

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT**

Pauliina Lehikoinen

**TYÖNTEKIJÄN MUUTOSVALMIUS JA SEN TUKEMINEN  
Konsultit ja valmentajat esimiehen tukena**

Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	13
1.2 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet	13
<b>2. MUUTOSASENTEET</b>	15
2.1 Muutosasenne	15
2.2 Muutosvalmius	16
2.2.1 Change receptivity – vastaanottavaisuus muutosta kohtaan	17
2.2.2 Organisaation muutosvalmius	17
2.2.3 Oppiva organisaatio	18
2.3 Muutosvastarinta	19
2.4 Muutosvalmius vs. muutosvastarinta	20
<b>3. YKSILÖN MUUTOSVALMIUS</b>	22
3.1 Mistä muutosvalmius koostuu?	22
3.2 Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä	23
3.3 Muutosvalmiuden arviointi	24
3.4 Change agility - muutoksetteryys	25
3.5 Yksilön oppiminen	26
3.5.1 Attribuutioteoria	26
3.5.2 Self-efficacy	28
<b>4. ESIMIEHEN ROOLI MUUTOSVALMIUDEN TUKIJANA</b>	30
4.1 Muutosvalmiuden johtaminen ja tukeminen	30
4.2 Esimies muutoksessa	30
4.2.1 Muutostarpeen määrittely	31
4.2.2 Muutosviestintä	32
4.2.3 Valmentava esimies	32
<b>5. MUUTOSVALMENNUS JA -KONSULTOINTI</b>	34
5.1 Ulkoiset muutosvalmentajat	34
5.2 Esimiesvalmennus muutoksen tukena	35
<b>6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	37
6.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta	37



6.2 Tutkimusmenetelmä	37
6.3 Tiedonkeruumenetelmänä haastattelut	38
6.4 Tutkimusaineisto	39
6.4.1 Aineiston hankinta	39
6.4.2 Aineiston analyysi	40
6.5 Tutkimuksen luotettavuus	41
6.5.1 Reliabiliteetti	41
6.5.2 Validiteetti	42
<b>7. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>44</b>
7.1 Tutkimuksen kohdejoukko	44
7.2. Muutosprojektit	44
7.3 Roolit	47
7.4. Yksilön muutosvalmius ja sen tukeminen	48
7.4.1 Muutosvalmiuden mittaaminen	48
7.4.2 Osallistaminen	51
7.4.3 Palaute	52
7.4.4 Käytännön harjoitukset	53
7.5 Johtaminen muutoksissa	55
7.5.1 Johtamistyyli	55
7.5.2 Muutospelot ja epävarmuuden johtaminen	57
7.5.3 Erilaisuuden johtaminen	59
7.5.4 Mielikuvat	61
7.6 Pystyvyyden tunteen vahvistaminen	62
7.7 Muutosviestintä	63
7.8 Muutoksen jälkeen	65
7.8.1 Ketteryys	65
7.8.2 Seuranta ja interventiot	67
7.9 Konsultti- ja coaching-ala	69
7.10 Yhteenveto	70
<b>8. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>72</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>78</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>86</b>



**KUVIOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Sitoutumisen mittari.	49
---------------------------------------	----

**TAULUKKOLUETTELO**

<b>Taulukko 1.</b> Meta-analyysi muutoksen johtamisen kirjallisuudesta.	12
<b>Taulukko 2.</b> Muutosvalmiutta tukevat valmennusmenetelmät.	73

**LIITTEET**

<b>Liite 1.</b> Saatekirje	86
<b>Liite 2.</b> Etukäteen lähetetty haastattelurunko	87
<b>Liite 3.</b> Haastattelukysymykset	88



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Pauliina Lehikoinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työntekijän muutosvalmius ja sen tukeminen – Konsultit ja valmentajat esimiehen tukena
<b>Ohjaaja:</b>	Seppo Luoto
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Linja:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2010
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2012

**Sivumäärä: 91**

---

**TIIVISTELMÄ**

Nykyään muutokset eivät ole vain yksittäisiä, satunnaisia tapahtumia vaan muutos nähdään yhä useammin jatkuvana prosessina, johon on pystyttävä sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti. Muutosten kohtaaminen edellyttää pysyvää muutosvalmiutta ja ns. muutoksetteryä, millä viitataan jatkuvaan valmiuteen muuttua. Esimiehillä ei kuitenkaan aina ole keinoja tai tietoa, miten työntekijöiden muutosvalmiutta tuettaisiin ja kehitettäisiin, ja usein turvaudutaankin ulkoisten muutuskonsulttien ja -valmentajien puoleen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten konsultit ja -valmentajat voivat auttaa esimiehiä tukemaan työntekijöiden muutosvalmiutta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen teoreettinen pohja rakentuu aiheen kirjallisuuden ja tutkimustiedon ympärille. Muutosvalmiutta on tutkittu vähän, mutta esimerkiksi Armenakis ym. (1993) ovat kehittäneet mallin muutosvalmiuden eri vaiheista ja edellytyksistä, joita tämäkin tutkimus tukee.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutostilanteessa esimiehet tarvitsevat paljon tukea, mitä ulkopuolinen konsultti tai valmentaja voi usein antaa. Tutkimuksesta selvisi, että muutosvalmiuden tukeminen edellyttää esimieheltä itseluottamusta ja -varmuutta, joiden kehittämisen työkaluna toimivat usein valmentavat keskustelut. Tarkoituksena ei ole antaa esimiehille suoraan erilaisia viitekehyksiä tai työkaluja, vaan kyseenalaistaen ja keskustellen selvittää, mikä olisi toimivin tapa kussakin tilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että muutoksetteryden ja ns. minäpystyvyyden lisääminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä muutosvalmiuden johtamisessa. Näiden ominaisuuksien kehittämisessä konsultti on vahvasti esimiehen tukena.

---

**AVAINSANAT:** Muutosvalmius, esimiestyön tukeminen, valmennus, muutoksetteryys





## 1. JOHDANTO

Yritysten sisäisten muutosten lisäksi teknologiset innovaatiot ja globalisoituminen pakottavat organisaatioita miettimään toimintatapojansa uusiksi ja reagoimaan yhä nopeammin muuttuviin olosuhteisiin. Nopea muutoksen tahti onkin aivan uusi ilmiö modernissa liike-elämässä (mm. Prastacos 2002; Reeves & Deimler 2011). Ennen puhuttiin enemmän yrityksissä tapahtuvista yksittäisistä muutoksista ja muutosprojekteista, mutta nykyään muutoksen voidaan todeta olevan yhä jatkuvampaa. Nyky-yhteiskunnassa johtajien täytyy painia koko ajan enemmän ja enemmän esimerkiksi hallituksen ja ministeriön uusiin sääntöihin ja määräyksiin, uusiin tuotteisiin, kasvuun, lisääntyvään kilpailuun ja muuttuvaan työvoimaan liittyvien ongelmien ja haasteiden kanssa (Kotter & Schlesinger 2008:130). Näihin haasteisiin on pystyttävä vastaamaan ja reagoimaan edellytyksenä markkinoilla selviytymiselle.

Muutosjohtamista on tutkittu melko paljon ja muutos onkin yksi suurimmista aiheista organisaatiotieteissä (Bouckenooghe 2010:500). On ymmärretty muutosjohtamisen tärkeys ja sen vaikutukset esimerkiksi yrityksen kilpailukykyyn, henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon. Muutos on jatkuvaa ja siksi on tiedettävä, miten muutostilanteissa tulisi toimia. Kirjallisuudessa puhutaan paljon muutosjohtamisesta ja tutkimuksissa pyritään löytämään *hyvän* muutosjohtamisen periaatteita tai työkaluja, joiden avulla muutosta johdetaan *oikein* (esim. Hughes 2007; Oakland & Tanner 2007; Pendlebury, Grouard & Meston 1998). Nykyään muutosjohtamiseen sisältyy kuitenkin paljon muutakin kuin esimerkiksi muutosprosessin vaiheiden määrittäminen, muutokseen kannustaminen tai muutosvastarinnan vähentäminen. Johtamis-termin tilalla voisi hyvin käyttää termejä *valmennus* tai *ohjaus*, jotka kuvaavat hieman pehmeämmin sitä tapaa, jolla työntekijöitä kannustetaan kohtaamaan uudet ja haastavat muutostilanteet.

Vaikka muutoksen johtamisesta puhutaan paljon, sen määritelmä ei ole enää yhtä kattava kuin aiemmin. On huomattu, että jotta muutos voi onnistua, tarvitaan ennemminkin ennakoivaa eli proaktiivista johtamista, jonka avulla muutoksiin varaudutaan etukäteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation tulisi oppia uutta kykyä reagoida asioihin, lukemaan liiketoimintaympäristöstä ns. hiljaisia signaaleja ja tunnistamaan heille kriittisiä muutoksen paikkoja. Proaktiivisuus tulee olemaan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, sillä muutosten muuttuessa nopeammiksi ja monimutkaisimmiksi, todennäköisyys niistä selviytymiselle kasvaa, mikäli niihin on osattu varautua. Proaktiivinen muutosten joh-

taminen antaa organisaatioille myös mahdollisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi ja pitämiseksi.

Kuten todettu, nykyään muutokset eivät ole vain yksittäisiä, satunnaisia tapahtumia vaan muutos nähdään yhä useammin jatkuvana prosessina, johon on pystyttävä sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti. Tämä edellyttää, että esimiesten tulisi pyrkiä johtamaan ja kannustamaan työntekijöitä tilaan, jossa tulevat muutokset otetaan vastaan avoimina ja uteliaina. Kirjallisuudessa on löytynyt tälle uusi termi *agility* eli ketteruus, jolla tarkoitetaan kykyä olla jatkuvasti mukautuva, kuitenkin tarvitsematta muuttua. (Haneberg 2001:51) Enää ei siis riitäkään, että osataan johtaa varsinaista muutosta vaan muutoksiin tulisi valmistautua jo etukäteen lisäämällä henkilöstön muutosvalmiutta. Jotta organisaatiot pystyvät auttamaan työntekijöitään valmistautumaan muutokseen, esimiesten tulisi ymmärtää tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa yksilöiden muutosvalmiuteen ja sen muodostumiseen (Madsen, Miller & John 2005:213).

Aiemmissä tutkimuksissa keskitytään kuitenkin vahvasti muutosjohtamisen teoreettisiin työkaluihin tai identifioimaan tekijöitä, jotka ovat kriittisiä menestyksessä muutoksen johtamisessa. Kirjallisuudessa myös esitellään keinoja, joilla esimies voi vähentää muutoksen vastustamista ja viedä muutokset läpi organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti (esim. Self & Schraeder 2009; Oakland ym. 2007). Muutosvastarinta onkin kirjallisuudessa luultavasti yksi yleisimmin käytetyistä käsitteistä muutosjohtamiseen liittyen. On kuitenkin huomattu, että onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi tai eteenpäin viemiseksi vaaditaan muutakin kuin muutosvastarinnan poistamista (mm. Piderit 2000; Armenakis, Harris & Mossholder 1993). Tämän takia mielekkäämpää olisi keskittyä työntekijöiden muutosvalmiuteen ja sen tukemiseen.

Muutosvalmiutta on yleisesti ottaen tutkittu melko vähän. Tutkimukset aiheesta keskittyvät yleisesti muutosasenteisiin, joissa muutosvalmius on yksi asenne muiden joukossa. Nykypäivänä muutosjohtaminen voidaankin nähdä oikeastaan ihmisten asenteiden johtamisena muutostilanteessa (Smith 2005:408). Muutosvalmiuden tutkimuksissa on muun muassa määritelty, mistä muutosvalmius muodostuu tai mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Muutosvalmiuteen liittyvät tutkimukset käsittelevät usein henkilökohtaista muutosvalmiutta, esimerkiksi valmiutta lopettaa tupakointi, laihtua tai muulla tavoin muuttaa elämäntapoja. Huomionarvoisia tutkimuksia muutosvalmiudesta yritysmaailmassa ei ole, jossa aiheen tutkimiselle olisi kuitenkin erittäin merkittävät ja ajankohtaiset perusteet. Tutkimukset yksilön tai organisaation muutosvalmiudesta eivät ole kovinkaan käytännönläheisiä eikä mikään yritys voi suoraan hyödyntää tuloksia oman henki-

löstönsä muutosvalmiuden kehittämässä ja parantamisessa. Yritykset tarvitsisivat erityisesti konkreettisia, näkyviä käytännön keinoja ja työkaluja, joilla työntekijöiden muutosvalmiutta tuetaan.

Muutosvalmiutta ovat tutkineet muun muassa Armenakis, Harris ja Mossholder (1993) ja heidän tutkimuksiinsa viitataan poikkeuksetta lähes kaikissa muutosasenteisiin liittyvissä teksteissä (esim. Bouckenooghe 2011; Choi & Ruona 2011; Eby, Adams, Russell & Gaby 2000; Self ym. 2009; Smith 2005; Vakola & Nikolaou 2005; Weiner, Amick & Lee 2008). Eri tutkimuksista saadut tulokset ovat kuitenkin melko suppeita eivätkä ne tarjoa riittävän laajaa ymmärrystä aiheesta. Kuitenkin monet tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat todenneet muutosvalmiuden olevan kriittinen tekijä menestyksekkäässä muutoksessa (Bernerth 2004:36). Muutosvalmius yhdistetään usein muutosvastarintaan, jota taas vastaavasti on tutkittu hyvinkin paljon ja, josta löytyy paljon kirjallisuutta (esim. Ford, Ford & D'Amelio 2008; Frahm & Brown 2007; Krantz 1999; Self ym. 2009).

Muutosvalmiuden käsite on ajankohtainen mille tahansa yritykselle, joka tulee lähitulevaisuudessa käymään läpi jonkin asteisen muutoksen. Työntekijöiden muutosvalmiuden tukeminen ja sen kehittäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä nykyisessä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Esimiehillä ei kuitenkaan aina ole tarvittavia keinoja tai tietoa siitä, miten alaisten valmiutta tuettaisiin ja yhä useammin turvautaan ulkoisten konsulttien tai muutosvalmentajien puoleen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosvalmiuden edistämisen- ja tukemisprosessia ja sitä, mikä rooli ulkoisella konsultilla on esimiehen työn tukijana. Käsitteellä konsultti tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä myös valmentajia, business coacheja sekä muita vastaavia ulkoisia muutoksen tukijoita.

Konsultointiala muuttuu jatkuvasti, joten toimialaa kuvaavat tutkimukset vanhenevat melko nopeasti (Lehtonen 2006:4). Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että liikkeenjohdon konsultoinnin määrä on lisääntynyt yrityksissä ja ala kasvanut viime vuosien aikana. On huomattu, että vaikka talouden suhdanteet vaikuttavat yleisesti kaikilla toimialoilla kysyntää vähentävästi, liikkeenjohdon konsultoinnin alalla niillä ei ole vaikutusta. Vaikka taloudellinen tilanne olisi heikko, konsultointipalveluita tarvitaan edelleen, sillä nimenomaan laskukausina asiakkaat haluavat pienentää kustannuksiaan ja tehostaa toimintojaan. Nousukausina konsultin palveluita halutaan taas esimerkiksi toiminnan kehittämisen kentällä. (Lehtonen 2006:78.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu muutosjohtamisen tutkimuksen pääkäsitteitä ja termejä. Taulukko havainnollistaa sen, mitä muutoskirjallisuudessa on tutkittu aiemmin ja auttaa kuvaamaan muutosvalmiuden tutkimisen tärkeyttä muutosjohtamisessa.

**Taulukko 1.** Meta-analyysi muutoksen johtamisen kirjallisuudesta.

<b>KÄSITE</b>	<b>KIRJALLISUUS</b>	<b>FOKUS</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>
<b>Muutos ilmiönä</b>	Weick & Quinn (1999); Kanter, Stein & Jick (1992); Goodstein & Burke (1991); Prastacos (2002)	-Muutosyritysten epäonnistuminen - Jatkuva muutos - Nopea reagointi	- Muutoksiin tarvittavat investoinnit
<b>Muutoksen johtaminen</b>	Todnem (2005); Yukl (2006); Burke & Church (1992); Oakland & Tanner (2007);	- Muutosjohtamisen merkitys organisaatioissa - Menestyksekkään muutosjohtamisen edellytykset	- Esimiehen tehtävät muutosprojekteissa
<b>Muutosprosessin vaiheet</b>	Yukl (2006); Kotter (2007); Kotter (1996); Lewin (2000); Moran & Brightman (2000); Becker, Huselid & Ulrich (2001)	- Muutosprosessimallit - Eri muutosvaiheiden merkitys - Siirtyminen vaiheesta toiseen	- Muutosstrategia - Muutoksen onnistumisen edellytykset - Muutoksen vaiheiden seuranta
<b>Muutostyökalut</b>	Bechtel & Squires (2001); Kotter (1996); Elrod & Tippett (2002);	- Muutostarve ja -visio - Muutoksen mittarit	- Muutosviestintä - Valtuuttaminen
<b>Muutosasenne</b>	Bouckennooghe (2010); Coch & French (1948); Smith (2005); Vakola & Nikolaou (2005)	- Positiiviset ja negatiiviset asenteet muutokseen - Self-efficacy	- Sitoutuminen - Kommunikaatio - Stressi
<b>Muutosvastarinta</b>	Choi & Ruona (2011); Ford ym. (2008); Frahm & Brown (2007); Krantz (1999); Piderit (2000)	- Vastarinnan syyt ja seuraukset	- Vastustuksen hyötykäyttö
<b>Muutosvalmius</b>	Armenakis, Harris & Mossholder (1993); Eby, Adams, Russell & Gaby (2000)	- Proaktiivinen muutosjohtaminen (ketteruus) - Oppiminen	- Edellytys onnistuneelle muutokselle - Muutosvalmennus

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa keskitytään käsitteeseen *muutosvalmius* ja pyritään löytämään konkreettiset käytännön työkalut ja toimintatavat, joilla sitä tuetaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutoskonsultit ja -valmentajat auttavat esimiehiä tukemaan alaistensa muutosvalmiutta. Tavoitteena on löytää konkreettisia menetelmiä ja keinoja, joilla yksilön muutosvalmiutta tuetaan ja kehitetään.

Tutkimuskysymykseksi muodostuu näin ollen:

- Millaisia menetelmiä konsultti- ja valmennusyrietykset käyttävät auttaakseen esimiehiä tukemaan työntekijöiden muutosvalmiutta?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet

Tämä tutkimus rakentuu teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen avulla saadun empiirisen aineiston ympärille. Aiheen kirjallisuudesta mielenkiintoiseksi käsitteeksi nousi *muutosvalmiuden* käsite. Tämän käsitteen pohjalta koottiin teoriakokonaisuus ja muodostettiin kiinnostava tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen määrittämisen jälkeen valittiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi haastattelut. Haastatteluiden avulla kerättiin aineisto, jota arvioitiin ja analysoitiin, minkä jälkeen tehtiin johtopäätökset saaduista tuloksista.

Tutkimus koostuu seitsemästä pääkappaleesta. Ensimmäisessä osassa, johdannossa, esitetään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Lisäksi esitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen rakenne. Aihetta myös pohjustetaan hieman ja perustellaan tutkimuksen tarkoitus.

Seuraavat neljä kappaletta ovat kirjallisuuskatsausta ja teoriaa aiheesta. Toinen kappale käsittelee muutosasenteita yleisesti ja esittelee lyhyesti muutosvalmiuden ja muutosvastarinnan käsitteet. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan yksilön muutosvalmiutta hieman tarkemmin ja esitellään siihen liittyviä näkökulmia. Neljäs kappale keskittyy esimiehen rooliin muutosprosessissa ja siinä tarkastellaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteessa. Viidennessä kappaleessa syvennyttään muutosvalmennuksen käsitteeseen ja tarkastellaan ulkoisen konsultoinnin merkitystä esimiehelle muutoksessa.

Kuudennessa kappaleessa esitellään tutkimuksen filosofinen tausta ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Seitsemäs kappale esittelee saadut tutkimustulokset. Tämä osio koostuu tutkimustulosten analysoimisesta ja siinä vertaillaan saatuja tuloksia sekä teoriaa ja kirjallisuutta toisiinsa. Kahdeksannessa kappaleessa tehdään johtopäätöksiä ja vastataan tutkimuskysymykseen. Kappaleessa ehdotetaan lisäksi jatkotutkimusaiheita.

## 2. MUUTOSASENTEET

### 2.1 Muutosasenne

Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan ja jollekin muutoksesta seuraa iloa ja hyötyä, kun taas toiselle se aiheuttaa paljon murhetta ja stressiä. Asenteet muutosta kohtaan vaihtelevat henkilöstä ja tilanteesta riippuen ja ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Muutosasenteita ovat esimerkiksi muutosvalmius, muutosvastarinta, kyynisyys, sitoutuminen, avoimuus, muutoksen hyväksyminen, muutoksessa jaksaminen ja muutokseen sopeutuminen. (Bouckennooghe 2010:500.) Muutosasenteita on yritetty määrittää ja identifioida tutkimusten ja kirjallisuuden avulla, ja niihin suhtaudutaan hyvin vaihtelevasti. Toiset puhuvat negatiivisista asenteista, kuten muutoksen vastustamisesta (esim. Vakola ym. 2005), kun taas toiset käsittelevät positiivisia muutosasenteita, kuten muutosvalmiutta (esim. Smith 2005).

Ensimmäisiä muutosasenteita koskevia artikkeleita on Cochin & Frenchin vuonna 1948 julkaisema artikkeli, joka käsittelee tapoja voittaa muutosvastarinta. Vuonna 1957 Jacobson nosti esille positiivisemmän asenteen, muutosvalmiuden. Tämän jälkeen muutosasenteiden eri näkökulmat, erityisesti vastakkainasettelu positiivisten ja negatiivisten asenteiden välillä, ovat olleet esillä puhuttaessa organisaatiomuutoksista ja niihin suhtautumisesta. (Boucknooghe 2010:501.) Vuosien varrella erilaisten muutosasenteiden määrä on kasvanut ja niiden määritelmät ovat monipuolistuneet.

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan vaikuttavat siihen, miten he tukevat muutosta omalla käytöksellään. Asenteella on huomattu olevan vaikutusta muutoksen toteutumiseen ja sen menestymiseen. On muun muassa löydetty positiivinen yhteys muutokseen sitoutumisen ja kannustavan käytöksen, esimerkiksi yhteistyön, välillä. (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007.) Esimerkiksi työntekijät, jotka ovat korkeasti sitoutuneita, ovat halukkaampia panostamaan muutosprojektiin ja sitä kautta on todennäköisempää, että asenteet muutosta kohtaan ovat positiivisia. Tutkimuksessa on lisäksi huomattu, että myös koulutuksella on positiivinen vaikutus muutosasenteeseen, mikä selitetään sillä, että korkeasti koulutetuilla työntekijöillä on paremmat edellytykset uusiin ja muuttuneisiin haasteisiin työssä ja työtehtävissä. Myös konfliktien hallinta, hyvät ihmissuhteet ja tehokas kommunikaatio edistävät positiivisten muutosasenteiden syntymistä ja muutosprosessin onnistumista. (Vakola ym. 2005:163,166,170.)



Negatiivisia asenteita muutosta kohtaan aiheutuu tutkimusten mukaan muun muassa stressistä. On huomattu, että työperäisen stressin ja negatiivisen muutosasenteen välillä on yhteys. Esimerkiksi huonoista ihmissuhteista työssä, työn ylikuormituksesta tai epäoikeudenmukaisesta palkasta johtuva stressi aiheuttaa muutosasenteiden negatiivisuutta ja sitä kautta saattaa vaarantaa muutosprosessin. Yhden vahvimmista negatiivisen asenteen aiheuttajista on huomattu olevan erityisesti sosiaalisen työympäristön tuen puute. (Vakola ym. 2005:169.)

## 2.2 Muutosvalmius

Yleisin positiiviseksi luokiteltu muutosasenne on muutosvalmius. Kirjallisuudessa yksi siteeratuimpia muutosvalmiuden määritelmiä on Armenakiksen, Harrisin ja Mossholderin (1993) määritelmä. He ovat kirjoittaneet paljon muutosvalmiudesta ja määritelleet sen koostuvan ”organisaation jäsenten uskomuksista, asenteista ja aikomuksista koskien muutosten laajuutta ja organisaation kykyä tehdä muutokset menestyksekkäästi”. He toteavat, että muutosvalmius on yksi niistä monista tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen, että organisaatiot toteuttavat muutokset tehokkaasti. Kuten aiemmin todettiin, muutosvalmiutta on kuitenkin tutkittu vähän. Armenakis ym. (1993) ovat hahmotelleet teoreettisen mallin muutosvalmiudesta, mutta heidän eivät ole tutkineet tekijöitä, mitkä saattavat vaikuttaa siihen. Mikäli tutkittaisiin muutosvalmiutta ja sen muodostumista enemmän, saatettaisiin ymmärtää paremmin myös koko muutosprosessia. (Eby ym. 2000:421,423.)

Puhuttaessa yksilön muutosvalmiudesta, lukemattomissa eri tutkimuksissa ja artikkeleissa (mm. Armenakis ym. 1993; Choi ym. 2011; Eby ym. 2000; Self ym. 2009; Walker, Armenakis & Bernerth 2007) viitataan Lewinin jo vuonna 1947 kehittämään muutosprosessimalliin. Lewinin mukaan muutos tapahtuu kolmen eri vaiheen kautta: sulattaminen (unfreezing), muutos (moving) ja uudelleenjäädäyttäminen (freezing) (Lewin 2000:330). Muutosvalmiuden on todettu kuvastavan hyvin mallin ensimmäistä vaihetta, sulattamista. Sen tarkoituksena on valmistella yksilö muutokseen ja motivoida häntä. Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) toteavat, että muutosvalmius heijastaa sitä, minkä yksilöt ovat halukkaita ja valmiita ajatus- ja tunnetasolla hyväksymään, kohtaamaan ja omaksumaan muutosta varten.

