



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ESIMIES MUUTOKSEN LUOTSAAJANA

TEKIJÄ: Jaana Tiihonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn tekijä(t) Jaana Tiihonen		
Työn nimi Esimies muutoksen luotsaajana		
Päiväys	19.5.2015	Sivumäärä/Liitteet 41
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännönläheinen toimintamalli opinnäytetyön tekijän esimiestyön tueksi. Tavoitteena oli saada syvällisempi käsitys muutosjohtajuudesta sekä johtamisteorioitten avulla että inhimillisestä näkökulmasta. Opinnäytetyössä selvitettiin niitä tekijöitä, joiden avulla esimies onnistuu luotsaamaan muutoksen osaksi arjen toimintaa yhdessä työntekijöidensä kanssa. Keskeisiä kysymyksiä olivat: Mitä on muutoksen johtaminen? Kuinka muutokseen suhtaudutaan ja sitoudutaan? Mitä tekijöitä esimiehen on huomioitava omassa toiminnassaan muutostilanteessa?</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin muutosjohtamista ja muutoksen hallintaa koskevaa tutkimustietoa, lähde- ja ammattikirjallisuutta monipuolisesti hyödyntäen. Opinnäytetyön aihe valikoitui työn tekijän oman mielenkiinnon tuloksena ilman toimeksiantajaa. Tässä työssä perehdyttiin muutosprosessin johtamismalleihin, yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen muutostilanteessa sekä esimiestyössä korostettaviin osa-alueisiin.</p> <p>Muutoksen johtaminen on haasteellista, mutta siinä voi myös onnistua. Esimieheltä vaaditaan tietoa, tahtoa ja taitoa sekä tilannetajua muutoksen aikaansaamiseksi. Muutostilanteessa esimiehen roolissa korostuu systemaattinen johtaminen, selkeä ja avoin muutosviestintä sekä työntekijöiden osallistaminen.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi käytännönläheinen toimintamalli muutosjohtajuudesta ja esimiestyössä korostettavista osa-alueista, joiden avulla muutoksen hallinta onnistuu paremmin. Opinnäytetyö on sovellettavissa ja hyödynnettävissä erilaisiin työyhteisöissä tapahtuviin muutostilanteisiin.</p>		
Avainsanat Muutoksen johtaminen, muutosprosessi, muutosvastarinta		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jaana Tiihonen			
Title of Thesis The supervisor pioneering through change			
Date	19.5.2015	Pages/Appendices	41
Supervisor(s) Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to create a practical operating model to support the supervisor. The main purpose of this thesis was to study the leading of personnel during a change process and to get thoughtful knowledge of change management with the help of leadership theories and personnel's human aspect. The aim of this thesis was to examine factors how the supervisor manages to change successfully the operating models of his personnel in the everyday life. The main questions of this thesis are: What is the change management? How the personnel deal with change and how they commit to change? What kind of factors should the supervisor pay attention in a change situation?</p> <p>The material of this thesis was collected from a variety of professional literature and articles concerning the process of change and the change management. The topic of this thesis was selected on the basis of the author's own interests without a commissioner. This study aimed to get acquainted with the model of the change management, the behavior of individuals and groups in change situations and how the supervisor leads changes.</p> <p>The change management is a very challenging project, but the change project can be successful. Knowledge, skills and ability to make circumspect decisions are required from the supervisor. The supervisor has an important role in change situations. The supervisor needs systematic leadership, clear and open communication is very important in change situations, too. The supervisor plays an essential role in supporting the individual's change process.</p> <p>The result of this thesis is a practical operating model of change management and areas highlighted in leadership, with which a change process could be managed better. The operating model is applicable to different change situations in a work community.</p>			
Keywords Change management, the process of change, resistance to change			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MUUTOS.....	6
2.1	Muutoksen määritelmä ja sen luonne	6
2.2	Muutoksen käynnistävät tekijät.....	7
2.3	Muutoksen johtaminen	8
2.4	Muutosprosessin johtamismallit ja niiden hyödyntäminen	9
3	MUUTOKSEN PSYKOLOGIAA.....	16
3.1	Inhimillinen muutosprosessi ja sen kokeminen.....	16
3.2	Muutosasenteet ja roolit.....	20
4	SITOUTUMINEN MUUTOKSESSA.....	22
4.1	Muutosaalto.....	22
4.2	Hyvä, paha muutosvastarinta	24
4.3	Muutosvastarinnan ilmeneminen	25
4.4	Muutokseen sitoutumisen asteet ja niiden hyödyntäminen esimiestyössä.....	26
5	ESIMIES MUUTOKSEN LUOTSAAJANA	29
5.1	Muutostunteiden käsitteleminen.....	29
5.2	Muutosvastarinnan käsitteleminen	30
5.3	Tilannetajuinen johtaminen	32
5.4	Muutosviestintä – ei muutosta ilman viestintää	34
5.5	Esimiehen rooli muutosviestinnässä	35
6	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Muutokset ovat osa elämäämme ja arkipäivää yritysten toiminnoissa. Muutokset, uudistuminen ovat välttämättömiä yrityksille, organisaatioille ja työyhteisölle, sillä ilman muutosta yrityksen on mahdollista säilyttää kilpailukykyä ja pysyä elinvoimaisena muuttuvassa maailmassa. Yritykset ja organisaatiot kehittävät toimintaansa asiakastarpeiden, fyysinen ympäristön muuttuessa ja tehokkuusvaatimusten kasvaessa. Muutostahti tuntuu kiristyvän jatkuvasti ja yhä useampi yritys ja organisaatio joutuvat uudistamaan, kehittämään ja muuttamaan toimintatapojaan kovallakin kädellä. Työelämässä tapahtuu erilaiset muutoksia kuten esimerkiksi henkilöstöjärjestelyjä, lomautuksia ja irtisanomisia, toimintojen ulkoistamisia ja yrityskauppoja.

Esimies on haastavan ja vakavan tilanteen edessä, sillä hän kertoo muutoksesta tai muutoksista omalle työtiimilleen, alaisilleen. Muutostilanne herättää työtiimissä erilaisia voimakkaitakin tunnereaktioita, epävarmuutta, hämmennystä ja pelkoa. Esimiehen roolissa korostuu tilannetajuinen johtaminen ja taito saada työtiimi innostumaan muutoksesta sekä kokemaan muutos positiivisena asiana. Esimieheltä vaaditaan monipuolista viestintäosaamista, sillä esimiehen tulee saada työtiimi ymmärtämään muutoksen syyt ja seuraukset sekä suhtautumaan muutokseen myönteisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa otan esille asioita, jotka vaikuttavat mielestäni olennaisesti muutosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen ja läpiviemiseen. Opinnäytetyössä käsitellään muutosprosessia sekä johtamisteorioiden avulla että inhimillisestä näkökulmasta. Onnistunut muutoksen johtaminen on esimiehelle haasteellista ja esimiestyössä tarvitaan erilaisia toimintamalleja ja johtamistyyliä muutoksen käsittelemiseksi ja arjen toiminnan turvaamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää niitä tekijöitä ja keinoja, joiden avulla esimies onnistuu luotamaan muutoksen osaksi arjen toimintaa yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Kuinka muutokseen suhtaudutaan ja onko muutosvastarinta uhka vai mahdollisuus työyhteisössä. Tavoitteena oli luoda käytännönläheinen toimintamalli omaan esimiestyöhön ja saada syvällisempi ymmärrys ja käsitys muutosjohtamisesta.

Muutosjohtamisesta ja muutoksen hallintaa koskevaa tutkimustietoa ja ammattikirjallisuutta on saatavilla runsaasti. Pehdyn laajan ja monipuolisen lähdekirjallisuuden avulla muutoksen teorioihin, yksilön käyttäytymiseen muutostilanteessa, ryhmässä vallitseviin muutosrooleihin ja muutosviestintään.

2 MUUTOS

Opinnäytetyön toisessa pääluvussa määritellään muutos ja sen luonne sekä tutkitaan tekijöitä, jotka käynnistävät muutoksen yrityksissä, organisaatioissa ja työyhteisöissä. Tässä luvussa syvennyttään muutoksen johtamiseen esimiehen näkökulmasta sekä yleisellä tasolla että erilaisten teorioiden avulla. Usean teorian avulla tutkitaan muutosprosessissa olevia erillisiä vaiheita ja niihin liittyviä lainalaisuuksia. Esimies voi tilannesidonnaisesti ja yrityskohtaisesti soveltaa, muokata ja hyödyntää mallinuksien jäsenyyksiä, ohjeita, johtamistyyliä ja toimintakeinoja muutosjohtamisen suunnittelussa ja ohjaamisessa.

2.1 Muutoksen määritelmä ja sen luonne

Muutos ilmiönä ja sanana on monimuotoinen. Muutoksen määrittelemisen yksiselitteisesti on erittäin hankalaa. Joka tapauksessa muutokset sisältävät aina uusia ja vaikeasti ennakoitavia tilanteita. Yleensä muutosta kuvaillaan tapahtumana, jossa luovutaan vanhasta. Vanhan tilalle saadaan jotain uutta.

Nurmen (2012, 17) mukaan muutos on aina tavoitteellista toimintaa. Muutoksella halutaan ja tavoitellaan jotain hyvää ja aikaisempaa parempaa tilannetta. Tavoitteena voivat olla esimerkiksi kustannussäästöt, toiminnan supistaminen tai laajentaminen. Muutostavoitteen saavuttaminen vaatii yritykseltä ja organisaatiolta monenlaisia voimavaroja kuten aikaa, vaivannäköä ja koko organisaation työpanosta.

Ponteva (2010, 9) luonnehtii jokaista muutosta omanlaiseksi. Muutos näyttäytyykin eri tavoin kohde-ryhmästä riippuen. Muutosta pitkään valmistellut johtotiimi suhtautuu muutokseen eri tavalla kuin henkilö, jota muutos konkreettisesti koskettaa.

Piilin (2006, 132) mielestä muutos on yksilön näkökulmasta samalla sekä kriisin ja stressin aiheuttava kuormitustekijä että uudistumisen ja kasvamisen mahdollisuus. Muutos horjuttaa yksilön tasapainoa, turvallisuutta ja aiheuttaa pelkotiloja. Toisaalta yksilön hallitessa muutosta, muutos koetaan kiehtovana mahdollisuutena uuteen.

Muutos etenee harvoin selkeästi, rajatusti tai loogisesti. Muutoksia voidaan jaotella sen luonteen vuoksi monella eri tavalla. Muutokset voivat olla joko pieniä kuten esimerkiksi tietokoneeseen asennettu uusi ohjelma, joka työntekijän tulee opetella. Muutokset voivat olla suuria kuten organisaation toimintojen laaja-alainen muuttaminen kuten yrityksen fuusioituminen toisen yrityksen kanssa. (Kvist & Kilpiä 2006, 31.)

Muutokset voivat koskea hyvin rajattua henkilöstöryhmää tai ne voivat olla laaja-alaisia. Muutokset voivat koskea yksilöä, työyhteisöä tai koko organisaatiota. Työntekijän työtehtävät, työskentelytavat tai työn sisältö saattaa muuttua esimerkiksi uuden tietojärjestelmän myötä tai työn tehokkuusvaatimusten kasvaessa. Muutokset yrityksen organisaatorakenteessa tai yritystoiminnan ulkoistaminen

koskevat koko organisaation toimintaa ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä. (Kvist & Kilpiä 2006, 31.)

Muutokset työelämässä voivat olla samanaikaisia, päällekkäisiä, peräkkäisiä tai lomittaisia. Työelämässä muutokset voivat lomittua toistensa kanssa ja monta muutosta voi olla työn alla yhtä aikaa. Yhtä muutosprosessia ei saada vietyä loppuun, kun toinen muutos on jo alkamassa. Muutosprosessi voi muuttaa muotoaan muutosprosessin alussa, sen edetessä ja muutos voidaan jopa keskeyttää. Yrityksen eri osat voivat olla myös samanaikaisesti muutostilanteessa. Yhdessä yksikössä voi olla käynnissä henkilöstöjärjestelyt ja vastaavasti toisessa yksikössä voi olla pulaa osaavasta työvoimasta. (Piili 2006, 137.)

2.2 Muutoksen käynnistävät tekijät

Muutokset voivat johtua monista eri tekijöistä ja ne ilmenevät eri tavoin yrityksissä, organisaatioissa ja työyhteisöissä. Nykypäivänä muutokset, toiminnan jatkuva uudistaminen, kehittäminen ja parantaminen ovat yrityselämässä arkipäivää ja jatkuvat välillä yllättävätkin muutokset haastavat yritykset muuttumaan.

Toimintaympäristön, teknologian, asiakkaiden ja monien muiden asioiden muuttuminen kiihtyvällä vauhdilla vaatii yrityksistä, organisaatioilta ja työyhteisöiltä muutoskyvykkyyttä. Vanhoja toimintamalleja ja yritystoimintaa on parannettava, sopeutettava ja uudistettava jatkuvasti kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja kannattavuuden lisäämiseksi. Muutokset ovat välttämättömiä yritystoiminnan ja menestymisen turvaamiseksi. (Aarniokoivu 2008, 163.)

Yritysten ja organisaatioiden on pakko muuttua joko ulkoapäin tai sisäpuolelta tulevien muutospainojen ja -vaatimusten vaikutuksesta. Yrityksen toimintaympäristössä ja kilpailutilanteessa tapahtuvat muutokset, taloudelliset vaihtelut tai lama voivat olla alkusysäyksenä muutokselle. Ulkoa päin tuleva sysäys muutokseen tulee yleensä asiakkailta tai valtiovallalta, päättäjiltä. Sisäisellä muutoksella tarkoitetaan vastaavasti yksilötason tai organisaation reagoitukyvykkyyttä tai -valmiutta ulkoisiin muutoksiin. Muutoksen liikkeelle panevana voimana voi olla ryhmän sisäinen tarve muuttua esimerkiksi ryhmän toimintaedellytykset kaipaavat kehittämistä, parantamista tai uudistumista. Sysäys sisäiseen muutokseen voi tulla yrityksen omistajilta, hallitukselta tai työyhteisön jäseniltä. (Juholin 2009, 125; Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Muutoksen käynnistävinä voimina ovat joko yrityksen menestyminen tai menestymättömyys, globalisaatio tai sidosryhmien (asiakkaiden ja osakkeenomistajien) odotukset. Muutoksen käynnistäjänä voivat olla yrityksen toimintaympäristöön liittyvät tekijät kuten teknologian kehittyminen tai lainsäädännön muuttuminen. Myös demografiset eli väestötieteelliset muutokset kuten henkilöstön kansainvälistyminen ja ikääntyminen voivat käynnistää muutoksen. Muutokset sosiaalisessa ja poliittisessa tilanteessa voivat toimia myös muutoksen käynnistäjinä. (Aarniokoivu 2008, 164.)

2.3 Muutoksen johtaminen

Taito johtaa muutosta on nykyään olennainen osa päivittäisjohtamista ja esimiehen keskeinen osaamisalue. Johtoporras antaa yleensä muutokselle raamit: perusteet, suunnan ja tavoitteet. Arki-työssä muutosta toteuttaa esimies, joka toimii muutoksen eturintamassa yhdessä työtiiminsä kanssa. Esimiehen tehtävänä on viedä muutosta eteenpäin työyhteisössä ja osallistaa työtiiminsä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin.

Esimies on muutostilanteessa samanaikaisesti työnantajan roolissa ja muutoksen toteuttajan roolissa. Esimiehen on luotava omalla toiminnallaan parhaat mahdolliset edellytykset muutoksen edistämiseen ja toteuttamiseen. Muutoksen johtamisen tavoitteena on pitää epävarmuuden aika mahdollisimman lyhyenä ja palauttaa työrauha työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Mitä nopeammin esimies saa muutoksen hallintaan ja alaisten uudet roolit selviksi, sitä paremmin muutoksen kokijat pystyvät keskittymään uusiin tehtäviin. (Aarnikoivu 2008, 170- 171.)

