

# **Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan?**

Kirjallisuuskatsaus ja survey-tutkimus muutosvastarinnan tekijöistä

Toni Laajalahti

Yhteisöviestinnän maisterintutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Helmikuu 2016

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistinen	Laitos Viestintätieteiden
Tekijä Toni Laajalahti	
Työn nimi Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Kirjallisuuskatsaus ja survey-tutkimus muutosvastarinnan tekijöistä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Helmikuu 2016	Sivumäärä 111 + 16
<p>Organisaatiot kohtaavat koko ajan enemmän ja nopeammalla tahdilla erilaisia muutoksia, minkä myötä organisaation jäsenten erilaiset tavat suhtautua muutokseen nousevat yhä tärkeämmäksi tutkimuskohteeksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin muutosvastarintailmiötä ja vastarintaan vaikuttavia tekijöitä. Erityisen mielenkiinnon kohteena oli viestinnän merkitys vastarinnan esiintymisessä. Tutkimuksessa selvitettiin myös eroja muutosvastarintakäsityksissä alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien välillä sekä yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan suhteen. Lisäksi tutkimuksessa luotiin kuvaa muutosvastarintaan suhtautumisesta.</p> <p>Määrällisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin kirjallisuuskatsaus, jolla kartoitettiin muutosvastarintatekijöitä. Toisessa vaiheessa toteutettiin survey-tutkimus, jossa kerättiin kahdesta organisaatiosta empiirinen aineisto kirjallisuuskatsauksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennetulla sähköisellä kyselyllä. Aineisto (N=102) analysoitiin testaamalla tilastollisesti seitsemän asetettua hypoteesia ja tätä tukevalla aineiston kuvailevalla analyysillä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen 133 muutosvastarintatekijää luokiteltiin kuuteen ryhmään. Eniten katsauksessa löydettiin yksilötekijöitä, ja empiirisen aineiston pohjalta niillä nähtiin olevan myös eniten vaikutusta vastarintaan. Toiseksi nousivat määrän ja vaikutuksen suhteen organisaatio- ja johtamistekijät ja kolmanneksi muutokseen liittyvät tekijät. Viestintätekijöillä havaittiin olevan suurta vaikutusta muutosvastarintaan suoraan ja välillisesti osana muita tekijöitä. Lisäksi vastarintatekijöitä löydettiin ryhmään ja toimintaympäristöön liittyen.</p> <p>Tietämys muutokseen suhtautumisen taustalla olevista kriittisistä tekijöistä auttaa johtajia ja esimiehiä kiinnittämään tarkempaa huomiota näihin tekijöihin muutosjohtamisessa ja -viestinnässä. Lisäksi muutokseen reagoimiseen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen auttaa jokaista organisaation jäsentä arvioimaan paremmin suhtautumistaan muutokseen.</p>	
Asiasanat Luonnollinen muutosvastarinta, muutosagentti, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

# Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	ORGANISAATIOMUUTOS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	7
2.1	Organisaatiomuutos.....	7
2.2	Ulkoiset ja sisäiset muutostarpeen aiheuttajat.....	11
2.3	Organisaatiokulttuuri luo pohjan muutokselle .....	13
2.4	Muutoksen monenlaiset vaatimukset johtamiselle .....	15
2.5	Viestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa .....	18
2.6	Organisaatiomuutos lähtee yksilöstä .....	21
3	MUUTOSVASTARINTA ILMIÖNÄ.....	24
3.1	Muutosvastarinnan määritelmiä.....	24
3.2	Lähestymistapoja muutosvastarintaan ja muutosagentti vastarinnan tulkitsijana .....	29
3.3	Muutosvastarinnan kokeminen .....	31
3.4	Lähtökohtia muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin.....	33
3.5	Luonnollinen muutosvastarinta ja vastarinnan arviointiasteikko .....	34
3.6	Muutosvastarinnan vaikutuksia organisaatiomuutokselle.....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	40
4.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja hypoteesit.....	40
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen.....	44
4.2.1	Kirjallisuuskatsauksella kartoitettiin muutosvastarinnan tekijöitä .....	45
4.2.2	Kysely ja sähköinen kysely aineistonkeruumenetelminä .....	48
4.2.3	Sähköisen kyselyn rakentaminen tässä tutkimuksessa .....	50
4.2.4	Sähköisen kyselyn käyttämisen eettiset kysymykset .....	53

4.3	Aineistonkeruun toteuttaminen ja tutkimukseen osallistujat .....	55
4.4	Aineiston analysointi .....	57
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
5.1	Kirjallisuuskatsauksessa löytyneet muutosvastarintatekijät .....	59
5.2	Yleinen ja oma muutosvastarinnan kokeminen .....	68
5.3	Yksilötekijöiden vaikutus muutosvastarintaan .....	72
5.4	Organisaatio- ja ryhmätekijöiden sekä johtamisen vaikutus muutosvastarintaan .....	76
5.5	Viestintätekijöiden vaikutus muutosvastarintaan.....	81
5.6	Muutos- ja toimintaympäristötekijöiden vaikutus muutosvastarintaan .....	84
5.7	Yleiset arviot muutosvastarinnasta .....	89
6	PÄÄTÄNTÖ .....	93
6.1	Tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset.....	93
6.2	Tutkimustulosten soveltaminen.....	100
6.3	Tutkimuksen arviointi ja eettisyys.....	101
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuuksia .....	105
	KIRJALLISUUS.....	106
	LIITTEET .....	112

# 1 JOHDANTO

Muutokset ovat yhä ilmeisempiä tämän päivän yhteiskunnassa (Saksvik & Hetland 2009, 181), ja jatkuva muutos on tunkeutunut kaikkialle elämään ja työhön (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6). Organisaatiot elävät nykyisin yhä monimutkaisemmissa, dynaamisemmissa ja nopeammin muuttuvissa toimintaympäristöissä, jonka myötä muutoksesta ja muutostarpeesta on tullut erottamaton osa organisaatioiden elämää. Voidaankin sanoa, että nykyisin ainoa pysyvä asia organisaatioissa on muutos (Elving 2005, 129; Self & Schraeder 2009, 167), ja että muutos on lähinnä normi, ei poikkeus (Salem 2002, 445). Organisaatioiden muutostilanteet eivät ole enää ohimeneviä poikkeustiloja vaan jatkuvasta ja usein kiivaastakin kehittämisestä on tullut nykyisin pysyvää (Mattila 2008, 87), ja jatkuvaa organisaatiomuutosta voidaan pitää elintärkeänä kehittymisen, kasvun ja hengissä säilymisen suhteen jokaiselle alati muuttuvassa ympäristössä toimivalle organisaatiolle (Michel, By & Burnes 2013, 761). Ylipäänsä muutoksesta puhumisesta on tullut muotia (Juuti & Virtanen 2009, 7). Tosin osuvampaa olisi puhua muuttumisesta, sillä muutos ei pysähdy koskaan ja se on aina kausaalista (Weick & Quinn 1999, 382).

Organisaatiomuutosta tapahtuu vain ihmisten henkilökohtaisen muutoksen kautta (mm. Bovey & Hede 2001a, 535). Yksilöt taas eroavat toisistaan muutokseen suhtautumisessa, toiset iloitsevat muutoksista ja ovat muutosvalmiimpia, toiset suhtautuvat muutoksiin varauksellisemmin ja välttelevät tai vastustavat niitä (Juuti & Virtanen 2009, 123).

Muutoksen psykologista prosessia ja työntekijöiden reaktioita muutosta

kohtaan on alettu tutkimaan vasta 2000-luvulla. Jotkut tutkijat ovat keskittyneet muutosvastarintaan ja toiset muutosvalmiuteen. (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 316.) Muutosvastarinta on yksi keskeinen aihe muutosjohtamisessa (esim. Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1846), ja muutosjohtaminen on puolestaan tärkeä osa johtamiskirjallisuutta, jossa huomio on kiinnittynyt erityisesti muutosvastarinnan haasteisiin, syihin ja johtamiseen (Thomas & Hardy 2011, 322).

Muutosvastarinnasta käytettävä terminologia vaihtelee. Siitä puhutaan esimerkiksi vastahakoisuutena (esim. Danişman 2010, 202), esteinä muutokselle (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5) tai erityisesti johtajien puheissa takapakkina ja kriittisyytenä (Ford & Ford 2010, 24). Muutosvastarinnalle ei ole olemassa kirjallisuudessa myöskään yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (ks. esim. Erwin & Garman 2010, 50).

Suurimmassa osassa muutosvastarintaa käsittelevästä kirjallisuudesta on hyödynnetty muutosvastarintakäsitteen kehittäjän, Kurt Lewinin, fysiikasta lainaamaa metaforaa, jonka mukaisesti vastarinta on hallitseva voima nykyisen tasapainotilan, status quon, säilyttämisen suuntaan (mm. Piderit 2000, 784). Lewinin työstä lähtien muutosvastarintaan on keskitytty enemmän organisaatiotekijöiden ja olosuhteiden tasolla kuin yksilön psykologian kannalta (mm. Michel, By & Burnes 2013, 763). Tosin hiljattain muutosvastarintaan liittyviä käsitteitä on alettu tutkimaan yksilöiden välisten erojen näkökulmasta (Oreg 2003, 680). Lisäksi muutosvastarintakirjallisuudessa ei nähdä eroa muutoksen tuloksia ja muutosprosessia koskevien reaktioiden välillä (Oreg 2006, 78).

Muutosvastarinnalla selitetään usein organisaatiomuutoskirjallisuudessa laaja-alaisen muutospyrkimysten epäonnistumista tavalla tai toisella (Oreg 2006, 73). Useat tutkijat ovat määritelleet vastarinnan taas niin laajasti, että siihen voidaan lukea kuuluvaksi mikä tahansa ei-toivottu reaktio, vastustus tai voima, joka estää tai rajoittaa muutosta. Tällöin muutosvastarinta nähdään ongelmana, voitettavana asiana. Jotkut taas ovat kritisoineet tätä näkökulmaa, koska siinä vastarinnan positiiviset aspektit ja hyödyllisyys eivät pääse oikeuksiin. (Erwin & Garman 2010, 40.)

Ilmenemisen mukaan muutosvastarinta voidaan jakaa tiedolliseen,

emotionaaliseen ja käyttäytymisen tasoon. Alun perin ja joidenkin lähestymistapojen mukaan vieläkin vastarinta ilmenee vain käyttäytymisenä. Kaikilla kolmella tasolla on kuitenkin tärkeä rooli muutoksen kokemisessa. (Piderit 2000, 785–786; Saksvik & Hetland 2009, 176.) Toisaalta muutosvastarinta voidaan määritellä henkilökohtaisen käsitteen sijaan sosiaalisena järjestelmänä, jolloin vastarintaa ylläpidetään organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa (Ford, Ford & McNamara 2002, 105–107).

Kaksi yleisintä ja samalla toisilleen vastakkaista lähestymistapaa käsitteellistää muutosvastarinta on joko demonisoida tai ylistää sitä. Perinteisen ja yhä tänäkin päivänä vallalla olevan tavan mukaisesti muutosvastarinta demonisoidaan eli sitä pidetään muutokselle haitallisena ilmiönä ja tämän vuoksi voitettavana asiana. Muutosvastarinnan demonisoinnin vuoksi tutkimuksissa on keskitytty vastarinnan syiden selvittämiseen ja ratkaisujen etsimiseen, ja syitä on käsitteellistetty yksilön asenteiden, tunteiden ja käyttäytymisen perusteella. (Thomas & Hardy 2011, 322–324.) Muutosvastarintaa ei kuitenkaan tarvitse pitää kielteisenä käsitteenä, kunhan muutoksen ei ajatella olevan organisaatioille luonnostaan hyödyllistä (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148–149). Hiljattain muutosvastarintaa on alettu myös ylistämään, jolloin ilmiö nähdään osana menestyksestä muutosta. Tällöin ajatellaan, että vastarinta voi tarjota kokonaan uudenlaisia ideoita muutokselle ja edistää sen onnistumista. (Thomas & Hardy 2011, 322–324.)

Muutosagentilla viitataan kirjallisuudessa yleisesti organisaatiomuutoksia johtaviin henkilöihin, käytännössä vanhempiin johtajiin (Thomas & Hardy 2011, 322). Muutosagentilla on muutosvastarinnan suhteen keskeinen rooli, sillä hänen arvioinnistaan ja tulkinnastaan riippuu, milloin muutoksen vastaanottajien toiminta katsotaan vastarinnaksi ja milloin taas ei (Ford & Ford 2010, 24–25; Thomas & Hardy 2011, 322–324).

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosprosessia ja sitä esiintyy siirryttäessä tutusta tuntemattomaan (mm. Bovey & Hede 2001a, 534). Yleisimmin muutosvastarintasyytökset kohdistuvat johtoporrasta alempien tasojen työntekijöihin (Piderit 2000, 784–785), ja laajojen organisaatiomuutosten epäonnistuminen selitetään usein suoraan työntekijöiden muutosvastarinnalla (mm. Mattila 2008, 52). Muutosvastarintaa voi kuitenkin esiintyä kaikilla tasoilla organisaatiossa, sillä johtajat ja esimiehet ovat taipuvaisia vastustamaan

muutosta samoista syistä kuin kaikki muutkin työntekijät (Self & Schraeder 2009, 171). Riippumatta siitä, kuka muutosta vastustaa, muutosvastarinta on aina tekijälleen perusteltua ja järkevää (Mattila 2008, 55–56).

Tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä erilaisista näkökulmista. Organisaatiomuutostutkimuksissa vastarinnan tekijöihin on yleisimmin keskitytty yksilön näkökulmasta käsin (Danişman 2010, 202). Taas korostettaessa tai vähennettäessä muutosvastarintaa organisaatiotekijät ovat yksilön ominaisuuksia tärkeämpiä. Lisäksi muutosvastarinta voidaan nähdä nousevan sekä yksilön että organisaation ominaisuuksien välisestä vuorovaikutuksesta. (Michel, By & Burnes 2013, 763, 774–775.) Vastaavasti neljän persoonallisuuden ulottuvuuden muodostaman, yksilöllisiin eroihin keskittyvän yksilön luonnollisen muutosvastarinnan käsitteen (ks. esim. Oreg 2006, 76; Oreg & Berson 2009, 3–6) mukaisesti vastarinnan pääasiallisena lähteenä pidetään yksilöä, eikä laajempia organisaatiotekijöitä (Michel, By & Burnes 2013, 763). Nämä persoonallisuuden ulottuvuudet ovat rutiinihakuisuus, tunnepitoinen reagoiminen muutokseen, lyhytnäköinen ajattelu sekä tiedollinen jäykkyys (mm. Oreg ym. 2009, 313).

Vaikka yksilön muutosvastarintaa pidetään pääasiallisena syynä suunniteltujen organisaatiomuutosten epäonnistumiseen ja viime kädessä koko organisaation selviytymiseen tai tuhoutumiseen, tietävät tutkijat ja ammattilaiset hyvin vähän vastarinnan moniulotteisesta luonteesta kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on termin käsitteellistämisen haastavuus ja toinen se, että suunnitellun organisaatiomuutoksen vastarintaa ei ole tutkittu moniulotteisesti vaan usein jostakin tietyistä ulottuvuudesta käsin. (Saksvik & Hetland 2009, 182; Szabla 2007, 526.)

Edellä kuvatun pohjalta on yhä perustellumpaa tutkia organisaation jäsenten erilaisia tapoja suhtautua, reagoida ja sopeutua muutokseen. Näistä yksi vaihtoehto on tarkastella muutosvastarintailmiötä ja erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöiden kokemaan muutosvastarintaan. Aihetta voi pitää kiinnostavana yleisimminkin, mutta erityisen tärkeäksi se nousee organisaation ja koko ajan lisääntyvän organisaatiomuutoksen kontekstissa. Lisääntyvä tietämys muutokseen suhtautumisen taustalla olevista kriittisistä tekijöistä auttaa johtajia ja esimiehiä kiinnittämään tarkempaa huomiota näihin tekijöihin muutosjohtamisessa ja -viestinnässä. Lisäksi muutokseen reagoimiseen



vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen auttaa jokaista organisaation jäsentä arvioimaan paremmin suhtautumistaan muutokseen.

