

Mervi Kauppi

## **Työtyytyväisyyden säilyminen muutostilanteissa**

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi, AMK Pk-yrittäjyys

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Suuntautumisvaihtoehto: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Mervi Kauppi

Työn nimi: Työtyytyväisyyden säilyminen muutostilanteissa

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia yrityksessä tapahtuneista muutoksista ja mikä vaikutus muutoksilla oli työtyytyväisyyteen. Lisäksi tarkasteltiin muutosjohtamisen toteutumista, eli miten toteutuivat muutoksista tiedottaminen ja viestintä, vuorovaikutus ja henkilökunnan kuuleminen.

Teoriaosuudessa käsitellään muutoksen määritelmää, vaiheita ja muutoksen vaikutuksia työyhteisön työskentelytapoihin ja ryhmän välisiin suhteisiin sekä mitä olisi hyvä huomioida muutosjohtamisessa. Työssä käsitellään myös esimiehen roolia muutoksen läpiviemisessä sekä muutosprosessin vaikutuksia työhyvinvointiin.

Työhön sisältyvä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka laadittiin käyttäen Webropol-ohjelmaa. Tuloksista tehtiin yhteenvedot Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.

Tutkimustulokset vahvistivat käsitystä siitä, että hallitusti toteutettu muutosprosessi vähentää työntekijöiden kokemaa työstressiä ja edesauttaa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin säilymistä. Johdettaessa muutosta avoimuus, luotettavuus ja vuorovaikutus olivat tärkeitä seikkoja, joilla autettiin työntekijöitä muutoksien läpiviemisessä sekä vahvistettiin työntekijöiden sitoutumista muutoksiin.

Avainsanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työtyytyväisyys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Entrepreneurship

Author: Mervi Kauppi

Title of thesis: Preserving job satisfaction in situations of change

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2019

Number of pages: 58

Number of appendices: 1

---

The aim of this thesis was to find out the opinions and experiences of the staff of company X related to the changes that had taken place at the company, as well as the effects of the changes on job satisfaction. Furthermore, the realisation of the management of change was examined, or how the communication about the changes, interaction, and the hearing of the staff had come true.

The theoretical part deals with the definition of change, its stages, and the effects of change on the working methods of the work community and on the relations among a group, as well as what should be paid attention in the management of change. The thesis also focuses on the superior's role in carrying through the change and the effects of the change process on the work welfare.

The empirical study included in the thesis was quantitative, and its data was collected with a questionnaire drawn up using the Webropol program. The summaries of the results were made with an Excel spreadsheet.

The research results confirmed the premise that a change process carried out in a controlled way reduces the work stress experienced by the workers and contributes to the preservation of job satisfaction and of work welfare. In the management of change at the case company, openness, reliability and the interaction were important elements that helped the staff carry out the changes and strengthened their commitment to the changes.

Keywords: change, management of change, resistance to change, job satisfaction

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 MUUTOS.....	9
2.1 Muutoksen määritelmä.....	9
2.2 Muutoksen vaiheet.....	11
2.3 Muutoksen vaikutus työyhteisöön.....	15
2.3.1 Ryhmän edellytykset uuden oppimiselle.....	16
2.3.2 Työyhteisön reiluus oppimisen edistäjänä.....	17
2.3.3 Hyvä keskusteluyhteys.....	18
2.4 Muutosjohtaminen.....	19
2.4.1 Tunnereaktioiden kohtaaminen.....	22
2.4.2 Viestintä muutoksessa.....	24
2.5 Esimiehen rooli muutoksessa.....	26
2.5.1 Muutosvastarinta ja sen käsittely.....	27
2.5.2 Muutosprosessin seuranta ja arviointi.....	29
3 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEISSA.....	31
3.1 Työhyvinvoinnin kolme näkökulmaa.....	31
3.1.1 Kokemusikkuna.....	32
3.1.2 Kuormitusikkuna.....	33
3.1.3 Kehitysikkuna.....	34
3.2 Työn mielekkyys ja motivaatio.....	35
3.3 Itsemääräämistarve.....	36
3.4 Työhyvinvointi työyhteisössä.....	38
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
4.1 Tutkimusprosessi.....	40
4.2 Tutkimustulokset.....	41
4.3 Tutkimustuloksien yhteenveto.....	51

5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
LÄHTEET .....	55
LIITTEET .....	58

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2012, 18).....	12
Kuvio 2. Kubler-Rossin (1969) muutuskäyrä (Pirinen 2014, 39). ....	15
Kuvio 3. Ihmisen käyttäytymistä ohjailevat lainalaisuudet (Järvinen 2014, 98). ....	37
Kuvio 4. Muutos. ....	41
Kuvio 5. Muutoksien määrä toimipaikassa.....	42
Kuvio 6. Mielipiteiden kuuleminen muutostilanteissa. ....	42
Kuvio 7. Muutoksen toteuttaminen.....	43
Kuvio 8. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet muutosta toteutettaessa. ....	44
Kuvio 9. Paras viestintätapa.....	44
Kuvio 10. Viestintä muutoksesta. ....	46
Kuvio 11. Esimiehen viestinnän onnistuminen. ....	46
Kuvio 12. Kuinka muutokset koetaan.....	48
Kuvio 13. Vuorovaikutus työyhteisön muutostilanteissa.....	49

# 1 JOHDANTO

Rasila ja Pitkonen (2010, 5) toteavat, että jokapäiväisessä elämässä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Ihmiset itse, mutta myös ympäristö ja ympärillä olevat ihmiset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Myös työpaikoilla, sekä yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia. Mikäli muutokset tapahtuvat hitaasti ja niihin saa sopeutua rauhassa, ei niihin välttämättä edes suuremmin kiinnitä huomiota. Jos taas muutokset tapahtuvat nopeasti ja ihmiset joutuvat työskentelemään kovemmin pysyäkseen muutoksen mukana, koetaan muutos haasteena. Rasila ja Pitkonen (s. 6) toteavat, että mitä suurempana muutos koetaan ja mitä heikommin siihen on valmistauduttu, sitä enemmän kuormittavampana se koetaan. Jokaisella on kuitenkin omat keinonsa ja taitonsa selvitä muutostilanteista.

Työturvallisuuskeskus TTK [Viitattu 9.1.2019] kirjoittaa, että työssä ja työyhteisöissä on tapahtunut kehitystä ja muutoksia aina. Nykyään muutokset tapahtuvat nopeammassa tahdissa ja monta muutosta on yhtäaikaaisesti. Työnkuvat vaativat tänä päivänä enemmän joustavuutta sekä moniosaamista. Työhön saattaa liittyä varuillaanoloa, sekä erilaisiin vaatimuksiin ja pyyntöihin odotetaan nopeiden päätöksien tekemistä. Epävarmuuden tunteminen heikentää työtyytyväisyyttä, sekä osaamisen kehittymistä.

Rasilan ja Pitkosen (2010, 17) mukaan työssä tapahtuvassa muutosvaiheessa työntekijän energia ei yleensä suuntaudu tuottavaan työhön, koska uusien toimintatapojen oppiminen vaatii kouluttautumista ja harjaantumista. Lisäksi muutosvaiheessa ollaan jonkin aikaa ”välivaiheessa”, jolloin ei vielä voida toimia uuden tavan mukaan, mutta myöskään vanha tapa ei enää motivoi työskentelemään täydellä teholla. Vanhoista tavoista pois oppiminen vie myös oman aikansa. Rasila ja Pitkonen (s. 18) kirjoittavat, että muutokset työyhteisössä vaikuttavat yleensä eniten ihmisten sosiaalisiin ja yhteistyösuhteisiin. Yhteistyösuhteiden ja erilaisten ryhmien rikkomisella ja uudelleen järjestämisellä rikotaan hetkeksi sosiaalista pääomaa, missä työkaverin tunteminen ja yhteen sopiviksi muodostuvien työtapojen tuoma hyöty menetetään. Muutoksen tuomat uudet työtavat omaksutaan ja vakiinnutetaan yhdessä tekemällä, toteavat Rasila ja Pitkonen (s.19).

Pirinen (2014, 16) on sitä mieltä, että esimies voi ennakoimalla ja selventämällä muutoksien tavoitteita vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuuden tunnetta muutostilanteissa. Kun esimies avaa tavoitteet työntekijän näkökulmasta ja työtehtävistä käsin, on työntekijän helpompi hahmottaa muutoksien merkitys omaan työhön ja ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Lisäksi valmistautuminen muutokseen auttaa niiden nopeampaa omaksumista. Muutoksien ennalta pohtiminen tuo työntekijälle varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. Pirinen huomauttaa, että muutoksien ymmärtäminen ja hyväksyminen vievät oman aikansa, koska jokainen työntekijä omaksuu asioita omaan tahtiin ja tämä tuo esimiehelle omat haasteensa. Esimiehen tärkeimmät työkalut muutoksen läpivientiin onkin yhteinen ymmärrys asiasta sekä työntekijöiden kuulluksi tuleminen. (Pirinen 16–17.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on yritys X, jossa työskentelee esimiehen lisäksi yksitoista työntekijää. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia tapahtuneista muutoksista. Ovatko muutokset heidän mielestään toteutettu suunnitelmallisesti ja onko yrityksen tai esimiehen muutosjohtaminen työntekijöiden mielestä onnistunutta. Lisäksi selvitetään esimiehen roolia muutosprosessissa, eli minkälaista vuorovaikutusta ja viestintää esimieheltä odotetaan. Viimeisenä aiheena on, kuinka työntekijät suhtautuvat muutokseen ja miten he ottavat muutoksia vastaan ja mitkä asiat auttavat suhtautumaan positiivisesti muutokseen ja niiden läpiviemiseen ja mikä aiheuttaa vastustusta ja negatiivisia tunteita muutoksia kohtaan.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miten muutos vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, suhtautuvatko työntekijät muutokseen positiivisesti ja minkälaista muutosjohtamista työntekijät odottavat.



## 2 MUUTOS

Pirinen (2014, 13) kirjoittaa muutoksen olevan yrityksen toiminnan uudistamista. Uudistaminen voi olla organisaatorakenteiden tai toimintatapojen muuttamista, erilaisten yritysjärjestelyjen tekemistä tai yrityksiä ostamista tai myymistä. Hakala (2018) näkee muutoksen työelämässä siten, että työn sisällöt muuttuvat ja tulee muutoksia myös työn tekemisen tapoihin ja paikkoihin. Vanhoja ammatteja poistuu ja tilalle tulee uusia. Muutosta tapahtuu myös perinteisessä työnantaja-työntekijä välisessä suhteessa, kun useat tehtävät ja työt voidaan hoitaa työntekijän toimesta itsenäisesti.

Ponteva (2012, 11) toteaa, että meidän eteemme tulee lähes päivittäin työyhteisöissä asioita, jotka muuttuvat tai ovat muuttumassa. Nämä muutokset eivät välttämättä ole kovin suuria, mutta ne voivat olla vaikutuksiltaan merkityksellisiä. Pontevan mukaan (s. 15) muutoksien kokeminen on yksilöllistä ja niiden kokeminen tapahtuu eri tavoin. Joku voi ottaa pienenkin toimintatapamuutoksen vastaan suurena haasteena, kun taas jollekin se on enemmän läpihuutojuttu. On ihmisiä, jotka pääsevät heti kiinni uudistuksista ja toiset taas kyseenalaistavat asioita ja haluavat perusteluja muutoksista. Toiset taas eivät tahdo selvittää pienistäkään muutoksista, tai tarvitsevat tukea muutoksen läpiviemiseen. Sitten on myös niitä, jotka suhtautuvat muutokseen välinpitämättömästi.

### 2.1 Muutoksen määritelmä

Rasila ja Pitkonen (2010, 10) toteavat, että muutoksia voi tapahtua esimerkiksi organisaatorakenteessa, työn joustavuuden lisäämisessä, tehtävänkuvien ja työjakojen selkeyttämisessä, tietojärjestelmäuudistuksissa ja sen vaikutuksista työtehtävien suorittamiseen tai työpaikan fyysisessä sijainnissa. Muutokset lähtevät liikkeelle yleensä johdon tekeminä päätöksinä, mutta muutokset voivat tulla myös esimiehiltä, työntekijöiltä tai konsulteilta. Muutoksien tarkoituksena on yleensä pienentää kustannuksia, tehostaa toimintaa tai parantaa laatua. Tämän näkökulman mukaan muutokset voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: supistaviin ja kehittäviin (Rasila & Pitkonen, 10):

- Supistavat muutokset tarkoittavat kiristyvään kilpailuun tai taantumaaan vastaamista supistamalla toimintaa. Tämä tarkoittaa yleensä irtisanomisia, lomautuksia, sekä muita toimenpiteitä töiden vähentämiseksi. Nämä toimenpiteet aiheuttavat henkistä kuormitusta, sekä pelkoa ja epävarmuutta.
- Kehittävillä muutoksilla on yleensä myönteinen vaikutus, koska niiden tarkoituksena on parantaa toiminnan tasoa laadullisesti tai myös määrällisesti. Nämä muutokset kuormittavat myös, mutta mikäli muutokset ovat hyvin johdettuja ja työntekijät motivoituneita, muutosta lähdetään toteuttamaan mielellään, vaikka se tuokin lisärasitusta

Muutos voi olla proaktiivinen tai reaktiivinen (Rasila & Pitkonen 2010, 11):

- Reaktiivinen muutos on pakon edessä tapahtuvaa muutosta, jolloin alistutaan olemassa olevaan tilanteeseen. Tällöin tehdään yleensä se, mitä tehtävissä on, jotta tilanteesta selvitään.
- Proaktiivisella eli ennakoivalla muutoksella tarkoitetaan sitä, kun ennakoidaan tulevaa ja varaudutaan siihen tekemällä muutoksia etukäteen. Näin muutoksessa mukana olevat ihmiset ymmärtävät mihin muutoksella pyritään.

Rasila ja Pitkonen (2006, 11) kirjoittavat, että ennakoiva muutos on yleensä miellyttävämpi kuin pakon edessä tehtävä muutos, koska silloin on enemmän aikaa pohtia, mihin suuntaan halutaan mennä ja millä tavoin sinne päästä.

Maija-Leena Setälä (2006, 10), jakaa työpaikalla tapahtuvat muutokset neljään eri syyhyn, joita ovat:

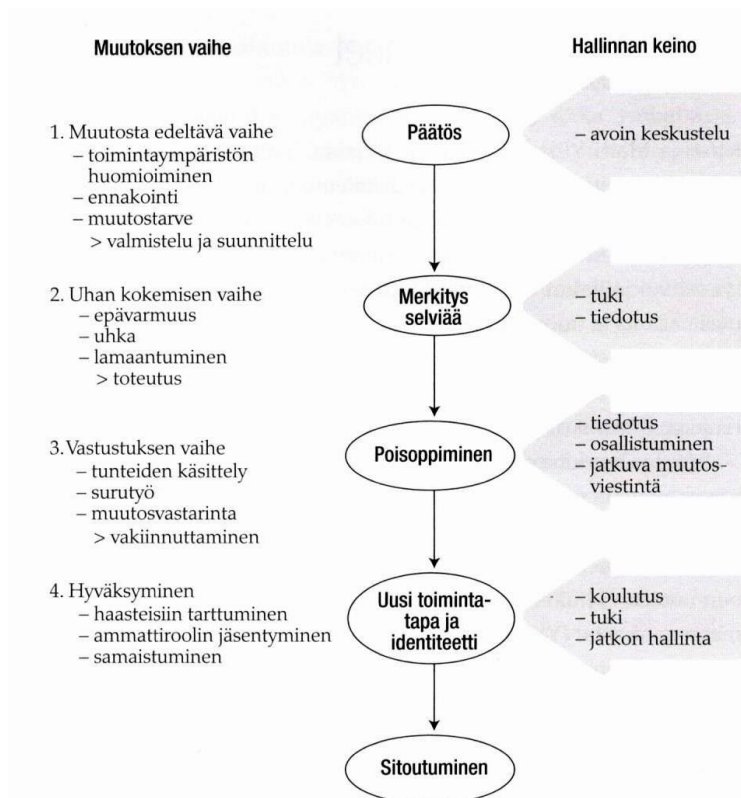
- ulkoinen paine, kuten julkisella sektorilla tapahtuva supistaminen, altistaminen markkinoiden kilpailulle, pankkialalla tapahtuva toimialamurros, teollisuuden kilpailukyvyn säilyttäminen kansainvälisillä markkinoilla
- organisaation liikeidean tarkistaminen, jolloin tarkoituksena on säilyttää markkina-asema, vallata uusia markkinoita, supistaa tai laajentaa tuotevalikoimaa tai palvelurakennetta, toisin sanoen vastata kysynnässä, yhteiskunnassa ja talouselämässä tapahtuviin muutoksiin

- tarve sisäiseen uudistamiseen, jolloin järjeistetään tuotantotapaa suhteessa perustehtävään ja joustavan ja kannattavan tuotantokulttuurin löytämistä
- ongelmien hoitaminen, missä poistetaan esteitä tuloksellisen toiminnan tieltä.

Setälän (2006, 10–11) mukaan strateginen johto näkee yllä mainitut muutostilanteet kahdella eri tavalla. On muutoksia, jotka ovat organisaation pitkántähtäimen strategisen ja operatiivisen toiminnan tuomia muutoksia ja jotka ovat tuttuja ja niiden hoitamisesta on kokemuksia. On myös muutoksia, jotka tulevat ennalta varoittamatta, ulkoisena paineena ja joiden hoitamiseen joudutaan pohtimaan uusia linjauksia sekä normaalista poikkeavia ratkaisuja.

## **2.2 Muutoksen vaiheet**

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 32) kuvaavat muutoksen sisältävän eri vaiheita, joita ihminen käy yleensä läpi silloin, kun muutos koskettaa omaa työyhteisöä. Ensimmäiset reaktiot ja tuntemukset ovat yleensä epämiellyttäviä. Alkusokin jälkeen seuraa uteliaisuutta ja sitoutumista muutokseen ja lopulta muutos hyväksytään. Työyhteisöissä on kuitenkin haastetta luoda muutoshallinnasta malli, jossa otetaan huomioon kaikkien muutosvaiheiden sisältämät tunteet. Ponteva (2012, 17) on sitä mieltä, että uuteen asiaan sitoutuminen on mahdollista, jos lopullinen tilanne hyväksytään. Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan muutoksen vaiheita, sekä keinoja muutoksen hallintaa.



Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2012, 18).

