

Muutoksen johtaminen työntekijöiden kokemana

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Piia Rouhiainen ja Jenna
Routasaari

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ROUHIAINEN, PIIA
ROUTASAARI, JENNA:

Muutoksen johtaminen työntekijöiden
kokemana
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 81 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen ja miten työntekijät ovat sen kokeneet. Case-organisaationa on yritys X:n kolme konttoria Päijät-Hämeen alueella. Yritys X on suuri finanssialalla toimiva konserni. Työn tavoitteena on tutkia, millaista on onnistunut muutosjohtaminen. Päättökäsimongelmana on selvittää, miten muutokset johdetaan onnistuneesti organisaatiossa.

Työn teoriaosuus rakentuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi muutosjohtamista yleisellä tasolla ja niitä tekijöitä, mitkä mahdollistavat sen onnistumisen. Toinen osio käsittelee sitä, millainen lähiesimiestyö, muutosviestintä ja millaiset alaistaidot tukevat onnistunutta muutosjohtamista.

Empiriaosuuden tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta. Haastattelut toteutettiin rajatulle kohderyhmälle yksilöteemahaastatteluina. Tutkimuksen kohderyhmänä oli yritys X:n kolmen eri henkilöasiakaskonttorin työntekijät.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa haastateltavista työntekijöistä koki viimeaikaisten muutosten onnistuneen. Muutokset koettiin myös tarpeellisina, erityisesti asiakasnäkökulmasta katsottuna. Onnistuneen muutosjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna, työntekijät toivoivat lisää avoimuutta, läpinäkyvyyttä, vuorovaikutusta, tietoa ja keskustelua oman esimiehen kanssa sekä etenkin muutoksen alkuvaiheessa parempia perusteluja muutoksen tavoitteista ja tarpeellisuudesta. Esimiesten viestintätaidot, informaation täsmentäminen ja vision kirkastaminen työntekijöille nousivat tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi, jotta muutoksenjohtamisessa onnistuttaisiin paremmin.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, esimiestyö, muutoksen hallinta, muutosviestintä, alaistaidot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ROUHIAINEN, PIIA JA
ROUTASAARI, JENNA:

Change Management from the Point
of View of Employees
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Studies 81 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

This thesis focuses on change management from the employees' point of view. The case organization is company X and its three branch offices in Päijät-Häme region. Company X is a large financial services group. The purpose of this study was to examine what successful change management is. The research problem was how to successfully manage the change in the organization.

The theoretical part of this study is divided into two parts. The first part deals with change management in general and the factors that affect successful change management. The second part focuses on the significance of leadership, communications and employee skills through the entire change process. The empirical study was implemented as a qualitative case-study with individual interviews for a restricted target group from company X.

Based on the results of this study it can be concluded that the majority of the interviewed employees considered the recent changes successful. The employees felt that the changes were also necessary, particularly when viewed from the perspective of the customer. For change management to be even more successful, employees would like more transparency, interaction and discussions with their own managers, as well as even better justification of the objectives and the need for change - especially at the beginning of the change process. Areas of development included improving the managers' communication skills and providing a clear vision for the employees.

Key words: change leadership, managerial work, change management, change communications, employee skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ONNISTUNUT MUUTOKSEN JOHTAMINEN	7
2.1	Mitä muutos on?	9
2.2	Muutoksenhallinta	16
2.3	Onnistuneen muutosjohtamisen esteet	18
2.4	Muutoksen johtaminen onnistuneesti	23
3	ESIMIESTYÖ JA VIESTINTÄ MUUTOKSESSA	28
3.1	Esimiehen rooli muutoksessa	29
3.2	Mitä esimieheltä odotetaan muutostilanteessa?	32
3.3	Viestintä muutostilanteessa ja esimies viestijänä	33
4	ALAISTAITOJEN MERKITYS MUUTOKSESSA	39
4.1	Alaisen roolit muutoksessa	40
4.2	Mitkä alaisen ominaisuudet edesauttavat muutoksen onnistumista?	44
5	ONNISTUNUT MUUTOSTEN JOHTAMINEN YRITYS X:N TIETYISSÄ YKSIKÖISSÄ	47
5.1	Yritys X ja tutkittavat yksiköt	47
5.2	Teemahaastattelututkimuksen toteutus	47
5.3	Teemahaastatteluiden tulokset	48
5.3.1	Muutosjohtaminen	48
5.3.2	Esimiestyö	55
5.3.3	Muutosviestintä	59
5.3.4	Alaistaidot	62
6	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1	Kehitysehdotukset	69
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys	70
6.3	Yhteenveto	71
	LÄHTEET	72

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, isoja ja pieniä ja yhä kiihtyvällä tahdilla. Tänä päivänä yrityksen menestymisen edellytyksenä on, että sillä on kyky ja tahto uudistua ja että se reagoi nopeasti erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Jatkuvat muutokset ovat olennainen osa organisaatioiden arkea ja ne edellyttävät aina vahvaa johtamista. Esimiesten merkitys korostuu eritoten muutostilanteiden hallinnassa, jossa johtamisella sekä oikea-aikaisella ja oikeanlaisella viestinnällä on suuri merkitys. Henkilöstö on saatava innostumaan muutoksesta ja tukemaan uusia toimintatapoja. Tämä edellyttää myös työntekijältä sitoutumista muutokseen ja oman toiminnan suuntaamista kohti muutosta. Muutos tarvitsee onnistuakseen yrityksen jokaisen jäsenen panoksen.

If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together. (afrikkalainen sananlasku)

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä finanssialalla toimivan yrityksen kolmen eri yksikön muutoksen hallintaan ja johtamiseen henkilöasiakaspuolella toimivien työntekijöiden näkökulmasta ja selvittää, miten muutosjohtamisessa on onnistuttu. Finanssialaa ravistelevat tällä hetkellä useat eri muutokset. Haastavan markkinatilanteen, teknologian nopean kehityksen ja digitalisaation räjähdysmäisen kasvun takia osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja kasvaneet huimasti viime vuosina. Digitalisaatio on muuttanut huomattavasti sekä asiakaskäyttäytymistä että itse työn tekemistä. (Finanssiala 2016.) Työntekijältä edellytetään hyvin monimuotoisen osaamisen lisäksi myös joustavuutta ja venymistä (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5). Tänä päivänä erikoisosaamista ja asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä toimiikin yhä useampi työntekijä (Salojärvi 2009, 145). Lisäksi tiukentuneet viranomaisvaatimukset haastavat alalla toimivia yrityksiä toimintatapojen muutoksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa mm. Finanssivalvonta määrittelee, että

finanssialalla toimivat yritykset ovat velvollisia huolehtimaan siitä, että ne toimivat lain edellyttämällä tavalla (Finanssivalvonta 2011).

Opinnäytetyössä kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen muutosjohtamisen ja etsitään myös mahdollisia kehittämiskohteita, jotta muutos olisi mahdollisimman onnistunut.

Muutos nähdään siirtymisenä jostain vanhasta johonkin uuteen ja ensiarvoisen ratkaisevaa siinä on ihmisten ajattelutavan muutos. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää muutosten johtamisen ja ihmisten johtamisen välinen ero. (Luomala 2008a, 5.) Ihmisten johtamisella (leadership) ymmärretään sellaista johtamisen tapaa, jossa tavoitteena on saada aikaan oikeita asioita yhteistyön, suunnan näyttämisen sekä ihmisten motivoinnin ja osallistamisen kautta. Asioiden johtamisen (management) tavoitteena on tehdä asiat oikein eli se on hyvin asiakeskeistä johtamista. Yrityksissä tapahtuva suunnittelu, budjetointi ja valvonta ovat hyviä esimerkkejä tästä. (Hyppänen 2007, 281 – 282.)

Muutosjohtamisen tulisi olla tarkkaan suunniteltua, järjestelmällistä ja hallittua ihmisten johtamista ja muutoksen toteuttamista erilaisissa muutostilanteissa alkaen aina muutoksen suunnittelusta ja päättyen uuden toimintatavan juurruttamiseen yrityskulttuuriin (Luomala 2008a, 15).

Muutosjohtaminen on aina ajankohtainen aihe. Vaikka sitä on tutkittu vuosikymmenet ja kirjallisuutta ja erilaisia muutosjohtamisen teoksia ja oppaita löytyy hyvin paljon, niin tästä huolimatta valitettavan usein muutoshankkeet tuntuvat epäonnistuvan syystä tai toisesta. Uudistumalla ja muuttamalla toimintatapojaan yritysten on mahdollista kehittyä ja säilyttää kilpailukykyä markkinoilla. Onnistumalla muutoksen johtamisessa yritys kykenee erottautumaan kilpailijoistaan ja menestymään. (Pirinen 2014, 14.)

Aihe opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajalta ja opinnäytetyön tekijöiltä. Aihetta on tutkittu toimeksiantajayrityksessä aiemmin, mutta ei työntekijöiden näkökulmasta. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet toimeksiantajalla noin kuuden vuoden ajan ja ovat saaneet

olla monessa muutoksessa mukana. He ovat havainneet, että muutosjohtaminen ja etenkin se, miten siinä on onnistuttu, on yksikkökohtaista. Henkilöstölle tehdyissä työtyytyväisyysmittauksissa johtamista on yleisellä tasolla tutkittu ja tutkitaan jatkossakin vuotuisissa kyselyissä, mutta varsinaista muutosjohtamista ei niinkään.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymys muodostuu pääkysymyksestä ja pääkysymyksen kahdesta alakysymyksestä. Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten muutos johdetaan kohdeyrityksen tietyissä yksiköissä onnistuneesti?

Päättökysymyksen alakysymykset ovat:

- Mitkä ovat ne tekijät, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttavat muutoksen onnistumiseen?
- Miten oma lähiesimies, millainen viestintä ja minkälaiset alaistaidot edesauttavat onnistumista muutoksessa?

Opinnäytetyön tavoite on tutkia onnistunutta muutosjohtamista. Työssä tutkitaan henkilöasiakaspuolella toimivien finanssialan ammattilaisten kokemuksia muutosprosesseista; miten muutokset on koettu ja miten niissä on onnistuttu. Tavoitteena on siis löytää ne tekijät, jotka ovat tukeneet tai mahdollisesti vähentäneet muutoksen johtamisen onnistumista mukaan lukien myös työntekijän omat ominaisuudet. Opinnäytetyössä pyritään löytämään myös työntekijöiden kehittämideoita ja parannusehdotuksia muutosjohtamiseen.

Opinnäytetyö rajataan tehtäväksi toimeksiantajayrityksen Päijät-Hämeessä sijaitsevilla kolmessa yksikössä, joissa haastateltavat henkilöt on valittu henkilöasiakaspuolella työskentelevistä virkailijoista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan pääsääntöisesti kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tieto perustuu lukuihin, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen tieto perustuu sanoihin ja teksteihin ja sen pyrkimyksenä on ymmärtää tietoa. (Kananen 2008, 24 – 25.) Päädyimme kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska kyseessä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineisto kootaan luonnollisissa ja aidoissa tilanteissa, jossa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Lisäksi tapaustutkimus teemahaastatteluineen valikoitui sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyön tekijät halusivat saada yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksista muutosjohtamisesta.

Opinnäytetyö on laadultaan case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimuksessa etsitään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia tiettyjen yksiköiden työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta.

Haastattelu on usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä ja sillä tarkoitetaan ohjattua ja ennalta suunniteltua haastateltavan ja tutkijan välistä keskustelua. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat etukäteen määritelty ja tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa järjestystä. Näin ollen se on joustava tiedonkeruunmuoto ja etuna on, että aiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muokata haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 205 – 208.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu sekä teoriaosuudesta että empiirisestä tutkimuksesta. Työn teoriaosuus jakautuu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa muutosjohtamista käsitellään yleisellä tasolla sekä tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen. Toinen

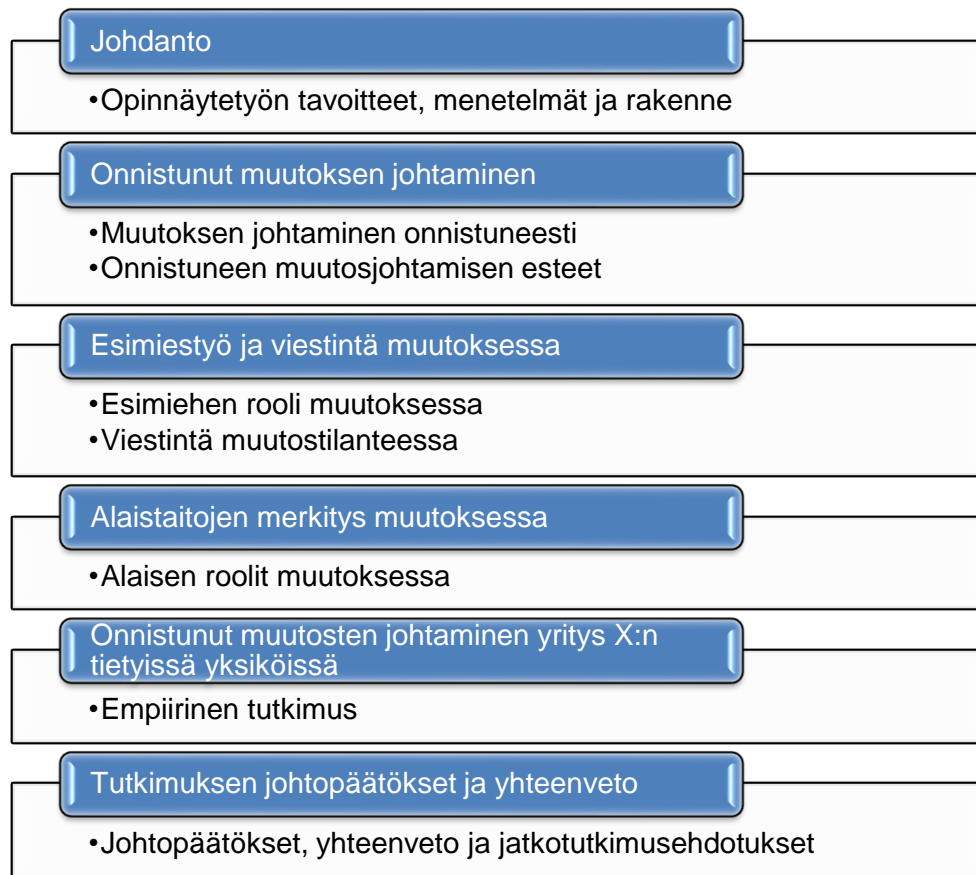
osio käsittelee lähemmin sitä, minkälainen esimiestyö ja muutosviestintä sekä minkälaiset alaistaidot tukevat työntekijää onnistuneessa muutoksessa.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittää johdannon, opinnäytetyön tavoitteet, menetelmät ja rakenteen sekä tutkimuskysymykset.

Teoriaosuutta käsitellään luvuissa 2 – 4. Luku kaksi sisältää teoriaa muutosjohtamisesta, muutoksen johtamisesta onnistuneesti ja muutosjohtamisen haasteista. Luku kolme sisältää teoriaa esimiestyöstä ja viestinnän merkityksestä muutosjohtamisessa. Luvussa neljä tutustutaan teorian kautta alaistaitojen merkitykseen ja niiden vaikutukseen onnistuneessa muutosjohtamisessa.

Empiriasosuutta käsitellään luvussa viisi, jossa kuvataan haastatteluiden perusteella tehtyjä havaintoja onnistuneesta muutosjohtamisesta ja muutosjohtamisen haasteista.

Luku kuusi sisältää johtopäätökset ja yhteenvedon.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ONNISTUNUT MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Yrityksen menestys pidemmällä aikavälillä on kiinni sen kyvystä uudistua ja kehittää jatkuvasti toimintaansa (Ilmarinen 2016, 3.) Jatkuvat muutokset ovat näin ollen edellytys organisaation kehittymiselle ja sen kilpailukyvyn säilyttämiselle. Muutos lähtee aina tarpeesta muuttaa jotain vanhaa uudeksi. Se voi olla virhe tai epäkohta, taikka kokonaan jonkin uuden tarve toiminnassa. Muutos on aina haaste ja vaatii sekä aikaa että vahvaa johtamista. Jotta muutos olisi mahdollinen, tarvitaan siihen sitoutunut johto, muutoksen ymmärtävä ja sitä eteenpäin vievä esimies sekä toimiva työyhteisö, jossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa ja vastuualueensa. (Ponteva 2010, 10 – 12.)

Erityisesti esimiehiltä odotetaan paljon, ovathan he tärkeitä muutoksentekijöitä organisaatioissa. On siis tärkeää, että esimies ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä muutoksessa. Johtaminen on vuorovaikutusta ja hyvässä johtamisessa yhdistyvät aina niin toiminnan johtaminen kuin ihmistenkin johtaminen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14). Ihmisten johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutosjohtamisessa. On äärimmäisen tärkeää tukea henkilöstön hyvinvointia muutosta läpivietäessä. Yhdessä sitoutuneen johdon, tehtäviensä ajan tasalla ja muutoshalukkaan esimiehen sekä muutokseen innostuneen ja sitoutuneen henkilöstön avulla yritys voi minimoida muutoksiin liittyvät kustannukset ja viedä muutoksen onnistuneena maaliin.

Hyvällä muutoksen johtamisella varmistetaan myös se, että yrityksen toiminta ja päivittäiset työt sujuvat muutostilanteissa. Muutosjohtamisen tärkein tavoite on saattaa muutos onnistuneesti päätökseen.

Organisaation muutoskyky kasvaa muutos muutokselta ja takaa näin ollen yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessakin. Muutos voidaan nähdä siis jatkuvana ja toimintakyvyn mahdollistavana tekijänä. Muutoskykyisellä organisaatiolla tulee olla ja onkin usein selkeä visio ja tulevaisuudenkuva. (Ilmarinen 2016, 3.)

Muutoksen johtamisen tulisi olla kokonaisvaltainen osa jokaisen yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Aarnikoivu 2008, 163).

Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan yhdessä tekemistä, jatkuvaa uudistumista ja avointa viestintää ja sen perustana toimii muutoksen johtaminen. Lisäksi henkilöstön on voitava hyvin eli työntekijöiden työhyvinvointiin on panostettava. (Ilmarinen 2016, 4.) Onhan juuri henkilöstön hyvinvoinnilla ja tyytyväisyydellä suuri merkitys organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyllä (Manka ym. 2007, 3).

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat monet yhteisölliset asiat, kuten työyhteisön pelisäännöt, ilmapiiri, avoimuus, tiedonkulku, kannustus, toimiva yhteistyö, jokaiselle sopiva työn määrä, vaikutusmahdollisuudet, muutos, joustavuus ja yhteisöllisyys. Näitä voidaan tukea monin eri tavoin niin työntekijöiden kuin työnantajankin taholta. Yksilön työhyvinvoinnin tärkeä perusta on hyvä työkyky. Työkyvyn edellytyksenä on se, että työntekijällä on työn edellyttämät terveyden suomat voimavarat ja työn edellyttämä toimintakyky. Nämä voidaan jaotella psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Mahdollisia havaittuja puutteita edellä mainituissa asioissa voi työnantaja tukea erilaisilla järjestelyillä ja toimenpiteillä. (Manka ym. 2007, 6 – 9.)

Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö antaa raamit, joiden mukaan yritysten tulee organisoida ja johtaa henkilökunnan hyvinvointia.

Työhyvinvointityöhön liittyy tämän lisäksi paljon myös ei-lakisääteistä toimintaa. (Suutarinen 2010, 14.) Laissa säädetään tietyt perusvaatimukset työhyvinvoinnin johtamiseen ja toimintoihin.

Organisaation johtamisjärjestelmässä on olemassa erilaisia työhyvinvointia tukevia toimintatapoja sekä vastuuhenkilöitä ja työryhmiä, joissa työhyvinvointia suunnitellaan, joiden avulla sitä johdetaan ja jotka seuraavat työhyvinvointia erilaisin työkaluin ja mittarein. (Manka ym. 2007, 10 – 16.)

Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen. Sillä on tulevaisuudesta selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Tällainen

organisaatio suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti ympäristöstä tuleviin viesteihin ja luo näin tulevaisuuttaan. Myös henkilöstö osallistuu mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen ja kehittämiseen. Tavoitteellinen organisaatio näkee oppimisen strategisena kilpailutekijänä ja kykenee määrittelemään nykyisen ja myös tulevaisuudessa tarvittavan ydinosaisensa. Yrityksen arvot toimivat etupäässä kompassina ja ne ilmenevät kaikessa työyhteisön toiminnassa. (Luomala 2008b, 18.)

2.1 Mitä muutos on?

*Kaikki virtaa! Maailmassa ei ole mitään pysyvää.
(Herakleitos 500 eKr.)*

Muutoksen johtamisen tutkimusta voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Perinteinen ja tunnetuin keino tarkastella muutoksen johtamista on tarkastella itse muutosta (Dibella 2007, 232).