Edellisen pohjalta tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosvastarintailmiötä ja vastarintaan vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman laaja-alaisesti. Erityisen mielenkiinnon kohteena on viestinnän merkitys muutosvastarinnan esiintymisessä. Tutkimuksessa selvitetään myös eroja muutosvastarintakokemuksissa ja -käsityksissä alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien välillä sekä yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan suhteen. Lisäksi tutkimuksessa luodaan kuvaa erilaisista lähestymis- ja suhtautumistavoista muutosvastarintailmiöön. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymyksiksi muotoillaan:

**Tutkimuskysymys 1:** Millaiset tekijät vaikuttavat muutosvastarintaan?

**Tutkimuskysymys 2:** Millainen merkitys viestinnällä on muutosvastarinnan esiintymisessä?

**Tutkimuskysymys 3:** Millaisia eroja on muutosvastarinnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden kokemuksissa ja käsityksissä niin yleistä vastarintaa kohdanneiden ja omaa vastarintaa kokeneiden kuin alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien välillä?

Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin, tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti ajatella vastarinnan olevan sen enempää kielteinen kuin myönteinenkään ilmiö, vaan siihen suhtaudutaan mahdollisimman neutraalisti. Muutosvastarinta on luonnollinen osa organisaatiomuutosta (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 534), ja tämän mukaisesti tutkimuksessa katsotaan vastarinnan voivan vaikuttaa muutokseen sekä sitä tukevasti ja edistävästi että rajoittavasti ja ehkäisevästi.

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan kirjallisuuskatsaus, jolla kartoitetaan muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä. Toisessa vaiheessa toteutetaan survey-tutkimus, jossa kirjallisuuskatsauksen tulosten ja soveltuvin osin teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettavalla mittarilla, sähköisellä kyselyllä, kerätään empiirinen aineisto. Tämä aineisto analysoidaan testaamalla tilastollisesti tutkimuksessa asetettavat seitsemän hypoteesia sekä näitä testaustuloksia selittävällä, niin tukevalla kuin kumoavalla, aineiston kuvailevalla analyysillä.

Empiirisen aineiston analysoimisella syvennetään ymmärrystä muutosvastarintaan vaikuttavista tekijöistä ja tekijöiden välisistä suhteista sekä ylipäänsä muutosvastarinnasta ilmiönä.

Työn rakenne etenee seuraavasti. Pääluvussa 2 tarkastellaan organisaatiomuutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pääluvussa 3 keskitytään muutosvastarintailmiöön. Ensimmäiseksi esitellään muutosvastarinnan määritelmiä ja pohditaan erilaisia lähestymistapoja muutosvastarintaan sekä muutoksesta vastuussa olevan keskeistä roolia vastarinnan tulkitsijana. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan vastarinnan kokemista ja lähtökohtia vastarintaan vaikuttaviin tekijöihin mukaan lukien luonnollinen muutosvastarinta. Lopuksi käydään läpi muutosvastarinnan erilaisia, niin kielteisiä kuin myönteisiä, vaikutuksia organisaatiomuutokselle. Pääluvussa 4 esitellään tutkimuksen toteuttaminen ja pääluvussa 5 tutkimuksen tulokset johtopäätöksineen. Aluksi käydään läpi kirjallisuuskatsauksen tulokset ja sen jälkeen empiirisellä aineistolla suoritettujen hypoteesien tilastollisten testaamisten tulokset sekä aineiston kuvailevasta analyysistä nousseet tulokset. Viimeisessä pääluvussa 6 pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimusta ja sen eettisyyttä sekä tarjotaan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Liitteet on sijoitettu kirjallisuusluettelon perään.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä pääluvussa perehdytään ensiksi organisaatiomuutokseen ja sen jälkeen erilaisiin siihen vaikuttaviin tekijöihin. Näistä tekijöistä tarkastellaan niin ulkoapäin toimintaympäristöstä tulevia kuin organisaation sisältä nousevia muutostarpeita, organisaatiokulttuuria, muutosjohtamista sekä -viestintää. Lopuksi pohditaan muutoksen kannalta olennaisinta tekijää eli yksilöä.

### 2.1 Organisaatiomuutos

*Organisaatiomuutos* tarkoittaa empiiriseen havaintoon perustuvaa eroavaisuutta organisaation muodossa, laadussa tai tilassa pitkällä aikavälillä. Samoin se voi tarkoittaa uusien ajattelu- ja toimintatapojen esittelyä, ympäristöön sopeutumismahdollisuuksien kartoittamista tai toiminnan tehostamista. (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1845.) Organisaatiomuutoksen yleisenä tavoitteena voidaankin pitää ympäristöön sopeutumista tai toiminnan kehittämistä (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148). Juuti ja Virtanen (2009, 12–14) kuvaavat organisaatiomuutoksen olevan absoluuttista ja suhteellista. Absoluuttisuus tarkoittaa sitä, ettei muutosta voi estää, ja että organisaatioissa tapahtuu muutoksia koko ajan. Suhteellisuus puolestaan viittaa siihen, että muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan monin eri tavoin.

Tunnetuin organisaatiomuutoksen malli on vuodelta 1951 Lewinin 3-portainen malli, jonka vaiheet ovat *sulattaminen*, *muuttaminen* ja *uudelleenjäädäyttäminen*.

Vastaavasti 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien organisaatiomuutosprosesseja on kuvattu lineaarisina, vaiheittain kehittyvinä prosesseina. (Johansson & Heide 2008, 290.) Nykyisin organisaatiomuutos nähdään joko jaksoittaisena tai jatkuvana muutoksena (Meyer & Stensaker 2007, 2; Weick & Quinn 1999, 361). Jaksoittaisena pidetään epäsäännöllisiä, päätettäviä ja harkittuja organisaatiomuutoksia. Näiden aikaan organisaatio siirtyy pois tasapainotilastaan. Jatkuvaksi muutokseksi voidaan katsoa koko ajan käynnissä olevat, kehittyvät ja kasaantuvat organisaatiomuutokset. Tällaiset muutokset perustuvat työprosessien ja sosiaalisten käytänteiden jatkuvaan päivittämiseen. (Weick & Quinn 1999, 365, 375.) Muutoksen jatkuvuus riippuu organisaation toimintaympäristöstä, ja myös jatkuvassa muutoksessa on asteittaisia vaiheita. Jaksoittaista muutosta voidaan pitää jatkuvaa dramaattisempaan. (Kitchen & Daly 2002, 47–48.) Toisaalta kaikenlaista muutosta voidaan pitää koko ajan käynnissä olevana prosessina, koska organisaation toimijat muokkaavat ja soveltavat alati muutosohjelmia (Johansson & Heide 2008, 290). Organisaatiomuutosta voidaan pitää siis monimutkaisena, dynaamisena prosessina (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Alexander 2010, 434). Lisäksi Weick ja Quinn (1999, 382) muistuttavat, että muutoksen sijaan olisi oikeampaa puhua muuttumisesta, koska muutos ei pysähdy koskaan, sen määrittely on vaikeaa ja koska muutos on kausaalista.

Organisaatiomuutoksia on olemassa monenlaisia ja niitä voidaan myös tarkastella ja jaotella monin eri tavoin. Ensinnäkin organisaatiomuutokset vaihtelevat suuresti muodon ja laajuuden mukaan, samoin kuin näissä muutoksissa epäonnistumisetkin (Michel, By & Burnes 2013, 763). Pardo del Valin ja Martinez Fuentesin (2003, 148) mukaan juuri *muutoksen laajuuteen* (scope of change) perustuvat yleisimmin kirjallisuudessa käytetyt muutostypologiat. Laajuuden pohjalta muutokset voidaan määrittellä jatkumoksi, jonka toisessa päässä ovat pienialaiset evoluutiomuutokset ja toisessa laaja-alaiset, strategiset muutokset. Muutos ei kuitenkaan koskaan edusta kumpaakaan näistä vaihtoehdoista puhtaana, vaan on aina niiden sekoitus. Evoluutiomuutokset ovat pieniä muutoksia, jotka vaikuttavat johonkin tiettyyn tilanteeseen, mutta laajempi työskentelyn kehys pysyy samana. Vastaavasti strategiset, uudistavat, vallankumoukselliset muutokset ovat radikaaleja muutoksia, joilla organisaatio muuttaa elintärkeän, pohjimmaisen kehýksensä. Strategisilla muutoksilla haetaan uutta kilpailullista etua ja vaikutetaan organisaation perusominaisuuksiin. Lisäksi

organisaatiomuutoksen kohdalla on syytä erottaa toisistaan organisaation evolutiivinen, tiettyjen elinkaaren vaiheiden kautta tapahtuva kehittyminen ja varsinaiset organisaatiomuutosten toteuttamistavat (Juuti & Virtanen 2009, 15).

Tutkimusnäkökulmasta riippuen organisaatiomuutosta voidaan luonnehtia myös neljän erilaisen, yleisesti hyväksytyyn ulottuvuuden avulla. Nämä ovat muutoksen syvyys, alkuperä, tarpeellisuus sekä nopeus. Muutokset eroavat syvyyden tai intensiteetin suhteen evoluutiomuutoksiin eli organisaatiota vain vähäisesti muuttaviin muutoksiin ja radikaaleihin, strategisiin muutoksiin, jotka muuttavat organisaation perusolemusta. Alkuperän mukaan muutokset voidaan jakaa reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Ensimmäisellä vastataan organisaation ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin ja jälkimmäisellä pyritään muutokseen ennen ulkoista pakkoa. Kolmannen ulottuvuuden eli tarpeellisuuden suhteen muutokset jaotellaan organisaation selviytymisen kannalta välttämättömiin ja vastaavasti muutosmahdollisuuksiin, joiden toteuttaminen ei ole tarpeellista, ainakaan juuri kyseisellä hetkellä. Myös nopeilla ja hitailla muutosprosesseilla on erilaisia ominaisuuksia. (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1845–1846.)

Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita, ja ne voivat kohdistua lukuisiin eri asioihin, esimerkiksi organisaatorakenteeseen tai organisaation toimintatapojen muuttamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatiomuutos voi olla kokonaisvaltainen ja kaikkea toimintaa koskeva, eriytynyt ja projektimainen tai jotakin näiden väliltä (Mattila 2008, 50). Projektiorganisaatiossa muutoksen keston määrittää käytännössä projektin kesto, kun taas perinteisemmässä organisaatiossa kesto on käytännössä mahdotonta hahmottaa (Arikoski & Sallinen 2007, 89). Yksi tapa tarkastella organisaatiomuutosta on tehdä se yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Näin muutoksen vaiheiden ja tasojen lisäksi myös muutoksen luonne, ajoitus ja vauhti vaihtelevat riippuen siitä, kenen kannalta niitä tarkastellaan. (Whelan-Berry & Gordon 2000, 1–2, 5.)

Organisaation muutosprosesseja ja niiden toteuttamista ohjaavat monet strategiset valinnat, joihin kuuluvat muun muassa tarve integroidummalle työskentelytavalle ja tarve kehittää yrityksen toimintaa. Näiden pohjalta rakennetaan muutosohjelmia olettamuksella, että muutosjohtaminen sisältää vain rajatun määrän interventioita, ja että muutosohjelmat on mahdollista

toteuttaa suhteellisen lyhyessä ajassa. (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 799.) Usein myös ajatellaan, että mitä useammin organisaatiomuutosprosessit toistetaan, sitä parempi (Johansson & Heide 2008, 289).

Organisaatiomuutokseen vaikuttaa myös organisaation sisäinen tilanne. Juuti ja Virtanen (2009, 25–27) hahmottelevat organisaatiomuutoksen syitä ja muutostyyppisiä organisaation strategisen suunnan selkeyden sekä uudistushalukkuuden näkökulmasta. Pysähtyneessä organisaatiossa kärsitään epäluottamuksesta ja olemassaolon säilyttämiseksi pidättäytytään vain vanhoissa toimintamalleissa, koska uusiin haasteisiin ei riitä energiaa. Kiehintatilassa olevassa organisaatiossa riittää uudistumishalua, mutta näkökulmat uudistumisen suunnasta ja käytettävistä menetelmistä eroavat. Vastaavasti lepokitkasta kärsivässä organisaatiossa tilanne on toisinpäin, siellä on näkemys kehittymisen suunnasta, muttei yhteistä tahtoa uudistumiselle. Sen sijaan flow-organisaatiossa vahva muutoshalu yhdistyy yhteiseen käsitykseen tulevaisuuden suunnasta.

On hyvä huomata, että olivatpa organisaatioiden kohtaamat muutosprosessit millaisia tahansa, ne eivät ole vain yksittäisiä ja toisistaan erillään tapahtuvia vaan usein monimuotoisia, rinnakkain tapahtuvia ja niillä on vaikutuksia toisiinsa. Yksi muutos laukaisee toisen muutoksen ja pieni muutos voi saada aikaan suuriakin vaikutuksia (Salem 2002, 446). Muutos vaikuttaa organisaation toimintatapoihin, periaatteisiin ja sääntöihin, joita on muutettava organisaatorakenteiden muuttuessa. Vanhojen periaatteiden avulla toteutettu muutos jää usein näennäismuutokseksi, jossa muutosta ei todellisuudessa tapahdu. Muutos on myös kulttuurinen tapahtuma siirtymäriitteinen. (Juuti & Virtanen 2009, 161.)

Johanssonin ja Heiden (2008, 290) mukaan organisaatiomuutosprosesseihin on olemassa kaksi erilaista lähestymistapaa: perinteinen tapa pyrkii kuvaamaan ja selittämään suunniteltuja muutosprosesseja, kun taas uudempi tapa pyrkii ymmärtämään niitä. Tutkimuksessa perinteinen jaottelu menee niin, että makrotasolla organisaatiomuutosta tutkitaan yleensä työntekijöiden reaktioiden kautta, kun taas vastaavasti mikrotason tutkimuksissa keskitytään tavallisesti johtajien rooliin (Oreg & Berson 2009, 1).

Meyerin ja Stensakerin (2007, 1–2) mukaan nykyisissä muutosteorioissa

muutokset esitetään toisistaan eriytyneinä prosesseina, vaikka todellisuudessa näin ei ole. Heidän mukaansa muutoksenhallinnassa pitää huomioida tasapainottamisen tarve niin muutoksen ja päivittäisten toimintojen kuin tämänhetkisen ja tulevaisuuden muutoksen kanssa. Tämänhetkisen ja tulevaisuuden muutoksen välistä suhdetta sivuaa myös Salem (2002, 447) toteamalla monimutkaisuusteorian (complexity theory) mukaisesti, että muutoksesta vastaavan henkilön tulee katsoa tarpeeksi sekä taakse että eteen. Ongelmien pikainen ratkaiseminen johtaa vain moniin lyhytnäköisiin ratkaisuihin. Ongelmallista nykyhetken, menneisyyden ja tulevaisuuden yhteensovittamisessa on se, että nykyiset organisaation muutosmallit keskittyvät juuri nykyhetkeen eli siihen, mitä pitää tehdä nyt sen sijaan, että selitettäisiin tai ennustettaisiin muutosprosessia (Whelan-Berry & Gordon 2000, 2). Myös Kitchenin ja Dalyn (2002, 48) mukaan haasteena ei ole tänä päivänä niinkään muutoksen suunnitteleminen vaan sen kanssa elämään oppiminen, sen aavistaminen ja jos mahdollista, sen hyödyntäminen.

## **2.2 Ulkoiset ja sisäiset muutostarpeen aiheuttajat**

Kuten Johdanto-luvussa kävi ilmi, muutokset ovat yhä ilmeisempiä tämän päivän yhteiskunnassa (Saksvik & Hetland 2009, 181), ja jatkuva muutos on tunkeutunut kaikkialle elämään ja työhön (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6). Tämän myötä muutoksesta ja jatkuvasta kehittämisestä on tullut ainoa pysyvä asia organisaatioissa (mm. Elving 2005, 129; Mattila 2008, 87).

Kaikki organisaatiot kohtaavat muutosta, mutta osa niistä pystyy toimimaan dynaamisemmassa ympäristössä kuin toiset (Kitchen & Daly 2002, 48). Salem (2002, 444) mainitsee tämän päivän yritys ympäristön olevan myrskyisä, ja että yritykset ovat monipuolisempia ja enemmän tekemisissä keskenään. Toimintaympäristön lisäksi myös itse organisaatiot ovat monimutkaisia, dynaamisia ja sosio-teknisiä järjestelmiä, ja ne ovat jännittyneessä tilassa tasapainotilan ja kaaoksen välisen jännitteen vuoksi (Garratt 2005, 4–5). Myös Juuti ja Virtanen (2009, 22) toteavat organisaatioiden toimivan vuorovaikutussuhteessa toisiinsa nähden ja suhteessa itseensä.

Organisaatiomuutosten taustalla on monenlaisia tekijöitä (Juuti & Virtanen 2009, 15), ja organisaatioiden kohtaamaa muutostarvetta aiheuttavat niin

ulkoapäin tulevat tekijät kuin organisaatiosta itsestään lähtevät toimet (Whelan-Berry & Gordon 2000, 1). Useimmiten muutosta ohjaavat toimintaympäristön olosuhteet, mutta muutokseen vaikuttavat myös organisaation sisäiset tarpeet (Johansson & Heide 2008, 288).