Prosessin aikana yksilön uskomuksiin ja asenteisiin muutosta kohtaan pyritään vaikuttamaan niin, että muutos koettaisiin tarpeellisenä ja sen onnistumiseen uskottaisiin.

Muutosvaiheessa työntekijä on motivoitunut muutokseen ja valmis omaksumaan uusia toimintamalleja. Jäädyttämisvaiheessa uusi, opittu käyttäytymismalli omaksutaan ja otetaan pysyvästi käyttöön. (mm. Elrod & Tippet 2002:274; Hersey & Blanchard 1976:180–182; Lippitt, Langseth & Mossop 1985:101; Todnem 2005:373; Weick ym. 1999:363; Yukl 2006:299.) Muutosten epäonnistumisten syynä pidetään usein organisaatioiden kykenemättömyyttä luoda nimenomaan tehokas sulattamis-vaihe ennen muutoksen toteuttamista (Lewin 2000). Lewinin muutosmallia on kuitenkin myös kritisoitu, sillä sen on todettu olevan vanhanaikainen ja liian yksinkertainen muutoksen selittämiseen. Malli ei ota huomioon muutosvalmiuden tarkempaa sisältöä, sen muodostumisen vaiheita, dynamiikkaa eikä siihen vaikuttavia tekijöitä (Madsen ym. 2005:214).

### 2.2.1 Change receptivity – vastaanottavaisuus muutosta kohtaan

Melko uusi kirjallisuudessa esiintyvä muutokseen liittyvä käsite on *vastaanottavaisuus* muutosta kohtaan (change receptivity). Se nähdään mittarina sille, miten vastaanottavainen yksilö, ryhmä tai organisaatio on muutokselle ja sillä voidaan tarkoittaa sekä positiivisia että negatiivisia reaktioita muutokseen. Näitä reaktioita voivat olla esimerkiksi turhautuminen, epävarmuus, positiivisuus, passiivinen hyväksyntä tai muutoksen halveksunta. (Frahm & Brown 2007:374.) On huomattu, että positiiviset ajatukset ja tunteet organisaatiosta vaikuttaisivat positiivisesti työntekijän vastaanottavaisuuteen muutoshanketta kohtaan koko muutosprosessin ajan (Self, Armenakis & Schraeder 2007:215). Muutoksen vastaanottavaisuuden on todettu olevan soveltuvampi käsite kuin muutosvalmiuden silloin, kun halutaan kuvailla työntekijän asennetta yleisesti muutosta kohtaan ja kun tarkoituksena on arvioida yksilön halu *omaksua* uusia ideoita tai käytäntöjä, joita muutoksesta seuraa. Muutosvalmius on käsitteenä tarkoituksenmukainen, kun se keskittyy työntekijöiden valmiuteen *toteuttaa* muutos. (Weiner ym. 2008:426.)

### 2.2.2 Organisaation muutosvalmius

Kirjallisuudessa puhutaan muutosvalmiudesta myös organisaation näkökulmasta (mm. Eby ym. 2000; Choi ym. 2000). Käsitteenä organisaation muutosvalmius on erilainen kuin yksilön muutosvalmius, ja ne tulisi erottaa toisistaan. Organisaation muutosvalmiudella tarkoitetaan usein sitä, onko organisaatio valmis käymään läpi muutosprosessin tai tukevatko organisaatiokulttuuri, -rakenne ja -strategia tulevaa muutosta. Näiden käsitteiden välinen ero näkyy siinä, mistä perspektiivistä asiaa katsotaan ja puhutaanko organisaation vai yksilön kyvystä muuttua. Yksilönäkökulma antaa mahdollisuuden puhua myös muutosvastarinnasta (Choi ym. 2000:52).

Työntekijät reagoivat jatkuvasti ympäristön tapahtumiin ja tekevät olettamuksia ja päätelmiä muutosprosessista (Eby ym. 2000: 423). Näin ollen työntekijöille muodostuu erilaisia käsityksiä organisaation muutosvalmiudesta ja nämä käsitykset vaihtelevat laadasta laitaan. Toisaalta organisaatio saatetaan nähdä kykenevänä ja sietävän muutosta (korkea muutosvalmius) ja toisaalta taas saatetaan uskoa, että organisaatio ei ole valmis käymään läpi tiettyä muutosta (alhainen muutosvalmius). (Armenakis ym. 1993; Eby ym. 2000.) Eby ym. (2000) ehdottavat näkemystä, jonka mukaan valmius organisaatiomuutosta kohtaan heijastaisi yksilön ainutlaatuista tulkintaa yrityksen todellisuudesta. Yksilö tulkitsee yrityksen kontekstia ja luo käsityksen organisaation muutosvalmiudesta ja tämän käsityksen avulla yksilö kehittää puitteet, joilla hän organisoi ja ymmärtää tapahtumat.

### 2.2.3 Oppiva organisaatio

Monet tutkijat painottavat oppivan organisaation ja kulttuurin merkitystä ja ajatus siitä, että muutokset pakottavat oppimiseen, on yksi henkilöstöjohtamisen perusolettamuksia (Watkins & Marsick 1993:21, Choi ym. 2011:62). Oppiminen on yksi ydinprosesseista, joka vaikuttaa siihen, miten organisaatiot muuttuvat ja miten menestyksekkäs muutos on. Organisaatioiden tulisi keskittyä jatkuvan oppimisen kehittämiseen yhtenä tavoitteista. (Massey & Walker 1999:39.)

Myös organisaatiokulttuurin on mahdollistettava muutoksen edellyttämä oppiminen ja kannustettava siihen. Yritykset tarvitsevat kulttuurin, joka arvostaa, uskoo ja tukee oppimista. Muutoksen ja oppimisen välistä suhdetta on selitetty määrittelemällä muutos ”sykliseksi prosessiksi luoda tietoa, välittää sitä, toteuttaa muutos ja sen jälkeen vakiinnuttaa se, mitä on opittu, osaksi yrityksen rutiineja ja käytäntöjä”. Oppivassa organisaatiossa yksilöt ovat osallistuvampia ja jakavat helpommin tietoa myös muille. Työntekijöitä rohkaistaan jatkuvasti muokkaamaan näkemyksiään yrityksestä ja antamaan mahdollisuus uusille käytännöille ja muutoksille. Tällä tavoin oppiva kulttuuri mahdollistaa sen, että yksilöt oppivat organisaation ”puolesta” ja ovat valmiimpia tuleviin organisaatiomuutoksiin. (Watkins & Marsick 1993:21, Choi ym. 2011:62.)

Tämän lisäksi voidaan todeta, että yritykset, joilla on vahva paino oppivalla kulttuurilla, ovat usein myös valmiimpia ja sopeutuvaisempia oppimaan ja muuttumaan. Oppiva kulttuuri ei siis vain rohkaise yksilöitä osallistumaan oppimiseen vaan se myös kasvat-  
taa yrityksen kykyä tehdä ja toteuttaa muutokset onnistuneesti. (Watkins ym. 1993.)

Näin yksilöt oppivat, että yritys todennäköisesti menestyy muutoksissa, mikä taas osaltaan vaikuttaa yksilön korkeampaan muutosvalmiuteen (Choi ym. 2011:62-63).

### 2.3 Muutosvastarinta

Yksi tunnetuimpia muutosasenteita on muutosvastarinta. On huomattu, että muutosvastarinta on käsite, jonka lähes jokainen tutkija määrittelee eri tavalla, toisin kuin muutosvalmius, joka usein yhdistetään lähes samanlaiseen määritelmään. Muutosvastarinta voidaan määritellä esimerkiksi toiminnoiksi tai aikomuksiksi, jotka hidastavat tai estävät organisaatiomuutosten toteutumista. Se voidaan nähdä myös luonnollisena osana muutosprosessia ja siinä oppimista. (Bouckenoghe 2010:504.) Muutosvastarintaa pidetään usein syynä muutoksen epäonnistumiselle (Frahm & Brown 2007:381).

Jo vuonna 1954 Lawrence varoitti esimiehiä ja johtajia siitä, ettei heidän tulisi luoda ja synnyttää muutosvastarintaa olettamalla, että työntekijät automaattisesti vastustavat muutosta (Lawrence 1954:49). Tämän jälkeen on huomattu, että muutosvastarinta on helppo syy muutoksen epäonnistumiselle tai huonoille tuloksille (Krantz 1999:42). Esimiesten on helppo syyttää työntekijöitä ja heidän negatiivisia asenteitaan, kun taas työntekijät vastaavasti voivat laittaa muutoksen epäonnistumisen esimiesten huonon johtamisen syyksi.

Perinteisesti muutosasenteella on usein viitattu muutoksen vastustamiseen ja sitä on pidetty lähes synonyyminä muutosvastarinnalle. Kuitenkin viime aikoina on kritisoitu muutosvastarinnan käsitystä ja alettu esittää monipuolisempaa näkemystä muutosasenteista. On jopa väitetty, että yksilö ei automaattisesti vastusta muutosta vaan ennemminkin se vastustaa muutokseen määräämistä tai sitä, *miten* muutos esitetään. Vastustusta on ajan kuluessa alettu näkemään enemmän psykologisena ilmiönä ja asiana, joka vain ilmenee yksilöissä (Choi ym. 2011:50). Mikäli ihmisten reaktiot muutokseen leimataan suoraan vastustukseksi, ei huomata ja ohitetaan helposti tärkeät tekijät, jotka vaikuttavat muutokseen. Tämän takia olisi tärkeää siirtää huomio yksilöistä kokonaisvaltaisempaan muutoksen tarkasteluun ja kehitellä perustellumpi ja järkevämpi käsitys nimenomaan yksilön asenteista muutosta kohtaan (Piderit 2000).

On myös huomattu, että sen sijaan, että tutkittaisiin muutosvastarintaa negatiivisena ilmiönä, tulisi keskittyä siihen, miten vastustus voisi myös helpottaa muutoksessa. Jos

näin pystytään tekemään, huomataan, miten muutosvastarinnan ja muutosvalmiuden väliset erot pienenevät ja myös vastustus voitaisiin nähdä osana proaktiivista muutosjohtamista. Muutosvastarinta tulisi nähdä positiivisena asiana myös siksi, että sillä varmistetaan, että muutoksesta puhutaan ja aihe on esillä työntekijöiden keskuudessa. (Bouckenooghe 2010:505; Ford ym. 2008:362,368.)

#### 2.4 Muutosvalmius vs. muutosvastarinta

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa törmää joskus olettamukseen, että muutosvalmius on muutosvastarinnan vastakohta tai että muutosvastarinnan vähentämisestä seuraa automaattisesti muutosvalmiutta (mm. Armenakis ym. 1993; Neves 2009; Self ym. 2009; Weiner ym. 2008). Näin ei kuitenkaan epäilemättä ole. Asia on usein toisinpäin - muutosvalmiuden lisääminen vähentää muutosvastarintaa. On lisäksi huomattava, ettei vastarinnan puuttuminen ole synonyymi muutosvalmiudelle (mm. Armenakis ym. 1993; Weiner ym. 2008). Kun tehdään selkeä ero muutosvalmiuden ja muutosvastarinnan välille, voidaan ymmärtää muutosvalmiuden merkitys ennakoivassa muutoksen johtamisessa. Luomalla muutosvalmiutta muutosjohtaja nähdään enemmänkin valmentajana kuin autoritäärisenä valvojana, joka reagoi vasta muutoksen vastustamisvaiheessa. (Armenakis ym. 1993:681.)

Muutosvastarinnan estämiseksi ja sen ylipääsemiseksi on tärkeää ymmärtää ero vastustuksen ja valmiuden välillä. Muutosvalmius ja -vastustus edustavat monitahoista tilaa, johon vaikuttavat lukuisat organisaatio- ja yksilötekijät. Vastustus ei ole kenenkään yksilön syytä vaan se kertoo esimiehen ja johdon epäonnistuneesta yrityksestä luoda ja johtaa valmiutta. Esimiehen on ennen kaikkea kohdistettava energiansa muutosvalmiuden luomiseksi eikä muutosvastarinnan ylipääsemiseksi. Tehokkaalla muutosvalmiuksien johtamisella onnistutaan samalla muokkaamaan asenteita muutosta kohtaan ja tätä kautta myös muutosvastarinta vähenee automaattisesti. (Self 2007:11-12.)

Menestynyt muutokseen sopeutuminen ja sen hyväksyminen edellyttää ja on riippuvainen siitä, miten osataan tukea työntekijöiden innostusta tulevaa muutosta kohtaan, enemmänkin kuin päästä yli muutoksen vastustamisesta (Piderit 2000:783). Kysymys siitä, miten edistää muutosvalmiutta, esittää erilaisen näkökulman tilanteeseen ja tuottaa erilaisia tuloksia ja seurauksia, kuin kysymys siitä, miten selvittää muutosvastarinnasta. Ensimmäinen esittää dynaamisemman, proaktiivisemman ja systemaattisemman näkemyksen kuin jälkimmäinen. Jos keskitytään muutosvastarintaan, voidaan muutosagentin

roolin ajatella olevan tietynlainen valvoja, joka reagoi muutosvastarinnan merkkeihin ja siitä ylipääsemiseen. Vastaavasti muutosvalmiuden ajatus mahdollistaa muutosagentin ottavan enemmänkin valmentajan roolin. (Ford, Ford & D'Amelio 2008.) Virheet muutosvalmiuden arvioinnissa saattavat aiheuttaa sen, että esimiehet käyttävät aikaa ja energiaa muutosvastarinnan käsittelyyn, vaikkei kyse olisikaan siitä. Luomalla valmiutta ennen muutosta, tarve myöhemmälle muutosvastarinnan kanssa taistelemiselle voidaan välttää. (Smith 2005:408.)

### 3. YKSILÖN MUUTOSVALMIUS

*”Valmius on enemmän kuin muutoksen ymmärtämistä, - - enemmän kuin muutokseen uskomista, valmius on joukko ajatuksia ja aikomuksia tietyn muutostyön eteen.” (Bernerth 2004:40.)*

#### 3.1 Mistä muutosvalmius koostuu?

Yksilön muutosvalmiuden voidaan ajatella koostuvan neljästä osasta (Armenakis & Fredenburger 1997:144) ja nämä tulisi ottaa huomioon, kun halutaan luoda muutosvalmiutta työntekijöissä:

- a.) Luottamus siihen, että muutosta osataan johtaa
- b.) Usko siihen, että muutos todella on tarpeellinen
- c.) Käsitys muutoksen kiireellisyydestä (sisältäen tiedon yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja arvion muutoksen aikataulusta)
- d.) Tunne siitä, että muutoksen onnistumiseen pystyy itse vaikuttamaan

Kirjallisuudessa paljon siteeratun muutosvalmiuden teoreettisen viitekehyksen ovat muodostaneet Armenakis ym. (1993) ja se perustuu muutosviestin kommunikoinnille. He esittävät, että on oltava viisi osa-aluetta, jotka on viestittävä työntekijöille, jotta voidaan varmistaa tehokas muutos. Osa-alueet ovat:

1. *Self-efficacy* (minäpystyvyys)  
Tunne siitä, että muutoksen onnistuminen on mahdollista
2. *Principal support* (tuki)  
Esimiesten tuki
3. *Discrepancy* (eroavaisuudet)  
Nykytilan ja ihannetilän välinen aukko
4. *Appropriateness* (tarkoituksenmukaisuus)  
Identifioitujen aukon korjaamiseksi tehdyt toimet

## 5. *Personal valence* (valenssi)

### Muutoksen olennaisten hyötyjen selventäminen

Tämä viitekehys on kuitenkin saanut kirjallisuudessa myös kritiikkiä. Muun muassa Bernerth (2004:37) toteaa, että vaikka mallissa on otettu huomioon sekä teoreettinen että empiirinen puoli, eri osa-alueiden teoreettiset perustat eivät ole tarkasti nimettyjä tai tunnistettuja.

### 3.2 Muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä

Muutosvalmius syntyy organisaatiokulttuurissa, joka on avoin ja joustava. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten työntekijät mukautuvat ja ovat avoimia uusille ideoille. Muutosvalmius taas käsittää sen, miten työntekijällä on positiivinen käsitys muutoksen tarpeesta ja siitä, miten hän uskoo muutoksen vaikuttavan häneen myönteisellä tavalla. (Bouckenoghe 2010:515.) Muutosvalmius ei ole automaattista eikä sitä voida pitää itsestäänselvyytenä tai oletuksena. Panostukset muutosvalmiuteen ja sen luomiseen mahdollistavat kaksinveroiset hyödyt myöhemmin yritykselle. (Smith 2005:408.)

Smith (2005) esittää kolme vaihetta muutosvalmiuden saavuttamiseksi:

1. Luodaan tarve muutokselle
2. Kommunikoidaan muutosviesti ja varmistetaan muutosprosessiin osallistuminen
3. Tarjotaan tukipisteitä ja pohja muutoksen toteutumiselle

Monet muutokset pohjautuvat siihen, etteivät työntekijät tiedä tai hyväksy muutostarvetta. Muutostarpeen luominen on tärkeä ensimmäinen vaihe muutosvalmiuden kehittämisessä ja se edellyttää myös, että herätetään tyytymättömyyttä nykytilanteeseen. Sosiaalinen energia, joko positiivinen tai negatiivinen, on myös tärkeä tekijä organisaatiomuutoksessa. Kriittistä olisi luoda innostusta työntekijöissä ja kommunikoida yrityksen positiivinen tulevaisuuden visio, joka on muutoksen tulos. Muutosviestien tulisi olla mahdollisimman realistisia ja totuudenmukaisia, ja niiden pitäisi olla työntekijöiden tiedossa mahdollisimman aikaisin muutosprosessissa, mieluiten jopa ennen kuin muutos varsinaisesti edes alkaa. Kun työntekijät ovat tietoisia tulevasta muutoksesta ja sen vaiheista, he osallistuvat mieluummin ja sitoutuvat helpommin. Kun työntekijöitä autetaan näkemään omat roolinsa muutoksessa, rakennetaan heidän luottamustaan ja sitoutumistaan muutokseen. Henkilöstön koulutus ja kehitys, tiimien muodostaminen ja roolien



mallintaminen ja muokkaaminen ovat tehokkaita työkaluja, kun halutaan saavuttaa muutosvalmiimpi organisaatiokulttuuri. (Smith 2005:409-411.)

Mikäli työntekijöillä on korkea muutosvalmius, he ovat sitoutuneempia muutostyöhön ja sinnikkäämpiä esteiden ja takapakkien kohtaamisessa, mikä edistää muutosprosessin onnistumista (Weiner ym. 2008:382). Vastaavasti tutkimuksissa on löydetty merkkejä siitä, että työntekijöiden, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon, valmius muutokseen on korkeampi kuin työntekijöiden, jotka ei ole yhtä sitoutuneita. Sitoutumisen lisääminen kohottaa näin ollen myös valmiuden astetta. Tutkimuksissa on lisäksi huomattu, että osallistamisen ja luottamuksen lisääminen kasvattaa muutosvalmiutta yksilöissä. (Madsen ym. 2005:226).

Muutosvalmiuden ja työhön osallistumisen välillä on löydetty selvä positiivinen yhteys. Jos työntekijä kokee, että hän saa osallistua esimerkiksi päätöksentekoon, vaikuttaa se hänen näkemykseensä muutosvalmiudesta. Erityisesti Armenakis ym. (1993) painottavat, että työntekijöiden osallistaminen on tärkeä osa muutosprosessia ja myös Eby ym. (2000) ovat tehneet samoja huomioita omassa tutkimuksessaan. Voi olettaa, että mikäli työntekijät kokevat työympäristönsä osallistumista tukevana, he ovat myös valmiimpia osallistumaan muutoksiin liittyviin päätöksiin ja prosesseihin. (Armenakis ym. 1993; Eby ym. 2000.)

Madsen ym. (2005) toteavat tutkimuksessaan, että myös työntekijän sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta muutosvalmiuteen. Positiiviset ajatukset, tunteet ja näkemykset kollegoista, alaisista ja jopa esimiehistä edistävät avoimemman ja vastaanottavaisemman työympäristön syntymistä, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden muutokseen osallistumiseen ja tukemiseen. Tutkimuksessa huomattiin lisäksi, että työntekijän lasten määrällä ja muutosvalmiudella on yhteys: mitä enemmän työntekijällä on lapsia, sitä avoimempi ja valmiimpi muutokselle hän on. Tämä selitetään sillä, että kun saa lapsen, on pakko oppia sopeutumaan ja joustamaan, ja tämä heijastuu myös työpaikalle.

### 3.3 Muutosvalmiuden arviointi

Muutosvalmiuden arviointi lisää yrityksen tietoa siitä, mihin sen tulisi vielä panostaa ja kiinnittää huomiota, jotta organisaatiomuutos olisi onnistunut tai ainakin onnistumisen todennäköisyys kasvaisi. Armenakis ja Harris (2001:178-179) esittelevät neljä tapaa, joilla muutosvalmiutta voidaan arvioida. Tapoja voi käyttää yksinään, yhdessä tai erilai-

sina yhdistelminä. Ensimmäisessä arvioimistavassa tehdään tarkastus siitä, miten perusteellista muutosviestintä on, esimerkiksi onko kommunikoinnissa käytetty riittävästi erilaisia menetelmiä. Toinen tapa arvioida valmiutta muutokseen on tehdä havaintoja työntekijöiden käyttäytymisestä ja reaktioista. Kolmas tapa on haastattelut ja keskustelut, joita voidaan tehdä joko yksilöille tai ryhmille. Näiden avulla pyritään lisäämään kommunikaatiota esimiesten ja työntekijöiden välillä ja selvittämään, mitä työntekijät ajattelevat muutoksesta. Neljäs arviointikeino on hieman virallisempi ja siinä tarkoituksena on tehdä organisaatiokysely, jossa valmiutta voidaan arvioida esimerkiksi kysymyksillä, joilla selvitetään työntekijöiden kyynisyyttä ja sitoutumista muutosta kohtaan. Kyselyn avulla työntekijät voivat myös antaa palautetta ja hyviä ideoita muutokseen valmistautumisesta.

### 3.4 Change agility - muutoksetteryys

Jo 80-luvulla on todettu, että muutokseen tulisi reagoida ja asennoitua etukäteen. Muutos olisi tultava normiksi eikä hälytyksen aiheuttamaksi reaktioksi (Peters 1988:9). Yrityksen tulisi luoda muuttumista tukeva ympäristö eikä vain vastata äkilliseen muutokseen (Wilmot 1987:23). Tämän takia muutosvalmiuden luominen ja kehittäminen henkilöstössä olisi tärkeää jo ennen kuin muutokselle edes olisi tarvetta.

Esimiesten on mahdollisuus auttaa työntekijöitä muuttumaan joustavammiksi ja vastaanottavaisemmiksi muutokselle. Kirjallisuudessa on noussut esille *ketteryuden* käsite, agility, joka tarkoittaa kykyä olla jatkuvasti valmiina mukautumaan tarvitsematta kuitenkaan muuttua. Tällä ketteryydellä tarkoitetaan myös tehokkuutta, jolla jatkuvaan muutokseen suhtaudutaan ja reagoidaan. Jos organisaatiossa ollaan mukautumiskykyisiä, uudet haasteet otetaan vastaan ilman stressiä ja niistä suoriudutaan yhtä luottavaisesta ja tehokkaasti kuin mistä tahansa muista rutiinitehtävistä. Ketteryuden avulla voidaan lisätä työntekijän kykyä reagoida uusiin tilanteisiin ilman, että koko lähestymistapa muutetaan. Haneberg (2011) esittää, että ketteryys voidaan liittää myös muutosvastarintaan. Jos työntekijä vastustaa muutosta, hänen tehokkuutensa laskee, sillä hän käyttää huomiotaan ja aikaansa väärään suuntaan. Kun taas jos työntekijä on joustava ja mukautuva, tavoitteet saavutetaan nopeammin ja ilman harhautuksia. (Haneberg 2011:51.)

Ketteryys ei ole yksittäinen piirre tai ominaisuus, joka jollakin on. Se on koko systeemin käsittävä kapasiteetti eikä siihen riitä vain halu. Jos organisaatio on ketterä ja mu-

kautuvainen, muutokset eivät stressaa työntekijöitä, sillä ne koetaan osana normaalia työtä. Tarvittava joustavuuden ja ketteryyden taso riippuu täysin siitä, millaisia muutoksia organisaatio kohtaa ja kuinka usein. Ketteryys on eri asia kuin muutosjohtaminen, sillä se koskee työn monia puolia. Muutosjohtaminen nähdään prosessina, jonka avulla johdetaan ja toteutetaan yksittäinen muutos. Ketteryys taas näkyy, kun päivittäiset käytännöt ja asenne mahdollistavat joustavuuden ja sopeutumisen uusiin tilanteisiin. (Haneberg 2011:52.)