Pontevan (2012, 18) mukaan muutosta edeltävä vaihe voidaan kokea yksilön tasolla raskaasti, kun levottomuus ja huhut lisääntyvät ja samalla yhteistyöhaluisuus ja avoimuus vähenevät. Ponteva (s. 17) jatkaa, että yleensä uusi asia koetaan lähtökohtaisesti negatiivisesti ja uhkana. Esimiehellä on tärkeä rooli saada nopeasti asiaa käsittelevät huhut katkeamaan ja kertoa riittävän ajoissa tietoja muutoksen etenemisestä, jotta tilanne rauhoittuisi.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 25) kirjoittavat, että uhan kokeminen on stressitekijä, joka aiheuttaa kuormitusta puolustusjärjestelmäämme. Ihmisellä ovat tunteet kehittyneet suojaksi uhkaavia tekijöitä vastaan. Ihmisen kokemat uhat ja epävarmat tilanteet saavat elimistön varaukselliseen nk. taistelutilaan, jolloin pyritään löytämään tapa, miten voisi puolustautua tai paeta. Epävarmuuden ollessa liian suuri tai pitkäkestoinen, voi olo muuttua ahdistuneeksi. Tavoite olisi löytää tasapaino aikaisemmin koettujen kipeiden asioiden ja suojautumisen kesken. Ylikosken ja Ylikosken mukaan (s. 25–26) tasapainon löytämällä pystyy katkaisemaan negatii-

visen kierteen ja keräämään rohkeutta hankalien tilanteiden kohtaamiseen, sekä kanavoimaan voimavaroja myönteiseksi asenteeksi.

Ponteva (2012,19) huomauttaa, että yksilön kokiessa uhkaa voi mukana olla myös pelko menettämisestä. Monesti se voidaan kokea voimakkaasti, mutta se ei yleensä ole pitkäkestoinen vaihe. Tästä vaiheesta ei kuitenkaan pääse eteenpäin, mikäli uhan kokemus jatkuu. Uhkan kääntäminen mahdollisuudeksi voi tapahtua, jos yksilö saa tarvittavasti tietoa muutoksesta ja pystyy omakohtaisesti sisäistämään sen. Tämän muutosvaiheen aikainen tuki esimieheltä auttaa viemään prosessia eteenpäin.

Pirinen (2014, 42) toteaaakin, että esimiehen tärkein tehtävä ja tuki mitä työntekijälle voi antaa, on kuuntelu. Hänen tulisi ymmärtää työntekijän tunnetiloja ja osoittaa huolta työntekijän hyvinvoinnista. Esimiehen ei tarvitse osata analysoida työntekijän kokemia tunteita, mutta ei myöskään pelätä niitä. Työntekijöille on annettava mahdollisuus eri tunnetilojen kokemiselle. Esimiehen ei tarvitse kuitenkaan hyväksyä työntekijän kenties voimakkaitakin reagoiteja, mutta on hyvä osoittaa ymmärtävänsä niitä. Pirisen mukaan (s. 42) esimiehen ei tule myöskään provosoitua työntekijän käytöksestä, vaan pysyä asiallisen rauhallisena. Esimies voi tukea työntekijää osoittamalla huolta hänen voinnistaan ja mahdollisista ongelmista, sekä tarjota tarvittavia tukitoimia. Mikäli esimies ei osaa itse auttaa, on syytä tarttua ulkopuoliseen tukeen.

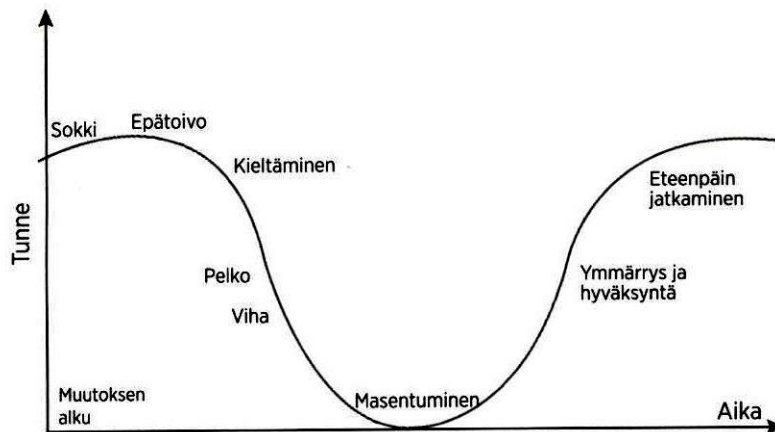
Ponteva (2012, 19) jatkaa, että uhkan kokemuksen väistyessä taka-alalle voi tilalle tulla kaipauksen ja jopa vihan tunteita, koska muutos tarkoittaa luopumista vanhasta. Mitä läheisempi asia on ollut, sitä vaikeampaa luopuminen tulee olemaan. Ponteva toteaa, että uuteen asiaan kiinnittyminen onnistuu, jos tässä vaiheessa annetaan tilaa ja aikaa selkiyttää ajatuksia.

Arikoski ja Sallinen (2008, 42–43) toteavat, että nopeasti vaihtuvat muutokset ja vanhojen tapojen poisoppiminen turruttavat ihmistä. Tällaisia nopeita vaihteluita voivat kokea esimerkiksi markkinoinnissa mukana olevat ihmiset, jolloin muutoksen mukana tuomat toimintamallit tulee vaihtaa uuteen miltei välittömästi. Tällaisissa tilanteissa tunteiden käsittelylle ei jää aikaa ja ihminen väsyä. Muutoksiin väsyneen ja turtuneen ihmisen kyky omaksua uusia asioita heikkenee. Arikoski ja

Sallinen katsovat, että yrityksen tulisi huolehtia työntekijöiden jaksamisesta, luovuudesta sekä uusiutumiskyvystä järjestämällä tukea työn suorittamiseen ja aikaa keskusteluihin.

Pontevan (2012, 19) mukaan uuden tilanteen hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen onnistuu parhaiten yksilöltä, joka kokee organisaation tulevaisuuden tarpeeksi luotettavana omalta kohdaltaan. Esimiehet ja johto yleensä toivovat, että tämä vaihe saavutettaisiin mahdollisimman nopeasti. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia ja voi viedä aikansa, että jokainen on sitoutunut muuttuneisiin toimintatapoihin. Pontevan mielestä (s. 19) pitkämielisyys ja jokaiselle sopivan selviytymisreitin löytäminen ovat esimiehen tärkeimpiä toimintatapoja, kun muutoksia viedään käytäntöön.

Pirinen (2014, 38) tuo tekstissään esille, kuinka muutosprosessin elinkaarta kuvataan erilaisilla kuvioilla. Yksi kuvioista on Kubler-Rossin (1969 Change Curve) luoma muutoskäyrä (Pirinen 2014, 39). Tässä käyrässä on kuvattu muutoksen aiheuttamia tunteita työntekijän näkökulmasta. Tämän käyrän avulla esimies pystyy paremmin ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä eri muutosvaiheissa ja etukäteen varautumaan tuleviin tunnetiloihin. Pirinen (s. 38) kertoo muutoskäyrän kuvaavan muutoksen elinkaarta ja viittä eri tunnetilaa joita ihminen käy läpi kriisitilanteissa. Ensimmäiset vaiheet ovat sokki, epätoivo ja kieltäminen, toisena ovat pelko ja viha, kolmantena on masentuminen, neljäntenä tulevat ymmärrys ja hyväksyminen ja viidentenä eteenpäin jatkaminen. Kaikki ihmiset eivät välttämättä käy läpi jokaista vaihetta ja reagoinneissakin on eroja ihmisten kesken. Muutoskäyrän vaiheiden kohtaaminen on myös hyvin yksilöllistä. Ihmiset siirtyvät tunnetilasta toiseen eri tahdissa ja esimiehen tulee muutosjohtamisessa ottaa tämä huomioon. Myös esimiehet itse etenevät eri tahtiin ja saavuttavat eteenpäin jatkamisen tunteen yksilöllisesti. Kuvassa kaksi on kuvattuna Kubler-Rossin muutoskäyrä.



Kuvio 2. Kubler-Rossin (1969) muutuskäyrä (Pirinen 2014, 39).

### 2.3 Muutoksen vaikutus työyhteisöön

Arikoski ja Sallinen (2008,14) kirjoittavat, että organisaation onnistuneeseen johtamiseen vaikuttavat visiot ja strategiat, mutta myös näiden toteuttamiseen osallistuvat ihmiset. Jotta menestyminen olisi taattu, on ihminen otettava huomioon kokonaisuutena, jolloin myös tunteet otetaan huomioon. Haastetta esimiehen työhön tuo se, että johdetaan ryhmää, eikä vain yhtä ihmistä. Ryhmä koostuu erilaisista yksilöistä, joten ryhmän käyttäytymisen ennakoiminen on vaikeampaa. Ryhmän dynamiikan ymmärtäminen auttaa Arikosken ja Sallisen mukaan (s. 14) esimiestä onnistumaan muutoksen läpiviennissä ja he myös korostavat, että onkin tärkeää havainnoida ryhmän tilaa ennen muutoksen alkamista.

Rasila ja Pitkonen (2010, 29) mainitsevat työpaikalla tapahtuvan muutoksen vaikuttavan ihmissuhteisiin. Vaikka ei tapahtuisikaan irtisanomisia tai muita ryhmän jäsenten välisiä yhteistyösuhteiden muutoksia, voi muutos saada aikaan kuohuntaa, koska muutos koetaan erilailla. Sellaisen ihmisen, jolle muutos on epämieluisa, on vaikea iloita niiden puolesta, joille muutos on mieluisa ja toivottu. Rasila ja Pitkonen (s. 41–42) toteavat, että muutoksia kuitenkin tapahtuu aika ajoin ja on hyvä pohtia omaa muutosvalmiutta, sekä kehittää omia suhtautumistapoja, koska jokaisen on otettava vastuuta oman työn kehittamisestä ja osallistumisesta yhteisiin hankkeisiin.

Arikoski ja Sallinen (2008,15) jatkavat, että toimiva ryhmä pystyy omaksumaan ja selviytymään muutoksista nopeasti. Heillä on kenties aikaisempia kokemuksia muutoksista ja niiden läpiviennistä, joten oppiminen tapahtuu nopeammin. Arikoski ja Sallinen (s.15) toteavat, että ryhmällä, joka on muutoskykyinen, ovat yleensä perusasiat kunnossa. Työn perustehtävät ovat selvillä ja tunnetaan oma osaaminen ja toimintaympäristö. Näiden lisäksi ryhmä on tottunut omaksumaan uudet asiat varsinkin ryhmänä.

### **2.3.1 Ryhmän edellytykset uuden oppimiselle**

Arikoski ja Sallinen (2008, 15) ovat sitä mieltä että, ryhmän alkaessa muuttaa toimintaa uudelleenlaiseksi, siihen vaikuttavat oleellisesti ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus. Jos ryhmän jäsenten osaaminen on syvällistä, mutta rajoittuu vain omalle erikoisalalle, on jäsenten vaikea jakaa osaamistaan muiden kanssa. Arikoski ja Sallinen (s.16) huomauttavat, että jos taas ryhmän jäsenillä on erikoisosaamisen lisäksi osaamista myös muilla ryhmän toiminnan aloilla, on tämän ryhmän helpompi oppia yhdessä ja jakaa oppimaansa myös muille. Heillä ammatti-identiteetti perustuu laajemmalle pohjalle.

Arikosken ja Sallisen (2008,16) mukaan lisäksi ryhmä, jonka osaaminen rajoittui vain omalle erikoisosaamiselle, joutuu toimintaa uudistettaessa huomattavasti kovemmalle, kuin ryhmä, jonka osaaminen on laajempaa. Vastarinta muutoksia kohtaan voi olla myös kovempaa ja esimies joutuu tekemään enemmän töitä vakuuttaessaan toiminnan uudistamisesta. Näin ryhmän jäsenet joutuvat hylkäämään vanhaa ja opettelemaan uutta, mutta myös mahdollisesti uudistamaan ammatti-identiteettiään.

Arikoski ja Sallinen (2008,16) huomauttavat, että esimies voi luoda puitteet, jossa ryhmän jäsenillä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan sekä tietouttaan muiden osaamisesta ja tällä tavoin kehittää ryhmän muutosvalmiutta. Tämä toteutuu helposti yhteisten työtehtävien kautta, jolloin tietoa ja osaamista jaetaan muiden kanssa. Arikoski ja Sallinen (s. 17) toteavat, että on tärkeää tehdä yhteistyötä luontevasti yhdessä, kun tavoitellaan yhteistä päämäärää, koska muuten vaarana voi olla sujuvan yhteistyön sotkeminen.



Työhyvinvointi muutoksessa -oppaassa (2007, 27) on kerrottu myös, kuinka muutostilanteet tuovat mukanaan turvattomuutta ja epävarmuuden tunnetta, jolloin myös työyhteisön sisäinen luottamus voi joutua kovalle koetukselle. Työyhteisössä oleva sisäinen luottamus on syntynyt pitkällä aikavälillä, johon organisaation kulttuurilla on ollut vaikutuksensa alusta asti. Luottamus nähdään vastavuoroisena toimintana, jossa kaikki hyötyvät ja ryhmä kokee me-henkeä. Epävarmassa tilanteessa olosuhteissa saattaa tapahtua muutoksia ja keskinäinen solidaarisuus rikkoutuu. Epäluottamuksellisessa ja sulkeutuneessa työyhteisössä tiedon jakaminen vaikeutuu ja työntekijät saattavat pitää tärkeitäkin tietoja itsellään. Tämän kaltaisen tilanteen ratkaisuna olisi hyvä miettiä vastuu alueita ja yhteisiä pelisääntöjä. Rehellinen ja avoin vuorovaikutus tuovat työyhteisöön luottamusta.

Työhyvinvointi muutoksessa -oppaan (2007, 27) mukaan yhteiseen päämäärään pyrkivässä ryhmässä on voimaa, joka yhdistää osaamista ja henkisiä voimavaroja. Työyhteisö, jossa on luottamusta ja me-henkeä, kunnioitetaan ja arvostetaan toisia ihmisiä ja heidän ammattitaitoaan. Muutostilanteet tuovat kuitenkin usein voimakkaitakin reagoiteja, jolloin arvostus esimerkiksi omaan ja jo tehtyyn työhön katoavat. Tämä tapahtuu usein silloin, kun entiset työt ja tehtävät lakkaavat tai tulee uudet toimintatavat.

### **2.3.2 Työyhteisön reiluus oppimisen edistäjänä**

Arikoski ja Sallinen (2008, 17) mainitsevat, että yksi vaikuttava tekijä joka edesauttaa ryhmän oppimista muutoksessa, on luottamus siitä, että toimintaa toteutetaan reilusti. Tämä on ns. sosiaalisesti hajautettua kognition periaatteen mukaista oppimista. Tämä tarkoittaa, että tavoite ja avoimet kysymykset jaetaan ryhmän jäsenten kesken ja jokainen perehtyy oman alueensa perehtymiseen, jonka jälkeen opitut asiat jaetaan muiden ryhmäläisten kesken. Tällä tavoin kaikki saavat opit tietoonsa, eikä tiedon panttausta tapahdu, jolloin vaarana on tavoitteen saavuttamattomuus.

Juuti ja Vuorela (2015, 74) tuovat esille jatkuvan työyhteisön kehittämisen merkityksen. Heidän mielestään työyhteisö ei voi hyvin, eikä ole tuloksellinen, jos kehitystä ei tapahdu jatkuvasti. Monesti yrityksissä esimies on ensisijaisesti vastuussa

muutos- ja kehittämistarpeiden aistimisesta. Kehittämismuotoja on lukuisia ja tu-  
loksellisen ja hallinnan tunnetta lisäävän kehitysmenetelmän perustana ovat usein  
osallistuvat ihmiset, jotka ovat avoimia ja pyrkivät luottamukselliseen vuorovaiku-  
tukseen, sekä saamaan palautetta omasta työstä. Nämä periaatteet tähtäävät sii-  
hen, että jokaisen voimavarat saataisiin valjastettua käyttöön ja työskentely olisi  
toimivaa ja sujuvaa. Lisäksi työn vaatimat päätökset tehtäisiin siellä, missä työ ta-  
pahtuukin.

Arikosken ja Sallisen (2008, 17) mielestä luottamus reiluuteen muutostilanteessa  
edellyttää tiedon avointa jakamista. Tämä on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtä-  
vistä, kun ollaan muutostilanteessa, ettei mahdollista luottamuspulaa synny ihmis-  
ten välille ja aiheuta toiminnan heikkenemistä. Avoin tiedottaminen, mutta myös  
reilusti toimiminen muutosten välissä edesauttaa luottamuksen säilymistä. Päät-  
täminen asioista ja niiden toteuttaminen oikeudenmukaisesti edistää kokemusta  
reilusta kohtelusta.

### **2.3.3 Hyvä keskusteluyhteys**

Arikoski ja Sallinen (2008, 18) painottavat, että keskustelu on oleellinen asia, kun  
lähdetään korjaamaan omaa toimintaa. Korjaantumisen toteutuminen riippuu kes-  
kustelun tasosta, onko keskustelu kiistelyä siitä, kuka on oikeassa, vai ovatko  
kaikki myötäilemässä yhden mielipiteitä. Myötäilevä tai juupas-eipäs-keskustelut  
eivät johda keskusteltavien ongelmien ratkaisuun ja saattavat heikentää ryhmän  
mahdollisuuksia korjata toimintaa. Arikosken ja Sallisen (s. 18) mukaan taitavalla  
keskustelulla, jossa perustellaan omia mielipiteitä, on mahdollista saavuttaa tuot-  
tavaa tulosta.

Arikoski ja Sallinen (2008,18–19) jatkavat, että esimiehen näkökulmasta katsottu-  
na ryhmä, joka osaa taitavaa keskustelua, on kenties muutostilanteessa emotio-  
naalisesti vaativampi, kuin myötäilevään keskusteluun tottunut ryhmä, mutta vä-  
hemmän vaativaisempi kuin kiistelemällä keskustelevaan tottunut ryhmä. Muutok-  
sen lopullisen toteutumisen näennäisyyteen vaikuttaa miten hyvin keskustelussa  
on toimenpiteitä käyty läpi. Taitavasti keskusteleva ryhmä on yleensä parhaiten  
keskustellut asiat läpi.

Jabe (2017, 208) mainitsee, että keskustelu on se, mikä tuo paljon erilaisia mahdollisuuksia. Hänen mielestään ihmisten välinen stimuloiva keskustelu, joka on kunnioittavaa ja toisen mielipiteitä arvostavaa, saa aikaan innostusta asioista, jakamista vaikeiden asioiden ylipääsemiseen sekä tuo elämään merkitystä. Vähemmän stimuloiva keskustelu taas kuluttaa keskustelijoiden energiaa ja saa aikaan muutosvastarintaa.