Organisaation ulkopuolista muutospainetta ovat viime vuosikymmeninä luoneet erilaiset toimintaympäristön muutokset kuten viestintäteknologian kehittyminen, kilpailu, lainsäädäntö ja globalisaatio (Juholin 2008, 125; Whelan-Berry & Gordon 2000, 1) sekä muutokset työvoimassa ja koko ajan kilpaillumassa ja epävakaaammassa taloudellisessa ympäristössä (Self & Schraeder 2009, 167). Ulkoisia tekijöitä muutosohjelmien käynnistämiseen ovat niin ikään kuluttajien muuttuvat odotukset, muutokset laatu- ja standardivaatimuksissa, hallitsevat poliittiset arvot sekä talouden kiertokulku (Kitchen & Daly 2002, 46–48). Organisaation menestymisen turvaamiseksi organisaatiomuutosta voivat aiheuttaa myös kiristyvään kilpailuun vastaaminen, resurssien entistä parempi hyödyntäminen, uuden osaamisen hankkiminen tai uusille markkinoille meneminen tai niiden luominen itse (Juuti & Virtanen 2009, 23). Ulkoapäin sysäys muutokseen voi tulla esimerkiksi asiakkailta tai päättäjiltä (Juholin 2008, 125).

Selviytyäkseen organisaatiot ovat yrittäneet mukautua edellä lueteltuihin muutoksiin uudelleenjärjestäytymällä, ja se on vaatinut usein organisaation perimmäisen kulttuurin muuttumista (Self & Schraeder 2009, 167). Thomas ja Hardy (2011, 323) toteavat, että globaalit toimintaympäristön, teknologian ja talouden muutokset ovat pakottaneet organisaatiot sopeuttamaan ja muuttamaan toimintojaan. Vastaavasti Johansson ja Heide (2008, 288–289) muistuttavat, että dynaaminen ja globaali ympäristö, jossa tämän päivän organisaatiot toimivat, on koko ajan kilpaillumpi. Siinä selviytymisen perusedellytys on jatkuva ympäristön luotaaminen ja siihen sopeutuminen. Johtajat etsivät ratkaisuja ja välineitä johtaa epävakaa, nopeaa muuttumista koskien niin kilpailua, teknologian kehittymistä kuin asiakkaiden vaatimuksia. Jatkuva organisaatiomuutos onkin elintärkeää kehittymisen, kasvun, menestymisen ja hengissä säilymisen suhteen mille tahansa alati muuttuvassa ympäristössä toimivalle organisaatiolle (Michel, By & Burnes 2013, 761).

Sisäisillä ja suunnitelluilla muutosaloitteilla ja -toimilla sen sijaan tähdätään parempaan kannattavuuteen, laatuun ja tehokkuuteen (Whelan-Berry &



Gordon 2000, 1). Sisäiset tekijät voivat liittyä johdon filosofiaan, organisaatorakenteeseen, -kulttuuriin sekä sisäisiin voima- ja valtasuhteisiin (Kitchen & Daly 2002, 46–48). Myös organisaation koon kasvaessa sen täytyy formalisoida ja systematisoida toimintatapojaan, kuten esimerkiksi sisäistä työnjakoa tai johtamista (Juuti & Virtanen 2009, 16). Organisaation sisältä sysäys muutokseen voi tulla esimerkiksi omistajilta, hallitukselta tai yhteisön jäseniltä (Juholin 2008, 125). Pohjimmaisena tekijänä suunniteltuihin muutostoiimiin on se, että organisaatiot joutuvat nykyisin arvioimaan kokonaan uudelleen olemassaolonsa tarkoituksen selviytyäkseen ja kasvaakseen (Kitchen & Daly 2002, 46–48).

### **2.3 Organisaatiokulttuuri luo pohjan muutokselle**

Organisaatiokulttuurille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Yleisesti organisaatiokulttuurin katsotaan koostuvan organisaation jäsenten yhteisistä ymmärryksistä ja merkityksistä. (Danışman 2010, 202.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisesti jaettuina arvoja, uskomuksia, oletuksia ja käytäntöjä, jotka muokkaavat ja ohjaavat organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymistä (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 164). Näihin lukeutuvat niin viralliset kuin epäviralliset käyttäytymissäännöt ja toimintatavat (Juuti & Virtanen 2009, 11). Organisaatiokulttuuria pidetään kokonaisvaltaisena, historian pohjalta määriteltynä ja sosiaalisesti rakennettuna (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 164). Organisaatiokulttuurin ajatellaan siis ilmenevän ja kehittyvän organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja koostuvan pikemmin sirpaleisista todellisuuksista, ymmärryksistä ja merkityksistä kuin olevan luonteeltaan yhtenäinen. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset arvot ja normit. (Danışman 2010, 203.) Organisaatiokulttuurin päätehtävänä on tukea organisaatiota säilymään, sopeutumaan ja pitämään koossa sisäisiä prosessejaan (Mattila 2008, 21).

Viimeaikaiset tutkimukset todistavat, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta organisaation toimintakykyyn ja merkittävä rooli onnistuneessa organisaatiomuutosprosessissa (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 166, 175). Muuttuvissa tilanteissa organisaation arvot ja kulttuuri luovat pysyvyyden ja jatkuvuuden tunteen ja mahdollistavat sitoutumisen. Vahva ja muutokselle altis organisaatiokulttuuri mahdollistaa turvallisen muuttumisen.

(Juuti & Virtanen 2009, 155–157.)

Organisaatiokulttuurin ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten yksilöt ja ryhmät kokevat ja ymmärtävät organisaatiomuutokset (Lucas & Kline 2008, 277). Etenkin viime vuosina organisaatiomuutosta hidastavana tai tukevana tekijänä on alettu korostamaan juuri organisaatiokulttuuria, joka muokkaa sitä tapaa, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen (Danişman 2010, 202; Lucas & Kline 2008, 286). Ajatellessa organisaatiokulttuuri osaksi organisaation sisäistä toimintaympäristöä, joka sisältää jäsenten jakamat ja toimintaa ohjaavat oletukset, uskomukset ja arvot, voidaan näiden oletusten, uskomusten ja arvojen nähdä vaikuttavan ihmisten asenteisiin organisaatiomuutosta kohtaan. Organisaatiokulttuurilla on näin vaikutusta organisaatiomuutosta kohtaan oleviin asenteisiin. (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 166, 173–175.) Tämän vuoksi kulttuuriin keskittymällä voidaan lisätä ymmärrystä myös siitä, miksi ja miten muutosvastarintaa esiintyy (Danişman 2010, 202). Lisäksi organisaatiokulttuurin ominaisuudet voivat sisältää myönteisiä ja kielteisiä seurauksia muutokselle. Esimerkiksi pitkät työsuhteet lisäävät sitoutumista, mutta voivat samalla estää uudenlaisia kokeiluja, ja luovuus voi edistää innovatiivisuutta, mutta lisätä myös konflikteja. (Mattila 2008, 23.)

Organisaatiokulttuuri luo myös pohjan muutoksen johtamiselle (Juuti & Virtanen 2009, 155), sillä johtamisen kannalta organisaatiokulttuuri tarkoittaa joko muutoksen mahdollistavaa voimaa tai muutosta hankaloittavaa ja estävää vastusta (Mattila 2008, 21–22). Siksi johdon tulee tarkastella erilaisia organisaatiomuutoksia organisaatiokulttuurinkin näkökulmasta. Ensiksi johdon pitää ymmärtää organisaatiossa vallitseva kulttuuri, jonka pohjalta soveltaa sopivia lähestymistapoja käsitellä muutosta organisaatiossa. Tämä on yksinkertaisempaa dominoivassa kuin heikossa organisaatiokulttuurissa. Lisäksi organisaatiomuutoksen käsittely on hankalampaa, jos organisaation toimintapolitiikka ei ole kunnolla tiedossa koko organisaatiossa. (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 176.)

Organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan muuttumis- ja uusiutumiskyvyn suhteen. Reaktiivisessa organisaatiossa muutosta pidetään rangaistuksena ja se tehdään vain hengissä säilymisen takia. (Mattila 2008, 21–22.) Tällaisen muutoksia pelkäävän ja välttelevän organisaation organisaatiokulttuurista puuttuu avoin keskustelu, puhumattakaan monipuolisesta dialogista (Juuti &

Virtanen 2009, 14). Mukautuvassa kulttuurissa muutos on sopeutumisen väline pyrittäessä pysyvyyteen. Ennakoivassa kulttuurissa muutos ajatellaan varovaisena suunnitelmallisuutena, jotta saavutettaisiin sopusointu. (Mattila 2008, 22.) Menestykseen tähtäävässä ja voittoa tavoittelevassa organisaatiokulttuurissa muutokseen suhtaudutaan erittäin positiivisesti, koska se nähdään mahdollisuutena aitoon uudistumiseen (ks. esim. Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman 2004, 175). Vastaavasti muutokseen suhtautumisessa staattiset ja konservatiivisuutensa vuoksi vanhemmat organisaatiot ovat yleensä vastahakoisempia muutoksille kuin dynaamiset, muutoksiin tottuneet organisaatiot (Juholin 2006, 319; Mattila 2008, 23).

Samoin kuin organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiomuutokseen, on myös muutoksella vaikutusta kulttuuriin. Kulttuuri oppii ja sopeutuu ongelmiin mukautumalla ulkoapäin tuleviin tekijöihin. Kulttuuri on myös muutettavissa, koska se on opittua. (Mattila 2008, 21.) Organisaatiomuutos vaatiikin kulttuurin uudistamista, vaikka usein johto pitää kulttuuria itsestäänselvyytenä ja helposti muutettavana. Ymmärrys organisaatiokulttuurista ja organisaatiomuutoksesta linkittyvät vahvasti toisiinsa. (Juuti & Virtanen 2009, 11, 158.)

## **2.4 Muutoksen monenlaiset vaatimukset johtamiselle**

Johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyy monenlaisia haasteita organisaatiomuutoksen aikana. Muutosjohtamisen näkökulmasta organisaatiomuutos on monimutkainen ja -ulotteinen tehtävä. Suunnitellun organisaatiomuutoksen toteuttaminen on hyvin haastavaa, ja muutosjohtajien johtamisosaaminen ja -käyttäytyminen vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Battilana ym. 2010, 422, 434.) Muutoksen monimutkaisuuden hallitseminen haastaa johtajat myös kaikilla organisaation tasoilla lähiesimiehistä ylimpiin johtajiin (Gilley, McMillan & Gilley 2009, 39).

Ensimmäisenä muutosjohtamisen haasteena ovat erilaiset johtajiin ja esimiehiin kohdistuvat odotukset ja roolit. Johtajilla ja esimiehillä on muutostilanteessa keskeinen ja kriittinen rooli (Juholin 2006, 321) ja heihin kohdistuu muutoksessa erityisiä odotuksia (Juholin 2008, 133). Johtajien ja esimiesten pitää toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa. He käyvät läpi oman muutosprosessin, heidän pitää myötäelää, ymmärtää ja johtaa työntekijöiden muutosta sekä

pyrkiä ennakoimaan tulevaisuutta eli mitä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen tulee tapahtumaan. Tämä vaatii johtajilta ja esimiehiltä paineensietokykyä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Toisen muutosjohtamisen haasteen muodostaa se, että johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan monenlaisten taitojen ja tehtävien hallintaa. Tosin monet muutosjohtamisen työkalut ovat perusasioita kaikessa johtamisessa, niiden toimivuus tai toimimattomuus vain punnitaan juuri muutostilanteissa. Lisäksi muutoksen johtaminen edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 90, 121.)

Organisaatiomuutoksissa ja tehokkaassa muutosjohtamisessa on aina kyse niin asioiden kuin ihmisten johtamisesta (Juuti & Virtanen 2009, 11). Asioiden johtaminen eli tehtäväorientoituneet taidot ovat tärkeitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosaloitteiden kehittämiseksi. Ihmisten johtaminen eli henkilöorientoituneet taidot ovat vastaavasti kriittisiä suunnitellun organisaatiomuutoksen toteuttamisessa henkilöstön motivoimiseksi ja johtamiseksi. (Battilana ym. 2010, 423.) Ihmisten johtamiseen lukeutuvat myös esimerkiksi johtajien ihmissuhdetaidot ja -kyvyt kuten vuorovaikutustaidot, osallistaminen, motivoiminen, palkitseminen sekä tiimien rakentaminen ja tukeminen (Gilley, McMillan & Gilley 2009, 43–45). Osallistavaa johtamistyyliä pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä organisaatiomuutosta tukevana tekijänä muun muassa lisääntyvän luovuuden ja paranevan päätöksenteon vuoksi (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1843–1844). Ihmisten johtaminen ja alaitaidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa (Juholin 2008, 225), koska niissä esimiehen rooli on toimia alaisilleen eräänlaisena valmentajana, jonka kanssa alaiset voivat puhua avoimesti ja puntaroida erilaisia vaihtoehtoja (ks. esim. Gilley, McMillan & Gilley 2009, 43). Esimiehen on myös uskallettava laittaa itsensä peliin ollakseen uskottava (Juholin 2008, 133).

Organisaatiomuutoksen johtamisessa päätehtävinä voidaan pitää muutostarpeesta ja muutoksen luonteesta viestimistä, ihmisten saamista muutoksen tueksi ja hyväksyjiksi sekä muutoksen toteuttamisen arvioimista (Battilana ym. 2010, 423–424). Muutosjohtaminen on jatkuvaa avointa viestintää ja vuorovaikutusta (Juuti & Virtanen 2009, 151), sillä organisaation jäsenille pitää perustella, miksi aiempaa käyttäytymistä ja rutiineja ollaan muuttamassa

(Battilana ym. 2010, 424). Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän on merkitystä johdon tavalla käydä läpi vaikeita asioita (Juholin 1999, 83). Muutostilanteessa tulee lähettää sitä helppotajuisempia viestejä, mitä suurempi ja erilaisempi viestinnän kohteena oleva ihmisjoukko on (Juuti & Virtanen 2009, 152). Lisäksi esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi muutoksessa voidaan nostaa ison kuvan piirtäminen koko muutosprosessin ajan sekä palautteen antaminen onnistumisista ja takapakeista (Juholin 2008, 133).

Kolmas muutosjohtamisen haaste on, että edellä mainittujen taitojen ja tehtävien lisäksi johtajien ja esimiesten on hallittava erilaisia muutosjohtamisen menetelmiä (Gilley, McMillan & Gilley 2009, 40). Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi organisaation muutoshistorian huomioonottamista, meneillään olevien muutosten lisäksi myös tulevien muutosten huomioimista ja näiden yhteensovittamista, joustavien muutosrutiinien kuten työntekijöiden kanssa viestinnän kehittämistä, harkinnanvaraista ihmisten muutokseen mukaan ottamista sekä väliaikaisten ja pysyvien henkilöstöresurssien käyttämistä tarkoituksenmukaisesti (Meyer & Stensaker 2007, 3–5). Näitä menetelmiä ovat myös strateginen johtaminen, organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä herkkyys havaita sosiaalisesti tuotettua todellisuutta. Näistä strateginen johtaminen on muutosjohtamisen perusta, sillä sen avulla voidaan tarkastella organisaation toivottavaa tulevaisuutta. Vastaavasti strategian soveltamisessa auttavat organisaation kehittämisen ja kulttuurin muuttamisen taidot. Tosin juuri kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen muuttamista voidaan pitää muutosjohtamisen vaikeimpana osuutena. Koska saneleminen ylhäältä alaspäin johtaa vain kyynisyyteen ja johdon uskottavuuden menetykseen, ovat arvokeskustelut ja systemaattinen arvojohtaminen ainoita toimivia vaihtoehtoja. (Juuti & Virtanen 2009, 156–160.) Inhimillisen todellisuuden huomioimiseen muutoksen toteuttamisessa kuuluvat normaalit ihmiselämän pelisäännöt kuten asioista kertominen, toisen ihmisen näkökulman ymmärtäminen ja ylipäänsä reiluus toisia ihmisiä kohtaan (Arikoski & Sallinen 2007, 121–122).

Neljännän haasteen aiheuttavat erilaiset muutosjohtamisessa huomioon otettavat näkökulmat kuten henkilöstöjohtaminen, organisaation rakenne, organisaatiokulttuuri sekä valta, sillä muutokset vaikuttavat työyhteisön jäsenten rooleihin ja asemaan. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen osalta muutoksen johtamisessa tulee huomioida riittävän koulutuksen ja

perehdyttämisen järjestäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 160–161.) Erityisen haastavaa muutoksen johtaminen on tiimi- ja projektiorganisaatiossa, jossa esimiehellä ei ole suoraa henkilöjohtamisen valtuutusta ryhmän asiantuntijoihin (Arikoski & Sallinen 2007, 88).