Martola ja Santala (1997, 19 – 20) esittävät neljä erilaista lähestymistapaa muutoksen tarkasteluun. Ensimmäisenä on elämänkaarimalli, jonka mukaan muutos kuvataan yksikön ja organisaation kehityskaaren perustamisesta kasvun kautta kypsymiseen ja lopulta lakkaamiseen. Toisena on teologinen selitysmalli, jossa muutos nähdään sarjana asioita. Tässä mallissa tavoitteiden asettaminen, niiden toteuttaminen ja arviointi seuraavat toinen toistaan. Teologinen malli perustuu oppimiseen pohjautuvaan arviointiin, jonka perusteella muokataan ja luodaan uusia tavoitteita, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään. Kolmantena on evoluutiomalli, jossa muutoksen tarkastelu pohjautuu toistuvaan ketjuun. Mallissa uudet yritykset seuraavat toinen toistaan ja niitä vaihdellaan, valikoidaan ja säilytetään. Evoluutio-ajattelussa vain vahvimmat organisaatiot selviytyvät ja säilyvät markkinoilla. Viimeisenä on radikaali muutosmalli, jossa aloitetaan kokonaan uudestaan ja luodaan täten uutta. Esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ja -järjestely tähtäävät tuottamattomien resurssien suuntaamisen juuri niihin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle jotain

lisääarvoa ja sitä kautta parempaa tulosta organisaatiolle. (Martola ym. 1997, 19 – 20.)

Muutoksia voidaan luokitella eri ulottuvuuksien perusteella. Esimerkiksi Nadler ja Nadler (1998, 50 – 54) ovat lähestyneet muutoksen luokittelua laajuuden ja aikaulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Laajuudella viitataan siihen, että onko organisaation muutos jatkuvaa parantamista vai radikaalia muutosta. Kun muutos toteutetaan pienin askelin jatkuvalla kehittämisellä, on kyse jatkuvasta muutoksesta. Tällöin organisaatio on avoin tuleville muutoksille. Muutokset voivat koskea suurta sitoutumista aikaan, rahaan tai ihmisiin. Puolestaan radikaalissa muutoksessa pyritään muuttamaan organisaation toimintatapaa perustavanlaatuisesti tiiviillä aikavälillä. Tämä vaatii dramaattisia ja merkittävän suuria muutoksia strategiassa ja yhtäkkisiä keskeytyksiä normaaliin työhön, kokonaisuuksiin, työn vaatimuksiin ja kulttuureihin. Työntekijän oletetaan unohtavan vanha toimintatapa organisaatiossa, vaikka ne olisivat toimineet hyvin tähän asti.

Muutoksen ajoituksella tarkoitetaan sitä, miten muutoksiin reagoidaan eli tapahtuuko muutos reagoimalla reaktiivisesti ympäristön muutoksiin ja kriiseihin sopeutumalla vai proaktiivisesti ennakoimalla tapahtumia. Kun muutos syntyy ulkoisista tekijöistä, on tällöin kyse reaktiivisesta muutoksesta. Proaktiivinen muutos puolestaan syntyy sisäisistä tekijöistä, jolloin organisaatio oma-aloitteisesti kehittää aktiivisesti omaa toimintaansa. (Nadler ym. 1998, 53 – 58).

Muutos yksinkertaisimmillaan on uusi tapa organisoida ja tehdä töitä (Ponteva 2010, 13). Muutoksilla on aina tavoitteensa ja niiden tarkoituksena on taata aiempaa parempi tilanne (Nurmi 2012, 17).

Van de Ven ja Sun (2011) määrittelevät muutoksen organisaatiossa muodon, laadun tai tilan ajalliseksi eroiksi. Muutos voi siis koskettaa yksilön työtä, tiimiä, yksikköä, osastoa, liiketoimintoa, koko organisaatiota, tai esimerkiksi sen suhteita muihin organisaatioihin. Muutosta voidaan havainnoida mittaamalla samaa kokonaisuutta kahtena tai useampana

ajanjaksona tietyistä valituista piirteistä ja havainnoimalla erot näissä piirteissä. (Aho 2011, 9.)

Organisaatiomuutoksen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. Muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, koska erilaiset muutokset vaativat erilaista johtamista. Kinnunen (2008, 13) jaottelee organisaation muutostyypit neljään osaan:

1. Ennakoiva eli proaktiivinen muutos on varautumista tuleviin muutoksiin.
2. Reagoiva eli reaktiivinen muutos on reagoimista jo tapahtuneeseen asiaan.
3. Vähittäinen muutos on kyseessä silloin, kun toimintaa kehitetään vähitellen ja tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa.
4. Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toiminnan puitteet.

Tarve muutokselle voi syntyä yksittäisen työyhteisön tai organisaation omista tavoitteista tai omistajien tahdosta. Pörssiyhtiöt ovat tästä hyvä esimerkki, joissa osakkeenomistajien odotukset voivat laukaista muutostarpeen. Myös asiakkaiden osto- ja kulutustottumusten muuttuminen saattaa edellyttää muutosta. Lainsäädännön tiukkeneminen, kuten Finanssialalla on viime vuosina tapahtunut, pakottaa yritykset muuttamaan hyvinkin nopeasti sisäisiä toimintatapojaan. (Hyppänen 2007, 218.) Muutos voi siis olla pieni tai suuri ja se voi koskettaa yksilön, tiimin tai yksikön toimintaa, yrityksen liiketoimintaa tai kokonaista organisaatiota.

Johnson ja Luecke (2005, 3) erittelevät vielä tarkemmin muutoksen käynnistävät tekijät, jakaen ne seuraavasti:

1. yrityksen menestyminen tai heikko menestyminen
2. toimintaympäristöön liittyvät tekijät (teknologia ja lainsäädäntö)

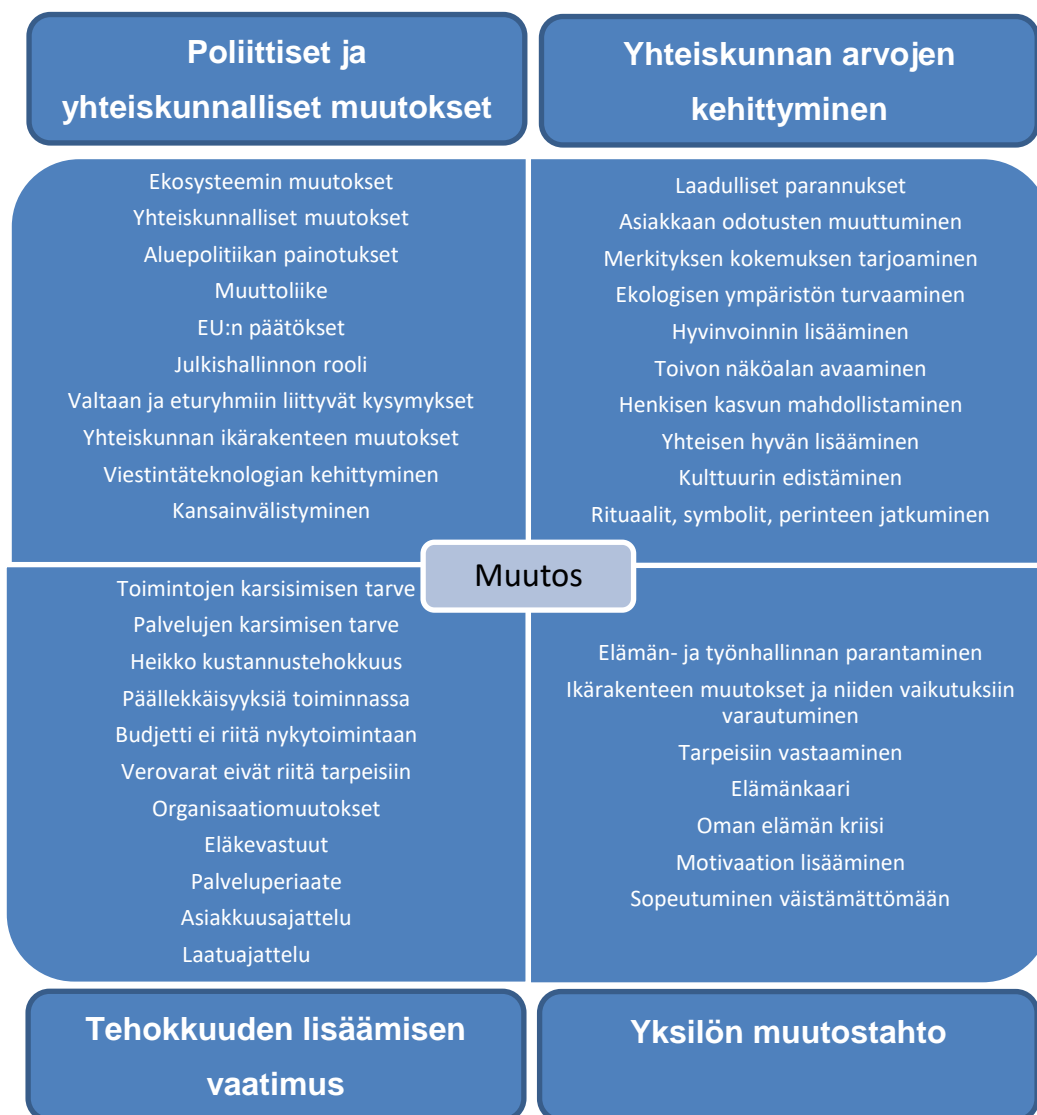
3. liiketoiminnan trendit (globalisaatio)
4. sidosryhminen odotukset (asiakkaat ja osakkeenomistajat)
5. demografiset muutokset (ikäntyminen ja työntekijöiden kansainvälistyminen)
6. sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset (mm. turvallisuusuhat).

Työterveyslaitoksen (2014) mukaan muutokset yrityksissä voivat tapahtua fuusioina, henkilöstövähennyksinä, uudelleen organisoitena tai toiminnan kehittämisenä ja ne voivat kohdistua:

- työn organisointiin
- toimintatapoihin
- henkilöstön määrään
- asemaan ja osaamiseen
- toimintaverkostoihin
- työvälineisiin
- tuotteisiin ja palveluihin
- toimintaympäristöön
- työn tekemisen sääntöihin ja ohjeisiin tai työprosessiin.

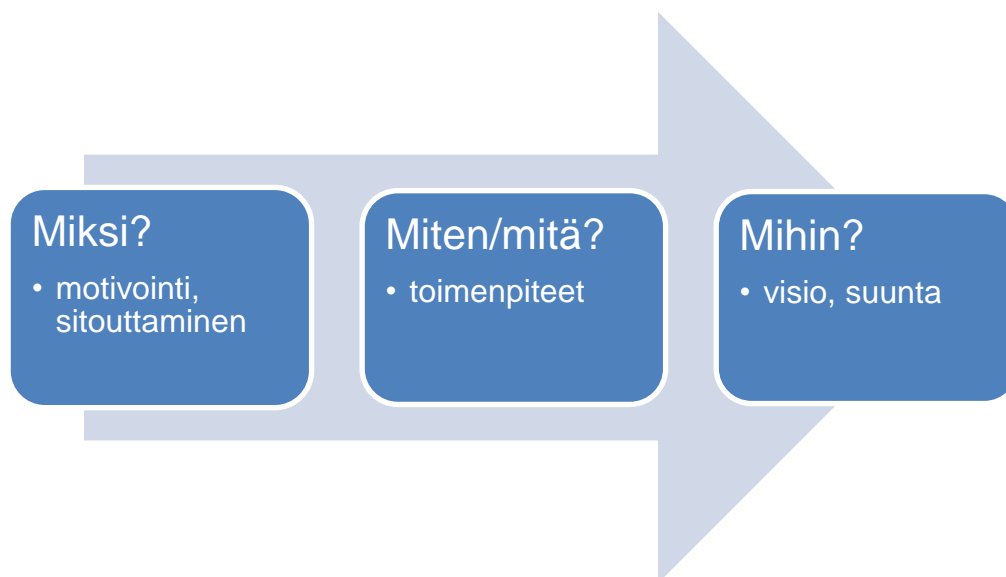
Ulrich (2007, 190) jakaa yrityksissä tapahtuvat muutokset kolmeen eri ryhmään: hanke-, prosessi- ja kulttuurimuutoksiin. Hankemuutokset liittyvät uusien ohjelmien, projektien tai toimintatapojen käyttöönottoon. Näitä hankkeita on yrityksissä vuosittain. Prosessimuutokset koskevat työntekotapoja ja niiden tarkoituksena on ydinprosessien tehostaminen esim. työsuorituksia yksinkertaistamalla. Kulttuurimuutoksesta on kyse silloin, kun yrityksen liiketoiminnan perusteita muutetaan.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon 2 on listattu muutamia muutoksen käynnistäjiä:



KUVIO 2. Muutoksen tekijät (Valtiokonttori 2007, 10, mukailten)

Muutos nähdään siirtymisenä nykytilasta tavoitetilaan (Aarnikoivu 2008, 165). Muutoksen peruskysymykset voidaan esittää alla olevan kuvion 3 mukaisesti.

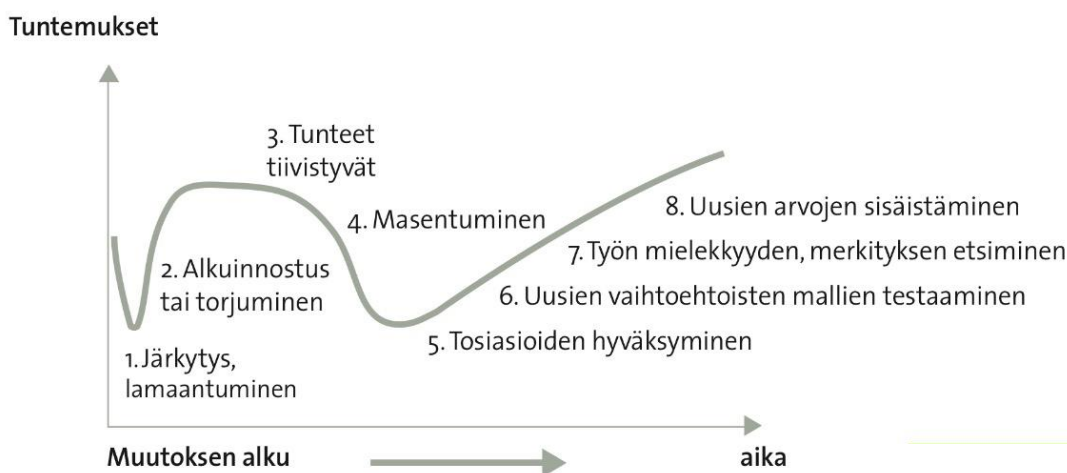


KUVIO 3. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165, mukailten)

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen.

Kun muutosta lähdetään valmistelevaan, on tärkeää määritellä itse muutos, miettiä kriittisesti nykytilaa ja tiivistää muutoksen visio. Löytämällä vastaukset yllä mainittuihin kysymyksiin luodaan muutokselle perusta ja sitä kautta voidaan määritellä muutostarpeet, tarvittavat toimenpiteet ja tavoitetila lopputuloksineen. Kun muutosvaiheen hyödyt toteutuvat, voidaan puhua vakiinnuttamisvaiheesta. (Aarnikoivu 2008, 164 – 165.)

Elisabeth Kübler-Ross on kuvannut yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa. Kyseinen tunnekaäyrä esiintyy eri muodoissaan muutokirjallisuudessa ja sitä koskevissa aineistoissa. Käyrän on havaittu osuvaksi kuvaamaan myös työyhteisöä muutostilanteissa. (Valtiokonttori 2007, 17.)



KUVIO 4. Tunteet muutoksessa (Valtiokonttori 2007, 17)

Kuvio 4 havainnollistaa tyypillistä tunteiden käyttäytymistä muutosten yhteydessä. On äärimmäisen tärkeää, että muutoksen aiheuttamiin tunnemyllerryksiin annetaan aikaa ja niitä käsitellään. Valitettavan usein työyhteisöissä on joku henkilö tai henkilöitä, jotka haluavat ohittaa tunteiden ja tarpeiden käsittelyn. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että muutoksesta voi jäädä patoutumia ja katkeruutta ihmisten mieliin. Pitkässä juoksussa tämä vaikeuttaa huomattavasti johtamista. Tässäkin esimies on avainasemassa. Hänen tulee tukea työyhteisössä niitäkin, jotka tuntuvat hyökkäävän muutosta vastaan tai vetäytyvät syrjään. Muutoksessa ei olla yksin, vaan jokaisen yksilön toiminta vaikuttaa muiden kokemuksiin ja tunteisiin. Pakotettu muutos voi toisaalta olla myös aito mahdollisuus. Tällöin asenne ratkaisee.

Whelan-Berry ja Somerville (2010, 175 – 195) tuovat esille, että organisaation muutokset koskevat muutosta yksilön tasolla. Muutos on kokonaisvaltaista eli se tapahtuu henkilöstön käyttäytymisessä, toimintatavoissa, arvoissa ja asenteissa.

2.2 Muutoksenhallinta

Muutoksenhallinnalla ymmärretään sellaista prosessia, jossa etukäteen sovittujen ja tehtyjen mallien mukaisesti toteutetaan hallittuja muutoksia. Toisin kuin projektinhallinnassa, muutoksenhallinnassa painopiste on muutoksen inhimillisessä puolessa. Tärkeää on myös ymmärtää muutoksenhallinnan tärkeys strategisessa mielessä, sillä ilman muutoksenhallintaa yritykset eivät kykene toimimaan. (Strategy Train 2009.) Johtamisen kannalta muutoksenhallinta nähdään tulevien uusien ja vanhojen toimintamallien yhteensovittamisena. Tavoitteena on selvittää ennalta mahdolliset muutoksen seurauksena syntyvät työyhteisöristiriidat, jotta ne voitaisiin välttää tai ainakin vähentää niiden määrää. (Luomala 2008a, 9.)

Armstrong (2009, 176) määrittelee muutoksenhallinnan prosessiksi, jossa varmistetaan, että organisaatio on valmis muutokseen ja toimitaan aktiivisesti muutoksen aikana, jotta saadaan varmuus, että muutos on hyväksytty. Lopulta muutos toteutetaan sujuvasti.

Työterveyslaitos (2014a) esittää suunnitellun muutoksen viisivaiheisen mallin, jolla muutos on mahdollista toteuttaa hallitusti:

1. Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen
2. Muutosedellytysten tunnistaminen
3. Muutoksen toteutustavan valinta
4. Muutoksen toimeenpano
5. Muutoksen seuranta ja arviointi.

Jotta realistisia muutostavoitteita voidaan alkaa määrittelemään, tulee muutostarpeet tunnistaa ja hyväksyä. Nämä hyvin määritellyt, kaikille perustellut ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ohjaavat jatkossa konkreettista yhdessä tekemistä.

Muutoksen laajuus, kesto ja resurssit ohjaavat muutoksen suunnittelua ja näkyvät näin ollen muutosedellytyksissä, joista luottamus muutoksen eri sidosryhmien välillä on merkittävää.

Edellä mainitut muutosedellytykset, resurssit ja tavoitteet ohjaavat muutoksen toteutustavan valintaa. Toteutustavan valinnassa on otettava huomioon tuleva muutosvastarinta sekä valita sellainen menettelytapa, joka viestii henkilöstölle johdon olevan sitoutunut muutokseen.

Muutosta toimeenpantaessa on ensiarvoisen tärkeää, että päätökset toimintatavoista ovat hyvin perusteltuja ja kirkkaana jokaisen mielessä. Muutoksen aikana on ratkaisevaa huomioida viestinnän merkitys, henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen muutokseen sekä tukea henkilöstön jaksamista ja motivoida sitä.

Muutosta on myös seurattava ja arvioitava jatkuvasti. Ilman seuranta ja arviointia pysyvää muutosta ei pääse syntymään ja muutoksen hallinnan rakenteet jäävät kehittymättä.

Uudistumiskykyisen organisaation tunnuspiirteitä ovat Ilmarisen (2016, 23) mukaan muun muassa:

- tutkimisen ja pysähtymisen taito
- uskallus ja kyky ottaa asioita ja epäkohtia puheeksi
- rakentaa keskustelevaa vuorovaikutusta
- taito luopua vanhasta ja aloittaa uutta
- taito priorisoida
- taito säilyttää toimintakyky keskeneräisyydessä
- luottamus omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen.

Organisaation muutoskyky tarkoittaa valmiutta ja taitoa elää muutoksessa ja sen eri vaiheissa, kykyä sitoutua muutokseen sekä olla aktiivisesti ja vastuullisesti sitä toteuttamassa ja kehittämässä (Ilmarinen 2016, 23).

Organisaatiot voivat halutessaan käyttää muutoksen läpiviemisessä apunaan myös muutosagenttia, joka voi olla esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta tullut konsultti tai kouluttaja. Muutosagentin tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa sekä auttaa toiminnan kehittämisessä. Tällä henkilöllä ei tässä roolissa toimiessaan ole valtaa muutosten läpiviemiseen, vaan hän tuo puolueettomasti omaa

asiantuntijaosaamistaan organisaation käyttöön ja avuksi. On myös mahdollista, että muutosagentti on joku organisaation sisällä työskentelevä henkilö, esimerkiksi tukitoimintojen asiantuntija. Itse esimieskin voi toimia muutosagenttina. Tällöin hän työskentelee enemmänkin valmentajan roolissa kuin käyttää roolivaltaansa muutoksen aikaansaamisessa. (Honkanen 2006, 22 – 25.)

