja avoimuus. Kolmantena tapana arvioida oikeudenmukaisuutta on lopputulos ja sen jakautuminen, ovatko kaikki saaneet ansionsa mukaan vai onko joitakin suosittu toisten jäädessä huomiotta. (Mattila 2007, 169.)

Useasti työntekijät suhtautuvat ankarimmin työmoraaliin ja työpanokseen, ei niinkään esihenkilöt ja johto. Esimerkiksi tiimimallisessa organisaatiossa, jossa tiimi on yhteisvastuullinen tehdystä työstä, on pelkoja siitä, että ellei selviä pelisääntöjä ole, joutuvat tunnollisimmat työntekijät tekemään muidenkin työt. Selkeät toimintamallit ovat erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa organisaation rakennetta on hajautettu alueellisesti tai tiimit ovat erivahvuisia. Nämä tuntuvat kätkevän sisäänsä jonkinlaista

epäoikeudenmukaisuutta rakenteensa vuoksi ja näissä jotkin yksiköt ovat aina paremmassa lähtöasetelmassa. Syrjäisempien yksiköiden henkilöstö esimerkiksi usein kokee, että heitä ei informoida yhtä hyvin kuin suurempia yksiköitä tai organisaation pääpaikkaa. (Mattila 2007, 169.)

Jos organisaatiossa on toimintatavat ja käytännöt, jotka toimivat myös uudessa tilanteessa, ei niitä kannata tarpeettomasti muuttaa muutostilanteessa. Psykologisia sopimuksia on hyvä nostaa esiin, mikäli vastuissa, velvollisuuksissa ja oikeuksissa tapahtuu muutoksia. Ne on hyvä avata ja muuntaa ainakin osittain kirjallisesti dokumentoituun muotoon, jotta ne tulevat käsitellyksi avoimesti ja reilusti. (Mattila 2007, 170.)

Muutostilanteessa olevassa organisaatiossa hyvin luonnollisesti myös kokousten määrä kasvaa ja ne kuormittavat erityisesti esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden kalentereita. Organisaatiossa saattaa vallita löyhä kokouskulttuuri, jossa on suosittu niin sanottuja kahvikerhoja ja aivoriisiä. Uhkana on, että tällainen totuttu tapa periytyy myös akuutteihin kehityshankkeisiin, joten muutoshankkeen kokouskulttuuriin on syytä luoda selkeät pelisäännöt. Ennalta on hyvä sopia kokousten tehtävät ja tavoitteet sekä kokousten kesto. Edellä mainittujen lisäksi on hyvä selkeyttää osallistujien velvollisuudet, kuten riittävä valmistautuminen kokoukseen sekä jälkitehtävien nopea hoitaminen. Selkeät pelisäännöt auttavat myös muutosvastarinnan käsittelyssä sekä osoittavat sen, että toistuvasta vastaan panemisesta on seuraamuksia. Vastustelevien työntekijöiden toimiin on syytä puuttua päättäväisesti viimeistään siinä vaiheessa, kun vastustelun aiheuttama kitka on jo lähes kaikkien työntekijöiden tietoisuudessa ja alkaa kasvaa jo uskottavuuskysymykseksi operatiivisen haitan lisäksi. (Mattila 2007, 170.)

6.5 Palkitseminen

Organisaatiossa olisi hyvä kehittää sille sopiva tapa palkitsemiseen. Palkitseminen hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista jo muutosaikana kannustaa ja motivoi henkilöstöä jatkamaan kohti maalia. Monesti, jos organisaatiossa joudutaan tekemään suuria säästöjä muutoksen vuoksi, säästetään henkilöstön palkitsemisesta. Tällaisissa säästöissä kannattaa käyttää erityistä harkintaa, jotta henkilöstön motivaatio tehdä töitä muutoksessa saataisiin säilymään. (Ponteva 2010, 72.)

Aina palkitsemisen ei tarvitse olla rahallinen. Ja usein koko henkilöstön rahallinen palkitseminen organisaation muutoksessa on mahdotonta. Luova esihenkilö osaa käyttää aineettomia palkitsemiskeinoja monipuolisesti työntekijöihinsä. Isojen muutosten keskellä henkilöstö on usein tyytyväinen esimerkiksi siihen tietoon, että työpaikka säilyy. Työntekijät myös usein toivovat saavansa palautetta tekemästään työstä, se palkitsisi heitä. Kehuja ja kiitosta ei kannata säästellä, vaan antaa aina, kun sellaiseen on syytä. (Ponteva 2010, 73.)