Arikoski ja Sallinen (2008, 19) huomauttavat, että esimies voi osaltaan vaikuttaa ryhmän keskustelun tasoon järjestämällä tilaisuuksia, joissa asioista keskustellaan yhdessä. Hän voi rohkaista osallistujia tuomaan omia käsityksiään esille ja näyttää esimerkillään, että kaikkien mielipiteillä on merkitystä. Ajan järjestäminen palaverin lopuksi, jossa jokainen voi antaa palautetta kokouksen keskustelun tasosta, on myös oppimistilanne taitavasta keskustelusta.

## 2.4 Muutosjohtaminen

Kauhanen (2018, 49) toteaa, että kun organisaatiossa lähdetään kehittämään tuottavuutta, on silloin kyseessä myös muutos ja sen johtaminen. Muutoksen johtaminen ei ole niin kutsuttua normaalia ja jokapäiväistä johtamista, vaan se on vaativampaa johtamista. Muutoksen johtaminen voidaan ajatella olevan oma johtamisen lajinsa. Jokapäiväinen johtaminenkin on usein haasteellista, mutta tapahtuvilla olevat muutokset tuovat siihen lisää haasteita. Johdettaessa muutosta tarvitaan huomattavasti enemmän osaamista, joka on myös erilaista, mitä arkijohtamisessa vaaditaan. Kauhanen (s. 49–50) toteaa, että muutoksien ollessa ajankohtaisia henkilöstölle nousee seuraavanlaisia kysymyksiä mieleen:

- Miksi tuottavuutta täytyy kehittää?
- Mitä tarkoitusta varten muutokset ovat?
- Miten muutos vaikuttaa henkilöstöön?
- Pitäisikö muutokseen suhtautua positiivisesti vai yrittää torjua sitä?
- Mitä muutos vaatii minulta? Joudunko opettelemaan uutta, vai siirtymään toisiin tehtäviin?
- Millä tavalla muutos vaikuttaa työtehtäviini tai tulotasooni?

- Onnistunko tai pärjääkö tehtävissä muutoksen jälkeen? Mitä, jos epäonnistun?

Kauhanen (2018, 50) kirjoittaa, että kaikki nämä kysymykset käyvät henkilöstön mielessä, kun muutoksista ensimmäisiä kertoja tiedotetaan. Tilannetta helpottaa, kun organisaation johto valmistautuu vastamaan kysymyksiin. Kauhasen (s. 50) mielestä on tärkeää myös tiedostaa, että esimiehen ei kannata luvata sellaista, mistä ei vielä ole varmuutta. Tämä auttaa säilyttämään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä.

Juuti ja Virtanen (2009, 140) toteavat, että muutoksen johtamisen perusta on onnistuneessa ihmisten johtamisessa. Johdon esittäessä analyyseja tilanteista, joihin odotetaan käyttäytymismuutoksia henkilöstöltä, ei muutos yleensä tapahdu automaattisesti, jos nimittäin ihmisten toiminta perustuu omiin kokemuksiin ja ammatillisiin näkemyksiin. Tämä tarkoittaa, että ei ole olemassa valmista toimintatapaa millä muutoksia johdetaan, vaan onnistuminen riippuu tavallaan yrityksen johtamiskulttuurista ja yrityskulttuurista, sekä yrityksen kehittämisen dynamiikasta.

Hyvän johtamisen kriteereissä [Viitattu 8.3.2019] on listattu hyvän johtamisen ominaisuuksia, jotka auttavat organisaatioita arvioimaan ja kehittämään omaa johtamistapaansa. Näitä ominaisuuksia ovat luottamus, arvostus, osaaminen, kehittyminen, uudistuminen, osallisuus, monimuotoisuus, yksilöllisyys, verkostot ja yhteistyö. Luottamus nähdään kivijalkana johdon ja henkilöstön välillä, kun luodaan toimivaa ja tuloksellista yhteistyötä. Hyvä luottamus työyhteisön kesken, edesauttaa luovuutta ja jatkuvaa kehittymistä.

Hyvän johtamisen kriteereissä [Viitattu 8.3.2019] organisaatioiden menestymistä nyt ja tulevaisuudessa varmistetaan kehittämällä osaamista. Osaamista voidaan kehittää työssä oppimalla, mutta myös palautteen ja kehityskeskustelujen, perehdyttämisen ja erilaisten koulutuksien ja valmennuksien kautta. Johtamisen tavoite on varmistaa, että osaaminen vastaa strategia-ajatusta ja vastaa organisaation toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Keskeinen organisaation ja henkilöstön menestymisen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä on ennakoita ja kehittää osaamista. Uudistettaessa toimintaa tarvitaan aktiivista ja tietoista johtamista. Tavoitteellinen uudistaminen on suunniteltua ja etukäteen määriteltyä (ylhäältä alas) toimintaa, kun

taas käytännönlähtöinen on joustavampaa, nopeampaa, sekä paikallisempaa (alhaalta ylös) toimintaa ja nämä molemmat ovat tärkeitä.

Juuti ja Virtanen (2009, 141) kysyvät, miksi sitten ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka johto esittäisi loogisia analyysejä. Heidän mielestään syynä voi olla se, että ihmiset luottavat enemmän omiin havaintoihin ja kokemuksiin, kuin johdon esittämiin analyyseihin. Usein henkilöstö voi kokea johdon esittämät asiat itselle epäedullisina ja johdolle hyödyllisinä seikkoina. Juuti ja Virtanen (s. 141) huomauttavat, että johto ja muu henkilöstö saattavat nähdä asiat eri tavoilla, esimerkiksi johto näkee organisaation asiat myönteisemmin kuin henkilöstö ja tämä seikka vaikeuttaa yhteisymmärryksen syntymistä. Lisäksi ymmärtämiseen vaikuttaa henkilöstöryhmien erilainen kieli: kun johto käyttää ”strategiakieltä”, henkilöstö voi kokea ymmärtämisen haastavana. Varsinkin muutostilanteissa viestintään kohdistuu melkoisia haasteita.

Onnistunut muutos -oppaassa (s. 7 [Viitattu 8.3.2019]) kerrotaan, että aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat siihen, miten tulevaan tai jo meneillään olevaan muutokseen suhtaudutaan. Aikaisemmista muutoksista voidaan ottaa opiksi ja hyödyntää niitä seuraavissa muutoksissa. Oppiminen ja menneisyyden tarkastelu ovat tärkeitä näkökumia muutoksessa ja ne auttavat muutoskyvyn lisääntymisessä. Oppaassa kerrotaan myös, että johdon on kuitenkin tärkeä muistaa, että jokaisella on erilaisia kokemuksia muutoksista, jotka ovat vaikuttamassa siihen miten muutosuutisiin reagoidaan ja miten tulevat muutokset otetaan vastaan.

Juuti ja Virtanen (2009, 141) toteavat, että ihmiset ovat tänä päivänä jo tottuneet siihen, että organisaatioissa muutokset seuraavat toisiaan. Ja näin ollen, ihmiset ovat luoneet itselleen erilaisia sopeutumistapoja, jossa he tekevät työnsä välittämättä tapahtuvista muutoksista. Lisäksi ihmiset ovat oppineet katsomaan johdon muutospuheiden taustalla mahdollisesti olevien valtapelien taakse. Tällä voi seurauksena olla, että henkilöstö menettää uskon johtoon, organisaatioon ja kenties oman ammatin arvoon, koska eivät yksilöinä voi asettua vastustamaan ylivoimaista tahoja. Tämäntapainen, henkilön ajatuksissa tapahtuva hiljainen vastustaminen vaikuttaa organisaation toimintaan kielteisesti, mutta myös yksilön itsensä kohdalla, koska hiljaisesti vastustava henkilö saattaa muuttua kyyniseksi ja palaa loppuun.

Juuti ja Virtanen (2009, 142) varoittavat, että henkilöstön keskuudessa tapahtuva vastapuhelu johdon muutospuheille, voi aiheuttaa vääristymiä johdon tarkoittaman viestin sanomaan. Lisähämmennystä aiheuttaa myös esimiesten väliset keskustelut, jotka sekoittavat omiin puheisiin osia johdon puheista, mutta myös henkilöstön puheista. Esimiehet toimivat näin, että onnistuisivat omassa tehtävässään, sekä säilyttämään yhteytensä sekä omiin esimiehiinsä, että myös alaisiinsa.

Juuti ja Virtanen (2009, 142) kirjoittavat, että näiden seikkojen valossa voidaan todeta, että hyvin usein muutoksen johtaminen epäonnistuu. Millä tätä muutoksen johtamisen toteutumista voitaisiin edistää? Kotter ja Cohen (2002) ovat ohjeistaneet, että muutoksen johtamisessa loogisten ja analyyttisten viestien sijasta johdon olisi parempi vedota ihmisten tunteisiin. Kotter ja Cohen ovat tulleet siihen tulokseen, että muutos ihmisen käyttäytymisessä ei toteudu seuraavan kaavan mukaan, jossa ensin analysoidaan, sitten ajatellaan ja lopuksi muututaan. Vaan käyttäytymisen muutos toteutuu parhaiten havaitsemalla, kokemalla tunteen tasolla, sekä sen jälkeen muuttamalla.

Juuti ja Virtanen (2009, 142) korostavat, että mikäli johto voisi vedota ihmisten tunteisiin, on johdon kyettävä asettumaan tunnetiloihin, joita henkilöstö käy läpi. Tämä tarkoittaa, että johdon tulee tuntea henkilöstön kokemusmaailma ja pystyttävä empaattisesti asettumaan henkilöstön kokemaan tilaan. Johdon on myös otettava kantaakseen henkilöstön toiveita ja ahdistusta ja toimimaan tunteiden siirron välikappaleena, sekä kuljettamaan henkilöstön kielteisiä ja jopa epärealistisia tunteita aina sinne tunteiden huojentumiseen saakka.

#### **2.4.1 Tunnereaktioiden kohtaaminen**

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 72) toteavat, että muutosjohtamisessa aina pelkän tilan antaminen tunteille ei riitä. Tarvitaan myös tunteiden kohtaamiseen helpottavia toimia. Ylikoski ja Ylikoski (s. 72) listaavat, kuinka johto voi helpottaa henkilöstön tunnetiloja seuraavilla tavoilla:

- Huolellisella tiedottamisella ehkäistään muutosta koskevat mahdolliset väärinkäsitykset. Tieto auttaa uhan ja epävarmuuden kokemisen kääntämisen aktiivisuudeksi.
- Järjestetään riittävästi aikaa muutoksen siirtymäajalle ja suunnitellaan tapahtuman ajoitus ja tiedotus oikein. Ajan järjestäminen auttaa henkilöstöä muutosprosessin läpikäymisessä. Muutosprosessin vaiheita ovat luopuminen, uuteen sitoutuminen ja kiinnittyminen.
- Henkilöstöä kohtaan osoitetaan arvostusta ja kannustusta. Tällä tavoin vältetään itsetunnon järkkäminen ja nopeutetaan uuden ammattiroolin omaksumista.
- Annetaan tukea yhteisöllisesti. Eristäytyminen vähentyy sosiaalisella tuella ja yhteistoiminta työyhteisössä tehostuu.
- Tukipalvelujen järjestäminen. Niille, joiden on vaikea kohdata tunnereaktioita, järjestetään tukea.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 72) kirjoittavat, että muutosta johdettaessa täytyy myös paneutua henkilöstön tilanteeseen. Mikäli esimies on kiireinen ja etäinen, on henkilöstön puoleen kääntyminen ehkä haastavaa ja muutoksena suuri esimiehelle itselleen. Yksi muutosjohtamisen perustehtävistä onkin tunnistaa yksilöiden tunne-reaktiot ja auttaa helpottamaan näitä tunteiden kohtaamisia.

Pirinen (2014, 74) tuo esille muutosten motivaattoreiden tunnistamisen tärkeyden. Jokainen muutos sisältää asioita, jotka motivoivat sekä työntekijöitä, että esimiehiä. Muutosprosessin eri vaiheissa voi välillä miettiä, mikä asia muutoksessa on se, mikä motivoi. Näitä motivaatiota lisäävien asioiden läpikäyminen yhdessä työntekijöiden kanssa auttaa jakamaan kokemuksia ja mielipiteitä toisille. Pirisen (s. 74) mukaan esimies voi edistää muutosprosessin sujuvuutta antamalla työntekijälle häntä motivoivia rooleja ja tehtäviä. Yleensä työntekijää motivoivat ne asiat, jossa hän kokee olevansa hyvä ja jotka hän osaa tehdä. Muutos on kuitenkin asia, jossa joutuu menemään epämurkuvuusalueelle ja opettelemaan uusia tapoja. Niitä asioita tekemällä, joita ei vielä kunnolla osaa, luovat parhaimman pohjan uuden oppimiselle.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 73) jatkavat, että johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten kesken, josta esimiehellä on suurin vastuu. Puhutaan alaitaidoista

ja joka tehtävässä vaaditaan vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä, niin myös muutosjohtamisessa. Tällä tarkoitetaan johtamiskykyä, mutta myös kyvystä olla johdettavana, sekä kyvystä miten itseään johtaa. Lisäksi tunnistaa se, käytämmekö rakentavasti vai hajottavasti henkilökohtaisia voimavaroja ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Ylikosken ja Ylikosken (s. 73) mukaan yhteisöt, joissa otetaan yhteistä vastuuta johtamistehtävän laadusta, saavutetaan aikuismaisen vastuullista käyttäytymistä. Esimiehen tehtävänä onkin määritellä, minkälaiset valmiudet ovat työyhteisölle hyödyllisimmät. Näin esimiehestä tulee ryhmän henkisen kasvun tukija, sekä ammattitaidon arvostaja. Valvovasta esimiehestä muodostuu sopivien työryhmien muodostaja ja kannustaja, joka jättää itseriittoisuuden taakseen saadakseen esille innovatiivisuutta ja sitoutumista.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 73) huomauttavat, että esimies ei anna valmiita ohjeita, vaan edesauttaa ryhmän jäsenten eteenpäin menemistä avustavin kysymyksin ja löytämään juuri heille sopivat vastaukset ja tunnustaa jokaisen ihmisen merkityksellisen aikaansaannoksien saavuttamisessa. Esimies yhdessä ryhmän kanssa etsii realistisia tavoitteita ja pitää huolen, että niitä kohti pyritään. Esimiehen perustehtäviä onkin, olla henkisesti läsnä työyhteisössään. Joskus esimies voi kokea läsnäolovaikeutta, joka voi johtua kokemuksesta, ettei hänellä ole mitään annettavaa. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että monesti pelkkä läsnäolo riittää, olla aidosti läsnä ja kuunnella. Rauhallinen ja kuunteleva esimies saa puhujan kokemaan itsensä arvokkaaksi, jolloin ryhmän tuki ja ymmärrys vahvistuu.

#### **2.4.2 Viestintä muutoksessa**

Pirisen (2014, 116) mukaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri vaikutus muutosprosessin onnistumisessa. Pirinen (s. 119) kirjoittaa, että muutoksen kokonaiskuvaa voidaan selkeyttää, jos ylin johto kertoo koko henkilöstölle totuudenmukaisesti muutoksen syyt ja tavoitteet, sekä sen mikä muuttuu ja mikä ei. Johdon viestintä henkilöstölle auttaa heitä ymmärtämään kokonaiskuvan ja he saavat muutokselle kasvot ja vastuunkantajat. Pirinen (s. 116) kirjoittaa, että monesti viestintä koetaan puutteellisenä, tietoa pantataan tai se ei ole ymmärrettävää. Esimiehen tehtävänä on aktiivinen viestintä, joka tapahtuu keskustelemalla eri näkökul-



mista henkilöstön kanssa ja auttaa heitä ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja päämäärät. Viestintä ja vuorovaikutus lisäävät myös kokemuksien jakamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutosviestinnässä usein keskitytään viestimään tulevaisuudesta, mutta on tärkeää puhua myös tästä hetkestä, koska se on työntekijälle merkityksellisempää ja läheisempää.

Pirinen (2014, 117) korostaa, että viestintä muutosprosessin aikana sisältää paljon informaatiota, jota työntekijän voi olla vaikea poimia ne itseensä olennaisesti vaikuttavat asiat. Esimiehen tehtävänä onkin suodattaa oleellisin tieto työntekijälle, sekä käyttää ymmärrettävää sanastoa ja käsitteistöä. Liian vaikeita termejä sisältävä puhe saa työntekijän kokemaan, että muutos ei ehkä kosketakaan häntä. Työntekijä katsoo asioita omasta näkökulmasta ja ymmärtää viestit oman käsityksen ja kokemuksen kautta. Pirinen (s. 118) kirjoittaa, että yhteisymmärryksen luomiseen tarvitaan yhteistä säveltä, koska vain sellaiseen asiaan voi sitoutua, jonka ymmärtää ja jolla on merkityksensä.

Onnistunut muutos-oppaassa (s. 12 [Viitattu 19.3.2019]) on kerrottu, että viestinnässä avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä. Luottamusta herättää, kun esimies kertoo myös ne asiat, jotka ovat vielä vähän epävarmoja ja joista ei vielä tarkasti tiedetä, koska seuraavassa tiedotustilaisuudessa ne saatetaan jo kertoa ja henkilöstö on voinut niihin etukäteen jo hieman valmistautua. Viestinnässä tärkeintä on, että sanat ja teot ovat yhteneviä, eivätkä ole ristiriitaisia tai epäselviä. Viestinnässä on tärkeää muistaa myös se, että vie oman aikansa tulkita ja käsitellä saatu tieto. Viestejä voi siis joutua toistamaan useitakin kertoja, ennen kuin niiden sanoma tavoittaa kuulijan. Viestejä voidaan jakaa useissa eri kanavissa, joita voivat olla esimerkiksi intranet, sähköposti, ilmoitustaulu, keskustelupalstat, palaverit, yhteistilaisuudet jne. Useat eri kanavat mahdollistavat tiedon saatavuuden ja antavat työntekijöille mahdollisuuden palata niihin myös uudelleen.

Pirinen (2014, 118) täsmentää, että muutoksessa ei pidä unohtaa myöskään esimiehen kuuntelemisen taidon merkitystä. Monesti esimiehet ovat kiireisiä tai pois-  
saolevia, eivätkä ehdi pysähtyä ja kunnolla keskittyä kuulemaan työntekijän mielipiteitä tai kysymyksiä. Myös kiireessä työntekijän sanomisien väärin tulkitseminen ja olettaminen ovat huonoa vuorovaikutusta. Esimiehen olisi todella tärkeää varata aikaa työntekijöiden kuulemiselle, koska monesti työntekijät antavat myös tärkeää

palautetta muutoksen toteuttamisvaiheista ja näiden näkemyksien vuoksi on helpompi tehdä tarvittavia muutoksia.