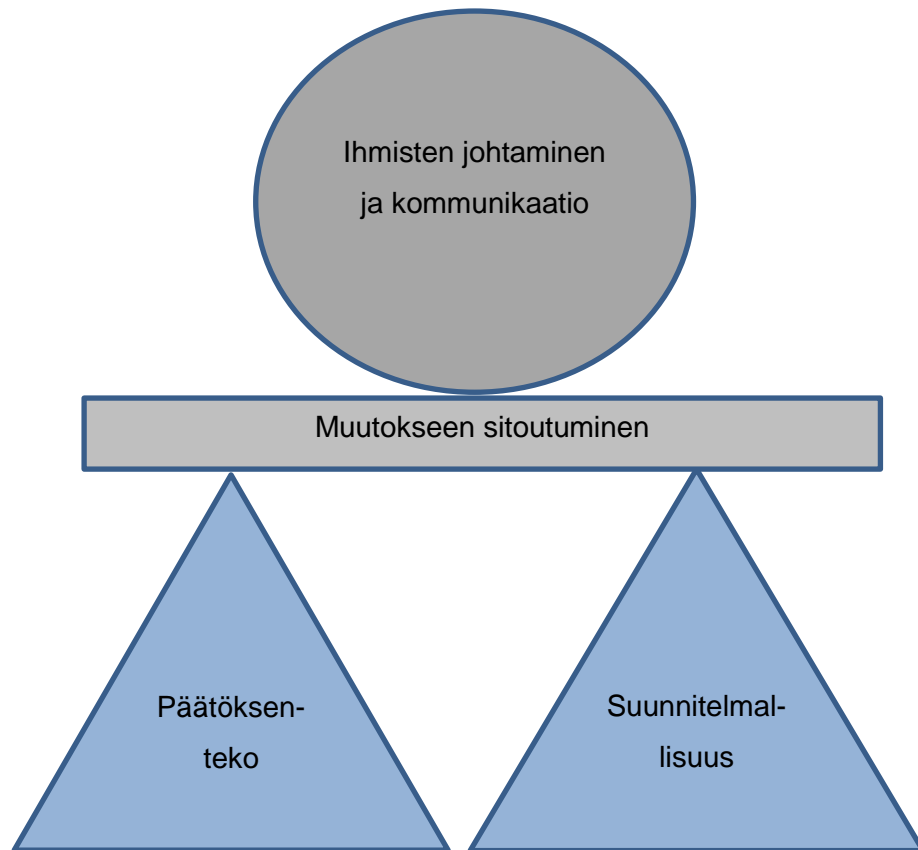
2.3 Onnistuneen muutosjohtamisen esteet

Miksi muutoksen johtamisessa sitten epäonnistutaan aivan liian usein? Yksi näkemys on, että muutoksen epäonnistuminen johtuu huonosta muutossuunnitelmasta tai sen puuttumisesta, sen toteutuksesta tai näistä molemmista (Nurmi 2012, 18). Nurmen mukaan muutos nähdään epäonnistuvan, mikäli:

- se ei saavuta asetettuja tavoitteita
- se ei pysy budjetissaan
- se ei pysy aikataulussaan.

Peus, Frey, Gerhardt, Fischer ja Traut-Mattausch (2009, 159) toteavat, että arviolta 40 – 70 % muutosaloitteista epäonnistuu. Erämetsän (2003, 177) mukaan suuri virhe, johon muutosta johdettaessa voidaan kompastua, on se, ettei itse muutosta tai sen kehittymistä mitata ollenkaan. Tästä pahempi kompastuskivi lienee se, että työntekijöiltä odotetaan ja vaaditaan muuttunutta toimintaa, mutta sitä mitataan ja kenties jopa palkitaan vanhan systeemin mukaisesti.

Nurmi (2012, 12) esittääkin seuraavalla sivulla olevan kuvion 5 mukaisesti, miten päätöksenteon ja muutoksen suunnitelmallisuuden tulee olla tasapainossa keskenään, jotta niiden päälle voidaan rakentaa sitoutuminen muutokseen. Ilman tätä vahvaa sitoutumista muutokseen, mikään ei kannattele ihmisten johtamista, mikä muutosjohtamisessa on aina keskiössä. Ihmisten johtaminen ja viestintä näyttelevät äärimmäisen tärkeää ja herkkää osaa muutoksen johtamisessa ja tämä voi hyvin helposti vierähtää pois muutoksen suunnasta.



KUVIO 5. Muutoksen tasapaino (Nurmi 2012, 15)

Harmillisen usein muutoksissa on liian kiire kuunnella tai ollaan haluttomia kuulemaan, miten työyhteisö kokee työssä ja muutoksissa onnistumiseen vaikuttavat asiat (Ponteva 2010, 17). Ihmiset haluavat myös ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja tarvitsevat vastauksia mm. seuraaviin peruskysymyksiin:

- Mitkä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?
- Mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
- Mitä hyötyä muutoksesta on?
- Miten muutos toteutetaan käytännössä?
- Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutokseen suunnitteluun ja toteutukseen?

Mikäli näihin Järvisen (2009, 101) esittämiin peruskysymyksiin ei saada vastauksia ja ihmiset eivät pääse keskustelemaan mieltään askarruttavista asioista, seurauksena on pelkojen lisääntyminen, sitoutumattomuus

muutokseen sekä suoranainen muutosvastarinta. Useimmat muutokset aiheuttavat ihmisissä epävarmuuden ja kontrollin menettämisen tunteita ja näiden seurauksena syntyy vastarinta muutoksia kohtaan, mikä onkin yksi suurimmista esteistä muutosten toteutumiselle (Hwang, Al-Arabi, Rouibah & Chung 2016, 980).

Muutosvastarinta on psykologinen termi, joka selittää ihmisten käyttäytymistä ja tunnereaktioita erilaisissa muutostilanteissa. Sillä tarkoitetaan, että ihmiselle on tyypillistä pysyä syvään juurtuneissa vanhoissa tavoissaan, asenteissaan ja käsityksissään. (Järvinen 2016.) Muutosvastarintaa esiintyy aina jossain määrin muutosprosesseissa, sillä osa ihmisistä kokee muutoksen aina jollain tapaa uhkaavana tai pelottavana asiana. Ihmiset käynnistyvät ja ohjautuvat sisältä päin ja juuri muutostilanteissa se, että ihminen tulkitsee ja suodattaa muutoksessa tapahtuvia asioita omien kokemustensa ja oman ymmärryksensä kautta, tulee korostuneesti näkyviin. (Järvinen 2009, 99.) Esimiesten on tärkeää tiedostaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo, eikä sitä tarvitse pelästyä, koska se on ihmisen normaali ja terve reagoititapa muutokseen (Terävä & Pusa 2011, 21).

Muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi seuraavilla tavoilla: jätetään osallistumatta koulutustilaisuuksiin, ollaan passiivisia kokouksissa, ollaan pessimistisiä ja heitellään negatiivisia mielipiteitä, käyttäytyään aggressiivisesti, ollaan kriittisiä ja etsitään syntipukkeja. Muutosvastarinta ei ole ainoastaan kielteinen asia. Nämä vastahakoiset henkilöt saattavat estää liian hätäiset ratkaisut ja pakottavat esimiehiä ja johtoa perustelevaan tehtyjä päätöksiä. (Vihelä 2008, 50.)

Muutosprosessissa tapahtuvalle muutosvastarinnalle voidaan Newellin ja Grashinan (2003, 167) mukaan eritellä neljä vaihetta:

1. Passiivinen vastarinta: tieto muutoksesta on vasta tullut ja ihmiset ovat vielä hämmentyneitä. Vastarintaa ei tässä vaiheessa vielä esiinny, mutta se alkaa kehittyä pikkuhiljaa alaisten mielissä. Johtataso saattaa tulkita hiljaisuuden virheellisesti vastarinnan

puuttumisena.

2. Aktiivinen vastarinta: alaiset tajuavat muutoksen alkaneen ja heidän käytöksensä muuttuu. He kokevat olevansa uhattuina ja omaksuvat pelokkaan ja mahdollisesti jopa aggressiivisen käytöksen. Tässä vaiheessa on suuri mahdollisuus, että muutos epäonnistuu. Esimiehen ja johdon tulee keskittyä vahvaan tiedottamiseen ja alaisten johtamiseen.
3. Ymmärtäminen: toisen vaiheen loputtua ihmiset alkavat ymmärtää muutosta, sen tarvetta ja muutoksen positiivisia vaikutuksia. Ihmisten stressitaso laskee ja vaihtuu vähemmän vaarallisen laatuiseksi. Johdon tulee keskittyä tiedottamaan rooleista muutosprosessissa ja uudessa rakenteessa.
4. Hyväksyminen: jos muutoksen kolmas vaihe on hoidettu onnistuneesti, tapahtuu viimeinen vaihe eli hyväksyminen. Uusi prosessi on nyt siis hyväksytty ja suurin osa vastustuksesta kadonnut. On tärkeää tietää, että tässä vaiheessa tapahtuu uuden organisaation arvojen muodostuminen ja hyväksyntä.

70 – 90 % muutosprosessista on ihmisten johtamista, kun puolestaan asioiden johtamista on vain 10 – 30 %. Kuitenkaan monessa organisaatiossa ei johdeta ihmisiä, vaan ajatellaan, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan vain asioita johtamalla. (Kotter 1996, 26.)

Kotter (1996, 13) listaa kahdeksan yleisintä virhettä, joita muutoksissa ja organisaatioiden uudistamisissa tehdään:

1. Ollaan liian tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen
2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu
3. Visiota aliarvioidaan
4. Visiosta ei viestitä tarpeeksi
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny

7. Voitto julistetaan liian varhain
8. Muutos jää juurruttamatta yrityskulttuuriin.

Kotterin (1996, 4) mukaan suurin muutoshankkeissa tehty virhe on se, että muutoksessa siirrytään seuraavaan vaiheeseen ennen kuin yrityksen koko henkilöstö on saatu ymmärtämään ja sisäistämään muutoksen pakollisuus. Tämä tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen ymmärtämättä asioiden todellista laitaa, johtaa lähes tulkoon aina siihen, että muutokselle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Toinen virhe on se, että muutoksen toteuttamiseen ei ole nimetty tarpeeksi vahvaa, osaavaa ja monipuolista työntekijäjoukkoa yrityksen sisältä. Muutos kohtaa aina etenkin sen alkuvaiheessa jonkinlaista muutosvastarintaa ja mikäli tämä ydinjoukko ei ole tarpeeksi voimakas, muutos kuihtuu ennen pitkää alun jälkeen. (Kotter 1996, 5 – 6.)

Yleisiä virheitä ovat myös, että visiota joko aliarvioidaan tai siitä ei viestitä tarpeeksi. Muutoksen vision tulee olla niin selkeä ja järkeenkäypä, että varmasti jokainen ymmärtää sen sisällön ja tavoitteen. Visiosta on myös muistettava viestiä jatkuvasti. Erityisen tärkeää on, että visiosta viestijät, esim. johtoasemassa olevat henkilöt toimivat niin kuin puhuvat. Muutoin viestintä jää epäuskottavaksi, eikä muutos etene tästä. Uudella visiolla saattaa olla myös erilaisia esteitä kuten ihmisten henkilökohtaiset näkemykset ja asenteet tai organisaatorakenne. Jos näihin esteisiin ei puututa, muutokselta viedään toimintamahdollisuudet eikä muutos onnistu. (Kotter 1996, 7 – 9.)

Muutos tarvitsee aina aikaa. Tämän takia on tärkeää, että etenkin muutoksen alussa päästäisiin kokemaan edes pieniä onnistumisen hetkiä. Nämä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiset luovat uskoa muutoksen onnistumiseen. Mikäli niitä ei synny, ihmiset menettävät uskonsa muutoksen menestymiseen. Yksi virheistä on julistaa onnistuminen liian varhain. Kun kuvitellaan, että muutos on jo onnistunut, ihmiset lopettavat sen eteen uurastamisen liian aikaisin, mistä seuraa muutoksen pysähtyminen ja vanhojen toimintatapojen palaaminen käytäntöön.

Viimeinen Kotterin mainitsema virhe on se, että muutosta ja uutta toimintatapaa ei juurruteta yrityskulttuuriin. Näille pitää antaa riittävästi aikaa, jotta ne varmasti juurtuvat yhteisiin sosiaalisiin normeihin ja arvoihin muuttuen lopulta uusiksi tavoiksi tehdä työtä. (Kotter 1996, 10 – 12.)

Seuraavassa luvussa tullaan esittelemään ne keinot, joilla näistä virheistä voidaan selviytyä ja jotta muutoksessa päästään onnistuneesti maaliin.

2.4 Muutoksen johtaminen onnistuneesti

Jopa kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu (Nurmi 2012, 15). Nämä epäonnistumiset ovat kuitenkin hyvin pitkälle vältettävissä tiedostamalla ja varautumalla niihin sekä ymmärtämällä, miksi tarpeellisia muutoksia ylipäättänsä vastustetaan ja minkälaista johtamista muutoksessa tarvitaan (Kotter 1996, 14). Onnistunut muutosten johtaminen ja läpivienti edellyttävät paljon erilaista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutos on aina iso haaste, mutta hyödyt sitäkin suuremmat, mikäli se hoidetaan hyvin. Suunnitteluvaiheessa on kyettävä näkemään selvästi, mistä muutostilanteessa on kyse ja kyettävä ennakoimaan ihmisten reaktiot. Tärkeää on myös löytää ne keinot, joilla ihmiset saadaan innostumaan ja sitoutumaan muutokseen sekä tukemaan uusia toimintatapoja. (Hyppänen 2007, 226.)

Muutosjohtamisessa voidaan erottaa kaksi päätavoitetta:

1. Auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa, joita ei nykytilassa saavuteta.
2. Minimoida muutoksen negatiiviset seuraukset.

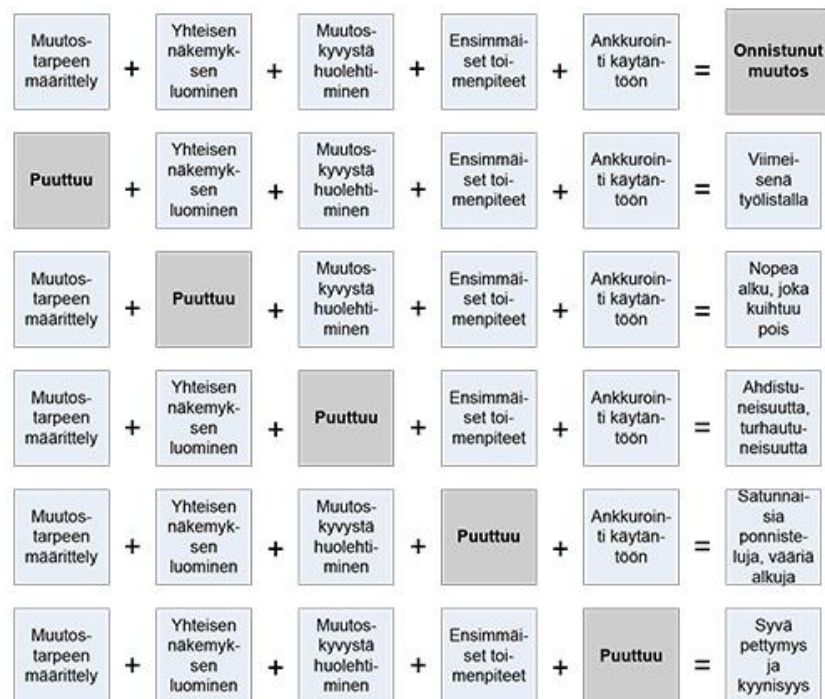
Muutosjohtamisen lähestymistapoja on varmasti yhtä paljon kuin on johtajia ja esimiehiäkin, mutta silti jokaiseen tapaan on havaittu sisältyvän neljä osa-aluetta: pitää määritellä, mitä muutoksia tarvitaan, miten muutosta lähestytään, kuinka se jalkautetaan toimintaan parhaalla mahdollisella tavalla ja varmistettava muutoksen toteutuminen menestyksekkäästi ja johdonmukaisesti. (Newton 2007, 7 – 8.)

Muutosjohtamisessa yksi olennaisimmista asioista on tiedostaa ja sisäistää muutostyyppien erilaisuus ja muutosprosessin sisäinen luonne, jotta toimenpiteitä voidaan kohdentaa oikein. (Stenvall & Virtanen 2007, 45.)

Valpola (2004, 29) tiivistää onnistuneen muutosprosessin seuraaviin viiteen tekijään:

1. muutostarpeen määrittely
2. yhteisen näkemyksen luominen
3. muutokyvystä huolehtiminen
4. ensimmäiset toimenpiteet
5. ankkurointi käyttöön.

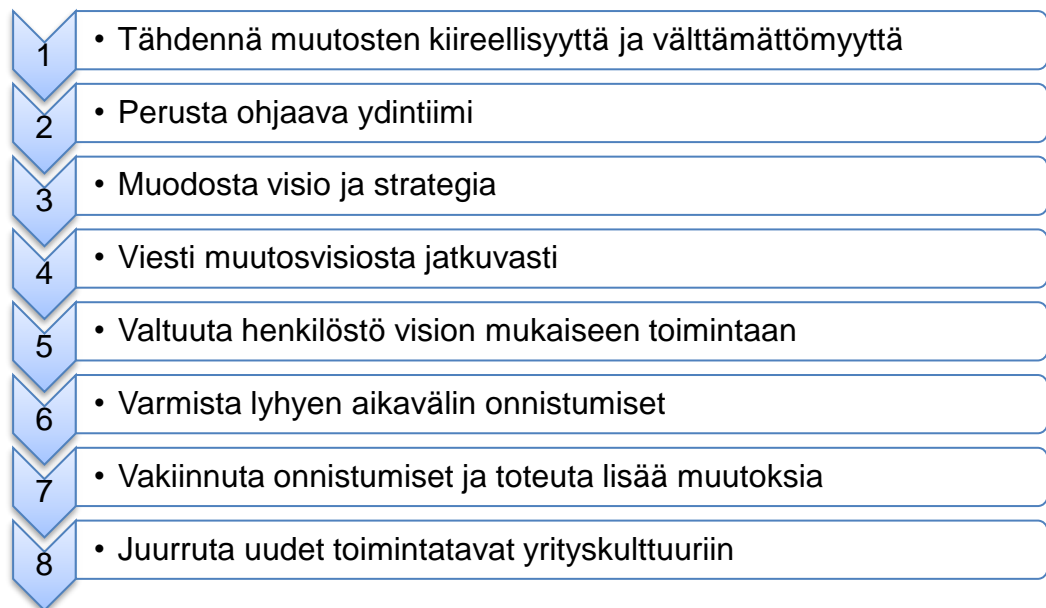
Mikäli jokin tai useampi näistä tekijöistä puuttuu, muutoksen johtaminen hankaloituu ja monimutkaistuu. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa hyvin, mitä tapahtuu, jos jokin osa-alue puuttuu.



Kuvio 6. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29)

Kotter (2008, 18) esittelee onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta. Muutoshankkeessa tulisi käydä läpi kaikki alla olevassa kuviossa 7

esitellyt kahdeksan vaihetta ja yleensä juuri samassa järjestyksessä kuin ne on kuviossa esitetty.



KUVIO 7. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (Kotter 1996, 18, mukailten)

Valmisteluvaiheessa on äärimmäisen tärkeää saada aikaan ihmisille tuntemus muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Mikäli yrityksessä ollaan osittain tyytyväisiä nykytilanteeseen, niin yhteistyötä muutoksen toteuttamiseen ei löydy eikä muutos lähde etenemään. Tässä vaiheessa on myös tunnistettava muutoksen mahdolliset esteet ja varauduttava niihin. Samoin kuin esteet, niin myös mahdollisuudet on tunnistettava, jotta niitä voidaan käyttää muutoksen aikana viestinnässä hyväksi. (Kotter 1996, 31 – 32.)

Tämän jälkeen perustetaan ydinryhmä vetämään muutosta.

Muutoshankkeissa tulee olla aina vahva, ohjaava tiimi, joka koostuu monipuolisista asiantuntijoista ja joiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Heillä tulee kaikilla olla yksi yhteinen selvä tavoite. (Kotter 1996, 45.) Vahvassa ohjaavassa tiimissä tulee olla riittävästi asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta (Kotter 1996, 51). Ylimmän johdon tulee olla sitoutunut muutoshankkeeseen ja sen tulee antaa tukensa muutokselle ja muutosta ohjaavalle ydinryhmälle.

Tämän näkyvyys henkilöstölle on äärimmäisen tärkeää. (Hyppänen 2007, 227.)

Kolmannessa vaiheessa muutokselle luodaan visio ja strategia, joiden tarkoituksena on selvittää, millä tavoin uudet toimintatavat tulevat eroamaan vanhoista ja esitellä ymmärrettävällä tavalla muutoksesta saatavia konkreettisia hyötyjä. Visio selkeyttää muutoksen suuntaa sekä innostaa ja kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin. Ihmisten tulee sisäistää ja hyväksyä visio. (Kotter 1996, 59 – 61.)