Ketteryys ei pääty koskaan, sillä ei ole hetkeä, jolloin organisaatio tai yksilö on riittävän ketterä. Se vaatii jatkuvaa henkilöstön, suorituksen, tuotteiden ja palveluiden arvon sekä asiakasmahdollisuuksien huomioimista. Ketteryys pitää sisällään käsityksen jatkuvasta muutosvalmiudesta. Ketterät organisaatiot ovat aina valmiita oppimaan uusia asioita, mikäli tilanteet niin vaativat. Kilpailu markkinoilla on kovaa, ja sopeutuvat, joustavat yritykset selviävät tiukoistakin tilanteista voittajina. Uusien taitojen opettelu vaikuttaa mielipiteisiin, näkemyksiin, uskomuksiin ja lopulta kulttuuriin. Jos ketteryyden halutaan nousevan kilpailueduksi, uusien taitojen rakentaminen on yhdistettävä organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin on edistettävä tai ainakin sallittava ketteryys osana toimintatapoja. Ketteryyden ja joustavuuden edistäminen on pitkäaikainen prosessi, johon pyritään vähitellen. Ketterät organisaatiot ovat kilpailukykyisempiä ja menestyneempiä, sillä ne reagoivat nopeasti haasteisiin, mahdollisuuksiin ja uusiin trendeihin. (Haneberg 2011:53-56.)

### 3.5 Yksilön oppiminen

#### 3.5.1 Attribuutioteoria

Viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana sosiaalipsykologiassa on tutkittu paljon syitä tiettyyn käyttäytymiseen ja fokus on ollut nimenomaan siinä, miten tietyn käyttäytymisen syitä tulkitaan ja havainnoidaan, ja mitä seurauksia tällaisella tulkinnalla on. Nämä tutkimukset voidaan tunnistaa termillä *attribuutioteoria*, joissa attribuutio viittaa syyn tulkintaan ja käsitykseen. Psykologi Julian Rotter kehitti attribuutioteorian jo 1950-luvulla ja sitä ovat vuosien varrella kehittäneet useat sosiaalipsykologian ammattilaiset, kuten Bernard Weiner, Fritz Heider ja Harold Kelley. Attribuutioteoria koostuu joukosta useita eri teorioita. Yhteistä näille teorioille on se, että niiden mukaan ihmiset tulkitsevat käyttäytymistä erilaisten syiden pohjalta ja että nämä tulkinnat ovat tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan, miksi ihminen käyttäytyy ja reagoi tietyllä tavalla. Ihmisen

käsitys itseluottamuksestaan, sosiaalisesta asemastaan ja omasta kyvykkyydestään vaikuttavat siihen, millaiseksi attribuutiotulkinnat muodostuvat. (Kelley & Michela 1980:458,473.) Tutkimukset aiheesta osoittavat, että attribuutiot vaikuttavat tunteisiin ja ajatuksiin aiemmista tapahtumista, odotuksiin tulevaisuudesta, asenteisiin ja reaktioihin muita ihmisiä kohtaan sekä käsityksiin itsestämme ja pyrkimyksistämme (Kelley & Michela 1980:489).

Tutkimuksissa on huomattu, että ihminen tekee selkeän eron sisäisten ja ulkoisten syyden välille. Sisäisellä syyllä tarkoitetaan henkilön halua itse tehdä jotain ja ulkoisella sitä, että henkilö kokee painetta siihen. Onnistumisen attribuutiot ovat usein melko sisäisiä, kun taas epäonnistumisessa ne ovat ulkoisia. On lisäksi huomattu, että mikäli yksilölle kerrotaan, että onnistuminen johtui hänen omista kyvyistään, todennäköisyys onnistumiselle on myös tulevaisuudessa suurempi kuin silloin, jos onnistumisen kerrotaan johtuneen sattumasta. Toisaalta epäonnistuminen sattuman takia mahdollistaa onnistumisen myös tulevaisuudessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että kyvykkyys on henkilölle sisäinen ja sattuma ulkoinen tekijä. (Kelley & Michela 1980:459,474,486.)

Ihmisellä on luontainen tarve korostaa onnistuessaan itseensä liittyviä tekijöitä ja epäonnistuessaan ulkopuolisia tekijöitä. Vahvan itsetunnon omaavat yksilöt selittävät onnistumiset ja epäonnistumiset juuri näin. Onnistumiset lisäävät itseluottamusta, koska henkilö uskoo niiden johtuvan hänen omista kyvyistään. Huonon itsetunnon omaavat yksilöt vastaavasti uskovat epäonnistumisten johtuvan heikoista kyvyistään ja odottamattomat onnistumiset he pistävät tuurin tai sattuman piikkiin. Epäonnistumiset lisäävät tällöin alemmuudentunnetta, huonoa itsetuntoa ja epäuskoa omiin kykyihin (Zuckerman 1979.) Odottamaton tulos taas yhdistetään usein vähemmän kykyyn ja enemmän onneen. Helpoissa tehtävissä onnistuminen ja vaikeissa tehtävissä epäonnistuminen voidaan selittää joko kyvyillä tai pyrkimyksellä, mutta onnistuminen vaikeissa ja epäonnistuminen helpoissa tehtävissä edellyttää turvautumista molempiin tekijöihin, sekä kykyyn että kovaan työhön. (Kelley & Michela 1980:469,471-472.) Attribuutioteoriat ovat kuitenkin vuosien mittaan saaneet kritiikkiä siitä, ettei attribuutioiden avulla pystytä suoraan odottamaan henkilöltä tiettyä käytöstä, ajatusta tai tunnetta (Kelley & Michela 1980:489).

Muutosvalmiuden johtamisessa on tärkeää kuitenkin huomioida attribuutioteorian tausta ja pääpiirteet. Sen avulla pystytään olemaan parempia johtajia ja tiedetään, miten ihmisiä motivoidaan muutokseen. Onnistunut, menestyksekkäs muutos edellyttää rohkeutta ja itsevarmuutta, ja mikäli ymmärretään prosessia, miten yksilö oppii, osataan tukea työn-

tekijöitä ja heidän itseluottamustaan paremmin ja tällä tavoin varmistetaan onnistumiset myös tulevaisuudessa.

### 3.5.2 Self-efficacy

Kirjallisuudessa puhutaan oppimisen yhteydessä termistä *self-efficacy*, jonka voisi suoraan suomentaa *minäpystyvyydeksi*. Minäpystyvyys on nähty tärkeäksi osaksi oppimista ja sitä tulisi kehittää työntekijöissä jo ennen muutosta. Pystyvyyden tunne vaikuttaa siihen, että ihminen haluaa ja kykenee oppimaan uutta. Minäpystyvyyden tunteen voidaan ajatella olevan suorassa yhteydessä muutosvalmiuteen, sillä mikäli työntekijä uskoo muutoksen onnistumiseen ja omiin kykyihinsä, on hän myös valmiimpi kohtaamaan muutostilanteet. On myös huomattu, että mitä enemmän ihmiset uskovat, etteivät he voi vaikuttaa suoritukseensa, sitä alempi muutosvalmius heillä on ja sitä enemmän he vastustavat muutosta (Gist & Mitchell 1992: 201).

Ajatus minäpystyvyydestä perustuu sosiaalisen oppimisteorian ympärille. Sen mukaan työntekijän aiempi käytös ja kokemukset vaikuttavat siihen, millaisia käsityksiä he muodostavat omasta kyvystään menestyä. Toisin sanoen pystyvyyden tunne on yksilön uskomus siitä, pystyykö hän suoriutumaan jostain tehtävästä vai ei. Pystyvyyden käsite nojaa vahvasti attribuutioteoriaan (kappale 3.4.1.). Työntekijät oppivat vanhoista, aiemmista muutoksista ja niiden seurauksista, mikä vaikuttaa siihen, miten he kokevat uudet tulevat muutokset. Mikäli muutokset ovat olleet onnistuneita aiemmin, on todennäköistä, että työntekijä odottaa ja uskoo tulevienkin muutosten onnistuvan. Ongelmia syntyy, kun muutokset esitetään epävarmoina, uhkaavina ja tuntemattomina, jolloin työntekijän on vaikea yhdistää muutos vanhoihin kokemuksiin. Minäpystyvyyden kehittäminen työntekijöissä auttaa vähentämään pelkoa ja rakentamaan itsevarmempaa ajattelutapaa ja se voi olla ensimmäinen askel muutosvalmiuden luomisessa. (Bernerth 2004:43, Rafferty & Simons 2006:344.) On huomattu, että valmennuksella voidaan edistää minäpystyvyyttä ja näin ollen myös suorituskkyky paranee. (Gist & Mitchell 1992:183.) Valmennuksen vaikutusta minäpystyvyyteen käsitellään myöhemmin kappaleessa 5.2.

Jo 1970-luvulla psykologi Albert Bandura nosti esille ajatuksen minäpystyvyyden käsitteestä ja painotti sen vaikutusta siihen, miten ihmiset ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät. Teoria on saanut paljon huomiota muun muassa organisaatiokäyttämisen kirjallisuudessa. Sen mukaan yksilö, joka uskoo suoriutuvansa hyvin tehtävistään, menestyy paremmin kuin yksilö, joka uskoo epäonnistuvansa. (Bandura 1984:231.) Tähän kuitenkin

kin vaikuttaa luonnollisesti myös yksilön persoonallisuus, motivaatio ja tehtävän luonne. (Gist & Mitchell 1992:185.) Myös työkokemuksen, roolien ja esimerkiksi stressin on huomattu vaikuttavan pystyvyyden tunteeseen (Chen & Bliese 2002:554). Minäpystyvyys (*self-efficacy*) sekoitetaan usein itsetunnon (*self-esteem*) käsitteeseen, vaikka ne eroavat toisistaan merkittävästi. Itsetunnon ajatellaan olevan piirre, joka heijastaa yksilön tyypillistä, voimakasta arviota itsestään, kuten tunnetta omasta arvokkuudestaan. Vastaavasti minäpystyvyys on päätös potentiaalista ja kyvystä johonkin tehtävään eikä niinkään arvio siitä. Minäpystyvyys viittaa myös aina johonkin tiettyyn tehtävään, kun taas itsetunto on yksilön yleinen käsitys itsestään. (Gist & Mitchell 1992:185.)

Minäpystyvyys on tärkeä motivaation lähde ja se vaikuttaa muun muassa yksilön valintoihin, päätöksiin, tavoitteisiin, reaktioihin ja sinnikkyyteen. On kuitenkin huomioitava, että pystyvyyden tunne voi muuttua oppimisen, kokemuksen ja palautteen myötä ja siihen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Minäpystyvyyden tunnetta edistettäessä on ymmärrettävä sekä tehtävää että yksilöä. Ihmisille on annettava palautetta suorituksistaan ja kerrottava, mistä huono tai hyvä tuotos johtui. Vaikka palautteella on tärkeä rooli minäpystyvyyden muokkaamisessa, palautteen sisältö voi vaihdella. On esimerkiksi huomattu, että myös vääristyneellä informaatiolla voidaan lisätä pystyvyyden tunnetta ja parantaa suoritusta, vaikkakin tällöin esille nousevat myös eettiset kysymykset. (Gist & Mitchell 1992: 186,202-204.)

#### 4. ESIMIEHEN ROOLI MUUTOSVALMIUDEN TUKIJANA

Esimiehen rooli on tärkeä ennen muutosta, muutoksen aikana ja sen jälkeen. Tässä tutkimuksessa painotetaan kuitenkin esimiehen roolia nimenomaan ennen muutosta ja pyritään löytämään käytännön menetelmiä työntekijöiden muutosvalmiuden kehittämiseen. Muutosvalmiuden johtamisessa esimies on jatkuvasti varautunut tulevaan ja hänen tehtävänsä on lisätä työntekijöiden kykyä tähän valmiuteen ja kehittää sitä jokapäiväisellä toiminnallaan. Tässä osiossa käsitellään tarkemmin esimiehen roolia ja työtä muutoksessa sekä tarkastellaan hänen työtään muutosvalmiuden johtamisessa.

##### 4.1 Muutosvalmiuden johtaminen ja tukeminen

Muutoksessa ketteryyden ja kyvykkyyden merkitys nousee suuremmaksi ja niiden voidaan todeta olevan kriittisiä tekijöitä, mikäli muutos halutaan toteuttaa onnistuneesti. Paras tapa johtaa muutosta ei liene se, että työntekijöitä vedetään väkisin mukana uuteen ja tuntemattomaan, vaan enemminkin heitä tulisi ohjata kannustavasti kohtaamaan muutos. Esimiehen tulisi vaikuttaa työntekijän vanhoihin, kankeisiin toimintamalleihin ja auttaa häntä oppimaan muutosvalmiutta ja kehittämään sitä. Johtamisella voidaan saada aikaan liikettä työntekijöissä ja sen avulla opetetaan heitä oppimaan uusia asioita. Muutosvalmiuden tukemisen voidaan ajatella olevan sitä, miten ihmiset saadaan liikkumaan ”vapaaehtoisesti” kohti uusia haasteita. Esimiehillä tuntuu olevan muutoksen johtamisessa kaksi vaihtoehtoa: joko valmistautua muutokseen ennakoivasti ja kasvattaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä tai tehdä jälkikäteen työtä muutosvastarinnan ilmenemisen jälkeen (Bernerth 2004:50).

##### 4.2 Esimies muutoksessa

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa on yksi tärkeimmistä, mutta kuitenkin vähiten ymmärretyistä taidoista esimiesten keskuudessa (Armenakis & Harris 2001:169). Muutosta pitää johtaa, mutta ennen kaikkia myös suunnitella, organisoida, ohjata ja kontrolloida hyvin. Esimiehen toiminta muutoksessa on se, mikä tekee eron onnistuneen ja epäonnistuneen muutoksen välille. (Gill 2003:307.) On myös huomattu, että esimies nimetään työntekijöiden keskuudessa tärkeimmäksi tukijaksi muutoshankkeissa (Self ym. 2009:173).

Esimiehen oma esimerkki vaikuttaa alaisiin ja muihin työntekijöihin. Siksi hänen tulee itse olla innostunut ja kiinnostunut toiminnan kehittamisestä. Jos esimies ei itse halua oppia tai ole valmis uudistamaan toimintatapojaan, ei hän voi olettaa että alaiset ovat valmiita niin tekemään. (Gardner 1990:11–22.) Yksi tehokkaimmista keinoista viestiä uudesta suunnasta on oman käyttäytymisen ja esimerkillisen toiminnan kautta. Huonoin vaihtoehto on, että kerrotaan ja puhutaan työntekijöille jotain, mutta käyttäytyään toisin. Jos esimies itse ei ole innostunut muutoksesta tai pahimmillaan jopa vastustaa sitä, muutoksella on huonot lähtökohdat onnistumiselle. Kommunikoinnista on lisäksi tehtävä kaksisuuntaista. Esimiehen on kuunneltava ja tulla kuulluksi. Kaksisuuntainen kommunikaatio on oleellinen apukeino työntekijöille, kun he tarvitsevat vastauksia epäselväksi jääneisiin kysymyksiin. (Graetz 2000:556; Kerfoot 1996:312; Kotter 1996:95–100; Oakland & Tanner 2007:579; Schneider & Goldwasser 1998:44.)

Yksi yleinen syy muutoksen epäonnistumiseen on johdon tuen ja sitoutumisen puute sekä kyvyttömyys johtaa ja hallita muutosta. On olemassa paljon teoreettisia näkökulmia muutosjohtamiseen, mutta se, mitä esimies todella tarvitsee, on toimivia teorioita ja neuvoja siitä, miten muutos toteutetaan käytännössä ja miten siihen voidaan valmistautua (Andrews, Cameron & Harris 2008:310).

#### 4.2.1 Muutostarpeen määrittely

Muutosprosessin vaikein vaihe on saada se aloitettua (Hendry 1996:625) ja muutosvalmiuden syntymisen edellytyksenä on, että nähdään tarve muutokselle. Ensimmäinen tehtävä onkin muutoksen välttämättömyyden toteaminen, mikä tarkoittaa käytännössä muutostarpeen määrittelemistä. Esimies voi muodostaa mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita ja näyttää työntekijöille, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, jos muutosta ei toteuteta. (Kotter 1996:21; Kotter 2007:97-99) Muutos ei voi käynnistyä, jos nykyiseen tilanteeseen ollaan tyytyväisiä eikä koeta tarvetta muutokselle.

Jokainen työntekijä näkee muutostarpeen eri tavalla. Tämän takia esimiehellä on tärkeä tehtävä saada työntekijät ymmärtämään syyt muutokseen, muutoksen tavoitteet ja se, miten muutosprosessi etenee. Esimiehen on huolehdittava erityisen hyvin tiedotuksesta, sillä tehokkaalla tiedottamisella pystytään välttämään tai ainakin vähentämään työntekijöissä ilmenevää epävarmuutta. Olennaista on, että työntekijät tietävät ennen varsinaisen muutoksen alkamista, miksi pitää muuttua, mitä heiltä odotetaan muutoksen aikana ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. (Elrod ym. 2002:288; Lippitt ym. 1985:99; Schneider ym. 1998:45; St-Amour 2001:21.) Suurin virhe, mikä tehdään yritettäessä muuttaa or-



ganisaatiota, on heittäytyä mukaan ennen kuin muutos on osoitettu tarpeelliseksi ja saatu henkilöstö tajuamaan tämä tarve. Tällöin törmätään myös vastarintaan, sillä työntekijät eivät ehdi sopeutua muutosajatukseen eivätkä näin ollen ole valmiita muutokselle. (Kotter 1996:4,22–23.)

#### 4.2.2 Muutosviestintä

Yksi keino lisätä muutosvalmiutta on lisätä henkilöstön tietoa muutoksesta. Muutosviestintä on yksi kriittinen osa työntekijän vastaanottavuutta muutokseen ja kommunikaatio liittyen organisaation nykytilaan ja muutostarpeen perustelemiseen on tärkeä muutosvalmiuden luomisessa. Johdonmukainen muutosviestintä sisältää keskustelua muun muassa siitä, missä organisaatio on tällä hetkellä, missä se haluaisi olla ja miksi muutosta vaaditaan. (Armenakis ym. 1993:683; Frahm & Brown 2007:370.) On helppoa syyttää keskijohtoa ja yleisesti esimiehiä muutosviestinnän ja kommunikaation epäonnistumisesta, vaikka itse asiassa kommunikaatio on yksi osa organisaatiokulttuuria. Mikäli organisaatiokulttuuri ei tue eikä arvosta kommunikaatiota ja tiedottamista, on epätodennäköistä että esimiehet poikkeaisivat siitä. (Frahm & Brown 2007:381.)

#### 4.2.3 Valmentava esimies

Aiemmin (kappaleessa 3.3) nostettiin esille ketteryyden käsite. Kun organisaatiossa tarvitaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, tarvitaan myös ketteriä esimiehiä ja ammattilaisia. Ketterää esimiestä voisi kutsua enemmän tietynlaiseksi valmentajaksi, joka auttaa työntekijöitä kehittämään omia joustavuuden ja mukautumisen piirteitä. Tällaisen ketterän valmentajan ero ”perinteiseen” muutosjohtajaan on se, että valmentaja tekee pieniä, tuloksiin vaikuttavia parannuksia vähitellen ja etukäteen, melkein huomaamattomasti. Toimintojen uudelleenjärjesteleminen, uudelleen priorisointi ja työkäytäntöjen muuttaminen tehdään siten, ettei niihin kohdisteta suurta huomiota ja näin ollen ne eivät myöskään aiheuta työntekijöissä hämmennystä tai stressiä. (Haneberg 2011:52.)

Valmentava esimies tekee järjestelyjä, muokkaa asenteita ja kannustaa joustavuuteen jo ennen varsinaista muutosta, jolloin työntekijät ovat valmiita, kun muutostilanne on ajankohtainen. Muutosjohtaja taas toimii nimenomaan muutostilanteen ollessa päällä. Hän yrittää saada ihmiset mukaan muutokseen ja pyrkii vähentämään työntekijöissä esiintyvää vastustusta. Tämäkin voi toimia, mutta selkeä ero näiden kahden tyyppin välillä syntyy nimenomaan siinä, missä vaiheessa työntekijöihin vaikutetaan - ennen muutosta vai sen aikana. Jos muutoksen ajateltaisiin aina olevan ennustettavissa, olisi käs-

kevä johtamistyyli sopiva. Useimmille organisaatioille muutos on kuitenkin arvaamaton, jolloin työntekijöiden odotetaan olevan valmiita ja halukkaita mukautumaan ja joustamaan tarvittaessa. (Haneberg 2011:56.)

## 5. MUUTOSVALMENNUS JA -KONSULTOINTI

Esimies voi tarvita tukea muutosprojekteissa ja tällöin usein palkataan ulkoinen konsultti muutosvalmentajan rooliin. Muutosvalmentaja toimii esimiehen tukena muutostilanteessa ja auttaa haasteissa, joita ilmenee muutoksen aikana. Tässä osiossa esitellään mahdollisen ulkoisen muutosvalmentajan roolia ja tehtäviä esimiehen työn tukemisessa.

### 5.1 Ulkoiset muutosvalmentajat

Esimiehen työtä muutoksessa helpottaa, jos yrityksessä on ns. muutosagentteja. Muutosagentin tehtävänä on muiden motivoiminen ja tukeminen muutoksen toteuttamisessa. Hänellä on ikään kuin toinen jalka vanhassa ja toinen uudessa, ja hän toimii eräänlaisena siltana niiden välillä. Tarkoituksena on saada muut näkemään ongelmat nykyisessä tilanteessa ja saada heidät tarttumaan uusiin haasteisiin. (Luecke 2003: 77.) Muutosagenttina voi toimia esimerkiksi ulkopuolinen konsultti, asiantuntija, kouluttaja tai joku organisaation sisältä. Myös esimies voi toimia muutosagenttina, mutta silloin hän on enemmän valmentajan roolissa eikä muutoksen läpiviejän roolissa. (Honkanen 2006:22–44.)

On todettu, että muutosvalmiuden luominen ja kehittäminen edellyttää innostusta ja tukea organisaation sisältä ja tämän takia usein keskitytään sisäisten muutosvalmentajien (yrityksen esimiehet ja johtajat) käsitteeseen. Kuitenkin myös ulkoisista valmentajista on hyötyä, kun halutaan tehostaa valmiuden syntymistä. Ulkoiset muutosvalmentajat ovat usein asemassa, jossa voivat kouluttaa ja valmentaa sisäisiä muutosagentteja sekä painottaa muutosvalmiuden tärkeyttä. Joskus ulkoisella konsultilla on myös suurempi uskottavuus yrityksen sisällä ja esimerkiksi kehitysehdotukset otetaan vakavammin vastaan, mikäli joku ulkopuolinen esittää ne. Muutosvalmentajan vakuuttavuus ja maine vaikuttavat vahvasti siihen, miten viestit tulkitaan ja hyväksytään. Tekijät, kuten uskottavuus, luotettavuus, vilpittömyys ja kokemus, muokkautuvat sen mukaan, mitä ihmiset tietävät muutosvalmentajasta. Mikäli valmentajalla on hyvä maine, hänen viestinsä hyväksytään helpommin. (Armenakis ym. 1993:681-684.)

Armenakis ym. (1993:682-683) painottavat, että muutosvalmiuden luominen sisältää muutosvalmentajan ennakoivaa työtä vaikuttaa asenteisiin, uskomuksiin, aikomuksiin ja käytökseen muutoskohdetta kohtaan. Tärkeää on huomioida, että muutosvalmiuden kä-

site ulottuu laajemmalle kuin vain yksilön näkökulmaan, sillä se on myös osa sosiaalista ilmiötä. Yksilön muutosvalmius voi muokkautua muiden yksilöiden valmiuden johdosta. Muutosvalmentajan on tämän takia ymmärrettävä ero yksilön muutosvalmiuden ja ryhmän muutosvalmiuden välillä.

Ulkoiset muutosvalmentajat, konsultit, ovat tutkimusten mukaan keskeisiä organisaation kehityksen ja menestyksen kannalta (Massey & Walker 1999:38). Usein ajatellaan, että nimenomaan konsultin henkilökohtaiset taidot ja kokemus on se, mikä tuo arvoa, eikä niinkään käytetyt menetelmät itsessään (Werr, Stjernberg & Docherty 1996:207). Kaarst-Brown (1999) toteaa tutkimuksessaan, että joskus on myös mahdollista, että konsultin tuominen organisaatioon ei johdu hänen taidoistaan tai asiantuntemuksestaan, vaan tarkoituksena on vain saada kaikkien huomio.

Ulkoisten konsulttien tulisi identifioida roolinsa organisaatiossa, sillä joskus roolit eivät ole yhteneväisiä muutosprojektin kanssa (Kaarst-Brown 1999:558). Jos konsultti valitsee roolin, joka sopii yhteen asiakkaan odotusten kanssa, on huomattavasti todennäköisempää, että projekti onnistuu ja tavoitteet saavutetaan riippumatta siitä, miten projektia johdetaan (Massey ym. 1999:38).

Tutkimukset konsulttiyrityksistä osoittavat, että erityisesti oppimista muutosprosesseissa tulisi painottaa ja että asiakasyrityksen olisi erittäin tärkeää olla aktiivisesti mukana jokaisessa muutoksen vaiheessa, mikä edesauttaa konsultin osaamisen siirtymistä. Aktiivinen osallistuminen mahdollistetaan esimerkiksi projektitiimeille, johon kuuluu sekä yrityksen työntekijöitä että konsultteja ja jossa työskennellään tiiviisti koko muutosprosessin ajan. (Werr ym. 1996:208.)

## 5.2 Esimiesvalmennus muutoksen tukena

Esimiesvalmennuksen voidaan todeta yleistyneen viime vuosien aikana ja se onkin yksi tehokkaimmista keinoista kehittää osaamista. Syitä valmennusten yleistymiseen on muun muassa nopeutunut muutostahti, lisääntyneet organisaatiomuutokset sekä muuttuneet johtamisfilosofiat. Esimiesten valmennusta ja sen vaikutusta yrityksiin on kuitenkin tutkittu hyvin vähän, vaikka aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä useille yrityksille. (Baron & Morin 2009:18,20; Feldman & Lankau 2005:829.)