Pirisen (2014, 120) mukaan viestintä on kaksisuuntaista, joten myös työntekijällä on oma vastuu ottaa viesti vastaan ja osallistua itsekkin viestintään. Työyhteisöissä on ihmisiä, jotka ovat aktiivisia viestinnässä. Pirisen (s.121) mukaan, he hakevat itsekkin tietoa, vastaanottavat, tuottavat ja osallistuvat innokkaasti muutoskeskusteluihin ja yleensä nämä ihmiset ovat niitä, jotka ensimmäisten joukossa lähtevät tekemään asioita uudella tavalla. Pirinen kirjoittaa (s. 120) niistä ihmisistä, jotka odottavat että heille kerrotaan kaikki tarpeellinen tieto tai he voivat jopa syyttää esimiestä tiedon puutteesta. Työntekijä saattaa pelätä, että uudelleen ja uudelleen kysymällä tapahtuvasta muutoksesta, hänet leimataan hankalaksi ja muutosvastarintaiseksi ja asiat jäävät vaille selvitystä.

Pirinen (2014, 121) huomauttaa, että joskus työntekijät saattavat tietoisesti syrjäyttää itsensä viestinnän vastaanottajina. Tätä esimiehen ei saa hyväksyä, koska se aiheuttaa eristäytymistä ihmisten välille. Tiedon epätasaisesti jakautuminen aiheuttaa vaikeuksia muutoksen läpivientiin. Pirinen (s. 120) kehottaa esimiestä huolehtimaan, että viestit tavoittavat kaikki ja rohkaista hiljaisempia työntekijöitä aktiivisempaan viestintään. Kun työntekijöillä on hyvin tiedossa tulevat tapahtumat, he pystyvät paremmin valmistautumaan ja omaksumaan uusia asioita, sekä hyödyntämään muutoksen tuomia mahdollisuuksia omassa työssään.

## **2.5 Esimiehen rooli muutoksessa**

Arikoski ja Sallinen (2008, 83) toteavat, että muutoksen johtamisessa esimiehellä on omat haasteensa toimiessaan kolmessa eri roolissa: kokemassa itse tapahtuvaa muutosta, olla ymmärtäjänä työntekijän muutoksessa ja valmistautumisessa tulevaisuuteen. Esimies käy siis oman muutosprosessin lävitse ja kokee omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tapahtuvilla olevasta muutoksesta. Esimies saa yleensä tietää muutoksesta ennen työntekijöitä ja näin hänellä on enemmän aikaa valmistautua, hyväksyä tapahtuva muutos ja poisoppia vanhoista tavoista. Tämä tilanne aiheuttaa epäsuhtaa johdon ja työntekijöiden välille ja johdon on näin ollen annettava tarvittava määrä tilaa työntekijöille uudenoppimiseen.

Arikosken ja Sallisen (2008, 83) mukaan muutoksen toteutumiseen tarvittavaa aikaa voidaan lyhentää ottamalla koko henkilöstö mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Arikosken ja Sallisen (s. 84) mielestä esimiehen tulisi johtaa työntekijöiden muutostilannetta olemalla yksi ryhmän jäsenistä, jakaa tietoa muutoksesta ja sen vaiheista. Esimiehen tulisi mahdollisuuksien mukaan ennakoida tulevaisuutta eli miten muutosprosessi etenee, millaisia resursseja ja osaamista tarvitaan, mahdollisesti eteen tulevat haasteet ja niiden ylipääseminen. Jotta esimies onnistuisi ennakkoinnissa mahdollisimman hyvin, on hänen oltava hyvin perillä koko organisaatiosta, ja muutosprosessin eri vaiheista, sekä ryhmien välisien suhteiden ymmärtämisestä toteavat Arikoski ja Sallinen (s. 85).

### **2.5.1 Muutosvastarinta ja sen käsittely**

Kauhanen (2018, 56) kirjoittaa, että organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa on jonkin asteista muutosvastarintaa aina. Muutosvastarinta on tapahtuvan muutoksen tai sen suunnitelman vastustamista. Ihminen kokee uuden asian varauksella, koska taustalla on itsesuojeluvaisto. Muutosvastarintaa kokiessa on tarkoituksena säilyttää tasapaino ja kokemus tilanteen hallinnasta, sekä arvioida tulevaa. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa eri syistä ja eritavoilla. Kauhanen (s. 57) on listannut syitä muutosvastarinnalle, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset pelkotilat kuten, pelkoa työn menettämisestä, uuden oppimisesta, epäonnistumisesta, osaamattomuudesta ja taloudellisista seikoista, vastustusta voivat aiheuttaa myös vanhat tottumukset, kaipuu vakaudesta, näkemyserot, väärinkäsitykset, tuntematon tulevaisuus tai muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty. Kauhanen (s. 57) toteaaakin, että on tärkeää kohdata ja käsitellä jokaisen kokema muutosvastarinta rauhassa. Näin työntekijä kokee tullessa kuulluksi ja asiat eivät jää kaivelemaan ja aiheuttamaan katkeruutta.

Järvinen (2014, 102) tuo esille näkemyksen, että kaikki vastustus ei ole pelkästään muutoksesta tapahtuvaa vastustamista. On myös mahdollista, että henkilöstö kokee, etteivät esille tuodut muutokset ole loppuun asti suunniteltuja ja perusteltuja. Henkilöstö ei ole ehkä saanut riittävästi tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista ja siksi esittävät kriittisiä ja epäileviä kysymyksiä. Syy, miksi henkilöstö näin ajattelee,

voi johtua yrityksen aikaisemmista muutoksien toteutuksista. Jos yrityksen historiassa on ollut muutossuunnitelmia, jotka ovatkin jääneet toteutumatta, on henkilöstö oikeutetusti epäileväinen ja kriittinen muutoksia kohtaan.

Pirinen (2014, 104) mainitsee, että tuntematon usein pelottaa ja sitä vastustetaan. Vastustuksen helpottamiseksi esimiehen tulisi ottaa henkilöstö mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Tunteiden jakaminen ja keskustelu auttavat muutoksen tuomien asioiden näkemisessä. Toisenlaisen näkökulman saaminen laajentaa omaa ajattelutapaa poistamalla ennakkoluuloja, sekä helpottaa muuttuvien toimintatapojen omaksumisessa ja oppimisessa. Pirisen (s. 105) mielestä Muutosvastarinta syntyy yleensä kiireessä, kun ei ole ollut tarpeeksi aikaa asioiden sulatteluun ja näkökulmien jakamiseen.

Huonoa johtamista Pirisen (2014, 105) mielestä on se, että esimies kieltää muutostavastarinnan olemassaolon. Tästä seuraa, että työntekijät jäävät epätietoisuuteen ja selviämään yksin tapahtumassa olevasta muutoksesta. Pirisen (s. 106) mukaan syitä esimiehen huonoon johtamiseen voivat olla esimerkiksi osaamattomuus, epävarmuus, uupumus, oman esimiehen tuen puute, välinpitämättömyys, pelko riskeistä jne. Pirinen (s. 105) huomauttaa, että huonoa johtamista on myös muutoksien läpivienti hallitsemattomasti, joka voi johtua yrityksen johtamiskulttuurista tai epäpätevästä johtamistavasta. Yrityksen toimintatapa voi olla sellaista, että muutokset tapahtuvat nopeassa tahdissa ja niitä on usein, tai johto tekee päätökset nopeasti ja osaa esimiehistä ei tiedoteta asioista lainkaan.

Arikoski ja Sallinen (2008, 91) toteavat, että tiedottaminen on muutosjohtamisen ja muutosvastarinnan tärkein työkalu. Jo suunnitteluvaiheessa henkilöstölle annettu tiedostus auttaa vähentämään vastustusta, kuten myös avoimuus, vuorovaikutus ja henkilöstön osallistuttaminen muutoksen suunnitteluun soveltuvin osin. Arikoski ja Sallinen (s. 93) huomauttavat, että joskus voi olla tilanne, että johto on kieltänyt esimiestä kertomasta tiettyjä asioita henkilöstölle. Tämä saa esimiehen hankalaan välikäteen, jolloin voi helposti syyllistyä valehteluun. Valehtelu on aina väärin ja yleensä totuus paljastuu ennen pitkää. Esimiehen on tärkeä pysyä totuudessa ja kertoa myös henkilöstölle sen, ettei hänellä ole sillä hetkellä lupa kertoa enempää. Arikoski ja Sallinen (s. 91) toteavat myös, että pörssiyhtiöiden salassapitovelvollisuus estää esimiehen tiedottamista.

Arikoski ja Sallinen (2008, 95) jatkavat, että esimiehen on myös tärkeää oppia tuntemaan henkilöstö ja suoda myös heille mahdollisuus tutustua esimieheen. Työyhteisössä, jossa esimiehet vaihtuvat tiuhaan, ei tutustumista ehdi tapahtua ja syntyy levoton ilmapiiri, jolloin esimies ei saavuta työntekijöiden täyttä arvostusta. Esimies on muutosta johdettaessa tärkeässä osassa ja onnistumisen kannalta on työntekijöiden ja heidän osaamisensa tunteminen avainasemassa.

Pirinen (2014, 107) tuo esille, että voimakas muutosvastarinta voi aiheuttaa työilmapiirin tulehtumisen, jolloin työntekijöiden väliset suhteet ovat huonot ja syntyy vaikeita ristiriitatilanteita. Huonosti hoidettu tiedottaminen muutoksesta aiheuttaa työyhteisössä turhaa tilanteen analysointia ja pohdintaa, joka kuluttaa energiaa ja laskee työmotivaatiota. Esimiehen tulisi puuttua tämän kaltaiseen toimintaan ja yhdessä työyhteisön kanssa kehittää tavat, joilla ongelmatilanteita saataisiin ratkottua. Pirinen (s. 109) kirjoittaa, että luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijöiden välillä auttaa työntekijöitä kertomaan tunteistaan ja mielipiteistään ja näin esimiehen on helpompi antaa tarvittavaa tukea.

## **2.5.2 Muutosprosessin seuranta ja arviointi**

Onnistunut muutos -oppaassa (s.20 [Viitattu 22.3.2019]) kerrotaan, että käynnissä olevan muutoksen edistymistä tulisi seurata säännöllisesti. Tieto siitä, miten muutos etenee tai millä tavoin siihen suhtaudutaan auttaa tietämään onko muutoksen suunta oikea, vai pitääkö jotain muuttaa. Myönteinen palaute todistaa, että muutos kulkee oikeaan suuntaan, mutta kielteinenkin palaute on tärkeää, koska siitä tiedetään mikä ei toimi. Muutoksen etenemistä voidaan seurata monin eri tavoin. Näitä tapoja voivat olla, esimerkiksi eritavoin toteutetut kyselyt, palaverit, kahdenkeskeiset keskustelut, kuten kehityskeskustelut jne. Muutoksen edistämistä voidaan korostaa esimerkiksi seuraavanlaisien kysymyksiä avulla: miksi muutos mielestäsi tapahtuu, mikä on muuttunut, miten muutos on edennyt, miten koet muutoksen vaikuttaneen työhösi, mitä olet oppinut ja mitä kannattasi huomioida jatkossa jne.

Kauhanen (2018, 58) toteaa, että siinä vaiheessa kun muutosta ollaan vasta suunnittelemassa, tulisi miettiä valmiiksi jo arviointitapa, jolla muutoksen onnistumista tullaan arvioimaan. Jokainen muutokseen osallistunut on kiinnostunut yleensä

sä tietämään, oliko toteutettu muutos kannattava ja oliko lopputulos se, mitä alussa oli odotettu. Muutosprosessin arvioinnista saadaan oppia ja eväitä seuraavia muutoksia varten. Arviointitapoja on monia. Yksi tapa on käyttää ulkopuolista arvioitsijaa, mutta arvioinnin voi tehdä myös organisaation sisällä. Näitä organisaation omia tapoja ovat lähtökohtatilanteen ja lopputuloksen kuvaus, jolloin nähdään, millä tavoin muutos vaikutti. Toinen vaihtoehto on verrata lopputulosta, asetettuihin tavoitteisiin nähden. Mahdollista on myös tehdä haastatteluja henkilöstölle tai pitää palaverieita, joissa arvioidaan muutoksen vaikutuksia. Tärkeää kuitenkin on, että muutosprosessia arvioidaan jollain tavalla.

Onnistunut muutos -oppaassa (s. 21 [Viitattu 22.3.2019]) on kerrottu myös muutoksen päättämisestä, jolloin kyse on tilanteen arvioinnista ja mahdollisten korjaustoimenpiteiden kartoittamisesta. Muutoksen päättämisessä on kyse myös toimintatapojen vakiinnuttamisesta, jolloin huomio kiinnittyy onnistumisiin, saatujen hyötyjen korostamiseen ja osallistujien mahdolliseen palkitsemiseen. Muutosprosessin tuloksista ja opituista asioista kannattaa kertoa koko henkilöstölle, sillä vaikutukset voivat jäädä työntöihin huomaamatta. Mikäli muutoksen tavoitteita ei saavuteta täydellisesti, ei muutos ole epäonnistunut. On voinut käydä niin, että muutosprosessin aikana suunnitelmat ovat muuttuneet ja päämääräkin on hiukan eri kuin lähtötilanteessa.

Onnistunut muutos -oppaassa (s. 21 [Viitattu 22.3.2019]) kerrotaan myös, että edellytyksenä toimintakyvyn kasvulle on tarkkailla toimintaa jatkuvasti, sekä vahvistaa uusia toimintatapoja. Vahvistamisella tarkoitetaan parhaimmiksi todettujen käytäntöjen levittämistä, uusien toimintatapojen ja sääntöjen juurruttamisesta käytäntöön ja mahdollisen lisäkoulutuksen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistyötä. Henkilöstö kokee muutoksen usein kuormittavana ja joustavuutta vaativana ajanjaksoja. Johdon ja esimiesten tulisi muutosprosessin jälkeen antaa henkilöstölle kiitosta. Arvostuksen ja tunnustuksen osoittaminen muutoksessa mukana olleille lisää sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja luottamusta tulevaisuuden muutoksia kohtaan.

### 3 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSTILANTEISSA

Manka ja Manka (2016, 62) toteavat, että kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin, on saatu parannettua mm. työyhteisöjen työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä ja motivaatiota. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen menestymiseen, kuten tuloksellisuuden kasvuun, koska työntekijöiden aika ei kulu ongelmien tai epäkohtien pohtimiseen. Organisaatiossa osaamisen ja oppimisen taidot kehittyvät ja luovat hyvän pohjan uusien ideoiden, työtapojen ja asiakaspalvelun kehittämiseksi. Lisäksi henkilöstön lisääntyvä sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työn laatuun. Manka ja Manka (s. 62) toteavat, että nykyään puhutaan toiminnan tuloksellisuudesta, johon sisältyy organisaation tekemä työ henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen.

Schaupp ym. (2013, 36) pohtivat, että työelämässä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa uupumusta, työn mielekkyyden vähenemistä ja kuormitusta, mutta samaan aikaan muutos voi olla myös innostava, tuottaa iloa ja tyytyväisyyttä onnistumisesta ja kehittämisestä. Yksilöt ottavat muutoksen vastaan eri tavoin ja muutoksen kokemiseen vaikuttavat monet eri asiat. Koska muutokset vaikuttavat enemmän kuormittavalla tavalla työhyvinvointiin, on alettu kiinnittämään huomioita muutoksen hallintaan. Esimiehille tarjotaan erilaisia tukitoimia ja ohjeistusta muutosprosessien läpiviemiseen Schaupp ym. (s. 36) toteavat.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin kolme näkökulmaa

Schaupp ym. (2013, 37) kertovat, kuinka Gerlander ja Launis (2007, 202–212) ovat kuvanneet työhyvinvointia kolmesta eri näkökulmasta luoden *Työhyvinvoinnin ikkunat*-käsitteen. Siinä jokaisessa ikkunassa määritellään työhyvinvointi ja niiden ongelmien syyt eri tavoilla. Näin työhyvinvoinnin edistämiseen löytyy erilaisia toimintatapoja riippuen siitä, millä tavoin tulkitaan työssä jaksamista. Tämän ikkunaajattelun avulla esimies voi pohtia, mistä näkökulmasta työhyvinvointia tarkastellaan. Nämä kolme näkökulmaa ovat, kokemuksen, kuormituksen ja kehittyvän toiminnan näkökulmat. Näiden näkökulmien tarkastelu lähtökohta on pohdinta siitä, mitä työhyvinvointi on, miten työhyvinvointia edistetään ja kenen vastuulle se kuuluu.

### 3.1.1 Kokemusikkuna

Schaupp ym. (2013, 38) kirjoittavat, että tässä näkökulmassa tarkastellaan työntekijän kokemaa tyytyväisyyttä työhön. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja jokainen työntekijä kokee työnsä ja työpaikalla tapahtuvat asiat eritavoilla. Esimiehen on hyvä tuntea työntekijä hyvin ja kuunnella hänen näkemyksiään ja edistää työhyvinvointia mm. työnohjauksella ja valmentamisella. Schaupp ym. (s. 39) toteavat, että työssä ilmenevien vaikeiden asioiden hallintaa autetaan työyhteisön sisällä tapahtuva kokemusten jakamisella. On kuitenkin otettava huomioon, että työntekijät kokevat asiat eritavoilla ja kokemuksia selitetään suhtautumistapojen tai asenteiden eroilla, esimerkiksi muutosvastarinta selitetään juuri persoonallisuuspiirteiden eroilla.

Kupias ym. (2014, 79) toteavat, että esimiehellä on lukematon määrä vaihtoehtoja, joilla työntekijöiden osaamista, kehittymistä ja tyytyväisyyttä kehitetään. Yksi tapa on käyttää ulkopuolista apua kuten työnohjausta, koulutusta, konsultointia ja valmennusta. Kupias ym. (s. 80) luettelevat esimiehen ohjaamia kehitystoimenpiteitä koko tiimille, joita voivat olla esimerkiksi kehityspalaverit, tietoisikut, ideavartit, osaamiskartoitukset, kehityssuunnitelmat jne. Yksilötasolla ovat mm. perehdyttäminen, työnopastus, ohjaustehtävät, työkierto, kehityskeskustelut ja vuorottelupaikat. Esimies voi luoda oppimista tukevan ilmapiirin, jossa työntekijät jakavat omaa osaamistaan ja näkökulmiaan toisille, sekä järjestää yhteisiä kehitys- ja ideointipalavereja. Nämä keskustelu tuokiot auttavat esimiestä keittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja muutosjohtamisessa.