Esimiehen muutososaaminen ja kyvykkyys toimia muutoksessa ovat merkittävässä roolissa. Muutososaava esimies on tiedostettava ja hallittava perusasiat, joita tarvitaan muutoksen edistämässä ja toteuttamisessa. Esimies saattaa kokea sisäistä arvopohjaista ristiriitaa muutostilanteessa. Esimiehen on suunnattava oma toimintansa kohti tulevaa muutosta. Omalla esimerkillään hän kannustaa, tukee ja ohjaa henkilöstöään kohti tavoiteltua muutosta, vaikka hän on samanaikaisesti itse muutoksen kohteena. (Aarnikoivu 2008, 170- 171.)

Johtamistyössä muutoksen johtamista ei voida eriyttää omaksi erilliseksi osa-alueeksi. Muutoksen johtamisessa esimiehen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Arikosken ja Sallisen (2007, 14) mielestä muutoksen johtamisessa on pystyttävä johtamaan sekä loogisia asiakokonaisuuksia että tunteineen epäjohdonmukaisesti käyttäytyviä ihmisiä. Muutostilanteessa työntekijä on samanaikaisesti sekä yksilö että osana isompaa ryhmää. Muutostilanteessa yksilön käyttäytyminen vaikuttaa olennaisesti koko ryhmän käyttäytymiseen.

Muutos ei tapahdu itsestään ja se vaatii johtajuutta. Johtaminen muutoksessa ja niiden läpivienti vaatii esimieheltä monenlaista tietoa, taitoa ja monipuolista osaamista. Salminen (2006, 139) korostaa muutoksen toteuttamisessa ja sen onnistumisessa esimiehen toimintaa, esimiehen taitoa johtaa muutosta. Esimiehen on ymmärrettävä muutosta, sopeuduttava muutokseen ja johdettava muutosta aktiivisesti.

Muutostilanteessa johtajuus joutuu koetukselle ja on haasteellista, koska esimies joutuu muuttamaan tuttuja ja turvallisia käytäntöjä ja toimintatapoja. Muutostilanteessa korostuu vankka johtamisen taito ja esimiestyön merkittävyys. Esimiehen on pystyttävä sopeutumaan muutokseen, saatava alaisensa luopumaan tutusta ja turvallisesta ja saada heidät innostumaan ja sitoutumaan uuteen. Työnsarka on suuri ja haastava, sillä muutostilanteessa kaikki eivät lähde muutokseen mukaan innolla, vaan osa ihmettelee ja osa asettuu muutosta vastaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83; Salminen 2014, 304.)

Muutoksen johtamisessa onnistumisen edellytyksenä on, että esimiehellä on kristallinkirkkaana selvillä muutoksen perusteet, syyt ja tavoitteet, miksi muutos tehdään ja kuinka se halutaan toteuttaa. Mihin muutoksella pyritään ja kuinka muutos toteutetaan. Esimies on verrattavissa matkaoppaaseen, joka tietää matkakohteen, sen kuinka kohteeseen päästään ja milloin ollaan perillä. Lisäksi esimies osaa kertoa muutoksesta, sen toteuttamisesta ja etenemisestä selkeästi ja ymmärrettävästi muulle henkilöstölle, työtiimilleen. (Salminen 2014, 304; Valpola 2004, 27.)

Esimes voi toteuttaa nopeasti teknisiä muutoksia kuten esimerkiksi aloittamalla jonkin tuotteen tai palvelun tuottamisen. Ihmisten astuessa muutosprosessiin mukaan, muutoksesta tulee heti haasteellisempi ja vaativampi. Tässä tilanteessa siirrytään inhimillisten muutosprosessien alueelle. Muutoksen koskiessa ihmisiä vastaan tulee erilaisia vaikeasti tunnistettavia ja ymmärrettäviä ilmiöitä. Henkilöstön keskuudessa saatetaan ymmärtää muutostarve periaatetasolla ja muutokseen, uudistukseen suhtaudutaan usein uhkatekijänä. Muutostilanteessa ihminen tuntee pelkoa ja ahdistusta, hänen motivaationsa heikkenee ja hän suojaa omaa mukavuusalueitaan sekä vastustaa muutosta ja tuntee muutosvastarintaa. (Salminen 2014, 304.)

Muutoksen johtamisen toteuttamisessa ei ole yhtä ainuttakaan oikeaa tapaa. Jokainen yritys, organisaatio ja työyhteisö kohtaavat muutoksen mukanaan tuomat haasteet omalla yksilöllisellä tavallaan. Muutostavasta riippumatta muutosta on aina johdettava ja muutosta on toteutettava ja hallittava systemaattisesti. Muutoksen johtamisen tulee olla etukäteen suunniteltua, sen toteuttamisen ja johtamisen tulee tapahtua järjestelmällisesti. Muutoksen suunnan ollessa selkeänä selvillä, on esimiehen helppoa johtaa henkilöstöään tavoiteltuun ja asetettuun päämäärään. (Aarniokoivu 2008, 164.)

2.4 Muutosprosessin johtamismallit ja niiden hyödyntäminen

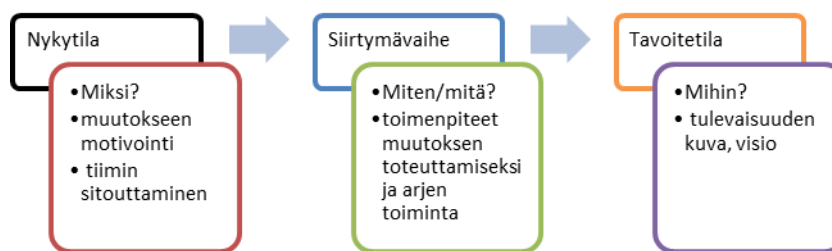
Muutosjohtamista ja muutoksen hallintaa on tutkittu paljon. Muutoskirjallisuutta ja -aineistoa on suuri valikoima sekä muutokseen liittyviä teorioita ja tulkintamalleja on olemassa runsaasti. Muutoskirjallisuudesta löytyy useita monivaiheisia ja käyttökelpoisia ryhmittelyitä muutosjohtamisen avaintehtävistä ja -vaiheista sekä esimerkkiprosesseja ja -malleja.

Muutosjohtaminen voidaan jaotella Aarniokoivun (2008, 164) mukaan neljään eri avainvaiheeseen:

1. vaihe valmistelu
2. vaihe suunnittelu
3. vaihe toteutus
4. vaihe vakiinnuttaminen

Valmisteluvaiheessa määritellään aiottu muutos sekä luodaan siitä ja sen vaikutuksista kokonaiskuva. Tässä vaiheessa pohditaan kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja muutokseen liittyviä riskejä. Lisäksi tämä edellyttää muutoksen vision ja perusteiden tiivistämistä sekä muutokselle asetettujen tavoitteiden konkretisointia. Valmisteluvaiheessa etsitään ja pohditaan vastauksia kolmeen

kysymykseen: miksi, miten ja mitä? Kysymysten avulla saadaan määriteltyä nykytila muutostarpeeseen ja siirtymävaiheen keinot sekä muutoksen tavoitetilan lopputulos.



Kuvio 1. Muutoksen kolme peruskysymystä (Aarniokoivu 2008, 165)

Suunnitteluvaiheessa paneudutaan muutoksen toteutukseen ja keinoihin sekä muutoksen läpiviennin. Tässä muutoshankeen vaiheessa turvataan muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. Henkilökunta otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja tämä suunnitteluun osallistaminen kasvattaa henkilökunnan sitoutumista muutokseen. Toteutusvaiheessa esimies antaa muutokselle lähtökäskyn ja muutosta aletaan toteuttaa järjestelmällisesti. Vaiheen aikana muutokselle luodaan perusta. Viimeinen eli vakiinnuttamisvaihe saavutetaan silloin, kun muutoshankkeen hyödyt todellistuvat. (Aarniokoivu, 2008, 165.)

Eräs kansainvälisesti tunnetuimmista ja menestyksekkäimmistä muutoksen johtamismalleista on peräisin professori John Kotterin (1996). Onnistunut muutos toteutetaan hänen kahdeksan kohtaisen listan mukaisesti ja hän esittelee mallissaan esimiehen avaintehtävät muutostilanteessa. Kotterin mallissa muutosprosessi ajatellaan portaina ja mallinnuksessa edetään järjestyksessä askelma kerrallaan.

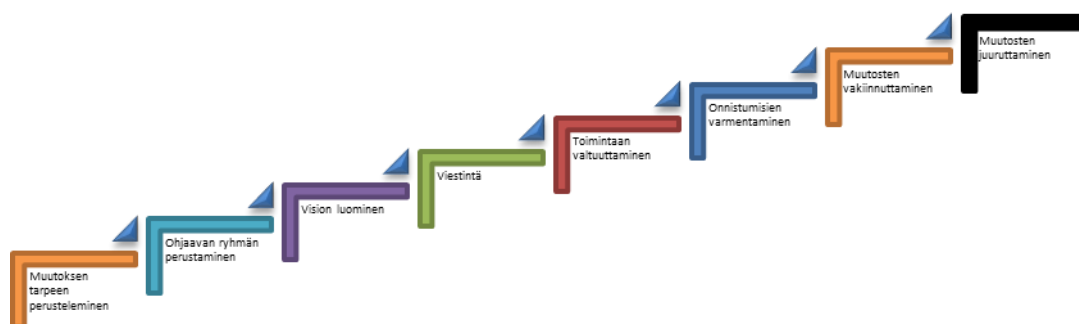
Kotterin (1996, 18) teorian mukaan onnistunut muutos toteutetaan kahdeksan askeleen tekniikalla:

- ✓ askel 1: muutoksen tarpeen perusteleva: Riittävän moni organisaation sisällä oivaltaa muutoksen välttämättömyyden ja tarpeellisuuden. Muutostahtoa syntyy kiireen ja pakottavuuden vuoksi.
- ✓ askel 2: ohjaavan ryhmän perustaminen: Muutoksen eteenpäin vieminen työyhteisössä vaatii sitoutuneen ja vahvan tiimin toteuttamaan muutosta. Tiimillä on oltava ylimmän johdon yhtenäinen ja tarpeeksi näkyvä tuki sekä johdon sitoutuminen.
- ✓ askel 3: vision luominen: Koko työyhteisöllä ja organisaatiolla on selkeä, yhtenäinen ja konkreettinen kuva päämäärästä ja muutoksen hyödyistä tulevaisuudessa.
- ✓ askel 4: viestintä: Muutostahtoisella tiimillä on kyky kommunikoida ja viestiä muutoksesta koko organisaatioon suunnitellusti, järjestelmällisesti ja jatkuvasti eri viestintäkanavia hyödyntäen unohtamatta esimiesviestintää.
- ✓ askel 5: toimintaan valtuuttaminen: Muutoksen kohteena olevia henkilöitä osallistutetaan aktiivisesti ja heille luodaan vaikuttamisen mahdollisuuksia.

- ✓ askel 6: onnistumisen varmentaminen: Työyhteisössä asetetaan selkeitä välitavoitteita ja esille nostetaan onnistumisia ja pieniä edistysaskeleita.
- ✓ askel 7: muutosten vakiinnuttaminen: Uusia ja saavutettuja toimintatapoja korostetaan työyhteisössä.
- ✓ askel 8: muutosten juurruttaminen: Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen työyhteisöön.

(Kotter 1996, 18; Kotter & Rathgeber 2009,125- 127.)

Kotterin uudistamisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta keskittyy yrityksen jumittuneen nykytilan purkamiseen. Vaiheissa keskitytään muutoksen alulle saamiseen ja viestinnästä huolehtimiseen. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa muutoshanke juurrutetaan osaksi yrityskulttuuria ja muutoksesta tehdään pysyvä. (Kotter 1996, 19.)



Kuvio 2. Muutoksen 8 askelta (Kotter 1996, 18)

Valpola (2004, 29- 35) esittää muutosprosessin muodostuvan viidestä muutoksen tekijästä, joiden avulla halutut tulokset, onnistunut muutos saavutetaan:

- ✓ muutostarpeen määrittelyminen = muutospaine
- ✓ yhteisen näkemyksen luominen= selkeä & yhteinen visio
- ✓ muutoksesta huolehtiminen= muutokskapasiteetti
- ✓ ensimmäiset toimenpiteet = muutoshanke
- ✓ muutoksen ankkuroiminen käytäntöön

Valpolan (2004, 29) näkemyksen mukaan muutosprosessi on monivaiheinen. Hänen mukaansa muutosprosessi vaatii aina nämä edellä mainitut viisi tekijää onnistuakseen. Muutos epäonnistuu, jos yksikin näistä tekijöistä puuttuu. Yhden tekijän puuttuessa muutoksen läpivientiin satsatut voimat menevät hukkaan ja ne voivat kääntyä jopa muutosta vastaan. Mikäli useampi yllä mainituista tekijöistä on yhtä aikaa työkohteena, muutoksen johtaminen muuttuu sitä haasteellisemmaksi ja monimuotoisemmaksi.

Muutostarpeen määrittelymisen avulla organisaation jäsenille muodostuu käsitys syistä, minkä takia muutos tehdään. Tarvetaiheessa puntaroidaan ja tarkastellaan muutoksen lähtökohtia: sen tarpeellisuutta, tavoitteita, mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Muutostarpeen hyväksyminen on lähtökohtana

muutosprosessin käynnistymiselle. Jos muutostarve puuttuu, muutos on tarpeeton ja vailla sisältöä sekä usein myös työlliställä viimeisenä. (Valpola 2004, 30, Stenvall & Virtanen 2007,119.)

Yhteisen näkemyksen vaiheessa kiteytetään huolellisesti, millä ratkaisumallilla tavoiteltu muutos tul- laan saavuttamaan. Tässä vaiheessa määritellään muutoksen onnistumisen mittarit. Selkeän ja yh- teisen kokonaisnäkemyksen puuttuessa, muutoksesta tulee päämäärätön ja hajautunut yritys. (Valpola 2004, 30, Stenvall & Virtanen 2007,119.)

Valpolan (2004, 31) mukaan muutoksen toteutumisessa tarvitaan muutoskapasiteettia. Hänen mu- kaansa yritysten muutoskapasiteetilla tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä toteuttaa kohteena oleva muutos. Yritysten erilaiseen muutoskyvykkyyteen vaikuttavat olennaisesti yrittäjämäinen joh- to, yrityksen toimiala ja työtehtävät sekä yrityksessä vallitseva tilanne. Muutoskapasiteetin puuttues- sa, muutoksesta seuraa turhautumista ja ahdistusta.

Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan hanke, joka on toteutuskelpoinen. Ensimmäiset toimenpiteet ovat ratkaisevassa roolissa halutulle muutokselle, sen suunnalle ja vauhdille. Näillä toimenpiteillä ha- vainnollistetaan ja kerrotaan, että muutosta on alettu toteuttaa organisaatiossa. Muutoshankkeen puuttuessa muutokset jäävät sattumanvaraisiksi ponnisteluiksi ja yrityksiksi. (Valpola 2004, 32.)

Tavoitellun muutoshankkeen käytäntöön ankkurointi on ajallisesti pitkäkestoinen ja monivaiheinen tapahtumaketju. Ankkurointivaihe voi kestää muutoksen laajuudesta riippuen kuukausista jopa vuo- siin. Muutoksen läpivienti vaatii uudelta yksiköltä aikaa yhden suunnittelujakson verran. Tämän jak- son aikana uusi yksikkö saa yhteistä kokemusta, kuinka suunnittelu tehdään ja kuinka aikaansaa- daan tuloksia. Käytäntöön ankkuroinnin puuttuessa, organisaatiossa tunnetaan syvää pettymystä ja jopa kyynisyyttä muutoksen ankkuroinnin jäädessä toteutumatta. (Valpola 2004, 33.)