Esihenkilön on hyvä muistaa, että vaikka työntekijä itse tietäisikin onnistuneensa tekemässään työssä, siitä huolimatta hän tarvitsee asian vahvistamiseksi palautteen esihenkilöltään. Jos positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä ei kuule, voi työntekijä helposti tulkita asian niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Samanlaisen tilanteen toistuessa kerta toisensa perään, alkaa se vaikuttaa heikentävästi henkilön työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumisessa. (Järvinen 2006, 113.)

Kaikkein oleellisin asia palkitsemisessa on sen oikeudenmukaisuus ja sen pitää olla sopusoinnussa organisaation toiminnan ja ajatusten kanssa. Ei anna kovin hyvää kuvaa, jos organisaatiossa on samaan aikaan YT-neuvottelut ja esimerkiksi ylin johto nauttii samaan aikaan suuria bonuksia. (Ponteva 2010, 75.)

6.6 Henkilöstön hyvinvointi muutoksen keskellä

Työhyvinvointi on erittäin tärkeä aihe ja sen eteen kannattaa tehdä töitä. Työhyvinvointi vaikuttaa myös tulokseen ja tuottavuuteen. Sen edistämisestä hyötyvät siis kaikki, niin organisaatio kuin työntekijät. Esihenkilö pystyy osaamisellaan vaikuttamaan suuresti työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimintaan ja siihen millaista tulosta siellä tehdään. (Hyppänen 2013.)

Muutoksen keskellä esihenkilön läsnäololla ja viestinnällä on hyvin suuri merkitys henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. On tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa sekä fyysisesti, että henkisesti. Työntekijöillä on muutosta koskien paljon kysymyksiä,

joihin kaivataan vastauksia ja joista halutaan keskustella. Työntekijät odottavat esihenkilöltä kärsivällisyyttä, ohjausta ja tukea muutoksessa. (Hyppänen 2013.)

Työhyvinvointi merkitsee jokaiselle yksilölle eri asioita. Se koostuu arvostuksen tunteesta, omista vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön liittyen, hyväksytyksi tulemisen tunteesta, työnilosta ja osaamisen kokemuksesta. Jokaisella yksilöllä on erilaiset valmiudet muutosten sietämiseen. Toiselle pienikin muutos työssä aiheuttaa stressiä ja ahdistusta, kun taas toinen henkilö ei juurikaan stressaa suuremmastakaan muutoksesta. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2022.)

Lähtökohtana työhyvinvoinnille on ymmärrys jokaisen yksilöllisistä odotuksista ja tarpeista erilaisissa elämäntilanteissa. Esihenkilöllä pitäisi olla kyky vastata näihin odotuksiin ja tarpeisiin töiden organisoimisella, johtamisella sekä työtehtävien sisällöllä. Tarvitaan siis kykyä olla reilu esihenkilö, joka näkee koko henkilöstön sijaan yksilöitä. (Kehusmaa, 2011.)

Henkilöstön hyvinvointi on ehdottomasti yksi yrityksen menestystekijöistä. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on vahva yhteys yrityksen positiiviseen tulokseen ja onnistumisen kokemukseen sekä yksilönä, että yhteisönä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57.) Muutoksen keskellä henkilöstö kokee usein turvattomuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutos aiheuttaa ihmisissä erilaisia reaktioita, toinen on muutoksesta innoissaan ja toinen taas kauhuissaan. Esihenkilö on etulinjassa kokemassa kaikki tunteet, jotka henkilöstöstä nousee.