Juuti ja Vuorela (2015, 24) tuovat esille, että kuunteleva ja keskusteleva johtamistyylitukee henkilöstön työhyvinvointia. Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen, sekä osallistuminen keskusteluihin lisäävät sitoutumista ja työmotivaatiota. Täysillä työntekijöiden osaamista kehittävä esimies on omaksunut hyvän vuorovaikutustaidon sekä aistii herkästi toisen ihmisen näkökulmia. Juuti ja Vuorela (s. 25) kertovat, että keskusteltaessa työhön liittyvistä asioista esimiehen ja työntekijän näkökulmat ovat usein erilaiset. Mikäli keskustelu päättyy esimiehen mielipiteen voittoon, koska hän on korkeammassa asemassa, on keskustelu epäonnistunut. Työntekijä kokee tulleen alistetuksi ja nämä kokemukset jäävät painamaan mieltä, jolloin työmotivaatio heikkenee, ilmapiiri tulehtuu sekä jossain vaiheessa mielen



päälle jääneet asiat purkautuvat ulos. Esimiehen onkin syytä tarkastella aina keskustelun laatua, onko se johtamassa hedelmälliseen lopputulokseen, jossa saavutetaan yhteisiä näkemyksiä, päämääriä ja keinoja niiden toteuttamiseen.

Juutin ja Vuorelan (2015, 162) mielestä organisaatiossa hyvän yhteishengen ja ilmapiirin luominen vie oman aikansa, koska tarvitaan luottamusta, arvostusta, toisen ihmisen tuntemista ja kunnioittamista. Näiden saavuttamiseen saattaa kulua useampikin vuosi. Saavutettu luottamus lisää avoimuutta ja haasteiden ratkominen on helpompaa. Vähäinen keskinäinen luottamus heikentää yhdessä työskentelevien ihmisten keskinäistä tietojen jakamista toisilleen ja haasteiden ratkominen saattaa tästä syystä olla vaikeaa. Jos esimies ei ole herkistynyt työntekijöiden keskinäisille suhteille tai ei aisti heidän välisiä suhteita, on helposti tuloksena loukattuja tunteita ja pettyneitä toiveita.

### **3.1.2 Kuormitusikkuna**

Schaupp ym. (2013, 39–41) mukaan kuormittavuudessa tasapainoillaan työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välillä. Työhön kuuluu luonnollisesti tietty kuormittavuus, mutta kuormitusta ei saa olla liikaa. Schaupp ym. (s. 41) kirjoittavat, että kuormittavuuden tasapaino saattaa muuttua, jos työ muuttuu tai työntekijän työkyvyssä tapahtuu heikkenemistä, kuten sairastumista. Lakisääteisesti on asetettu esimiehelle velvollisuus olla selvillä työn kuormittavuudesta, ettei siitä aiheudu työntekijälle terveydellistä haittaa.

Schaupp ym. (2013, 41) jatkavat, että yleisesti pidettäviä terveysuhkia ovat olleet fyysisesti kuormittavat tekijät ja työympäristön altisteet, erityisesti teollisuudessa olevat melu, kemikaalit ja toistotyö. Työn helpottamiseen tulleet tietotekniset ratkaisut ovat lisänneet psykososiaalisia kuormitus- ja haittatekijöitä, kuten yksin työskentelyä tietokoneen ääressä, jolloin sosiaalinen vuorovaikutus vähenee ja kognitiivinen tietotyö voivat kuormittaa työntekijän henkistä hyvinvointia. Tätä on lähdetty kehittämään positiiviseen suuntaan ja työntekijälle on annettu mahdollisuus itse vaikuttaa työntekävien vaihtelevuuteen, säätelymahdollisuuteen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen luomiseen. Kun poistetaan kuormittavia tekijöitä ja lisätään yksilön voimavaroja, edistetään työhyvinvointia.

Näin ehkäiset työstressiä -verkkosivulla [Viitattu 22.3.2019] on kirjoitettu, että työstressiä voidaan ennalta ehkäistä hallitsemalla kuormitustekijöitä. Tärkeimmät toimenpiteet ovat silloin työn sisällön, töiden organisoinnin ja töiden järjestelemisen toimivuus, sekä huomion kiinnittäminen toimivaan esimiestyöhön ja sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä. Kuormitustekijöiden vähentämisessä huomio kiinnittyy aluksi kartoittamalla riskit. Liiallista kuormitusta voidaan ehkäistä monin eri tavoin, joista esimerkkeinä ovat työn selkeät tavoitteet, vastuiden ja tehtäväjakojen selkeys, työn vaihtelevaisuus ja itsenäisyys, sopiva työtahti ja työmäärä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja koko työyhteisöä koskeviin asioihin, riittävä ja avoin tiedonkulku, tasapuolinen ja kuunteleva johtaminen, yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Työntekijän kokiessa kuormitusta, jonka kokee liian raskaaksi, on tärkeää kertoa siitä esimiehelle.

### **3.1.3 Kehitysikkuna**

Schaupp ym. (2013, 44) toteavat, että tässä kehitysikkunassa tarkastellaan työhyvinvointia muutoksen aikana. Työntekijä voi hyvin työssään, kun hän onnistuu työssään ja työ etenee sujuvasti. Onnistuminen työssä lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Uhkan työhyvinvoinnille tuovat erilaiset ongelmat työn sujuvuudessa ja epäonnistumiset. Näitä ongelmakohtia on tarkoitettu tässä osiossa kehittää.

Schauppin ym. (2013, 44) mielestä kehittyvän toiminnan ikkunassa tarkastellaan työn etenemistä konkreettisesta näkökulmasta; työntekijän tekemä työ, käyttämänsä välineet ja valmiita työn tulokset. Näiden konkreettisen tekemisien lisäksi tarkastellaan myös ajatuksellista puolta, eli mikä tavoite työllä on. Toimintajärjestelmän mukaan kiinnostuksen kohteena ovat siis, toiminnan kohde, tekijät, millaisia välineitä käytetään, työyhteisö, työnjako ja säännöt. Nämä toimintajärjestelmän osat ovat kytkeytyneet toisiinsa ja jonkin osan muuttuessa sillä on vaikutusta muihin osiin. Tarkasteltaessa toimintaa pitkällä aikavälillä huomataan, että kehitystä tapahtuu jonkin verran jatkuvasti, jolloin koko työ kokonaisuudessaan kehittyy.

Työn kehittäminen -verkkosivun [Viitattu 22.3.2019] mukaan työn kehittämiseksi on jatkuvaa tarvetta, koska työn tekemisen tavat muuttuvat nykypäivänä jatkuvasti.

Kun työn tekeminen on terveellistä, turvallista, hallittavissa olevaa sekä mielekäs-  
tä, on sillä merkitystä työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Uhkan työhyvinvoin-  
nille tuo muutoksen hetkellä tapahtuva työn mielekkyyden ja tarkoituksen hämär-  
tyminen. Työ on muuttunut selkeärajaista tehtävistä laajemmiksi kokonaisuuksik-  
si, jotka sisältävät monia eri vastuita ja rooleja ja näin koko työyhteisö on joutunut  
muokkaamaan toimintaansa jatkuvasti. Työtä kehitettäessä työhyvinvointia voi-  
daan parhaiten edistää ottamalla työyhteisö mukaan kehittämiseen.

Schaupp ym. (2013, 45) kirjoittavat, että työn sisällön ja kohteen on katsottu ensi-  
sijaisesti vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon, eli sitä suurempi on motivaatio,  
mitä mielekkäämpänä työntekijä nämä seikat kokee. Esimerkiksi työn kohteessa  
tapahtuva muutos voi vaikuttaa työntekijän kokemaan innostukseen. Työyhteisön  
tulee tukea toimintatavoillaan onnistumisia yhdessä työn kohteen kanssa. Muutos  
työolosuhteissa tai tavoitteissa saattaa heikentää työn toimivuutta, koska vanhat  
toimintatavat eivät enää toimi. Seurauksena on työssä onnistumisien vaikeuksia ja  
se taas aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä. Mitä aikaisemmassa vaiheessa  
muutostarve huomataan, sitä nopeammin ja vähemmällä virheratkaisuilla tilanne  
saadaan korjattua.

Schaupp ym. (2013, 45) huomauttavat, että kehittyvän työn ikkunassa ei ole tar-  
koitus tarkastella muutosta itsessään hyvänä tai huonona asiana. Tarkoituksena  
on miettiä muutoksen keinoja ja kuinka ne toimivat, sekä niiden vaikutuksia työhy-  
vinvointiin. Pitkään jatkunut epävarmuus työyhteisössä vaikuttaa negatiivisella ta-  
valla työntekijöihin. Muutos voi tapahtua myös liian nopeasti, jolloin työntekijöille ei  
jää tarpeeksi aikaa omaksua ja oppia uusia työtapoja, työympäristöä tai työvälinei-  
tä. Monesti myös unohdetaan antaa tarpeeksi aikaa vanhasta toimintatavasta  
poisoppimiselle, vaikka se voi olla haastavampaa ja aikaa vievää kuin uuden  
oppiminen.

### **3.2 Työn mielekkyys ja motivaatio**

Järvinen (2014, 97) toteaa, kuten on aikaisemminkin tullut jo esille, miten tärkeä  
asia on kertoa ymmärrettävällä tavalla muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Tämä  
siitä syystä, että ihmisen on haastavaa työskennellä sellaisen asian puolesta, jon-

ka merkitystä hän ei ymmärrä. Järvinen (s. 98) toteaa, että mikäli ihminen kadottaa työnsä, tai jopa elämänsä mielekkyyden pitkäksi aikaa, on hän henkisesti haastavassa tilanteessa. Jos ihminen ei koe työtään hyödylliseksi, kiinnostavaksi, tärkeäksi tai muuten motivoivaksi, on vaikea olla kiinnostunut työstä ja tämä taas vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi.

Järvinen (s. 97) jatkaa, että työmotivaatio on linkittyneessä yhteydessä työn mielekkyyden kanssa ja jokainen joutuu tekemään töitä näiden asioiden säilymisen vuoksi. Monesti jopa ihan pienet asiat saattavat uhata työn mielekkyyttä. Järvisen (s. 99) mielestä jotkut kokevat työn mielekkyyden siten, että saavat palkkaa, toiset taas pitävät työn haasteellisuudesta ja kiinnostavuudesta. Lisäksi muita motivaatiotekijöitä ovat työkaverit, työpaikan henki ja imago, kehittymismahdollisuus, työolosuhteet, sosiaaliset edut jne. Jokaisen ihmisen käynnistyminen ja ohjautuminen on erilaista, joita esimiehen voi olla haastava tunnistaa, eikä heidän johtamiseen voida käyttää samaa kaavaa. Usein työpaikan muutostilanteissa tulee esille, miten eritavalla henkilöstö tulkitsee asioita.

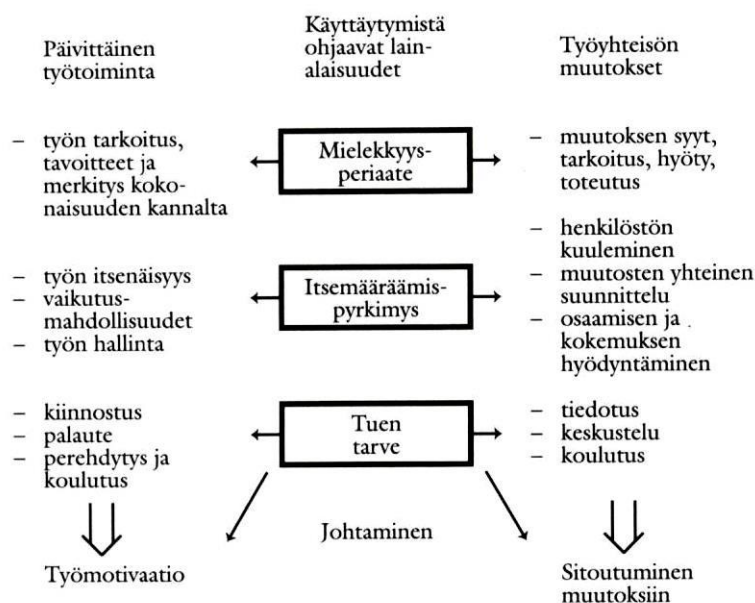
### **3.3 Itsemääräämistarve**

Järvinen (2014, 104) katsoo, että ihmisellä on itsemääräämispyrkimys. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa ymmärtää, mistä on kysymys ja rakentaa siitä sen käsityksen itsenäisesti. Järvinen (s. 105) toteaa, että jokainen työntekijä kokee tärkeäksi sen, että hän kokee olevansa työssään tarpeeksi itsenäinen ja vapaa, eikä pelkästään toisten määrällävänä olevana. Ihminen haluaa olla itse vaikuttamassa tapahtuviin asioihin. Järvisen (s. 106) mukaan tämä luo esimiehelle haastetta, jos hän ei ymmärrä itsemääräämispyrkimystä ihmisen käyttäytymisessä. Täysin valmiin suunnitelman ja toimintatapojen esittäminen henkilöstölle saa aikaan vastustusta, koska heidän itsemääräämistunnetta on uhattu. Esimies voi ehkäistä tämän kaltaista vastustamista käyttämällä tavoitteiden ja sopimuksien kautta tapahtuvaa toimintaa. Esimies sopii yhdessä työntekijöiden kanssa työlle tavoitteet, mutta työntekijät saavat itse päättää työtapojen ja menetelmien tavoista, joilla tavoitteisiin pyritään. Tällä tavoin esimies luo arvostusta työntekijän osaamiselle,

osoittaa luottamusta, sekä antaa tiettyä vapautta, luopumatta kuitenkaan koko yrityksen tavoitteista.

Järvinen (2014, 107) tuo esille, että Itsemääräämistunne vaikuttaa merkittävästi motivaatioon, vaikuttaen myönteisesti kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kun työntekijä kokee osaavansa ja hallitsevansa oman työnsä ja pystyy toimimaan siinä itsenäisesti, se saa aikaan suurta tyytyväisyyden ja riippumattomuuden tunnetta. Tämä selittää myös sen, miksi ihmiset haluavat kehittyä työssään ja oppia lisää. Itsemääräämistunne selittää myös sen, että työntekijät eivät kehtaa pyytää apua tai neuvoa työssään, vaikka olisikin tarpeen, koska kokevat sen jollain tavoin nöyryyttävänä. Muutokset työpaikoilla ovat haastavia juuri itsemääräämispyrkimysten vuoksi.

Järvinen (2014, 98) tuo oheisessa kuvassa esille ihmisen käyttäytymistä ohjailevia lainalaisuuksia, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja sitoutumisessa muutoksiin ja mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyden periaatteen, itsemääräämispyrkimyksen ja tuen tarpeen kokemiseen päivittäisessä työskentelyssä, sekä työyhteisössä tapahtuvissa muutoksissa.



Kuvio 3. Ihmisen käyttäytymistä ohjailevat lainalaisuudet (Järvinen 2014, 98).

### 3.4 Työhyvinvointi työyhteisössä

Kauhasen (2016, 23) mukaan työhyvinvoinnin tärkein lähtökohta on työkyky. Ihmisen työkyky muodostuu omista voimavaroista, jotka yhdistyvät tasapainoisesti työn vaatimusten kanssa. Voimavaroja ovat terveys, toimintakyky, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet. Työ koostuu työympäristöstä, työyhteisöstä, työn sisällöstä, työn vaativuudesta, sekä työn organisoinnista, myös esimiestyö ja johtaminen liitetään tähän.

Kauhanen (s. 23) tarkentaa työkyvyn perustaa, johon kuuluu terveys, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Seuraavaksi tulevat ammattitaito ja osaaminen, joita ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan työelämän jatkuviin haasteisiin ja muutoksiin. Kolmanneksi tulevat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä tasapainoillaan omien voimavarojen ja työn, sekä muun elämän välillä. Viimeisimpänä työkyvyn vaikuttavana tekijänä Kauhasen (s. 24) mukaan on työ ja siihen liittyvät tekijät, kuten työn erilaiset vaatimukset ja työn organisointi, toimiva työyhteisö ja johtamisen tavat.

Kauhasen (s. 24–25) mielestä johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vastuu, koska työkyky muodostuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Tasapaino muuttuu elämän eri vaiheissa, kuten ihmisen iän ja sairauksien myötä, mutta myös työn puolelta, joita ovat esimerkiksi kilpailun kiristyminen tai organisaatiomuutokset. Tasapainon löytämiseksi tarvitaan jatkuvasti työn ja voimavarojen yhteensovittamista ja tähän tarvitaan sekä työntekijän, että esimiehen yhteistyötä.

Suonsivu (2014, 58) kirjoittaa, että tänä päivänä organisaatioiden johtamistavat ovat muuttuneetkin jäykästä johtamisesta enemmän yhteisöllisemmiksi ja työntekijöitä kuunteleviksi. Työyhteisöt nähdään uusiutumiskykyisinä, muutoksia ennakkoivana, kulttuuriaan kehittäväenä ja uusien toimintamallien oppijana. Tarkastellessa työyhteisön työhyvinvointia tärkeinä ominaisuuksina esiin nousevat terve ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toimitaan oikeudenmukaisesti ja syrjimättä sekä osallistuvalla työskentelyllä.

Suonsivun (2014, 58) mukaan tasapainoinen ja älykäs työyhteisö osaa tasapainottaa työyhteisölle elintärkeitä tekijöitä, jotta olemassaolo olisi turvattu. Näitä tekijöitä

ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi ja ne ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa. Suonsivu (s. 59) kirjoittaa, että näiden tekijöiden toteutuminen vaatii sen, että organisaation taholta työyhteisön työtä kunnioitetaan ja heille annetaan tarvittaessa tukea. Työntekijän kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön, parantaa työsuorituksia, synnyttää ja kasvattaa luottamusta, auttaa stressin ja terveyden hallintaan ja yleensä ottaen kasvattaa työtyytyväisyyttä.