Salmisen (2006, 145- 147) lähestymiskulma organisaation muutosprosessiin on aivan erilainen. Hän näkee muutosprosessin vaiheissa yhtäläisyyksiä ryhmän muotoutumisen vaiheiden kanssa. Ryhmän muotoutumisen käynnistysvaiheessa ryhmä selvittelee tehtäviään, sääntöjään ja menetel- miään ja ryhmässä ollaan riippuvaisia esimiehestä. Seuraavaa muotoutumisvaihetta kuvaa etsiminen ja esimieheltä edellytetään selkeää johtajuutta, suunnan näyttämistä ryhmälle. Salmisen (2006, 146) näkemyksen mukaan organisaation muutosprosessin alkuvaiheessa ryhmä ei vielä tiedosta muutostarvetta. Muutostarve herää joko ulkoisesta tekijästä esimerkiksi toimintaympäristössä tapah- tuvasta muutoksesta tai ryhmän sisäisestä tarpeesta. Muutostarpeen herääminen ei johda vielä suoraan toimintaan vaan organisaatiossa tarvitaan esimiehen päätös muutokseen ryhtymisestä. (Aarniokoivu 2008, 68; Salminen 2006, 146.)

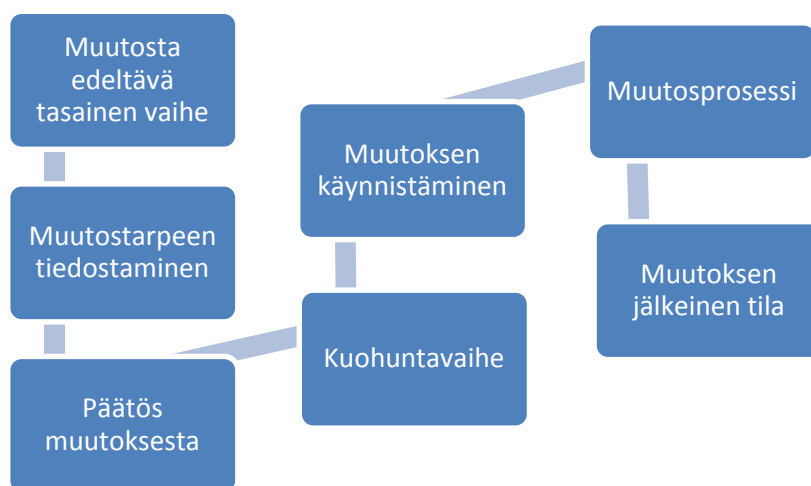
Ryhmän kuohuntavaiheessa esitetään omia, eriäviä mielipiteitä ja esimestä vastaan kapinoidaan se- kä omaa roolia testataan. Yhtäläisyyksiä on havaittavissa, sillä muutosprosessin kuohuntavaiheessa uudelle tilanteelle on tunnusomaista kaaosmaisuuus ja sekavuus. Muutos päätöksestä huolimatta ryhmä ja sen jäsenet voivat hankaloittaa muutosta turvautumalla puolustusmekanismeihin. Muutok-

sen torjumiseksi muutostarvetta vähätellään. Muutostarve ja esimiehen ohjausvoiman voimakkuus edistävät muutoshankkeen liikkeelle lähtemistä.

(Aarniokoivu 2008, 68; Salminen 2006, 146.)

Ryhmän normivaiheessa yhteistyö alkaa kehittyä ja erilaisia tunteita aletaan tuoda julki avoimesti. Me-henki alkaa vahvistua ja vastarinta sekä vastustus voitetaan. Mikäli vahva usko ja tarve muutoshankkeeseen ja muutosta ajavaan ohjausvoimaan säilyvät riittävän vahvoina, muutos alkaa toteutua. Muutoksen toteutuminen tuo tullessaan uusia toimintamalleja ja rakenteita. Nämä uudet mallit syrjäyttävät vähitellen kaaoksen kaltaista tilannetta. (Aarniokoivu 2008, 68; Salminen 2006, 146.)

Ryhmän kehittymisen tiimivaiheessa katseet kääntyvät tehtävän suorittamiseen ja ryhmä ryhtyy toimimaan itseohjautuvasti. Muutoshankkeen jatkuessa riittävän kauan ryhmä alkaa siirtyä muutoksen toteutuessa tasaisen kehityksen kauteen. (Aarniokoivu 2008, 68; Salminen 2006, 146.)



Kuvio 3. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2006,146)

Muutosjohtamisesta kertovan kirjallisuuden suuri määrä ja lukuisat muutosjohtamisen mallit kertovat karua kieltään muutosjohtamisen monimuotoisuudesta ja haasteellisuudesta. Jokaisessa edellä esitellyssä prosessimallissa on omanlaisensa lähestymistapa. Jokaisella mallin luojalla on oma tulkintansa muutoksen toteuttamiseen ja ratkaisumallinsa muutoksen onnistuneeseen johtamiseen. Jokainen mallin luoja tuo omaa tutkimustietoaan, omia näkemyksiään ja kokemuksiaan esille mallinnuksissa.

Muutosprosessien toteuttamisesta on olemassa monenlaisia malleja, joita yhdistää ryhmittely erillisiin päävaiheisiin. Jokainen muutos- ja kehittämistyö voidaan nähdä muodostuvan prosessinomaisista vaiheista, jossa muutostapahtumasta siirrytään vaihe vaiheelta muutostapahtumasta toiseen. Jokaiseen vaiheeseen liittyvät valinnat ja tehtävät on ratkaistava tavalla tai toisella. Ratkaisut voidaan tehdä joko tietoisesti tai tiedostamatta; ratkaisuaika voidaan harkita tarkkaan tai vaihtoehtoisesti muutoksessa rynnätään eteenpäin hätäisesti. (Honkanen 2006, 367.)

Aarniokoivun näkemyksen mukaan muutoksen johtamisessa on neljä vaihetta. Pääpaino muutoksessa on perustan luomisessa ja oman toiminnan kriittisessä arvioimisessa. Kysymysten, miksi, miten ja mitä avulla selvitetään onnistuneesti muutostilanteesta. Kysymykset tukevat myös henkilöstön motivoitumista, kysymysten kautta määritellään muutostavoite ja se, kuinka tavoite saavutetaan. Kun kysymyksiin on löydetty vastaukset, yksilöllä tai ryhmällä on paremmat mahdollisuudet sitoutua meillä olevaan muutostilanteeseen. (Aarniokoivu 2010, 141.)

Kotterin näkemyksen mukaan onnistunut muutos sisältää aina kaikki kahdeksan vaihetta ja muutos toteutetaan loogisesti vaiheittain etenevänä prosessina. Kaikkien vaiheiden kautta on kuljettava orgaanisesti, sillä yhdenkin vaiheen väliin jättäminen tai liian nopea eteneminen aiheuttaa muutostilanteessa ongelmia. Muutoksen portaat ovat yhteenveto, listaus esimiehen avaintehtävistä muutos-hankkeen toteuttamisessa. Kaikki muutoksen askelmat vaativat esimieheltä kannustavaa ja vuorovaikutteista johtamista. Malli listaa myös niitä tekijöitä, joita tarvitaan onnistuneen muutoksen syntymiseen ja muutostahdon ylläpitämiseen. Muutosportaiden avaintehtävien vastakohtien kautta saadaan johdettua muutoksen perusvirheet, suden kuopat.(Kotter 1996, 20.)

Valpolan mallissa lähestytään muutoksen johtamista viiden avainvaiheen kautta ja yhdenkin vaiheen väliin jättäminen aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen ja muutokseen satsatut voimat valuvat hukkaan. Kolmessa ensimmäisessä vaiheessa luodaan muutokselle lähtökohdat, visio ja saatetaan muutoshanke alulle johdon toimesta. Vasta neljännessä vaiheessa huomio kiinnittyy muutoshankkeen toteuttamiseen ja viidesvaihe juurruttaa muutoksen osaksi yrityksen toimintaa.

Myös Salmisen mallissa organisaation jäsenten on läpikäytävä kaikki muutosvaiheet, jotta muutos voi toteutua suunnitellulla tavalla. Myös yksittäisen ihmisen mielessä tapahtuva muutos vaatii vaihe vaiheelta etenemistä. Salmisen (2006, 147) näkökulman mukaan muutoksessa epäonnistuminen johtuu usein kolmesta eri tekijästä. Organisaation jäsenille ei anneta riittävästi tietoa muutostarpeesta (muutosprosessista ja sen todellisista tavoitteista) ja heitä ei osallistuteta lainkaan päätöksentekoon. Muutosprosessin kuohuntavaihe sivuutetaan mahdollisimman nopeasti ja organisaation jäsenille ei jää riittävästi aikaa sulatella muutosta mielessään.

(Salminen 2006, 146- 147.)

Teorioiden avulla selviää, ettei muutos- ja kehittämistyö tapahdu hetkessä. Muutoksen aikaansaaminen on monivaiheinen ja etukäteen suunniteltava prosessi, joka vie aikaa ja vaatii voimavaroja. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutostarpeiden tunnistamista, yhteisen näkemyksen luomista ja muutoshankkeen suunnittelua. Muutoksen focus tulee olla selvillä, mitä muutetaan ja minkä takia muutosta tarvitaan.

Muutokseen liittyvissä teorioissa voidaan kiinnittää huomiota myös yksittäiseen muutostilanteeseen. Johonkin vaiheeseen liittyvää tehtävää voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin ja voidaan etsiä vastausta yksittäiseen kysymykseen kuten kuinka muutosprosessin viestintä toteutetaan. Vaihtoehtoisesti teorioiden avulla tehdään tulkintoja yleisestä ajattelumallista ja pohditaan, millä tavalla muu-

toksia viedään läpi ja kuinka muutoksen toteuttamiselle voidaan luoda onnistumisen edellytyksiä.
(Stenvall & Virtanen 2007, 34)

Muutosteoriat ja avaintehtävät auttavat oikein sovellettuna muutoksen hallinnassa, jos esimies ymmärtää ja on selvillä, siitä mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin vaiheiden aikana. Mallien, kehikkojen avulla esimies oppii jäsentelemään muutosta suunnitteluvaiheessa ja ymmärtämään erilaisten muutosten vaiheittaista etenemistä.

Teoriat ja avaintehtävät on osattava suhteuttaa omaan yritykseen ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Muutosteoriat ja tehtävälistat toimivat suunnitelmien pohjana ja runkona, jos ne osataan suodattaa oman yrityskulttuurin läpi. Sama toimintamalli ei sovellu jokaiseen organisaatioon samanlaisena. Tämä edellyttää oman toiminnan tarkkaa ja huolellista arviointia ja vallitsevan tilanteen kriittistä pohdintaa. Ennen neuvon käyttöönottoa on syytä pohtia sopiiko, ehdotus organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin, ovatko muutosjohtajan voimavarat ja osaaminen riittävällä tasolla, onko yritys valmis taloudelliseen panostukseen ja onko organisaatiolla aikaisempaa kokemuspääomaa muutos-hankkeista sekä onko johto sitoutunut aiottuun muutosmalliin. Yrityksen sisällä on osattava katsoa peiliin ulkopuolisen silmin, millainen yritys oikein olemme. Lisäksi omaa toimintaa on osattava havainnoida objektiivisesti. Mallien oikeanlaisella soveltamisella on mahdollisuus saavuttaa tuloksia.
(Erämetsä 2003, 152; Mattila 2007, 133- 134.)

Teorioitten moninaisuus kertoo, ettei muutoksien toteuttamisessa ei ole olemassa yhtä ainutta oikeaa tapaa. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen prosessi. Muutoksen läpivientiin ei ole olemassa valmista reseptiä. Vaikka kahden yrityksen muutostilanteet olisivat identtiset, siitä huolimatta samoilla johtamistavoilla saattaa syntyä kaksi toisistaan eroavia vaikutuksia. Jokainen muutos on yksilöllinen ja yritysکوhtainen. Jokaisen yrityksen on ratkaistava muutostilanne yksilöllisesti, koska jokaisella yrityksellä on oma historiansa, oma yrityskulttuurinsa ja aikaisemmat kokemukset muutoksesta.
(Erämetsä 2004, 152; Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

3 MUUTOKSEN PSYKOLOGIAA

Opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa tarkastellaan yksilön muutoksen kokemista muutosprosessin aikana. Osiossa pohditaan sitä, kuinka työyhteisön jäsenet reagoivat muutokseen ja millaisia tunteita muutos herättää yksilötasolla. Kuinka yksilöt käyttäytyvät muutostilanteessa? Millaisia rooleja on tunnistettavissa työyhteisön jäsenten keskuudessa?

3.1 Inhimillinen muutosprosessi ja sen kokeminen

Muutos lähtee liikkeelle muutosimpulssista. Muutoksen voi alkaa joko sisäisestä muutostarpeesta tai toimintaympäristön tuottamasta muutosvaatimuksesta kuten esimerkiksi kilpailukyvyyn heikkenemisen aiheuttamasta toimintojen supistamisesta. Kun yksittäisen henkilö tai ryhmä on tiedostanut tämän muutostarpeen tai – vaatimuksen, alkaa muutoksen inhimillinen muutosprosessi. Tämä muutosprosessi alkaa henkilöstön oivalluksesta, ettei nykytilan mukaisesti voida jatkaa syystä tai toisesta. Muutosta ja sen vaikutuksia hahmotetaan, työstetään ja ymmärretään. Kun ihmiset ymmärtävät ja sisäistävät muutoksen tuomat mahdollisuudet, on heidän helpompi olla muutoksessa mukana. (Salminen 2014, 306.)

Muutos etenee vaiheittain. Muutosprosessissa on tiiviimmillään kolme vaihetta, jotka kuvastavat ihmisen henkistä tilaa muutoksen työstämisessä ja ymmärtämisessä. Muutosprosessin vaiheet ovat taakse jättäminen, välivaihe eli kaaos ja uuden alkaminen. Taakse jättämisvaiheessa luovutaan vanhasta. Muutoksessa taakse jää vanha – ainakin osittain, ihminen käy tilanteessa läpi sekä menetyksiään että hyötyjään. Vanhasta uuteen siirtymään kuuluu kaaottinen välivaihe, johon sisältyy runsaasti epävarmuutta. Välivaiheessa yksilön tunnepuolella kaaottinen tilanne leimaa ajattelua, motivaatiotaso ja työteho laskevat ja asioihin tartutaan puolinaisesti. Pakon edessä on vaikea havaita muutoksen mielekkyyttä. Epävarmuus päättyy vasta kun jotain uutta löytyy vanhan tilalle. Uuteen siirryttäessä henkilö hyväksyy vähitellen muutoksen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49 – 52.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 50) tutkimusten mukaan henkilöstön muutoskokemukset ovat tyypillisesti jaoteltavissa toisistaan poikkeaviin kolmeen eri vaiheisiin: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe.

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on lamaannus, kuullessaan tulevasta uudistuksesta henkilöstö lamaantuu ja joutuu sokkiin. Yksilö torjuu ikävän tiedon, muutostarpeen, kieltämällä voimakkaasti muutoksen ja esittämällä kritiikkiä. Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja yksilön muutosenergia on syystä tai toisesta alhainen. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Muutostilanteen toinen vaihe on toiveen herääminen. Muutostunteet ja tunnelmat vaihtelevat vuoristoratamaisesti apeudesta onnistumisen tunteeseen henkilöstön keskuudessa. Välillä koetaan uudistuksen etenevän ja välillä vallitsee uskomus, ettei muutosvaiheesta selvitä. Vaihetta leimaa kaaosmaisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Kolmannessa, sopeutumisen vaiheessa henkilöstö alkaa nähdä uudistuksessa uuden mahdollisuuden ja uusia haasteita. Organisaatiossa aletaan elämään uutta tilannetta. Vanhat ajat ja mennyt jää taustalle, eikä sitä muistella enää uutta parempana.

(Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

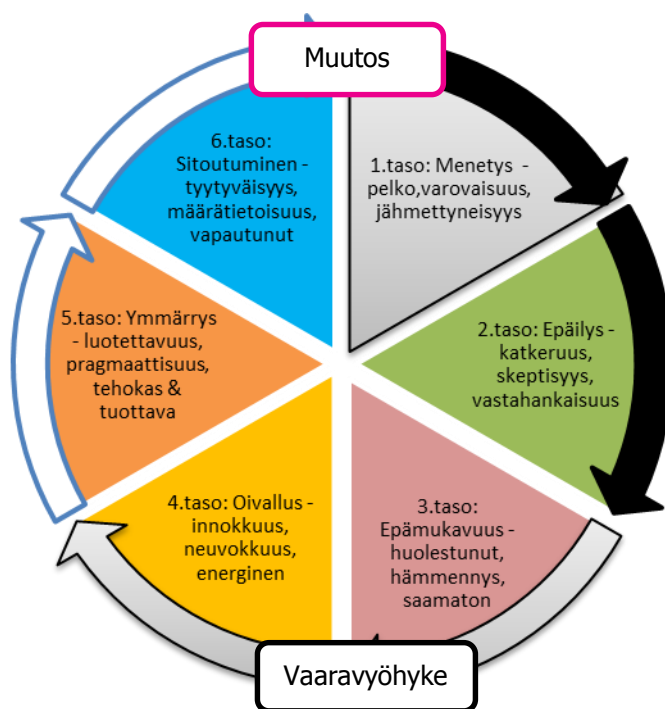
Muutosprosessin vaiheet eivät seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Ihmisen tunnetilat vaihtelevat eri muutostilanteessa ja ajan kuluessa, eri ihmisen tunteiden kulku on yksilöllinen ja omanlaisensa. Joka hetkessä on läsnä elementtejä eri vaiheista. Ihminen tuntee luopumisen tuskaa, kun vanhoja asioita ja hyväksi havaittuja toimintamalleja joudutaan jättämään taakse ja luopumaan niistä. Muutostilanteessa ihminen tuntee epävarmuutta jopa kaaosta sekä välillä muutos nähdään mahdollisuutena, esimakuna uudesta ja tuntemattomasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 49 -52) näkemyksen mukaan Ann Salerno ja Lillie Brockin kuvaavat hyvin onnistuneesti muutoksen kokemisen vaiheittaista etenemistä luomassaan muutospyörämallissa. Mallissa yksilön muutoksen kokeminen jaotellaan kuuteen peräkkäiseen vaiheeseen. Muutospyörän vaiheiden avulla kuvataan ihmisen läpikäymiä erilaisia tuntemuksia ja ajatuksia. Lisäksi mallissa otetaan esille ihmisen käyttäytymismalleja muutostilanteessa. Vaiheiden avulla ymmärretään helpommin ja osataan tulkita yksilön luontaista muutosvastarintataipumusta sekä yksilön erilaisia, ennakoitavissa olevia tunnetiloja sekä inhimillisiä kokemuksia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49–52.)

Muutospyörän kuusi vaihetta:

- ✓ Taso 1: Menetyks – koet menettäneesi jotain, siitäkin huolimatta pidätkö muutosta hyvänä tai huonona. Tunnet pelkoa, ajattelet varovaisesti muutosta ja käyttäytymistä leimaa jähmettyneisyys, pysähtyneisyys.
- ✓ Taso 2: Epäily – tosiasioita ja ajatuksia epäillä ja tunnetaan skeptisyyttä, mielihäily ja syyttely sumentavat ajattelua. Mitä enemmän tiedetään muutokseen vaikuttavista tekijöistä, sitä nopeammin työtiimi pääsee etenemään seuraavaan vaiheeseen.
- ✓ Taso 3: Epämukavuus – tietoisuus muutoksen merkityksestä lisääntyy. Hämmennys, turhautuminen ja passiivisuus vievät voimavaroja, kunnes annat tilaa muutoksen tuomalle mahdollisuudelle.
- ✓ Vaaravyöhyke: teet ratkaisevan päätöksen siirryt tasolle neljä ja löydät muutoksen mahdollisuudet tai palaat pelokkaana tasolle yksi.
- ✓ Taso 4: Oivallus – alat havaita valoa tunnelin päässä. Toivo, tunne omasta kontrollista ja päätöksentekohalu kantavat eteenpäin. Tunnepuolella olet optimistinen, koska vaihtoehtoja on tarjolla.
- ✓ Taso 5: Ymmärrys – olet luottavainen ja muutoksen merkitys aukeaa. Ajattelet käytännönläheisesti ja toiminta on tehokasta ja tuottavaa.

- ✓ Taso 6: Sitoutuminen – olet sinut muutoksen kanssa. Oivallat muutoksen hyödyt ja seuraukset. Sinulla on halu ja kyky toimia joustavasti ja katseet suunnataan eteenpäin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49–52.)



Kuvio 3. Heiskanen & Lehikoinen muutospöörämalli (2010, 51) mukailen Ann Salernon ja Lillie Brockin mallista.

Jokainen ihminen etenee muutospöörämallissa vaiheesta toiseen samassa järjestyksessä. Tunteiden ja kokemusten syvyys ja voimakkuus ovat yksilöllisiä. Kukin yksilö tarvitsee määrittelemättömän määrän aikaa siirtyäkseen vaiheesta toiseen. Musta väri kuviossa kertoo riskistä ja vaatii pysähtymistä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Harmaa väri kehottaa yksilöä varovaisuuteen, edellyttää joko vauhdin hiljentämistä tai vaihtoehtoisesti vauhdin lisäämistä. Valkoisella alueella liikkuminen on vapaata. Mitään vaihetta ei voi luokitella hyväksi tai huonoksi, sillä jokainen voi kehittää omia taitojaan selvittääkseen eri vaiheista paremmin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49 - 52.)

Piili (2006, 134) näkemyksen mukaan muutoksen kokemisessa on havaittavissa useampia vaiheita. Muutosprosessin aikana yksilö työstää ja käsittelee omia muutostunteitaan. Mallin avulla esimies pystyy ennakoimaan ja ymmärtämään sitoutumisen ja motivoitumisen asteita. Piilin näkemyksestä selviää, missä muutoksen eri vaiheessa alainen kaipaa esimiehensä tukea. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 54.)

Tunteet kehittyvät muutosten yhteydessä seuraavien vaiheiden mukaisesti:

- ✓ muutoksen kieltäminen, sokki – yksilö torjuu ikävän tiedon, tiedon muutoksesta. Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja haastaa vanhoja, opittuja toiminta- ja ajattelutapoja. Yksilö tarvitsee aikaa muutokseen valmistautumiseen ja asian sisäistämiseen.

- ✓ menetyksen tunne, vetäytyminen – yksilö pelkää joutuvansa luopumaan tärkeistä asioista ja tuntee kaipausta vanhoihin hyviin aikoihin. Muutos uhkaa vanhoja toiminta- ja ajattelutapoja ja muutokseen liitetään herkästi olemattomia uhkatekijöitä.
- ✓ vastustus, vihastus – yksilö aloittaa muutoksen käsittelyn tunnetasolla, kun muutos todetaan väistämättömäksi. Yksilötasolla muutos aiheuttaa vastustusta ja kiukun nousemista uutta kohtaan.
- ✓ passiivisuuden hyväksyminen – yksilö ymmärtää, ettei muutosta voi paeta ja muutoksen aiheuttaman vastarinta alkaa laantua. Yksilön on alistuttava realiteetteihin vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi. Yksilö on valmis etenemään muutosprosessissa ja hän hyväksyy asioita omin ehdoin.
- ✓ uuden tutkiminen ja käsitteleminen – yksilön kiinnostus uutta kohtaa herää tai se aiheuttaa hämmennystä. Muutos ja sen perusteet alkavat kiinnostaa ja informaatiota kerätään ja tulkitaan sekä tietoisesti että alitajuisesti.
- ✓ mahdollisuus & kokeminen haasteena – yksilön sitoutuminen uuteen tilanteeseen/ asioihin alkaa. Yksilö näkee muutoksen mahdollisuutena, kuinka muutos vaikuttaa omaan työhöni ja mahdollisuuksiini?

Muutosprosessin aikana yksilön tunteet ja erilaiset tunnetilat vaihtelevat. Yksilön tunteiden voimakkuus ja niihin reagoinnin nopeus vaihtelee siirryttäessä vaiheesta toiseen. Tunnereaktiot kehittyvät vaiheittain ja ne vaihtelevat alun kieltämisestä, uuden tutkailun kautta innostuneisuuteen. Usein johto ja henkilöstö ovat muutostunteiden eri vaiheissa. Henkilökunnan tarvitessa runsaasti tietoa muutoksesta ja tukea sen käsittelyssä, johto on jo innoissaan tulevasta muutoksesta ja sen tuomista vaikutuksista. Nämä vaiheiden erot ovat tarpeellisia, koska tällöin johto voi johtaa muutoksen toteuttamista. Jos koko johto ja henkilöstö olisivat samassa vaiheessa, kukaan ei veisi muutosta eteenpäin. (Hyppänen 2013, 260- 261.)

Muutostilanteessa yksilön tunnereaktiot voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Yksilötasolla muutokseen suhtautuminen tapahtuu sekä tunneperäisesti että järkeen perustuvana, rationaalisen suhtautumisena. Rationaalisessa suhtautumisessa muutokseen liittyvät asiat nähdään tosiasioiden kautta. Tunnetilojen ohjatessa yksilön valintoja muutoksessa, yksilö ei voi toimia johdonmukaisesti eikä ennakkoidusti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

Yksilön muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat merkittävästi henkilökohtaiset, aikaisemmat kokemukset muutostilanteesta ja se, kuinka muutosta on johdettu. Jokaisella on omakohtaista kokemusta, uskomuksia ja tulkintoja muutostilanteista. Yksilön aikaisemmat muutoskokemukset voidaan nähdä joko vahvuutena tai kompastuskivenä. Hyvät ja onnistuneet muutoskokemukset auttavat yksilöä suhtautumaan uusiin muutoksiin positiivisemmin ja rakentavammin. Vastaavasti kompastuskivenä pidetään huonosti johdettuja muutoshankkeita. Huonosti johdetut muutoshankkeet aiheuttavat työyhteisössä runsaasti hämmennystä ja tehottomuutta, joka heikentää henkilöstön suorituskykyä ja motivaatiota. Tämä raskaaksi koettu muutos säilyy työyhteisön mielissä pitkään negatiivisena kokemuksena. (Arikoski & Sallinen 2007, 51- 52, Mattila 2007, 47- 49; Salminen 2014, 304.)

3.2 Muutosasenteet ja roolit

Ihminen on sosiaalinen olento ja sen vuoksi yksilön ajatteluun vaikuttavat vahvasti ympärillä olevien ihmisten, ryhmän käyttäytyminen. Työyhteisön jäsenet vaikuttavat omalla käyttäytymisellään muutokseen etenemiseen monella tavoin. Työntekijät voivat olla kannustamassa ja tukemassa muutoksen vaiheittaista etenemistä organisaatiossa. Työntekijät voivat vastustaa omalla käytöksellään muutoksen etenemistä toimimalla muutosvastarinnan lähteinä ja sen vahvistajana. Työyhteisön jäsenten muutoshalukkuus vaihtelee ja työyhteisön jäsenet ottavat erilaisia muutosrooleja muutostilanteessa.

Aarniokoivu (2008, 175) jakaa organisaation jäsenet muutokseen suhtautumisen perusteella kolmeen ryhmään:

- ✓ aktiiviset kehittyjät, joita on 10- 20 prosenttia organisaation jäsenistä
- ✓ olosuhderiippuvaiset kehittyjät, joita on 60- 70 prosenttia organisaation jäsenistä
- ✓ kehityksestä kieltäytyjiä on 10 prosenttia

Aktiivisten kehittyjien, muutosvetureiden, tunnuspiirteitä ovat innokas suhtautuminen uuteen, vanhojen toimintamallien ja – tapojen kyseenalaistaminen. He korostavat niiden käyttöönottamisen välttämättömyyttä. Aktivistit tekevät kriittisiä kysymyksiä pakottaen muutoksen tekijät huomioimaan laajemmin erilaisia näkökulmia. Nämä muutosveturit herättävät närkästystä ja ärtymystä muutoksen puolestapuhujina. Argumentointi ja kommentointi horjuttavat työyhteisön tasapainoa. Erilaiset perustelut ja kommentit aiheuttavat oman toiminnan kriittistä pohdintaa. (Aarniokoivu 2008, 175.)

Mielipidevaikuttajilla on erityinen ja kriittinen rooli organisaatiossa muutokseen suhtautumisessa. Enemmistö työyhteisön jäsenistä sitoutuu tähän yhteiseen, jaettuun näkemykseen, joka joko edistää muutosta tai haittaa mittavasti sen toteutumista. Mielipidevaikuttajat ovat esimiehen toiminnan kannalta tärkeä ryhmä. Esimiehen kannattaa tehdä töitä sen eteen, että saa mielipidevaikuttajat valjastettua muutoksen puolestapuhujiksi. Myös aktiiviset kehittäjät on huomioitava. (Aarniokoivu 2008, 175.)

Esimiehen tulee käydä muutoksen puolestapuhujien kanssa keskusteluja muutokseen liittyvistä asioista. Tällä toimenpiteellä varmistetaan, se että mielipidevaikuttaja vie positiivista viestiä muutoksesta eteenpäin työyhteisössä. Esimies viestii muutoksesta samalla tavalla sekä virallisella että epävirallisella tasolla. (Aarniokoivu 2008, 175.)

Mattilan (2007,72) tutkimusten mukaan muutokseen suhtautumisessa on usein havaittavissa samankaltaisia rooleja organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. Mattila jakaa yksilön toimintatyylit viiteen erilaiseen muutosrooliin: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. Eri muutosroolityypit jakaantuvat suhteellisiin prosenttiosuuksiin työyhteisössä. Esimies voi tehdä tämän prosenttijakauman kautta tärkeitä huomioita ja vaikuttamalla roolien edustajiin hän voi edesauttaa muutoksen onnistunutta toteutumista.

Aktivistit ovat joukko, joka kannattavat uusia ideoita ja kokeilevat uutta ennakkoluulottomasti ja innokkaasti. He ovat innokkaita ja halukkaita oppimaan ja omaksumaan uutta sekä osallistumaan uuden tekemiseen. Aktivistit toimivat muutoksen puolestapuhujina ja vastaavat muutoksen johtamisesta. Uusi tarjoaa heille mahdollisuuden yksilöllisiin toimintamalleihin ja väylän henkilökohtaiseen kasvuun. Aktivistit toimivat muutoksen vetureina ja tämän vuoksi ryhmä on tärkeä esimiehelle muutostilanteessa 10- 15 prosentin osuudella koko ryhmästä. (Mattila 2007, 72- 76, 86, 91)

Työyhteisön jäsenistä suurin osa, 40 prosenttia, lukeutuu seurailijoihin. Seurailijoille on tunnusomaista tilanteen passiivinen sivustaseuraaminen ja varovainen suhtautuminen uuteen. Muutokselle vaaditaan konkreettista näyttöä käytännön tasolla. Seurailijoiden kestävä sitoutuneisuus saavutetaan, kun heidän usko muutoksen onnistumiseen on tarpeeksi vahva. Ryhmän tuen ja yhteisten toimintamallien avulla saavutetaan uskoa uuteen. Esimiehen tulee kiinnittää suurta huomiota tämän suuren joukon innostamiseen ja osallistamiseen sekä kouluttamiseen. (Mattila 2007, 78, 86, 91.)

Epäilijät suhtautuvat organisaation tai työn muuttumiseen epäluuloisen varautuneesti ja jopa varovaisesti. Yksilön aiemmin koetut huonot muutkokemukset aiheuttavat epäileväsyyttä. Epäilijät kylvävät pelkoa ja epäilyjä kyseenalaistamalla muutoksen, jos uusi malli ei ole sopusointuinen entisen toimintamallin arvopohjan kanssa. Heitä on ryhmässä Mattilan kokemuksen mukaan 35- 40 prosenttia. Epäilijöiden vakuuttaminen ja sitouttaminen muutoksen tarpeellisuudesta avoimin keskusteluin vie esimiehen aikaa ja voimavaroja. (Mattila 2007, 80, 86).

Jyrkimmin muutokseen suhtautuvat oppositioroolin jäsenet 10 prosentin osuudella. Tämä oppositioryhmä on vaikeasti käännytettävä ja heillä on taipumus sabotoida tulevaa muutosta, muutosta jarrutetaan kaikilla tavoilla. Ryhmän jäsenet näkevät muutoksen kielteisenä ja muutosta vastustetaan sitkeästi. Tämän ryhmän jäsenet haluavat puhua koko ammattikunnan tai työyhteisön äänellä.(Mattila 2007, 82 & 84, 86.).