Toimintatavat johtamisessa vaikuttavat kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja tasa-vertaisuudesta. Tällä on suora vaikutus henkilöstön kokemukseen työn hallinnasta muutostilanteessa. (Suonsivu 2011, 171.) Hallinnan tunne on asia, joka ei liity organisaation olosuhteisiin, vaan se on henkilön yksilöllinen kokemus. Sopiva määrä hetkelistä kaaosta ylläpitää luovuutta ja kehittymistä organisaatiossa. Liiallinen kaaos ja sen aiheuttama hallinnan tunteen menetys henkilössä taas tekee työn tekemisestä sekä raskasta että tehotonta ja voi pahimmillaan johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen. Esihenkilö voi auttaa henkilöstöä vahvistamalla heidän itseluottamustaan ja selviytymiskykyä. Heitä on hyvä muistuttaa siitä, että he ovat elämässään selvinneet hankalammistakin asioista kuin siitä, että organisaation rakenne muuttuu. (Leppänen & Rauhala

2012, 118.) Organisaation toiminnan kannalta oleellista muutostilanteissa on henkilöstön motivointi. (Suonsivu 2011, 171).

7 MUUTOSJOHTAMISEN TARKISTUSLISTA

Muutosten johtamista on tutkittu paljon ja niiden johtamisesta on saatavilla kirjallisuutta ja kokemusperäisiä neuvoja hyvin runsaasti. Muutosten johtamiseen liittyy myös paljon tunteita ja erilaisia mielipiteitä siitä, miten muutosta tulisi johtaa. Muutosjohtamisoppien mukaan onnistuneeseen muutokseen tarvitaan ainakin seuraavat asiat:

- ✓ Ylin johto sitoutuu muutokseen.
- ✓ Johto asettaa suunnan ja selkeät tavoitteet muutokselle.
- ✓ Keskijohto ottaa muutosveturin roolin.
- ✓ Toimenpiteet priorisoidaan.
- ✓ Asetetaan motivoivat välitavoitteet.
- ✓ Viestitään aktiivisesti ja avoimesti.

Näiden lisäksi kaikilla muutoksen osallisilla tulee olla tilanteesta yhteinen kuva, arvot sekä halu päästä tavoitteeseen. Henkilöstön osallistamisella muutokseen on suuri merkitys siihen, miten muutokseen sopeutuminen sekä varsinainen toteuttaminen sujuu. (Innoduelin [www-sivut](#) 2022.)

Muutoksissa monet asiat tulevat annettuina ylempää, eikä niihin esihenkilönä ole sitten juuri sanomista. Kun valmistelu ja suunnittelu on tehty huolella, muutos on aikataulutettu ja henkilöstölle on perusteltu muutoksen tarpeellisuus jää esihenkilönä muutostilanteessa eteen vielä kaikkein tärkein asia, johtaa henkilöstö muutoksen läpi.

Esihenkilönä muista ainakin nämä muutosjohtamisen olennaiset asiat:

- ✓ ole läsnä, henkilöstö kaipaa muutoksessa esihenkilön läsnäoloa

- ✓ tarjoa tukea, kerro mistä apua on saatavilla
- ✓ kannusta ja motivoi
- ✓ pidä se mitä lupaat
- ✓ jaa tietoa
- ✓ kuuntele
- ✓ osallista
- ✓ ole rehellinen
- ✓ huolehdi omasta jaksamisesta ja tukeudu kollegoihin ja omaan esihenkilöön
- ✓ seuraa muutosta, korjaa kurssia, jos huomaat että suunta on väärä.

8 POHDINTA

Muutosjohtamisesta löytyi todella runsaasti materiaalia ja sitä on tutkittu paljon. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- ✓ Minkälaisia haasteita muutosjohtamisessa voi tulla eteen?
- ✓ Minkälaisia keinoja on haasteista selviytymiseen?

Opinnäytetyössä on kuvattu erilaisia haasteita, joita muutostilanteissa ylipäätään ja muutostilanteissa esihenkilöille voi tulla vastaan. Tähän opinnäytetyöhön mukaan valituista materiaaleista löytyi useita erilaisia haasteita, joihin muutoksissa törmätään. Tietoa löytyi myös siitä, miten erilaisissa haasteissa olisi hyvä toimia, jotta niistä selvitään. Tai joiltakin haasteilta voitaisiin kokonaan välttyä hyvällä suunnittelulla ja ennakoinnilla. Jokainen muutosprosessi on erilainen ja tässä opinnäytetyössä on käyty läpi yleisimpiä ongelmia, joita muutoksissa yleensä tulee vastaan ja millaisia keinoja on löydetty näiden ongelmien taklaamiseen. Yleisimpien ongelmien ja ratkaisujen lisäksi on varmasti vielä olemassa muitakin, mutta aiheen laajuuden vuoksi aivan kaikkiin ongelmiin ei ole mahdollista pureutua.

Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymyksiin, eli siihen minkälaisia haasteita muutosjohtamisessa voi tulla eteen ja siihen, millaisia ratkaisuja haasteista selviytymiseen on löydetty.

9 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä opinnäytetyön tekijä on käyttänyt Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjetta (2012) hyvästä tieteellisestä käytännöstä hyödykseen. Opinnäytetyön tutkimusta tehdessä tekijä on ollut huolellinen, tarkka ja rehellinen. Tutkimus on tehty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä avoimesti ja vastuullisesti. (Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S-K. & Jäppinen, S. 2013, 6.)

Opinnäytetyössä on raportoitu, miten siihen valitut aineistot on haettu. Käyttämällä samoja hakuja, voi aiheen tutkija päätyä samoihin tuloksiin kuin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyötä tehtäessä on keskitytty erityisesti siihen, että lähdemerkinnät olisivat oikein ja työssä käytetty materiaali on hankittu luotettavista lähteistä.

Opinnäytetyö on tehty yksin, joka osaltaan voi vaikuttaa luotettavuuteen. Useamman tutkijan tehdessä tutkimusta myös näkökulma laajenee ja luotettavuus paranee.

10 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä, mutta antoisa. Aiheeksi valikoitunut muutosjohtaminen on ollut hyvin mielenkiintoinen tutkittava asia ja vaikka oletuksena oli, että haasteita muutosjohtamisessa on, niin on ollut silti yllättävää, että miten monenlaisia ongelmia eteen voi tulla. Ei turhaan sanota, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Kirjallisuutta läpi käydessä kävi kyllä selväksi, että iso osa muutoksista menee pieleen jo aivan alkumetreillä, eli juuri suunnittelu jää vajaaksi.

Myös viestintä nousi yhtenä osa-alueena tärkeäksi. Normaalioloissakin sujuva viestintä on tärkeää, mutta erityisen tärkeäksi se nousee muutostilanteissa. Jos viestintä on hyvin vähäistä, alkavat huhupuheet saamaan tilaa. Kuten materiaalissa kirjoitinkin edellä, on tärkeää tarjota henkilöstölle ajantasaista ja ymmärrettävää informaatiota muutoksesta, siitä missä mennään ja mitä seuraavaksi. Eikä myöskään unohtaa sitä, että jos mitään uutta tiedotettavaa ei ole, kerrotaan myös tämä henkilöstölle.

Henkilöstön osallistaminen muutokseen nousi myös yhtenä asiana esiin. Osallistamisella on vaikutusta myös muutosvastarintaan, kun henkilöstö voi osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, laskee se myös muutosvastarintaa.

Kirjallisuudessa oli perehdytty teknisen toteuttamisen lisäksi myös hyvin paljon henkilöstön motivointiin, kannustukseen ja hyvinvointiin muutostilanteissa sekä siihen, miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan edesauttaa muutoksen onnistumista huomioiden nämä asiat.

Muutos voi epäonnistua monestakin syystä, mutta onnistumisen mahdollisuuksia varmasti kasvattaa se, että organisaatiossa toimii avoin ja vastavuoroinen keskustelu asioista, myös niistä vaikeista. Kun henkilöstö kokee tulleensa kuulluksi ja heillä on reilu ja oikeudenmukainen esihenkilö tukena muutoksen karikoissa, ollaan jo oikealla tiellä.

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle-Johda muutosta taitavasti. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Innoduelin www-sivut 2022. Viitattu 1.5.2022. <https://www.innoduel.com/fi/tulosraportti-mika-tekee-muutoksen-johtamisesta-niin-hirmuisen-vaikeaa>

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 9.4.2022.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus kustannus Oy.

Leppänen, M.& Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä-Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

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

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät kirjat.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Viitattu 9.9.2021. Vaasan yliopiston julkaisu. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tuominen K. 2005. Muutoksen johtaminen. Turku: TS-Tulostus/Digipaino.

Työterveyslaitoksen www-sivut 2022. Viitattu 1.4.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyokaluja-organisaatiomuutoksen-toteuttamiseen>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2022. Viitattu 18.4.2022. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S-K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohje 2012. Helsinki.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5.uud.p. Painojussit Oy.