Muutosvisiosta tulee muistaa viestiä ja keskustella koko muutosprosessin ajan. Viestinnän tulee olla selkeää, suunnitelmallista sekä jatkuvaa ja sen tulee kestää koko muutosprosessin ajan. Viestiä toistamalla ja käyttämällä erilaisia viestintäkanavia mukaan lukien vahva esimiesviestintä päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tärkeää on muistaa pitää viesti samansisältöisenä koko muutoshankkeen ajan. (Hyppänen 2007, 227.)

Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen henkilöstö valtuutetaan toteuttamaan annettua visiota. Ilman valtuutuksia henkilöstö kokee, ettei pysty myötävaikuttamaan muutokseen ja näin ollen sisäistä uudistumista ei pääse tapahtumaan eikä muutoksia synny. Tämän viidennen vaiheen tarkoitus on siis ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun sekä siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolla tavoitteena poistaa samalla kaikki mahdolliset esteet muutosvision tieltä. (Kotter 1996, 87 – 88.)

Muutosprosessin alussa on äärimmäisen tärkeää saada aikaan pieniä näkyviä onnistumisia, ns. lyhyen aikavälin voittoja (Kotter 2008, 126). Ne antavat sekä henkilöstölle että ohjaavalle ydinryhmälle konkreettista palautetta siitä, että visio on ollut oikea ja että ollaan oikealla tiellä vision toteuttamisessa. Nämä vahvistavat toimintaa ja samalla vesittävät vastustajien ja epäilijöiden vastaväitteitä. (Kotter 1996, 104 – 106.)

Seitsemännen vaiheen tarkoitus on hakea edellä mainittuja, pieniä onnistumisia systemaattisesti lisää, yhtään periksi antamatta ja pyrkimyksenä toteuttaa jatkuvasti lisää muutoksia. Tässä vaiheessa

korostuvat erityisesti pitkäjänteisyys, vision pitäminen vahvana ja kirkkaana mielessä sekä ihmisten johtaminen. (Kotter 1996, 125 – 126.)

Viimeisessä kahdeksannessa vaiheessa on tärkeää pitää kiinni uusista toimintatavoista ja varmistaa, että ne ovat tarpeeksi vahvoja korvaamaan vanhat toimintatavat ja vanhan kulttuurin. Näin ollen uudet toimintatavat pääsevät juurtumaan yrityskulttuuriin luoden uutta kulttuuria. (Kotter 2008, 127.) Asenteiden ja toimintatapojen muutos alkaa yleensä heti muutosprosessin alussa, mutta itse kulttuuri muuttuu vasta viimeisenä, vasta aivan prosessin lopussa. (Kotter 1996, 136 – 137.)

Koko muutosprosessiin ja kaikkien kahdeksan vaiheen toteuttamiseen kuluu huomattavan paljon aikaa. Erilaista ihmisten johtamista ja viestintää tarvitaan hyvin paljon. Muutosprosessi on aina monimutkainen ja sitä on syytä tarkastella eri näkökulmista ja eri tasoilta, kuten yksilön, ryhmän ja koko organisaation näkökulmista. Kaikki tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään koko muutosprosessin ajan. Näiden kahdeksan vaiheen avulla on kuitenkin mahdollista onnistua muutoksessa.

3 ESIMIESTYÖ JA VIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Esimiehen ensisijaiset tehtävät ovat aiemmin liittyneet hyvin pitkälle puhtaasti työn organisointiin, asioiden johtamiseen ja valvomiseen. Tänä päivänä esimiesten keskeisin tehtävä on ihmisten johtaminen. (Terävä ym. 2011, 8.) Etenkin muutostilanteissa ihmisten johtaminen korostuu, sillä loppujen lopuksi juuri ihmiset toteuttavat muutoksen. Työntekijät on saatava innostumaan ja lähtemään mukaan muutokseen. Johtaminen voidaan näin ollen määritellä motivoinniksi ja tämä edellyttää aina kommunikaatiota. Kommunikaatio taas on vuorovaikutusta. (Nurmi 2012, 142.) Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistavat keskustelun ihmisten välillä ja etenkin muutoksessa oikea-aikaisen ja oikeanlaisen viestinnän merkitys on äärimmäisen tärkeässä roolissa. Viestinnän määrällä ja laadulla on ratkaiseva merkitys muutoksen johtamisessa ja sen onnistumisessa (Juuti & Virtanen 2009, 147).

Esimiesten rooli muutoksen toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa on erittäin keskeinen. Esimiehet vievät muutosta eteenpäin työyhteisössä. Heidän tulisi ottaa mahdollisuuksien mukaan henkilöstö mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiesten tulisi myös keskustella henkilöstön kanssa uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävästä tekniikasta ja työvälineistä sekä siitä, miten työn tuloksia arvioidaan. Esimiehen tehtäviä muutoksen johtamisessa ovat mm. kokonaisuuden hahmottaminen ja muutoksen syiden ymmärtäminen, muutosprosessin etenemisen varmistaminen, tiiminsä motivoiminen ja kannustaminen, muutoksista viestiminen johdon ja henkilöstön välillä sekä omasta jaksamisestaan huolehtiminen. (Ilmarinen 2016, 16.)

Se, että yrityksen koko henkilöstö tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet sekä tulossa olevat toiminnalliset muutokset, kertoo siitä, että viestintä on onnistunut (Viitala 2007, 278). Piha (2015, 69 – 70) korostaakin juuri kommunikaation ja viestinnän merkitystä yrityksen tulevaisuuden menestystekijänä. Esimiesten on oltava taitavia visioimaan tulevaisuus ja esittämään se organisaatiolle niin, että se sekä herättää

luottamusta työntekijöissä että innostaa heidät toteuttamaan sitä.

Toiminnan aikaansaaminen on viestinnän päämäärä ja yrityksen menestys on pitkälti kiinni siitä, miten yrityksen strategia ja visio kyetään viestimään koko henkilöstölle. Näin ollen viestintä on äärimmäisen tärkeässä roolissa muutosta johdettaessa.

3.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehen ensisijaisena tehtävänä nähdään olevan työn ja työyhteisön johtaminen mahdollisimman hyvään suoritukseen ja tulokseen.

Johtaminen voidaan jakaa vielä neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat työn johtaminen, palautteen antaminen ja saaminen, motivointi sekä työn toteuttamisen edellytysten ja toiminnan puitteiden tekeminen mahdollisiksi. (Aarnikoivu 2008, 36.) Muutoksessa esimieheltä edellytetään vieläkin enemmän. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on pyrkiä löytämään ne asiat, joihin voi oikeasti itse vaikuttaa ja keskittyä niihin. Lisähaastetta muutosjohtamiseen luo ihmisten erilaisuus. Muutoksessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat läsnäolo, työntekijöiden kuunteleminen ja avoin vuorovaikutus heidän kanssaan. Keskustelu, koulutus sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa ovat kriittisiä avaintekijöitä, mitä tulee muutoksen johtamisen onnistumiseen. (Viitala 2007, 277.)

Muutoksessa esimies itsekkin on usein muutoksen kohteena. Tästä seuraa se, että hänkään ei välttämättä ole vielä tietoinen kaikesta tulevasta ja silti henkilöstöä pitää pystyä johtamaan kohti muutosta ja muutoksen läpi. Säilyttääkseen toimintakykynsä, esimiehen tulee ymmärtää ja käsitellä myös oman päänsä sisällä tapahtuvia mielentilojen muutoksia. (Järvinen 2009, 97.)

Esimiesten rooli muutoksen toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa on erittäin keskeinen; he vievät muutosta eteenpäin työyhteisössä ja mahdollisuuksien mukaan ottavat henkilöstön mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiesten tulee yhdessä henkilöstön kanssa keskustella uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävästä

tekniikasta ja työvälineistä sekä siitä, miten työn tuloksia arvioidaan.

Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa ovat:

- Nähdä kokonaisuus ja ymmärtää syyt muutokselle
- Tunnistaa oma rooli ja omaksua se
- Tunnistaa tiimin rooli
- Huolehtia tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä
- Varmistaa muutosprosessin eteneminen
- Rajata työskentelyä ylempää tulevilla ohjeilla ja faktoilla
- Kannustaa ja motivoida henkilöstöä etsimään ratkaisua ja tekemään aloitteita
- Osata viestiä muutoksesta ja tiedoista johdolta henkilöstölle ja toisinpäin
- Osata tukea ja palkita henkilöstöä
- Huolehtia myös omasta jaksamisestaan.

Ponteva listaa (2010, 84) esimiehen roolin muutoksessa kolmella eri tavalla: tukeminen, palkitseminen ja katsominen yhteiseen suuntaan. Ihmisten erilaisuus vaikuttaa siihen, miten he kokevat tukemisen ja sen tarpeen. Toiset tarvitsevat enemmän ja toiset vähemmän tukea. Mitä paremmassa kunnossa organisaatio ja työyhteisö ovat eli kun niitä johdetaan hyvin, ilmapiiri on avoin ja välittävä, sitä vähemmän varsinaista tukea tarvitaan. Tällöin riittää usein, että henkilöstölle järjestetään tilaisuuksia, joissa pääsee vaihtamaan ajatuksia muiden kanssa. (Ponteva 2008, 72.)

Palkitseminen kokonaisuutena voidaan nähdä johtamisen välineenä ja on siis tärkeä esimiestaito ja tehtävä muutoksessa. Johdolla on tässä suuri vastuu, jotta palkitsemisen kokonaisuus on realistinen ja oikeudenmukainen. Tämän lisäksi toimiminen aktiivisesti yhdessä henkilöstöihmisten ja työterveyshuollon kanssa sekä positiivinen tulevaisuuden kuva luovat esimiehelle mahdollisuudet onnistua tehtävässään. (Ponteva 2008, 84.)

Johtaminen ei ole tänä päivänä helppoa. Tarvitaan paljon uudenlaisia valmiuksia, taitoja, ominaisuuksia ja asenteita. Vanhanaikainen johtajuus ei enää riitä, vaan sitä on laajennettava.

Aiemmin mainitut käsitteet management ja leadership ovat tulleet englanninkielestä johtajuuden teoriaan. Leadershipin eli ihmisten johtamisen keskeisinä tehtävinä nähdään siis erityisesti muutosten ja innovaatioiden johtaminen. Ihmisten johtamisen merkitys on viime vuosina kasvanut työn ja markkinoiden muutosten vuoksi. Leadership-taitojen opetteluun ja kehittämiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota, koska ihmisten johtamisen kautta organisaatioissa pyritään vastaamaan työn luonteen muutoksiin, odotuksiin ja markkinoiden muuttuvuuteen. Onnistuneen ihmisten johtamisen kautta henkilöstön sitoutuminen kasvaa ja organisaation tulos paranee. (Yrittäjyydestä energiaa 2012.)

Alla Juuti ym. (2009, 146) kiteyttämänä esimiehen keskeiset haasteet ihmisten johtamisessa muutostilanteissa:

- Leadership-johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä peliin, jonka lisäksi hän on itsekkin alttiina muutokselle ja muuttumiselle. Esimies, joka pyrkii säilyttämään etäisyytensä ja pysymään vain sellaisena kuin on aina ollut, ei voi mitenkään antaa omaa persoonaansa alaisten käyttöön.
- Ihmisten johtaja antaa oman persoonansa ja itsensä muiden käyttöön. Hänen tulee osata havainnoida tunteita ja viestejä sekä avata omat ajatuksensa ja tunteensa muiden ihmisten muokattavaksi ja arvioitavaksi. Hänen pitää tulla toimeen ja käsitellä asioita myös hankalien ihmisten kanssa ja yrittää johdattaa heidän tunnetilojaan kohti haluttua päämäärää.
- Muutoksenjohtajan on myös osattava edustaa ulkopuolista maailmaa. Työyhteisön on kyettävä palvelemaan asiakkaiden ja muiden organisaation ulkopuolella olevien toimintaa.

- Esimiehen on osattava elää ihmisten keskellä eli siellä, missä työt tehdään. Toisin sanoen johtaminen kaukaa ei onnistu. Etäisyys on tosin suhteellista, tärkeää on siis tunteisiin vetoaminen ja innostaminen.

3.2 Mitä esimieheltä odotetaan muutostilanteessa?

Esimies voi tukea henkilöstöä muutoksissa monin eri tavoin. Hyvin suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutosten keskellä on kuitenkin esimiehen aito läsnäolo ja tavoitettavuus. Henkilöstön mielessä pyörii monia kysymyksiä, joihin se kaipaa vastauksia. Esimiehen tulee olla kärsivällinen ja valmis tukemaan ja ohjaamaan henkilöstöä. (Hyppänen 2007, 231 – 232.)

Muutostilanteissa esimiehen tulee pystyä kertomaan alaisilleen mahdollisimman yksinkertaisesti, mikä muuttuu, minkä takia muutos toteutetaan ja millä tavoin muutos tulee vaikuttamaan kyseisen työyhteisön toimintaan (Purmonen & Makkonen 2011, 26). Esimieheltä odotetaan avoimuutta, rehellisyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja, tapahtuuhan johtamistyö pitkälti keskustelujen kautta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Viitala 2007, 279).

Viitala (2007, 280) luettelee johtamisen kompetenssi- eli pätevyyspiirteiksi seuraavat johtajan henkilöön liittyvät ominaisuudet:

- persoonallisuuden piirteet
- kyvyt ja taidot
- kokemus
- koulutus
- halu kehittyä johtajana
- motivaatio johtamistyöhön
- elämäkokemus.

3.3 Viestintä muutostilanteessa ja esimies viestijänä

Muutosviestintä on viestinnän erityinen osa-alue. Tällä tarkoitetaan vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää, joka kohdistuu tulevan tai meneillään olevan muutoksen ennakointiin, suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin. (Juholin 2011, 388.)

Kuten aiemmissakin luvuissa on todettu, niin esimiestyö on pitkälti viestintää ja vuorovaikutuksessa vaikuttamista. Kun esimies on itse innostunut muutoksesta ja sitoutunut siihen sekä osoittaa sen omalla toiminnallaan, on muutoksen onnistuminenkin varmempaa. (Pirinen 2014, 116.) Viestinnän tulee olla kiinteä osa muutoksissa tapahtuvaa toimintaa ja sen pitää tukea ja viedä muutosta eteenpäin (Puro 2003, 109).

On tärkeää, että muutosviestintä on avointa ja sen ensisijaisen tavoitteen tulisi olla aina yhteisen ymmärryksen luominen. Muutostilanteessa esimiehen tehtävänä on poimia informaatiotulvasta työntekijää koskevat olennaiset ja tärkeät asiat ja esittää ne työntekijälle mahdollisimman yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla (Pirinen 2014, 116).

Työntekijöiden on sitä helpompi sisäistää muutostarve ja tukea muutosta, mitä paremmin sen merkitys ja tärkeys heille osataan kertoa (Harvard Business School Press 2005, 101).

Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Työntekijät kaipaavat ja janoavat tietoa. Sekä johdon että esimiesten on tärkeää ymmärtää, että muutoksen ydinsanomaa ei voida toistaa liikaa. (Terävä ym. 2011, 22.) Aivan liian usein käy niin, että viesti ymmärretään eri tavoin kuin sen viestijä on sen tarkoittanut ymmärrettäväksi. On siis äärimmäisen tärkeää varmistaa, että viesti on tullut ymmärretyksi oikein. Tämä tapahtuu käymällä keskusteluja yhdessä ja selvittämällä, että viesti on varmasti ymmärretty. (Tiililä 2015, 103.)

Muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus on tärkeää. Liian suurpiirteinen tai vastaavasti turhan aikaisin yksityiskohtiin painottuva tieto ei todennäköisesti tavoita kohderyhmäänsä ja saa toivottua vastaanottoa.

Tiedottamisen tulee näin ollen olla jatkuvaa ja edetä muutosprosessin kanssa samaa vauhtia. Oikeanlaisessa muutostiedottamisessa huomioidaan ihmisten aikaisemmat tiedot ja taidot sekä osaaminen. Usein muutostilanteissa opitaan myös jotakin uutta. Tämä seikka on tärkeää huomioida myös muutosviestinnässä. Onnistuneessa muutostiedottamisessa omille oivalluksille annetaan aikaa ja luodaan tilanteita, joissa uuden oppiminen on mahdollista. (Luomala 2008b, 10.)

Muutostilanteissa esimiehen tulee kiinnittää paljon huomiota tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen, koska muutostilanteessa tiedon sosiaalinen luonne tulee näkyviin. Tiedon viestimisessä ei ole kyse vain informaation vaihdosta tai eteenpäin välittämisestä, vaan käsiteltävinä olevien asioiden eli tiedon merkityksellistämistä. (Luomala 2008b, 11.)

Onnistuneessa muutosviestinnässä henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat tärkeitä, koska kasvatusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä aito vuorovaikutteinen keskustelu on tärkeää. Tällä tarkoitetaan arvostusta toista ihmistä kohtaan, aitoa kuuntelemista kuulemisen sijaan, ihmisten taitoa asettautua muiden keskustelijoiden ja osallistujien tilanteeseen sekä mahdollisuutta asettaa taustaoletukset tai uudistamissuunnitelmat kyseenalaisiksi. Samaan aikaan tarvitaan relevanttia tietoa kriteereistä, joiden perusteella on mahdollista arvioida esitettyjä, suunnitteluvaiheessa tai käynnissä olevia muutoksia organisaatiossa. (Kangasharju 2003, 261 – 262.)

Kasvatusten kohtaamisen paikkoina ovat usein erilaiset kokoukset tai palaverit. Kokous on yksi johtamisen tärkeistä välineistä. Se sisältää tärkeimmät johtamisen perusosat: kokouksessa kaikki organisaation päätöksenteon ja tiedonkulun kannalta merkittävät henkilöt ovat läsnä. Osallistujille kokous tarjoaa merkittävän tapaamispaikan, jossa heillä on mahdollisuus käsitellä asioita ja niitä koskevaa ajankohtaista tietoa ja lisäksi he voivat vaihtaa siellä ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Kokouksessa käytettävissä oleva tieto tehdään merkitykselliseksi ja itse muutosta tarkastellaan ja jäsennellään uudelleen. (Kangasharju 2003, 262.)

Muutostilanteessa esimiehen on kerrottava ja painotettava, mitä hyvää muutos tuo tullessaan. On myös varauduttava negatiivisten uhkien esille tuomiseen. Tärkeää on painottaa muutoksen arvioituja etuja huomattavasti enemmän haittoihin verrattuna. On hyvä myös muistaa ja ymmärtää muutoksen kaksi puolta, sillä muutos voi samaan aikaan sekä ihastuttaa että vihastuttaa. Tästä syystä on tärkeää, että muutokseen liittyviä tunteita käsitellään luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä.

Onnistuneessa muutoksessa on ensijaisen tärkeää, että jokainen muutokseen osallistuva tietää, mikä muuttuu, miksi ja mitä heiltä odotetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että taitava muutosjohtaja viestii selvästi muutoksen tarpeellisuuden ja sen, mikä muuttuu ja miten muutos käytännössä toteutetaan. Muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää faktojen lisäksi hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomista, jotta suunnitellusta muutoksesta voitaisiin keskustella moniulotteisesti. Hyvät viestintätaidot omaava esimies osaa kertoa, miksi tietyt toimintatavat on uudistettava muutoksen onnistumiseksi ja muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Luomala 2008b, 23 – 25.)

Esimies tarvitsee muutosjohtamista varten paljon relevanttia tietoa muutoksen perusteista ja tavoitteista, jotta hän voi itse olla muutokseen täysin sitoutunut ja vakuuttava viestinnässään. Yleensä päätös on tehty ylemmillä hallintoportaiden tasoilla ja tästä seuraa se, että esimies saattaa kohdata työyhteisöltä rajuakin vastustusta. Varsinkin ensimmäinen hyökkäys voi olla hyvinkin raju. Työntekijät voivat pelätä, että heidän työskentelyolojaan tai toimintatapojaan huononnetaan. Lähiesimies joutuu siis kohtaamaan ihmisten pelot ja epävarmuuden tunteet. On erittäin tärkeää, että hän kykenee siinä tilanteessa jälleen perustelemaan kauttaaltaan muutoksen tarpeellisuutta ja oikeellisuutta.

Viestinnällisesti esimiehen tehtävänä on ennen kaikkea rauhoitella henkilöstöä ja samalla pysyä tosiasioissa. Muutoksen toteutuksen onnistuminen kasvaa, kun lähiesimies saa olla mukana merkittävien muutosten tiedonvälityksessä ja päätöksenteossa. Mitä tarkempaa ja rehellisempää tieto on, sitä todennäköisempää on onnistuminen

muutoksessa. Esimiehen on tärkeää pyrkiä välttämään viestinnässään passiivimuotoa ja erityisesti katteettomia lupauksia. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 102 – 103.)

Alla olevassa kuviossa 8 on kiteytetty muutoksen kannalta tärkeät viestintävälineet ja tietolähteet:



KUVIO 8. Viestintä- ja tietolähteet. (Viestinnän tutkimuskeskus, Helsingin yliopisto 2013, 101, mukaillen)

Haasteina muutosviestinnälle ovat mm. huhut, epävarmuus, pelot, paine, väärinkäsitykset, epäviralliset tahot ja media.