Edellä kuvattujen haasteiden lisäksi muutokset testaavat johtajuutta, sillä niiden myötä johtajien ja esimiesten on muutettava itselleen tuttuja käytäntöjä, jolloin johtamisenkin on muututtava (ks. esim. Arikoski & Sallinen 2007, 90). Muutosjohtamisessa tarvitaan myös tahtoa muutoksen toteuttamiseen ja uusissa rooleissa toimimiseen. Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa yhdistyvät nykyisin perinteinen rationaalinen johtaminen ja taiteilijamainen luovuus, ja keskiössä ovat tunteisiin vetoava, draamallinen johtaminen ja hyvän tunnelman aikaansaaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 160–162.)

## **2.5 Viestinnän merkitys organisaatiomuutoksessa**

Viestinnällä on kiistattomasti ratkaiseva rooli muutoksessa ja muutoksenhallinnassa onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Lukuisat tutkijat ovat korostaneet viestinnän elintärkeää merkitystä tehokkaalle organisaatiomuutoksen toteutukselle (esim. Elving 2005, 129; Juuti & Virtanen 2009, 104), ja viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että monet organisaatiomuutosaloitteet epäonnistuvat johtuen puutteista juuri sisäisessä viestinnässä (Johansson & Heide 2008, 289). Muutosviestinnän yleisinä ongelmina voidaan pitää hidastelua ja puutteellista tiedon määrää (vrt. Wiion käsite tietovaje). Nämä vajeet voivat koskea niin työskentelyyn, työolosuhteisiin tai laajemmin organisaatioon liittyviä muutoksia. Viestinnän puutteiksi nostetaan tuolloin esimerkiksi, että johdon ei koeta tietävän henkilöstön ajatuksia, johto ei kerro henkilöstölle merkittävää tietoa, tietoa ei ole helposti saatavilla ja se leviää huhuina. (Juholin 1999, 77, 196; Juholin 2006, 151–152.)

Yhteisöviestinnän tavoitteet voidaan jakaa karkeasti ajateltuna kahteen toisiinsa liittyvään tavoitteeseen: viestinnällä välitetään tietoa ja viestinnällä luodaan yhteisöllisyyttä. Näiden tavoitteiden mukaisesti organisaatiomuutoksessa viestintä jakaantuu muutoksesta annettavaan tietoon sekä yhteisöllisyyden ja yhteisöön kuulumisen tunteen luomiseen ja korostamiseen niin ennen, aikana kuin jälkeen muutoksen. (Elving 2005, 131–133.) Muutosviestinnän

perusperiaatteen mukaisesti muutosta koskevan tiedon pitäisi olla mahdollisimman avointa ja yksinkertaista (Juuti & Virtanen 2009, 109). Viestinnän olennaista roolia organisaatiomuutoksessa kuvastaa hyvin se, että viestintä sekä kuvaa että tukee muutosta (Juholin 1999, 197).

Viestintää organisaatiomuutoksessa voidaan tarkastella kolmen erilaisen lähestymistavan mukaan. Ajateltaessa viestintää *välineenä muutoksessa* sillä informoidaan, luodaan ymmärrystä ja muutetaan ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Tietoa levitetään laajasti ja keskustelumahdollisuuksia tarjotaan. (Johansson & Heide 2008, 291–293.) Muutosviestinnän tärkeimpänä pyrkimyksenä onkin saada ihmiset mukaan keskusteluun, jossa heidän kokemuksensa tulevat osaksi organisaation yhteistä muutosmatkaa (Juuti & Virtanen 2009, 153). Muutoksen lisäksi organisaation jäsenille viestitään siitä, kuinka muutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä (Elving 2005, 130–132). Viestittäessä visiosta ja muutoksen tarkoituksesta muutos oikeutetaan. Yksilöiden osallistuessa laajasti muutosprosessiin he samalla myös sitoutuvat siihen. (Johansson & Heide 2008, 292.) Muutosviestinnässä on siis tärkeää kytkeä viestintä muuhun toimintaan jatkuvana prosessina sekä keskittyä olennaisiin sisältöihin eli muutoksen syihin ja seurauksiin (Juholin 1999, 196).

Edellä kuvatun ylhäältä alas -viestinnän pitää olla tärkeä, integroitu osa muutosaloitteita ja -strategioita, koska sillä edistetään muutosvalmiutta (Elving 2005, 130–132). Vielä pidemmälle vietyinä lähestymistavan mukaan ajatellaan, että tehokas viestintä vähentää tai jopa auttaa voittamaan muutosvastarinnan, jolloin halukkuus muuttua lisääntyy ja muutostoimista tulee tehokkaampia (Johansson & Heide 2008, 292; Elving 2005, 131), ja että muutosviestinnällä voidaan hallita muutosta (Frahm & Brown 2005, 1). Muutosviestintä liitetäänkin usein suunnitelmalliseen ja virtaviivaisesti etenevään muutoksenhallintaan. Tosin uudempi tapa jäsentää muutosta on sen näkeminen dynaamisena ja syklisenä prosessina, jossa muutoksen merkityksen ratkaisevat monesti faktojen sijaan tulkinnat ja mielikuvat. (Juholin 2008, 125–126.)

Johansson ja Heide (2008, 293–298) jatkavat, että toisen lähestymistavan mukaan viestintä nähdään *sosiaalisesti rakennettuna prosessina*. Muutos tapahtuu ja se ymmärretään viestinnän avulla. Tässä lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten yksilöt ymmärtävät muutosaloitteet ja miten se vaikuttaa lopputulokseen. Kolmas tapa eli viestinnän ajattelemisen *sosiaalisena*

*muutoksena* korostaa viestinnän ja toiminnan suhdetta, jolloin mukaan tulee myös vallan ulottuvuus. Tämän tavan mukaisesti merkityksistä neuvotellaan viestintäprosesseissa, joissa muutos rakennetaan sosiaalisesti. Tavassa ollaan siis kiinnostuneita, miten sosiaalinen muutos neuvotellaan ja esitetään diskurssissa. Siirtyminen menneen, nykyisen ja tulevan diskurssin välillä mahdollistaa organisaation jäsenten siirtymisen organisaatiossa vanhasta uuteen ja näin organisaatiomuutoksen saavuttamisen.

Jatkuvan organisaatiomuutoksen voidaan katsoa sisältävän kolme viestintämallia. Monologista eli yksisuuntaista muutosviestintää tarvitaan, jotta työntekijät saavat tarvittavan tiedon ymmärtääkseen muutoksen. Dialogisen eli kaksisuuntaisen viestinnän avulla on mahdollista merkityksellistää asioita kollektiivisesti sekä selkeyttää tarkoitusta ja harkita vaihtoehtoisia selityksiä monitulkintaisuuden vähentämiseksi. Kolmas eli taustapuhe muutoksesta on molempia, merkityksellistämistä ja kriittinen merkityksellistämismenettely, jossa työntekijät voivat ilmaista huolia, mielipiteitä ja ajatuksia muutoksesta ja testata sen totuudenmukaisuutta. Epävirallinen merkityksellistäminen johtuu muutosviestinnän puutteesta. (Frahm & Brown 2005, 2–4.)

Organisaatiomuutoksessa viestintää pitää miettiä sen kannalta, millaisia tarkoituksia ja tavoitteita organisaatiolla on viestinnälleen organisaatiomuutoksen aikana, mikä voisi auttaa muutosprosessin parempaa ymmärtämistä sekä mitkä ovat niitä tärkeitä viestinnällisiä toimenpiteitä, joita organisaation tulisi tehdä, jotta muutostoimet olisivat tehokkaita (Elving 2005, 129–130). Sisäisen viestinnän roolia organisaatiomuutoksessa voidaan miettiä sen suhteen, mitä työntekijöiden pitää ehdottomasti tietää ja mitä heidän olisi hyvä tai mitä he voisivat tietää (Kitchen & Daly 2002, 49). Lisäksi organisaatiomuutoksen aikana on tärkeää huomioida erilaisen viestintäosaamisen tarkoituksenmukainen käyttö (Frahm & Brown 2005, 1–2).

Muutosviestintää voidaan pohtia myös kulttuurin tasolla. Viestinnällinen toimintakulttuuri tarkoittaa organisaation toimintakulttuuria viestinnän osalta. Se rakentuu hitaasti ja ylimmän johdon asenteella on sen rakentumisessa olennainen merkitys, sillä jos johto ei pidä viestintää merkityksellisenä, jää sen merkitys vähäiseksi. Karkealla tasolla viestinnälliset toimintakulttuurit voidaan jakaa yksisuuntaiseen muutostiedotuskulttuuriin ja kaksisuuntaiseen muutosviestintäkulttuuriin. Muutostiedotuskulttuurissa tietoa välitetään



ylhäältä alaspäin valuttamalla ja vain sen verran, mikä katsotaan välttämättömäksi. Tietoa jaetaan reaktiivisesti sen koskiessa usein jo tehtyä päätöksentekoa, ja tiedotuksen sisällöistä ja ajoituksesta vastaa ylin johto ja muutoksessa vastuussa oleva ydinryhmä. Tähän kulttuuriin sisältyy myös oletus, että yksilöt muodostavat saatavilla olevasta tiedosta enemmistön kanssa yhdenmukaisen kuvan muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 105–106.)

Vastaavasti muutosviestintäkulttuurissa tietoa välitetään proaktiivisesti, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, koska siitä katsotaan olevan hyötyä organisaatiomuutokselle. Muutosta koskevan tiedon sisällöt ovat tulosta yhteisestä pohdinnasta ja ymmärryksestä, jonka vuoksi viestintä on ajallisesti jatkuvaa. Muutosta koskevaa tietoa välitetään kaksisuuntaisesti ja se osataan muotoilla ymmärrettävään muotoon. Keskiössä on kasvokkain tapahtuva viestintä viestin perille menemisen lisäämiseksi ja yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Muutosviestintäkulttuurissa viestintä koetaan horisontaaliseksi, ja tiedon välittymisessä olennaisessa asemassa ovat verkosto-organisaation solmukohtaisissa olevat yksilöt eli esimiesten lisäksi esimerkiksi asiantuntijuutta hankkineet organisaation jäsenet. Tässä kulttuurissa johto näkee tiedon vapaan liikkumisen ja yhteisen ymmärryksen vahvistavan laajemminkin muutokselle alttiimpaa organisaatiokulttuuria sekä johtoon kohdistuvaa luottamusta. (Juuti & Virtanen 2009, 107–108.)

## **2.6 Organisaatiomuutos lähtee yksilöstä**

Kuten tähänastisesta käy ilmi, organisaatiomuutokseen vaikuttavat monet tekijät kuten varsinaisen muutosprosessin luonne ja ominaisuudet, muutostarpeen aiheuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät, organisaation ominaisuudet kuten organisaatiokulttuuri, muutoksen johtaminen sekä muutosviestintä. Näiden lisäksi muutokseen vaikuttavana tekijänä on syytä pohtia vielä muutoksen kokijaa eli yksilöä.

Yksilöiden reaktioita muutosta kohtaan on kauan selitetty ja ennustettu varsinaisen muutoksen luonteella ja kontekstilla, jossa muutos tapahtuu (Oreg ym. 2008, 943). Muutoksen psykologista prosessia ja työntekijöiden reaktioita muutosta kohtaan on alettu tutkimaan vasta 2000-luvulla (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 316).

Ihmiset muodostavat organisaation, ja näin organisaatiomuutos vaatii aina ihmisten henkilökohtaista muutosta (Bovey & Hede 2001a, 535; Juuti & Virtanen 2009, 167). Ammattiympäristöjen ollessa usein dynaamisia ja muutosherkkiä, ovat yksilöt yhä useammin pakotettujakin mukauttamaan muutokset työhönsä (Oreg, Nevo, Metzer, Leder & Castro 2009, 321). Muutos on yksilötason prosessi, joten organisaatiomuutostakin tapahtuu vain yksilöiden yksittäisten rutiinien ja käyttäytymisten muuttuessa (Elving 2005, 131; Whelan-Berry & Gordon 2000, 5). Käyttäytymisen lisäksi muutos on myös sitä, kuinka yksilöt ajattelevat (Kitchen & Daly 2002, 49). Yksilöiden tavassa ymmärtää muutos on tärkeitä vaikutuksia muutosohjelman tehokkuudelle, ja ongelmat muutosohjelmissa voidaan liittää subjektiiviseen merkityksenannon dynamiikkaan (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 799). Ajattelun muutos ei tapahdu nopeasti, koska jokaisen ihmisen ajattelu perustuu tiettyihin perususkomuksiin. Näitä uskomuksia ja arvoja on vaikea muuttaa, ainakaan tietoisesti, vaan se tapahtuu syvällisen, alitajuisen prosessin kautta. (Juuti & Virtanen 2009, 155.) Organisaatiomuutos ei ole mahdollista ilman muutosta yksilötasolla, vaikkakin monien mallien mukaan organisaatio- ja ryhmätasolla muutos on vain "kollektiivista yksilöllistä muutosta". Kuitenkin keskittyttäessä siihen, että muutokset etenevät organisaation tasolla, enemmistö työntekijöistä jää helposti aiemmalle tasolle. (Whelan-Berry & Gordon 2000, 5.)

Muutokseen suhtautuminen perustuu aktiivista eli tiedostettua ja passiivista eli tiedostamatonta analyysiä sisältävään prosessiin, jonka taustalla vaikuttavat aiemmat kokemukset, perusasenne ja tulevaisuudenodotukset. Pohjimmaisena on kysymys siitä, ajatellaanko muutos joutumisena vai pääsemisenä. Muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen etenevät tunnetasolla tavallisesti vaiheittain. (Arikoski & Sallinen 2007, 42; Mattila 2008, 37.) Muutokseen suhtautuminen vaihtelee yksilöittäin myös johtajilla ja esimiehillä. Johtuen entisestäänkin kiihtyneestä muutosvauhdista osa johtajista haluaisi muutoksen jo loppuvan, jotkut taas näkevät muutoksen tarjoamat mahdollisuudet yritykselle ja toiset puolestaan katsovat muuttumisen olevan välttämätöntä selviytymisen kannalta (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6).

Suuri organisaatiomuutos tarkoittaa yksilöille käsittelyprosessia, joka sisältää neljä vaihetta: välitön kieltäminen, vastustus, asteittainen tutustuminen sekä lopuksi sitoutuminen (Bovey & Hede 2001a, 534). Muutoksen uhkiin reagoiminen käynnistää yksilöissä tiedostamattomia prosesseja, pitkälle

kehittyneitä puolustusmekanismeja, joiden avulla säädellään psyykkistä tasapainoa horjuttavia sisäisiä jännitteitä sekä hankitaan lisää aikaa valmistautua muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 44–45; Bovey & Hede 2001a, 534). Vastaavasti muutosprosessi voidaan kuvata etenevän kolmen perusvaiheen kautta: muutosvastarinnan kokeminen, surutyön tekeminen eli vanhasta poisoppiminen ja lopuksi uuden oppiminen eli varsinainen muutos. Nämä perusvaiheet voidaan puolestaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen, joita ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius/voimaantumisen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–79.)

Samoin kuin erilaiset organisaatiot, samoin erilaiset yksilöt kohtaavat ja kokevat muutokset sekä selviytyvät niistä eri tavoin (Mattila 2008, 27; Saksvik & Hetland 2009, 176). Yksilöt eroavat toisistaan myös siinä, missä määrin he pyrkivät muutokseen ja nauttivat muutoksesta. Tällainen yksilöiden orientaatio muutosta kohtaan voi muodostua monista eri tekijöistä. Eniten muutokseen reagointiin vaikuttavat yksilön ulkopuoliset tekijät, mutta vaikutusta on myös yksilön ominaisuuksilla. (Oreg ym. 2009, 312.) Työntekijöiden reaktioita muutosta kohtaan pidetään kriittisenä muutoksen onnistumisen kannalta (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 315) ja yksilöllisillä muuttujilla ja eroilla on suuri vaikutus muutosprosessien onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Saksvik & Hetland 2009, 175). Tästä huolimatta organisaatiomuutosta johdetaan usein teknisestä näkökulmasta käsin ilman, että tunnistettaisiin tai ymmärrettäisiin yksilön vaikutusta muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Bovey & Hede 2001a, 535). Työntekijöiden muutosreaktioiden huomioiminen ehkäisee muutosvastarintaa ja tukee samalla heidän psykologista hyvinvointiaan (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 315–316).