Opportunistiroolia leimaa välinpitämättömyys muutoksen lopputuloksesta, kaikki käy heille. Nämä hyödyn tavoittelijat ottavat mielellään etäisyyttä muihin varmistaakseen oman menestyspolkunsu. Opportunisteille on tärkeää oman edun tavoittelemine sekä omien mahdollisuuksien parantaminen. Heitä on työyhteisössä vähiten eli noin prosentin verran. Opportunistiryhmän jäsenet ovat esimiehelle joustavia ja omaksumiskykyisiä kumppaneita. (Mattila 2007, 84–86,91.)

Vaikka muutosasenteissa ja rooleissa on havaittavissa samankaltaisuuksia, yhdessä ja samassa roolissa ei välttämättä pitäydytä. Yksilö voi edustaa yhtenä hetkenä tietynlaista roolia ja toisena hetkenä toista. Asenteet ja roolit ovat tilannesidonnaisia ja uusi tilanne voi muuttaa tulkitsemistapaa. Asioiden pohtiminen yhdessä muun ryhmän kanssa voi muuttaa oman roolin mielekkyyttä ja yksilö voi valita toisenlaisen suhtautumistavan muutostilanteeseen. Myös erilaisten roolien yhdisteleminen on mahdollista.(Mattila 2007, 72.)

4 SITOUTUMINEN MUUTOKSESSA

Jokainen ihminen kohtaa elämänsä aikana suuren määrän erilaisia muutoksia, sekä hankalia että myönteisiä muutoksia. Muutostilanteisiin liittyy liuta erilaisia tunnemyllerryksiä ja voimakkaita tunteita kuten pelkoa, huolestuneisuutta, turvattomuutta ja vihaa. Muutokseen liittyy myös ilon tunteita muutoksen myönteisten puolien realisoituessa muutoksen tapahtumisen jälkeen. Tunteet ovat perussisällöltään ihmisille yhteisiä, mutta muutostilanteessa ihmisen tunnetilat ja mielen liikkeet ovat ennalta arvaamattomia. Muutosvastarinta on luonnollinen ihmisen puolustusreaktio ja tapa suhtautua tulevaa muutokseen, uudistukseen. Muutoksen vaiheista muutosvastarinta saa suuren huomion paineisessa muutostilanteessa ja sen vuoksi käsittelen muutosvastarintaa tarkemmin alakappaleissa hyvä, paha muutosvastarinta ja sen ilmeneminen.

4.1 Muutosaalto

Teologi ja perheterapeutti Matti J. Kurosen ajatuksiin pohjautuen yksilöllä on neljä energisoivaa perustunnetta. Muutoksen perustunteet ovat pelko, viha, suru ja ilo ja nämä tunteet käydään läpi työelämän muutostilanteessa. Perustunteita kuvataan aaltomaisena liikkeenä ja muutosaallossa tunteet etenevät aallon muotoa mukaillen aina pelosta vihan ja surun kautta ilon tunteeseen. Ihminen on sinut muutoksen kanssa vasta käytyään läpi kaikki nämä tunteet. Perustunteet on hyväksyttävä ja niille on annettava aikaa riittävästi. Tilanne hankaloituu, jos perustunteet jäävät käsittelemättä. Jos ihminen ei kykene kohtaamaan perustunteitaan korvautuvat ne jäännöstunteilla, kuten masennuksella, ahdistuksella tai katkeruudella. Jäännöstunteet ehkäisevät muutoksen muutokseen sopeutumista ja syövät yksilön muutoksen käsittelemiseen tarvittavaa energiaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 41, 43.)

Muutos horjuttaa yksilön turvallisuuden tunnetta ja tasapainoa sekä herättää epätietoisuutta, mitä tulee vanhan tilalle. Muutostilanteessa pelko on ensimmäinen yksilön kokema tunnetila. Muutostilanteessa yksilö miettii hiljaa mielessään tai ajattelee ääneen: Miten minun käy ja kuinka selviän tilanteesta? Esimiehen ja työntekijän suhtautumistapa pelkoon on olennainen tekijä muutoksesta selviämisen kannalta. Muutostilanteessa esimieheltä vaaditaan rauhallista tiedottamista, koska pelkotilassa ihminen torjuu uusia asioita. (Arikoski & Sallinen 2008, 57; Piili 2006, 132).

Viha, pelko ja uhma ovat luonnollisia ihmisen tunnetiloja. Kun ihminen pääsee eroon ensimmäisistä pelon tunteistaan, tunne muuntuu vihaksi ja uhaksi. Ihminen pystyy hallitsemaan vihantunteen syntymistä. Muutostilanteessa vihan vaihe voi jäädä kokonaan pois, jos yksilö löytää muutoksessa mahdollisuuksia ja kokee sen mielekkääksi. Pelkovaiheessa esimiehen tulee kiinnittää huomiota muutosviestintään ja luoda uskoa tulevaan. Jos yksilö on saavuttanut vihan ja uhman vaiheen, esimiehen tulee kuunnella työntekijäänsä. Jos vihaan reagoidaan liiallisilla muutoksen perusteluilla tai vihalla, tämä pahentaa tilannetta entisestään. Oleellista muutoksen johtamisessa on keskittää voimavaroja pelkojen lievittämiseen aktiivisen kuuntelemisen ja aktivoivan kysymisen avulla. (Arikoski & Sallinen 2008, 59- 61.)

Ihmisen havaitessa, ettei muutosta voi estää vastustamalla, vihan tunne muuttuu luopumisen kautta pikkuhiljaa surun tunteeksi. Suru vaatii eniten aikaa ja energiaa. Tunnetilojen muutosväli voi olla pitkä ja matkalle mahtuu riittämättömyyden tunnetta ja epätoivoa, kun vanhasta joudutaan luopumaan ja oppimaan pois. Suruvaiheessa esimiehen tulee tukea, kannustaa ja ohjata ihmistä tulevaan muutokseen ja vastata kaikkiin yksilön mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Se, kuinka kauan surun vaihe kestää, riippuu meneillään olevan muutostilanteen luonteesta, aiemmista yksilön muutoskokemuksista, hänen omasta asenteesta ja ominaisuuksista sekä muutoksen johtamistavasta. Liian nopeasti tulevat peräkkäiset muutokset ja taitamaton johtajuus voivat aiheuttaa sen, ettei yksilö pääse yli surun vaiheesta ja vaihe muuntuu masennukseksi tai jopa turtumiseksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 61- 63.)

Muutoksen toteutumisesta on merkinä ilon tunne. Joskus tunne jää yksilöltä kokematta ja uusien muutoksien varjoon. Ilon tunne voi jäädä myös vihan varjoon ja täysin ilman huomiota. Perustunteista, ilo jätetään helposti sivurooliin muutostilanteen päättyessä. Ilon hetkiä ja saavutuksia kannattaa nostaa esille onnistuneessa muutostilanteessa, sillä tällä tavoin esimies osoittaa alaisilleen, että heidän työpanoksensa on ollut tärkeä muutoksen toteuttamisen vaiheissa. (Arikoski & Sallinen 2008, 63- 64.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 68- 69) tutkimusten mukaan johtamisen muutosaalto mukailee muutostunneaalton muotoja. Muutosprosessin päävaiheet ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppimisen vaihe ja uuden oppimisen eli varsinainen muutoksen toteuttamisen vaihe. Muutosprosessi kuvataan aaltomaisena liikkeenä ja se, missä vaiheessa aaltoa kukin muutoksen kokija on, vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä hän on valmis sisäistämään ja oppimaan. Muutosvastarinta alkaa pelkävaiheesta päättyen viha-uhma-vaiheeseen. Muutosvastarintavaihe on muutostilanteessa tarpeellinen ja tärkeä ajanjakso. Työntekijän muutosvastarinta kertoo, ettei hän ole vielä valmis tulevaan muutokseen. Hän tarvitsee aikaa, apua ja tukea muutoksen käsittelemiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 68- 69.)

Surutyö tai vanhasta poisoppimisen vaiheessa yksilö siirtyy viha-uhmatunteesta surun pohjalle. Surutyövaiheessa henkilöstö tarvitsee aikaa ja tukea vanhasta poisoppimiseen. Muutosprosessin alussa yksilön energia suuntautuu vanhan puolustamiseen ja sen säilyttämiseen. Johdon jatkuva tuki on muutostilanteessa olennista ja tärkeää, yksilö tarvitsee tukea aina muutostyön alkuvaiheesta aina uuden oppimisen vaiheeseen saakka. Myös surutyövaiheessa tukeminen ja sen loppuun saattaminen on tärkeää esimiestoiminnassa, tällä toiminnalla vältetään avoimen vastarinnan palaaminen myöhemmässä vaiheessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 68- 69.)

Muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästään, kun vanhoista toimintamalleista on luovuttu, surutyö on tehty ja vanhasta on jo poisopittu. Muutostunneaallossa siirrytään surusta ilon vaiheeseen. Työntekijöiden tulee havaita vanhasta luopumisen tarpeellisuus. Muutoksesta aletaan nauttia siinä vaiheessa, kun työntekijät oivaltavat oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita. Vaihetta kuvaa hektisyys ja työntekijät kykenevät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 68- 69.)

4.2 Hyvä, paha muutosvastarinta

Ihminen ajattelee muutostilanteessa asioista ristiriitaisesti. Ihminen toisaalta haluaa muutosta, vaihtelua ja uusia haasteita. Samanaikaisesti ihminen kaipaa pysyvyyttä, vanhoista tutuista ja turvallisia toimintatavoista halutaan pitää kiinni. Kaikki ihmiset eivät lähde muutokseen innolla mukaan. Muutokseen suhtaudutaan jossain määrin varauksellisesti, muutosta pelätään ja sitä vastustetaan. Ihmisen turvallisuuden tunteen järkkäminen ja pelko aiheuttavat muutoksen vastustamista. Muutos on aina uhka ihmisen turvallisuuden tunteelle. (Juholin 2009, 135; Järvinen 2011, 44.)

Muutosvastarinnalla on aikansa ja paikkansa, sillä jonkinasteista muutosvastarintaa ilmenee poikkeuksetta jollain tavalla henkilöstön ja johdon keskuudessa. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen ensireaktio muutostilanteessa ja tapa suhtautua uusiin asioihin. Muutoksen vastustaminen on ihmisen luonnollinen puolustusreaktio, terve tapa suojata itseään. Muutostilanteessa ihminen kokee vastustamisen järkeväksi, sillä vastustamisen avulla ihminen säilyttää suuntansa ja omat rajansa sekä henkisen tasapainonsa. (Piili 2006, 133.)

Piilin (2006, 133) näkemyksen mukaan muutostilanteessa ihminen pelkää menettävänsä:

- ✓ turvallisuutensa (epävarmuus uudesta ja tulevaisuudesta, pelko aseman ja työpaikan säilymisestä, pelko vallan menettämisestä)
- ✓ pätevyyttänsä (ei osaa ja opi uutta, uudet työtavoitteet, menetelmät ja järjestelmät hämmentävät, on vaikea myöntää epävarmuutta ja sitä, että aiempi tapa toimia tai ammattitaito olisi ollut huonompi)
- ✓ ihmissuhteitaan (työkaverien, yhteistyökumppanien, esimiesten, asiakkaiden menettämisenpelko)
- ✓ oman tilan, suuntansa ja päämääränsä (tarkoitus ja oma tehtäväsi ovat hämärtyneet, minne ollaan menossa ja miksi)
- ✓ omaa tilaansa/ alueensa (epävarmuus omasta reviiristä)fyysinen tilan menettäminen (oma huone ja tehtävät) ja psykologisen tilan menettäminen

Muutosjohtamiskirjallisuudessa muutosvastarinta nähdään useimmiten työyhteisössä kielteisenä ilmiönä. Muutosvastarinta on helppo todeta syylliseksi, kun muutos ei toteudu halutulla tavalla tai muutos epäonnistuu syystä tai toisesta. Muutosvastarinnan käsitteestä on tullut keino, jolla organisaation ruohonjuuritasoa on helppo syyllistää, jos johdon kehitysuunnitelmat ja toimenpiteet epäonnistuvat. Usein lähempi tarkastelu osoittaa, että muutosten, uudistusten pahimpana tulppana on asemaansa suojaava ylin johto. Muutos tuo tullessaan ylimmälle johdolle saavutettujen etujen menettämisen uhan tai etenemismahdollisuuksien kapenemisen. Keskijohdon aseman uhkana voivat olla esimerkiksi hallintotehtävien vähentäminen ja organisaatorakenteen madaltaminen. Yleensä alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaot tukevat aidosti muutosta, koska he välittävät ruohonjuuritasoa tietoa ja kriittisiä terveisiä ylempien tasojen päätöksenteon tueksi. Heidän halunsa osallistua tulkitaan monesti virheellisesti vastarinnaksi. Muutoksen johtamisen asiantuntijan, Pekka Mattilan mukaan suurin osa vastarinnasta kumpuaa kuitenkin alemman tason henkilöstöstä, sillä heillä on

vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa ja he osallistuvat vähiten muutoksen valmisteluun. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56; Mattila 2007, 21.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 100- 101) mielestä muutosvastarinta on positiivinen ilmiö. Useimmiten muutosvastarinta on luonnollinen reaktio ja myönteinen asia. Muutosvastarinta viestii muutoksen vaikuttavuudesta. Yksilötasolla vastustetaan erityisesti uudistumista, kehittymistä ja vanhasta luopumista vaativia asioita. Muutosvastarinta viestiikin yksilön tunneperäisestä reaktiosta, jota muutosdynamiikan eteneminen edellyttää.

Muutosvastarinta viestii myös organisaation kyvykkyydestä sitoutua muutostoihintaan. Uudistusta vastustava henkilöstön jäsenet haluavat pitää kiinni joistain itselle tärkeästä seikasta. Muutosvastarinta voidaan nähdä lähtökohtana, aidolle uuden luomiselle. Muutosvastarinnan avulla nousee esille asioita, joiden taitavalla hyödyntämisellä muutosjohtajalla on mahdollisuus saada muutoksen laatu paremmaksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 100- 101.)

4.3 Muutosvastarinnan ilmeneminen

Muutoksen vastustaminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Vastustaminen voi olla myös piilevää, jolloin vastustuksesta ei puhuta ääneen ja muutoksen eteen tehdään vain pakollinen. Aktiivisessa muutosvastarinnassa muutosta pyritään torjumaan, muutosta vastaan puhutaan ja toimitaan avoimesti. Aktiivinen vastarinta antaa esimiehelle mahdollisuuden muutoksen puolustamiseen. Vastavasti passiivisessa muutosvastarinnassa henkilö ei sitoudu muutosprosessin tavoitteisiin ja eikä ryhdy muutoksen edistämistoimenpiteisiin. Esimies voi virheellisesti luulla avoimen vastarinnan puuttessa, että kaikki henkilöt kannattavat ja edistävät tehtyjä muutosesityksiä. Totuus selviää vasta kun havaitaan, ettei muutos etenekään kaavaillulla tavalla. (Salminen 2006, 150)

Aarniokoivu (2008, 167) jaottelee muutosvastarinnan ilmenemismuodot neljään eri ryhmään.

1. muutoksesta irtisanoutumiseen
2. samaistumattomuuteen
3. epävarmuuteen suunnasta
4. pettymiseen

Muutoksesta irtisanoutuneet työntekijät ovat sitoutumattomia muutokseen ja he ulkoistavat itsensä muutoksesta; " muutos ei koske minua". Heille tunnusomaisena piirteenä ovat passiivisuus ja vetäytyneisyys, muutoksen vähätteleminen ja asiat tehdään vanhalla tavalla tai tehdään vain pakollinen. Muutokseen samaistumattomat työntekijät muistelevat mielellään menneitä ja he turvautuvat vanhaan; " ennen sentään tehtiin kunnolla" ja uusia asioita vastustetaan. Työntekijät, joilla on epävarmuus suunnasta, ovat hämmentyneitä ja he kyselevät jatkuvasti; " mitä minä nyt teen?". Työntekijät keskittyvät väriin asioihin ja asioita varmistellaan. Heidän on vaikea priorisoida asioita. Pettynneiden käyttäytymistä leimaa suuttumus ja kielteinen asenne; -" se ei koskaan tule toimimaan" ja it-

sensä säälminen. Työntekijöillä on taipumusta sabotoida asioita ja pettymystä pyritään viljelemään laajemmin työyhteisöön. (Aarniokoivu 2008, 167.)