Viestinnän merkitys muutostilanteissa on niin merkittävä, ettei sitä voida olla korostamatta liikaa. Juuti ym. (2009, 106) listaavat taulukossa 1 esimerkkinä kaksi organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria:

TAULUKKO 1. Organisaation viestintäkulttuuri. (Juuti ym. 2009, 106, mukaillen)

	Yksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti hetkittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen ja jatkuvuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaista, yhteisen ymmärryksen kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation yksilöt toimivat viestin välittäjinä.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.
Taustalla oleva toimintakulttuuri	Kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu toimintakulttuuri.	Joustava ja analyyttinen toimintakulttuuri.

Yksisuuntaisessa tiedotuksessa tietoa välitetään vain sen verran, kun on välttämätöntä. Informaation välittämisellä ei ole itseisarvoa. Kyse on ylhäältä alaspäin suuntautuvasta tiedottamisesta ja tieto tulee usein jälkikäteen. Tiedottaminen perustuu siis tiedon valumisesta organisaation portaita ylhäältä alas. Tiedon välityksessä käytetään paljon strategiaan

liittyviä asiakirjoja, dokumentteja, esitteitä ja muistioita. Viestintä perustuu oletukseen, että järkiperäinen ihminen lukee ja omaksuu saatavilla olevia dokumentteja ja muodostaa näistä käsityksen organisaatiomuutoksen tilasta. Ylin johto ja ydinryhmä päättävät muutostiedotuksen sisällöistä ja ajoituksesta. Tällainen viestintäkulttuuri kulminoituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun toimintakulttuuriin. (Juuti ym. 2009, 106.)

Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri poikkeaa huomattavasti yksisuuntaisesta muutostiedottamisesta. Tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen ja taustalla on ajatus muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistamisesta. Tiedon välitys on aktiivista, koska sen tulkitaan olevan hyödyllinen muutoksen toteutumiselle. Muutosta koskevan tiedon sisällön ymmärretään olevan yhteisen ymmärryksen tulosta. Viesti muutoksen sisällöstä on muokattu sellaiseen muotoon, että se on helposti ymmärrettävää. Tieto välittyy puheen ja läsnäolon välityksellä eikä asiakirjoja ja dokumentteja lähettelemällä. (Juuti ym. 2009, 107.)

4 ALAISTAITOJEN MERKITYS MUUTOKSESSA

Ensi kertaa ihmiskunnan historiassa muutos on niin nopeaa, että sen minkä nuorena oppii, se vanhana estää onnistumista. (Tero J. Kauppinen)

Alaistaidot, josta englanninkielisenä terminä käytetään termiä organizational citizenship, ovat suhteellisen uusi, 2000-luvulla työelämäkirjallisuuteen ja yritysmaailmaan tullut käsite ja ne liittyvät johdettavana olemiseen. Alaistaitoja on alettu tutkimaan enemmän vasta 1990-luvun loppupuolella. (Keskinen 2005, 18 –19.) Vuorovaikutustaidot kuuluvat olennaisesti alaistaitoihin. Pääsääntöisesti alaistaidoilla ymmärretään sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei varsinaisesti kuulu työn muodollisiin edellytyksiin, mutta joilla on suuri merkitys työyhteisön tehokkaassa toiminnassa. Hyviin alaistaitoihin nähdään kuuluvan mm. tiimin jäsenten auttaminen, vapaaehtoisuus ottaa vastaan erilaisia työtehtäviä, turhien konfliktien karttaminen ja oman mielipiteen asiallinen ja rakentava ilmaisu. (Silvennoinen ym. 2007, 7.)

Kiinnostus alaistaitoja kohtaan johtuu hyvin pitkälle siitä, että esimiehen toiminnan ja vastuun painottamisen tie on niin sanotusti kuljettu loppuun. Nämä alaistaidot nousevat esiin niissä tilanteissa, joissa käsitetään, että esimies ei yksinään pysty tekemään hyvää ja vaadittavaa tulosta ja luomaan hyvinvoivaa työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 89.)

Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä myös yksittäiseen työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet huomattavasti. Alaiselta vaaditaan monipuolisempaa osaamista ja joustavuutta, mikä saattaa johtaa riittämättömyyden tunteeseen. Alaisella täytyy olla halu vaikuttaa aktiivisesti omaan ja muiden hyvinvointiin niin työssä kuin yksityiselämässäänkin. (Silvennoinen ym. 2007, 5 – 6.) Myös työntekijällä on vastuita, velvollisuuksia ja oikeuksia organisaatiossa. Jotta työyhteisö voisi toimia tuloksellisesti ja voida hyvin, täytyy myös alaistaidot ottaa esille.

Alaistaidot koostuvat jokaisen alaisen velvollisuudesta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, hyvästä yhteistyöstä

työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteiden ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä keksii ja kehittää työaika ja työvälineitä säästäviä työtapoja ja viestii niistä myös työyhteisön muille jäsenille ja esimiehille. (Keskinen 2005, 20.)

Muutosjohtamista kuvataan tyypillisesti esimiehen näkökulmasta ja siinä keskitytään niihin esimiehen ominaisuuksiin ja johtamismalleihin, joilla työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen. Alaistaidot ovat näin ollen miltei yhtä merkityksellisessä asemassa kuin johtamistaidot. Työyhteisö ei muutu, jos muutos ei lähde alaisesta itsestään. Alaistaitoja pidetään usein itsestänselvyytenä, eikä niiden toteutumisen merkitystä pysähdytä pohtimaan. Organisaatioissa olisi usein syytä siis pysähtyä miettimään yhdessä alaisten kanssa, mitä alaistaidot yleensäkin ovat, miten ne näkyvät organisaation toiminnassa sekä millä tasolla ne ovat ja mitä niiden tulisi olla. Seuraavaksi tarkastellaan niitä työntekijän ominaisuuksia, jotka edesauttavat ja tukevat johtamista muutoksessa.

4.1 Alaisen roolit muutoksessa

Suomalaista työelämää on pidetty demokraattisena ja työhyvinvointia vaalivana ja suomalaisia työntekijöitä työhön sitoutuneina ja työelämäorientoituneina. Työelämän kehitystä seurataan ja mitataan säännöllisesti Suomessa eri tahojen puolesta. Mittaukset ovat osoittaneet, että vaikka työstä on tullut monipuolisempaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet, on muutosta tapahtunut myös huonompaan suuntaan. Kiire ja epävarmuus ovat arkea yhä useammalla työpaikalla. On arveltu, että 1980-luvun alun jälkeen syntyneet vaativat työelämäänsä vielä enemmän muutoksia. Kyseisen sukupolven mielestä erityisen tärkeää on työssä viihtyminen. Työllä on oltava myös jokin merkitys ja sisältö. He vaativat johtamiselta uudenlaista näkökulmaa, selkeitä raameja ilman hierarkiaa, itsenäisyyttä, vuorovaikutteista palautetta ja luottamusta. On selvää, että työelämä on muuttunut ja muuttuu jatkossakin verkostoitumisen, teknologian ja nopeatahtisuuden

lisääntymisen myötä. Tästä syystä myös osaamisvaatimukset muuttuvat ja työyhteisötaitojen merkitys kasvaa. (Kehusmaa 2011, 96 – 101.) Omasta työmarkkina-arvosta ja kilpailukyvystä on huolehdittava ja pidettävä kiinni. Tämä tarkoittaa jatkuvaa uuden oppimista ja omaksumista sekä useiden erilaisten tehtävien hallintaa. (Silvennoinen & Kauppila 2006, 141.)

Vaikka esimiehen rooli ja tehtävät alaisen tukijana ja kannustajana muutoksessa ovat merkittäviä, on työntekijän itsekkin jollain tapaa innostuttava muutoksesta. Tänä päivänä työntekijältä odotetaan kykyä toimia muutosten keskellä, sillä muutos on hyvin olennainen osa työelämää. Työntekijän tulee sopeutua jatkuviin ja välillä nopeastikin toteutettaviin ja tapahtuviin muutoksiin. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on aktiivinen muutoksessa ja hakee itse tietoa tavoitteenaan ymmärtää muutosta. Hän pyrkii löytämään vastaukset aiemmin lueteltuihin muutoksen peruskysymyksiin: miksi, mihin, miten ja mitä. (Aarnikoivu 2010, 140.)

Nykypäivänä alaistaitojen ajatellaan sisältävän työkäyttäytymisessä erityisen roolin, extra-role behavior -roolin, jolla tarkoitetaan muun muassa sitä, että työntekijä lähestyy toiminnassaan ja käyttäytymisessään esimiehen roolia. Esimerkkinä mainittakoon tästä tilanne, kun työntekijä alkaa opastaa muutoksessa muita työntekijöitä, vaikka tätä ei ole häneltä virallisesti edellytetty työsopimuksessa. Alaistaitojen tietty erityinen piirre, halukkuus osallistua tehtäviin ja toimia työyhteisössä yli ja ohi virallisten sovittujen roolirajojen, voidaan nostaa esiin merkittävänä. Extra-role behavior edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista ja organisaation menestymistä perustehtävässään ja muutoksessa. (Keskinen 2005, 22.)

Työntekijä voi olla myös passiivinen tai muutosvastarintainen. Muutosvastarintaa on käsitelty tarkemmin jo luvussa 2.3 Onnistuneen muutosjohtamisen esteet. Aarnikoivu (2010, 143) jakaa muutosvastarinnan esiintymismuodot neljään eri ryhmään:

1. muutoksesta irtisanoutuminen

2. samaistumattomuus
3. epävarmuus suunnasta
4. pettyminen.

Muutoksesta irtisanoutuminen heijastuu työntekijän sitoutumattomuutena muutokseen. Tällaiset työntekijät ovat usein passiivisia ja vetäytyvät muutoksesta. Samaistumattomuus ilmenee uusien asioiden ja muutosten vastustamisena; asiat halutaan tehdä jatkossakin samalla tavalla kuin ne on tehty aina ennenkin. Epävarmuus muutoksen suunnasta kuvastuu epävarmuutena ja hämmennyksenä. Jos oma rooli muutoksessa on epäselvä, keskittyy työntekijä usein vääriin asioihin. Pettyneistä työntekijöistä kuvastuu negatiivisuus ja he pyrkivät usein myös levittämään omaa pettymystään laajemmin työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 143.)

Niin esimiehen kuin työntekijänkin on tärkeää huomioida ja tunnistaa kaikki nämä muutosvastarinnan muodot. Näin muutoksessa toimiminen helpottuu. Tiedostamalla ja hyväksymällä näiden olemassaolo, niitä on myös helpompi hallita. (Aarnikoivu 2010, 143.)

Silvennoinen ym. (2007, 9) ovat määritelleet viisi alaisroolia: passiivinen, mukautuva, tehokas, vieraantunut ja keskitien kulkija.

1. Passiivinen rooli: tämä työntekijä luottaa esimiehen arvostelukykyyneen ja ajatteluun. Hän odottaa ohjeita ja olettaa, ettei esimiestä kiinnosta hänen ideansa ja että esimies tekee kuitenkin niin kuin haluaa. Hän ajattelee, että merkittävien ja hankalien asioiden hoitaminen ja ratkaiseminen kuuluvat niille, keille siitä tehtävästä maksetaan. (Silvennoinen ym. 2007, 11.)
2. Mukautuva rooli: tämä työntekijä hyväksyy ja toteuttaa esimiehen ohjeet ja tehtävänannot pääsääntöisesti ilman kritiikkiä. Hän on lojaali ja pyrkii välttelemään mahdollisimman pitkään konfliktitilanteita sekä myöntyy asioihin, joissa joutuu mahdollisesti jopa luopumaan omista tarpeistaan ja ajatuksistaan. (Silvennoinen

ym. 2007, 12.)

3. Tehokas rooli: tämä työntekijä hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen ja hänen ammattitaitoaan arvostetaan. Hän keskittyy olennaiseen ja on sitoutunut työntekijä. Hän on tiimipelaaja ja verkostoituu aktiivisesti ja näillä keinoin auttaa myös muita onnistumaan ja oppimaan. Hän on avoin ideoille ja ottaa hyvin vastaan rakentavaa palautetta. Hän ei epäröi kertoa mielipiteitään ja näkemyksiään. Hän ymmärtää roolin ja käyttää kykyjään organisaationsa hyödyksi ja täydentää esimiehensä osaamista. Hän pyrkii erinomaisuuteen kaikessa tekemisessään. (Silvennoinen ym. 2007, 18.)
4. Vieraantunut rooli: tämä työntekijä on sitä mieltä, että organisaatio ja esimiehet eivät tajua tai osaa hyödyntää hänen kykyjään ja ideoitaan. Jos hänen ajatuksiaan ja ideoitaan on käytetty, muut ovat saaneet siitä kunnian. Hän on saattanut olla aikaisemmin tehokkaan roolissa, mutta jotain on tapahtunut ja muuttanut hänet. Esimerkkinä tästä on mm. että odotukset eivät ole täyttyneet tai luottamus on rikottu. Tällainen alainen on onneton työssään. Hän on vihainen ja kohdistaa sen esimieheensä tai koko työyhteisöön ja organisaatioon. (Silvennoinen ym. 2007, 18.)
5. Keskitien kulkijan rooli: tämä työntekijä on sopeutunut organisaation suuntaan ja toimintatavan vaihteluihin. Hän toimii korostetusti ohjeita ja sääntöjä noudattaen. Hän toimii keskitiellä, jotta ei tule riskiä joutua häviäjän joukkoon. Hän saattaa kokea tyytyväisyyttä itsenäisyydestään ja siitä, että tekee vähemmän kuin mihin hän pystyisi. Hän tarkkailee työpaikalla liikkuvia juoruja, rakentaa liittoutumia ja suojaa omaa selustaansa. (Silvennoinen ym. 2007, 16.)

4.2 Mitkä alaisen ominaisuudet edesauttavat muutoksen onnistumista?

Työelämässä työntekijältä edellytetään entistä enemmän henkistä joustavuutta, positiivista asennoitumista muutoksiin ja tulevaisuuteen sekä osaamista ja muutoksissa vaadittavaa energiaa (Salminen 2015, 86 – 87).

Henkisellä joustavuudella ymmärretään omien ajatusten ja toimintamallien kyseenalaistamisen taitoa. Rohkeus muuttua ja muuttaa omia toimintatapoja edesauttaa työssä viihtymistä ja jaksamista sekä nostaa omaa markkina-arvoa. Myös positiivinen asenne muutoksia ja ylipäättänsä tulevaisuutta kohtaan auttaa sopeutumaan muutoksiin ja selviytymään jatkuvissa työelämän muutosprosesseissa. (Salminen 2015, 88 – 89.)

Merkittäviä muutostilanteissa tarvittavia taitoja ovat Salmisen (2015, 88 – 89) mukaan:

- strategisen ajattelun ja kokonaisuuksien hahmottamisen taito
- informaatio- ja analysointitaito
- epävarmuuden sietokyky
- päätöksentekokyky puutteellisen informaation varassa
- tulevaisuudesta innostumisen taito
- kyky positiiviseen ajatteluun
- tunnetaidot (omien pelkotilojen käsittelytaito ja kyky innostaa muita muutokseen)
- stressinsietokyky
- oivallus siitä, että muita ihmisiä on lähes mahdotonta muuttaa.

Yksi tärkeimmistä alaistaidoista tänä päivänä on kyky toimia muutoksessa. Tällä ymmärretään sitä, että työntekijä on aktiivinen muutoksessa. Hänellä on halu ja kyky sitoutua muutokseen ja edesauttaa sen onnistumista omalla toiminnallaan. Toinen merkittävä, muutoksen onnistumiseen liittyvä työntekijän ominaisuus on se, että hän kykenee erottelemaan ne asiat, joihin pystyy ja joihin ei pysty vaikuttamaan ja suuntaamaan toimintansa oikeisiin, muutoksen onnistumisen kannalta tärkeisiin aisoihin. (Aarnikoivu 2010, 140.)

Muutos edellyttää tämän päivän työntekijältä uudenlaista oppimista ja asennetta. Vastuu uuden oppimisesta on pitkälti työntekijällä itsellään. Esimies kykenee korkeintaan tähdentämään itseohjautuvuutta uuden opiskelussa ja kannustamaan työntekijää uuden oppimiseen. Silloin kun työntekijä ymmärtää muutoksen syyt ja kykenee löytämään muutoksesta itselleen positiivisia tekijöitä ja hyötyjä, hänen on helpompi hyväksyä ne. Mitä enemmän aiemmat muutokset ovat tuoneet hyötyä ja positiivisia asioita työntekijälle, sitä enemmän uudet muutokset häntä myös innostavat. (Pirinen 2014, 179 – 182.)

Näitä muutostaitoja harjoittamalla ja kehittämällä työntekijä kehittyi muutos muutokselta muutoskykyisemmäksi huolehtien samalla ammattitaitonsa kehittymisestä nykyisen ja etenkin tulevaisuuden työelämän tarpeita vastaavaksi. Hyvät alaistaidot omaava ja niitä kehittävä työntekijä varmistaa omalta osaltaan, että vuorovaikutus toimii, hän tulee kuulluksi ja voi vaikuttaa omaan tilanteeseensa työssä, hän voi edetä urallaan ja pääsee haluamiinsa koulutuksiin sekä selviää muutoksista helpommin. Näin ollen hyvinvointi ja työn laatu paranevat työyhteisössä, ajankäyttö tehostuu, tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa ja organisaation houkuttelevuus paranee.

Alaistaitojen sijaan on pohdittu käytettävän termiä työyhteisötaidot, koska alaistaidot sanana viittaa alamaisuuteen. Tosin Aarnikoivun (2010, 89) mielestä alaistaitokäsitettä ei voida kuitenkaan korvata työntekijätaito-, työyhteisötaito- tai kansalaistaitokäsitteellä, koska niissä voi hämärtyä yksi alaistaitokäsitteen keskeinen osa eli johdettavana olemisen taito.

Työyhteisötaidot kulkevat käsi kädessä ja esimiehen sekä alaisten vastuulle jää niiden jatkuva kehittäminen. Esimies voi tukea alaistaitojen kehittämistä muun muassa pitämällä huolta siitä, että työntekijät tietävät organisaation perustehtävän ja työntekijöiden työlle on asetettu konkreettiset ja relevantit tavoitteet.

Esimes tukee alaistaitojen kehittymistä johtamalla tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, kuuntelemalla työntekijöitä sekä antamalla että

vastaanottamalla palautetta. Asetettuja tavoitteita tulee seurata ennalta sovitulla mittareilla ja tavoitteiden toteutumista on käytävä läpi säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

5 ONNISTUNUT MUUTOSTEN JOHTAMINEN YRITYS X:N TIETYISSÄ YKSIKÖISSÄ

Tässä luvussa on tarkoitus selvittää, kuinka onnistuneesti muutokset on johdettu yritys X:n kolmessa eri konttorissa. Yritys X:ssä on tapahtunut viimeisen reilun vuoden aikana huomattavien isojen muutosten lisäksi useita pienempiä muutoksia, joista suurin osa on jo toteutunut ja saatettu päätökseen.

5.1 Yritys X ja tutkittavat yksiköt

Yritys X on finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa niin henkilö- kuin yritysasiakkaillekin pankki-, vakuutus- ja varainhoitopalveluja sekä henkilö- ja eläkevakuutusratkaisuja. Konserni toimii pääasiassa Pohjoismaissa. Tutkittavat yksiköt ovat kolme Päijät-Hämeen alueella toimivaa ja vain henkilöasiakkaisiin keskittyvää konttoria.

5.2 Teemahaastattelututkimuksen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastattelukysymykset oli ryhmitelty neljän eri teeman, muutosjohtamisen, esimiestyön, viestinnän ja alaistaitojen mukaan.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: ”Miten muutos johdetaan yritys X:n tietyissä yksiköissä onnistuneesti?” Päätutkimuskysymyksen alakysymykset ovat: ”Mitkä ovat ne tekijät, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttavat muutoksen onnistumiseen?” ja ”Miten oma lähiesimies ja millainen viestintä edesauttavat onnistumista muutoksessa?” Teemahaastattelurunko (liite 1) johdettiin opinnäytetyön teoriapohjasta ja yllä mainituista tekijöistä. Kysymykset on muodostettu niin, että ne ovat mahdollisimman pitkälle avoimia kysymyksiä.

Haastattelujen tavoitteena on kartoittaa, miten tutkittavien yksiköiden työntekijät ovat kokeneet muutosjohtamisen onnistuneen viimeisen reilun vuoden aikana. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt kutsuttiin ennalta

sovittuihin haastatteluihin. Näihin yksilöhaastatteluihin kutsuttiin kahdeksan henkilöä kolmesta eri konttorista. Haastattelut suoritettiin viikoilla 44 ja 45 haastateltavan henkilön työpaikalla erillisessä neuvottelutilassa ja yhden haastateltavan kohdalla hänen työpaikkansa ulkopuolella Lahden Ammattikorkeakoulun neuvottelutilassa. Tämä takasi jokaiselle haastateltavalle rauhallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelujen alkamista haastattelun aihe ja käytiin läpi, että kysymykset tulevat neljän eri teeman mukaisesti. Myös teemat esiteltiin ennen haastattelua.