Tehokkaan valmennusprosessin vaiheet voidaan tiivistää seuraavasti (Baron ym. 2009:20):

1. luodaan luottamus valmentajan ja valmennettavan välille
2. arvioidaan valmennettava ja hänen työnsä puitteet
3. annetaan palautetta valmennettavalle 2. vaiheen arviosta
4. laaditaan kehityssuunnitelma ja asetetaan tavoitteet
5. toteutetaan kehitys- ja parannustoimenpiteet
6. arvioidaan saavutettu edistyminen

Tutkimuksissa on löydetty positiivinen yhteys esimiesvalmennuksen ja aiemmin mainitun minäpystyvyyden välillä. Baronin ym. (2009) tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiesvalmennus lisää minäpystyvyyden tunnetta esimiehissä ja että mitä enemmän valmennussessioita on, sitä voimakkaampi minäpystyvyyden tunne ja usko itseensä esimiehellä on. Myös vahvalla organisaatioon sitoutumisella valmennuksen alkuvaiheessa on yhteys minäpystyvyyteen valmennuksen loppuvaiheessa. Tutkimus osoittaa lisäksi, että valmentavan esimiestyylin omaksumalla esimies johtaa alaisiaan parempiin suorituksiin ja työtyytyväisyyteen.

Esimiesvalmennus on tärkeä osa muutosvalmiuden luomisprosessia, sillä valmennuksen avulla esimies oppii tuntemaan sekä itseään paremmin että löytämään parempia ja tehokkaampia keinoja johtaa työntekijöitä muutoksissa. Vaikka esimiesvalmennuksen tarkoituksena on pääasiallisesti vahvistaa esimiehen itseluottamusta ja löytää hänelle toimivimmat työkalut esimiestyöhön, voi esimies omalla toiminnallaan edelleen viedä oppia eteenpäin myös alaisilleen. Kun esimies oppii luottamaan itseensä ja kokee pystyvänsä kehittymään, voi hän tukea myös alaisiaan paremmin ja rohkaista heitä uusiin haasteisiin.

## 6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 6.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta

Metodologialla tarkoitetaan sitä lähestymistapaa, jolla tutkitaan jotain tutkimusaihetta ja se on käyttökelpoinen silloin, kun se palvelee käytännön tutkimusta (Metsämuuronen 2008:9). Metodologian tarkoitus on kuvailla sitä, miten tiettyä aihetta tutkitaan tai millaisia menetelmiä sen tutkimisessa voidaan käyttää (Eriksson & Kovalainen 2008:16). Metodologiaan liittyy konkreettisten tiedonhankintamenetelmien lisäksi ontologian ja epistemologian käsitteet, jotka tutkimuksessa liittyvät tiiviisti toisiinsa.

Ontologiassa pohditaan kysymyksiä todellisuuden luonteesta, kuten ”mikä on todellisuus?”, ”mitä todisteita on olemassa?” tai ”mikä on tutkittavan ilmiön tai asian luonne?”. Epistemologia taas käsittelee tiedon alkuperää, sen luonnetta ja sen muodostumista. Epistemologiassa tarkastellaan kysymyksiä, kuten ”miten tutkimuskohdetta voidaan lähestyä?” ja ”millä metodilla ilmiötä tai asiaa kannattaa tutkia?”, ja voidaankin puhua metodin pätevyydestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008:126.)

Ontologiaan kuuluu myös ihmiskäsityksen merkitys tutkimuksessa. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan käsitystä siitä, mitä ihminen on ja miten se nähdään, miten ihminen erottuu muista ilmiöistä tai olioista, ja mitkä on tyypillisiä piirteitä ihmiselle. Ihmiskäsityksen määrittäminen on osa laadullista tutkimusta ja se tehdään joko tietoisesti tai tietämättä yleensä jo tutkimuksen alkuvaiheessa, kun aletaan miettiä tutkimuksen kysymysasettelua. (Varto 2005:43-44.) Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys sisältää oletuksen, että ihminen on oppiva olento. Ihminen pystyy kehittymään ja oppimaan uusia toimintatapoja toimiakseen tehokkaammin. Ihminen ottaa mallia muista ja pystyy parantamaan omaa osaamistaan, tapojaan ja käytöstään saavuttaakseen enemmän. Tutkimuksen ihmiskäsitys ohjaa tutkimusta usein johonkin tiettyyn suuntaan, sillä oletukset ja arviot ihmisluonteesta vaikuttavat tulosten analysointiin ja tulkintaan.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus voi olla joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai tilastollinen eli kvantitatiivinen. Näiden tutkimusmenetelmien ero on se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista, ja tilastollisessa tutkimuksessa aineisto on numerollises-

sa muodossa. Valinta näiden kahden menetelmän välillä riippuu täysin siitä, millainen tutkittava ilmiö on ja mitä halutaan tutkia. (Uusitalo 1996:79.) Laadullinen ja tilastollinen tutkimus on myös mahdollista yhdistää siten, että tarkasteltavaa ilmiötä tutkitaan molemmilla menetelmillä. On ehdotettu, että laadullista tutkimusta käytettäisiin hypoteesien luomiseen, joita sitten myöhemmin testattaisiin tilastollisella tutkimuksella (Flick 2009:26).

Tämä tutkimus on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotain ilmiötä tai antamaan mahdollisimman mielekäs tulkinta siitä eikä niinkään tekemään tilastollisia yleistyksiä (Eskola & Suoranta 1999:61). Se sopii tutkimustavaksi silloin, kun ”ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, [--] joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, ja kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla” (Metsämuuronen 2008:14).

### 6.3 Tiedonkeruumenetelmänä haastattelut

Empiirinen aineisto voidaan kerätä monella eri tavalla, mutta Suomessa yksi yleisimmistä tavoista kerätä laadullista aineistoa on haastattelut (Eskola ym. 1999:86). Ne ovat vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja ne voivat olla erityyppisiä: strukturoituja, puolistrukturoituja tai strukturoimattomia. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja eikä jousto- tai liikkumavaraa ole. Tällainen haastattelu on hyvä silloin, kun halutaan selvittää faktoja tai yleistä tietoa jostakin aiheesta, tai silloin, kun haastatteluja suorittaa useampi haastattelija, jolloin voidaan varmistaa se, että tuloksia pystyy helposti vertailemaan keskenään. Puolistrukturoitu haastattelu on hieman vapaamuotoisempi ja tyyliltään keskustelelevampi. Se on myös yleisimpiä haastattelumuotoja laadullisessa tutkimuksessa. Siinä määritellään etukäteen teemoja, aiheita tai otsikoita, joista halutaan haastatella ja näiden sisältöä voidaan helposti muuttaa kesken haastattelunkin, mikäli halutaan ohjata keskustelua toiseen suuntaan. Strukturoimaton haastattelu taas on kaikista avoin ja kattavin tiedonkeruumenetelmä ja se toimii hyvin silloin, kun halutaan tutkia jotain aihetta laajasti ja intensiivisesti. Tämän tyyppinen haastattelu edellyttää, että haastateltava on valmis puhumaan vapaasti aiheesta ja että haastattelija omaa hyvät haastattelutaidot. (Eriksson ym. 2008:80-82.)

Tämä tutkimus suoritetaan puolistrukturoituina haastatteluina, jotka kuitenkin omaavat piirteitä myös strukturoimattomasta, avoimesta haastattelutyypistä. Koska tyyli on keskustelevalta, voidaan kysymyksiä ja haastattelun rakennetta tarvittaessa muuttaa haastattelun aikana sen mukaan, mitä haastateltava kertoo. Haastattelujen rakenteiden ja kysymysten ei tarvitse olla täsmälleen samanlaisia, sillä tutkimuksen tarkoitus ei ole vain vertailla tuloksia, vaan saada kokonaisvaltaisempi käsitys tutkittavasta aiheesta. Toivottavaa onkin, että haastatteluaineisto on sisällöltään vaihtelevaa, jolloin aiheesta saadaan erilaisia näkökulmia ja huomattavasti monipuolisempi käsitys. Haastattelujen vahvuus tiedonkeruumenetelmänä on se, että ne ovat tehokas ja käytännönläheinen tapa kerätä tietoa, jota ei helposti löydetä muualta. Haastattelujen avulla pystytään parhaiten selvittämään henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. (Eriksson ym. 2008:80-81.)

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää nimenomaan laatua, mitä ei voi saavuttaa esimerkiksi lomakekyselyillä. Lisäksi on huomioitava, että tutkimustulokset ovat ns. hiljaista tietoa, eivätkä niistä ole tarkoitukseen tehdä yleistyksiä.

## 6.4 Tutkimusaineisto

### 6.4.1 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein aineiston ”harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta” (Eskola ym. 1999:61). Tämä luonnehtii hyvin laadullista tutkimusta, joka perustuu melko pieneen tapausmäärään ja otantaan. Laadullisessa tutkimuksessa otanta on pieni sen takia, että tarkoituksena on pyrkiä analysoimaan tapauksia mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuksen suunnittelussa on mietittävä, mikä olisi sopiva aineiston määrä, jotta saataisiin riittävän kattava tietomäärä tutkimusaiheesta. Riittävää aineiston määrää on kuitenkin lähes mahdotonta tietää ja laskea etukäteen. Yksi tutkimuskirjallisuudessa esitetty keino tunnistaa riittävä aineiston koko on huomaamalla ja toteamalla, että uudet tapaukset eivät tuota enää lisäarvoa tai uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Eskola ym. 1999:18,62,216).

Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin asiantuntijahaastatteluiden avulla ja kohdejoukko valittiin erittäin harkinnanvaraisesti. Haastattelupyynnö ja saatekirje (Liite 1.) lähetettiin sähköpostitse 17 henkilölle 7 eri yritykseen, joista 5 henkilöä saatiin sovittua puhelimitse haastatteluun. Tutkimusta varten tehtiin yhteensä 4 haastattelua, sillä yksi sovitusta haastatteluista jouduttiin aikataulumuutosten takia peruuttamaan viime hetkellä. Haasta-



teltaviin kuului kolme miestä ja yksi nainen ja kukin heistä oli kokenut muutoskonsultti tai -valmentaja.

Tutkimushaastattelut toteutettiin aikavälillä 16.2.–7.3.2012 ja ne olivat kestoaltaan keskimäärin noin tunnin pituisia. Kaikki haastattelut tehtiin pääkaupunkiseudulla: kolme haastattelua tehtiin kunkin haastateltavan omissa työtiloissa ja yksi haastattelu tehtiin kahvilassa. Kolmelle haastateltavista lähetettiin ennen haastattelua sähköpostilla lyhyt, pelkistetty runko haastattelun pääteemoista (Liite 2). Yksi haastateltavista ei tarvinnut haastattelurunkoa etukäteen vaan ilmaisi haluavansa osallistua ilman ”sen kummempaa valmistautumista”.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja sen taustasta, mikä toimi samalla johdantona koko haastattelulle. Ensimmäiset kysymykset koskivat taustatietoja, koulutustaustaa ja työhistoriaa, joiden jälkeen siirryttiin pian muutosprojekteja ja muutosvalmiutta koskeviin kysymyksiin. Haastateltaville esitettiin pääasiassa samat kysymykset (Liite 3.), lukuun ottamatta pieniä kysymysten muotoilueroja ja tilanteeseen kuuluvaa liikkumavapautta koskien esimerkiksi kysymysten järjestystä ja asetelua. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin nopeasti kunkin haastattelun jälkeen. Lisäksi kukin haastateltavista antoi luvan mahdolliseen myöhempään yhteydenottoon. Kaikille haastateltaville luvattiin myös lähettää valmis tutkimus jälkikäteen sähköpostilla.

#### 6.4.2 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja vähitellen, jolloin myös analyysia tehdään pitkin matkaa. Tutkimuksessa aineistoa siis analysoidaan samalla kun sitä kerätään. Aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla, eikä analyysi itsessään riitä kertomaan tuloksista vaan niistä tulisi tehdä lisäksi johtopäätöksiä ja yhteenvetoa. (Hirsjärvi ym. 2008:218,225.) Eskola ym. (1999:62) painottavatkin, että laadullisen tutkimuksen ”tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia”. Aineiston analyysin tarkoituksena on selvittää, mitä tutkimuksessa on ilmennyt ja synnyttää mahdollisesti täysin uusia näkökulmia ja herätellä ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissa on piirteitä sekä aineistolähtöisestä, tulkinnallisesta sisällönanalyysistä että fenomenografisesta analyysistä. Sisällönanalyysissa ai-

neistoa tulkitaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien ja eritellen. Se on tekstianalyysia, jolla pyritään luomaan tutkittavasta aiheesta tiivistetty, selkeä kuvaus ja kytkemään saadut tulokset johonkin laajempaan kokonaisuuteen tai aiempiin tutkimustuloksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa haastattelut litteroidaan mahdollisimman tarkasti ja tekstiä luetaan läpi useita kertoja, minkä jälkeen tekstiä ryhmitellään ja sieltä poimitaan tutkimuksen kannalta tärkeä ja olennainen tieto esille. (Tuomi & Sarajarvi 2002:105.)

Fenomenografia on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvailla ja ymmärtää ihmisten erilaisia käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Analyysimenetelmä ei pyri luomaan teoriaa vaan antamaan kuvaa haastateltavasta ja tutkittavasta ilmiöstä hänen kertomansa perusteella. (Metsämuuronen 2008:35, Oulun yliopiston kirjasto 2000.) Kuten todettu aiemmin, aineisto antaa hyvin arvokasta hiljais-ta tietoa ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on esittää ja kuvailla tutkittavaa aihetta mahdollisimman tarkasti ja kattavasti tutkimusongelman valossa.

Näihin analyysimenetelmiin päädyttiin siksi, että litteroinnin jälkeen tekstejä luettiin yhä uudelleen läpi ja huomattiin, että aineistosta nousi esille muutamia tärkeitä teemoja, joita haluttiin tarkastella tarkemmin. Analyysivaiheessa litteroituja haastatteluja vertailtiin keskenään ja pyrittiin löytämään yhteisiä linjoja, mutta myös eroavaisuuksia. Analyysissä ei niinkään ollut tarkoitus paneutua yksittäisen henkilön vastauksiin vaan tavoitteena oli selvittää, mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä, muutosvalmiudessa, on kyse ja miten haastateltavat sen näkevät omien kokemustensa perusteella.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

### 6.5.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetin voidaan todeta olevan yksi yleisimmin tunnettuja tutkimuksen arviointikriteerejä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli, jos tutkimus toistettaisiin, saataisiinko samankaltaisia tuloksia. Tämä tarkoittaa myös tilannetta, jossa tutkimuksen tekisi joku toinen tutkija. Osa tutkijoista on sitä mieltä, ettei laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voida oikeastaan arvioida, sillä haastattelujen ja havainnoinnin tarkkuutta on itsessään vaikea arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa olisikin luontevampaa puhua esimerkiksi tutkimuksen arvioitavuudesta ja toistettavuudesta. (Eriksson ym. 2008:292; Uusitalo 1996:82.) On nimittäin hyvinkin mahdollista, että tutkijat tulkit-

sevat tuloksia eri tavoin, mikä saattaa aiheuttaa sen, että tulosten analyysi ja johtopäätökset voivat erota merkittävästi toisistaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lisätä siten, että tehdään testihaastatteluja, harjoitellaan haastattelujen tekemistä tai esimerkiksi tarkistetaan ensimmäisen haastattelun jälkeen, että haastattelurunko on sopiva ja kysymykset hyviä jatkohaastattelujen kannalta (Flick 2009:386). Reliabiliteetti on sitä parempi, mitä tarkemmin tutkimusprosessi on kuvattu kokonaisuutena (Flick 2009:387). Tutkimuksen aineiston tulkinnan voidaan todeta olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola ym. 1999:214).

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkimuskysymykset ja haastattelun rakenne tarkistettiin, minkä jälkeen voitiin todeta, että kysymykset ovat sellaisenaan jatkossakin käyttökelpoiset. Reliabiliteettiin voivat vaikuttaa monet tekijät. Mittaria saattaa heikentää esimerkiksi se, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin haastattelija on sen ajatellut tai vastaavasti haastattelija voi tulkita haastateltavan puheita virheellisesti. Tässä tutkimuksessa väärinkäsityksen vaara oli kuitenkin pieni, sillä kysymykset olivat selkeitä ja yksinkertaisia, eikä epäselvyyksiä tai tulkintaongelmia päässyt syntymään.

### 6.5.2 Validiteetti

Validiteetti on toinen tutkimuksen arviointikriteeri ja se saa usein enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, mitataanko tarkoitettua asiaa ja ovatko tulokset todenmukaisia ja kuvaavat tutkittavaa ilmiötä luotettavasti. Tutkimuksen validiteettia voidaan lisätä esimerkiksi siten, että tutkija pyrkii haastattelujen aikana kuuntelemaan mahdollisimman paljon ja puhumaan vähemmän, jolloin vastauksiin vaikuttamismahdollisuus pienenee. Hänen tulisi tehdä yksityiskohtaisia muistiinpanoja ja kuvata ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. (Flick 2009:387-390.) Tutkimusaineiston voidaan todeta olevan validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se on (Eskola ym. 1999:214). Myös validiteettia voi olla hankala arvioida laadullisessa tutkimuksessa eikä sitä käytetäkään tavallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa riittää, kun arvioidaan tutkimusaineiston luotettavuutta yleisesti. (Eriksson ym. 2008:292; Uusitalo 1996:84.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineiston keräämisen olosuhteet kerrotaan selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa selvitetään tarkkaan haastatteluolosuhteet ja -paikat, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät sekä tutkijan oma arviointi haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008:227.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Validiteettia lisää se, että tutkimukseen valittiin tutkittavaan aiheeseen parhaiten soveltuneet, kokeneet asiantuntijat. Tulokset kuvaavatkin todenmukaisesti tutkittavaa aihetta, sillä haastateltavat vastasivat kysymyksiin oman kokemuksensa kautta. Haastattelu tehtiin täysin luottamuksellisesti, mikä mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät vapaasti kertomaan omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Lisäksi kunkin haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä vielä jotain lisättävää aiheeseen ja että saisiko heihin ottaa yhteyttä, mikäli tulisi jotain tarkennettavaa tai muuta kysyttävää.

## 7. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään saadut tutkimustulokset. Kappaleet ovat jaettu haastatteluissa esiin nousseihin teemoihin ja aihealueisiin. Tulosten kuvaamisessa ja esittämisessä käytetään paljon suoria lainauksia, sillä tarkoitus on kuvata haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia sekä tutkittavaa aihetta mahdollisimman tarkasti ja kattavasti.

### 7.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimukseen osallistuneella kohdejoukolla on hyvin samankaltainen koulutustausta. Kolme neljästä on opiskellut kauppatieteitä ja kaksi neljästä kasvatus- ja sosiaalitieteitä sekä filosofiaa. Heillä kaikilla on tämänhetkisen työn lisäksi erilaista työkokemusta myös liiketoimintapuolelta talous-, myynti- tai hallintotehtävistä ja heistä jokaisella on kokemusta myös esimiestyöstä. Kukin haastateltava kokee työnsä monipuoliseksi, vaihtelevaksi ja mielenkiintoiseksi.

Haastateltavat voidaan karkeasti jakaa kahtia tittelien mukaan, sillä kaksi heistä nimitäisi itseään muutoskonsulteiksi ja toiset kaksi valmentajiksi tai business coacheiksi. Vaikka kaksi haastateltavaa koki olevansa enemmän valmentaja kuin konsultti, tutkimuksessa käy ilmi, että kukin haastateltava tekee lähes samankaltaista työtä tittelistään huolimatta. Kunkin haastateltavan työtehtäviin kuuluu esimerkiksi esimiesvalmennukset ja esimiestyön tukeminen. Tehtäviin kuuluu myös muun muassa asiakastyötä, projekteja, verkostojen kokoamista, johtamista, suunnittelua, neuvotteluja, valmentamista, myyntiä ja tuotekehitystä sekä lisäksi itsensä kehittämistä. Selkeyden vuoksi haastateltavat on kuitenkin jaettu tutkimustulosten esittämisosiossa valmentajiin eli coacheihin, sekä konsultteihin, jotta voidaan huomioida mahdolliset eroavaisuudet tutkimusaineistossa.

### 7.2. Muutosprojektit

Haastatteluiden perusteella muutosprojektien laajuus ja sisältö vaihtelivat paljon, sillä jokainen projekti on erilainen ja jopa saman yrityksen sisällä projektit ovat hyvinkin erilaisia keskenään. Lisäksi muutokseen liittyviä valmennuksia on erilaisia ja niiden sisältö ja pituus vaihtelee asiakkaan tarpeiden ja resurssien mukaan. Projekteihin osallis-

tuu myös hyvin vaihteleva määrä ihmisiä. Toinen valmentaja totesi, että heillä on enemmän pitkäkestoista coachingia kuin yksittäisiä valmennuksia. Myös molemmat muutoskonsultit totesivat, että projektit ovat tyypillisesti pitkäkestoisia prosesseja, vaikkakin myös lyhyemmät valmennukset ovat mahdollisia.

*”[--] nimenomaan ollaan erikoistuttu pitkäkestoisiin muutos- ja kehitysprojekteihin, että tehdään tosi vähän yksittäisiä koulutuspäiviä vaan aina niinku muutoksen läpivienti [--] perus on varmaan noin vuosi ja siihen osallistuu 3-4 ihmistä meiltä. On sellaisia täsmäjuttuja enimmillään 3-4 kuukautta ja se on sellainen intensiivi. Voi olla välillä kaksi ihmistä ja on massiivisempia, joissa voi olla 7-8 ihmistä ja kesto voi olla pari vuotta.”*

Toinen valmentajista oli samoilla linjoilla konsulttien kanssa siinä, että hän uskoi enemmän prosessimaiseen valmentamiseen, missä asiakasta tuetaan muutoksen eri vaiheissa, eikä niinkään siihen, että käydään luennoimassa yksittäisiä kertoja. Hän myös totesi projektien olevan kahdenlaisia:

*”[--] toinen on se, että meitä pyydetään ikään kuin johonkin tällaiseen yhteeseen tapahtumaan, ehkä alustetaan sitä aihetta, ja jonkun näköistä osallistavalla otteella keskustelua siihen päälle. Siihen menee yksi henkilö tyypillisesti. Ja sitten toinen on se, että joku firma kaipaa tuekseen, muutosjohtamisen tuekseen, ja silloin se riippuu, että kuinka iso porukka siihen osallistuu, ehkä tyypillisesti 1-3 henkilöä on yhdessä projektissa. Ja sit se voi olla kestoltaan muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen.”*

Muutosprojektit käynnistyvät melko samalla kaavalla. Yleensä projekti alkaa joko niin, että asiakas ottaa yhteyttä tai sitten asiakkaisiin päin ollaan yhteydessä ja kartoitetaan tilanne.

*”Me halutaan, että se on sellaista pysyvää, jatkuvaa ylläpitoa. Tiedetään, mitä siellä tapahtuu toivottavasti ennakkoon, jolloin me voidaan auttaa ymmärtämään, milloin ne saattaisi tarvita apua.”*

Asiakkaalla on yleensä jokin tietty tarve, jonka perusteella tehdään kartoitus siitä, millaista palvelua ja apua he mahdollisesti juuri silloin tarvitsisivat. Toinen haastatelluista konsulteista totesi, että hän kysyy aina aluksi, mikä on se haaste, mikä asiakkaalla tällä hetkellä on ja esittää aina samat kysymykset, joilla hän pyrkii selvittämään ja hahmot-

tamaan organisaation tilaa ja kehittämistarvetta. Hän pyrkii saamaan asiakkaat näkemään, mikä olisi tavoitetilä, keitä hankkeessa pitäisi olla mukana ja mitä esteitä tai haasteita voi olla edessä. Hänen mukaansa vasta tällöin saadaan käsitys siitä, millaista projektia aletaan rakentaa.

*”Me lähdetään aina asiakaslähtöisesti, me ei yritetä mitään tavoitetta myydä, että ostakaa tällainen tuote, että se ei ole prosessikonsultointia vaan se lähtee aina asiakkaasta. [--] Mutta se on aina oleellista että sen kohteen oma näkemys on mukana, koska silloin se on niitten juttu, muuten se on vaan ulkopuolelta tuotua konsultointia. Jos me halutaan ihmiset oikeesti mukaan siihen muutokseen.”*

Toinen valmentajista kertoi, että heillä on ”työvälineitä” alkukartoituksen tekemiseen ja niillä pyritään selvittämään, mikä on tämänhetkinen tilanne ja miten asioista ajatellaan tällä hetkellä. Hän toteaa myös, että jos valmennus kohdistuu johonkin tiettyyn täsmäryhmään, esimerkiksi johtoryhmään tai pieneen projektiryhmään, voidaan alkukartoitus tehdä myös haastatteluilla.

*”Yleensä silloin, kun asiakas ottaa meihin yhteyttä niin valitettavan usein ne on vähän turhan myöhään. Usein on vielä sitten käynyt niin, että jotain on yritetty tehdä ja se on mennyt pieleen. Sitten ihmetellään, kun ei ne nyt muutu ja ei nyt tapahdu, ja on mutinaa ja kitinää.”*

Haastatteluista käy ilmi, että se mitä ulkopuolinen voi tarjota asiakkaalle, on ennen kaikkea näkemystä. Asiakas haluaa tietää, miten konsultti tai valmentaja voi auttaa heitä ja mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Myös arvoilla on merkitystä siinä, kenet asiakas lopulta valitsee.