Johda työhyvinvointia tuloksellisesti -oppaassa (s. 6 [Viitattu 22.3.2019]) kerrotaan, että työhyvinvointi on esimiehen, mutta myös jokaisen työntekijän vastuulla. Jokaisen tulee huolehtia omalta osaltaan työyhteistyötaitojen sujuvuudesta, koska yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä on toimiva yhteistyö. Jokaisen kokema asennoituminen, innostuneisuus ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat yhteistyön toimivuuteen. Asetettuihin tavoitteisiin sitoutunut työyhteisön tulee arvostaa omaa, mutta myös toisten tekemää työtä. Sitoutumista helpottaa, kun työyhteisö ymmärtää mihin yrityksen johto on tavoitteillaan pyrkimässä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työn teoreettisessa osassa on käsitelty muutosta ja muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Mitkä ovat pääasiallisia syitä, miksi yrityksissä tapahtuu muutoksia. Miten muutokset vaikuttavat työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvointiin, kuten ilmapiiriin ja luottamuksen säilymiseen työntekijöiden ja johdon välillä. Lisäksi käsitellään muutosjohtamista ja esimiehen roolia muutosprosessissa. Esimerkiksi, miten esimies voi vaikuttaa muutoksien läpiviennissä, viestinnässä ja työntekijöiden työtyytyväisyyden säilyttämisessä, sekä muutosvastarinnan käsittelemisessä. Teoreettisen osan lähdeaineistona on käytetty aiheita käsittelevää kirjallisuutta ja internetiä.

### 4.1 Tutkimusprosessi

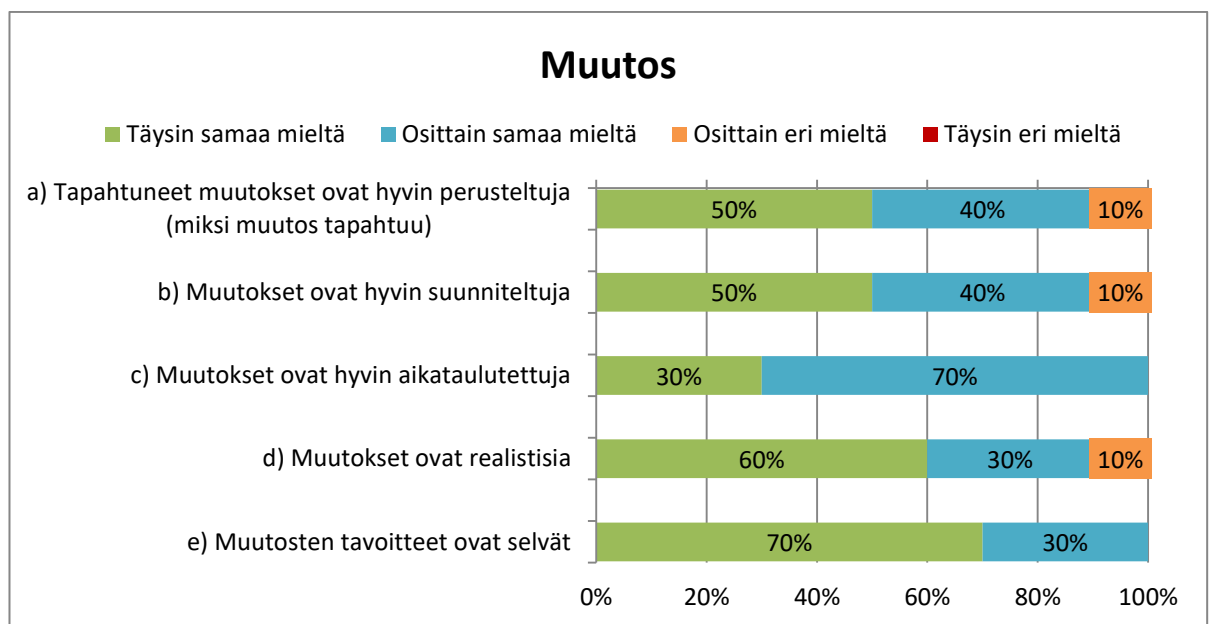
Opinnäytetyöhön sisältyvä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka laadittiin käyttäen Webropol -ohjelmaa. Kysely oli anonyymi, eikä vastaajien henkilöllisyyttä voitu tunnistaa. Kysymykset olivat pääosin valintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi oli muutama kysymys, joissa työntekijä valitsi yhden itselle sopivimman vastausvaihtoehdon. Yksi kysymys oli monivalintakysymys, jossa pyydettiin valitsemaan viisi parhaita ominaisuutta esimiehelle, jotka ovat tärkeitä toteutettaessa muutosta. Lopuksi oli kaksi avointa kysymystä. Tutkimus toteutettiin ajalla 18.–20.3.2019. Kyselyn linkki lähetettiin kymmenelle työntekijälle ja kaikki vastasivat, joten vastausprosentti oli 100 %.

Tutkimuksessa oli yhteensä yksitoista kysymystä, joista kaksi oli avointa kysymystä. Tutkimuskysymysten, jotka olivat valintakysymyksiä, vastausprosentti oli 100 %. Avoimiin kysymyksiin ei saatu kaikilta vastauksia, ensimmäiseen avoimeen vastasi 70 % vastaajista ja toiseen avoimeen kysymykseen vastasi 50 % vastaajista.



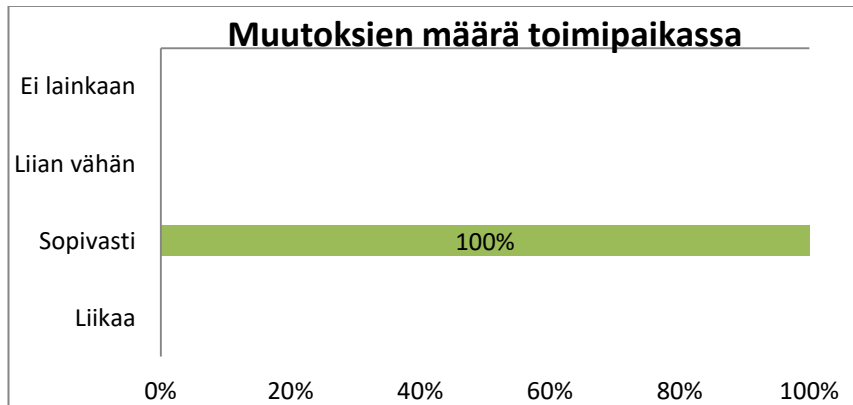
## 4.2 Tutkimustulokset

Kysymys yksi (Kuvio 4) käsitteli muutosta. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tai osittain täysin samaa mieltä siitä, että muutokset olivat hyvin perusteltuja ja hyvin suunniteltuja. Vain 10 % vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä molemmissa kysymyksissä. Vastaajien mielestä muutokset olivat hyvin aikataulutettuja. Muutoksien realistisuudesta ja tavoitteiden selvyydestä vastaajat olivat pääsääntöisesti täysin samaa mieltä, ainoastaan 10 % vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä muutosten realistisuudesta.



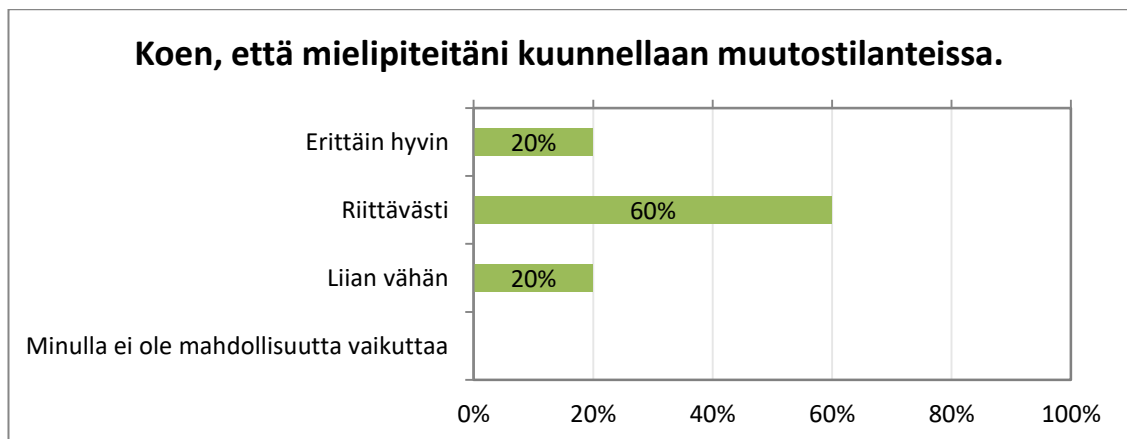
Kuvio 4. Muutos.

Kysymyksessä kaksi haluttiin tietää, mitä mieltä vastaajat olivat yrityksessä tapahtuvien muutoksien määrästä. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksia oli ollut sopivasti.



Kuvio 5. Muutoksien määrä toimipaikassa.

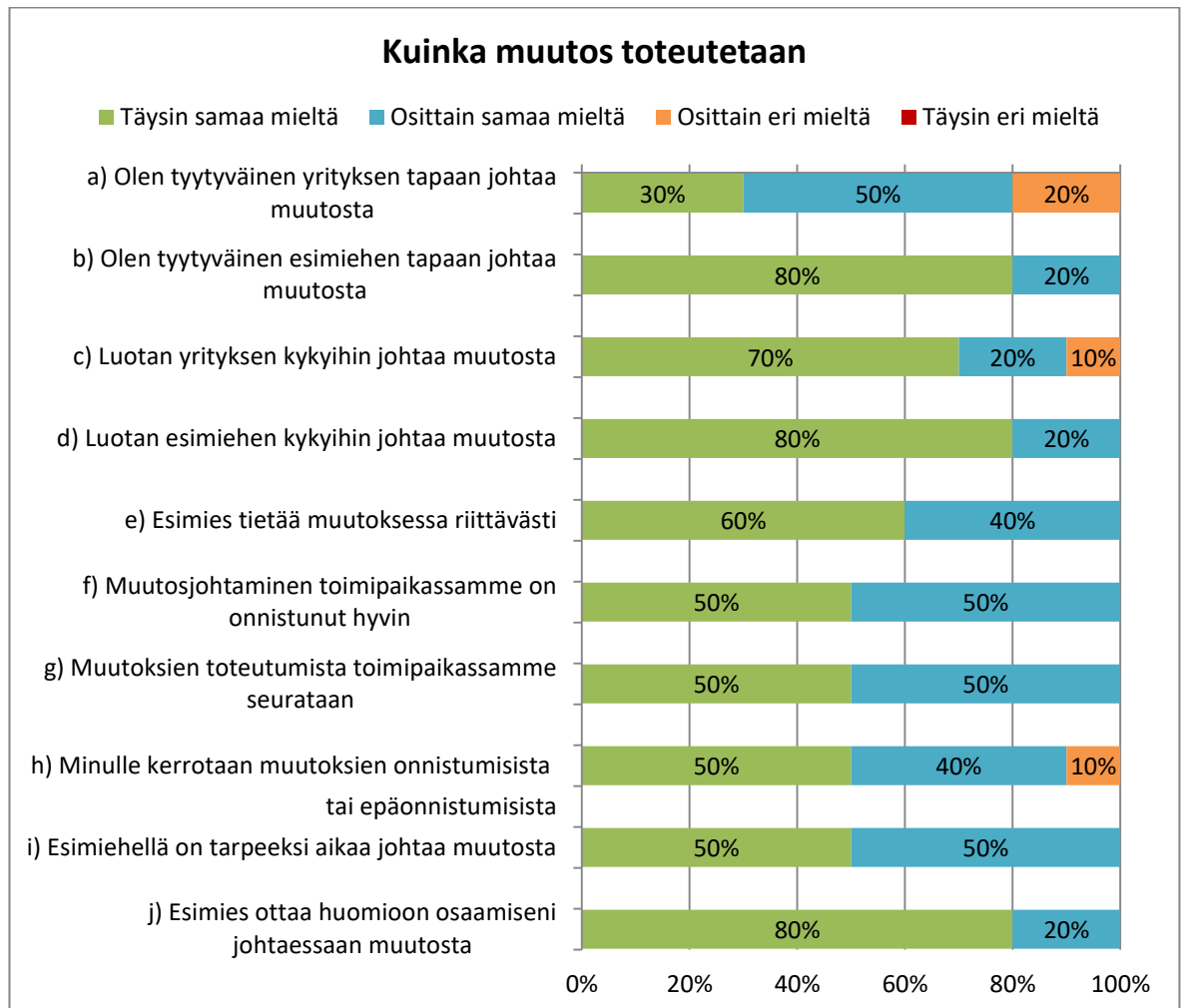
Kysymyksessä kolme tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä siitä, kuinka he kokivat oman mielipiteen tulleen kuulluksi muutostilanteissa. Vastajista 20 % oli sitä mieltä, että mielipidettä oli kuunneltu erittäin hyvin ja 60 %:n mielestä riittävästi. Vain 20 % vastajista koki, että heidän mielipiteitään oli kuunneltu liian vähän.



Kuvio 6. Mielipiteiden kuuleminen muutostilanteissa.

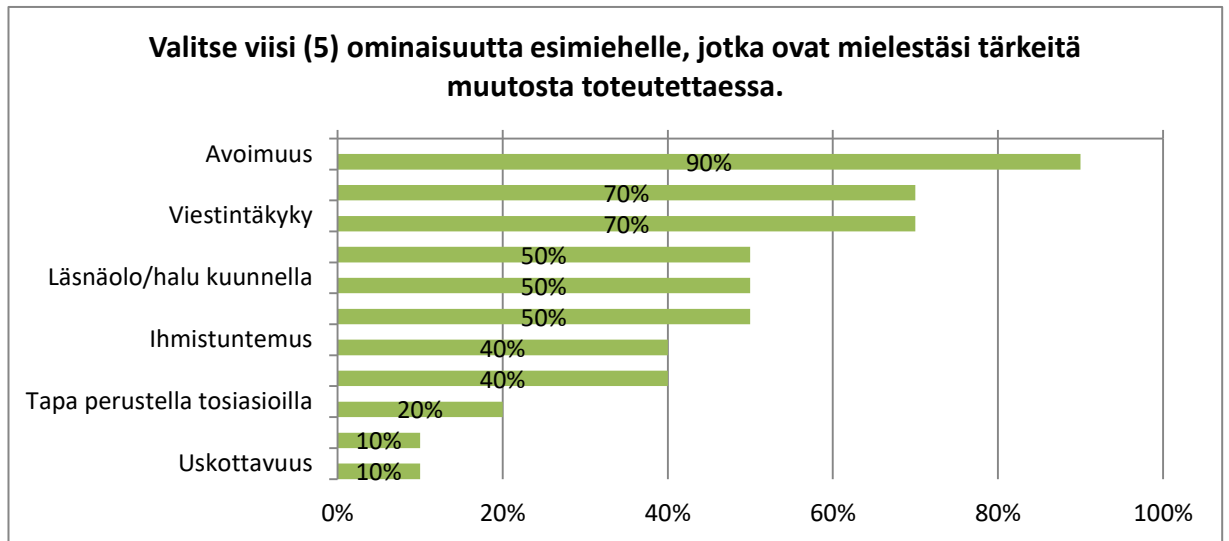
Kysymys neljä koski muutosten toteuttamista (Kuvio 7). Eli olivatko työntekijät tyytyväisiä ja luottavaisia yrityksen ja esimiehen tapaan johtaa muutosta. Kokivatko he esimiehen tietävän muutoksesta tarpeeksi. Oliko hänellä tarpeeksi aikaa johtaa muutosta, sekä ottiko esimies huomioon työntekijöiden osaamisen johtaessaan muutosta. Lisäksi tiedusteltiin, oliko toimipaikan muutosjohtaminen onnistunut hyvin. Seurattiinko muutoksien toteutumista, sekä kerrottiinko muutoksen onnistumisista tai epäonnistumisista työntekijöille.

Kuten kuviosta seitsemän voi nähdä, työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen ja esimiehen toimintaan muutosta toteutettaessa. Hieman tyytymättömyyttä oli kuitenkin havaittavissa. 20 % vastaajista koki osittaista tyytymättömyyttä yrityksen tavasta johtaa muutosta. 10 % vastaajista ei luota kuin osittain yrityksen tapaan johtaa muutosta. Vastaajista 10 % oli myös osittain sitä mieltä, ettei heille kerrota muutoksien onnistumisista tai epäonnistumisista.



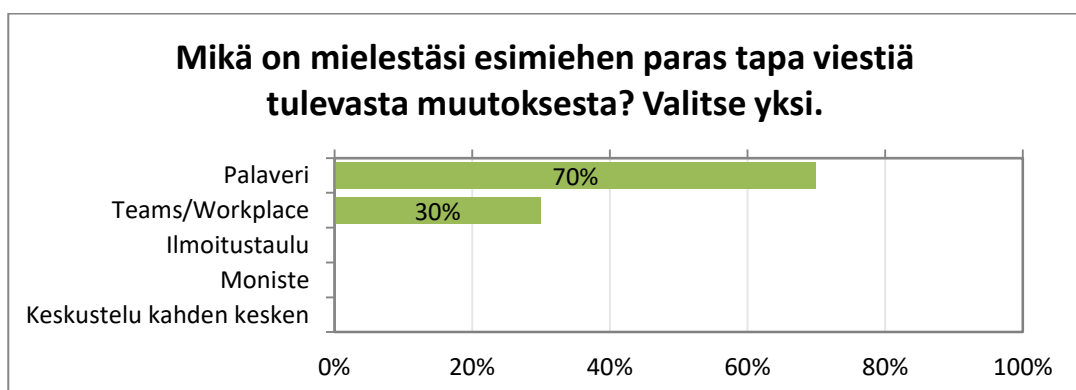
Kuvio 7. Muutoksen toteuttaminen.

Tutkimuksen kysymyksessä viisi (Kuvio 8) listattiin esimiehen ominaisuuksia, jotka olivat työntekijöiden mielestä tärkeitä muutosta toteutettaessa. Vastausvaihtoehdoista tärkeimmäksi listattiin avoimuus, mikä sai 90 % vastauksista. Seuraavina tulivat rehellisyys ja viestintäkyky, jotka molemmat saivat 70 %. Halu selvittää / etsiä tietoa, läsnäolo / halu kuunnella, sekä puolustaa omia saivat kaikki 50 % vastauksista. Loput vastaukset jakautuivat tasaisesti ihmistuntemuksen, positiivisuuden, tavasta perustella tosiasioilla, empaattisuuden ja uskottavuuden kesken.



Kuvio 8. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet muutosta toteutettaessa.

Kysymyksessä kuusi (Kuvio 9) tiedusteltiin, mikä olisi esimiehen paras tapa viestiä työntekijöille tulevasta muutoksesta. Vastausvaihtoehtoja oli viisi ja eniten kannatusta sai palaveri 70 %. Työntekijät kokivat, että palaverissa, missä kaikki ovat yhtä aikaa läsnä ja tiedotus tapahtuu kasvotusten, olisi paras tapa viestiä muutoksesta. 30 % vastaajista kuitenkin koki, että palaveria ei välttämättä tarvitse järjestää. Heidän mielestään riittävä tapa viestiä muutoksesta olisi toimipaikan käytössä oleva sähköinen sovellus, kuten Teams tai Workplace.