Kaikki kahdeksan haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tätä samaa litterointitapaa käytettiin tutkimuksen alusta tutkimuksen loppuun saakka ja haastattelujen teemat olivat kaikille haastateltaville samat: muutosjohtaminen, esimiestyö, viestintä ja alaistaidot. Haastattelujen kysymykset muodostettiin siis teemoittain ja niiden esittämisjärjestys oli jotakuinkin sama kaikissa haastatteluissa. Tarvittaessa kysymystä avattiin tai tarkennettiin haastateltavalle. Lisäksi jokaisen teeman lopussa oli kysymys teemaan liittyvistä kehitysehdotuksista.

5.3 Teemahaastatteluiden tulokset

Tutkimuksen tulokset analysoitiin litteroitujen haastattelujen perusteella purkaen ne yllä mainittujen neljän teeman mukaisesti.

Haastattelutilanteessa opinnäytetyön tekijät kokivat parhaimmaksi kysyä alaistaitojen merkitystä heti ensimmäisen teeman, muutosjohtamisen, jälkeen. Tämä tapa tuntui luontevimmalta. Tutkimuksen tulokset esitellään kuitenkin seuraavassa järjestyksessä: muutosjohtaminen, esimiestyö, muutosviestintä ja alaistaidot.

5.3.1 Muutosjohtaminen

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kysyttiin haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia muutoksista ja muutosjohtamisesta yleisellä tasolla eli muutosten tarpeellisuutta, perusteluita muutoksille, miten muutokset on

koettu ja miten ne ovat vaikuttaneet päivittäiseen työhön. Lisäksi kysyttiin mahdollisuutta osallistua muutokseen, miten muutoksille on annettu aikaa ja miten ne ovat vaikuttaneet työilmapiiriin sekä kuinka muutokset on koettu organisaatiossa onnistuneen.

Ensimmäinen muutosjohtamisen teemaan liittyvä kysymys oli itse teemaan johdatteleva kysymys, jossa kysyttiin, mitä muutosjohtamisella käsitteenä ymmärretään. Muutosjohtamisella käsitettiin yleisesti ottaen esimiehen toteuttamia konkreettisia toimenpiteitä muutoksessa kuten työntekijöiden valmistelua muutokseen perustelemalla muutosta, määrittelemällä muutoksen tavoitteet sekä asenteiden ja tekemisen ohjaamista muutoksen aikana.

Esimies valmistelee alaisiaan tulevaan muutokseen ja kertoo tavallaan syitä siihen, mikä on tarve muutokselle ja perustelee sen, että miksi lähdetään tekemään muutosta.

Valmistelee siihen muutokseen ja muutoksen aikana ohjaa sitä alaisten asennetta ja tekemistä.

Esimies vetää ja ohjaa sitä muutosta ja saa meidät alaiset menemään sinne muutoksen suuntaan.

Se millä tavalla johtaja voi auttaa alaisiaan muutostilanteissa. Et millä tavalla he pystyy sitten saamaan sen muutoksen mahdollisimman hyvin menemään lävitse siinä yksikössä.

Suurin osa viimeaikaisista muutoksista koettiin pääsääntöisesti tarpeellisina. Enemmistö vastaajista mainitsi muutosten olevan hyödyllisiä erityisesti asiakasnäkökulmasta katsottuna, esimerkiksi laajentuneiden aukioloaikojen johdosta ja koettiin, että muutossuunta on oikea. Samalla kuitenkin todettiin, että osa pienemmistä muutoksista olisi voitu jättää tekemättä ja että henkilöstön osalta muutokset ovat vaatineet melko paljon joustamista.

Ainakin asiakkaille päin siis se semmonen joustavuus ja nopeus ja saattavuus, niin kylhän se on ollut aikaisemmin jäykempää. Et oikeeseen suuntaan mennään, mut henkilöstöpuolella meistä on revitty aika paljon irti sit sen myötä.

Osa muutoksista on ollut hyviä ja erittäinkin tarpeellisia, mutta osa muutoksista on ollut mielestäni turhia ja niitä ei oo ehkä viety ihan loppuun asti niinku käytännön tasolla.

Kyllä ne varmaan on, koska aika muuttuu, ne on vähän niinku pakollisia tällä meidänkin alalla. Että jos me ei pysytä siinä mukana niin sitten joku muu menee meistä ohi. Maailma vaan muuttuu.

Muutosprosessin alussa, ennen kuin muutoksia oli ehditty kunnolla perustelemaan, ne herättivät joissakin työntekijöissä monenlaisia tunteita. Epävarmuus ja epätietoisuus tulevasta nousivat esiin ja muutosten tarpeellisuutta kyseenalaistettiin ennen niiden lopullisen hyödyn ymmärtämistä. Suurin osa työntekijöistä koki muutokset kuitenkin positiivisina ja tervetulleina uudistuksina niin asiakasnäkökulman kuin oman oppimisenkin kannalta. Muutama henkilö oli jo myös tottunut jatkuviin muutoksiin työelämässä.

Ensimmäinen tunne on se vastareaktio, että miksi näin pitää tehdä, että miksi näin toimitaan.

Mulle nää muutokset on ollut ihan positiivisia, mielellään jatkossakin haluan oppia uutta ja kehittyä.

Mä tykkään kyl ihan hirveesti muutoksista, koska se tuo aina, aina vähän sellasta vaihtelua ja päästään eteenpäin, et se on päällimmäinen tunne muutoksissa yleisesti.

No ehkä epäluottamusta, jos se on tunne ja sitten levottomuutta ja tyytymättömyyttä.

Mä oon ottanu ne aika avoimesti. Mä en niiku koe siitä sellasta ahdistusta, jos tulee joku uusi muutos. Mutta kyllä voin sanoa, että monet muut kokee ahdistusta tällasista muutoksista, mutta se riippuu ihan persoonasta. Eli en ole itse kokenut ainakaan ahdistusta muutoksista, niihin on jotenkin niin tottunut jo tänä päivänä.

Neljäs kysymys koski sitä, miten ylemmän johdon koettiin perustelleen tulevia muutoksia. Ylemmän johdon koettiin perustelleen muutoksia ja uutta strategiaa, yhden vastaajan mielestä jopa enemmän kuin aikaisemmin, mutta niitä olisi kaivattu huomattavasti enemmän. Perustelut koettiin hieman ohuiksi ja etäisiksi, koska ne tulivat pääsääntöisesti puhelinluentojen, skype-palavereiden ja intranetin välityksellä ja kiireessä

niiden sisäistäminen saattoi jäädä puolitiehen. Tästä johtuen muutama vastaajista on kokenut epävarmuutta mm. tulevien työtehtäviensä suhteen.

No ehkä kiireessä on tuntunut siltä, ettei kukaan ole perustellut muutoksia, vaikka kyllähän tietysti intran kautta on tullut kaikennäköstä, jos on ehtiny lukea sieltä. Suorempaa perustelua olisin kaivannut.

Kyllä mä uskon, että ylemmän johdon taholta on suuri yritys ja avoimuus, mutta se interaktiivisuus on jäänyt vähän, jolloin niitä kysymyksiä saattaa jäädä.

No emmä tiedä onks niitä perusteltu niin kauheen kattavasti, siis sielähän on sitten ylemmältä johdolta ehkä tullu tämmönen strategia, miten halutaan meidän toimivan. Mut se, että onko sille tullu sit sellasta perusteellista perustelua, miksi käytännöntyöt menis sitten näin, niin en mä tiedä oonks mä sit sellasta saanu. Tai sisäistäny ainakaan.

Seuraavat kysymykset tarkastelivat, kuinka muutokset ovat vaikuttaneet työntekijän päivittäiseen työhön ja onko työntekijä päässyt osallistumaan muutoksiin. Muutokset ovat vaikuttaneet jokaisen vastaajan päivittäiseen työntekoon merkittävästi. Konkreettisimmat muutokset liittyivät työaikojen muutoksiin, jotka ovat seurausta laajentuneista aukioloajoista. Osalla oli myös esimies vaihtunut muutosten myötä. Suurin osa vastaajista koki, että muutoksia on tullut hieman liikaa lyhyessä ajassa ja tämä näkyy haasteena ajanhallinnassa. Eli kun normaalin työmäärän lisäksi pitäisi sisäistää useampi samanaikainen muutos nopeasti ja opetella uusia toimintamalleja, niin vastaajat kokivat, että aika ei tunnu riittävän tähän. Osa koki muutoksen aiheuttaneen myös suuremman työmäärän. Muutoksiin osallistuminen koettiin lähinnä muutoksen mukana kulkemisena. Tällä vastaajat tarkoittivat sitä, että tekevät niin kuin heitä on ylempää ohjeistettu. Useampi vastaaja toivoi, että olisi voinut osallistua muutoksen suunnitteluun päivittäisen työn ja käytännön asioiden toimivuuden osalta ja pohtimalla niiden toteutuksia ja seurauksia.

Tämä ajankäyttö on haaste, kun muutoksia tulee aika paljon, kuukaudessa saattaa tulla useita muutoksia johonkin toimintatapaan, niin kyllähän se ajankäytöllisesti on aika haastavaa, miten ne (muutokset) saa kaikki otettua haltuun itselle.

Työajat ovat muuttuneet ja myöskin se, että on tullut enemmän töitä, enemmän koulutusta ja asioita käydään nopeammalla temmolla läpi.

Kun ajattelee, miten se työ on organisoitu siellä konttorissa, niin kyl siihen varmasti olis ideoita.

No sillä tavalla et työmäärä on räjähtäny. Et se niiku on se seuraus, koska organisaatio on niin paljon muuttunu ja ne samat työt on jääny siihen pienenevälle väelle tehtäväksi.

Kyllähän se meidän osallistuminen näihin muutoksiin on aika pientä siis sillä tavalla ettäkö me niihin nyt päästäis millään tavalla tavalla vaikuttamaan, et en kyllä suuremmalti koe et olisin niihin päässy osallistumaan. Ehkä tietysti ihan semmosiin pieniin juttuihin.

Yleensä se on niin, että esimies kertoo muutoksesta ja ei kukaan meistä alaisista pääse siihen osallistumaan millään tavalla, mutta nyt riippuu minkälaisesta muutoksesta on kyse. Jos on isompi muutos, niin eihän me toki päästä siihen osallistumaan, nää osallistumiset on nyt vaan lähinnä et jos omassa tiimissä tulee muutos, niin niihin on päässyt osallistumaan.

Muutokset käsitetään pysyvänä olotilana organisaatioissa ja osittain tästä syystä muutosvauhdin ymmärretään olevan nykyään hyvin nopea. Pääsääntöisesti koettiin, että muutoksille olisi voitu antaa enemmän aikaa. Kiire tuntuu värittävän tällä hetkellä sekä työntekijöiden että esimiesten arkea ja se, että muutoksen sisäistämislle ei tunnu olevan tarpeeksi aikaa, aiheuttaa työn tekemiseen epävarmuutta; työt halutaan tehdä hyvin ja oikein, mutta epävarmuus omasta osaamisesta on läsnä.

No yleisesti muutokset on kyllä tullu tosi nopeella aikataululla ja tää liiketoiminta on kokoaikaisessa muutoksessa.

Kyl ne on tullut tosi nopealla tahdilla. Me kaikki tiedetään, et muutos vie aikaa aika paljonkin ja eri tyyppiset ihmiset sisäistää asioita eri tahtiin, niin on kyllä todella nopeella aikataululla tullut osalle meistä.

Ne on ehkä liian nopeita ne muutokset monessa asiassa. Sillä lailla, että se on tyyliin, että maanantaina ilmotetaan ja perjantaina se on sitten voimassa. Et ehkä liian vähän kuitenkin niille on sitä aikaa annettu.

Per heti. Yleensä. Ne muutokset tuli nyt ja sit niitä aletaan

toteuttamaankin melkeen nyt.

Samanaikaisten muutosten myötä kiire ja työn kuormittavuus ovat kasvaneet ja aiheuttavat osalle työntekijöistä jonkin verran stressiä. Tämän ei ole koettu toistaiseksi juurikaan vaikuttaneen negatiivisesti työntekijöiden keskinäiseen ilmapiiriin. Yleiseen työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin sillä on kuitenkin ollut vaikutusta. Yhteistä keskustelua on ollut ja mielipiteitä on saanut esittää, mutta niiden vaikutusmahdollisuuksiin ei juurikaan uskota.

Työyhteisön ilmapiiri on työntekijöiden välillä ihan hyvä, mutta työn kuormittavuus on tällä hetkellä tosi suuri, niin kyllä se sitä työilmapiiriä ja hyvinvointia on vienyt negatiivisempaan suuntaan.

No kyllähän siinä, kun ihmiset väsyvät, niin tota siinä niiku tulee tällasta herkkyyttä reagoida asioihin enemmän kuin normaali tilanteessa.

Emmä näkis et onko ne muutokset nyt niinkään paljon tuonu tähän ilmapiiriin mitään uutta, et ehkä se enemmänki tää meidän muuten kiristynyt työtilanne tällä hetkellä. Tietysti voihan olla, että jollain saattaa olla jopa mielessä sitten semmonen epävarmuus siitä omasta paikasta ja omasta työstä tulevaisuudessa. Kyl sit saattaa olla ilmassa hiukan.

No mun mielestä me ollaan keskusteltu aika paljon ja se on ehkä ollu se voimavara täällä ryhmässä, että me kaikki on haluttu keskustella asiasta, vaikka ei ois esimieskään ollu mukana, että sitä on niiku purettu ja ihmetelty ja kaikki tiedonmurut on käytetty mitä on niiku mistäkin löytynyt, et se on erittäin tärkeä, vaikka sielt ei mitään ratkaisuja löydykkään, kun pelkästään se keskustelu.

Siis voihan omia mielipiteitä esittää, mut ne ei välttämättä johda mihinkään.

No kyllähän niitä on saanu esittää, mut emmä sitten tiedä onks ne vaikuttanu yhtään mihkään, vaikka niitä on esittänytkin. On ehkä joo saanu sanoa, mut juuri se, ettei ole semmosia niiku foorumeita kyllä kovin paljon ollu missä olis niiku kyselty, että mitä mieltä mistäkin asiasta on.

Viimeiset kaksi muutoksen johtamisen teemaan liittyvää kysymystä kohdistuivat muutoksen onnistumisen kokemiseen ja työpaikalla

tapahtuvan muutosjohtamisen kehittämiseen. Pääsääntöisesti muutokset koettiin onnistuneina ja osa myös hyvin tarpeellisina. Uusia toimintatapoja on otettu käyttöön, asiakkaiden palvelutarjoama on laajentunut, aukioloaikoja on saatu laajennettua ja halukkaita on riittänyt tekemään uusia työvuoroja. Muutosten koetaan tosin olevan vielä siltä osin kesken, että aivan kaikki uudet toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet käytäntöön ja niiden arviointi on vielä tässä vaiheessa haasteellista.

Kaikki muutokset, mitä on tehty, niin nyt jälkeinpäin näkee, että ne on ollut tosi tarpeellisia siihen nähden, mihin muukin liiketoiminta ja kuluttajakäyttäytyminen on menossa. Etenkin asiakkaiden näkökulmasta on kysyntää niille kaikille muutoksille, mitä ollaan tehty. Sen kautta uskon kyllä, että on onnistunut.

Kyllähän ne kaikki muutokset on nyt aika pitkälle tehty ja laitettu käytäntöön. Eli kyllähän ne pääsääntöisesti on onnistunu.

Kyllä mä uskon, et ne on sit loppujen lopuksi aika hyvin käytännössä onnistunut.

No jotenki vielä vaikea sanoa, kun asiat ei oo korjautunu vielä tästä mylleryksestä, niin mihin ne tässä konttorissa on niiku johtanu.

Tää puoli vuotta on ollut todella sekavaa aikaa ja tota nyt alkaa vasta focus ja kärki löytymään mitä me oikeestaan tältä muutokselta, mikä tapahtu sillon puol vuotta sitten niin halutaan saada aikaseks.

Kaikilta työntekijöiltä tuli kehitysideoita muutosjohtamiseen. Työntekijät kehittäisivät muutosjohtamista lisäämällä avoimuutta, vuorovaikutusta ja viestintää sekä varmistamalla, että jokainen työntekijä on koko muutoksen ajan tietoinen siitä, mitä tulee tapahtumaan, miksi muutos tehdään, miten muutos etenee, mitkä ovat muutoksen tavoitteet ja miten niihin päästään. Toivottiin myös, että muutoksen onnistumista mitattaisiin jollain tavalla ja varmistettaisiin, että kaikki ovat samalla viivalla muutoksen eri vaiheissa. Vastajat kokivat myös, että jokaisen, niin esimiehen kuin työntekijänkin omalla asenteella on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa.

Ihan ehdottomasti avoimuus siitä, mitä tullaan tekemään, mitä on tekeillä ja miksi tehdään. Myös tietysti se, että

työntekijöitä ohjaa hirveesti se, mitä esimies on heille kertonut ja miten muutokset on perusteltu.

Sekä johtamisen kautta, että sen, että jokainen menee itseensä, mitä varmaan voi ohjata henkilökohtaisen johtamisen kautta myös, niin voi kehittää sitä muutosjohtamista. Avoimuus ja tiedotus siitä muutoksesta on tosi tärkeitä.

No mun mielestä oleellinen asia muutosjohtamisessa on nimenomaan se, et nyt kiinnitetään huomiota hirveesti siihen, et miten se tuodaan esille alaisille ja mitkä on ne toimenpiteet, mut sitä ei sit sen jälkeen koskaan seurata, että miten se muutos on otettu käyttöön ja käytäntöön ja mitä hyötyä siitä muutoksesta on ollut ihan konkreettisesti. Eli se arvionti ja seuranta jää niinku aika pienelle huomiolle.

Muutos on hirvee kriisin paikka tosi monessa suhteessa ja se menee tosi helposti pieleen. Et siihen kaikkeen suunnitelmallisuuteen ja sellaseen vaiheittain etenemiseen kannattaa käyttää tosi paljon voimia ja aikaa, että siinä ois mahdollisimman vähän niitä haittavaikutuksia.

5.3.2 Esimiestyö

Esimiestyöhön liittyvässä osiossa kysyttiin haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia esimiestyöstä. Esimiestyö-teemaan liittyvät kysymykset kohdistuivat omaan lähiesimieheen ja hänen toimintaansa muutoksissa. Kysymykset koskivat kokemuksia omasta esimiehestä ja hänen muutosasenteestaan sekä sitä, miten esimies on johtanut muutosta ja millaista tukea esimies on muutoksen aikana antanut. Myös mahdollisuuksista keskustella oman esimiehen kanssa muutoksen aikana tiedusteltiin tässä osiossa. Lopussa kysyttiin myös kehitysideoita esimiestyön kehittämiseksi muutoksessa.

Ensimmäisenä kysyttiin, millaisena työntekijä kokee oman esimiehensä ja hänen asenteensa muutosta kohtaan. Vastauksiin vaikuttivat jonkin verran se, että osalla vastaajista oli esimies vaihtunut vastikään ja nämä vastaajat kokivat, että eivät osanneet vielä kuvailla esimiestään riittävän tarkasti. Esimiehillä koettiin olevan selkeästi sekä monia vahvuuksia että myös joitakin kehitettäviä puolia. Vahvuuksista mainittiin positiivinen, kannustava

ja valmentava ote johtamiseen, täsmällisyys, tarkkuus, innovatiivisuus sekä yleinen positiivinen ote esimiestyöhön ja muutoksiin. Kehitettäviä kohteita todettiin olevan hieman tiukemman ja järjestelmällisemmän otteen ottaminen tiettyihin johtamisen osa-alueisiin. Työntekijät myös aistivat helposti, mikäli esimies ei ole ollut täysin mukana muutoksessa ja tälle myös pyrittiin löytämään syy.

Mä koen mun nykyisen esimiehen tosi positiivisena, kannustavana ja sellasena, et se uskoo ihmisistä hyvää.

Et tavallaan siinä esimiestyössä ja johtamisessa sellanen valmentava puoli on vahvaa ja aika kuitenkin sellanen tsemppaava. Mut sit taas toisaalta muu johtaminen, semmonen järjestelmällisyys ja organisointi on vähän heikkoo.

Oma esimies ei ehkä tällä hetkellä oo niin kovin mukana tässä muutosjohtamisessa. Hän kyllä pyrkii olemaan mukana, mutta vaatis kyllä myös omalta esimieheltään vähän enemmän panostusta siihen muutosjohtamiseen.

No tota, siis esimiehenä ihan ok, siinä ei ole mitään niinku sen puolesta moitittavaa, mutta se, että millä jämptiydellä asiat hoidetaan ja miten ne otetaan hoitoon ja omalle vastuulle, siis esimies omalle vastuulleen, niin siinä ois mun mielestä skarppaamisen paikka.

Esimiesten asenteet muutoksia kohtaan koettiin pääsääntöisesti joko positiivisina tai lähes positiivisina. Yhden esimiehen kohdalla hänen työnkuvaansa liittyvät tulevat muutokset vaikuttivat selvästi vastauksissa ja esimiehen sitoutuneisuus muutoksiin koettiin vähäisempänä. Esimiehen oma innostunut asenne ja se, että esimies viestii muutoksista positiivisesti, koettiin erittäin myönteisenä ja tärkeänä asiana.