*”Piirtää malli, tuoda kokemuksia, mitä pitää huomioida alussa, ja [--] siitä se lähtee. Asiakas ensin haluaa kuulla, miten me tämän tekisimme. Ja sit jos se tuntuu heistä tavallaan uskottavalta tai luotettavalta, niin sit se jatkuu, tarkennuu, sovitaan kaupalliset ehdot ja sit lähetään toimimaan.”*

*”Ne usein luulee tarvitsevansa apua siinä, että mä vähän karrikoin, siinä, että ulkopuolinen tulisi ja vaimentaisi sen muutosvastarinnan siellä. Mutta sit muutamaman hyvän keskustelun jälkeen ne ymmärtää, et siitähän ei nyt ole kyse [--]. Me tuetaan niitä esimiehiä, että esimiehet osaisi sitä omaa rooliaan. Kyllä me*

*myös mielellään valmennetaan sitä henkilöstöä, tavallaan ehkä juuri tähän, tällaisen muutosvalmiuden ja sen muutoksen ymmärtämiseen, niiden tunteiden ymmärtämiseen, mitä se muutos heille aiheuttaa, jolloin sinne tavallaan kylvetään jo semmoinen siemen, että ihmiset itsekin lähtee pohtimaan sitä, jonka jälkeen tän esimiehen roolikin on vähän helpompi.”*

### 7.3 Roolit

Kuten tämän osion alussa todettiin, kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat tekevät titteleistään riippumatta suhteellisen samankaltaista työtä ja kaikilla on lähes samantyyppiset roolit muutosprojekteissa. He toimivat joko projektijohtajina, mikäli projekti vaatii enemmän ihmisiä, tai valmentajina, mikäli kyse on pienemmästä projektista.

*”No tässä on vähän erilaisia rooleja [--] voi olla johtoryhmän kanssa, esimiesten kanssa, kolmas voi olla henkilöstön kanssa. Että se vähän mietitään, mikä on jako ja kenen erikoisosaaminen sopii ja sitten tavallaan se integroidaan kokonaisuudeksi [--]”*

Yksi yhteinen piirre kaikilla haastateltavilla on myös se, että he kaikki totesivat, että substanssiosaamista ei tarvitse muutosprojekteissa hallita vaan osaaminen on ihmisissä. Esimerkiksi toinen valmentajista sanoi, että on omaksunut tietynlaisen ”coaching mind setin”. Tämä tarkoittaa sitä, että hän ei enää usko siihen, että joku tulee ja kertoo, mitä pitää tehdä, vaan hän ammentaa erilaisia kokemuksia, mitkä ovat toimineet jossain muualla. Tarkoituksena on luottaa siihen, että jokainen on oman alansa paras asiantuntija. Haastatteluissa tiivistyy ajatus siitä, että valmentajan tavoitteena on muokata asiakkaan sisäistä kauneutta ja löytää keinot, miten juuri hän toimii tehokkaimmin.

*”[--] se substanssi tulee ihmisiltä [--]. Eihän substanssihallinnasta mitään haittaakaan ole, mutta se ei ole fokus. Vaan mikä on se prosessi, jolla saadaan ihmiset mukaan siihen plus sitten käsittelemään niitä oikeita ongelmia ja arvioimaan ja ottamaan palautetta siitä ja jopa mittaamaan sitä, se on se tyypillinen.”*

Kysyttäessä luottamuksen rakentamisesta ja siihen liittyvistä haasteista, haastateltavat olivat samoilla linjoilla. He totesivat, että luottamus on kaiken perusta ja todella tärkeää hyvien tulosten saamiseksi. Toinen valmentajista uskoi, että olemalla itse avoin, luotta-



muksen syntyminen ei ole ongelma. Toinen valmentajista oli samaa mieltä ja kertoi, että he saavat yleensä luottamuksen todella nopeasti aikaiseksi. Valmentajat uskoivat, että koska he ovat ulkopuolisia, eikä esimerkiksi esimiehelle tarvitse raportoida mitään, ei synny piilotarkoitusta. Valmentajan päämääränä on asiakkaan menestyminen, jolloin luottamus syntyy nopeasti. Kummatkin valmentajat painottivat, että he eivät tule sanomaan, mitä asiakkaan pitää tehdä vaan he yhdessä pohtivat, mikä olisi paras tapa toimia ja auttavat asiakasta keksimään itse vastaukset.

*”Mutta se tietysti riippuu, puhutaanko me siitä ryhmästä, joka itse on tämän halunnut, joka haluaa, että heitä jollain lailla autetaan, vai puhutaanko me siitä ryhmästä, sanotaan, että siinä on vaikka johtoryhmää ja sitten on henkilöstöä, niin se henkilöstö saattaa tietysti kokea, että johtoryhmä on palkannut jonkun heitä muuttamaan jotenkin.”*

Yksi valmentaja halusi myös tehdä selvän eron konsultin ja valmentajan välille:

*”Me ollaan kaikki valmentajia, ei konsultteja [--] me ollaan kaikki täällä coacheja ennen kaikkea.””[--] koska me ei olla muutoskonsultteja, jotka ikään kuin tekee sitä muutosta heidän kanssaan, vaan me valmennetaan niitä esimiehiä ja nimenomaan ihmisten johtamiseen. Ja sithän on olemassa myös semmoisia muutoskonsultteja, jotka osallistuvat siihen substanssiin [--] on paljon konsulttitaloja, jotka ikään kuin laittaa omaa porukkaa sinne pariaksi vuodeksi mukaan. Ja me ei olla konsultteja ja se, mitä me tehdään, me tuetaan ihmisten johtamisessa, eli me ei olla näissä substansseissa mukana.”*

## 7.4. Yksilön muutosvalmius ja sen tukeminen

### 7.4.1 Muutosvalmiuden mittaaminen

Muutosvalmiuden mittareita ja mittaamiseen käytettäviä työkaluja voi olla vaikea nimeä, sillä mittaamista ei välttämättä pystytä tekemään tilanteesta ja henkilöistä riippuen. Haastateltavat kuvailivat kuitenkin melko tarkasti prosessia, miten he muutosvalmiutta mittaavat tai mittaisivat. Konsultit nimesivät käytössä oleviksi mittareiksi muun muassa asenne- ja suhtautumismittarit. Myös haastatteluja käytetään muutosvalmiuden mittaamiseen, varsinkin kun kyse on avainhenkilöistä ja hiljaisesta tiedosta, mitä ei voi kvantifioida.

*”Me voidaan mitata ymmärrystasoa, me voidaan mitata sitä asennetasoa, sitten tavallaan tekemisen tasoa. Ja sitten tavallaan myös sitä reflektiota, että opittiinko siitä tekemisestä [--], et siinä on tavallaan kolme oppimisympyrästä johdettua: ymmärrys, suhtautuminen ja tekeminen”.*

Toinen konsulteista nimeää tyypilliseksi mittariksi ns. sitoutumisen mittarin, jota voidaan käyttää työntekijän muutosvalmiuden mittaamiseen. Mittarissa on viisi ulottuvuutta, väittämää, jotka kertovat valmiuden tilasta. Mittari muistuttaa hyvin paljon Armenakiksen ym. (1997) mallia (kappaleessa 3.1.) siitä, mistä muutosvalmius yksinkertaisuudessaan koostuu.

Alla on viisi väittämää, jotka peilaavat omaa suhdettani tähän muutokseen. Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-5. Mitä korkeampi luku, sitä paremmin väite pitää sinun kohdalla paikkansa.

1. Ymmärrän hyvin tämän muutoksen tarpeellisuuden.
  - miksi se on organisaatiolle tärkeä
  - älyllinen näkökulma
2. Minun on helppo hyväksyä tämän muutoksen tavoitteet
  - edistääkö se niitä arvoja, joita pidän tärkeinä
  - arvojen näkökulma
3. Uskon tämän muutoksen onnistumiseen
  - osataanko se johtaa ja hoitaa hyvin
  - johtamisen näkökulma
4. Uskon selviytyväni itse hyvin tästä muutoksesta
  - onko minulla riittävästi osaamista ja voimia
  - voimavarojen näkökulma
5. Koen hyötyväni tästä muutoksesta
  - antaako se minulle uusia mahdollisuuksia
  - kehittymisen näkökulma

**Kuvio 1.** Sitoutumisen mittari (Haastattelumateriaali.)

*”[--] pelkkää valmiuttahan ei kannata sinänsä mitata, vaan sitä myös, että miten se muutos lähtee toimimaan, kykyä. Valmius ja kyky liittyy aina toisiinsa. Mutta se valmius on sen takia tärkeä hahmottaa, lähtötilanne, ymmärretään, että ollaanko me nyt ihan lähtökuopissa vai onko siellä itse asiassa aika korkea valmius.”*

Valmentajille muutosvalmiuden mittari on terminä vieraampi ja he käyttävät tilanteen kartoitusta yhtenä työvälineenä, kun valmiuden taso pitäisi selvittää:

*”[--] niissä tapauksissa, jolloin me lähdetään asiakkaan kanssa tekemään tämmöistä kartoitusta, niinku laajempaa, joka koskee sitten esimerkiksi koko henkilöstöä, niin me pyritään siellä yleensä haarukoimaan henkilöstön kokemuksia siitä, kuinka paljon heillä on ollut muutoksia, miten hyvin ne on heidän mielestään mennyt ja kyllä me siellä ikään kuin otetaan heidän omia arvioitaan siitä, millaiset valmiudet heillä on seuraavaan muutokseen. Mitenkään matemaattisesti sitten todennettavissa sen oikeellisuus, mutta sitten tavallaan pistetään jo ihmiset itse pohtimaan sitä.”*

Tutkimuksessa nousi esille myös organisaation muutosvalmius. Kysyttäessä työntekijän muutosvalmiudesta, haastatteluissa painottui myös organisaation merkitys. On tärkeää huomioida, että yksilön muutosvalmius ei yksin riitä, vaan sen lisäksi organisaation on oltava valmis muutoksille. Organisaation on luotava edellytykset tuleville muutoksille ja tuettava siten työntekijöitä ja heidän valmiuttaan muuttua.

*”Ja ne valmiudethan ei aina ole henkilökohtaiset, että olenko minä henkilökohtaisesti nyt jotenkin asennoitunut oikein tai muuten valmis siihen, vaan monta kertaa ihmisten muutoskyky tai valmius riippuu myös siitä, et onko siinä tuhat ja sata muutosta juuri nyt meneillään, niin ihminen, joka muuten olisi hyvin myönteinen muutoksille, niin sitten siinä kohtaa sanoo, et ‘hei, nyt tää loppu’. [--], mä ajattelen näin, et se muutosvalmius ei yksin kerro sen ihmisen henkilökohtaisesta kyvykkyydestä vaan myös sen organisaation tilasta.”*

*”Ja semmoisiakin muutoksia mä oon nähnyt, että porukka on aivan valmis muutokseen, mutta johtaja ei ole pystynyt vaan konkretisoimaan sitä. On vaan puhuttu, että meidän pitää muuttua, kun porukka on vaan odottanut, että ‘no kerthokaa nyt mulle, mitä tehdään, me ollaan kyllä valmiita.’”*

Puhuttaessa esimiehen muutosvalmiuden mittaamisesta, toinen valmentajista huomautti, että muutosvalmiutta ei välttämättä edes tarvitse mitata. Kaikki haluavat kehittyä ja yleensä valmennukseen tai coachingiin ei hakeudu esimiehiä, jotka ovat sitä mieltä, että osaavat hommat tai haluavat tehdä asiat samalla tavalla kuin ennenkin. Coachingiin hakeutuu ihmisiä, ”kenellä on nöyryys, eivät besser wisserit”.

#### 7.4.2 Osallistaminen

Osallistamisen tärkeyttä muutoksissa on painotettu kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa, ja se saa runsaasti tukea myös tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa. Kaikki haastateltavat tukivat ajatusta osallistavasta johtamistyylistä ja pitivät sitä tehokkaana tapana lisätä työntekijöiden muutosvalmiutta. Osallistaminen on tärkeää paitsi siksi, että ihmiset tunsivat olevansa osa muutosta ja sen suunnittelua, mutta myös siksi, että usein ihmisillä, jotka kyseistä työtä tekevät, on paras näkemys työn sisällöstä ja sen käytännöistä.

*”[–] hyvissä ajoin, kun muutoksia suunnitellaan, mitä aikaisemmassa vaiheessa saadaan ihmisiä siihen osallistettua, semmoisia, joita se muutos koskee, niin sen paremmin se on siihen sitoutunut ja sen viisaampia ratkaisuja tehdään, koska he todennäköisesti tuntee paremmin sitä aluetta, jos se koskee heidän työtään.”*

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä valmennuksessa tapahtuu ja miten konsultti voi auttaa esimiestä käytännön työssä, nousi yhdeksi menetelmäksi esimiehen osallistaminen. Ilmeni, että vaikka usein puhutaan työntekijöiden valtuuttamisesta ja osallistamisesta, myös esimiestä voidaan kannustaa kokeilemaan erilaisia johtamistyyliä ja -tapoja. Tällöin hän huomaa käytännön työssä, mikä toimii ja mikä ei, ja saa samalla tukea konsultilta. Esimiehen osallistamisen voidaan ajatella olevan pohdinnan ja keskusteluiden jälkeen tehtävää käytännön työtä, jossa esimies pääsee testaamaan ja näkemään, mitkä menetelmät toimivat oikeasti tehokkaimmin ja tuloksekkaimmin.

*”Mennään mukaan vaikka palaveriin ja annetaan palautetta ja tietysti opitaan siitä toiminnasta ja sitten tietenkin että me käytetään yleensä tekniikat, vaikka tämmöinen coaching-sessio, sehän on semmoinen, mitä tavallaan se esimies voi heti ruveta itse soveltamaan. 15 minuutin keskustelu, jolla tavallaan hahmotetaan se tilanne ja sovitaan, että miten tästä edetään seuraavaksi, käsitellään vähän järjen ja tunteen tasoja ja muutetaan se tekemiseksi sopimisen kautta.”*

Haastateltavat puhuivat myös siitä, että muutosvalmiuden syntyminen ja kehittyminen ihmisessä lähtee liikkeelle siitä, että hän kokee voitavansa vaikuttaa asioihin. Ihmisten on päästävä osallistumaan ja vaikuttamaan muutossuunnitelmiin, jolloin he ymmärtävät muutoksen taustat paremmin ja kaiken, mitä siihen liittyy. Ymmärryksen kautta syntyy hyväksyntä ja sen jälkeen sitoutuminen.

*”Ikinä ihminen ei voi sitoutua sille, et sanotaan, et me tehtiin tuolla viisaassa ryhmässä tälleen, eiks oo hieno juttu, sitoutukaa. Siihen löytyy heti sata, ei tää toimi tän takia tai mutku ei... [--]. Ymmärrysprosessin luominen on myös sitä muutosvalmiutta, jos sä et osaa sitä muutoksen ymmärrys- ja hyväksymisprosessia ihmisten kanssa tehdä, niin sä et saa sitä muutosvalmiutta. Jos sä osaat sen prosessin tehdä, kaikki on helppoa.”*

#### 7.4.3 Palaute

Esimiehen tehtävä on antaa palautetta työntekijöille, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa. Toinen valmentajista korostikin, että palaute on esimiehen tärkein työkalu muutosvalmiuden vahvistamisessa. Hänen mukaan positiivisesta palautteesta ei ole koskaan mitään haittaa ja se nostaa parhaimmillaan koko tiimin energiatasoa. Nimenomaan positiivinen palaute vahvistaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä tulevissa muutoksissa ja kehittää hänen itseluottamustaan.

Tutkimuksessa käy ilmi, että myös rakentavan palautteen antaminen on tärkeää muutoksissa, eikä sitä pidä olla antamatta siinä pelossa, että työntekijän itsetunto laskee ja epävarmuus kasvaa. Rakentavan palautteen antaminen voi parhaimmillaan jopa auttaa työntekijää kehittymään juuri oikeissa asioissa oikeaan aikaan. Kriittikää tulisi kuitenkin pyrkiä välttämään muutostilanteessa. Työntekijällä ja organisaatiolla on tietyt tavoitteet ja suunta, johon pyritään, ja mikäli työntekijä on menossa johonkin toiseen suuntaan, tulisi suunta korjata oikeaksi pienillä liikkeillä, eikä lannistaa tai painaa työntekijää alas.

Palautteen antamisessakin korostuvat ihmisten erilaisuus ja niiden tunnistamisen tärkeys. Esimiehen tulee tuntea alaisensa ja osata antaa palautetta eri tavoin eri henkilöille, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Esimiehen kannattaisikin tutustua alaisiinsa, keskustella heidän kanssaan ja kysyä suoraan, miten he haluavat ottaa vastaan palautetta.

*”On otettava myös huomioon, että samanlainen tapa antaa palautetta ei toimi kaikilla ja että jotkut ei halua missään tapauksessa esimerkiksi että porukan*

*edessä kehutaan [--] mutta luottamuksellinen palaute kahdenkesken voi toimia. Jotkut taas rakastaa olla siinä, että kehutaan porukan edessä.”*

#### 7.4.4 Käytännön harjoitukset

Yksi konkreettinen keino, miten konsultti tai valmentaja voi esimiestä auttaa ja tukea, on käytännön harjoitusten tekeminen koskien ihan arkipäivän tilanteita, kuten palavereita. Kuten aiemmin mainittiin, esimiestä kannattaakin osallistaa, että hän kokeilee esimerkiksi eri lähestymistapoja tai tukea siinä, että hän osallistaisi ihmisiä palavereissa eri tavoin kuin aiemmin. Tutkimuksessa yhdeksi käytännön työkaluksi ehdotettiin, että esimiehelle voidaan esimerkiksi esittää, miten hän voi seuraavan palaverin vetää läpi ja sen jälkeen katsotaan, miten se toimi ja voisiko seuraavalla kerralla kokeilla jotain toista tapaa. Usein esimies saattaa pelätä kokeilla jotain uutta tai hän ei usko tulosten näkyvän. Tässä hän kaipaa usein eniten tukea ja sparrausta. Valmennuksen avulla vahvistetaan itseluottamusta ja kyseenalaistetaan vanhoja, ei-toimivia toimintatapoja.

*”[--] varsinkin alkuvaiheessa, kun esimies ei yleensä, hänen oma muutosvalmius ei kehity räjähdysvoimaisesti, kun tää ei mee sillai, että se kyllä pitää treenistä siirtyä käytäntöön. Usein me toimitaan vähän apuna myös sinne henkilöstöön päin, tehdään vaikka mallisuorituksia, huomaatko, että nyt tää palaveri vedettiin eri tavalla ja huomaa, että osallistettiin heitä ihan eri lailla [--], sitä kautta sitten ne esimiehet alkaa uskoa, kun ne näkee, että ahaa, erilaisia tekniikoita.”*

Tutkimuksesta käy ilmi, että valmentaja voi joko yrittää kehittää esimiehen muutosvalmiutta ja ikään kuin odottaa, että esimies ”vie” sitä alaisille, tai vaihtoehtoisesti hän voi suoraan pyrkiä nostamaan muutosvalmiutta työntekijöissä. Tällöin valmentaja on itse suoraan yhteydessä henkilöstöön ja auttaa esimiestä ihan konkreettisesti hänen työssään. Erityisesti uudet, nuoret esimiehet, joille ei vielä ole kehittynyt tarvittavaa johtamisosaamista, ihmistuntemusta ja itsevarmuutta, ovat epävarmoja pientenkin haasteiden edessä. He kaipaavat tukea ja varmuutta päivittäiseen johtamistyöhön.

*”Varmasti voi tehdä monella tavalla, mutta mä uskon, että olemalla, ainakin varmistamalla, sen linkin sinne henkilöstöön, niin saavutetaan parempia tuloksia. Sitten se, että me valmennetaan pelkästään esimiehiä, siinä on kyllä aika iso vaara, että se on jollekin vähän liian iso tehtävä.”*

*”Siinä on kolme tasoa, on yksilötasoa, on pienryhmät ja sitten tavallaan, jos käsitellään sitä ryhmää isona, siinä on vähän erilaisia juttuja. Yleensä se menee jotenkin näin, että jossain ryhmässä käydään käsitteellisellä tasolla asioita, mallinnetaan, miten muutos tapahtuu, mitkä elementit siellä on tai miten tunteet menee muutoksessa. Ja sitten siellä pienryhmissä ja henkilökohtaisella tasolla mennään enemmän siihen henkilökohtaiseen tunteeseen, koska siellä on ne pelot ja rajoitteet, jotka sitä oppimisvalmiutta tavallaan tuo. Muutosvalmiushan on itse asiassa oppimisvalmiutta.”*

Haastatteluissa ilmeni, että yksi hyvä ja tehokas keino auttaa ja kehittää esimiestä on suora vaikuttaminen. Erilaisilla esimerkeillä voidaan herätellä esimiestä pohtimaan tehokkaita tapoja toimia ja johtaa alaisiaan. Voidaankin todeta, että esimerkkien antaminen ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen on yksi tehokkaimmista tavoista saada muutosta aikaan.

*”Kestävät tulokset tulee oivalluttamalla. Ei semmoinen kalvolta näihin siirry. Paras, jos ajatellaan, että mikä siirtyy, on se, että me annetaan esimerkki jostain. Et huomaa, et kun näytetään ihan mallina et sä voit vaikka 15 minuutissa käydä coaching-keskustelun, ne on ihan avartavia.”*

Tutkimuksessa painottuvat myös hyvän kysymystekniikan ja aktiivisen kuuntelun roolit, ja se koskee niin konsulttia kuin esimiestäkin. Tärkeäksi tekijäksi esimiesten valmentamisessa nousi se, että konsultin on osattava esittää esimiehelle oikeita kysymyksiä, jotka herättävät juuri oikeita reaktioita ja osuvat ongelmakohtiin. Hänen on pystyttävä myös kuuntelemaan niin esimiehen kuin työntekijöidenkin murheita, joita muutos heille aiheuttaa.

*”Kysymys on siitä, että minkälaisia kysymyksiä sä asetat ihmisille. Oikean kysymyksen löytäminen, se on se haaste että mitä sä kysyt. Koska ihmisethän vastaa kysymykseen. Sen takia mä aloitan jopa niin yksinkertaisella, kun et minkäs kysymyksen kanssa sinä olet tänä aamuna tullut? Siinä lähtee kuule, mulla on tämmöinen juttu ja tämmöinen... Kato, ei muuta kun laittaa ne liikkeelle ja sitten katsoo, että lähetääns purkaa näitä.”*

*”Hän tuo niitä käytännön tilanteita niihin coaching-istuntoihin ja coach auttaa häntä löytämään erilaisia näkökulmia, ymmärtämään sitä tilannetta ja kokeilemaan jotain juttua, johon sitten palataan, kun seuraavan kerran tavataan. Mi-*

*ten se meni, miten ihmiset reagoi, mitä sulla heräsi, mitä sä voisit sen lisäksi tehdä?[--] Niin se auttaa jo monta kertaa sitä esimiestä asennoitumaan siihen omaan rooliin ja ymmärtämään, että mitä he voisivat kaivata tässä vaiheessa. Että se on oikeestaan semmoinen avain meidän valmennuksessa, että ne tunne-  
käyrät ja tunteet, mitä ihminen käy läpi, ja lähtee sitten tukemaan niitä.”*

Kun esimies saa oivalluksen tai ajatuksen, miten jokin asia voisi toimia paremmin, on valmentajan tehtävä varmistaa ja pitää huolta, että esimies toteuttaa sen. Valmennuksessa voidaan käyttää myös oppimispäiväkirjoja, joihin esimies kirjaa ylös ajatuksiaan, tunteitaan ja ehdotuksiaan. Päiväkirjan pitäminen on esimiehen omaa pohdintaa ja eräänlaista ”itsereflektiota paperille”. Valmentaja voi myös antaa esimiehelle jonkin ajankohtaisen kirjan, artikkelin tai tutkimuksen luettavaksi ja pyytää kirjoittamaan ajatuksia ylös, joita teksti hänessä herättää.

*”Yks miten muutoksiin voi valmistautua, on ihmisten kanssa jutella siitä, että miten ne asiat oikeesti liittyy toisiinsa ja miten ne kytkeytyy toisiinsa että tulee sitä näkemystä.”*

Konsultin tai valmentajan tehtävä on usein nimenomaan herätellä esimiestä tarkastelemaan tilannetta uudesta näkökulmasta. Konsultti voi esimerkiksi keskustella esimiehen kanssa siitä, mitä on tapahtunut viime tapaamiskerran jälkeen, miten palaverit ovat sujuneet tai mahdollisesti muuttuneet, tai onko esimies huomannut muutoksia esimerkiksi tiimin ilmapiirissä. Konsultti voi lisäksi auttaa esimiestä analysoimaan ihmisiä tai heidän reaktioitaan sekä viemään erilaisia malleja ja työkaluja ihan arjen tekemisen tasolle. Haasteellista onkin löytää kullekin esimiehelle sopiva tapa toimia ja viedä tekeminen käytäntöön.