Kuten edeltä kävi jo ilmi, muutoksesta ja yksilön siihen suhtautumisesta puhuttaessa törmätään väistämättä nopeasti muutosvastarintailmiöön. Tätä tarkastellaan seuraavassa pääluvussa.

### 3 MUUTOSVASTARINTA ILMIÖNÄ

Tässä pääluvussa keskitytään muutosvastarintailmiöön. Liikkeelle lähdetään muutosvastarintakäsitteen määrittelystä tai pikemminkin käsitteen avaamisen haastavuudesta. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia lähestymistapoja muutosvastarintaan ja muutoksesta vastuussa olevan, muutosagentin, keskeistä roolia vastarinnan tulkitelijana. Seuraavaksi pohditaan muutosvastarinnan kokemista ja lähtökohtia vastarintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä tutustutaan luonnollisen muutosvastarinnan käsitteeseen ja vastarinnan arviointiasteikkoon. Lopuksi käydään läpi muutosvastarinnan erilaisia, niin kielteisiä kuin myönteisiä, vaikutuksia organisaatiomuutokselle.

#### 3.1 Muutosvastarinnan määritelmiä

*Muutosvastarinnalle* (resistance to change) ei ole olemassa kirjallisuudessa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Bruckman 2008, 211; Erwin & Garman 2010, 50; Ford & Ford 2010, 24), ja myös muutosvastarinnasta käytettävä terminologia vaihtelee. Muutosvastarinnasta puhuttaessa voidaan käyttää erilaisia termejä kuten *vastahakoisuus* (inertia) (esim. Danişman 2010, 202) tai vastaavasti voidaan puhua *esteistä muutokselle* (barriers to change) (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5). Vastaavasti Ford ja Ford (2010, 24) mainitsevat johtajien usein puhuvan muutosvastarinnasta muun muassa takapakkina tai kriittisyytenä, jolloin vastarinta näyttäytyy nimenomaan käyttäytymisenä. Termien määrittelyn haasteellisuudesta käy esimerkiksi vastahakoisuus, jonka määrittelyyn vaikuttaa se, nähdäänkö muutos jaksoittaisena vai jatkuvana (Weick & Quinn 1999, 361).

Alun perin muutosvastarinnan käsitteen kehitti Kurt Lewin vuonna 1952 (Michel, By & Burnes 2013, 763), ja sen jälkeen suurimmassa osassa muutosvastarintaa käsittelevästä kirjallisuudesta on hyödynnetty Lewinin fysiikasta lainaamaa metaforaa, jonka mukaisesti vastarinta on hallitseva voima nykyisen tasapainotilan, status quon, säilyttämisen suuntaan (Piderit 2000, 784). Lewinin työssä huomio kiinnittyi pikemmin organisaatiotekijöihin kuin yksilön psykologiaan (Michel, By & Burnes 2013, 763), ja tämän jälkeenkin muutosvastarinnan lähestymistavoissa on yleisimmin keskitytty olosuhteiden tasolle (Oreg 2003, 680). Yhtäältä jotkut ajattelevat, että muutosvastarinta ja siihen vaikuttavat tekijät, toisin sanoen esteet muutokselle, ovat riippuvaisia olosuhteista ja näin liian moninaisia tarkasteltaviksi. Toisaalta tätä voidaan pitää enemmän myyttinä kuin todellisuutena. (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6.) Hiljattain muutosvastarintaan liittyviä käsitteitä on alettu tutkimaan yksilöiden välisten erojen näkökulmasta (Oreg 2003, 680).

Muutosvastarintakäsitteen määrittelyt vaihtelevat suuresti vastarintaan suhtautumistavan mukaan. Muutosvastarinnalla selitetään usein organisaatiomuutoskirjallisuudessa sitä, miksi laaja-alaiset muutospyrkimykset teknologiassa, työskentelytavoissa, johtamiskäytänteissä tai palkitsemisjärjestelmissä epäonnistuvat tavalla tai toisella (Oreg 2006, 73). Useat tutkijat ovat määritelleet vastarinnan myös niin laajasti, että siihen voidaan lukea kuuluvaksi mikä tahansa ei-toivottu reaktio, vastustus tai voima, joka estää tai rajoittaa muutosta. Tällöin muutosvastarinta nähdään ongelmana, joka pitää voittaa tavalla tai toisella. Jotkut taas ovat kritisoineet tätä näkökulmaa, koska siinä vastarinnan positiiviset aspektit ja hyödyllisyys eivät pääse oikeuksiin. (Erwin & Garman 2010, 40.) Myös Szabla (2007, 526) toteaa vastarinnan käsitteellistämisen olevan haastavaa. Jotkut sosiaalitieteilijät ovat liittäneet siihen negatiivisia miellelyhtymiä määrittämällä sen voimaksi, joka häiritsee muutosjohtajien ponnisteluja. Toiset ovat puolestaan määritelleet muutosvastarinnan tärkeäksi tiedonlähteeksi matkalla tehokkaaseen muutokseen. Kolmannet ovat vastaavasti nähneet vastarinnan paradoksaalisen luonteen, jossa se on samanaikaisesti muutosta häiritsevää ja tukevaa.

Yhtäältä muutosvastarinta vaikuttaa muutosprosessiin esimerkiksi viivästyttämällä tai hidastamalla sen aloittamista, estämällä tai vaikeuttamalla sen toteuttamista sekä lisäämällä sen kustannuksia. Toisaalta muutosvastarintaa on mikä tahansa käyttäytyminen, jolla yritetään säilyttää nykyinen

tasapainotila. Näin ollen se vastaa vastahakoisuutta, sinnikkyyttä vältellä muutosta. Vastahakoisuus ja vastarinta eivät sinällään ole negatiivisia käsitteitä, kunhan muutoksen ei oleteta olevan organisaatioille luonnostaan hyödyllistä. (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148–149.) Lisäksi esimiehen on syytä huomata, ettei muutoksen kannalta kielteisten argumenttien tarvitse tarkoittaa muutostavastarintaa. Ne kuuluvat vain henkilön sisäiseen pohdintaan muutokseen mukaan lähtemisestä. (Juuti & Virtanen 2009, 153.)

Aiemman empiirisen tutkimuksen pohjalta Piderit (2000, 785) määrittelee muutostavastarinnalle kolme erilaista käsitteellistä tasoa. Nämä ovat tiedollinen taso, emotionaalinen taso ja käyttäytymisen taso. Näillä tasoilla on yhtäläisyyksiä, mutta myös ratkaisevia eroja. Alun perin muutostavastarintaa on selitetty käyttäytymisellä, muun muassa Lewinin (1952) teorioihin pohjautuen. Nykyisinkin joidenkin lähestymistapojen mukaan muutostavastarinta on ainoastaan käyttäytymistä (Saksvik & Hetland 2009, 176). Uudemmissa tutkimuksissa vastarinnan on määritelty olevan jonkinasteista toimintaa tai toimimattomuutta tai esimerkiksi aikomuksellista uhmaamista tai huomiotta jättämistä. Esimerkiksi auktoriteettien huijaamisen katsotaan perustuvan muutostavastarintaan ja myötämielisen käytöksen katsotaan taas olevan merkki vähentyneestä vastarinnasta. (Piderit 2000, 785.)

Piderit (2000, 785–786) jatkaa, että emotionaalisella tasolla muutostavastarintaan voidaan liittää sellaisia voimia, jotka aiheuttavat työntekijöissä turhautumista ja epätoivottua käyttäytymistä. Vastarinta juontaa näin juurensa puolustavista rutiineista ja voidaankin sanoa, että muutostavastarinnan luonne on pohjimmiltaan vahvasti emotionaalinen. Muutostavastarinnan tiedollisella tasolla muutokseen liitetään kuuluvaksi negatiivisia ajatuksia. Myös muutokseen osallistumisella voi olla tiedollisia vaikutuksia vastarintaan, joka korostaa tiedollisuuden olevan osa muutostavastarinnan käsitettä. Edellä lueteltujen ilmenemismuotojen ja näkyvän kapinoinnin lisäksi muutostavastarintaa voivat olla myös liiallinen itsetyytyväisyys tai mukavuudenhalu (Mattila 2008, 52). Kaikki kolme muutostavastarinnan tasoa on syytä huomioida, koska jokaisella on tärkeä rooli muutoksen kokemisessa ja siihen reagoimisessa (Piderit 2000, 786).

Muutostavastarinta voidaan määritellä myös vuorovaikutuksena. Tällöin vastarinta on sosiaalisesti rakennettu käsite, joka tunnistetaan, määritellään ja koko ajan uudelleen määritellään kaikkien muutoksessa mukana olevien

osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (van Dijk & van Dick 2009, 143). Ford, Ford ja McNamara (2002, 105–107) tarkentavat muutosvastarinnan olevan eräänlainen toiminto organisaatiossa taustalla käytävässä vuorovaikutuksessa, jolloin se luo kontekstin sekä muutosaloitteelle että siihen reagointiin. Tarkemmin sanottuna vastarinnan syntyyn ja muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat kolme erityyppistä vuorovaikutuksen ulottuvuutta, jotka ovat vuorovaikutus tyytyväisyyden, luopumisen sekä kyynisyyden suhteen. Lisäksi muutosvastarinnan ajatellaan yleisesti olevan lopputulosta siitä, millaisia henkilökohtaisia kokemuksia ja käsityksiä yksilöllä on toisten luotettavuudesta. Näin vastarinta ei ole henkilökohtainen käsite vaan sosiaalinen järjestelmä, jossa vastarintaa ylläpidetään nimenomaan organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa. Tämän sosiaalisen järjestelmän eli sosiaalisesti rakennetun todellisuuden luonteen mukaan määrittäytyy myös muutosvastarinnan muoto ja henki. Juuti ja Virtanen (2009, 161) muistuttavat elämän organisaatioissa nojaavan erilaisiin sopimuksiin ja jos muutostilanteissa ei ole aikaa eikä foorumeita niiden uudelleenneuvottelulle, on ongelmia luvassa.

Yksi tapa on jakaa muutosvastarinta kolmeen tasoon, jotka ovat erimielisyys joko ongelmasta, sen ratkaisusta tai ratkaisun toteutuksesta. Ongelmaan liittyen erimielisyyksiä voi olla joko sen olemassaolosta tai luonteesta. Tämä on yleistä muun muassa ihmisten erilaisista taustoista johtuen. Ratkaisusta erimielisyyttä voivat aiheuttaa erilaiset ajatukset sen yleisestä suunnasta tai yksityiskohdista. Ratkaisua voidaan myös pitää toimivana, mutta sillä nähdään kielteisiä sivuvaikutuksia. Ratkaisun toteuttamiseen liittyen erimielisyys kumpuaa sen menestyksekkään toteuttamisen mahdollisuudesta sekä muista toteuttamiseen liittyvistä ratkaisemattomista asioista. (Umble & Umble 2014, 18–21.)

Muutosvastarinta on yksi keskeisiä aiheita muutosjohtamisessa (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148; Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1846). Muutosjohtamista on vastaavasti käsitelty laajasti johtamiskirjallisuudessa, jossa huomio on kiinnittynyt erityisesti muutosvastarinnan haasteisiin, syihin ja johtamiseen (Thomas & Hardy 2011, 322). Oreg (2006, 78) kuitenkin muistuttaa, että muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ei nähdä eroa muutoksen tuloksia ja muutosprosessia koskevien reaktioiden välillä. Tämän vuoksi moniulotteisen muutosvastarintanäkemyksen mukaisesti erottelu muutoksen tuloksien vastarinnan ja muutosprosessin vastarinnan välillä voisi selkiytyä.

Muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa oletetaan yleisesti niin, että kaikilla on sama tavoite ja samanlainen todellisuus, jolloin kaikki muutoksen vastaanottajat kohtaavat saman muutosaloitteen samassa kontekstissa (Ford, Ford & McNamara 2002, 106). Muutosvastarintatutkijat myös muistuttavat, että ylhäältä alaspäin tapahtuvaa organisaatiomuutosta ja muutosprosessin dynamiikkaa olisi syytä tutkia nykyistä syvällisemmin, koska siten lisättäisiin ymmärrystä muutosvastarinnasta (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 799). Szabla (2007, 526) puolestaan tuo esille, että tutkijat ja ammattilaiset tietävät hyvin vähän vastarinnan moniulotteisesta luonteesta kahdestakin syystä. Ensimmäinen liittyy jo aiemmin mainittuun termin käsitteellistämisen haastavuuteen. Toinen syy epätietoisuuteen on se, että suunnitellun organisaatiomuutoksen vastarintaa ei ole tutkittu moniulotteisesti vaan yleensä jostakin tietystä ulottuvuudesta käsin.

Vaikka muutosvastarinnan käsitettä on tutkittu paljon, nähdään sillä myös rajoituksia ja jopa käsitteestä luopumista on ehdotettu. Filosofiselta pohjalta kritiikkiä on esitetty muun muassa niin, että johtajien intressit eivät saisi olla etuoikeutetussa asemassa työntekijöiden intresseihin nähden tutkittaessa organisaatiomuutosta. Vastaavasti käytännölliseltä puolelta kritiikin polttoaineena on ollut se, että käsitteen käytettävyyks on jo aikansa elänyt. (Piderit 2000, 783.) Käsitteestä luopumista on perusteltu myös sillä, että se vääristää kuvaa siitä, mitä muutosprosessissa todellisuudessa tapahtuu (Oreg 2006, 73).

Muutosvastarinnalle läheisenä terminä voidaan pitää *muutosvalmiutta* (readiness for change) (Self 2007, 11). Yksilön muutosreaktioita tutkineet ovat keskittyneet joko työntekijöiden muutosvastarintaan tai muutosvalmiuteen. Yhteistä näille on, että kaikki ovat määritelleet muutosvalmiuden muutosvastarinnan vastakohtaksi. (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 316.) Muutosvalmius voidaankin nähdä jatkumona, jonka toisessa päässä on muutoksen vastustaminen eli muutosvastarinta ja toisessa päässä muutoksen tukeminen eli muutosvalmius (Elving 2005, 131). Toisaalta muutosvalmiutta ei voida pitää muutosvastarinnan vastakohtana, koska molemmat ovat monimutkaisia olotiloja, joihin vaikuttavat lukuisat yksilö- ja organisaatiotekijät (Self 2007, 11). Muutosvalmiuteen vaikuttavat muun muassa korkea sitoutuneisuus ja luottamus organisaatioon ja sen johtoon sekä organisaation identifikoituminen. Epätietoisuus ja etenkin epävarmuus työstä ovat vastaavasti



esimerkkejä muutosvalmiuteen hyvin kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. (Elving 2005, 133–134.)

Koska muutosvastarinta voidaan nähdä sekä ongelmana että hyödyllisenä, on liian kapea-alaista ajatella, että yksilöiden reaktiot muutosta kohtaan olisivat suoraan joko negatiivisia eli muutosvastarintaan johtavia tai positiivisia eli myötämielisiä muutokseen (Erwin & Garman 2010, 41). Siihen, päätyykö yksilö vastustamaan muutosta vai sopeutumaan siihen, vaikuttavat muun muassa muutoksen luonne ja muutoksen vaikutukset itselle (Self 2007, 11). Organisaation jäsenet eivät siis välttämättä vastusta itse muutosta vaan sen seurauksia (Oreg 2006, 73; Self 2007, 11).

### **3.2 Lähestymistapoja muutosvastarintaan ja muutosagentti vastarinnan tulkitsijana**

Termiä *muutosagentti* (change agent) on käytetty yleisesti kirjallisuudessa viitattaessa henkilöihin, jotka johtavat organisaatioiden muutoksia. Yleensä heitä ovat vanhemmat johtajat. (Thomas & Hardy 2011, 322.) Muutosagentti on perusteltua ja aiheellista nostaa muutosvastarinnasta puhuttaessa esille monesta syystä. Agentilla on muutoksessa suuri merkitys ylipäänsä, mutta erityisesti tulkitessa muutosvastarintaa. Lisäksi työntekijöiden muutosvastarinnan hallinta on suuri haaste muutosagenteille (Bovey & Hede 2001a, 535).

Kaksi yleisintä lähestymistapaa käsitteellistää muutosvastarinta on joko demonisoida tai ylistää sitä. Näistä yleisempi on demonisointi, ja yhä tänäkin päivänä vallalla olevan oletuksen mukaisesti muutosvastarinta on asia, joka pitää voittaa ja nujertaa. (Thomas & Hardy 2011, 322–323.) Bovey ja Hede (2001a, 535) selittävät asiaa siten, että muutosjohtaminen tapahtuu usein teknisestä näkökulmasta ja ihmisten ulottuvuus kielletään ja torjutaan. Näin muutosvastarinnasta tulee samalla asia, jota tulee johtamisen sijaan vastustaa. Thomas ja Hardy (2011, 322–323) jatkavat, että muutosvastarinnan demonisoinnin vuoksi tutkimuksissa on keskitytty vastarinnan syiden selvittämiseen ja ratkaisujen etsimiseen. Syitä on käsitteellistetty yksilön asenteiden, tunteiden ja käyttäytymisen perusteella. Vaikka joissakin tutkimuksissa vastarinnan aiheuttajaksi on osoitettu muutosta huonosti

hoitaneet muutosagentit, on näissäkin töissä alaisia syytetty osallisuudesta vastarintaan.