Kuvio 9. Paras viestintätapa.

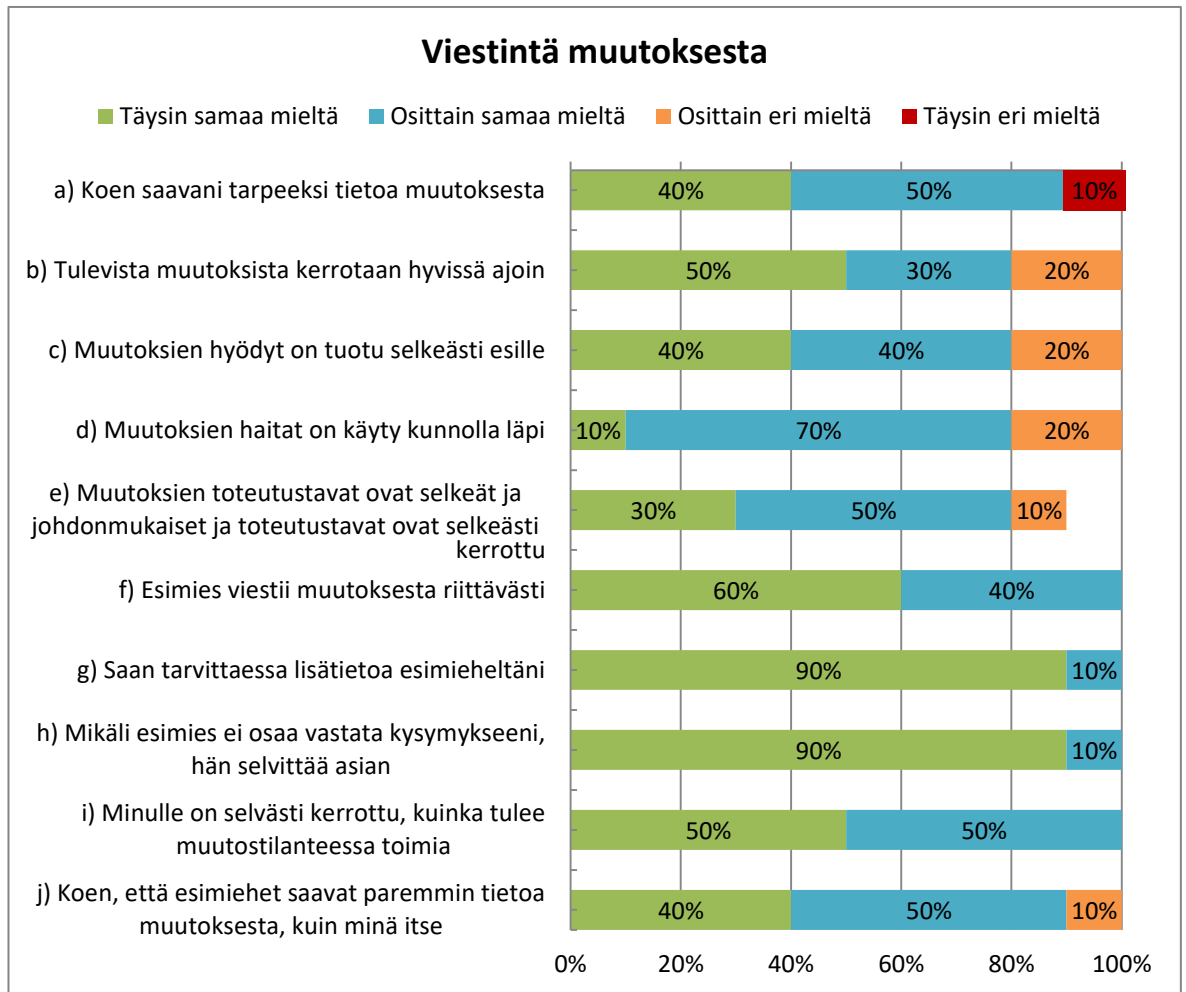
Kysymys seitsemän (Kuvio 10) selvitti työntekijöiden kokemuksia muutoksen viestinnästä. Kokivatko työntekijät saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksesta ja sen hyödyistä ja haitoista. Kerrottiinko muutoksista hyvissä ajoin, selkeästi ja riittävästi. Selvittikö esimies asioita, mikäli ei osannut vastata työntekijän kysymyksiin. Lisäksi selvitettiin kokivatko työntekijät, että heille oli kerrottu, kuinka heidän odotetaan

toimivan muutostilanteessa. Lopuksi tiedusteltiin kokivatko työntekijät, että esimiehet saavat yleensä paremmin tietoa muutoksesta kuin työntekijät.

Vastauksista selvisi, että täysin samaa mieltä, tai osittain samaa mieltä oli suurin osa vastauksista. Tietoa tuli tarpeeksi ja hyvissä ajoin. Vain 10 % oli täysin eri mieltä siitä, että ei koe saavansa tarpeeksi tietoa muutoksesta. 20 % koki olevansa osittain eri mieltä siitä, että tulevista muutoksista kerrotaan hyvissä ajoin. Täysin samaa mieltä 40 % ja osittain samaa mieltä myös 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksien hyödyt oli tuotu selkeästi esille, kun taas osittain eri mieltä oli 20 % vastaajista. Kun tiedusteltiin, oliko muutoksien haitat käyty kunnolla läpi, 10 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja suuri osa vastaajista oli osittain samaa mieltä. Vain pieni määrä vastaajista oli osittain eri mieltä.

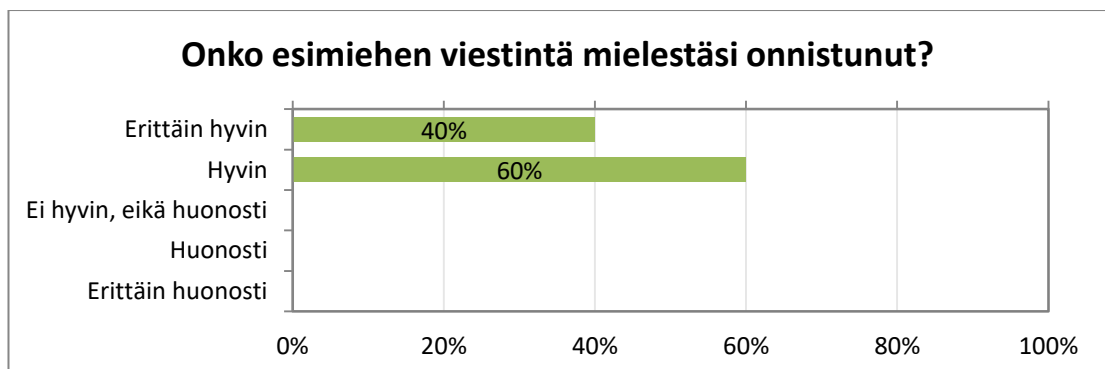
30 % oli täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 50 % vastaajista, kun kysyttiin olivatko muutoksien toteutustavat olleet selkeät ja johdonmukaiset ja oliko toteutustavoista kerrottu selkeästi. Vain 10 % koki olevansa osittain eri mieltä.

Esimiehen koettiin viestivän muutoksesta riittävästi, vastaukset jakautuivat täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien kesken. 90 % vastaajista koki, että lisätietoa sai tarvittaessa ja että esimies selvitti asioita, mikäli ei osannut vastata työntekijän kysymykseen. Vastaajat kokivat, että heille oli kerrottu selvästi kuinka heidän tulisi muutostilanteessa toimia. Työntekijät kokivat, että esimiehet saavat paremmin tietoa muutoksesta, kuin he itse. Vain 10 % oli osittain eri mieltä.



Kuvio 10. Viestintä muutoksesta.

Seuraavaksi kysyttiin työntekijöiden mielipidettä esimiehen viestinnän onnistumisesta. Kokivatko he, että esimiehen viestintä oli onnistunut erittäin hyvin, hyvin, ei hyvin eikä huonosti, huonosti vai erittäin huonosti. Vastauksista ilmeni, että esimiehen viestintä muutoksesta oli onnistunut hyvin.



Kuvio 11. Esimiehen viestinnän onnistuminen.

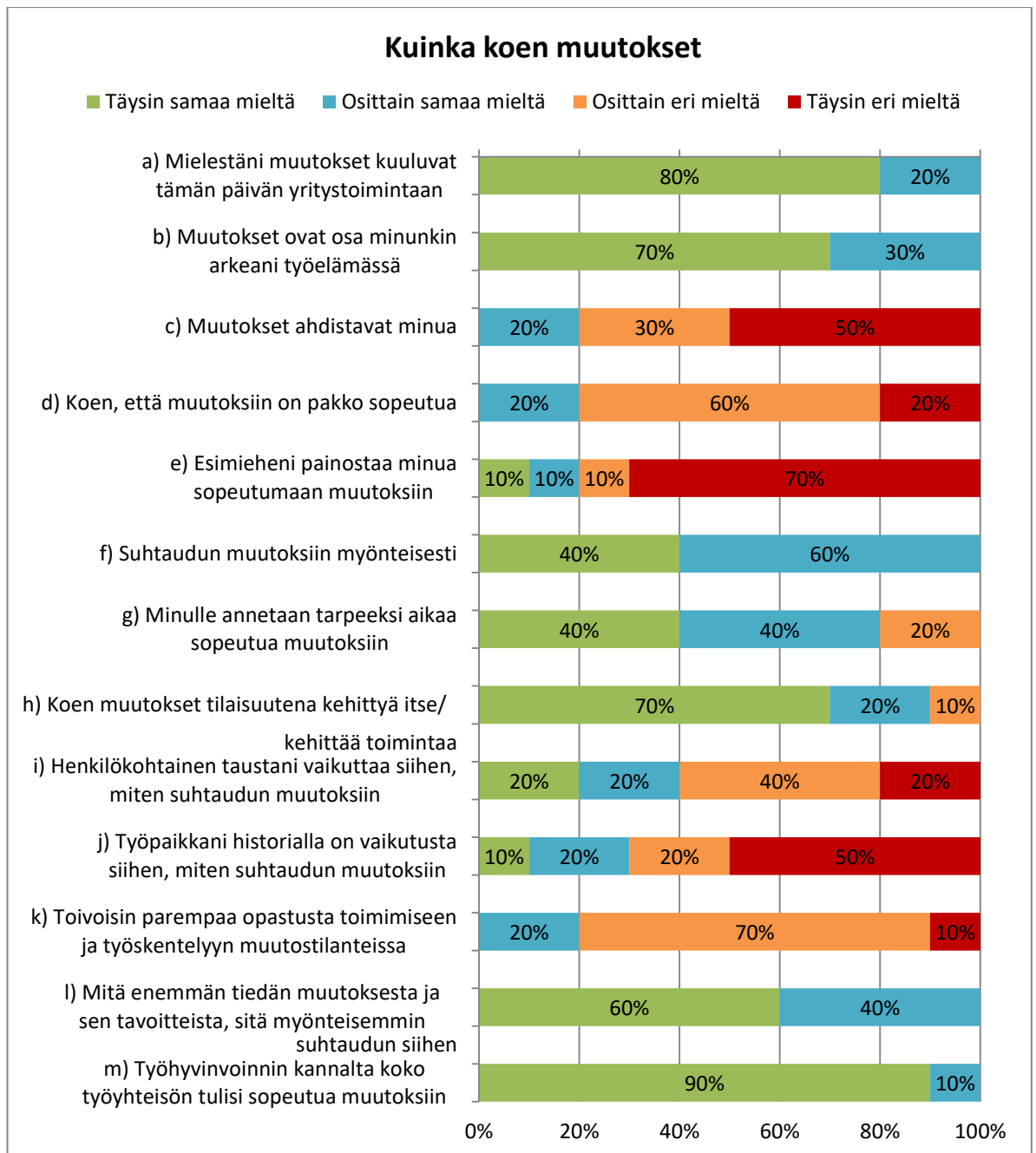
Kysymyksen yhdeksän avulla tutkittiin työntekijöiden omia kokemuksia muutoksis- ta. Kokevatko he muutoksien kuuluvan tämän päivän työelämään, niin yritysmaa- ilmassa, kuin henkilökohtaisessa työelämässä. Tutkittiin myös kokevatko työnteki- jät muutokset ahdistavina ja että niihin on pakko sopeutua. Vai koetaanko muutok- set positiivisesti ja tilaisuutena kehittyä itse, sekä toimenpiteenä kehittää yrityksen toimintaa. Lisäksi haluttiin selvittää, onko työntekijän tai yrityksen historialla merki- tystä muutoksiin suhtautumisessa. Kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi aikaa muutoksiin sopeutumisessa ja toivovatko he enemmän opastusta.

Vastauksista ilmeni enemmän hajontaa, kuin tutkimuksen kysymyksistä tähän mennessä oli ilmennyt. Suurin osa oli sitä mieltä, että muutokset kuuluvat tähän päivään ja jokaisen omaan arkeen työelämässä. Vastaaajista kuitenkin 20 % oli sitä mieltä, että muutos ahdistaa osittain ja että muutoksiin on pakko sopeutua.

Myönteisesti muutoksiin suhtautuvia oli 40 % vastaajista ja 60 % oli osittain myön- teisesti suhtautuvia. Työntekijät kokivat pääosin, että heille annettiin tarpeeksi ai- kaa sopeutua muutoksiin. 20 % oli sitä mieltä, että aikaa sopeutumiseen voisi olla hieman enemmän. Vastaaajista 70 % koki muutokset tilaisuutena kehittyä itse tai kehittää yrityksen toimintaa. Vastaaajista 10 % ajatteli, että muutokset eivät aina ole kehittäviä.

Henkilökohtaisella taustalla tai työpaikan historialla on jonkin verran vaikutusta siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että näillä seikoilla ei ole suurta merkitystä.

Vastaaajista 20 % toivoi osittain parempaa opastusta muutostilanteissa työskente- llyyn, mutta suurimman osan mielestä opastusta oli saatavilla tarpeeksi. Vastaaajat olivat sitä mieltä, että mitä enemmän muutoksesta tietää, sitä myönteisemmin sii- hen suhtautuu. 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin kannalta koko työyhteisön tulisi sopeutua muutoksiin.



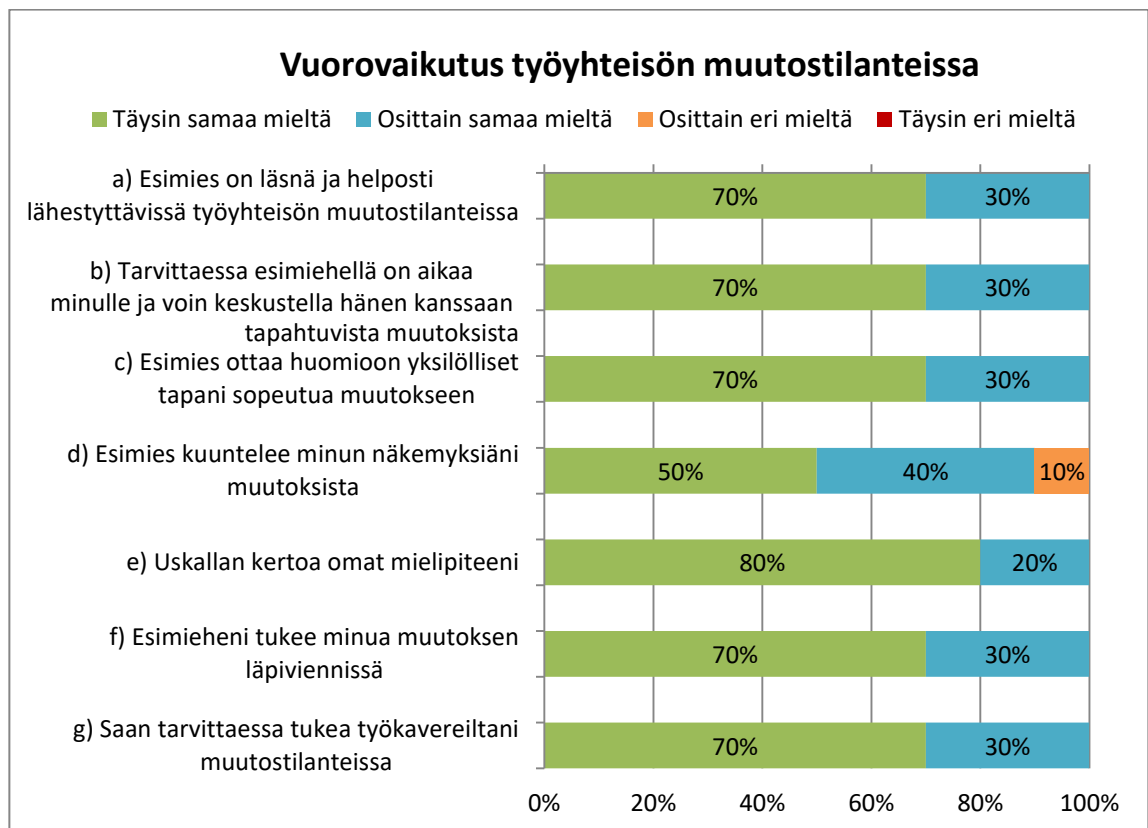
Kuvio 12. Kuinka muutokset koetaan.

Viimeisessä valintakysymyksessä tutkittiin vuorovaikutusta. Oliko esimies läsnä ja helposti lähestyttävissä ja oliko hänellä aikaa keskusteluille. Kokivatko työntekijät, että esimies ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja tukee muutoksen läpiviennissä ja kuuntelee myös työntekijän näkemyksiä. Selvitettiin myös saavatko työntekijät tukea työkavereilta.

Työntekijät olivat vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä esimiehen, että työkavereiden kesken suurelta osin täysin samaa mieltä. Kuten kuviosta 13 se voidaan



nähdä. Ainoastaan 10 % koki, että esimies ei kuuntele heidän näkemyksiään tarpeeksi.



Kuvio 13. Vuorovaikutus työyhteisön muutostilanteissa.

Seuraavaksi vuorossa oli avoimet kysymykset, joissa tiedusteltiin mitkä asiat auttavat suhtautumaan positiivisesti muutokseen ja sen läpiviemiseen. Ja mitkä asiat taas aiheuttavat negatiivisuutta ja vastustusta muutosta kohtaan. Vastauksista ilmeni, että avoimuus, tiedottaminen ja hyvät perustelut muutoksesta auttavat positiivisessa suhtautumisessa. Positiivisesti suhtaudutaan myös, jos muutos kehittää toimintatapoja ja toimintaympäristöä, sekä muutoksen omaksumiselle annetaan riittävästi aikaa.