No se (asenne) on kyllä positiivinen. Musta tuntuu, että muutokset on sille sillei arkipäivää, eikä se ajattele, että voi ei, taas joku muuttuu. Se on tavallaan jopa innostunut niistä tai niin se ainakin meille viestii.

Hän on tosi innostava ja hänellä on hyvä asenne. Kun tulee joku muutos, niin hän esittää sen meille tosi positiivisesti, et hänellä on kyllä asenne kohdallaan.

Otetaan vastaan mikä on niiku väistämätöntä, ehkä ei niin mitään niinku suurta intoa hihkuen, mutta että kun mitä

tulee, niin ne otetaan vastaan.

Kun kysyttiin, miten oma esimies on johtanut muutosta, saatiin vastauksiin jonkin verran vaihtelua. Osa haastateltavista koki, että oma esimies jakoi ylempää saamaansa tietoa vain eteenpäin ja he olisivat kaivanneet enemmän yhteistä keskustelua, tarkempia perusteluita muutokselle ja muutoksessa yhdessä kulkemista. Se, että kysymykset ja myös vastaukset jäivät ikään kuin ilmaan leijumaan, aiheutti vastaajissa epävarmuuden tunteita tulevasta muutoksesta. Se, että esimies on itse sisäistänyt kunnolla muutoksen ennen kuin viestii siitä alaisilleen, koettiin hyvin tärkeänä. Silloin hän osaa myös vastata alaisten kysymyksiin ja perustella muutosta paremmin. Osa vastaajista koki, että muutosta on johdettu innostuneella otteella ja yhdessä tekemällä.

No enemmän juuri sellasella sanemalla, että ei niinkään hyvin sellasta keskustelua. Se tietysti ehkä johtuu taas sitten hänen esimiehestään, millä tavalla nämä asiat on tänne alaspäin vyörytetty.

No se on sillee yhdessä tekemisen kautta vieny näitä muutoksia eteenpäin. Ja ihan innostuneesti ainakin tähän saakka. Se kertoo mun mielestä ihan avoimesti kaikista asioista. Joo, se yrittää kyllä just sen innostumisen kautta viedä näitä juttuja eteenpäin.

Kyllä hän on niiku positiivisesti siinä muutoksessa mukana, mutta korostan edelleen sitä, että kun sieltä johdolta tulee esimiehelle joku muutos, niin esimiehen täytyy perehtyä siihen ensin itse todella hyvin ennen kuin esittää sen alaisille.

Seuraavat kolme kysymystä liittyivät siihen, miten haastateltavat kokivat esimiehensä tukeneen heitä muutoksen aikana ja minkälaista tukea he olisivat odottaneet tai kaivanneet sekä olivatko haastateltavat saaneet henkilökohtaista ohjausta muutoksessa. Esimiehen tukea muutoksen aikana ei juurikaan oltu koettu saadun. Suurin osa vastaajista ei sitä varsinaisesti edes kaivannutkaan, vaan mainitsivat, että koska työ on hyvin itsenäistä muutenkin, niin eivät muutoksessakaan kokeneet tarvitsevansa erityistä tukea. Tuki, mitä esimiehen koettiin muutoksen aikana alaisilleen antaneen, oli läsnäoloa, kannustusta ja tilanteen rauhoittelua. Pari haastateltavaa olisi kaivannut huomattavasti enemmän

esimiehen motivoivaa, kannustavaa ja valmentavaa otetta muutoksen johtamiseen sekä vuorovaikutteista keskustelua perusteluineen. Henkilökohtaista ohjausta ei kukaan haastateltavista yhtä lukuun ottamatta ollut saanut. Suurin osa uskoi kuitenkin, että saisi tukea, jos vain kysyisi.

Tukea hänestä nyt ei sit ehkä oo saanu. Mut sit toisaalta mä oonki enemmän semmonen ihminen, et tykkään tehdä hyvin itsenäisesti työtä, et mä en kaipaa siihen viereeni niinku ketään suuremmalti.

Oisin kaivannut semmosta tukea, et hän ois ennen kaikkea motivoiva esimies. Pitäis olla niin hyvä ihmistuntemus, että hän tuntee oman tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet, hän olis mukana tsemppaamassa ja koutsaamassa tätä muutosjohtamista eteenpäin.

En oo ainakaan toistaiseksi saanut (tukea), mutta en oo kyl varmaan tarvinnutkaan. Ja uskon, että saisin kyllä milloin vain, jos sellanen tilanne tulis. Meidän tiimissä on pari (työntekijää), joiden kanssa se (esimies) on jo treenannu juttuja, mitkä ei oo vielä toiminut.

Haastateltavilta kysyttiin myös, onko heillä ollut mahdollisuutta keskustella tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista oman esimiehensä kanssa. Keskusteluja ei oltu juurikaan käyty oman esimiehen kanssa ja niitä kaivattiin jonkin verran nykyistä enemmän. Keskustelujen ja viestinnän koettiin tapahtuneen hyvin yleisellä tasolla lähinnä palaverien yhteydessä. Pari vastaajista kertoi käyneensä keskusteluja esimiestensä kanssa, mutta eivät kokeneet saaneensa niistä juurikaan hyötyä.

No me ollaan tiimipalavereissa käyty kyllä tätä läpi, mut henkilökohtaisella tasolla... Niin, toki on kysytty, että miltä tuntuu tällä hetkellä, mutta ei sen syvällisemmin olla päästy keskustelemaan.

Se on enemmänkin sellasta yleistä viestintää, ei niinkään esimiehen kanssa tapahtuvaa.

Mielestäni esimieheni kyllä keskustelee, jos hänen kanssaan keskustelee, mut se, että hänellä ei ole oikeestaan enempää pelivälineitä kuin minullakaan tällä hetkellä.

No toki myynniohjauskeskusteluiden yhteydessä, mutta kyllä se ehkä aika vähiin on jäänyt.

Viimeisenä kysyttiin haastateltavien kehitysideoita esimiestyön kehittämiseen. Esimiehiltä toivottiin vahvaa sitoutumista ja positiivista suhtautumista muutokseen, avoimuutta ja tiimin kanssa arjessa olemista ja yhdessä tekemistä. Esimiehen tulisi itse olla sisäistänyt muutos hyvin, jotta pystyy kertomaan siitä alaisilleen. Esimiesten odotettiin myös kertovan muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja perustelevan muutoksen syitä ja hyötyjä. Yksi haastateltavista toivoi myös, että esimies varmistaisi, että jokainen hänen alaisensa on varmasti ymmärtänyt muutoksen ja että muutos on viety loppuun asti onnistuneesti.

Että valmistele sen (muutoksen) hyvin, jotta osaa kertoa siitä alaisilleen uskottavasti ja positiivisesti, hänhän kuitenkin toimii esikuvana alaisilleen. Hänen pitäis omalla toiminnallaan näyttää, että tää muutos on hyvä juttu.

Niiku asenne sitä muutosta kohtaan, että sais meidät suhtautumaan positiivisesti siihen muutokseen, ehkä semmoseen ei jollain tavalla kiinnitetä oikeestaan mitään huomiota, et ne asiat pyrittäis esittämään sillä tavalla, et ne saatas positiivisesti vastaanotetuksi. Siihen vois vielä kiinnittää huomiota.

Tärkeää on, että niitä asioita tuodaan esille ja mahdollisimman ajoissa ja mahdollisimman käytännönläheisesti, et mitä se muutos tarkoittaa ja mihin se vaikuttaa. Että ei vaan puhuttais, et muutoksia tulee, vaan mitä se oikeesti tarkoittaa, et se oli konkreettisempaa ja selkeempää ja kerrottais, et miten tää vaikuttaa meihin ja muhun ja jos siihen jotenkin vois itse vaikuttaa, niin millä lailla.

Muutoksen työstäminen tosiaan loppuu yleensä siihen, kun joku saa onnistumisen ja silloin sitä ei viedä loppuun asti. Että sitä jalkautumista ja muutosta ei millään tavalla seurata tai arvioida, et onks se ees välttämättä onnistunu.

5.3.3 Muutosviestintä

Tässä osiossa kysyttiin haastateltavien mielipiteitä muutosviestinnästä, kuinka työntekijät olivat kokeneet saaneensa tietoa, oliko sitä tarpeeksi, oliko tiedon kulku jatkuvaa ja miten asioista on keskusteltu.

Kehitysehdotuksia tuli myös muutosviestinnän parantamiseen.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka työntekijät olivat kokeneet saaneensa tietoa muutoksesta ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. Suurin osa vastaajista koki, että viestintää ja tietoa on kyllä ollut ja tullut, mutta sitä olisi pitänyt olla joka vaiheessa vieläkin enemmän ja sen olisi pitänyt olla myöskin tarkempaa ja perustelevampaa. Pari vastaajaa koki tiedonkulun hieman ongelmallisena ja että aukkoja oli tiedonkulussa havaittavissa. Yleisesti oltiin myös sitä mieltä, että tieto ei lisää tuskaa vaan päinvastoin. Myös muutoksen toteuttamisen jälkeen kaivattiin tietoa siitä, kuinka muutos on onnistunut ja miten se on yrityksessä vaikuttanut. Avoimuuden ja rehellisyyden koettiin vievän viestinnässä eteenpäin.

Sitä viestintää vois ehkä olla vähän aikaisemmin jo ennen sitä muutosta. Kun se muutos on tapahtunu, että mitä vaikutuksia sillä muutoksella on ollu, niin niistähän meillä ei kovin hirveesti keskustella.

Ei ehkä sitä perimmäistä syytä ja sitä mihin ollaan menossa, niin sitä ei oo ehkä käyty tarpeeksi läpi tai tiedotettu.

No mä oon aina ollu sitä mieltä, että niiku liikaa tietoo ei voi olla eli sellanen tunne tulee usein, että tietoa pantataan johonkin, et hyvin usein, kun asioita kysytään, niin vastaus on, ettei vielä tiedetä, esimies ei tiedä. Toki kun on tällasia isoja muutoksia menossa, niin on ihan varma, että joku tietää.

Seuraavaksi tiedusteltiin, kuinka muutoksesta on keskusteltu jokaisen omassa yksikössä. Suurin osa vastaajista koki, että keskustelua käydään jonkin verran omissa yksiköissä, varsinkin työntekijöiden kesken, mikä myös koettiin voimavarana siinä mielessä, että niissä pystyi purkamaan mieltään. Yksi vastaajista tosin oli sitä mieltä, että nämä työntekijöiden kesken käydyt keskustelut muuttuivat helposti hieman negatiivissävytteisiksi. Pääosin oltiin sitä mieltä, että keskusteluja pitäisi olla enemmän ja että niiden tulisi olla avoimempia ja niin, että esimies olisi niissä myös läsnä. Yksiköissä tapahtuvat keskustelut käytiin pääsääntöisesti aamu- ja viikkopalavereiden sekä kaikille suunnattujen puhelin- ja skype-luentojen jälkeen. Keskusteluille kaivattiin myös enemmän aikaa. Moni vastaaja koki, että muutoksesta olisi pitänyt ehtiä

keskustelemaan oman tiimin kesken paljon nykyistä enemmän. Tämä hillitsisi tehokkaasti turhia huolia ja huhuja.

Puhelinluento tai pidetty info tai palaveri sit niitten yhteydessä on keskusteltu ajan puitteissa vielä lisää. Toi aika on kyl vaan tosi rajallista. Tuntuu, et koskaan ei ehditä ihan sillee niiku loppuun saakka keskustelemaan juttuja.

Me ollaan keskusteltu aika paljon ja se on ehkä ollu se voimavara täällä ryhmässä, että me kaikki on haluttu keskustella asiasta, vaikka ei ois esimieskään ollu, et se on erittäin tärkeätä, vaikka sielt ei mitään ratkaisuja löydykään, kun pelkästään se keskustelu.

Me keskustellaan paljon niin sanotusti kahvipöytäkeskusteluissa. Se ei välttämättä oo kaikkein paras vaihtoehto siihen muutoskeskusteluun, koska sitte se tuppaa olemaan negatiivissävytteistä. Et ehkä enemmän pitäis keskustella avoimesti, vielä avoimmemmin niistä muutoksista.

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka heidän mielestään informaatio on kulkenut ja mistä tietoa on saatu. Tietoa koettiin tulevan isojen, kuten organisaatiomuutosten kohdalla suoraan ylimmältä johdolta ja muissa hieman pienemmissä muutoksissa suoraan omalta lähiesimieheltä. Ylimmän johdon informointi on tapahtunut pääsääntöisesti puhelin- ja skype-luentojen muodossa. Myös yrityksen sisäisten internet-sivujen kautta tulee paljon informaatiota, mutta tällöin vaarana on se, että informaatio jää hieman pintapuoliseksi ja mahdollisena ongelmana koettiin interaktiivisuuden puute. Tämän takia oman lähiesimiehen vastuu tiedottamisesta koettiin erittäin tärkeänä kuin myös informaation oikea-aikaisuuden.

Isommassa kuvassa, vaikka organisaatiomuutos tai jos meillä muuttuu vaikka visio tai strategia, niin silloinhan niin me saadaan se ensimmäinen tieto johdolta suoraan puhelinluennolla tai skypeen kautta tai jossain miittingissä.

Mä en ainakaan tuu niitä (intran tiedotteita) niinkään aina lukeneeksi, et sit se jää just paljon sen esimiehen vastuulle sen lisäksi, mitä tulee pakollisissa puhelinluennoissa ja just tämmösissä tilanteissa. Se ois niiku esimiehen vastuulla tuoda niitä asioita esille.

Informaatio kyllä kulkee, joskus hieman viiveellä, mut että, saadaan tietoa, joskus kyllä vähän myöhässä, et ei oo aina ihan ajantasaista tietoa.

Muutosviestintää haluttaisiin kehittää monin erin tavoin. Pari vastaajaa ehdotti nykyteknologian parempaa hyödyntämistä informaation perille menon varmistamiseksi. Näissä tapauksissa esimies voisi esimerkiksi tehdä videotallenteen käsiteltävästä aiheesta, jolloin nekin, jotka eivät työaikojen puitteissa pääse palavereihin, voisivat katsoa tallenteet ja saada saman tiedon kuin muutkin. Viestinnän oikea-aikaisuuteen, jatkuvuuteen ja säännöllisyyteen muutoksen aikana toivotaan myös parannuksia eli informaatiota siitä, mitä on jo tapahtunut ja missä kulloinkin mennään, tulisi olla lisää. Myös se, että oma lähiesimies voisi vieläkin paremmin perustella muutoksen syitä, nousi kehityskohteeksi. Usea haastateltava toivoi myös, että ylin johto viestisi vision mahdollisimman kirikkaasti väliportaalle ja varmistaisi myös väliportaan ymmärryksen muutoksesta.

No varmaan niin, että sisäistä palaverikäytäntöä pitäis niiku muokata, et nykyteknologia mahdollistaa erilaiset toimintatavat, mitä me ollaan käytetty.

Varmaan just se jatkuvuus, et säännöllisesti viestitään siitä, mitä on tapahtunu ja missä mennään.

Se pitäis olla sellasta todella kattavaa ja aukotonta ja sellasta, että se on varmasti samanlaista se info kaikille ja tulee oikeella ajallaan ja et se on sellasta kokonaisvaltaista.

Et se oma lähiesimies ymmärtää sen muutoksen ja osaa myös tarvittaessa perustella vielä lisää niitä syitä sille muutokselle ja et avoimesti voitaisiin keskustella kaikesta, niin se olis hyvä juttu.

5.3.4 Alaistaidot

Alaistaitoihin liittyvässä osiossa haastateltavilta kysyttiin, miten he itse suhtautuvat muutokseen ja millaisena he näkevät tulevaisuuden. Lisäksi tiedusteltiin työntekijöiden osallistumisen tasoa ja minkälaisena he kokevat oman stressinsietokykynsä ja kuinka he sietävät epävarmuutta. Suurin osa

vastaajista näki muutokset positiivisina ja he kokivat suhtautuvansa muutoksiin avoimesti ja että heistä on mukava oppia uutta. Kaksi vastaajaa koki suhtautuvansa muutoksiin jokseenkin neutraalisti ja mainitsivat, että menevät ikään kuin muutoksen mukana eli tekevät niin kuin heiltä odotetaan.

Se on persoonakysymys, et miten muutoksiin suhtautuu. Itse suhtaudun erittäin avoimesti muutoksiin. Tää maailma muuttuu koko ajan, niin meidän pitää olla valmis myös niihin muutoksiin, niin me ei voida jähmettyä niihin vanhoihin toimintatapoihin kauheen pitkäksi aikaa.

No muutos sinänsä on virkistävää, varsinkin jos siitä jotenki näkee et se on kohti parempaa, niin sehän on silloin hienoa.

Mä tykkään muutoksista ihan hirveesti ja mun mielestä muutokset tuo aina jotain uutta ja mukavaa ja jännittävää mukanaan, että tykkään kyllä.

Mä suhtaudun aika neutraalisti muutoksiin. Siis että niitä siis tulee ja kyl mä pyrin menemään niissä mukana ja tekemään silleen kun on sanottu.

Haastateltavat kokivat myös tulevaisuuden pääsääntöisesti positiivisena, vaikkakin näkivät, että tulevaisuudessa on paljon myös erilaisia epävarmuustekijöitä. Myös omalla asenteella ja sillä, että on halu muuttaa omaa toimintaa, nähtiin olevan merkitystä siinä, minkälaiseksi tulevaisuus loppujen lopuksi muotoutuu.

Jokaisella meillä itsellään on mahdollisuus muutokseen. Jos itse tekee vaan päätöksen, että pystyy muuttamaan toimintaa ja tapaa tehdä asioita, niin kaikki on silloin mahdollista.

No tietysti aina toivottavasti positiivisena, mut semmosena, että varmasti tulee paljon muutoksia. Ja jos et niihin muutoksiin sopeudu, niin sä tavallaan tiput sitten siitä kelkasta.

Yleisesti näen erittäin positiivisena asiana ja mä nään sen, että vaikka epävarmuuksia on, niin niihin reagoimalla päästään hyviin lopputuloksiin.

Hieman yli puolet vastaajista koki olevansa tällä hetkellä aktiivisia muutoksissa. He uskaltavat ja haluavat ilmaista mielipiteensä sekä

ottavansa kantaa asioihin. Vajaa puolet koki olevansa melko neutraaleja muutoksien suhteen. Vain yksi koki olevansa muutoksissa passiivinen.

Kyl mä aika aktiivisesti osallistun ja sanon mielipiteeni asioihin. Että oon persoonana sellanen, että tota en ole hiljasimmasta päästä.

Itse pyrin selvittämään, mitä siitä seuraa, jos toimintatapaa muutetaan tietyllä tavalla, niin itse kyllä pyrin positiivisesti etsimään niitä ratkaisuja asiaan, et voisko asian tehdä toisella tavalla.

Mä suhtaudun aika neutraalisti muutoksiin. Siis että niitä siis tulee ja kyl mä pyrin menemään niissä mukana ja tekemään silleen kun on sanottu.

Pääsääntöisesti mä ehkä tällä hetkellä oon passiivinen.

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti omaavansa hyvän stressinsietokyvyn ja sietävänsä epävarmuutta hyvin, mutta muutosten myötä parilla vastaajalla oli stressin merkkejä näkyvissä. Stressin ja päällekkäisten töiden oltiin myös huomattu laskevan työn teon tehokkuutta. Stressinsietokyvyn koettiin parantuvan opettelemalla sietämään epävarmuutta. Organisoimalla hyvin työtehtävänsä oli myös mahdollista hallita stressiä.

Epävarmuutta pitää oppia sietämään. Tällä hetkellä ja tässä meidän alalla joutuu oikeastaan päivittäin työskentelemää paineen alla ja sitä on siedettävä, jotta tätä työtä pystyy tekemään.

Kyl mä aika hyvin siedän, en mä hirveen lukkoon siinä mee, että kyl mä aika äkkiä pääsen sitten kuitenkin ja yritän toteuttaa niitä uusia toimintatapoja.

No mä olen pitänyt stressinsietokykyäni aika hyvänä ja pidän tiettyä epävarmuuttakin mielenkiintosena jossakin vaiheessa, mutta nyt on ollut vähän liian pitkä jakso sellasta enempi kaoottista.

Et kyl mä semmosesta pienestä tykkään, että pitää olla koko ajan vähän jotakin, jotakin meneillään ja kesken ja tällä tavalla... Nää stressit, mitä meillä on ollu, rupee olea aika siellä yläkantissaan, et vaikka kuinka kokee, että kykyä on sietää, niin joskus tuntuu, että tää on vähän

ylimitotettu tää meidän stressi.

Viimeinen haastattelukysymys oli avoin kysymys liittyen mihin tahansa aiemmin esitettyyn aihealueeseen. Kysymyksen oli tarkoitus antaa puheenvuoro vielä haastateltavalle, mikäli jokin oli unohtunut sanoa aiemmin haastattelun aikana tai jos jokin oli noussut mieleen. Vajaa puolet vastaajista halusi lisätä tai selventää aiempia vastauksiaan. Esiin nousi mm. muutosten jälkeisen arvioinnin ja seurannan puuttuminen. Työntekijät kaipaavat tietoa siitä, mikä on ollut muutoksen hyöty ja mitä muutoksesta on seurannut. Samoin esimiehen rooli ja merkitys yleisen positiivisen asenteen luomisessa muutoksen aikana koettiin tärkeänä. Muutoksen suunnitteluun toivottiin myös käytettävän entistä enemmän aikaa. Tämän nähtiin poistavan muutokseen negatiivisesti vaikuttavia asioita.