Muutoksen demonisointi antaa muutosagentille oikeutuksen käyttää mitä tahansa keinoja muutosvastarinnan tuhoamiseksi ja ehkäisemiseksi (Thomas & Hardy 2011, 323). Tällaisia kyseenalaisia vastarinnan voittamistekniikoita ovat esimerkiksi manipulaatio ja pakko (Bovey & Hede 2001a, 535). Demonisoiva lähestymistapa on kuitenkin johtanut usein muutosten epäonnistumiseen (Thomas & Hardy 2011, 324), jonka vuoksi muutosagenttien olisikin syytä keskittyä muutosvastarinnan päihittämisen sijaan muutosvalmiuden luomiseen (Self 2007, 12).

Hiljattain muutosvastarintaa on alettu myös ylistämään pitäen sitä osana menestyksestä muutosta. Tällöin ajatellaan, että vastarinta voi tarjota kokonaan uudentlaisia ideoita muutokselle ja näin edistää sen onnistumista. Lähestymistavan mukaisesti negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan voidaan ehkäistä positiivisilla aikomuksilla, ja etenkin keskijohdon kannattaa varmistua siitä, miten muutosagentit suhtautuvat muutokseen. Vastaavasti työntekijöiden ja muiden stakeholdereiden osallistuminen voi rikastuttaa muutosta kyseenalaistamalla itsestään selviä olettamuksia. Tällä tavalla muutosvastarinta voi, muutosagenttien haastamisen lisäksi, johtaa parempaan muutokseen ja siihen tulisi jopa rohkaista. Lisäksi tämän tavan mukaisesti agenttien pitäisi tulla alaisia vastaan. Ajattelevainen, tuottava tai tukeva vastarinta riippuu siitä, haluavatko ja kykenevätkö alaiset tekemään vastatarjouksia muutokselle ja vastaavasti, haluavatko ja kykenevätkö agentit tekemään vastavuoroisia tarjouksia. Tällä tavalla neuvotellaan yhteisesti mielekkäistä merkityksistä. Organisaation jäsenet hyväksyvät muutoksen todennäköisemmin silloin, kun he pääsevät mukaan neuvottelemaan uusista suunnitelmista, sisällöistä, käytännöistä ja suhteista. Muutosvastarintaa ylistävässä tavassa vastarinta on siis muutosagentin ja muutoksen vastaanottajan välisen vuorovaikutuksen tuote. (Thomas & Hardy 2011, 323–324.)

Muutosvastarinnan hyödyntämistä muutoksessa voidaan perustella myös johtamisen kannalta. Ensinnäkin vastarinnan näkeminen uhkana voi häiritä johtajien toimintaa esimerkiksi tekemällä heistä hyökkäävämpiä ja vähemmän viestiviä. Kielteinen suhtautuminen vastarintaan voi tuhota arvokkaita suhteita samalla, kun menetetään mahdollisuus muutoksen parempaan toteuttamiseen.

Toiseksi toisten syyttäminen vastarintakäyttäytymisestä yksipuolistaa vastarintakäsitettä. Vastarinta on ainakin osittain riippuvaista muutosjohtajien omasta käyttäytymisestä, eikä vain alaisten asenteista, käyttäytymisestä sekä viestinnästä. Kolmanneksi syyttämällä muutosvastarintaa hylätään samalla sen käytännön arvo, kun johtajat esimerkiksi ajattelevat sen lisäävän vaadittavaa työmäärää. (Ford & Ford 2010, 24.)

Vaikka muutosvastarintaa demonisoiva ja ylistävä tapa ovat toisilleen täysin vastakkaisia, ovat ne voimasuhteiden suhteen samanlaisia. Molemmat tavat korostavat muutosagentin etuoikeutettua asemaa määrittäessä sitä, mikä katsotaan vastarinnaksi ja mikä taas ei. (Thomas & Hardy 2011, 322–324.) Sen, minkä jotkut muutosagentit määrittelevät vastarinnaksi, toiset jättävät niin tekemättä. Siksi lopputulos riippuukin enemmän asiaa tarkastelevan eli agentin kuin puolueettoman havainnoijan tulkinnasta. (Ford & Ford 2010, 24–25.) Thomas ja Hardy (2011, 322–324) jatkavat, että muutosvastarinnasta tulee vastarintaa siis vasta sitten, kun muutosagentti antaa muutoksen vastaanottajien toiminnalle sellaisen merkityksen. Tämä puolestaan johtaa epäsymmetrisiin voima- ja valtasuhteisiin agenttien ja vastaanottajien kesken, josta seuraa monia käytännöllisiä, eettisiä ja teoreettisia ongelmia.

### **3.3 Muutosvastarinnan kokeminen**

Muutosvastarinta on luonnollinen, odotettavissa oleva ja oikeutettukin osa muutosprosessia ja sitä esiintyy, kun ollaan siirtymässä tutusta tuntemattomaan (Bovey & Hede 2001a, 534; Mattila 2008, 37). Monet kokevat muutoksen uhkana, sillä lopputulos on epävarmempi kuin asioiden jättäminen nykyiselleen (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6). Muutoksen vastustajien joukossa voi olla ylintä ja keskitason johtoa, mutta yleisimmin vastustajat löytyvät henkilöstön ja asiantuntijoiden keskuudesta (Mattila 2008, 53). Yleisimmin muutosvastarintasyytökset kohdistuvatkin johtoporrasta alempien tasojen työntekijöihin (Piderit 2000, 784–785). Muutosvastarintaa voi kuitenkin esiintyä kaikilla tasoilla organisaatiossa, sillä johtajat ja esimiehet ovat taipuvaisia vastustamaan muutosta samoista syistä kuin kaikki muutkin työntekijät (Self & Schraeder 2009, 171).

Muutostilanteissa yksilöiden roolit ja herkkyys kokea muutosvastarintaa

voidaan jakaa viiteen päätyyppiin. Aktivistit ovat muutoksen vetureita ja aina valmiita kaikenlaiseen muutokseen. Organisaation suureen enemmistöön kuuluvat seurailijat, jotka ovat muutoksen alussa tarkkailijoita, mutta huomattuaan muutoksen toimivuuden käytännössä asettuvat sen taakse ja sitoutuvat siihen. Epäilijät suhtautuvat aluksi varautuneesti ja usein kyynisestikin erilaisiin muutoksiin, mutta loppujen lopuksi hyväksyvät ne. Organisaatiossa pienempään, oppositiorooliin kuuluvat vastustavat jyrkästi muutoksia ja näkevät niissä pelkäämään kielteisiä seikkoja. Viides rooli, opportunistit, on organisaatioissa harvinaisin. Siihen kuuluvat ovat välinpitämättömiä muutoksen lopputuloksesta, kunhan se vain istuu omiin tavoitteisiin. Yleisesti katsotaan, että opportunisti lisääntyy organisaatiossa ylöspäin mentäessä. (Mattila 2008, 40–49.)

Edellisten roolien mukaisesti muutosta vastustavat herkimmin ja pisimpään epäilijät eli muutoksen hyväksymisen suhteen enemmistön loppupäähän sijoittuvat ja oppositioon kuuluvat eli niin kutsutut vitkastelijat (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5). Myös nuoremmat henkilöt kokevat vanhempia enemmän muutosvastarintaa (Saksvik & Hetland 2009, 180). Vastaavasti muutosorientaatiota tarkasteltaessa tutkivat, luovat ja yritteliäät henkilöt iloitsevat muutoksesta, kun taas realistiset ja sovinnaiset henkilöt ovat herkempiä välttelemään tai vastustamaan muutosta. Saman määrittelyn mukaisesti realistisia ja sovinnaisia töitä tekevät yksilöt ovat herkempiä vastustamaan muutosta kuin yksilöt, joiden työ vaatii yritteliäisyyttä tai tutkimista. (Oreg ym. 2009, 313–317.)

Riippumatta siitä, kuka muutosta vastustaa, muutosvastarinta on aina tekijälleen perusteltua ja järkevää (Mattila 2008, 55–56). Yksilöt asennoituvat muutokseen harvoin vastustamalla tai ilmaisemalla tällaisia asenteita ilman, että he näkevät muutoksessa potentiaalisia kielteisiä vaikutuksia itselleen (Piderit 2000, 784). Siksi onkin perusteetonta olettaa jokaisen vastustavan muutosta tarkoituksellisesti vain ollakseen hankala (Ford & Ford 2010, 25). Lisäksi oletuksen ihmisten automaattisesta muutosten vastustamisesta tekee virheelliseksi ja yksioikoiseksi se, että on olemassa paljon muutoksia, jotka ihmiset ottavat vastaan ilman vastarintaa (Bruckman 2008, 212).

### 3.4 Lähtökohtia muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin

Tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä erilaisista näkökulmista. Organisaatiomuutostutkimuksissa vastarinnan tekijöihin on yleisimmin keskitytty yksilön näkökulmasta käsin (Danışman 2010, 202). Vastaavasti korostettaessa tai vähennettäessä muutosvastarintaa organisaatiotekijät ovat yksilön ominaisuuksia tärkeämpiä (Michel, By & Burnes 2013, 774–775). Myös Saksvik ja Hetland (2009, 176) toteavat, että yksilön ominaisuuksia ei ole yleensä pidetty keskeisenä asiana erilaisissa muutosvastarinnan lähestymistavoissa. Toisaalta ajateltaessa organisaatioita sosiaalisina järjestelminä, ei ole ristiriitaista nähdä muutosvastarinnan nousevan sekä yksilön ominaisuuksien että organisaation ominaisuuksien välisestä vuorovaikutuksesta (Michel, By & Burnes 2013, 763). Kattavan kuvan saamiseksi muutosvastarintatekijöitä pitää tarkastella niin organisaatio- kuin yksilötasolla (Mattila 2008, 53).

Muutosvastarintaan vaikuttavat lukuisat eri tekijät, joista yhdeksi keskeisimmistä voidaan nostaa organisaatiokulttuuri. Viime vuosina organisaatiomuutosta hidastavana tai tukevana tekijänä on alettu korostamaan organisaatiokulttuuria, joka muokkaa sitä tapaa, jolla työntekijät vastustavat muutosta tai sopeutuvat siihen. Kulttuuri myös vaikuttaa muutosvastarintaan, koska organisaation kulttuuriseen yhteisymmärrykseen sopimattomat muutokset aiheuttavat usein työntekijöiden vastarintaa. Näin muutosvastarintaa voidaan pitää kulttuuriin pohjautuvana, ja organisaatiokulttuurin tutkimisella voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miksi ja miten muutosvastarintaa esiintyy. (Danışman 2010, 202, 215.)

Toisena olennaisena muutosvastarintaan vaikuttavana tekijänä voidaan pitää johtamista, sillä kuten Pardo del Val ja Martinez Fuentes (2003, 150) toteavat, erilaiset puutteet johtamisessa vaikuttavat muutosvastarinnan esiintymiseen. Johtamiseen tiiviisti liittyvänä, vastarintaan keskeisesti vaikuttavana tekijänä on syytä nostaa esille viestintä. Puutteet viestinnässä vaikuttavat esimerkiksi epävarmuuden ja työn turvattomuuden tunteisiin, haluttomuuteen muuttua ja näin vahvasti muutosvastarinnan esiintymiseen. Tämän vuoksi yhtenä viestinnän tarkoituksena organisaatiomuutoksessa pidetään muutosvastarinnan ehkäisemistä tai vähentämistä. (Johansson & Heide 2008, 292; Elving 2005, 131, 134.)

Neljänneksi tärkeäksi vastarintaan vaikuttavaksi tekijäksi nousee nykyisin muutosjohtamisessa korostuvan ajattelutavan mukaisesti varsinaisen muutosprosessin ominaisuudet, jotka joko edistävät tai hidastavat työntekijän muutoksen hyväksymistä. Näihin työntekijän muutosvastarinnan kannalta kriittisiin muutosprosessin ominaisuuksiin kuuluvat oikein ajoitettu ja riittävä tieto muutoksesta ja sen seurauksista, osallistumismahdollisuudet muutokseen sekä johtoon ja johdon visioon luottaminen. (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 317–318, 325.)

Muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin Tulokset ja johtopäätökset -pääluvussa kirjallisuuskatsauksen tulosten läpikäymisen yhteydessä.

### **3.5 Luonnollinen muutosvastarinta ja vastarinnan arviointiasteikko**

Kuten aiemmin yksilön muutokseen suhtautumisen yhteydessä kävi ilmi, toiset iloitsevat muutoksesta ja toiset välttelevät tai vastustavat sitä. Shaul Oreg esitteli vuonna 2003 *luonnollisen muutosvastarinnan käsitteen* (Dispositional Resistance to Change), joka sisältää nämä yksilölliset erot (Oreg 2006, 76; Oreg ym. 2008, 936). Käsitteen mukaisesti vastarinnan pääasiallisena lähteenä on yksilö, eivät laajemmat organisaatiotekijät. Tosin yksilön luonnolliseen muutosvastarintaan vaikuttavat eniten organisaation konteksti ja varsinaisen muutosprosessi. Luonnollinen muutosvastarinta voidaan erottaa suoranaisestä, hetkessä tapahtuvasta muutosvastarinnasta. (Michel, By & Burnes 2013, 763, 775.)

Seitsemän eri tutkimuksen pohjalta päädyttiin rakenteeseen, jossa luonnollinen muutosvastarinta rakentuu neljästä eri tekijästä (Oreg 2003, 690), tarkemmin sanottuna luonnollinen muutosvastarinta sisältää neljä, persoonallisuuteen liittyvää ulottuvuutta. Rutiinihakuisuus tarkoittaa halukkuutta hakeutua ja turvautua vakaisiin, tuttuihin ympäristöihin. Tunnepitoinen reagoiminen muutokseen viittaa siihen, missä määrin yksilöt kokevat muutokset stressaavina ja epämukavina. Lyhytnäköinen ajattelu puolestaan kertoo siitä, kuinka paljon yksilöt puntaroivat muutosten lyhytkestoisten haittojen ja mahdollisten pitkäkestoisten hyötyjen välillä. Viimeinen eli tiedollinen

jäykkyys tarkoittaa haluttomuutta harkita vaihtoehtoisia ideoita ja näkökulmia. (Oreg ym. 2008, 936; Oreg ym. 2009, 313.) Näistä kaksi ensimmäistä selittävät parhaiten muutosvastarinnan eroja (Oreg ym. 2009, 317).

Luontaisesti muutosta vastustavat yksilöt aloittavat epätodennäköisemmin muutoksia vapaaehtoisesti ja muodostavat todennäköisemmin negatiivisia asenteita kohtaamiaan muutoksia kohtaan. Samoin luonnollinen muutosvastarinta altistaa jotkut yksilöt näkemään muutoksen epäsuotuisasti, vaikka muutos ja sen konteksti sinällään olisivatkin helposti lähestyttäviä ja myönteisiä. Nämä yksilöt hakevat turvaa rutiineista, ovat haluttomampia harkitsemaan vaihtoehtoisia näkökulmia, eivätkä ole niin helposti valmiita sivuuttamaan muutoksen lyhytkestoisia haittoja. (Oreg ym. 2008, 936, 943.) Haitallisten muutosten lisäksi nämä yksilöt reagoivat kielteisemmin myös hyödyllisiksi osoittautuviin muutoksiin (Oreg ym. 2008, 943), ja jotkut yksilöt jopa vastustavat muutoksia, jotka ovat sopusoinnussa heidän intressien kanssa (Oreg 2003, 680). Näiden yksilöiden tunnistaminen on tärkeää esimerkiksi organisaatioiden muutosjohdolle (Oreg ym. 2008, 943).

Monissa tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä yksilöiden luonnollisen muutosvastarinnan ja muutoksen hyväksymisen välille. Persoonallisuus ja varsinkin luonnollinen muutosvastarinta selittävät paljon yksilöiden muutosvastarintaa. (Oreg & Berson 2009, 4–6.) Oreg (2006, 89) tarkentaa vielä, että työntekijöiden luonnollisella muutosvastarinnalla on vaikutusta etenkin heidän vastarintaan tunnetasolla ja käyttäytymisen tasolla.