## 7.5 Johtaminen muutoksissa

### 7.5.1 Johtamistyyli

*”Tää on ehkä se, että sitä ei voi mekaanisesti oppia, mikä on varmaan että moni esimieskin haluaisi, varsinkin jos on vähän insinööriyppi, niin haluaisi tietää, mutta siihen pitää tavallaan heittäytyä.”*



Haastateltavat olivat samoilla linjoilla sen suhteen, mikä johtamistyyli olisi tehokkain muutoksissa. Poikkeuksetta kaikki vanhoivat valmentavan, coachaavan, esimiestyylin nimeen. Valmentava johtaminen on korostunut kirjallisuudessaakin viime vuosina ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta sen olevan aiheellista. Haastateltavat ovat huomanneet coachaavan tyylin toimivan parhaiten, erityisesti muutoksissa johtamisessa.

*”Mä itse uskon tämmöiseen coachaavaan, valmentavaan esimiestyöhön. Mutta se sopii mun mielestä jokaiseen työhön. Se sopii mihin tahansa. Voi olla, että kriisitilanteet on eri asia, jolloin ei ole aikaa kysellä, että mitä mieltä sinä olet asiasta vaan silloin tarvii nopeemmin tehdä päätöksiä. Mun mielestä ylipäätän-  
sä tämmöinen valmentava esimiestyyli on sitä hyvää johtajuutta.”*

*”No kyllähän se on siis ihan selvää, että totta kai joskus tietyissä muutoksissa joudutaan menemään tämmöisellä käskyttävällä tyylillä, mutta jos puhutaan muutosvalmiudesta ja kestävyydestä, niin se on tällainen coachaava, avoin, vuorovaikutteinen, tulevaisuuden uskoa luova. Että vaikka tilanne olisi kuinka vakava, niin pystyy tuomaan [--] että kyllä me hei tästä mennään, ei panikoiduta.”*

*”Eli coachaava, keskusteleva mutta kuitenkin sitten samalla tietyllä tavalla, miten mä sanoisin, jämpä tai jämäkkä, että kuitenkin jos jotain on sovittu niin tavallaan myös seurataan, ja se ei saa mennä liian empaattiseksi sitten. Koska muuten äkkiä sitten ihmiset jää, saa luvan olla paikallaan. Siihen pitää luoda tietynlainen jännite. Motivaation taustallakin on aina tietynlainen jännite. Se muutostahto.”*

Toinen valmentajista huomautti, että asiantuntijaorganisaatiossa esimiehet on usein nostettu asiantuntijoiden joukosta. Tällöin kaikki tulevat kysymään esimieheltä neuvoa liittyen työtehtäviin eikä esimiehelle jää aikaa tehdä esimiestyötä, vaan kaikki aika kuluu työntekijöiden neuvomiseen kädestä pitäen. Ihmiset tottuvat helposti siihen, että he saavat esimieheltä valmiit vastaukset kaikkeen, vaikka paras tapa olisi tukea ja antaa heille mahdollisuus omaan ajatteluun.

*”Jos esimies valitsee valmentajan tien: Kerro vähän siitä tilanteesta, mitä sun mielestä kantsis tehdä? Jos sun pitäisi valita, niin minkä sä valitsisit? Jos esimies sanoo siihen, et tosi hyvä, mä olisin itsekkin valinnut just sen, alainen otti itse vastuun hommasta. Sitä kun toistaa ja toistaa ja toistaa, niin ihmiset alkaa*

*ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Valmentavan esimiehen filosofia, varsinkin muutostilanteessa, kun on paljon asiaa ja täytyy ottaa vastuu asiasta, on, että vaihtoehdot tulee alaisilta. Jos alainen valitsee esimiehen mielestä ”väärän” tavan tehdä, niin ’joo, mut jos kuitenkin otetaan tää ja tää huomioon, niin kannattaisi ehkä tai olisi ehkä fiksumpi tehdä näin...’ Eli tavallaan ei molla sitä alaista. Tää on valmentavan esimiehen filosofia.”*

Tärkeää on antaa työntekijöille liikkumavaraa ja mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon, jolloin heidän itsevarmuutensa kasvaa ja he tarvitsevat jatkossa entistä vähemmän esimiehensä tukea. Esimiehen tehtäväksi jää ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan ja puuttua vasta, kun suunta alkaa mennä ”väärään”. Myös esimerkillä johtaminen mainittiin tärkeäksi muutoksissa. Esimiehen tulee näyttää mallia työntekijöille ja toimia itse saarnaamallaan tavalla:

*”Ihminen katsoo oikeutetuksi vastustaa sitä, jos ei näe sitä esimiehessä tai johdossa sitä samaa liikettä tai muutosta.”*

Tutkimuksessa käy ilmi, että on huomioitava, etteivät kaikki kuitenkaan sovi esimiestyöhön, saati muutosjohtajiksi. On myös sanottu, että hyvät johtajat keräävät ympärilleen tiimin henkilöistä, jotka ovat parempia asiantuntijoita kuin hän itse. Toinen konsulteista tiivistääkin hyvin sen, mitä esimieheltä muutostilanteessa vaaditaan:

*”Jos sä olet aikaisemmin esimerkiksi ollut, sun pohjamotivaatio on ollut se, että sä haluat olla parempi kuin muut. Mä väitän, että aika monella esimiehellä on ollut, mä haluan olla hyvä, kilpailla, mä haluan olla paras. Yhtäkkiä sun pitäisikin sitten motivaation perusteella muuttua, itse asiassa mä haluan, et nää muut kasvaa mun ohii. Ja saada kiksejä siitä, että muut kehitty.”*

### 7.5.2 Muutospelit ja epävarmuuden johtaminen

*”Ihminen voi ymmärtää muutoksen, mutta se silti pelkää sitä.”*

Useiden muutosten ongelmaksi muodostuu se, ettei työntekijöiden tunteita tueta tarpeeksi ja riittävästi. Tutkimuksessa korostuu, että tunteiden johtaminen muutoksissa on kuitenkin oleellinen osa esimiestyötä ja hyvää muutosjohtamista. Kuten toinen konsulteista totesi, voi hyvin olla, että työntekijä ymmärtää muutoksen syyt, mutta silti pelkää muutosta. Esimies saattaa samaan aikaan ihmetellä, miksi työntekijä vastustaa muutosta

eikä halua muuttua, vaikka muutoksista on kerrottu hyvissä ajoin ja kaikki tietävät, miksi niitä on tulossa.

*”Se tunne on se avainsana. Että yleensä se järkipuoli ei ole se ongelma. Että kyllä ne ihmiset yleensä sen hahmottaa, mitä tässä pitäisi tehdä, toki on sitäkin hyvä käydä läpi. Yleensä se tunnemaailman mukaan saaminen, pelot, että se rohkeus on tässä avainsana. Pelosta pitäisi päästä rohkeuteen ja siihen, että tehdään niitä uusi asioita ensin vaikka huonostikin tai tehdään virheitä.”*

*”Mutta käytännössä, jos me ajatellaan, mennään ihan evoluutioon, hauskoja tarinoita. Että ihminen pelkää kahden metrin korkeudessa. Miksi? Sen takia, että evoluutiossa kahden metrin korkeudessa sillä on ollut ihan oikeasti vaara pudota. Mutta ihminen ei pelkää 100 kilometrin tuntinopeudessa autossa. Tiedätkö, minkä takia? Siksi, että auto tuli niin nopeasti ihmisen evoluutioon, että ihminen ei oppinut sitä pelkäämään. Ja tarina jatkuu tästä niin, että siis suurin osa näistä peloistahan on ihan psykologisia.”*

Muutoksissa ihminen pelkää sitä, että hän epäonnistuu tai mitä muut tällöin hänestä ajattelevat. Työntekijä voi myös pelätä, että hän näyttää muiden silmissä laiskalta tai hänelle nauretaan. Epävarmuus ja sen johtaminen on siksi mitä enenevässä määrin haaste esimiestyössä myös tulevaisuudessa, kun muutokset ja niiden tahti lisääntyy yhä nopeammin.

*”Tää onkin se juttu, että pelkojahan ei sinänsä voi poistaa. Terve ihminen pelkää. Rohkeus ei ole sitä, etteikö ihminen pelkäisi, vaan sitä, et se pystyy hallitsemaan niitä. Mutta se on ihan, että se kasvaa mihin huomio kiinnitetään. Kun sellaisesta aletaan juttelemaan, niin ihmiset alkaa reagoida ja ne alkaa miettiä, mitä tää mun kohdalla on. Esimies alkaa myöskin puhumaan siitä ja sitten nää on yhtäkkiä, et puhutaanko me tunteista? Äkkiä saadaan tietty prosessi käyntiin ja ihminen rupee miettimään niitä asioita. Niin sieltä se valmius tulee.”*

Toinen haastatelluista konsulteista antoi esimerkin niin sanotusta ”helposta muutosvalmiudesta” ja siitä, miten sitä voi lisätä henkilöstössä. Hänen mukaansa ihmisillä on tapana suurennella asioita ja joskus pienetkin asiat tuntuvat olevan esteensä muutoshalukkuudelle. Esimiehelle mitättömältä tuntuvat, työntekijälle merkitykselliset, asiat voivat huonosti hoidettuna lisätä turhaa muutosvastarintaa. Muutosvalmiutta voi lisätä hyvin-

kin pienillä ja helpoilla teoilla, kuten esimerkiksi selvittämällä, mihin auto tullaan organisaatiomuutoksen jälkeen jättämään:

*”Muutosprosessissa voi olla ihmisille yllättäviäkin sellaisia [--], ihmiset purnaa ihan uskomattomia asioita. Eihän me tiedetä, missä meidän parkkipaikat tulee olemaan! No sitten pannaan joku selvittämään sitä. Tollaisia juttuja, [--] ihmiset näkee tän todellisuuden tässä mikä on, ja ne on vaan kiinnostuneita siitä, mihin mä jätän auton, miten mä pääsen sisään, missä mun huone on, vaikka se tuntuu... niin se on osa sitä helppoa muutosvalmiutta.”*

Toinen konsulteista ehdotti, että yksi ratkaisu voisi olla, ettei puhuttaisikaan enää pe-loista vaan puhuttaisiin enemminkin ratkaisuista ja rohkeudesta. Tällöin tehokasta voi olla eräänlainen tarinallinen tekniikka. Ihmisiä herätellään miettimään, että vuoden päästä muutos olisi onnistunut, mitä vuoden päästä voisi olla ja mitä on tapahtunut. Näin ihminen alkaa miettiä omaa tarinaansa ja muuttaa mielikuvaa pelottavasta muutoksesta.

Turhaa muutospelkoa voidaan poistaa myös hyvällä vuorovaikutuksella, esimerkiksi synnyttämällä keskustelua ja tekemällä erilaisia harjoituksia. Niiden avulla työntekijät joutuvat aidosti miettimään, mitä he itse asiassa pelkäävät, mistä pelko koostuu ja miten se syntyy. Haastateltavat ovat huomanneet valmennuksissa, että ihmiset luulevat usein olevansa yksin pelkojensa kanssa. Keskusteluiden avulla työyhteisössä saatetaan kuitenkin huomata, että useat pelkäävät samoja asioita ja ihmisten huolet pienenevät, kun he saavat jakaa murheensa. Yhteisöllisyys kasvaa, kun ihmiset alkavat puhua tunteistaan ja tukea toisiaan vaikeina hetkinä.

*”Se rakentuu ensin näkymättömällä tasolla. Sieltä alkaa kyteä se pätevyyden tunne ja rohkeus kasvaa ja sitten kun lähtee, niin pystytään tekemään todella merkittäviäkin asioita.”*

### 7.5.3 Erilaisuuden johtaminen

Muutoksissa johtaminen edellyttää taitoa johtaa erilaisuutta. Tutkimuksessa painottuu erilaisuuden johtamisen käsite ja se, miten kriittistä se on erityisesti muutostilanteissa, mutta myös normaalissa johtamistyössä.

*”Sitten mietitään että mistä se vois olla. Tällä Minnalla se toimi, mutta Kallella ei. Ja taas mietitään miksi. Se on tavallaan oppimista koko ajan, sä alat niinku, et ´ahaa, nää on erilaisia. Miten ne on erilaisia? Voi olla, että Kalle on kyllä enemmän.. motivoituu vähän eri jutuista.´ Miten se vois olla johtamisen taholla? Tuloksethan on ihan erilaisia kun ihmisetkin.”*

Tutkimuksessa ilmeni, että valitettavan usein esimiehet johtavat alaisiaan kuin haluaisivat itseään johdettavan, eivätkä ymmärrä, että ihmiset ovat erilaisia eikä kaikkia voi yksinkertaisesti johtaa samalla tavalla. Organisaatiot, osastot, tiimit ja työntekijät ovat erilaisia, ja hyväkin esimies voi mennä harhaan, jos luulee pystyvänsä johtamaan kaikkia samalla taktiikalla. Johtaminen on osattava sopeuttaa tilanteeseen ja ihmisiin sopivaksi. Parhaat esimiehet ymmärtävät, että jokaiselle työntekijälle täytyy löytää oma, erilainen tapa kommunikoida ja motivoida.

*”Jos esimies on itse vaikka hyvin positiivinen tyyppi, niin sille voi olla vaikeaa ymmärtää, että joku tarviikin semmoisen ärhäköitymisen. Että se saa itsestään irti ja toisin päin. Yleensä esimiehet varmaan enemmän on tämmöisiä ärhäkkiä tyyppejä itse, niin on vaikea ymmärtää, että suurin osa porukasta on enemmän positiivisuuden kautta. Se, mikä esimestä itse motivoi, voi olla myrkyä 80 prosentille ihmisistä.”*

Se, mitä konsultti tai valmentaja voi tehdä auttaakseen esimestä ihmisten erilaisuuden hahmottamisessa ja käsittelemisessä, on antaa esimiehelle vaihtoehtoisia menetelmiä, joita kokeilla eri ihmisten kanssa. Jos esimies kokee, ettei hän osaa, on valmentajan tehtävä rohkaista häntä ja kysyä, mistä epävarmuus johtuu tai mikä tuntuu vaikealta.

*”No siellä on yks Janatuinen, joka aina ensimmäiseksi räväyttää jonkun, et mä meen ihan lukkoon.´ Ja sitten vaan aletaan juttelemaan, et no mitä sä haluaisit sen Janatuisen kanssa tapahtua siellä, miten sä aikaisemmin oot sen Janatuisen kanssa toiminut? No, miten voitais toimia vähän toisella tavalla, voisitsä kokeilla Janatuisen kanssa tämmöistä? [--] No sitten se on koittanut jotain toista toimintatapaa, kun ihmisethän on, ja tää liittyy muutoksiin hyvin olennaisella tavalla, niin ihmisethän, jos ne on jollain tavalla onnistunut tekemään jonkun muutoksen, niin ne luulee, että just sillä tavalla kaikki muutokset ja kaikkien ihmisten kanssa, vaikka riippuen siitä porukasta, siitä kontekstista, tilanteesta, voi olla, et pitäisi toimia ihan jotenkin eri tavalla.”*

#### 7.5.4 Mielikuvat

*”Ihmisellä on tiettyjä mielikuvia, ihminen ei ajattele käsitteillä, vaan ihminen ajattelee mielikuvilla. Että niitä mielikuvia pitää saada muutettua. Ihmisillä on vääriä mielikuvia ja se pitää alkaa näkemään itsensä.”*

*”[--] jos ihmiset näkee et joku muutos on tulossa tai muutoksia on tulossa ja, jos se on harmaata massaa, joka uhkaa yksilön turvallisuutta, niin se ei toimi.”*

Mielikuvien johtamiseen kuuluu ajatus tietynlaisesta henkisestä valmennuksesta. Esimies voi tukea työntekijöitä rohkaisemalla heitä epävarmoina hetkinä eikä ainakaan vähätellä tai väheksyä työntekijän pelkoja ja murheita. Tärkeää on luoda positiivista ilmapiiriä, jossa saa tehdä virheitä ja jossa mennään eteenpäin, vaikka virheitä syntyisi-kin. Toinen konsulteista totesi, että johtamiseen on saatava myös tietynlainen rentous, sillä jos esimies itse pelkää, se johtaa usein liialliseen kontrollointiin ja onnistumispa- neisiin.

*”Pohjimmiltaan tää menee siihen identiteettiin. Tää on pintatason muutos ensin mielikuvatasolla mutta syvimmillään, jos puhutaan ihan oppimisvalmiudesta, niin ihmisellä on niin vahva identiteetti, että se uskoo ja pystyy selviytyvänsä. [--] Silloin kun me saadaan onnistumisia, niin ihmisissä kasvaa se identiteetti ja itsetunto.”*

*”Esimies alkaa tiedostaa tällöisen valmentajan, nimenomaan sen henkisen puolen roolin. Esimies varmaan mieluummin menisi työtaitoihin, ja varmaan sielläkin on, mutta usein se menee niin päin, että jos me tää henkinen puoli saa- daan toimimaan, niin kyllä ne ihmiset oppii ne työtaidot. Että se valmius, oppi- misvalmius, kyllä syrjäyttää ne uudet taidot.”*

Tutkimuksen mukaan muutosvalmiuden kehittämisessä pyritään tyypillisesti toimimaan ratkaisukeskeisesti, eikä niinkään ongelmakeskeisesti. Valmentaja voi esimerkiksi auttaa esimiestä erilaisilla mielikuva- tai rooliharjoituksilla, jotka suunnitellaan tilanteen mukaan. Yksi keino on pyytää esimiestä kuvailemaan organisaation tilaa vuoden päästä ja miettimään, miten kyseiseen tilanteeseen on päädytty ja miten tavoitteet on saavutetu. Harjoitus voidaan tehdä jopa niinkin syvälliseksi, että suunnitellaan, keitä muutok- sessa oli mukana ja mitä onnistunut muutos keneltäkin edellytti ja vaati. Mielikuvahar-

joituksilla liikutaan turvallisilla vesillä, sillä harjoitus on esimiehen omassa hallinnassa ja hän voi puntaroida eri vaihtoehtoja turvallisesti valmentaja tukenaan.

Kun pienet onnistumiset kasvavat arjessa ja työssä, ihmisen usko itseensä kehittyy, eikä hän hätkähdäkään muutamasta takapakista tai epäonnistumisesta. Muutos pitäisikin osata purkaa pieniin osiin, jotka on helpompi käsitellä ja työstää. Tyypillinen virhe muutoksissa on se, että ihmisille annetaan liian isoja kokonaisuuksia kerralla käsiteltäväksi, eikä niitä pystytäkään hallitsemaan. Tavoitteiden on oltava riittävän pieniä ja ne on oltava saavutettavissa. Erityisesti ensimmäisen askeleen on oltava sellainen, että kaikki pystyvät sen ottamaan.

## 7.6 Pystyvyyden tunteen vahvistaminen

Kuten aiemmin kappaleessa 3.4.2 todettiin, hyvän *minäpystyvyyden* tunteen omaavat yksilöt ovat valmiimpia kohtaamaan muutostilanteet ja he haluavat ja kykenevät oppimaan uutta. Tutkimuksessa käy ilmi, että *minäpystyvyyden* ylläpitäminen ja siihen vaikuttaminen voi olla haastavaa eikä siihen usein kiinnitetä riittävästi huomiota. Yksilön *pystyvyyden* tunteen kehittyminen on kuitenkin edellytys muutosvalmiudelle ja onnistuneelle muutokselle. *Pystyvyyden* tunne murenee, mikäli uuden muutoksen tullessa työntekijä kokee, että kaikki aiemmin tehty on turhaa eikä opituista taidoista ole hyötyä tulevaisuudessa. Esimiehen tulisikin tällaisessa tilanteessa pystyä pitämään yllä positiivista sävyä muutoksesta eikä hänen tulisi kyseenalaistaa työntekijöitä tai heidän taitojaan liikaa. Tasapainon löytäminen voi kuitenkin olla haasteellista.

*”Täähän on vähän niinku kaks palloa. Että toisessa pitäisi perustella, miksi meidän pitää muuttua ja toisaalta sitten taas tukea sitä valmiutta ja itsetuntoa. Jos sä liikaa tuet tätä muutosta, niin ihminen jää alas. Jos sä liikaa tuet ihmistä, niin voi olla, että se ei sitten, se ei näekään tätä muutostarvetta.”*

*”Se, mikä aiheuttaa henkilöstössä niitä reaktioita muutostilanteessa, niin sehän on, ja tää on vanhaa perua ja vanhaa viisautta [--]. Eli siis se tunne, että kun tulee äkillinen muutos, niin ihmiset, ihmisten huoli ja se pelko tulee viiden asian menettämisen pelosta. [--] Tyypillisesti puhutaan siitä, että pelätään ensinnäkin sen mukavuusalueen menettämistä, sitten sen oman kyvykkyyden menettämistä, oman statuksen menettämistä. Tietysti nykypäivänä ihan reaalisesti puhutaan työpaikan menettämisestä, [--] mutta siis on huoli omasta tilanteesta ja siitä, et-*

*tä kun tilanne muuttuu, niin olenko mä sen jälkeen enää hyvä, osaanko mä sitä [--]. Tää on semmoinen asia, mikä sen esimiehen on hyvä ymmärtää.”*

Pystyvyyden tunteen lisäämisessäkin erilaisuuden johtaminen on kriittistä. Esimiehen on osattava johtaa ihmisiä ja heidän pelkojaan eri tavoin. Hän voi omalla läsnäolollaan, kuuntelemisella ja kannustamisella rauhoitella alaisiaan ja sitä kautta palauttaa heille hallinnan tunteen. Toinen valmentajista mainitsi, että hallinnan tunteen palauttaminen työntekijöille on muutoksissa toivetilana. Työntekijöiden tulisi kokea, että heidän elämänsä on heidän omissa käsissään ja vaikka jotkin päätökset tehdään organisaatioissa ylemmällä taholla, työntekijä voi kuitenkin päättää joistain elämänsä asioista itse. Myös valmennuksen avulla tätä voimaantumisen tunnetta voidaan palauttaa. Valmennuksessa voidaan esimerkiksi käydä läpi yksilön elämää ja sen vaiheita. Työntekijä voi tällöin miettiä, mitä muuta hänen elämäänsä kuuluu kuin työ, ja sitä kautta huomata, että energiaa voi vaikeana aikana saada muualtakin kuin työstä. Kun ihminen pitää huolta itsettään, hän jaksaa paremmin myös työssä ja muutoksen tuomissa uusissa haasteissa.

Toinen valmentajista huomautti, että valmennus voidaan luokitella myös itsensä johtamiseksi. Valmennuksen avulla ihminen alkaa kokea, että hänellä itsellään on voimavarat ja valta päättää omista asioistaan. Sen sijaan, että työntekijä käyttäisi aikaa ja energiaa jonkin asian vastustamiseen, mihin hän ei oikeastaan voi edes vaikuttaa, hän alkaakin vaikuttaa positiivisesti asioihin, mikä lisää proaktiivisuutta ja aktiivisuutta työyhteisössä. Tällä tavoin hän lisää myös omaa markkina-arvoaan. Itseensä ja omiin taitoihinsa uskomisen lisää todennäköisyyttä selviytyä muutoksissa ja muissa työelämän haasteissa.

## 7.7 Muutosviestintä

Viestinnän rooli on hyvin tärkeä kaikissa muutoksissa, mutta erityisesti muutosvalmiuden luomisessa. Informaation on oltava selkeää ja sitä on tultava riittävän usein ja nopeasti. Usein ongelma muutosviestinnässä on se, että viestitään liian vähän. Tutkimuksesta käy ilmi, että monesti työntekijöiden mielestä viestintä on huonoa ja heistä tuntuu, että johto pimittää asioita. Kuitenkin johto tuumaa samaan aikaan, että ”turha tässä on ruveta huutelemaan, kun ei ole mitään kerrottavaa”. Olisi kuitenkin tärkeä huomioida, että työntekijöille riittää usein pelkkä tieto siitä, ettei ole mitään kerrottavaa. Myös tutkimuksesta ilmeni, ettei koskaan voi olla liikaa viestintää, vaikka viesti olisikin, ettei mi-



tään uutta ole tapahtunut. Avoin viestintä muutoksissa onkin yksi kriittisimmistä tekijöistä muutosvalmiuden johtamisessa.

*”Suurin ongelma, mihin mä oon itsekin sortunut aikoinani sitä tehdessäni, on, että ensimmäiset muutosviestit tulee pääkonttorista tai konsernilta ja ne on ihan äärimmäisen viisaita ja hienoja kalvoja ja ne on hyvin globaalisti perusteltuja, mutta ne puhuttelee hirveen pientä määrää ihmisiä.”*

*”Se, mikä tyypillisesti aina puuttuu on se, että seuraavan portaan esimiehet, jotka on esimerkiksi eri yksiköissä, eri puolilla maailmaa tai eri puolilla maata, heidän pitäisi briifata tarpeeksi ajoon, jotta he pystyy kertomaan sen saman viestin omalle porukalleen sillä kielellä, mitä he ymmärtää. Ja nyt mä en puhu et onko se suomi vai englantia vaan että tälle yksikölle tää tarkoittaa tätä ja tätä. Että sen kielen paikallistaminen tapahtuisi hyvin aikaisessa vaiheessa.”*

*”Ja sitten tietysti se vanha viisaus, joka ei vaan muutu miksikään, että se että se on kerran sanottu ja laitettu intranettiin, niin se ei ole todellakaan riittävä.”*

Myös kehityskeskustelujen on todettu olevan muutoksissa esimiehelle ja alaiselle hyvä kommunikointikanava, jossa on mahdollista käydä läpi kunkin rajoitteita ja suunnitella tulevaa. Esimiehen on pystyttävä luomaan avoin keskusteluilmapiiri, jossa työntekijä kokee, että hän voi kertoa ajatuksistaan ilman tuomitsemisen pelkoa. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä voivat myös esimerkiksi tehdä suunnitelman tai ”kartan” siitä, miten muutos koskettaa juuri kyseistä työntekijää ja miten muutoksesta selvitään. Joitakin voi helpottaa tieto siitä, että asiasta on keskusteltu, siitä on jonkinlainen suunnitelma olemassa, ja siihen voidaan palata ja tarvittaessa muokata myöhemmin.