Sitä (muutosta) ei sit sen jälkeen koskaan seurata, että miten se muutos on otettu käyttöön ja käytäntöön ja mitä hyötyä siitä muutoksesta on ollut ihan konkreettisesti. Eli se arvionti ja seuranta jää niiku aika pienelle huomiolle.

Joo ehkä tietysti vielä se, että se esimiehen tärkein asia toisaalta siinä muutosjohtamisessa on sen asenteen luominen, koska se on kaikkein tärkeintä. Et se asenne ois sitä muutosta, että sais meidät suhtautumaan positiivisesti siihen muutokseen.

Et siihen kaikkeen suunnitelmallisuuteen ja sellaseen vaiheittain etenemiseen kannattaa käyttää tosi paljon voimia ja aikaa, että siinä ois mahdollisimman vähän niitä haittavaikutuksia.

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä muutosjohtaminen on ja miten siinä onnistutaan. Tämän lisäksi haluttiin tietää, miten hyvin kohdeorganisaation työntekijät kokevat muutosjohtamisen onnistuneen ja mitkä osa-alueet tarvitsevat heidän mielestään vielä kehittämistä. Työn päätutkimusongelmana oli kartoittaa, miten muutos johdetaan kohdeyrityksen tietyissä yksiköissä onnistuneesti. Jotta tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, jaettiin päätutkimusongelma kahteen alatutkimusongelmaan. Näistä ensimmäisessä selvitettiin, mitkä olivat niitä tekijöitä, jotka yleisesti ottaen ja erityisesti tutkittavissa yksiköissä vaikuttivat muutoksen onnistumiseen. Toinen koski sitä, miten oma lähiesimies, millainen viestintä ja minkälaiset alaistaidot edesauttoivat onnistumista muutoksessa.

Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen.

Teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisten ja sähköisten lähteiden avulla muutosjohtamiseen käsitteenä, esimiestyöhön, muutosviestintään ja alaistaitoihin. Empiirinen tutkimus toteutettiin yksivaiheisena. Kahdeksaa työntekijää kolmesta eri kohdeorganisaation konttorista haastateltiin yksityiskohtaisesti ja kasvotusten.

Tarkasteltujen teorioiden pohjalta voidaan todeta, että muutoksen johtamisen tutkimusta voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta, joista yleisin on tutkia itse muutosta. Yksinkertaisimmillaan muutos on uusi tapa tehdä töitä. Se voidaan nähdä myös siirtymisenä nykytilasta tavoitetilaan. Muutosjohtaminen koostuu muutoksen valmistelusta, suunnittelusta, toteutuksesta ja lopuksi muutoksen vakiinnuttamisesta eli jonkin uuden asian tai toimintatavan juurruttamisena yrityskulttuuriin ja tärkeää siinä on muutoksen hallinta koko muutosprosessin ajan. Muutoksessa johto ja esimies ovat avainasemassa, sillä jos henkilöstöä ei saada sitoutumaan muutokseen, ei muutoksella ole hyviä onnistumisen mahdollisuuksia. Muutokselle tulee myös antaa aikaa.

Teoriaosuudesta selvisi myös, että muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista, jolloin ihmisten erilaisuus ja myös mahdollinen muutosvastarinta tulee huomioida ja hyväksyä. Esimiehellä on tässä ja koko muutosprosessin johtamisessa ensiarvoisen tärkeä rooli. Hän ohjaa omaa joukkoaan kohti johdon viitoittamaa ja perustelemaa suuntaa, tukien, kannustaen ja ollen tavoitettavissa. Esimiehen tulee itse olla ymmärtänyt muutoksen syyt, jotta hän pystyy tarvittaessa perustelemaan niitä alaisilleen vielä lisää. Olemalla itse avoin ja suhtautumalla muutokseen positiivisesti sekä viestimällä muutoksesta myönteisesti, esimies voi varmistaa muutoksen onnistumisen.

Esimiestyö nähdään pitkälti viestintänä ja vuorovaikutuksessa vaikuttamisena. Tässä astuu suureen rooliin laadukas muutosviestintä. Hyvien vuorovaikutustaitojen ja monipuolisen sekä taitavan viestinnän merkitystä ei selviteltyjen teorioiden mukaan voida liikaa korostaa muutosjohtamisen onnistumisessa. Viestinnän tulee olla muutoksessa jatkuvaa, oikea-aikaista ja oikeanlaista sekä kasvotusten tapahtuvaa. Tärkeää on myös varmistaa, että viesti ymmärretään oikein. Parhaimmillaan onnistunut muutosjohtaminen on sitä, että kaikki ymmärtävät syyt muutokselle ja tietävät muutoksen tavoitteet, ovat siihen sitoutuneita sekä toimivat aktiivisesti toteuttaakseen muutoksen.

Opinnäytetyön empiriaosuudesta selvisi, että muutos johdetaan kohdeorganisaation yksiköissä onnistuneesti silloin, kun esimies on muutokseen sitoutunut, innostaa ja kannustaa alaisiaan omalla positiivisella muutosasenteellaan ja viestii muutoksesta jatkuvasti. Olemalla läsnä, luomalla avointa keskusteluilmapiiriä ja tarvittaessa rauhoittelemalla alaisiaan, esimies vaikuttaa merkittävästi yleiseen työhyvinvointiin ja sitä kautta myös muutoksen onnistumiseen. Myös työntekijän oma avoin ja positiivinen asenne muutosta kohtaan sekä epävarmuuden ja stressin sietäminen tukivat onnistunutta muutosjohtamista. Haastatteluiden perusteella havaittiin, että työntekijöiden mielipiteet muutosjohtamisen onnistumisesta jakautuivat hieman. Tämä johtunee pitkälti siitä, että usealla vastaajalla oli esimies

vaihtunut viimeisen vuoden aikana ja että muutoksia oli tullut kovalla tahdilla, jolloin muutoksen johtamisessa ei oltu koettu täysin onnistuneen.

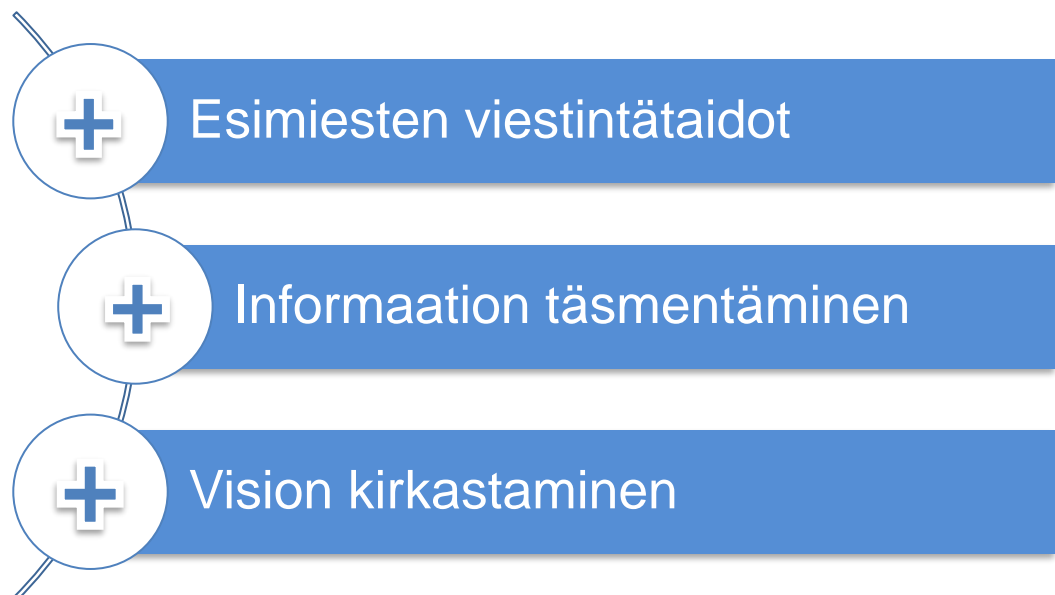
Haastattelun yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät haluaisivat kehittää muutosjohtamista. Selväksi kehityskohteeksi nousi muutosviestinnän kehittäminen, informaation täsmentäminen ja henkilöstön osallistaminen muutostilanteissa sekä vision kirkastaminen. Muutostilanteissa henkilöstöä tulee tiedottaa runsaasti. Tämän lisäksi esimiehen on tärkeää saada itsekkin paljon tietoa ja tukea johdolta. Tiedon halutaan olevan rehellistä, läpinäkyvää ja avointa. Tieto helpottaa ja vähentää epävarmuutta ja pelkoa muutoksessa. Tiedon jakaminen ylhäältä alas ei riitä, vaan yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia halutaan lisää. Mikäli viestintä ei ole riittävän kattavaa, syntyy henkilöstön keskuudessa pelkoa ja epävarmuutta sekä vääränlaisia oletuksia alkaa leijua ilmassa. Huhupuheet, arvailut ja oletukset ovat haitallista koko muutosprosessille ja ne vaikuttavat myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työntekijät toivat esiin tarpeen myös siitä, että muutoksen onnistumista mitattaisiin jollain tavalla ja siitä keskusteltaisiin muutosprosessin eri vaiheissa. Viestinnän halutaan olevan perusteellista, vuorovaikutteista, osallistavaa, aukotonta, jatkuvaa ja avointa. Lisäksi esimiestyöltä toivotaan enemmän valmentavaa otetta kuin vanhanaikaista johtamista.

Opinäytetyössä huomattiin, että työntekijät kokivat muutokset pääsääntöisesti positiivisina asioina ja ymmärsivät hyvin, että organisaation täytyy kehittyä ja muuttua, koska maailmakin muuttuu. Muutosta ei kukaan kokenut pelkäävänsä. Tehdyn opinäytetyön ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että muutokset ovat tapahtumia, joiden kääntäminen positiiviseksi edellyttää, että muutoksen omaksumiseen varataan riittävästi aikaa ja että muutos on tarpeeksi perusteltu ja tiedonkulku on riittävän avointa, monipuolista ja monisuuntaista.

6.1 Kehitysehdotukset

Jotta muutos olisi entistä onnistuneempi niin koko organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin mielestä, tulisi avointa vuorovaikutusta ja muutosten syiden perustelua sekä tarkempaa muutosten tavoitteiden määrittelyä vielä lisätä. Tässä oman lähiesimiehen vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousevat merkittävään rooliin. Esimiesten viestintätaidot, informaation täsmentäminen ja vision kirkastaminen työntekijöille nousivatkin tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi, jotta muutoksenjohtamisessa onnistuttaisiin paremmin. Työntekijät toivoivat lisää avoimuutta, läpinäkyvyyttä, vuorovaikutusta, tietoa ja keskustelua oman esimiehen kanssa sekä etenkin muutoksen alkuvaiheessa parempia perusteluita muutoksen tavoitteista ja tarpeellisuudesta.

Jatkossa voisi olla tärkeää tutkia vielä tarkemmin, miten esimiehen viestintätaitoja voitaisiin parantaa ja mitkä ovat ne konkreettiset keinot, jotta päästään parempaan lopputulokseen ja että viestintä koettaisiin mahdollisimman onnistuneena.



KUVIO 9. Kehitysehdotukset muutosjohtamisen parantamiseksi

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja yleistettävyys

Tutkimuksen luotettavuudella (reliability) ymmärretään tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli toistettavissa olevia tuloksia. Luotettavuus on mahdollista todeta monella eri keinolla. Hyvänä esimerkkinä tästä on kahden eri tutkijan samanlaiset tutkimuksen lopputulokset. Tällöin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Pätevyys (validity) on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite ja sillä tarkoitetaan arviointia siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä asiaa, jota alun alkaen lähdettiin tutkimaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkittavien määrä laadullisessa tutkimuksessa on yleensä suhteellisen pieni, josta aiheutuu haasteita tutkimustulosten yleistettävyyden kanssa. Toisaalta, kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätelmiä ei tehdä aineistosta yleistettävyyttä ajatellen, vaan tahtotilana on ennemminkin tutkia tiettyä tapausta niin tarkkaan, että saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkityksellistä ja toistuvaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Tutkijan on huomioitava myös, että tutkimuksen teko pitää sisällään monia eettisiä kysymyksiä ja että tutkimuksenteossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tämän opinnäytetyön teossa on noudatettu edellä mainittua hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyö toteutettiin huolella ja tarkasti ja sitä oli tekemässä kaksi opinnäytetyöntekijää.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin lisäämään niin, että tietolähteinä käytettiin sekä painettuja että tarkasti valittuja elektronisia lähteitä. Opinnäytetyöntekijöitä oli kaksi, jotka molemmat suorittivat neljä haastattelua. Haastattelujen kysymykset jäsenneltiin teemoittain ja edellä mainittua teoriapohjaa käytettiin hyväksi kysymyksiä luotaessa.

Haastattelut järjestettiin yksilohaastatteluina ja kysymykset testattiin harjoitushaastattelun avulla, jotta nähtiin haastatteluun kuluva aika ja se, tarvitsiko kysymyksiä muokata tai tarkentaa jollain tapaa. Lisäksi haastateltavat tunsivat entuudestaan haastattelijat ja tällä pyrittiinkin heti haastattelun alussa luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen, jotta myös

vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Tästä huolimatta on voinut käydä niin, että vastaajat eivät ole uskaltaneet kertoa kaikkia mielipiteitään niin avoimesti kuin mahdollista. Näin ollen tämä on voinut vaikuttaa luotettavuuteen. Sen, että molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelevät kohdeyrityksessä, ei koettu vaikuttaneen luotettavuuteen, vaan objektiivisuus ja puolueettomuus säilyivät koko opinnäytetyön ajan.

6.3 Yhteenveto

Onnistuakseen muutos tarvitsee aikaa, perusteluita, määritellyn tavoitetilan ja hyvää johtamista, jossa viestinnällä on suuri merkitys. Myös hyvät alaistaidot tukevat muutosjohtamista.

Muutokset koettiin kohdeorganisaatiossa pääosin onnistuneina, mutta muutosjohtamiseen kaivattiin vielä jonkin verran lisää eri elementtejä, jotta voitaisiin puhua onnistuneesta muutosjohtamisesta. Viestinnän kehittäminen erityisesti lähiesimiesten osalta, informaation täsmentäminen perusteluineen ja vision kirkastaminen johdon taholta nousivat kehityskohteiksi. Näihin asioihin huomiota kiinnittämällä ja niitä kehittämällä on siis kuitenkin mahdollista päästä onnistuneeseen lopputulokseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY pro Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results. 2nd edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

Dibella, A.J. 2007. Critical Perceptions of Organisational Change. Journal of Change Management. Vol 7.

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

Harvard Business School Press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hwang, Y., Al-Arabi, M., Rouibah, K. & Chung, J-Y. 2016. Toward an integrative view for the leader-member exchange of system implementation. International Journal of Information Management 36 (2016) 976–986.

Johnson, L. & Luecke, R. 2005. The essentials of managing change and transition. Harvard Business School Press.

Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön.* Helsinki: Infor Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 2009. *Onnistu esimiehenä.* 8. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Keskinen, S. 2005a. *Tutkimus alaistaidoista kunnissa.* Kunnallisan kehittämissätiön tutkimusjulkaisut, nro 49. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö kaks.

Keskinen, S. 2005b. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen, sopimus.* Kunnallisan kehittämissätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan Kehittämissätiö kaks.

Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta.* Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J. 2008. *Jäävuoremme sulaa.* Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi.* Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.

Martola, U. & Santala, R. 1997. *Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen.* Porvoo: WSOY.

Nadler, D.A. & Nadler, M.B. 1998. *Champions of Change. How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change.* San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Newell, M.W. & Grashina, M.N. 2003. Project Management Question and Answer Book. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. & Traut-Mattausch, E. 2009. Leading and Managing Organizational Change Initiatives. Management Revue. 20 (2): 158 – 175.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö – Taru mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro.

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

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

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Navigare.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.

Salojärvi, S. 2009. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helstilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Helsinki: Talentum.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

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

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere.

Tiililä, M. 2015. Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – Tilanne haltuun! Helsinki: Kauppakamari.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Whelan-Berry, K. & Somerville, K. 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. Journal of Change Management.

Elektroniset lähteet:

Aho, H. 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen 2013. Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13303/hse_ethesis_13303.pdf

Finanssiala. 2016. Finanssiala vahvistaa tuottavutta ja työhyvinvointia [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Finanssivalvonta. 2011. Valvonta [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Pages/Default.aspx>

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin [viitattu 1.11.2016]. Ilmarinen. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen.

Talouselämä. 30.1.2016 [viitattu 2.11.2016]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:

[https://research.aalto.fi/en/publications/organisaation-sisainen-kokous-tiedon-johtamisen-valineena\(dfe73b1b-2c27-4cad-9761-2d16ce692a3d\)/export.html](https://research.aalto.fi/en/publications/organisaation-sisainen-kokous-tiedon-johtamisen-valineena(dfe73b1b-2c27-4cad-9761-2d16ce692a3d)/export.html)

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus.

Kunnallisan alan kehittämisäitiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy [viitattu 13.11.2016]. Saatavissa:

<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>

Kinnunen, M. 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:

http://www.haipro.fi/aineisto/pro_gradu_muutosprosessi_ja_sen_hallitseminen.pdf

Luomala, A. 2008a. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN.

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 15.9.2016]. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luomala, A. 2008b. Tutkimus muutosjohtajuustaidoista ja työhyvinvoinnin tilasta kuntamuutoksessa. Tutkimuskohteena Akaan kaupunki [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Akaan_loppuraportti.pdf

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Strategy Train – Small Enterprise Strategic Development Training. 2011. Strategian käyttöönotto [viitattu 3.11.2016]. Strategy Train. Saatavissa:

<http://st.merig.eu/?id=201&L=2>

Työterveyslaitos. 2014a. Työyhteisö ja esimiestyö – Monet muutokset [viitattu 1.11.2016]. Työterveyslaitos. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014b. Miten muutoksia toteutetaan hallitusti [viitattu 3.11.2016]. Työterveyslaitos. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/miten_muutoksia_toteutetaan_hallitusti/sivut/default.aspx

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa [viitattu 13.11.2016]. Saatavissa:

<http://vm.fi/documents/10623/307711/Tyohyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

Vihelä, J. 2008. Päätöksentekijöiden muutosvastarinta julkisissa organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma [viitattu 19.11.2016]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79686/gradu03073.pdf?sequence=1>

Yrittäjyydestä energiaa. 2012. [viitattu 17.11.2016]. Saatavissa:

<http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

LIITTEET

LIITE 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

Muutosjohtaminen

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta muutosjohtaminen?
2. Miten itse koet viimeaikaisten muutosten tarpeellisuuden?
3. Millaisia tunteita muutokset ovat sinussa herättäneet?
4. Miten muutokset on perusteltu sinun mielestäsi ylemmän johdon osalta? Kuka perusteli?
5. Miten muutokset ovat vaikuttaneet sinun päivittäiseen työhösi?
6. Miten olet päässyt osallistumaan muutoksiin? Jos et, olisitko halunnut?
7. Miten paljon muutoksille on annettu aikaa?
8. Millaisena olet kokenut työyhteisön ilmapiirin muutoksen aikana? Oletko saanut esittää omia mielipiteitä muutoksiin liittyen?
9. Miten koet viimeaikaisten muutosten onnistuneen?
10. Miten haluaisit kehittää muutosjohtamista työpaikallasi?

Alaistaidot

11. Miten itse suhtaudut muutoksiin yleisesti ottaen?
12. Millaisena näet tulevaisuuden?
13. Koetko olevasi aktiivinen osallistuja, passiivinen sivusta seuraaja vai niiden välistä?
14. Miten siedät epävarmuutta? Millainen on oma stressinsietokyky?

Esimiestyö

15. Millaisena koet oman esimiehesi?
16. Miten koet oman esimiehesi asenteen muutosta kohtaan?
17. Miten oma esimies on johtanut muutosta?
18. Miten olet kokenut oman esimiehesi tukeneen ja auttaneen sinua muutoksessa?
19. Millaista tukea odotit?
20. Saitko henkilökohtaista ohjausta?

21. Oliko sinulla mahdollisuus keskustella tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista oman esimiehesi kanssa?

22. Miten haluaisit kehittää esimiestyötä muutoksessa?

Muutosviestintä

23. Saitko mielestäsi tarpeeksi tietoa muutoksesta ennen sitä, muutoksen aikana ja sen jälkeen? Onko viestintä ollut jatkuvaa?

24. Miten keskustelitte muutoksesta omassa yksikössä?

25. Miten informaatio kulki? Mistä sait tietoa? Kuka tiedotti?

26. Miten haluaisit kehittää muutokseen liittyvää viestintää työpaikallasi?

27. Olisiko sinulla vielä jotain, mitä haluaisit lisätä mihin tahansa aihealueeseen?