Hyppänen (2013, 260) korostaa muutosvastarinnan ollessa väliaikainen reaktio, se on luonnollinen ilmiö. Hänen mukaansa muutosvastarintaa ei tule pelätä eikä siihen tule suhtautua kielteisenä ilmiönä. Useimmiten muutosta itsessään ei vastusteta vaan itse muutoksen toteutustapaa. Myös muutoksen kohteena oleminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Monen ihmisen muutosvastarinta on aitoa huolestuneisuutta siitä, että jotain arvokasta ja vanhaa kadotetaan ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä.

4.4 Muutokseen sitoutumisen asteet ja niiden hyödyntäminen esimiestyössä

Muutostilanne synnyttää yksilöissä runsaasti erilaisia tunnetiloja ja tunnetilat vaihtelevat suuresti muutosprosessin edetessä. Esimiehen on tunnistettava muutosprosessin aikana nousevat tunnereaktiot ja reagoitava niihin avoimesti. Esimies voi pyrkiä hallitsemaan muutostilanteessa heräviä tunnereaktioita tilannetajuisella johtamisella.

Arikoski ja Sallinen (2007, 71) ovat onnistuneesti kuvanneet muutosprosessissa nousevia tunnereaktioita sekä esimiehen tehtäviä muutoksen perusvaiheissa. Muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteuttaminen jyvitetään edelleen kahdeksaan sitoutumisen asteeseen. Tätä muutokseen sopeutumista kuvataan aaltomaisena liikkeenä, joka etenee sabotoinnista muutokseen sitoutumiseen.

Arikoski ja Sallinen (2007, 70- 79) kuvaavat yksilön muutokseen sitoutumista kahdeksanvaiheisena syklinä:

- | | |
|----------|--------------------------------|
| 1. vaihe | sabotointi |
| 2. vaihe | vastustaminen |
| 3. vaihe | luopuminen |
| 4. vaihe | neutraalisuus - voimaantuminen |
| 5. vaihe | hyväksyminen |
| 6. vaihe | tekeminen |
| 7. vaihe | yhteistyö |
| 8. vaihe | omistautuminen |

Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen sabotointi tapahtuu esimieheltä salassa, mutta vastustamista on havaittavissa. Sabotointi on osa sitoutumista, koska muutokseen otetaan kantaa ensimmäisen kerran. Työntekijän sabotoinnin tarkoituksena on estää ja hidastaa omalla toiminnallaan muutoksen toteutuminen. Tässä vaiheessa esimiehen on ensiarvoisen tärkeää olla läsnä ja helposti tavoitettavissa. Hänen tulee jalkautua henkilöstön keskuuteen huhujen ja väärän tiedon torjumiseksi. Asioiden avoin ja rohkea esille ottaminen ja keskinäinen vuorovaikutus nostavat sitoutumisen asteen seuraavalle tasolle, vastustamiseen. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 72–73.)

Seuraavassa, vastustamisen vaiheessa muutosvastarinta alkaa muuttua avoimemmaksi, näkyvämmäksi ja julkisemmaksi. Vastustamisvaiheessa esimiehen on tärkeää kuunnella aidosti alaisiaan ja kestää alaisilta saatua negatiivista palautetta ja kritiikkiä. Esimiehen tulisi hyödyntää vastustamisen aikaan saamaa aktiivisuutta, saamiaan kommentteja ja tervettä muutoksen kyseenalaistamista. Esimiehen tulee ohjata nämä seikat tukemaan muutoksen toteutumista ja läpivientiä. Muutosvastarintavaiheessa esimiehen on tärkeää tiedostaa muutosvastarinnan syyt. Muutostilanteessa esimiehen toiminnassa ensiarvoisen tärkeät osa-alueet ovat viestittäminen, tiedottaminen ja muutoksen syiden toistuva perusteleminen. Tämän lisäksi esimiehen tulee ohjata, kannustaa ja palkita muutoksessa etenemistä. Toimintaan, joka ei tue muutoksen läpivientiä, on puututtava jämäkästi. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 73–74.)

Muutosvastarintavaihetta seuraa surutyövaihe. Tässä haastavassa vaiheessa luovutaan ja poimitaan vanhasta, vanhat toimintamallit jätetään taakse ja tilalle tulee uusia toimintatapoja. Surutyövaiheessa esimiehen tulee olla kärsivällinen ja alaisten surutyölle tulee antaa aikaa. Esimiehen tulee valmentaa ja ohjata alaisiaan kohti muutosta kehittämällä alaisten taitoja, tietoja, jotta muutos ja sille asetetut tavoitteet havainnollistuvat. Myös alaisten henkinen valmentaminen on osa tätä vaihetta. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Surutyövaiheen päätyttyä siirrytään oppimaan uutta. Työntekijä on neutraaliuden tunnetilassa ja suurin osa hänen energiasta kuluu arjen rutiinien ylläpitämiseen. Työntekijä saa voimaantuessaan uutta uskoa tulevaan. Tässä neutraalisuusvaiheessa esimies suuntaa toimintansa konkreettisesti kohti muutosta. Muutoksen toteutumista edistetään asettamalla muutokselle selkeät tavoitteet ja muutoksen tärkeyttä korostamalla. Muutoksen aktiivisen läpiviennin edellytyksenä on alaisten tukemisen, kannustaminen ja osallistaminen. Vaikka tässä vaiheessa alaisten tunnekuohut ovat laantuneet, on tärkeää muistaa, ettei muutosta ole vielä saavutettu. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 75.)

Muutokseen sitoutumisen viidennessä vaiheessa, tapahtuu muutoksen hiljainen hyväksyminen työntekijöiden sekä mielissä että ajatuksissa. Esimiehen tulee edistää muutoksen toteutumista jalkautamalla työntekijöiden keskuuteen. Hänen olisi aktivoitava varovaisen myönteiset henkilöt, muutoksen moottoreiksi, jakamalla heille muutokseen liittyviä tehtäviä. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 75–76.)

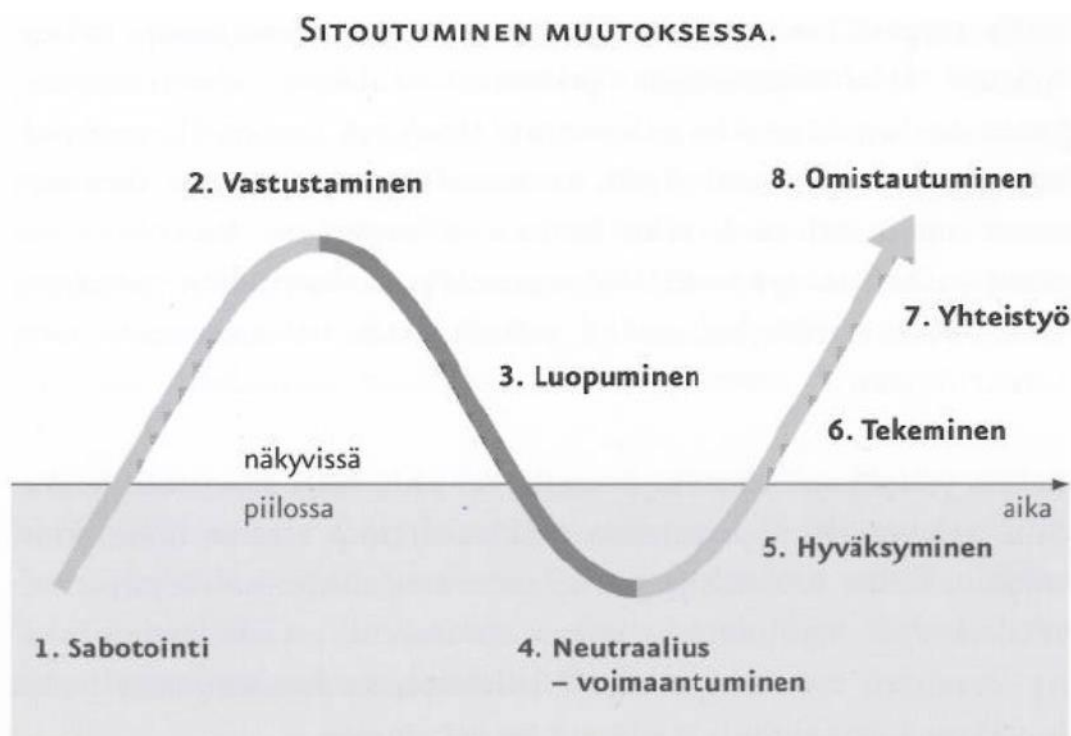
Sitouttamisen kuudennessä asteessa toteutetaan tekemistä, ihminen puhuu toiselle muutoksesta positiivisessa sävyssä. Tekeminen alkaa olla havaittavaa käyttäytymistä. Tässä vaiheessa esimies pyrkii laajentamaan konkreettisesti alaisten näkökulmaa yksilötasolta työyhteisötasolle. Tämä tapahtuu yhteisiä tavoitteita korostamalla ja yhteistyöhön kannustamalla. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 76–77.)

Muutokseen sitoutumisen seitsemännessä vaiheessa saavutetaan yhteistyövaihe. Muutoksesta tulee yhteisesti merkityksellinen, ymmärretään muutoksen merkityksellisyys ja oikeita asioita tehdään oikealla hetkellä. Esimiehen toiminnassa korostuu aiemman toiminnan kriittinen arviointi yhdessä

ryhmän kanssa. Aiempaa toimintaa havainnoidaan ja saatuja kokemuksia analysoidaan. Tässä vaiheessa korostuu palautteen antamisen merkityksellisyys. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 77- 78.)

Sitoutumisen viimeisessä vaiheessa yksilön omistautuu muutokselle, uudistuneeseen toimintaan. Omistautumisvaihe vaatii esimieheltä esimerkillisyyttä ja muutokseen sitoutumista. Omia toimintatapoja tulee muuttaa aktiivisesti ja työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteisuuteen. Esimies tukee omalla esimerkillään alaistensa muutosroolia ja selkeyttää työntekijöiden vastuualueita. Työntekijät alkavat sitoutua uuteen, muuttuneeseen tilanteeseen ja muutos aletaan nähdä uutena mahdollisuutena. (Aarniokoivu 2008, 172, Arikoski & Sallinen 2007, 78–79.)

Muutokseen sitoutumista seuraa muutosta tukevien ajattelutapojen aktiivinen vahvistaminen, tilanne hahmottuu muuttuneen tilanteen näkökulmasta. Tästä seuraa muutoksen hyväksyminen tunnetasolla ja sitoutuminen muutokseen. Vasta tämän jälkeen alamme sisäistää ja oppia uusia toimintatapoja. Aito toiminnan muuttuminen on mahdollista vasta, sitten kun olemme oppineet muuttuneen tilanteen vaatimat uudet tiedot ja taidot. (Salminen 2014, 309)



Kuvio 4. Sitoutuminen muutoksessa. (Arikoski & Sallisen 2007, 71)

5 ESIMIES MUUTOKSEN LUOTSAAJANA

Esimiehen työhön kuuluu voimakkaiden muutostunteiden kohtaaminen ja niiden käsittelyn tukeminen. Muutostilanteessa esimiehen tulee ymmärtää syyt, jotka estävät tai haittaavat muutoksen toteuttamista ja kuinka näihin syihin ja seurauksiin tulee reagoida tilannetajuisella johtamisella. Muutostilanteessa esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan, työtiimiään, ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen tosiasiat perusteluineen; mistä muutoksessa on pohjimmiltaan kyse ja miksi se on tehtävä sekä mitä muutoksella tavoitellaan. Muutos ja sen tavoitteet kirkastuvat ja muutoksen hyödyt realisoituvat avoimen, systemaattisen ja vuorovaikutteisen viestinnän avulla.

5.1 Muutostunteiden käsitteleminen

Muutos on ihmiselle aina ristiriitatilanne, koska muutoksessa joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Tietämättömyys ja ymmärryksen puute aiheuttavat muutoksen vastustamista. Jos muutosta viedään läpi ilman perusteluita ja epätäsmällisesti, on todennäköistä että muutos ja sen vaikuttimet ja johdon motiivi ymmärretään väärin. Huhut ja erilaiset spekulatiot aiheuttavat epävarmuutta, pelkoa ja turvallisuuden tunteen järkkymistä.

Esimiehen tulee olla selvillä tekijöistä, jotka saattavat pysäyttää muutoksen. Mattilan (2007, 24) mukaan muutoksen pysäyttäviä haittatekijöitä on tunnistettavissa neljä kappaletta: vallitseva itsetyytyväisyys, paikallaan pysyminen, pessimistinen asenne ja avoin kieltäytyminen muuttumasta. Valitsevassa itsetyytyväisyydessä muutoksen tarpeellisuuden ja syiden näkeminen hämärtyvät ja jäävät konkretisoitumasta. Välttely ja itsesuojelu muutoksen toteutusvaiheessa aiheuttavat paikallaan pysymisen. Yksilön pessimistinen asennoituminen muutokseen vaikuttaa koko työyhteisön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Yksilötasolla muutoksesta itsensä voi ulkoistaa muutoksesta ja kieltäytyä avoimesti muuttumasta. Esteiden tunnistamisen avulla esimies pystyy vaikuttamaan alaisiinsa tehokkaasti muutosprosessin eri vaiheissa.

Salmisen (2006, 153) hyvän muutosjohtajan tulee ymmärtää ihmisen mielen toimintaa muutostilanteessa. Ihmisen mieli noudattaa vaiheittaista systematiikkaa muutoksen käsittelyssä:

- ✓ tiedostamattomuus – muutostarvetta ei tiedosteta
- ✓ muutosta puoltavan informaation tiedostaminen
- ✓ älyllinen ymmärtäminen – muutosta tukevien faktojen käsittäminen
- ✓ rationaalinen hyväksyminen- muutoksen tietoinen hyväksyminen
- ✓ emotionaalinen hyväksyminen – tunnetason reagointi muutokseen
- ✓ henkilökohtainen näkemys – muutoksesta muodostuu oma mielipide
- ✓ asennemuutos – muutos vaikuttaa syvällisesti ajatteluun ja näkemykseen
- ✓ käyttäytymisen muutos

Muutosta on vaikea hyväksyä tai omaksua, jos muutoksen tarve jää epäselväksi tai tiedostamatta. Muutostilanteessa tuleva informaatiotulva saattaa hämmentää ja muutoksen faktoja on hankala käsitellä ja sisäistää tietyissä muutosprosessin vaiheissa. Vasta kun yksilö käsittää muutoksen tärkey-

den, silloin hän on kykenevä muutoksen älylliseen ymmärtämiseen. Muutos on hyväksyttävä sekä järki että tunnetasolla ja vasta tämän hyväksynnän jälkeen yksilö muuttaa aidosti suhtautumistaan muutokseen ja muuttaa omaa käyttäytymistään sekä alkaa pikkuhiljaa toimia uuden toiminta- ja ajattelumallin mukaisesti. (Salminen 2006, 153.)

5.2 Muutosvastarinnan käsitteleminen

Aarniokoivun (2008, 165- 166) mukaan muutosvastarinnan käsitteleminen on yksi kriittisistä muutosprosessin osa-alueista, koska jokaisessa organisaatiossa esiintyy muutosvastarintaa tavalla tai toisella. Muutosvastarinnan oikea käsittelemistapa on tunnustaa se. Muutoksen aiheuttamaan vastarintaa ei voi taikoa pois eikä poistaa, jos sitä ilmenee. Kielteinen suhtautuminen muutosvastarintaan ja sen käsittelemättä jättäminen ei jouduta muutosta ja eikä poista muutosvastarintaa. Muutosvastarinta saattaa jäädä käsittelemättömänä muhimaan pinnan alle pitkiksikin ajoiksi. Muutosvastarinnan syyt ja sen herättämät pelkotilat on kohdattava ja ne on käsiteltävä, mistä pelko johtuu. Muutosvastarinnan käsittelyssä on tiedostettava, muutoksen vastustamisen syy tai syyt, mistä se johtuu. (Aarniokoivu 2008, 165; Salminen 2006, 149, 152; Salminen 2014, 313,319, Erämetsä 2009, 196.)