Tutkimuksessa nousi esille muutosviestinnän yhteydessä epävarmuuden johtamisen käsite, jota käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 7.5.2. Kuten toinen valmentajista totesi: ”epävarmuudessa epäluottamus kasvaa nopeasti”. Hän oli myös sitä mieltä, että epäluottamusta syntyy vähemmän, mitä enemmän olisi valmiiksi hyvällä johtamisella saavutettua luottamusta. Työntekijöiden tulisikin pystyä luottamaan esimieheen ja siihen, että saavat tarvittavaa informaatiota muutoksen etenemistä heti, kun esimies itse saa siitä tietoa. Mikäli alaiset kokevat, ettei heille kerrota tarpeeksi tai jotain jätetään kokonaan sanomatta, syntyy automaattisesti muutoksen vastustusta ja epävarmuutta. Jos esimiehen ja alaisen suhde on luottavainen jo ennen muutosta, on tilanne rauhoittava kummallakin osapuolelle.

*”Ja sitten että viestintä on kaksisuuntaista. Että informaatio on yksi asia ja kommunikaatio on toinen. Että esimiesten pitää osaa puhumisen lisäksi myös kuunnella ja olla käytettävissä ja vastaa kysymyksiin, kun niitä nousee.*

*[--] tärkeätä on vaan olla tarpeeksi läsnä, kuunnella niitä huolia ja kertoa aina milloin siitä seuraavan kerran tulee jotain uutta tietoa. Että silloinhan me puhutaan tämmöisestä epävarmuuden johtamisesta. Siitä on aika usein myös muutoksen johtamisessa kyse.”*

Hyvällä johtamisella saavutetaan avoimuutta, luottamusta ja keskustelua. Mikäli esimies on pystynyt luomaan tiimiinsä ilmapiirin, jossa kaikki voivat vapaasti kertoa ajatuksiaan, uskaltavat työntekijät muutoksessakin avautua esimiehelleen. Avoimesta, keskusteleavasta ilmapiiristä on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Työntekijä voi luottaa siihen, että työnantajalla on hyvät perustelut ja motiivit päätöksille, joita organisaatiossa tehdään. Vastaavasti työnantaja on tietoinen siitä, millaisia ajatuksia työntekijöiden keskuudessa liikkuu, eikä esimerkiksi muutosvastarinta tule suurena yllätyksenä, mikäli sellaista on myöhemmin havaittavissa. Lisäksi asioihin pystytään tällöin reagoimaan paremmin.

Ongelmia syntyy, kun esimies ei esimerkiksi tiedä, mitä puolen vuoden päästä tapahtuu, eikä hän halua tunnustaa alaisilleen, ettei tiedä, mitä on tulossa. Mikäli esimies on kuitenkin rehellinen ja avoin, voidaan turhat konfliktit välttää. Esimiehen tulisi pystyä reilusti sanomaan, mitä tietää ja mitä ei, ja luvata informoida tiimiään heti kun pystyy. Yksi konkreettinen keino avoimen viestinnän lisäämiseksi on ottaa kuukausi- tai viikokopalaveriin lista, jossa esitellään asiat, mitkä ovat tällä hetkellä tiedossa. Joka palaverissa lista käydään läpi ja sitä päivitetään, jolloin kaikilla on saman verran tietoa ja lista on jatkuvasti ajan tasalla. Esimies voi omasta epävarmuudestaan huolimatta näyttää esimerkkiä muille ja todistaa, että vaikkei tiedäkään kaikkea, voi tulevaisuuteen silti suhtautua positiivisesti.

## 7.8 Muutoksen jälkeen

### 7.8.1 Ketteryys

Organisaatioissa tulisi olla muutoksia tukeva ilmapiiri, jolloin työntekijät olisivat jatkuvasti valmiita muuttamaan. Muutosketteryyden jatkuva ylläpitäminen on haastavaa, sillä usein kun muutoksia tulee, organisaatio on jo valmiiksi kriisissä. Ketterät yritykset

ovat jatkuvasti valppaita lukemaan muutossignaaleja, jolloin muutokset eivät tule yllätyksinä. Johdolla ja esimiehillä on myös keinoja luoda yrityksestä ja sen työntekijöistä ketteriä. Tutkimuksessa ilmeni, että ketteryys edellyttää työilmapiiriä, jossa erilaisille näkökulmille on tilaa. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus kehittää organisaatiota heittämällä ideoita spontaanisti ilmaan ja organisaatiokulttuurin on tuettava työntekijöiden innovatiivisuutta.

*”[–] ettei ajauduta kriisistä toiseen, vaan me todella luodaan tällöinen ketterä, mutta tavallaan ennakoiva, valpas kulttuuri, jossa siihen luodaan, annetaan niille valmiudet, luodaan olosuhteita ja varmaan myös se ero, ettei näitä voi käskyttää. Oppimista ja rohkeutta ei voi käskyttää vaan sä voit luoda vaan olosuhteet ja tuen, ympäristön sille.”*

Lisäksi organisaation on jatkuvasti oltava valppaana ja opetettava myös työntekijät tällaiseen valmiustilaan. Tarjolla on oltava jatkuvasti erilaisia ärsykejä, jotka pakottavat valmistautumaan tulevaisuuteen ja toimimaan proaktiivisesti. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, että vaikka yksi muutos olisi takana, kymmenen muuta muutosta voi olla edessä. Muutoksia on tulossa ja ne ovat pysyviä.

*”Menestykset äkkiä myös mukavoittavat ja tulee semmoinen tunne, että ei tässä tarvitse enää valmistautua niin hyvin, kun näyttäähän tästä tulevan aika hyviä juttuja muutenkin. Ja äkkiä se kyvykkyyden tunne johtaa siihen, että ei ole tarve olla valpas.”*

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen ja johdon pitäisi olla proaktiivisia ja nähdä muutokset tarpeeksi ajoissa ja ennakoita, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Esimiehen tulee ottaa vastuu siitä, että hänen alaistensa osaaminen kasvaa jatkuvasti ja pitää huolen, että näitä tulevaisuuden osaamisasia kasvatettaisiin omassa tiimissä.

*”Totta kai esimies pystyy kaikessa puheessaan pitämään yllä sitä ymmärrystä siitä, että, ja ehkä jo ennakoimaan, mihin suuntaan kenties ollaan menossa, ettei ne aina tule sitten hirveen yllättäen. Että ihmiset pystyy myös itse päättämään, että mitä osaamista mun kannattaisi muuten nyt hankkia.”*

On kuitenkin huomioitava, ettei kaikkea vastuuta voi laittaa esimiehen harteille. Työntekijän tulee itse pitää huolta esimerkiksi omasta työmarkkinakelpoisuudestaan ja kyvykkyydestään muutoksia koskien. Esimies voi kuitenkin kehittää muutosvalmiutta ja

ketteryttä kouluttamalla työntekijöitä ja opettamalla asioita, joita muutostilanne edellyttää tai vaatii. Valmentaja voi tukea esimiestä tällaisessa koulutuksessa ja antaa esimerkkejä hyvistä käytännöistä. Muun muassa työnkiertojen on todettu olevan turvallinen ja toimiva tapa luoda valmiuksia ja kannustaa muutoksiin.

*”Totta kai se ei kaikista tunnu hyvältä mennä työnkiertoon. Sitä voidaan pehmittää sillä tavalla, että meillä on sovittu, että kaikki lähtee työnkiertoon, mutta sovitaanko sillä tavalla, että jokainen saa parin kuukauden koejakson ja jos ei tunnu hyvältä, niin sitten voi tulla takas. Ja mä väitän et 80 prosentissa, se, joka on ollut kaksi kuukautta, mulla on lukuisia esimerkkejä, voi olla siellä työnkierrossa ja ’emmä haluukaan tulla takasin, se oli niin mukavaa’.”*

Oppiminen koettiin tutkimuksessa tärkeänä ketteryden edellytyksenä. Aiemmin opittua tulisi siirtää eteenpäin, jotta seuraavan muutoksen kohtaaminen olisi helpompaa. Vaikka jokainen muutos on erilainen, voidaan paljon hiljaista tietoa hyödyntää kuitenkin tulevaisuudessa.

*”Sitä oppimista, jota siitä muutosprojektista on, niin sitä jaettaisiin jollain keinolla, esimerkiksi [--] tulosten tulkinta ja jatkotoimenpiteiden keksiminen [--] me kirjoitetaan ihan niistä esimerkeistä, miten siellä hankkeessa on sitä työtä muotoiltu että se jää ikään kuin vinkiksi sitten niille esimiehille, jotka tulevaisuudessa sitä kehittää, että minkälaisia juttuja me ollaan tehty.”*

Toinen haastatelluista konsulteista totesi, että monesti muutosprojekteissa on paljon hyviä oppeja, jotka olisi monella tapaa hyvä saada, valmiuden kuin kyvykkyydenkin kannalta, sekä asiakkaan omaan käyttöön, että heille itselleen. Kiire estää useimmissa tapauksissa tiedon siirron ja monet projektin opit jäävät hyödyntämättä.

*”[--] runnotaan kasaan se projekti ja se saadaan jollain tavalla täyttämään ne tavoitteet, mutta ne opit jää. Ja taas seuraavassa projektissa itse asiassa tehdään samoja virheitä, koska me ei niitä oppeja saadakaan jaettua tai ne jää vaan niille ihmisille, jotka niitä tekee.”*

### 7.8.2 Seuranta ja interventiot

*”Se poisoppiminen, se luopuminen, on usein vaikeeta ja muutoksessa ihminen tuppaa yleensä aina palaamaan nimenomaan sinne vanhaan.”*

Tutkimuksessa ilmeni, että muutoksen jälkeen konsultit tekevät pienimuotoista seuranta-asiakasyrityksissä. Seurannan tarkoituksena voi olla esimerkiksi se, että tarkistetaan, ovatko käytännöt vakiintuneet osaksi organisaatiota. Toinen konsultti kertoi heidän käyttävän muun muassa erilaisia työkaluja tai tutkimus- ja diagnoosivälineitä ohjatakseen vakiinnuttamisprosessia tai tarkistaakseen, että kuljetaan tavoitteita kohti. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tarkoitus on, että valmennuksen jälkeen asiakas pärjäisi omillaan.

Tutkimuksessa voi huomata eron valmentajien ja konsulttien välillä koskien muutoksen seuranta. Valmentajien seuranta on epävirallisempaa kuin konsulttien. Toinen valmentaja totesi seurannan olevan puoliksi epävirallista ja siihen kuuluu muun muassa se, että kysellään, mitä kuuluu ja käydään esimerkiksi syömässä yhdessä. Hänen mukaansa coaching-prosessiin on rakennettu tietyt vaiheet ja sen jälkeen toivotaan, että asiakas pärjäisi itsekseen. Hän myös painottaa, ettei ole ”coachingmaista, jos tekee itsestään niin tärkeän, että asiakas ripustautuu”.

*”Coachingissa saadaan joku pyörä pyörimään ja, kun se prosessi loppuu, niin me toivotaan, että se pyörii edelleen.”*

Toinen valmentaja kertoi heidän sopivan etukäteen asiakkaan kanssa seurannasta ja palautteenannosta. Asiakkaasta riippuen he ovat yhteydessä parin vuoden välein ja kyselevät, miten on sujunut ja onko jotain uutta ilmennyt. Hän myös painotti, ettei muutos lopu, kun jokin projekti päättyy. Muutos vasta alkaa, kun ulkopuolisen työ on tehty ja jokin työkalu on tuotu käyttöön. Toinen konsultti taas totesi, että asiakkaan taloudellisesta tilanteesta riippuen, he saattavat seurata projektin kulkua jonkin aikaa, mutta vähitellen vetäytyvät ja ottavat vähemmän roolia. He voivat mahdollisesti tehdä interventiota, palauttaa ja korjata tilanteen, mikäli merkkejä sen tarpeeseen ilmenee.

Projektin lopussa voi olla esimerkiksi loppuhaastattelu tai -kysely, jolla pyritään selvittämään, mitä on tapahtunut ja saavutettiinko halutut tavoitteet. Molemmat konsultit mainitsivat mittarit, toinen toiminnalliset mittarit ja toinen 360 asteen mittauksen joita voidaan jälkikäteen käyttää. Toiminnallisilla mittareilla tarkistetaan muutoksen tavoitteet ja 360 asteen mittauksella yritetään saada näyttöä siitä, miten jokin toimenpide on tehonnut. Pelkkä palaute ei riitä kattavasti kertomaan projektin tai valmennuksen onnistumisesta, mikäli kysymyksessä on pitkäjänteisempää työtä. Arviointimenetelmänä voidaan myös käyttää muun muassa työpajoja, joissa tehdään erilaisia tehtäviä ja katsotaan, miten työ on sujunut ja mitä tulevaisuudessa on suunnitteilla.

On myös mahdollista, että isommissa hankkeissa tehdään niin sanottuja lopputyökonferensseja, jossa tuloksia käsitellään yhdessä. Tyypillistä on, että tarkastellaan, miten on edistytty tai tehdään jatkosuunnitelmia. Mikäli yhteistyö jatkuu myöhemmin, saatetaan pitää lisäksi vielä jälkipalaveri, jossa arvioidaan, mitä jatkossa voidaan toimia paremmin tai miten edetään.

### 7.9 Konsultti- ja coaching-ala

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten konsultti- tai coaching-ala on muuttunut viimeisten vuosien aikana, olivat huomiot erilaisia, vaikeivät toisiaan poissulkevia. Tämä on toisaalta hyvin ymmärrettävää, sillä haastateltavat ovat nähneet ja osallistuneet liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin henkilökohtaisesti ja jokaisella on omakohtaista, erilaista kokemusta alalta.

*”Kyllä ennen vanhaan, vielä joku aika sitten, niin sanotuilla muutoskonsulteilla tai valmentajilla, no konsultteja ne oli siihen aikaan enemmänkin niin, kyllä ne, samoin kuin kirjallisuudessa [--], niin se perustu semmoiseen ajatteluun, että otetaan se yksi muutos ja miten se viedään läpi. Ja ne ajathan on nyt ollut ohi jo jonkun aikaa.”*

Myös bisneksessä on huomattu, että muutokset eivät ole enää yksittäisiä tapahtumia, vaan niitä tulee jatkuvasti erilaajuisina ja -kestoisina. Kirjallisuudessa on korostunut muutosten nopea tahti ja myös tutkimuksen perusteella muutosten voidaan todeta olevan yhä jatkuvampia ja nopeatempoisempia.

*”Kilpailu on lisääntynyt, tiettyjä menetelmiä mitä pystytään plagioimaan niin varmaan plagioidaan. Mutta ydinosaamista ei voi siirtää ja se on ikään kuin se syömähammas ja se on varmaan kaikilla että sitten on varmaan myös aloja, joissa me ei olla hyviä ja sitten niitä, jotka pärjää joillain muulla.”*

*”Hyvät johtajat on aina ehkä oivaltaneet tiettyjä juttuja ja hyvät konsultit tai valmentajat on varmaan aina toimineet fiksummin kun muut, niin kyllä mä sanoisin et sellainen yksi trendi on selkeästi ollut tää, joka tulee itse asiassa työelämän muuttumisesta, on tää ihmisten ja ihmisten erilaisuuden tavallaan korostuminen ja ihmiset olettaa, että heitä kohdellaan yksilöinä.”*

## 7.10 Yhteenveto

Haastatteluista saatu empiirinen aineisto tukee ajatusta, että esimiehet tarvitsevat usein ulkopuolisen apua muutostilanteessa. Erityisesti uudet, nuoret esimiehet eivät tiedä, miten eri tilanteissa tulisi toimia, ja he ovat epävarmoja tehtävässään. Toisaalta tutkimus osoittaa, että myös kokeneet esimiehet painiskelevat samojen ongelmien parissa kuin nuoremmat kollegansa. Esimiestyön haasteiksi ja samalla tutkimuksen avaintemoiksi nousivat muun muassa osallistaminen, palautteen antaminen, muutosviestintä, pelkojen ja epävarmuuden johtaminen sekä erilaisuuden johtaminen. Tutkimusaineistosta esiin nousseet teemat saavat tukea myös aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.

On itsestään selvää, että jokainen yritys, tiimi ja esimies on erilainen, eivätkä kaikki menetelmät ja viitekehykset sovi kaikille. Konsultti voi antaa esimiehelle vinkkejä ja ehdotuksia vaihtoehtoista, joita esimies kokeilee käytännössä ja valitsee juuri hänelle ja tiimilleen sopivimmat tavat työskennellä. Esimiestä osallistetaan kokeilemaan erilaisia johtamistyyliä ja -menetelmiä, jolloin tuloksia voidaan nähdä hyvinkin pian. Usein heitä jännittää kokeilla uusia toimintatapoja, ja he saattavat tarvita kannustusta ja tukea uusiin haasteisiin.

Tutkimus osoittaa, että myös työntekijöiden osallistaminen on kriittistä, ja että osallistamisen ja muutosvalmiuden välillä on suora positiivinen yhteys. Se tukee myös vahvasti teoriaa, sillä työntekijöiden osallistamisen on todettu olevan tärkeä osa muutosprosessia ja mikäli työntekijä saa osallistua muutokseen liittyvään päätöksentekoon, on hän vastaanottavaisempi muutokselle. Jos työntekijä tuntee, ettei hänellä ole vaikuttamismahdollisuuksia, sitä enemmän hän vastustaa muutosta. Osallistamisen voidaan tutkimuksen perusteella todeta olevan yksi tärkeimmistä, mutta myös helpoimmista, muutosvalmiuden edistämiskeinoista. Mikäli esimies ymmärtää osallistamisen merkityksen ja osaa toteuttaa sitä käytännön työssä, hän kehittää automaattisesti työntekijöiden valmiutta muutoksiin ja vahvistaa heidän itseluottamustaan. Työntekijät kokevat tällöin olevansa osa muutosta ja ymmärtävät paremmin muutoksen syyt. Esimies voi osallistaa työntekijää niinkin yksinkertaisilla keinoilla, kuin ottaa hänet mukaan päätöksentekoprosesseihin tai valtuuttaa häntä vetämään projekteja sekä ottamaan vastuuta isommista kokonaisuuksista.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, ettei muutoksissa ole yhtä oikeaa johtamistapaa tai -tyyliä. Tilannejohtamisen merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa, ja esimiehen kyky lukea ihmisiä tulee olemaan yhä merkityksellisempi

hyvän johtajuuden edellytys. Tunneäly nähdään usein menestyvän esimiehen ominaisuutena. Myös palautteen antamisen merkitys nousee tutkimuksessa tärkeäksi, mikä tukee myös teoriaa. Esimiehen on osattava antaa positiivista palautetta työntekijöilleen, mikä lisää heidän itseluottamustaan ja samalla onnistumisen sekä minäpystyvyyden tunnettaan. Empiria osoittaa, että palautteen merkitys on erityisen suuri muutoksissa, sillä ihmiset ovat tällöin epävarmempia kuin normaalisti ja saattavat epäillä omia kykyjään selviytyä muutoksesta. Esimiehen on lisäksi osattava tunnistaa erilaiset tavat ja tyyliä antaa palautetta, ja sovittaa ne kullekin työntekijälle sopivaksi. Palautteen antamisen tulisi olla jatkuvaa ja osa esimiehen päivittäistä johtamistyötä.

Lisäksi vuorovaikutuksen työntekijän ja esimiehen välillä on toimittava, jotta muutosviestintä on tehokasta ja luotettavaa. Tutkimus korostaa, että riittävällä, oikeaan aikaan tapahtuvalla muutosviestinnällä voidaan välttää mahdollista epävarmuutta, mutta ennen kaikkea lisätä muutosvalmiutta, sillä työntekijä tietää, mitä muutos tarkoittaa ja mitä häneltä odotetaan sen aikana ja seurauksena. Hän voi luottaa siihen, että esimies pitää hänet ajan tasalla muutoksen vaiheista ja kertoo heti, kun jotain uutta on ilmennyt.

Myös epävarmuuden johtaminen ja muutospelko ovat yksi tutkimuksen avaintemoista. Pelkojen ja tunteiden johtaminen on erityisen haastavaa muutostilanteessa, eivätkä esimiehet aina osaa kohdata työntekijöitä tai reagoida heidän pelkoihinsa. Avoimella keskustelulla voidaan monet pelot kuitenkin purkaa osiin ja usein tukea löytyy myös muualta työyhteisössä. Esimiehelle voidaan antaa käytännön esimerkkejä tavoista, joilla lukkoja ja pelkotiloja voidaan purkaa, sekä tukea häntä avoimen ilmapiirin luomisessa. Tutkimus osoittaa myös, että muutospelot ovat usein psykologisia ja niistä voi päästä eroon oikealla suhtautumisella ja positiivisella asenteella.

Lisäksi tutkimuksesta nousee selvästi esille erilaisuuden johtaminen ja sen tärkeys. Ihmisiä on osattava johtaa eri tavoin, sillä erityisesti muutoksissa ihmisten erilaisuus korostuu. Esimiehen on tunnettava alaisensa ja heidän tapansa työskennellä, toimia ja käyttäytyä. Tulokset osoittavat, että esimiehillä on harvoin taitoa johtaa työntekijöitä heille sopivalla tavalla, vaan usein turvaudutaan vanhoihin, aiemmin toimiviin tapoihin. Tutkimusaineistosta selviää, että konsultin tehtävä muutoksissa onkin herätellä esimiestä siihen, ettei kaikkia voi johtaa samalla tavalla, ja antaa esimerkkejä erilaisista lähestymistavoista ja menetelmistä eri tilanteisiin. Esimies voi vilpittömästi ihmetellä, mikseivät asiat toimi tai miksi työntekijät vastustavat muutosta. Ulkopuolisen on helppo huomata suurimmat virheet johtamistyössä ja auttaa esimiestä korjaamaan ja parantamaan omaa tapaansa toimia.



## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä *muutosvalmiuden* käsitteeseen ja selvittää, miten ulkoiset konsultti- ja valmennusyritykset auttavat esimiehiä tukemaan alaistensa muutosvalmiutta. Tavoitteena oli löytää konkreettisia käytännön keinoja, joilla yksilön muutosvalmiutta tuetaan ja kehitetään. Tutkimuskysymyksenä oli:

Millaisia menetelmiä konsultti- ja valmennusyritykset käyttävät auttaakseen esimiehiä tukemaan työntekijöiden muutosvalmiutta?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että konsultin tehtävä on ennen kaikkea esimiehen työn tukeminen ja sen helpottaminen. Ulkopuolisen apua hakiessaan esimiehet usein luulevat saavansa valmiita vastauksia ja ratkaisuja sekä hienoja malleja tai viitekehyksiä. Kuitenkaan näin ei ole, sillä tutkimus osoittaa, että parhaimmat ja kestävimät tulokset saavutetaan esimiestä sparraamalla ja haastamalla häntä ajattelemaan itse. Valmennuksessa ulkopuolinen tukee esimiestä pohdinnoissaan ja ohjaa oikeaan suuntaan. Tutkimus tukee teoreettista pohjaa, sillä voidaan todeta, että esimiesvalmennus on tärkeä osa muutosvalmiuden luomisprosessia. Ulkopuolisen konsultin avulla esimies oppii tuntemaan sekä itseään paremmin että löytämään parempia menetelmiä tukea työntekijöitä.

Tutkimuksessa ilmeni, että konsulttiyritykset käyttävät esimiesten valmennuksessa erilaisia menetelmiä, joista tärkeimmiksi nousivat osallistaminen, palautteen antaminen, käytännön harjoitukset sekä valmentavat keskustelut. Osa valmennuksessa käytettävistä menetelmistä sopii hyvin myös myöhemmin esimiehen työkaluiksi tukemaan alaisten muutosvalmiutta. Esimies tulisi pyrkiä siirtämään oppinsa eteenpäin ja hyödyntämään valmennuksessa opittuja menetelmiä ja käytännön keinoja. Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty, mitä tutkimuksessa ilmenneistä menetelmistä konsultit käyttävät esimiesten valmennuksessa ja mitä menetelmiä esimies voi käyttää edelleen työntekijöiden kanssa.

**Taulukko 2.** Muutosvalmiutta tukevat valmennusmenetelmät.

	KONSULTTI	TYÖNTEKIJÄ
ESIMIES	Valmentavat keskustelut Osallistaminen Palaute Käytännön harjoitukset	Osallistaminen Palaute Käytännön harjoitukset Avoin muutosviestintä

Näistä muutosvalmiutta tukevista työkaluista tutkimuksessa nousi erityisesti esille valmentavat keskustelut. Tutkimustulokset osoittavat, että yksi valmennuksen päätavoitteista on nostaa esimiehen itsetuntoa ja itseluottamusta tulevaan, ja yhtenä käytännön työkaluna käytetään tällöin keskusteluja valmentajan ja valmennettavan välillä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että esimiesten valmentaminen muutoksissa koostuu nimenomaan syvällisistä valmentavista keskusteluista ja oikeiden kysymysten esittämisestä. Tarkoituksena on kyseenalaistaa vanhat, ei-toimivat käytännöt, esittää haastavia kysymyksiä ja laittaa esimiehet itse miettimään tilanteeseen ja tapaukseen sopivia käytäntöjä. Valmentaviin keskusteluihin sisältyy syvällistä pohdintaa, kyseenalaistamista ja kuuntelua. Ne ovat luottamuksellinen, kahden osapuolen välinen kanava, joiden avulla valmennettava voi kehittyä ja kasvaa niin esimiehenä kuin ihmisenä.