Vuonna 2003 Oreg esitteli myös *muutosvastarinnan arviointiasteikon* (The Resistance to Change Scale, RTC Scale), jolla voidaan mitata persoonallisuuden vaikutuksia muutosvastarintaan (Oreg 2006, 76) eli suoraan sitä luonnollista ulottuvuutta, joka vaikuttaa yksilöiden reaktioihin muutosta kohtaan (Oreg 2003, 690–691). Muutosvastarinnan arviointiasteikko suunniteltiin mittaamaan yksilöiden luontaista taipumusta vastustaa tai vältellä muutoksia, aliarvostaa muutosta ylipäänsä sekä pitää erityyppisiä, erilaisissa konteksteissa tapahtuvia muutoksia vastenmielisinä. Arviointiasteikolla voidaan selittää muutosvastarinnan yksilökohtaisia eroja sekä ennustaa myös reaktioita tiettyä muutosta kohtaan. (Oreg 2003, 680.) Arviointiasteikon taustaoletuksena on, että muutosvastarinta on moniulotteinen taipumus, joka vaihtelee henkilöittäin. Tämän vuoksi myös muutosvastarintatutkimuksissa korostetaan yksilön

asenteiden ja tunteiden muutosta kohtaan olevan monimutkaisia sekä ylipäänsä yksilön muutosvastarintaa. (Saksvik & Hetland 2009, 175–176.)

Oreg (2003, 683) jatkaa, että muutosvastarinnan arviointiasteikon neljä persoonallisuuden osa-aluetta, rutiinien etsintä, tunnereaktio muutosta kohtaan, lyhytnäköinen ajattelu sekä tiedollinen jäykkyys, kattavat niin muutosvastarinnan käyttäytymisen tason, tunnetason kuin tiedollisen tason (vrt. Piderit 2000). Käyttäytymisen taso sisältää ihmisen taipumuksen turvautua rutiineihin. Tunnetasolla vaikuttaa ensinnäkin tunnereaktio, joka kertoo siitä stressin määrästä, jonka yksilö kokee muutoksen yhteydessä. Toinen tunnetason tekijä on lyhytnäköinen ajattelu, jossa yksilö näkee mieluummin muutoksen lyhytkestoiset haitat kuin pitkäaikaiset hyödyt. Tiedollista tasoa edustaa tiedollinen jäykkyys eli yksilön haluttomuus muuttaa mieltään. Kuitenkin poiketen Pideritin kolmiosaisesta muutosvastarinnan määrittelystä, jonka mukaan vastarinta on asenne jotakin tiettyä organisaatiomuutosta kohtaan, Oregin määrittelyssä vastarinta käsitetään enemmän piirteeksi.

Erilaisten persoonallisuuden ulottuvuuksien ja luonnollisen muutosvastarinnan välillä on havaittu monenlaisia yhteyksiä. Esimerkiksi tiedollisen jäykkyyden on huomattu vaikuttavan merkittävästi todellisiin vastarintareaktioihin ja näin ylipäänsä yksilöiden reaktioihin muutosta kohtaan (Oreg ym. 2008, 943). Vastaavasti itse aloitettujen muutosten kohdalla muutosvastarintaa aiheuttavat persoonallisuuden ulottuvuuksista tiedollinen jäykkyys ja lyhytnäköinen ajattelu, kun taas vastaavasti voimakas tunnereaktio ja rutiinihakuisuus eivät niin tee (Oreg 2003, 687). Yhdistettäessä luonnollisen muutosvastarinnan käsite ja 5-kohtainen persoonallisuuden ulottuvuuksien malli (Five Factor Model, FFM) huomataan, että neuroottisuuteen ja järjestelmällisyyteen taipuvaiset sekä vähemmän kokeilunhaluiset yksilöt vastustavat muutosta herkemmin (Oreg 2003, 686; Saksvik & Hetland 2009, 175–178). Vastaavasti ulospäinsuuntautuneet, kokeilunhaluiset ja suostuvaiset yksilöt (Saksvik & Hetland 2009, 175–178) sekä yksilöt, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä ja jotka sietävät hyvin monimerkityksisyyttä, vastustavat muutosta epätodennäköisemmin (Oreg 2003, 685–686). Esimerkiksi ulospäinsuuntautuneet yksilöt eivät vastusta muutosta herkästi, koska heillä on suuri tarve ulkoisille ärsykkeille ja koska he kokevat muutoinkin positiivisia tunteita. Vastaavasti suostuvaiset yksilöt ovat luottavaisempia johtoaan kohtaan, ja näin he samalla ovat avoimempia muutoksen mahdollisille



positiivisille pitkäaikaisille vaikutuksille. (Saksvik & Hetland 2009, 177, 181.)

Muutosvastarinnan arviointiasteikolla ja luonnollisella muutosvastarinnalla on persoonallisuuspiirteistä eniten yhteistä neuroottisuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden kanssa. Esimerkiksi vastustaminen ja negatiiviset tunteet jotakin kohtaan muistuttavat neuroottisuuden piirteitä. On myös syytä muistaa, että luonnollinen muutosvastarinta ei tarkoita ainoastaan asennetta muutosta kohtaan vaan se linkittyy ylipäänsä vastarinta-asenteeseen. (Saksvik & Hetland 2009, 177, 180–182.)

Jos luonnollista muutosvastarintaa voidaan pitää moniulotteisena (Saksvik & Hetland 2009, 175), niin voidaan pitää sen vaikutuksiakin. Esimiesten ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat alaisten reaktioihin organisaatiomuutosta kohtaan. Esimerkiksi esimiesten henkilökohtainen halu korostaa avoimuutta vähentää alaisten kokemaa muutosvastarintaa. Vastaavasti esimiesten luonnollinen muutosvastarinta vaikuttaa alaisten kokemaan muutosvastarintaan. (Oreg & Berson 2009, 6.) Luonnollisella muutosvastarinnalla voidaan nähdä myös laaja-alaisempaa merkitystä kuin pelkästään vaikutukset muutokseen reagoimiseen. Huomioitaessa organisaatioiden tarve sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja tämän vaikutus työtehtäviin, vaikuttavat yksilöiden henkilökohtainen muutosorientaatio ja luonnollinen muutosvastarinta yhä enemmän heidän ammatillisiin kiinnostuksenkohteisiin ja ylipäänsä ammatinvalintaan. Luontaisesti muutosta vastustavat yksilöt pyrkivät valitsemaan vakaita töitä, kun taas muutosorientoituneet yksilöt dynaamisempia töitä. (Oreg ym. 2009, 320.)

Esittelynsä jälkeen niin luonnollisen muutosvastarinnan käsitettä kuin muutosvastarinnan arviointiasteikkoa on käytetty monissa tutkimuksissa ja erilaisissa konteksteissa (Oreg ym. 2009, 313). Näiden myötä käsite ja arviointiasteikko ovat osoittautuneet laajasti käyttökelpoisiksi. Luonnolliselle muutosvastarinnalle annetut merkitykset, samoin kuin sen yksilötason rakenne, ovat samanlaisia eri kulttuureissa eri puolilla maailmaa. Samoin muutosvastarinnan arviointiasteikkoa voidaan käyttää luotettavasti ja validisti laajasti eri puolilla maailmaa. (Oreg ym. 2008, 936, 942–943.) Yksi osoitus arviointiasteikon arvosta selittää vastarintaa erilaisissa kontekstuaalisissa olosuhteissa on, että sillä on ennustettu onnistuneesti vastarintakäyttäytymistä

erilaisissa tutkimusasetelmissa. Lisäksi arviointiasteikkoa voidaan pitää tehokkaana ja taloudellisena välineenä, koska se osoittaa suoraan sen luonnollisen ulottuvuuden, joka vaikuttaa yksilöiden reaktioihin muutosta kohtaan. Yleensä kun arvioinneissa keskitytään vain yhteen persoonallisuuden ulottuvuuteen kerrallaan. (Oreg 2003, 690–691.)

### **3.6 Muutosvastarinnan vaikutuksia organisaatiomuutokselle**

Tehokas ja menestyksenkäs muutoksenhallinta ei ole helppoa. Erilaisissa muutoksenhallintaohjelmissa epäonnistutaan usein (Kitchen & Daly 2002, 46) ja huolimatta lisääntyneestä tietämyksestä, yli puolet, jopa 70 % organisaatioiden merkittävistä muutosaloitteista ja -pyrkimyksistä epäonnistuu tavalla tai toisella (ks. esim. Elving 2005, 129; Ford & Ford 2010, 24; Umble & Umble 2014, 17). Suurimpana syynä muutosaloitteiden ja -ohjelmien epäonnistumiseen pidetään muutosvastarintaa (Ford & Ford 2010, 24; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148; Pieterse, Caniels & Homan 2012, 799). Tarkemmin sanottuna organisaatioiden sisäisiä muutoksia ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa tehokkaasti tai menestyksellä, jos nimenomaan työntekijöillä ilmenee muutosvastarintaa (Chung, Su & Su 2012, 736). Laajojen organisaation muutosohjelmien epäonnistuminen voidaankin selittää usein suoraan työntekijöiden muutosvastarinnalla (Bovey & Hede 2001a, 535; Mattila 2008, 52; Self 2007, 11). Lisäksi muutosvastarinta on ensisijainen yksilö- ja organisaatiotason stressin aiheuttaja (Bruckman 2008, 213).

Vaikka yksilön muutosvastarintaa pidetään pääasiallisena syynä suunniteltujen organisaatiomuutosten epäonnistumisessa, tietävät tutkijat ja ammattilaiset hyvin vähän vastarinnan moniulotteisesta luonteesta (Szabla 2007, 526). Saksvik ja Hetland (2009, 182) muistuttavat, että loppujen lopuksi organisaation selviytymisen tai tuhoutumisen määrittää juuri yksilön muutosvastarinta.

Toisinpäin ajateltuna, muutosvastarintaa voidaan pitää arvokkaana voimavarana ja usein hyödyllisenä muutoksen toteuttamisessa (Ford & Ford 2010, 24; Mattila 2008, 37) ja muutosvastarinnalla voi olla suuri vaikutus organisaatiomuutosprojektin onnistumiselle (van Dijk & van Dick 2009, 143). Kaikenlaisen muunkin palautteen tavoin myös muutosvastarinta on arvokasta palautetta, jolla voidaan kehittää muutosprosessin suunnittelemista ja

toteuttamista (Ford & Ford 2010, 24). Muutosvastarinnan voidaan katsoa kasvattavan muutoksessa onnistumisen mahdollisuuksia ja tukevan organisaatiota saavuttamaan muutoksesta parhaan mahdollisen hyödyn. Vastarintaa voidaan pitää myös arvokkaana tiedonlähteenä kehitettäessä yhä menestyksekkäämpiä muutosprosesseja. (Mattila 2008, 55; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 148.)

Muutosvastarintaa voidaan pitää suurimmaksi osaksi hyvää tarkoittavana ja se on käännettävissä hyödylliseksi. Etenkin pidempään samalla työnantajalla olleet ilmaisevat huolensa herkemmin, ja tällaista kritiikkiä voidaan pitää välineenä koko työpaikan kehittämisessä. Kyseenalaistajien mielipiteiden kunnioittamisella vahvistetaan samalla organisaation jäsenten välisiä suhteita. (Mattila 2008, 54–55.) Vastarinta on työpaikoilla välinpitämättömyyttä parempi vaihtoehto suhtautua muutokseen, sillä vastarinta kielii ihmisten kiinnostuksesta työtään kohtaan (Torppa 2012). Muutostoimesta voidaan ajatella myös tulevan tehokkaampi, jos työntekijät ilmaisevat suuria tunteita joko muutoksen puolesta tai sitä vastaan (Elving 2005, 131). Ideaalitulanteessa vastarinnan sisältämää energiaa olisi jopa mahdollista käyttää muutoksen myötävoimana (Arikoski & Sallinen 2007, 69; Torppa 2012).

Muutosvastarinnan kohdalla on syytä muistaa, että vakaa nykytila on ihmisille tärkeää, eikä sen vaarantavien tai muutoin organisaatiolle epäedullisten muutosten kyseenalaistaminen ole väärin (Dalglish 2005, 18; Erwin & Garman 2010, 40). Vastarinta voi myös tukea laajemminkin strategia- ja toimintasuunnitelmien tekemistä ja kehittää päätöksenteon laatua (Erwin & Garman 2010, 40). Lisäksi muutosvastarinnan eroihin keskittymistä voidaan pitää osana organisaatioiden kehittämistä (Saksvik & Hetland 2009, 182). Myöskään joidenkin teoreettisten tutkimusten mukaan muutosvastarintaa ei tarvitse pitää kielteisenä. Tällöin vastarinta nähdään tärkeänä välineenä pysyvyyden ja muutoksen välisen tasapainon säilyttämisessä sekä muutoksen kannalta olennaisten kysymysten esiin nostamisessa. Yleinen kielteinen käsitys muutosvastarinnasta ei ole ainoastaan väärä, vaan usein se myös estää muutoksen onnistumisen. (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1856.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen vaihe vaiheelta. Tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja hypoteesien esittelemisen jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja tutkimukseen osallistuneet sekä aineiston analysointi. Eettisiä kysymyksiä tarkastellaan empiirisen aineistonkeruun osalta.

### 4.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä sekä erityisesti viestinnän roolia vastarinnan esiintymisessä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin luoda kuvaa erilaisista lähestymistavoista muutosvastarintailmiöön. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että muutosvastarinnan voidaan katsoa vaikuttavan muutokseen sekä sitä tukevasti ja edistävästi että rajoittavasti ja ehkäisevästi. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi muotoiltiin teorian pohjalta kolme tutkimuskysymystä seuraavasti.

Muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi organisaatiomuutostutkimuksissa vastarintatekijöihin on keskitytty yleisimmin yksilöstä käsin (Danışman 2010, 202), kun taas korostettaessa tai vähennettäessä muutosvastarintaa organisaatiotekijöitä on pidetty tärkeämpinä (mm. Michel, By & Burnes 2013, 774–775). Lisäksi monissa aiemmissa tutkimuksissa vastarintatekijöitä ei ole tutkittu moniulotteisesti vaan yleensä jostakin tietystä, rajatusta näkökulmasta käsin (mm. Szabla 2007, 526). Tältä pohjalta muotoiltiin ensimmäinen tutkimuskysymys:

### **Tutkimuskysymys 1:** Millaiset tekijät vaikuttavat muutosvastarintaan?

Viestinnällä on elintärkeä merkitys tehokkaalle organisaatiomuutokselle (mm. Elving 2005, 129), ja se linkittyy vahvasti johtamiseen, sillä muutoksen johtaminen on jatkuvaa avointa viestintää (Juuti & Virtanen 2009, 151). Organisaatiomuutoksessa puutteet viestinnässä vaikuttavat esimerkiksi epävarmuuden tunteisiin, haluttomuuteen muuttua ja tämän myötä vahvasti muutosvastarinnan esiintymiseen. Siksi yhtenä viestinnän tarkoituksena voidaan pitää vastarinnan vähentämistä tai jopa ehkäisemistä. (esim. Johansson & Heide 2008, 292.) Näin toiseksi tutkimuskysymykseksi johdettiin:

### **Tutkimuskysymys 2:** Millainen merkitys viestinnällä on muutosvastarinnan esiintymisessä?

Vaikka muutosvastarintasytytökset kohdistuvatkin yleisimmin johtoporrasta alempien tasojen työntekijöihin (Piderit 2000, 784–785), voi vastarintaa esiintyä kaikilla tasoilla organisaatiossa, sillä johtajat ja esimiehet ovat herkkiä vastustamaan muutosta samoista syistä kuin kaikki muutkin työntekijät (Self & Schraeder 2009, 171). Näiden erojen selvittämiseksi päädyttiin kolmanteen tutkimuskysymykseen:

### **Tutkimuskysymys 3:** Millaisia eroja on muutosvastarinnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden kokemuksissa ja käsityksissä niin yleistä vastarintaa kohdanneiden ja omaa vastarintaa kokeneiden kuin alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien välillä?

Hypoteesin ominaispiirteinä pidetään, että se on lause, jossa kuvataan muuttujien välistä yhteyttä ja että siinä esitetään selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä testataan (Metsämuuronen 2011, 41, 56). Hypoteesin pitää olla aina perusteltu eli sen pitää perustua aiempaan tutkimukseen tai teoriaan. Hypoteesin asettaminen kuuluu selittäviin ja vertaileviin tutkimuksiin. (ks. esim. Vilka 2007, 24.) Koska kyseessä oli muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä selittävä tutkimus, asetettiin tutkimuksessa tutkimuskysymysten lisäksi seitsemän hypoteesia. Hypoteeseilla tavoiteltiin syvempää ymmärrystä tutkimusongelmasta ja tarkempia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Hypoteesit asetettiin seuraavasti.