Kuvio 5. Muutosvastarinnan tasot ja kehittämismenetelmät

Muutoksessa tukeminen tapahtuu eri kehittämisen menetelmien avulla, jos haluamme vaikuttaa työntekijän olemassa olevan tiedon tasoon, osaamistasoon tai haluun muuttua. Jos esimiehen tavoitteena on tiedon ja faktojen tarjoaminen muutoksessa, esimiehen tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, perustelemiseen ja tiedon ja faktojen välittämiseen ymmärrettävässä muodossa. Kokonaisuuden hahmottaminen muutostilanteessa (mitä muutetaan, miksi, millä tavalla ja ketkä ovat muutoksessa mukana) on olennaista. Olennaista on myös näkemys siitä, kuinka siitä kuinka asiat linkittyvät toisiinsa. Jos kehittämisen menetelmänä on työntekijän tiedollisen osaamisen hankkiminen ja lisääminen, koulutukseen, valmentamiseen ja ohjaamiseen panostetaan. Oppisen mielekkyyttä ja oppimishalua lisää työntekijän osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja sen toteutukseen. Jos muutosvastarinnan taustalla on haluttomuus muuttua, tulee esimiehen synnyttää motivaatio muutokseen perustelemalla. Asenteiden, tunteiden ja pelkojen käsitteleminen vaatii esimiehen ja

työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäämistä, työnohjausta ja valmentamista. Työntekijöille kerrotaan avoimesti ja rehellisesti, miten muutos vaikuttaa ja heille annetaan mahdollisuus ilmaista tunteitaan ja keskustella niistä. (Aarniokoivu 2008, 172- 173; Honkanen 2006, 371- 372; Mattila 2007, 21.)

Muutoshanketta on käsiteltävä avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa. Esimies voi omalla tekemisellään ja toiminnallaan edesauttaa muutoksen hyväksyntää ja myönteisen tahtotilan syntymistä. Muutostunteiden osaavalla käsittelyllä esimies voi lisätä muutoksessa onnistumisen todennäköisyyttä olennaisesti. Muutoksen kohtaaminen yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa helpottaa muutoksen ja sen perusteluiden ymmärtämistä sekä muutoksen hyväksymistä. Avoimen keskustelun kautta löytyvät erilaiset näkökulmat auttavat asioiden hahmottamista ja pelkojen hälventämisessä. Esimiehen on luotava tarvittavat edellytykset ja mahdollisuudet käsitellä muutostilanteen aiheuttamia tunteita ja keskustella niistä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Salminen 2006, 149; Salminen 2014, 313,319, Erämetsä 2009, 196,261.)

Voimakas muutosvastarinta on merkinä muutoksen työstämisen ja ymmärtämisen keskeneräisyydestä. Fiksu esimies ymmärtää muutosvastarintaa ja sitä kokevia työntekijöitä sekä ihmisten erilaisuutta muutostahdissa. Esimies pohtii erilaisia keinoja, joiden avulla hän voi tukea henkilöstöään muutoksen työstämisessä. Esimiehen tulee selkeyttää henkilöstölleen, mistä muutoksessa on kysymys. Työtiimin ymmärryksen varmistaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen tulee toiminnallaan tukea, innostaa ja kannustaa muutosvauhdiltaan hitaampia työntekijöitä voittamaan muutosvastarintaa. Muutostahdon löytyminen ja lujittuminen ovat keinoja saada muutos vauhtiin. (Erämetsä 2004, 184; Salminen 2014, 308.)

Muutostunteita käsitellään ja työstetään ottamalla ne rohkeasti esille omassa tiimissä. Esimies käy oman tiimin kanssa läpi, miltä tuntuu. Tunteiden käsittelyssä olennaista on niiden hallitseminen. Erämetsä (2009, 268- 270) on luonut muutostunteiden käsittelystä kaavan, jonka avulla esimies onnistuu muutoksen aiheuttamien muutostunteiden käsittelyssä paremmin:

- ✓ varaa ja anna aikaa muutostunteiden käsittelylle: kannusta avoimeen keskusteluun muutoksesta ja sen aiheuttamista tunteista.
- ✓ kuuntele ajatukset ja tunteet, esitä tarkentavia kysymyksiä
- ✓ eläydy kuulemaasi ja ymmärrä, että kuuntelemastasi ihmisestä tuntuu juuri siltä kuin hän sanoo
- ✓ ilmaise ääneen, että ymmärrät ja hyväksyt muutostunteet
- ✓ auta saattamaan muutostunteet järjestelmällisesti keskusteltavaan ja käsiteltävään ongelmien tai huolten muotoon. Selvitä kysymällä, mistä muutosta koskeva ajatus tai vahva mielipide tulee
- ✓ käsittele esille tulevat asiat(faktat)
- ✓ tuo esille ja ylläpidä jatkuvasti muutoksen myönteisiä puolia ja piirteitä- haasta keskusteluun (miksi muutos on välttämätön, miksi tulemme onnistumaan ja miksi olen innostunut muutoksesta)

- ✓ jatka vuoropuhelua muutoksen hyvistä puolista, riskeistä, haasteen onnistumisen eväistä ja vahvuuksista

Muutosvastarinnassa elää runsas energiamäärä, jonka valjastaminen muutoksen edistämiseen on tärkeää osallistuttamalla. Muutosvastarinta kertoo, ettei työntekijä ole valmis uudistukseen ja hän tarvitsee aikaa, tukea ja apua muutoksen käsittelemisessä. Johto voi osallistuttaa ihmisiä muutoksen valmisteluun ja toteutukseen. Muutosvastarintaa ja sen ilmenemismuodot tuovat yritykselle, organisaatiolle ja sen esimiehille uusia mahdollisuuksia, jos niitä osataan käsitellä oikealla tavalla. Muutosvastarinnan hyödyntämisen myötä muutoksen käsittelyyn voi tulla uusia näkemyksiä. Näitä näkemyksiä voidaan hyödyntää muutosprosessin eri vaiheissa ja muutoksen lopputuloksessa. (Aarniokoivu 2008, 166; Arikoski & Sallinen 2007, 68)

Muutosvastarinta on työhönsä sitoutuneen työntekijän ominaisuus. Muutoksen vastustaminen voi olla osoitus työntekijän vahvasta sitoutuneisuudesta organisaatioon ja haluun tavoitella organisaation kannalta parasta. Muutosta vastustava työntekijä voi reagoida tilanteeseen käyttäytymällä hyökkäävästi johtoa kohtaan. Vastaavasti sitoutumaton työntekijä ei yleensä vaivaudu reagoimaan millään tavalla muutostilanteessa. Esimiehen tulisi ymmärtää, että muutosvastarinta ja sen ilmenemismuodot ei aina välttämättä kieli työntekijän negatiivisesta muutokseen reagoinnista. Esimiehen tulisi nähdä tämän kaltainen muutokseen reagointi vaikutusmahdollisuutena. (Aarniokoski 2008, 166.)

Jos esimies tuntee itse muutosvastarintaa muutostilanteessa ja muutoksen mukanaan tuomat hyödyt alkavat hämärtyä, muutosvastarinnan käsittely tulee haasteelliseksi. Muutoksen toteuttaminen turvataan ja varmistetaan sillä, että esimies saa riittävästi tietoa ylemmältä johdolta ja omilta esimiehiltään muutoksen tavoitteista ja perusteista. (Aarniokoivu 2008, 170- 171.)

5.3 Tilannetajuinen johtaminen

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisessa ja läpiviennissä. Onnistuneen muutoksen taustalla on rutiiniksi muodostuneiden toimintatapojen muuttaminen uusiksi ja erilaisiksi. Organisaation jäsenillä ja koko työyhteisöllä tulee olla ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Jokaisen tulee omakohtaisesti kokea muutos järkeväksi, sillä ihminen ei muutu käskemällä, vaan omasta tahdosta. (Grönfors & Pietilä 2005, 64)

Esimiehen tulee tiedostaa muutosta johtaessaan yksilöiden väliset erot ja se, että jokaisen työntekijän muutostahdissa on eroja. Koko organisaation henkilöstö ei etene ajallisesti samassa tahdissa muutokseen sitoutumisen eri vaiheissa, vaan yksilöiden väliset persoonallisuuserot saattavat olla huomattavat.(Aarniokoivu 2008, 174.)

Muutoksen läpivienti vaatii esimieheltä vuorovaikutustaitoja, kärsivällisyyttä ja voimavaroja. Esimiehen tulee ymmärtää, tukea, motivoida, viestiä ja ohjata alaisiaan muutoksen eri vaiheissa eri tavalla. Esimiehen tulee olla läsnä ja hänen toiminnan tulee olla systemaattista. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää, että esimiehellä on kyky eläytyä alaiensa asemaan. (Piili 2006, 134.)

Esimies voi huomioida ja hyödyntää omassa toiminnassaan ja esimiestyössään muutoksen vaiheita. Kieltäminen- ja sokkivaiheessa ikävä tieto torjutaan. Asian sulatteluun ja käsittelyyn otetaan aikaa. Tässä vaiheessa suuren informaatiomäärän käsitteleminen on rajallista. Suuri tietomäärä ja monimutkainen tieto jäävät vastaanottamatta ja käsittelemättä. Esimiehen tulee korostaa johtamisessa lyhyitä, selkeitä ja yksinkertaisia viestejä. Esimiehen tärkein tehtävä on olla läsnä ja lähellä alaisiaan. Tärkeää on kuunnella ja vastata kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. (Piili 2006, 134)

Menetyksen tunne, vetäytymisvaiheessa ihminen kokee joutuvansa luopumaan tärkeistä asioista, vanhoja aikoja ihannoitetaan ja hän tuntee kaipausta vanhaa kohtaan. Tässä vaiheessa esimiehen roolissa korostuu henkilöstön kuunteleminen, tunteiden kunnioittaminen ja asioiden arvostaminen, joista ollaan luopumassa. Esimies auttaa ja tukee omalla toiminnallaan henkilöstön irrottautumista menneisyydestä. Esimies auttaa tunnistamaan asioita, jotka säilyvät ennallaan. Tällä tavalla esimies osoittaa, että aikaisemmin tehdyllä työllä on arvonsa ja paikkansa. Tilanteen ja tarpeiden muuttuessa katseet suunnataan tulevaan. (Piili 2006, 134- 135)

Vastustusvaiheessa muutosta vastustetaan ja muutos aiheuttaa vihaa ja kiukkua työyhteisön käytöksessä. Esimiehen toiminnassa korostuu kritiikin sallimisen ja kuuntelemisen tärkeys. Asiallista kritiikkiä kuunnellaan ja pyydetään sen konkretisointia. Saatua palautetta ja korjausehdotuksia hyödynnetään muutoksen toteuttamisessa. Pieni osa työyhteisön jäsenistä ei pääse vastustusvaiheen yli koskaan, vaan he jäävät katkeruuden vangiksi ja laittavat kapuloita rattaisiin. (Piili 2006, 135)

Passiivisen hyväksymisen vaiheessa kohdataan realiteetit ja muutostilannetta aletaan hyväksyä omilla ehdoilla. Myönteistä ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ovat tärkeässä asemassa. Esimiehen toiminnassa korostuu tässä vaiheessa ammatillisen ja aikuismaisen käytöksen tukeminen. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta oppimiseen. Tässä vaiheessa koulutus alkaa mennä perille ja kantaa hedelmää. (Piili 2006, 134)

Uuden tutkimisen vaiheessa työntekijöiden kiinnostus uutta kohtaa alkaa herätä. Tässä vaiheessa esimiehen tulee osallistuttaa työntekijät todella mukaan suunnitteluun, ideointiin ja visiointiin. Työntekijät innostetaan ja rohkaistaan vaikuttamaan asioihin. Esimiehen toiminnassa on myös tärkeää kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uutta ja ottamaan siitä vastuuta. (Piili 2006, 136)

Kokeminen haasteena, mahdollisuutena vaiheessa työntekijöiden luottamus omaan toimintakykyyn paranee huomattavasti. Uuteen asiaan tai asioihin pystytään jo sitoutumaan ja muutos nähdään mahdollisuutena. Työyhteisössä työtä tehdään täysipainoisesti ja tyydytys siitä alkaa palautua. Esimiehen tehtävänä on turvata työnteon edellytykset ja valtuuttaa työntekijät toimimaan itseohjautuvasti. (Piili 2006, 136)

Kun edellä mainittujen muutosvaiheiden kierros on käyty ja kierros on päästy onnellisesti läpi. Harva työyhteisön jäsenistä haluaa palata vanhaan. Työyhteisön jäsenet ovat saaneet haltuun uuden toiminnan hyvät puolet.

5.4 Muutosviestintä – ei muutosta ilman viestintää

Muutos sisältää paljon tekoja ja toimintaa, mutta myös viestintää; sanoja ja puhetta. Jatkuvan viestinnän avulla muutos saadaan näkyväksi ja ymmärrettävään muotoon. Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja sen toteuttamisessa sekä sen onnistuneessa läpiviennissä.

Muutoksen myllerryksessä punnitaan yrityksen viestinnän toimivuus. Muutosviestinnän tavoitteena ja tarkoituksena on auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään muutosta ja sen taustoja, perusteita ja seurauksia. Viestinnän avulla kirkastetaan muutosta ja muutoksen tavoitteita jatkuvasti. Muutoksen peruskysymyksille annetaan tilaa: mitä ja ketä muutos koskee? Miksi muutos on tehtävä ja mihin muutoksella pyritään? Mitkä asiat muuttuvat ja mitkä asiat säilyvät ennallaan? Aito muutos mahdollistuu vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat yhtenäisesti ymmärretty ja hyväksytty työyhteisössä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 66) näkemyksen mukaan muutosviestintä on olennainen osa muutoksen toteuttamista. Heidän mukaansa muutos tulee ”kielellistä”. Muutos saatetaan viestinnällä avulla ymmärrettävään muotoon. Muutoshankkeen dialogisuus varmistetaan viestinnän keinoin.

Stenvall ja Virtanen esittävät viisi viestintätarvemotiivia, miksi viestintä vaatii erityishuomion muutostilanteessa:

- ✓ viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteuttamista: muutoksen suunnitelmallinen läpivienti vaatii viestintää
- ✓ viestintä profiloi muutoksen sisällön: viestinnän avulla muutoshankkeelle luodaan tarkoituksenmukainen muutosprofiili, muutoksen tarkoitus ja ydinviesti
- ✓ viestinnän avulla informoidaan ja luodaan ymmärrystä muutoksen sisällöstä ja tavoitteista: viestinnällä varmistetaan tiedon välittyminen muutoksen läpiviennistä ja toteutumisesta sekä omille jäsenille että muille sidosryhmille
- ✓ viestinnän avulla osallistutetaan ja sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin: työntekijät mieltävät organisaation arvot ja lupautuvat omalla tavallaan tavoitteiden toteuttamiseen
- ✓ viestintä vauhdittaa muutostilanteessa vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista: viestintä luo mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen

(Stenvall & Virtanen 2007,66.)

Valpolan (2004, 62) näkemyksen mukaan muutostilanteiden viestinnässä ja keskusteluissa on olennaista viestin selkeys, viestin tulee tavoittaa tarvitsija ja keskustelumahdollisuuden tarjoaminen. Muutostilanteen päätösten perustelujen on oltava selkeitä. Viestien tulee olla johdonmukaisia ja koordinoituja koko muutosprosessin ajan. Työntekijä arvioi viestiä omalta kannaltaan ja omien kysymysten kautta, mitä muutos tarkoittaa minulle. Saatu tieto herättää keskustelu työntekijöiden kes-

kuudessa ja saadun informaation perusteella varmistuu ymmärrettävä sisältö päätöksen seurausvaikutuksista. (Salminen 2014, 250)

Viestinnän motiivien kirkastamisen lisäksi esimies tarvitsee konkreettisia muutosviestinnän kanavia ja sääntöjä onnistuakseen muutoksen läpiviennissä. Viestintäkanavista tulee osata valita kuhunkin muutostilanteeseen sopivat vaihtoehdot. Tärkeää on myös pohtia viestin sisältöä, mitä muutoshankkeesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän avulla tavoitellaan. Stenvallin ja Virtanen (2007,69) päätelmien mukaan vain papereihin ja ohjeisiin turvautuva muutosjohtaja, joka ei saa aikaan läsnäolon tuntua, menettää alustensa luottamuksen ja kyvyn käydä oppimista tukevaa dialogia muutokseen osallistuvien henkilöiden kanssa. (Salminen 2014, 250; Stenvall & Virtanen 2007,69.)