Valmentavat keskustelut ovat menetelmänä todella tehokas tapa päästä mahdollisimman lähelle esimiestä ja hänen mieltään. Keskusteluiden avulla valmentaja analysoi nykytilaa, tulevaisuutta ja esimiehen potentiaalia kasvaa menestyksekkääksi muutosten johtajaksi. Erityisen tärkeää valmennuksissa on syvä luottamus konsultin ja esimiehen välillä, jolloin päästään syvälle esimiehen mieleen ja asian ytimeen. Tärkeäksi on todettu myös konsultin tunneäly ja kyky lukea hiljaista tietoa ja hiljaisia signaaleja. Parhaimmillaan valmentavien keskustelujen avulla voi syntyä aivan uusi käytäntöjä ja menetelmiä sekä esimiehen voimaantumisen tunnetta.

Valmentavien keskustelujen vahvuus perustuu dialogin voimaan. Dialogi on erittäin vahva ja syvälle luotsaava metodi, ja laadukas keskustelun taso on arvokkainta, mitä konsultti voi työssään saavuttaa. Keskusteluiden teho perustuu osittain myös siihen, että se on aivan erilaista kuin mihin esimies on muuten työssään totunut tai mitä hän on

kokenut. Valmentavat keskustelut ovat huomattavasti tehokkaampia kuin mikään muu valmennusmenetelmä ja ne eroavat esimerkiksi kehityskeskusteluista ja koulutuksesta siinä, että niiden avulla päästään sekä analyysissä ja sen tulkinnassa syvemmälle kuin millään muulla metodilla.

Tutkimuksessa valmentavat keskustelut korostuivat selvästi ja haastateltavat painottivat niiden merkitystä useaan otteeseen haastatteluiden aikana. Metodina ne painottuivat niin ketteryyden, minäpystyvyyden kuin yleisesti muutosvalmiuden kohdalla. Valmentavat keskustelut saivat tutkimusaineistossa tärkeän roolin ja ne koettiin erittäin tehokkaiksi ja ihmisläheisiksi tavoiksi lähestyä ja rohkaista esimiestä muutoksissa. Haasteeksi muodostuu kuitenkin se, miten keskusteluiden anti saadaan siirtymään esimieheltä työntekijöille. Esimiehen on osattava siirtää valmennuksen opit työntekijöille ja löydettävä oikeat menetelmät sen tekemiseksi.

Kuten todettu, muutosvalmius ja sen luominen ei ole vain tärkeää ennen muutosta, vaan valmiutta tulisi pitää yllä koko muutosprosessin ajan, sillä usein muutos koostuu useista pienemmistä parannuksista. Tämän takia työntekijöiden tulisi olla koko ajan valmiita muutoksiin ja muutosvalmiutta tulisi pitää yllä ja kehittää jatkuvasti. Muutosketteryyden merkitys tulee oletettavasti kasvamaan tulevaisuudessa, kun organisaatiot huomaavat, että tulevia muutoksia on yhä vaikeampi ennustaa. Muutosten määrän lisääntyessä reaktioaika pitenee, ja yritysten ainoa keino selviytyä markkinoilla, on varautua niihin mahdollisimman hyvin etukäteen lisäämällä työntekijöiden pysyvää muutosvalmiutta. Muutostila on pysyvä, jolloin muutosvalmiuden johtamisenkin tulisi olla jatkuvaa. Proaktiivisuuden käsite nousee erityisen tärkeäksi tämän päivän liiketoiminnassa ja yritysten tulisikin siirtää ajattelutapansa ja muuttaa strategiansa ennakoivimmiksi. Proaktiivisuus on yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä ja siksi ketteryyden merkitys korostuu entisestään. Mielenkiintoista olisi tarkastella tarkemmin sitä, miten valmennuksen opit siirtyvät esimiestyöhön ja edelleen esimiehiltä alaisille. Ketteryyden valmentaminen tulee epäilemättä olemaan yksi tulevaisuuden johtamisen haasteista muutosten maailmassa.

Ketteryyttä voidaan nähdä jatkuvana muutosvalmiutena ja tehokkuutena, ja se saa tukea vahvasta minäpystyvyydestä. Tutkimus vahvisti käsitystä minäpystyvyydestä ja sen vaikutuksesta muutosvalmiuteen ja ketteryyteen. Minäpystyvyyttä lisäämällä ja vahvistamalla työntekijät ovat valmiimpia muutoksille ja he uskovat omiin kykyihinsä ja luottavat päätöksiinsä. Minäpystyvyyden vahvistumisen voidaan lisäksi ajatella olevan positiivisessa yhteydessä ketteryyden käsitteeseen. Kun minäpystyvyyden tunne kasvaa,

usko tulevaan on luottavaisempi. Minäpystyvyyden tunteen ylläpitäminen ylläpitää tällöin myös muutosketteryyttä. Kuten tutkimuksessa käy ilmi, esimies voi lisätä työntekijöiden ketteryyttä muun muassa opettamalla heille uusia taitoja, vaikuttamalla joustavan ja avoimen organisaatiokulttuurin luomiseen sekä kouluttamalla heitä tulevia muutoksia varten. Lisäksi työntekijöille tulisi tarjota jatkuvia ärsykeitä ja avointa keskustelumahdollisuutta. Ketteryyden ylläpitäminen ja erityisesti sen lisääminen edellyttää, että yrityksen on luettava jatkuvasti ulkopuolelta tulevia muutosviestejä ja -signaaleja.

Konsultti- ja valmennusyriyten tulisi pyrkiä tunnistamaan asiakasyriyten ja liiketoimintaympäristön lähettämiä hiljaisia merkkejä ja löytää niiden avulla markkinarakoa omille palvelutuotteilleen. Tutkimus tukee konsulttiyriyten palveluiden kehittämistä ja ehdottaa, että tulevaisuuden palveluita voisi tarjota erityisesti muutosketteryuden ja minäpystyvyyden lisäämiseksi. Koska ne tulevat olemaan entistä kriittisimmässä rooleissa menestyksessä muutoksissa, voisivat konsultit ja valmentajat kehittää erilaisia metodeja näiden vahvistamiseksi asiakasyriyksissä. Esimerkiksi ketteryyden lisäämiseksi esimiehiä tulisi valmentaa entistä enemmän proaktiivisempaan ja pysyvämpään muutosvalmiuden johtamiseen kuin yksittäisten muutosten johtamiseen ja niistä selviytymiseen. Lisäksi asiakasyriyksissä voisi järjestää esimerkiksi erilaisia innovatiivisuuteen kannustavia työpajoja, sillä haastatteluiden mukaan innovatiivisuus on yksi ketteryyden voimavaroista. Tutkimuksessa korostuu valitettavasti myös se, etteivät valmennuksen opit usein siirrykään eteenpäin ja erityisesti tulisikin panostaa siihen, että esimiehiä valmentamalla myös työntekijät saavat ”valmennusta”. Näihin liittyvää tutkimusta voisi tulevaisuudessa tehdä esimerkiksi tapaustutkimuksen avulla ja selvittää, miten valmennuksen opit siirtyvät käytännön työssä esimieheltä tai johdolta yrityksen muille työntekijöille.

Kuten muutosjohtamisen kirjallisuudessa on huomattu, muutoksen johtamisen käsite on muuttunut, eikä se ole sellaisenaan enää yhtä kattava kuin aiemmin. Tämä ajatus saa tukea myös tässä tutkimuksessa. Muutosjohtamiseen sisältyy nykyjohtamisessa paljon muutakin kuin vain yksittäisten muutosten läpivieminen. Muutokset ovat yhä jatkuvampia ja organisaatioiden tulisi pystyä reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti säilyttääkseen asemansa markkinoilla ja pärjätäkseen kilpailijoilleen. Muutoksen johtaminen on myös terminä hieman kyseenalainen, sillä kuten yksi haastateltavista hyvin totesi: muutosta ei voi johtaa, vaan on johdettava ihmisiä muutoksissa.

*”Kaikki me tiedetään, ettei sitä muutosta voi johtaa mitenkään, sitä ei voi hallita mitenkään, puhutaan muutoksen hallinnasta. Sä et voi hallita sitä muutosta mitenkään, ainoa, mitä sä voit johtaa, on niitä ihmisiä ja itseäsi.”*

Lähitulevaisuudessa voi olla, ettei muutosjohtaminen merkitse enää samoja asioita kuin vielä joitakin vuosia sitten. Muutosten lisääntyessä niitä ei välttämättä enää nähdä yksittäisinä isoina tapahtumina, vaan on hyvin mahdollista, että organisaatio ajautuu pysyvään muutostilaan. Lisäksi trendi näyttäisi olevan, että ihmisten johtaminen muuttuu pysyväksi muutosjohtamiseksi, ja tulevat esimiehet ovat kaikki muutosjohtajia. Jo nyt on havaittavissa, etteivät esimiehet pärjää tehtävässään, elleivät he osaa johtaa ihmisiä muutoksissa.

Tämä tutkimus tarjoaa niin käytännöllisen kuin teoreettisen kontribuution tutkimuskirjallisuudelle sekä työelämälle. Muutosvalmiutta on tutkittu vähän, eikä tutkimuksia löydy varsinkaan konsultti- ja valmennusyriyten näkökulmasta. Tutkimustulokset ovat tilanteesta riippuen hyödynnettävissä käytännön johtamistyössä, sillä tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimus on ajankohtainen kaikille yrityksille, jotka painivat organisaatiomuutosten kanssa, eivätkä tiedä, miten esimiehet voisivat tukea alaisiaan ja heidän muutosvalmiuttaan. Muutosvalmius voi olla käytännön työtä tekeväälle käsitteenä hieman vieras, mutta tarkemmin tarkasteltuna sen voidaan todeta olevan jokaisen onnistuneen muutoksen takana. Työntekijöiden muutosvalmius lisää työyhteisön hyvinvointia ja sen voidaan huomata vaikuttavan suoraan myös organisaation suorituskykyyn ja tehokkuuteen.

Tutkimus olisi mahdollisesti ollut kattavampi, mikäli tutkimusaineisto olisi ollut laajempi ja tutkimusjoukko isompi. Tämä aineisto antaa kuitenkin riittävän kattavan kuvan aiheesta ja, kuten tuloksista voi huomata, samat vastaukset toistuvat joissain teemoissa ja ne tukevat toisiaan. Onkin mahdollista, ettei laajempi tutkimus antaisi tutkimukselle sen enempää arvoa. Tutkimukselle aiheutti rajoituksia se, että aihe on haastava ja ymmärrettävää on, etteivät haastateltavat halua liikesalaisuus- ja kilpailusyistä paljastaa työssään käyttämiään tarkkoja menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuksen vahvuus on kuitenkin se, että tutkimusaineisto koostuu kokeneiden asiantuntijoiden lausunnoista ja heidän omista kokemuksistaan. Tutkimukselle asetetut sisällölliset tavoitteet saavutettiin, sillä aineisto antaa aiheesta arvokasta tietoa, jota ei muualta voi saada.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia enemmän muutosketteryyttä ja sen tuke-  
mista sekä sitä, miten valmennuksesta saatu hyöty siirtyy käytännössä esimiehiltä alai-

sille. Lisäksi olisi tärkeää tutkia, miten ihmisten erilaisuutta huomioidaan ja johdetaan muutoksissa. Näiden lisäksi kiinnostavaa olisi tutkia esimiehen muutosvastarintaa ja sen vaikutusta alaisten muutosvalmiuteen. Self ym. (2008) tekevät tärkeän huomion koskien esimiehen muutosvastarintaa. He toteavat, että olisi tärkeää huomioida myös se, ettei muutoksen vastustaminen koske vain työntekijöitä vaan sitä voi esiintyä myös esimiesten ja johdon keskuudessa, ja oikeastaan millä tahansa organisaatiotasolla. Kiinnostavaa olisi tarkastella, miten alaisten muutosvalmiuden kehittyminen häiriintyy, mikäli esimies on itse muutosta vastaan. Yllämainitut johtamisen osa-alueet ovat menestyneen muutoksen edellytyksiä, mutta niihin ei silti ole muutosjohtamisen kirjallisuudessa juurikaan perehdytty.

**LÄHTEET**

- Andrews, Cameron & Harris (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management* 21:3, 300-314.
- Armenakis, A. A., S. G. Harris & K. W. Mossholder (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations* 46:6, 681-704.
- Armenakis, Achilles A. & William B. Fredenburger (1997). Organizational Change Readiness Practices of Business Turnaround Change Agents. *Knowledge and Process Management* 4:3, 143-152.
- Armenakis, Achilles A. & Stanley G. Harris (2001). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change* 15:2, 169-183.
- Bandura, Albert (1984). Recycling Misconceptions of Perceived Self-Efficacy. *Cognitive Therapy and Research* 8:3, 231-255.
- Baron, Louis & Lucie Morin (2009). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal* 31:1, 18-38.
- Bechtel, Rebecca L. & Janice K. Squires (2001). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial and Commercial Training* 33:7, 249-254.
- Becker, Brian, Mark Huselid & Dave Ulrich (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press. 235 s. ISBN 1-57851-136-4.
- Bernerth, Jeremy (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review* 3:1, 36-52.
- Bouckenooghe, Dave (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46:4, 500-531.

- Burke W. Warner & Allan H. Church (1992). Managing Change, Leadership Style and Intolerance to Ambiguity: A Survey of Organization Development Practitioners. *Human Resource Management* 31:4, 301-318.
- Chen, Gilad & Paul D. Bliese (2002). The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity. *Journal of Applied Psychology* 87:3, 549-556.
- Choi, Myungweon & Wendy E. A. Ruona (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review* 10:1, 46-73.
- Eby, Lillian T., Danielle M. Adams, Joyce E. A. Russell & Stephen H. Gaby (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations* 53:3, 419-442.
- Elrod, P. David II & Donald D. Tippett (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Management* 15:3, 273-291.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd. 337 s. ISBN 978-1-4129-0316-5.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 268 s. ISBN 951-768-035-X.
- Feldman, Daniel C. & Melenie J. Lankau (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 31:6, 829-848.
- Flick, Uwe (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4. painos. London: SAGE Publications Ltd. 504 s. ISBN 978-1-84787-323-1.
- Ford, J. D., L. W. Ford & A. D'Amelio (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review* 33:2, 362-377.



- Frahm, Jennifer & Kerry Brown (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management* 20:3, 370-387.
- Gardner, John W. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press. 220 s. ISBN 0-02-911311-3.
- Gill, Roger (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management* 3:4, 301-318.
- Gist, Marilyn E. & Terence R. Mitchell (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review* 17:2, 183-211.
- Goodstein Leonard D. & W. Warner Burke (1991). Creating Successful Organization Change. *Organizational Dynamics*, 5-17.
- Graetz, Fiona (2000). Strategic change leadership. *Management Decision* 38:8, 550-562.
- Haneberg, Lisa (2011). Training for Agility – Building the Skills Employees Need to Zig and Zag. *T+D September*, 50-56.
- Hendry, Chris (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations* 49:5, 621-641.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1976). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Weilin + Göös Oy. 213 s. ISBN 951-35-1331-9.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13.-14. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007). Readiness for Organizational Change – The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43:2, 232-255.

- Honkanen, Henry (2006). *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita. 432 s. ISBN 951-37-4523-6.
- Hughes, Mark (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management* 7:1, 37-49.
- Kaarst-Brown, Michelle Lynn (1999). Five symbolic roles of the external consultant. Integrating change, power and symbolism. *Journal of Organizational Change Management* 12:6, 540-561.
- Kanter R.M., B.A. Stein & T.D. Jick (1992). *The Challenge of Organizational Change – How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press. 535 s. ISBN 0-02-916991-7.
- Kelley, Harold H. & John L. Michela (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology* 31, 457-501.
- Kerfoot, Karlene (1996). On leadership. The Change Leader. *Nursing Economics* 14:5, 311-312.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 187 s. ISBN 0-87584-747-1.
- Kotter, John P. (2007). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 1, 96-103.
- Kotter, John P. & Leonard A. Schlesinger (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 86:7-8, 130-139.
- Krantz, James (1999). Comment on ”Challenging resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science* 35:1, 42-44.
- Lawrence, R.R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review* 32:3, 49-57.
- Lehtonen, Salli (2006). *Liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala Suomessa*. Pro gradu – tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 98 s.

- Lewin, Kurt (2000). *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington DC: American Psychological Association. 422 s. ISBN 1-55798-415-8.
- Lippitt, G.L., P. Langseth & Jack Mossop (1985). *Implementing Organizational Change*. Jossey-Bass Publishers. 185 s. ISBN 0-87589-622-7.
- Luecke, Richard (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press. 138 s. ISBN 1-57851-874-1.
- Madsen, Susan R., Duane Miller & Cameron R. John (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly* 16:2, 213-233.
- Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 74 s. ISBN 978-952-5372-24-3.
- Meyer, J. P., E. S. Srinivas, J. B. Lal & L. Topolnytsky (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80:2, 185-211.
- Moran, John W. & Baird K. Brightman (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12:2, 66-74.
- Neves, Pedro (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management* 9:2, 215-231.
- Oakland, J. S. & S. J. Tanner (2007). A new framework for managing change. *The TQM Magazine* 19:6, 572-589.
- Oakland, J. S. & S. J. Tanner (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management* 18:1-2, 1-19.

- Oulun yliopiston kirjasto (2000). *Fenomenografinen tutkimus [online]*. [Siteerattu 20.3.2012] Saatavana World Wide Webistä: <<http://herkules oulu.fi/isbn9514251725/html/x462.html>>.
- Pendlebury, John, Benoît Grouard & Francis Meston (1998). *The Ten Keys to Successful Change Management*. John Wiley & Sons Ltd. 299 s. ISBN 0-471-97930-9.
- Peters, Tom (1988). Leadership Excellence in the 1990s: Learning to Love Change. *The Journal of Management Development* 7:5, 5-9.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review* 25:4, 783-794.
- Prastacos, G., S. Klas, Y. Spanos, L. V. Wassenhove (2002). An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape. *European Management Journal* 20:1, 55-71.
- Rafferty, Alannah E. & Roland H. Simons (2006). An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology* 20:3, 325-350.
- Reeves, Martin & Mike Deimler (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review* 13:4, 134-141.
- Todnem, Rune (2005) Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* 5:4, 369-380.
- Schneider, David M. & Charles Goldwasser (1998). Be a Model Leader of Change. *Management Review* March, 41-45.
- Self, Dennis R., Achilles A. Armenakis & Mike Schraeder (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management* 7:2, 211-229.

- Self, Dennis R. & Mike Schraeder (2009). Enhancing the success of organizational change – Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal* 30:2, 167-182.
- Smith, Ian (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management* 26:6-7, 408-412.
- St-Amour, Denis (2001). Successful Organizational Change – Effective Management of People and Cultural Issues. *The Canadian Manager* 26:2, 20-22.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 158 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Uusitalo, Hannu (1996). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. 1.-3. painos. Juva: WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Vakola, Maria & Ioannis Nikolaou (2005). Attitudes towards organizational change – What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations* 27:2, 160-174.
- Varto, Juha (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia [online]*. [Siteerattu 30.11.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)>.
- Walker, Jack, Achilles A. Armenakis & Jeremy B. Bernerth (2007). Factors influencing organizational change efforts – An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management* 20:6, 761-773.
- Watkins, Karen E. & Victoria J. Marsick (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change*. 1. painos. San Francisco: Jossey-Bass Inc. 298 s. ISBN 1-55542-576-3.
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Reviews Psychology* 50, 361-386.

Weiner, Bryan J., Halle Amick & Shouu-Yih Daniel Lee (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change – A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review* 65:4, 379-436.

Wilmot, Robb W. (1987). Change in Management and the Management of Change. *Long Range Planning* 20:6, 23-28.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. 7. painos. New Jersey: Pearson. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

Zuckerman, Miron (1979). Attribution of success and failure revised, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality* 47:2, 245-287.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

#### Tutkimus muutosvalmiuden tukemisesta

Teen pro gradu -tutkimusta Vaasan yliopistossa muutosvalmiuden tukemisesta suomalaisissa konsultointiyrityksissä. Vaikka muutosta ja muutoksen johtamista on tutkittu paljon, sen nykyinen määritelmä on laajempi ja kattavampi kuin aiemmin. On huomattu, että muutoksen onnistumiseen vaaditaan enemmän *ennakoivaa* johtamista kuin johtamista varsinaisessa muutostilanteessa. Tämän vuoksi *muutosvalmius* ja sen tukeminen ovat nousseet tärkeäksi esimiestyössä.

Tutkimukseni empiirisen osan toteutan haastatteluiden avulla. Tarkoitukseni on keskustella kokeneiden muutoskonsulttien kanssa ja muodostaa kuva siitä, millainen rooli ulkoisella konsultilla on muutostilanteessa ja miten konsultti voi tukea esimiestä muutosvalmiuden johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda malli toimivista työkaluista ja käytännöistä, joita muutosvalmiuden kehittämisprosessissa voidaan käyttää.

Konsulttiyritykset tarvitsevat jatkuvasti uusia tuotteita ja menetelmiä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Tutkimukseen osallistuneille konsulteille esitän tutkimuksen valmistuttua raportin sekä ulkopuolisen näkökulmasta havaintoja ja ajatuksia siitä, miten nykyisiä palveluja voisi kehittää.

Toivon, että kiinnostuitte tutkimusaiheestani ja että Teillä olisi mahdollisuus osallistua tutkimukseeni haastattelun muodossa. Haastattelu kestää noin tunnin ja on luottamuksellinen. Olen Teihin yhteydessä puhelimitse lähiaikoina, jolloin voimme toivottavasti sopia Teille sopivan haastatteluajan.

Ystävällisin terveisin

Pauliina Lehikoinen

pauliina.lehikoinen@student.uwasa.fi

**Liite 2. Etukäteen lähetetty haastattelurunko**

1. Taustatiedot

2. Muutosprojektit ja konsultin rooli

3. Yksilön muutosvalmiuden tukeminen – konkreettiset käytännöt

- Muutosvalmiuden kehittäminen
- Konsultti esimiehen tukena
- Johtamisvalmennukset

4. Muutosprojektin jälkeen



### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Taustatiedot haastateltavasta

- Kerro itsestäsi: Miten päädyit nykyiseen työhösi? (koulutustausta, työhistoria?)
- Milloin aloitit konsulttina?
- Kerro työstäsi konsulttina/valmentajana.

#### Konsultin rooli muutosprojekteissa

- Yrityksenne konsultit osallistuvat erilaisiin muutosprojekteihin. Millaisia nämä projektit ovat? (Kesto, laajuus, osallistujamäärä) / Yrityksenne järjestää erilaisia esimiesvalmennuksia. Millaisia nämä valmennukset ovat?
- Miten muutosprojektit/valmennukset yleensä käynnistyvät? Millaisia vaiheita niissä on?
- Millainen rooli sinulla on?
- Miten teihin suhtaudutaan asiakasyrityksissä? Miten rakennat luottamusta?
- Onko konsultti-/coaching-ala muuttunut vuosien aikana? Ovatko muutosprojektit tai roolisi niissä muuttuneet?

#### Muutosvalmiuden tukeminen - konkreettiset käytännöt

*Yritykset käyvät jatkuvasti läpi erilaisia muutoksia. Esimiehillä ei kuitenkaan aina ole tarvittavia keinoja tai tietoa siitä, miten tuettaisiin alaiden valmiutta muuttua ja yhä useammin turvaudutaan ulkoisten konsulttien ja valmentajien puoleen.*

- Mitä asiakas toivoo konsultilta? / Mihin he useimmiten tarvitsevat apua muutoksessa?
- Miten työntekijän valmiutta muuttua voidaan mitata?
- Miten muutosvalmiutta voidaan opettaa/kehittää?
- Miten konsultti/valmentaja voi auttaa esimiestä tukemaan alaisia ja heidän muutosvalmiuttaan?
- Millaisia konkreettisia käytännön keinoja ja työkaluja käytetään?
- Oma mielipide: Millainen johtamistyyli sopii esimiehelle parhaiten muutosvalmiuden johtamiseen?

### **”Minäpystyvyys” muutosvalmiuden edellytyksenä**

*Yksilön muutosvalmiuden ajatellaan koostuvan ns. pystyvyyden tunteesta ja aiemmista positiivisista, onnistuneista muutkokokemuksista.*

- Miten tällaista työntekijän pystyvyyden tunnetta voidaan vahvistaa? --> Miten konsultti voi auttaa esimiestä vahvistamaan sitä työntekijöissä?
- Miten (muutos)pelkoa ja epävarmuutta poistetaan?

### **Muutosprojektin jälkeen**

- Millainen rooli konsultilla/valmentajalla on varsinaisen muutoksen jälkeen?
- Millaista on seuranta, jälkityö asiakasyrityksessä?

*Muutosvalmius ja sen kehittäminen ei ole tärkeää ainoastaan ennen muutosta, vaan valmiutta tulisi pitää yllä koko muutosprosessin ajan ja ”kyky muuttua” - ominaisuus on tärkeä myös muutosprojektin jälkeen. Puhutaankin ”agilitystä”, psyykkisestä ketteryydestä = ollaan jatkuvasti valmiita mukautumaan ja ottamaan uudet asiat vastaan.*

- Miten konsultti/valmentaja voisi opettaa esimiestä pitämään yllä alaisten jatkuvaa ”ketteryyttä” muuttua?

### **Lisättävää? Muita mieleen tulleita asioita?**