Negatiivisuutta ja vastustamista aiheuttavat kiire ja nopealla tahdilla toteutetut muutokset, sekä opastuksen vähäisyys, muutosten huolimaton valmisteleminen, sekä muutostilanteiden epätasaisesti jakautumisen työntekijöiden kesken. Vastustusta aiheuttaa myös, jos työntekijöiden mielipiteitä ei kuunnella.

”Jos muutoksen tarkoitusperät on avoimesti kerrottu ja tiedotettu henkilökunnalle, ja jos muutosten tarkoituksena on helpottaa koko henkilöstön työskentelyoloja, ei vain tietyn kourallisen, niin suhtaudun posi-

tiivisesti. Mutta, jos muutoksen tarkoitus on pelkkä tuloksen kasvattaminen jonkun toisen osa-alueen kustannuksella tai hyödyttää vain tietyllä henkilöstötasolla työskenteleviä, niin en hyväksy”.

”Mitä tehdään ja miksi. Asiat muuttuvat heti ja opastus jää vähälle”.

”Hyvin perustellut muutostarpeet, työntekijöiden kuuleminen ja riittävä perehdyttäminen auttavat positiivisesti muutoksista. Vastustusta aiheuttavat huonosti valmistellut muutokset ja muutokset, joissa työntekijää ei kuulla”.

”Muutokset tuovat aina uusia tuulia työn tekemiseen. yhdessä kaikki onnistuu. Negatiivisuutta aiheuttaa ehkä joskus kiire”.

”Positiivisuutta auttaa Kun muutokseen ehtii varautua riittävän aikaisin. Negatiivisuutta saattaa aiheuttaa esimerkiksi jos muutostilanne ei jakaudu tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken vaan vain muutamille työntekijöille”.

”Positiivista muutoksissa on se, että muutokset kehittävät yleensä toimintaympäristöä sekä auttaa työntekijää myös kehittymään omassa työssään. Negatiivisuutta aiheuttaa ehkä pelko uusien muutosten ja asioiden oppimisessa”.

”Jos muu työporukka suhtautuu positiivisesti muutokseen, se auttaa myös itseäni suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Monesti myös muutos tuo mukanaan paljon hyvää, jonka vuoksi muutokseen jaksaa suhtautua positiivisesti. Negatiivisuutta muutoksia kohtaan tuo se, jos aletaan muuttamaan liian paljon asioita kerralla ja nopealla aikataululla”.

Lopuksi sai avoimesti kertoa, mitä ajatuksia heräsi koskien muutoksia, toteutuksia, esimiehen toimintatapoja jne. Toimipaikan muutokset oli koettu yleishyödyllisinä, joihin jokaisella oli ollut mahdollisuus mielipiteensä kertoa. Koko yrityksen tasolla tapahtuva muutoksista tiedottaminen koetaan lähinnä ilmoitusluontoisena asiana.

”Oman toimipaikkani sisällä tapahtuneet muutokset ovat olleet yleishyödyllisiä, kaikkien mielipide on yleensä otettu hyvin huomioon ja niistä on keskusteltu yhdessä, joten ne koen pelkästään positiivisina. Koko yritystä ajatellen, muutokset tulevat yleensä tietoon ilmoitusluontoisena asiana, niihin ei työntekijöillä ole mitään vaikutusmahdollisuuksia”.

Toimipaikassa tapahtuneet muutokset saivat myös hieman negatiivista palautetta.

”Tullut muutoksia pienen ajan sisällä paljon. Osa toiminut hyvin ja osa ei ollenkaan. Liian nopeassa tahdissa opetellaan jokin tehtävä ja se toimii mutta päätetään sitten muuttaa johonkin toiseen, ei niin välttämättä parempaan”.

Muutokset koetaan positiivisesti, jos avoimuus, rehellisyys ja riittävä viestintä ovat kunnossa. Myönteisyyttä lisää myös esimiehen osallistuva rooli muutosjohtamisessa.

”Avoimuus, rehellisyys ja riittävä viestintä ovat tärkeimmät työkalut onnistuneeseen muutokseen”.

”Kaikkiin asioihin yritän suhtautua innolla”.

”Järkevät ja kehittävät muutokset ovat aina tervetulleita. Esimies on suuressa roolissa muutosta koskevien asioiden toteutuksessa ja muutosta koskevien asioiden informoinnissa”.

### 4.3 Tutkimustuloksien yhteenveto

Tutkimuksella haettiin vastauksia kolmeen kysymykseen, joista ensimmäinen selvitti, miten työntekijät kokevat muutoksen vaikuttavan heidän työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksista tiedottaminen ja avoimuus koetaan tärkeinä. Suunnitelmallisuus edesauttoi työntekijöitä suhtautumaan positiivisemmin muutoksiin. Eli, kun muutokset ovat hyvin suunniteltuja ja aikataulutettuja, on asenne myönteisempi. Tulevat muutokset on hyvä toteuttaa hallitusti ja niiden omaksumiseen on varattava tarpeeksi aikaa, ennen seuraavan muutosprosessin aloittamista. Tärkeäksi koettiin myös saada etukäteen tietoa, miksi muutokset tapahtuvat ja mitä niillä tavoitellaan. Työtyytyväisyyteen vaikutti myös esimiehen osallistuminen muutosprosessiin. Tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi nousivat läsnäolo, työntekijöiden tukeminen sekä kuunteleminen. Oma vaikutuksensa on myös työryhmän keskinäisellä yhteishengellä ja toisten auttamisella.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, suhtautuvatko työntekijät muutoksiin positiivisesti. Tutkimukseen vastanneista suurin osa suhtautuu muutoksiin myönteisesti.

Työntekijöiden kokema positiivinen suhtautuminen auttaa myös niitä henkilöitä muutosprosessin läpiviemisessä, jotka kokevat ehkä hieman muutosvastarintaa. Työntekijät kokevat, että muutoksia tapahtuu aina tietyin väliajoin ja niihin osataan jo hieman varautua ennakkoon. Muutokset nähdään tilaisuutena kehittää yrityksen toimintaa, mutta samalla myös omaa henkilökohtaista osaamista.

Osa vastanneista henkilöistä koki kuitenkin muutosten olevan hieman ahdistavia. Osalla oli tunne, että muutoksiin on vain pakko sopeutua. Negatiivisia tunteita aiheutui myös, mikäli muutokset jakautuivat epätasaisesti vain tiettyjä henkilöitä koskevaksi. Vastauksista ilmeni myös, että yrityksessä on tapahtunut muutoksia lyhyen ajan sisään paljon ja ne eivät aina ole olleet loppuun asti suunniteltuja.

Pieni osa työntekijöistä koki sekä henkilökohtaisen että työpaikan historian vaikuttavan jonkin verran siihen, kuinka he muutoksiin suhtautuivat. Yleisesti ottaen enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että historialla ei ole vaikutusta.

Kolmas tutkimuskysymys selvitti, minkälaista muutosjohtamista työntekijät odottavat. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijät pääsääntöisesti luottavat ja ovat tyytyväisiä yrityksen ja esimiehen tapaan johtaa muutosta. He kokivat myös, että toimipaikan muutosjohtaminen oli onnistunut, eli työntekijät olivat saaneet tarpeeksi tietoa muutoksista ja tiedotus oli annettu hyvissä ajoin. Muutoksien hyödyistä ja haitoista oli kerrottu myös riittävän selkeästi. Lisäksi muutoksien toteutumisesta oli seurattu ja tuloksista oli kerrottu myös työntekijöille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus kartoitti työntekijöiden tämän hetkistä mielipidettä tapahtuneista muutoksista ja niiden läpiviennistä. Näiden tulosten avulla voidaan arvioida muutosprosessin toimivuutta, mitkä asiat olivat menneet hyvin ja missä voisi vielä kehittyä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrityksen työntekijät ovat muutoksille avoimia ja he suhtautuvat niihin myönteisesti. He luottavat yrityksen muutosprosessien suunnitelmallisuuteen ja muutoksien johtamistapaan. Voimakasta muutosvastarintaa ei yrityksessä koeta lainkaan.

Muutosjohtamisen tärkeimmiksi asioiksi muodostuivat luottamus, avoimuus ja tiedottaminen. Yrityksen johtoon ja esimieheen luotetaan muutosprosessin eri vaiheissa. Työntekijät kokivat, että muutosprosessit toteutetaan avoimesti ja niiden eri vaiheista tiedotetaan hyvissä ajoin.

Muutosjohtamisen vuorovaikutus on koettu toimipaikassa toimivaksi. Esimies on läsnä ja häntä on helppo lähestyä. Hän kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä. Esimies osaa ottaa huomioon myös työntekijöiden osaamisen ja tarvittaessa tukea työntekijöitä muutosprosessissa. Esimies ottaa työntekijöiden esittämät kysymykset jatkoselvittelyyn, mikäli ei itse osaa niihin sillä hetkellä vastata.

Esimiehen osoittama luottamus työntekijöiden osaamiselle ja ammattitaidolle, sekä mielipiteiden ja näkemysten huomioiminen edesauttavat muutoksiin sopeutumista. Toimipaikassa arvostetaan jokaisen työpanosta, sekä panostetaan laaja-alaiseen osaamiseen. Työntekijät tekevät työtehtäviä yhteistyönä ja näin osaaminen ja tiedon jakaminen toisten kanssa käy luontevasti. Työntekijät kokevat tekevänsä työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja tavoite on mahdollista saavuttaa yhteistyöllä.

Tutkimuksen mukaan muutoksissa on tärkeää kiinnittää huomiota viestintään ja tiedotukseen. On hyvä olla suunnitelma, mitä viestitään, missä vaiheessa viestitään ja kenelle. Yleensä esimiehet saavat aikaisemmassa vaiheessa enemmän

tietoa muutoksista, kuin työntekijät. Muutoksien suunnitteluvaiheessa esimiehen ja johdon onkin hyvä ottaa huomioon oikea-aikainen muutosviestintä.

Tutkimuksen mukaan muutosprosessin läpiviemiseksi koulutuksen, opastuksen ja tuen antaminen on tärkeää. Työntekijät pelkäävät usein, oppivatko he muutoksien vaatimat toimintatavat ja annetaanko heille tarpeeksi aikaa sopeutua muutoksiin. Sujuvan muutosprosessin läpiviemiseksi näihin seikkoihin onkin hyvä kiinnittää huomiota heti alkuvaiheessa. Samanaikaisesti tapahtuvat muutokset tai lyhyen ajan sisällä tapahtuvat useat muutokset vaativat työntekijöiltä suurempaa paneutumista ja omaksumista. Tällaiset tilanteet aiheuttavat työntekijöille uupumusta sekä heikentävät työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden yksilölliset kyvyt oppia muutosten vaatimat toimintatavat, sekä riittävän rauhallinen muutostahti auttavat luomaan myönteisen ja avoimen suhtautumisen muutoksille.

Positiivisesti ja innostuneesti muutoksiin suhtautuva esimies auttaa työntekijöitä suhtautumaan muutoksiin myönteisesti myös jatkossa. Hyvä yhteishenki työpaikalla auttaa muutoksien omaksumisessa ja läpiviennissä, kuten myös työtyytyväisyyden säilymisessä. Onnistumisista kertominen ja kiitoksen saaminen vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa ja motivoi heitä kehittämään sekä omaa osaamista että yrityksen toimintaa.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti.. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Gerlander, E. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 5(3), 202–212. Saatavana: [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf)
- Hakala, L. 2018. Työelämä muuttuu—mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? [Kolumni]. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Helsinki. [Viitattu 27.3.2019]. Saatavana: [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme-](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme-)
- Hyvän johtamisen kriteerit. Ei päiväystä. Työterveyslaitos [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Ei päiväystä. [PDF tiedosto]. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. [Viitattu 22.3.2019]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2014. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuhteen laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Kotter, J. & Cohen, D. 2002. The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press.
- Kübler-Ross, E. 1969. On death and dying. New York: Macmillan.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Näin ehkäiset työstressiä. Ei päiväystä. Työterveyslaitos [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 22.3.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>
- Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ei päiväystä. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen [PDF tiedosto]. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yritys-kirjat Oy.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Setälä, M-L. 2006. Seireenien laulut, muutoksen läpivienti johdon työnä. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sevenne, R. 2015. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit. [Verkojulkaisu]. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 18.2.2019]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka\\_Sevenne.pdf;jsessionid=D8FD89C54A3FCA6BF9CD33D82A4D7764?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf;jsessionid=D8FD89C54A3FCA6BF9CD33D82A4D7764?sequence=1)
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: UNIpress.
- Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. [PDF-tiedosto]. Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki. [Viitattu 20.3.2019]. Saatavana: <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>
- Työn kehittäminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. Helsinki. [Viitattu 22.3.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>



Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 9.1.2019]. Saatavana: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö murroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselykaavake

## Liite 1. Kyselykaavake

### Työtyytyväisyys muutostilanteissa

Muutoksella tarkoitetaan tapahtuneita muutoksia, jotka ovat joko koko yrityksen tai tämän toimipaikan esimiehen toimesta tapahtuvia muutoksia.

#### 1. Muutos

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Osittain eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
a) Tapahtuneet muutokset ovat hyvin perusteltuja (miksi muutos tapahtuu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Muutokset ovat hyvin suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Muutokset ovat hyvin aikataulutettuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Muutokset ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Muutosten tavoitteet ovat selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Muutoksia toimipaikassamme on ollut:

- Ei lainkaan  
 Liian vähän  
 Sopivasti  
 Liikaa

#### 3. Koen, että mielipiteitäni kuunnellaan muutostilanteissa.

- Erittäin hyvin  
 Riittävästi  
 Liian vähän  
 Minulla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa

### Muutoksen johtaminen

#### 4. Kuinka muutos toteutetaan

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Osittain eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
a) Olen tyytyväinen yrityksen tapaan johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Olen tyytyväinen esimiehen tapaan johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Luotan yrityksen kykyihin johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Luotan esimiehen kykyihin johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Esimies tietää muutoksessa riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Muutosjohtaminen toimipaikassamme on onnistunut hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Muutoksien toteutumista toimipaikassamme seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Minulle kerrotaan muutoksien onnistumisista tai epäonnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Esimiehellä on tarpeeksi aikaa johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Esimies ottaa huomioon osaamiseni johtaessaan muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

## Työtyytyväisyys muutostilanteissa

5. Valitse viisi (5) ominaisuutta esimiehelle, jotka ovat mielestäsi tärkeitä muutosta toteutettaessa.

- Avoimuus
- Läsnäolo/halu kuunnella
- Rehellisyys
- Uskottavuus
- Halu selvittää/etsiä tietoa
- Positiivisuus
- Viestintäkyky
- Tapa perustella tosiasioilla
- Puolustaa omia
- Ihmistuntemus
- Empaattisuus

### Viestintä ja vuorovaikutus muutostilanteessa

6. Mikä on mielestäsi esimiehen paras tapa viestiä tulevasta muutoksesta? Valitse yksi.

- Teams/Workplace
- Ilmoitustaulu
- Moniste
- Palaveri
- Keskustelu kahden kesken

7. Viestintä muutoksesta.

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Osittain eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
a) Koen saavani tarpeeksi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Tulevista muutoksista kerrotaan hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Muutoksien hyödyt on tuotu selkeästi esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Muutoksien haitat on käyty kunnolla läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Muutoksien toteutustavat ovat selkeät ja johdonmukaiset ja toteutustavat ovat selkeästi kerrottu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Esimies viestii muutoksesta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Saan tarvittaessa lisätietoa esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Mikäli esimies ei osaa vastata kysymykseeni, hän selvittää asian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Minulle on selvästi kerrottu, kuinka tulee muutostilanteessa toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Koen, että esimiehet saavat paremmin tietoa muutoksesta, kuin minä itse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko esimiehen viestintä mielestäsi onnistunut?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Ei hyvin, eikä huonosti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

[<- Edellinen](#) [Seuraava ->](#)

## Työtyytyväisyys muutostilanteissa

### Muutos ja minun kokemukseni

#### 9. Kuinka koen muutokset

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Osittain eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
a) Mielestäni muutokset kuuluvat tämän päivän yritystoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Muutokset ovat osa minunkin arkeani työelämässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Muutokset ahdistavat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Koen, että muutoksiin on pakko sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Esimieheni painostaa minua sopeutumaan muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Suhtaudun muutoksiin myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Minulle annetaan tarpeeksi aikaa sopeutua muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Koen muutokset tilaisuutena kehittyä itse / kehittää toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Henkilökohtainen taustani vaikuttaa siihen, miten suhtaudun muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Työpaikkani historialla on vaikutusta siihen, miten suhtaudun muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Toivoisin parempaa opastusta toimimiseen ja työskentelyyn muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Mitä enemmän tiedän muutoksesta ja sen tavoitteista, sitä myönteisemmin suhtaudun siihen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Työhyvinvoinnin kannalta koko työyhteisön tulisi sopeutua muutoksiin ja toimia yhdessä uusien toimintatapojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. Vuorovaikutus työyhteisön muutostilanteissa

	1 Täysin samaa mieltä	2 Osittain samaa mieltä	3 Osittain eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
a) Esimies on läsnä ja helposti lähestyttävissä työyhteisön muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Tarvittaessa esimiehellä on aikaa minulle ja voin keskustella hänen kanssaan tapahtuvista muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Esimies ottaa huomioon yksilölliset tapani sopeutua muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Esimies kuuntelee minun näkemyksiäni muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Uskallan kertoa omat mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Esimieheni tukee minua muutoksen läpiviennissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

## Työtyytyväisyys muutostilanteissa

11. Kerro omin sanoin, mitkä asiat auttavat sinua suhtautumaan positiivisesti muutokseen ja sen läpiviemiseen? Entä mitkä asiat aiheuttavat sinussa negatiivisuutta ja vastustusta muutosta kohtaan?

12. Avoimia kommentteja ja palautetta koskien esim. muutoksia, toteutuksia, esimiehen toimintatapoja jne.

Kiitos vastauksestasi.

Lähde: Riikka Sevenne 2015. Opinnäytetyö Mukailtu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka\\_Sevenne.pdf;jsessionid=D8FD89C54A3FCA6BF9CD33D82A4D7764?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf;jsessionid=D8FD89C54A3FCA6BF9CD33D82A4D7764?sequence=1)

<- Edellinen

Lähetä