Mattilan (2007, 186) mukaan muutosviestinnässä korostuu taitavuus ja tarkkuus. Muutosviestinnän aikana ihmiset omaksuvat ja sisäistävät asioita eri tavoin. Muutoksen viestinnässä korostuu asioiden kohdentaminen ja viestin toistettavuus useaan kertaan. Muutostilanteessa henkilöstön erilaiset tunnetilat saattavat vaikuttaa viestin perille menoon, kaikkia viestejä ei välttämättä oteta vastaan ja itselle epämiellyttävät asiat torjutaan. Viestin perille meno ja sisäistäminen vaativat esimieheltä samojen asioiden toistamista useaan kertaan. (Stenvall & Virtanen 2007,70)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja muutoshankkeet ovat viestinnällisesti erityisen haastavia esimiehelle. Esimiehen tulisi pyrkiä ymmärrettävään ja perille menevään viestintään. Viestinnässä käytetty yhteinen kieli ja vuorovaikutuksen selkeys ovat merkittävässä asemassa muutostilanteessa. Muutostilanteessa käytetty kieli ja käsitteet vaikuttavat olennaisesti asioiden ymmärtämiseen ja hahmottamiseen. Uudistuksen ja muutoksen kriittiseksi tekijäksi saattaa muodostua viestinnässä käytetty kieli ja käsitteiden ymmärtäminen. Jos johto haluaa keskustella strategioista ja visioista, eikä henkilöstö hallitse asiaan liittyviä sanoja ja ilmaisuja, jää keskinäinen luottamus, avoin kommunikaatio ja oppiminen mahdollistumatta. Muutosviestinnän ongelmaksi saattaa muodostua myös ilmaisujen ymmärtäminen toisistaan poikkeavalla tavalla. Viestinnällä ja dialogisella toimintatavalla varmistetaan kieleen liittyvien merkitysten yhtenäinen ymmärtäminen. (Stenvall & Virtanen 2007,70)

5.5 Esimiehen rooli muutosviestinnässä

Muutostilanteessa esimies kulkee harvoin yhtä jalkaa työntekijöidensä kanssa, koska esimies on asemansa vuoksi askeleen edellä omaa organisaatiotaan, työtiimiään. Muutoksesta ja sen perusteista kerrotaan yleensä ensin johtoportaalle ja esimiehelle. Esimiehen etuna on se, että hän saa yleensä tiedon muutoksesta työnantajan edustajana työntekijöitään aikaisemmin. Muutosprosessi on usein mietitty etukäteen valmiiksi ja vastuu muutoksen toteuttamisesta jää esimiehelle. Esimiehen on tunnettava tarkoin tehdyn päätöksen perusteet ja logiikka. Hänellä on enemmän aikaa valmistautua muutostilanteeseen ja hankkia aktiivisesti lisätietoja tulossa olevasta muutoksesta ja siihen johdaneen päätöksen syistä ja perusteista. Esimiehen on tärkeää päästä sinuiksi uuden tilanteen kanssa, ymmärrettävä ja sisäistettävä riittävän hyvin muutos ja sen taustat. Esimiehen hallittava omat

tunteensa, sillä hänen on oltava valmis vastaamaan uskottavasti lukuisiin ja monimuotoisiin muutosta koskeviin kysymyksiin, vaikkei hän olisi ollut tekemässä muutospäätöstä. (Pentikäinen 2009, 60;)

Esimies on ensisijassa muutostilanteessa työnantajan edustajana ja hän edustaa päätöksentekijöiden näkemyksiä. Hänen tulee toteuttaa muutosta, vaikka muutos ja sen perustelut eivät alussa tuntuisikaan loogiselta ja järkevältä. Taustakeskustelut, joissa esimies voi kyseenalaistaa muutoksen ja tuoda muutoksen aiheuttamat kriittiset ajatukset esille, käydään oman esimiehen ja oman ammattiryhmän edustajien kanssa. Jos esimies itse ei ymmärrä muutosta ja sen perusteita tai ei ole sitoutunut muutokseen, esimies ei voi toimia uskottavasti työnantajan edustajana ja päätökseen sitoutuneena. Muutoksen ymmärtämisen jälkeen esimiehen velvollisuutena on ryhtymään muutoksen taakse ja sen puolustajaksi. (Pentikäinen 2009,60)

Esimiehen tehtävänä on toteuttaa muutos, pitää työtiiminsä, alaisensa tietoisena tapahtuneesta ja tulossa olevasta muutoksesta. Nopea ja avoin asioista tiedottaminen tappaa huhut ja spekulatiot, joilla on taipumusta ruokkia itseään ja muuttua ajan kuluessa entistä hurjemmiksi. Jokaisessa työyhteisössä on ihmisiä, joilla on tarve ja aikaa kulkea ympäriinsä kertomassa, mitä on kuullut ja lisätä siihen omia oletuksiaan ja spekulatioitaan. Jos huhumylyllä jauhtaa liian kauan, oikean tiedon läpisaanti vaikeutuu. Varmana tietona kerrotut huhut on saatava kitkettyä ihmisten mieleistä aluksi pois. (Pentikäinen 2009, 60.)

Organisaation jäsenten näkökulmasta muutostilanne on uusi ja muutokseen liittyy paljon informaatiota. Mitä suurempi ja syvällisempi muutos on kyseessä, sitä pidemmän ajan muutoksen sulattelu ja ymmärtäminen, asioiden prosessointi vaativat aikaa. Esimiehen sulattelu-aika voi olla kovinkin lyhyt, sillä hänellä on paineita tiedottamisesta. Esimiehen omaa muutosprosessia käydään läpi samanaikaisesti yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutostilanteessa esimiehen on osattava asettua alaisensa asemaan ja kertoa heille oleellinen tulevasta muutoksesta. Työyhteisön jäsenille tulee antaa riittävästi aikaa muutoksen käsittelyyn, asian kypsyttelyyn ja sulattamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83; Juuti 2009, 68- 69; Pentikäinen 2009, 60)

Ensimmäisen viestin jälkeen on mahdollisimman nopeasti päästävä keskustelemaan ja puhumaan siitä, mitä muutos tarkoittaa meille ja ryhmän jäsenille henkilökohtaisesti sekä mitkä ovat muutoksen hyödyt. Viestinnässä on tärkeää ottaa esille muutoksen visio aikatauluineen ja välivaiheineen, mitkä asiat muuttuvat ja mitkä asiat säilyvät ennallaan. Eteen tulevat uudet asiat on pystyttävä kuvaamaan käytännönläheisesti ja perustelut muutoksen välttämättömyydelle on kerrottava rehellisesti, jotta yhteisen tulevaisuuden kuvan luominen mahdollistuu. Laajempien uudistusten yhteydessä kaikki yksityiskohdat eivät ole heti alussa tiedossa, vaan niihin joudutaan palaamaan tiedon puutteen vuoksi myöhemmin uudestaan. Yhteinen tiedottaminen jää alussa yleiselle tasolle, mutta se käynnistää monta oikeansuuntaista keskustelua ja pohdintaa. Jos esimies ei voi vielä kertoa kaikesta alaisilleen, esimies voi osoittaa avoimuutta kertomalla rehellisesti miksi jostain asioista ei saa tai ei ole lupa puhua. Kun ihmisillä on sellainen tunne ja ymmärrys, että heille kerrotaan, kun on jotain kerrottavaa, he ovat rauhallisempia eivätkä usko kaikkia kuulemiaan huhuja ja spekulatioita. (Aarniokoi-
vu 2008, 168- 170; Pentikäinen 2009,60- 61.)

Muutosviestinnän tulee olla selkeää, rehellistä, avointa ja läpinäkyvää. Jatkuvalla, ajantasaisella ja systemaattisella viestinnällä nujerretaan osaltaan henkilöstön muutosvastarintaa. Muutostilanteessa viestintään ja keskusteluihin kuuluvat jatkuvat toistot, samojen asioiden esille ottaminen toistuvasti useita eri viestintäkanavia apuna käyttäen. Muutoksesta ja sen aiheuttamista tunnereaktioista keskustellaan avoimesti ja rehellisesti. (Aarniokoivu 2008, 168- 170.)

Vaikka viestintä olisi kuinka toimivaa, siitä huolimatta näköpiirissä oleva muutos hämmentää ja aiheuttaa epäilyjä. Voimakkaat tunnereaktiot ja tunteenpurkaukset kuuluvat muutostilanteeseen. Muutoksen iskiessä ihmisen ensimmäinen luonnollinen reaktio on puolustautuminen ja syyllisten etsiminen. Kun kyseessä on iso ja laaja-alainen muutos, sitä suurempia pelkotiloja, tunnepurkauksia ja seurauksia se herättää muutoksen kokijassa. Muutospäätöksen perusteluista etsitään aukkoja ja muutosta kyseenalaistetaan kaikilla tavoin. Monimuotoisia kysymyksiä satelee ja osa niistä on asiatomia jopa aggressiivisia ja hyökkäviä. (Pentikäinen 2009, 144- 145; Valpola 2004, 62)

Erämetsän ja Österbergin mukaan esimiehen tulee erityistä huomiota seuraaviin asioihin muutosviestintää suunnitellessa ja sitä toteuttaessa:

- ✓ Esimies on muutosviestijä ja tärkein vaikuttaja muutoksessa. Tiedä, miksi muutos ja mistä on kyse. Sisäistä muutos, jotta voit auttaa tiimiäsi sisäistämään muutoksen
- ✓ Ole rehellinen ja avoin
- ✓ Kuuntele, viesti ja huomioi kaikki kysymykset
- ✓ Perustele ja kerro muutoksesta, miksi muutos on välttämätön, miten se toteutetaan ja mitä se merkitsee työyhteisön jäsenille ja muille sidosryhmille.
- ✓ Viesti muutoksesta mieluummin liikaa kuin liian vähän
- ✓ Kannusta muutokseen oikeilla asioilla; kerro suoraan ja avoimesti, miksi muutos tehdään ja miksi muutos on tärkeä ja huomioi pienet onnistumiset
- ✓ Viesti jatkuvasti ja monta viestintäkanavaa hyödyntäen, toista, toista ja vielä kerran toista kaikissa yhteyksissä.
- ✓ Viesti oikeista asioista ymmärrettävästi ja selkeästi. Mitä tahdot, odotat ja edellytät, korosta pieniä onnistumisia ja ota esille muutoksen haasteet ja vaikeudet, oppimisen näkökulmasta.
- ✓ Anna palautetta, kerro onnistumista ja epäonnistumisista suoraan

(Erämetsä 2009, 282- 289; Österberg 2005, 170- 171.)

6 POHDINTA

Yrityksissä tapahtuvat muutokset ovat vaativia esimiehelle, sillä hän toimii samanaikaisesti muutoksen kohteena ja toteuttajana. Esimiehen on tärkeää ymmärtää ja sisäistää muutos kokonaisuutena, miksi muutosta tarvitaan, mitä se edellyttää ja mikä on sen merkitys ja tavoite. Jokainen muutos on erilainen ja jokainen käsittelee muutosta omalla tavallaan. Muutos on ymmärrettävä sekä järki – ja tunnetasolla ja vasta sen jälkeen esimies on kykenevä johtamaan työtiimiään muutostilanteessa.

Muutos ei tapahdu itsestään ja ilman ohjaamista. Muutoksen toteuttaminen ja läpivienti edellyttävät aina johtamista ja systemaattista ohjaamista. Johtaminen muutoksessa vaatii esimieheltä muutoksen lainalaisuuksien ymmärtämistä ja taitoa asettua alaisensa asemaan vaativassa muutostilanteessa sekä kykyä saada työtiimi sitoutumaan uuteen tilanteeseen. Muutostilanteessa uutta arkea otetaan haltuun asteittain, muutos etenee prosessinomaisesti ja esimies voi tukea ja ohjata alaisiaan hyvällä johtamisella. Muutoksen ohjaamisessa ja johtamisessa vaaditaan johdonmukaisuutta ja selkeyttä, jotta muutos saadaan toteutettua suunnitelmien mukaisesti.

Ihmisten erilaisuus ja yksilöllisyys korostuu epävarmuutta ja stressiä aiheuttavissa muutostilanteissa. Ihmisten tunnereaktiot ovat erilaisia muutostilanteissa ja muutoksen hyväksyminen tunne- ja järkitasolla vie aikaa. Jokainen ihminen ymmärtää, tulkitsee ja argumentoi muutostilannetta omalla persoonallisella tavallaan ja omista lähtökohdistaan. Osa työyhteisön jäsenistä miettii oman työpaikkansa säilyttämistä, miten minulle ja työlleni käy? Osa ajattelee omaa riittämättömyyttään, kuinka minun oma osaaminen riittää muuttuvassa tilanteessa. Osa pohtii ja miettii muutosta uutena mahdollisuutena jopa haasteena. Joku ajattelee muutoksen olevan turha häiriö, johon suhtaudutaan kyynisesti jopa välinpitämättömästi.

Muutokseen suhtautumisen ymmärtäminen ja taito asettua alaisten asemaan ovat olennainen osa muutosprosessin toteuttamista ja läpivientiä. Esimiehen tulee olla läsnä, kuunnella ja ymmärtää työtiiminsä tunnereaktioita muutosprosessin eri vaiheissa. Johtamistavat suhteutetaan eri tavalla muutoksen sitoutumisen eri vaiheissa. Esimieheltä vaaditaan taitoa oivaltaa ja tunnistaa työyhteisön erilaiset muutosroolit ja niiden kannattajat sekä taito vaikuttaa työyhteisön muutoshalukkuuteen heidän kauttaan. Työtiimin jäsenet on saatava innostumaan muutoksesta ja muutos osaksi arjen toimintaa antamalla työtiimille vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallistamalla.

Muutostilanteessa yrityksellä ja työyhteisön jäsenillä tulee olla totuuden mukainen käsitys muutoksen tosiasioista ja tätä tuetaan muutosviestinnän keinoin. Muutoksesta ja sen tuomista uusista mahdollisuuksista tulee keskustella avoimesti ja rehellisesti. Muutosviestinnän avulla muutosta ja sen tarpeellisuutta korostetaan ja sitä perustellaan. Esimieheltä vaaditaan monipuolista viestintäosaamista, sillä esimiehen tulee saada työtiimi ymmärtämään muutoksen syyt ja seuraukset sekä suhtautumaan muutokseen myönteisesti.

Oppimätöiden tekeminen on ollut muutos – ja oppimismatka esimiestyön vaatimaan ja haasteelliseen asemaan muutostilanteessa. Esimiestyö alkaa muutoksen suunnittelusta, valmistelusta ja jat-

kuu aina siihen saakka, kun työtiimi hyväksyy, sitoutuu ja alkaa toteuttaa muutosta arjessa. Muutos vaatii monipuolista osaamista ja taitoa ymmärtää ihmisten reaktioita ja tunnemyllerryksiä muutostilanteessa. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi käytännönläheinen toimintamalli muutosjohtajuudesta ja esimiestyössä korostettavista ja huomioitavista osa-alueista. Koko opinnäytetyö on työkalu, jota hyödyntämällä ja soveltamalla esimies saa vinkkejä muutoksen luotsaamiseen.

LÄHTEET

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

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

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

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi- Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Grönfors, T. & Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomiseen. Facile Publishing.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

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

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. 2.painos. Juva: WS Bookwell OY.

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

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Espoo: Performance Power Associates.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Nurmi,K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Kopiojyvä Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Salminen, J.2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Salminen,J. 2014. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle.1.painos. Helsinki: Kopioniini oy.

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

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Österberg, M.2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.Helsinki: Edita Prima Oy.