Vaikka muutosvastarintaa voi esiintyä kaikilla tasoilla organisaatiossa (Self & Schraeder 2009, 171), kohdistuvat muutosvastarintasytytökset yleisimmin johtoporrasta alempien tasojen työntekijöihin (Piderit 2000, 784–785). Vaikka muutoksen vastustajiin lukeutuu myös ylintä ja keskitason johtoa, yleisimmin vastustajat löytyvät henkilöstön ja asiantuntijoiden keskuudesta (Mattila 2008, 53). Tästä johdettiin ensimmäinen hypoteesi:

**H1.** Ei alaisista vastuussa olevat kokevat muutosvastarintaa enemmän kuin alaisista vastuussa olevat.

Monissa tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä yksilöiden luonnollisen muutosvastarinnan ja muutoksen hyväksymisen välille. Persoonallisuus ja varsinkin luonnollinen muutosvastarinta selittävät paljon yksilöiden muutosvastarintaa. (Oreg & Berson 2009, 4–6.) Oreg (2006, 89) tarkentaa vielä, että työntekijöiden luonnollisella muutosvastarinnalla on vaikutusta etenkin heidän vastarintaan tunnetasolla ja käyttäytymisen tasolla. Näin ollen toinen hypoteesi kiteytettiin muotoon:

**H2.** Ei alaisista vastuussa olevien luonnollinen muutosvastarinta vaikuttaa heidän kokemaansa muutosvastarintaan.

Viime vuosina organisaatiomuutosta hidastavana tai tukevana tekijänä on alettu korostamaan organisaatiokulttuuria, joka muokkaa sitä tapaa, jolla työntekijät vastustavat muutosta tai sopeutuvat siihen. Ajatellessa työntekijöiden yksilökohtaisia reaktioita muutosta kohtaan voidaan muutosvastarintaa pitää siis kulttuuriin pohjautuvana. Organisaatiokulttuuri myös muokkaa muutosvastarintaa, sillä organisaation kulttuuriseen yhteisymmärrykseen sopimattomat muutokset aiheuttavat usein työntekijöiden vastarintaa. (Danışman 2010, 202, 215; Lucas & Kline 2008, 286.) Kolmannen hypoteesin väittäjä oli seuraavanlainen:

**H3.** Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutosvastarinnan esiintymiseen.

Erilaiset puutteet johtamisessa vaikuttavat muutosvastarinnan esiintymiseen (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150). Esimerkiksi työntekijät näkevät usein muutoksen tarpeen ja ovat innokkaita lähtemään siihen mukaan, mutta heidän johtajansa näyttävät olevan haluttomia tai kykenemättömiä

muutostilanteen vaatimaan johtajuuteen (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6). Tältä pohjalta päädyttiin neljanteen, johtamiseen liittyvään hypoteesiin:

**H4.** Puutteellinen johtaminen ja erilaiset johtamiseen liittyvät ongelmat vaikuttavat muutosvastarinnan esiintymiseen.

Viestintä vaikuttaa epävarmuuden ja työn turvattomuuden tunteisiin (Elving 2005, 134) ja näin muutosvastarinnan esiintymiseen. Yhtenä viestinnän tarkoituksena organisaatiomuutoksessa voidaankin pitää sitä, että sillä ehkäistään tai ainakin yritetään vähentää muutosvastarintaa, jolloin halukkuus muuttua lisääntyy (Johansson & Heide 2008, 292; Elving 2005, 131). Kun muutosvastarintaa esiintyy vähemmän, voidaan olettaa, että muutostoimista tulee tehokkaampia (Elving 2005, 131). Näin viestintään liittyvä hypoteesi rakennettiin muotoon:

**H5.** Viestinnällä on merkittävä rooli muutosvastarinnan esiintymisessä.

Muutosjohtamisessa korostuu nykyisessä ajattelutavassa se, että työntekijän muutoksen hyväksymistä edistävät muutosprosessin ominaisuudet. Oikein ajoitettu ja riittävä tieto muutoksesta ja sen seurauksista, osallistumismahdollisuudet muutokseen sekä johtoon ja johdon visioon luottaminen vähentävät työntekijöiden muutosvastarintaa. (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 317–318, 325.) Tästä käntäen muotoiltiin seuraava hypoteesi:

**H6.** Tiedon, osallistumisen ja johtoon luottamuksen puute vaikuttavat muutosvastarinnan esiintymiseen.

Korostettaessa tai vähennettäessä muutosvastarintaa organisaatiotekijät ovat yksilön ominaisuuksia tärkeämpiä (Michel, By & Burnes 2013, 774–775), eikä yksilön ominaisuuksia ole yleensä pidetty keskeisenä asiana erilaisissa muutosvastarinnan lähestymistavoissa (Saksvik & Hetland 2009, 176). Tältä pohjalta johdettiin viimeinen, seitsemäs hypoteesi:

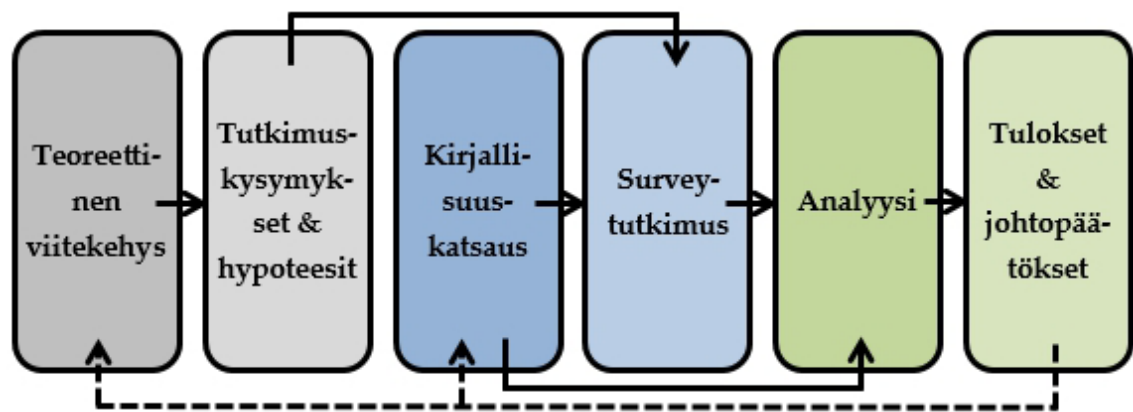
**H7.** Organisaatiotekijät vaikuttavat muutosvastarinnan esiintymiseen enemmän kuin yksilötekijät.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Yhtenä määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää ihmistä koskevia asioita tai ominaisuuksia. Tällöin tutkimuksen tavoitteena on tarjota selityksen avulla tutkimusaiheesta perusteltua lisätietoa tai esittää sen taustalla vaikuttavia syitä, joiden myötä tutkittu asia tehdään aiempaa selvemmäksi tai ymmärrettävämmäksi. (ks. esim. Vilkka 2007, 19.) Tutkimus oli luonteeltaan määrällinen ja sen tarkoituksena oli selittää muutosvastarintailmiötä siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkimuksen toteuttaminen jakaantui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin kirjallisuuskatsaus, jolla kartoitettiin aiemmassa tutkimuksessa ja muussa kirjallisuudessa esille nousseita muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä. Tekijöiden selvittäminen kirjallisuuskatsauksen avulla katsottiin perustelluksi, sillä monissa aiemmissa tutkimuksissa vastarintaan vaikuttavia tekijöitä ja ylipäänsä suunnitellun organisaatiomuutoksen vastarintaa ei ole tutkittu moniulotteisesti vaan usein jostakin tietystä ulottuvuudesta, rajatusta näkökulmasta käsin (Szabla 2007, 526). Näin oli mahdollista saada kattavampi kuva erilaisista muutosvastarintatekijöistä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa suoritettiin survey-tutkimus, jossa kirjallisuuskatsauksen tulosten ja soveltuvin osin teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennetulla sähköisellä kyselyllä kerättiin tutkimuksen empiirinen aineisto. Survey valittiin ensisijaisesti siksi, että sillä kerätyllä aineistolla voidaan selittää ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134) kuten tässä tutkimuksessa muutosvastarintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Perinteisistä survey-tutkimuksen aineistonkeruutavoista eli kyselystä tai strukturoidusta haastattelusta (mt., 134) päädyttiin käyttämään sähköistä kyselyä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusaiheen vuoksi. Strukturoitu kysely soveltuu hyvin selittävän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi ja henkilökohtaisten asioiden (Vilkka 2007, 19, 28) kuten tässä muutosvastarintakokemusten ja -käsitysten tutkimiseen. Tutkimustuloksia saatiin kolmella tavalla: suoraan kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä aineistosta hypoteesien tilastollisen testaamisen ja aineiston kuvailevan analyysin kautta. Lopuksi saatuja tuloksia peilattiin teoriaan. Tutkimuksen toteuttaminen on esitetty kuviossa 1 (seuraavalla sivulla).





KUVIO 1 Tutkimuksen toteuttaminen.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kirjallisuuskatsauksen ja survey-tutkimuksen toteuttaminen.

#### 4.2.1 Kirjallisuuskatsauksella kartoitettiin muutosvastarinnan tekijöitä

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jonka tavoitteena oli kartoittaa aiemmassa tutkimuksessa löytyneitä tekijöitä muutosvastarintaan. Kirjallisuuskatsaus suoritettiin käyttäen apuna aineistolähtöistä sisällön erittelyä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 119–121). Haut suoritettiin Ebscohost:ssa neljässä eri tietokannassa, jotka olivat Academic Search Elite, Business Source Elite, Communication & Mass Media Complete ja E-Journals sekä tietokannassa Emerald Insight Journals. Näihin tietokantoihin päästiin Jyväskylän yliopiston kirjaston Nelli-tiedonhakupöytäkirjan kautta. Samoilla hakusanoilla suoritettiin haut artikkelien otsikoiden, avainsanojen ja tiivistelmien osalta. Haku rajattiin koskemaan aikavälillä 1/2000–1/2015 julkaistuja, englanninkielisiä tieteellisiä artikkeleita. Aikarajauksen perusteluna oli hakutulosten riittävän tuoreuden varmistaminen. Kaiken kaikkiaan hakutuloksia saatiin 1419 kappaletta, mutta tässä määrässä oli paljon päällekkäisiä tuloksia, mikä helpotti niiden läpikäymistä.

Mukaan tarkasteluun valittiin sellaiset artikkelit, jotka näyttivät otsikon, abstraktin ja avainsanojen perusteella relevanteilta eli jotka näyttivät käsittelevän muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä. Sen sijaan ulkopuolelle jätettiin esimerkiksi yksittäisiä tapaustutkimuksia esittelevät artikkelit, koska muutosvastarintaan ja sen tekijöihin haluttiin päästä käsiksi ilmiön tasolla. Samat artikkelit löydettiin useammastakin tietokannasta, mutta katsaukseen

otettiin artikkeli siitä tietokannasta, mistä se löydettiin ensimmäisenä. Näiden hakukriteerien myötä tarkemmin läpikäytäväksi valittiin 23 artikkelia. Läpikäytävien artikkelien määrään vaikutti myös se, että uusista artikkeleista ei enää noussut ratkaisevassa määrin uusia tekijöitä muutosvastarintaan. Katsauksen aineistoksi valikoituneet artikkelit käytiin läpi kysyen ”Mitkä tekijät aiheuttavat muutosvastarintaa?”. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat ja -kentät, hakujen kokonaistulokset sekä katsauksen mukaan otetut artikkelit tietoinen on esitetty taulukossa 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset löytyvät Tulokset ja johtopäätökset -pääluvusta.

TAULUKKO 1 Koonti kirjallisuuskatsauksen toteuttamisesta. Artikkelin perään on lyhenteillä merkitty julkaisun tyyppi (AJ = Academic Journal, P = Periodical, C = Conference) ja artikkelin tyyppi (GR = General Review, RP = Research Paper, CP = Conceptual Paper, LR = Literature Review, CS = Case Study).

Hakusanat ja -kentät	Hakutulokset yhteensä	Katsauksen mukaan otetut artikkelit (tietokanta, artikkeli ja artikkelin tiedot)	
resistance to change AND organizational change (article title)	38kpl (Ebscohost) 9kpl (Emerald)	Ebscohost -> Academic Search Elite	Chung et al 2012 (AJ, RP)
		Ebscohost -> Business Source Elite	Piderit 2000 (AJ, CP) Oreg et al 2009 (C, RP) Gilley et al 2009 (AJ, GR) Prediscan et al 2011 (AJ, LR) Furst et al 2008 (AJ, RP)
		Ebscohost -> E-Journals	Michel et al 2013 (P, RP) Thomas et al 2011 (P, LR) Danişman 2010 (P, CS) Erwin et al 2010 (P, GR) Self et al 2009 (P, CP) Oreg 2006 (P, RP) Self 2007 (P, GR) Bovey et al 2001b (P, RP)
resistance to change AND organisational change (article title)	7kpl (Ebscohost) 3kpl (Emerald)	Ebscohost -> E-Journals	van Dam et al 2008 (P, RP) Bovey et al 2001a (P, RP)
resistance to change AND organizational change (subject terms/keywords)	291kpl (Ebscohost) 4kpl (Emerald)	Ebscohost -> Business Source Elite	Umble et al 2014 (AJ, GR) Pieterse et al 2012 (AJ, CS)
		Emerald Insight (Journals)	Pardo del Val et al 2012 (AJ, RP)
resistance to change AND organisational change (subject terms/keywords)	0kpl (Ebscohost) 0kpl (Emerald)	-	-
			<i>Jatkuu seuraavalla sivulla</i>

resistance to change AND organizational change (abstract)	289kpl (Ebscohost) 226kpl (Emerald)	Ebscohost -> Business Source Elite	Pardo del Val et al 2003 (AJ, LR)
		Emerald Insight (Journals)	Ford et al 2002 (AJ, RP) Elving 2005 (AJ, CP)
resistance to change AND organisational change (abstract)	62kpl (Ebscohost) 58kpl (Emerald)	-	-
resistance to change AND literature review (article title)	2kpl (Ebscohost) 1kpl (Emerald)	-	-
resistance to change AND literature review (subject terms/keywords)	8kpl (Ebscohost) 0kpl (Emerald)	-	-
resistance to change AND literature review (abstract)	73kpl (Ebscohost) 24kpl (Emerald)	-	-
overcoming resistance to change (article title)	33kpl (Ebscohost) 4kpl (Emerald)	Ebscohost -> Business Source Elite	Davidson 2002 (P, GR)
overcoming resistance to change (subject terms/keywords)	0kpl (Ebscohost) 0kpl (Emerald)	-	-
overcoming resistance to change (abstract)	83kpl (Ebscohost) 42kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organizational change (article title)	10kpl (Ebscohost) 1kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organisational change (article title)	0kpl (Ebscohost) 0kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organizational change (subject terms/keywords)	34kpl (Ebscohost) 2kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organisational change (subject terms/keywords)	0kpl (Ebscohost) 0kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organizational change (abstract)	75kpl (Ebscohost) 28kpl (Emerald)	-	-
inertia AND organisational change (abstract)	9kpl (Ebscohost) 3kpl (Emerald)	-	-

#### 4.2.2 Kysely ja sähköinen kysely aineistonkeruumenetelminä

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeisistä aineistonkeruumenetelmistä. Siinä aineisto kerätään standardoidusti eli vakioidusti kohdehenkilöiltä, jotka muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Vakioinnilla tarkoitetaan sitä, että kaikilta osallistujilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193; Vilkka 2007, 27–28.) Kyselyllä hankitaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavana olevasta asiasta (Vilkka 2007, 14).

Yleisesti kyselytutkimuksen etuihin luetaan se, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ajatellen niin vastaajien kuin kysyttävien kysymystenkin määrää etenkin, jos vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Kyselytutkimusta voidaan pitää tehokkaana menetelmänä sen säästäessä tutkijan aikaa ja vaivannäköä, ja myös tutkimusaikataulun ja -kustannusten arviointi on melko tarkkaa. Myös vastaajan kannalta kysely on joustava tapa osallistua tutkimukseen itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Valli 2015, 42–45.) Lisäksi toisin kuin esimerkiksi haastattelussa, kyselyssä tutkija ei vaikuta läsnäolollaan vastauksiin (Valli 2015, 44), ja näin kysely soveltuukin hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen (Vilkka 2007, 28).

Etenkin sähköisen kyselyn eduiksi nostetaan yleisesti aineistonkeruun pienenevät kustannukset, nopeammat vastausajat ja jopa kasvavat vastausprosentit (Gurău 2007, 113; Jansen, Corley & Jansen 2007, 1; Valli 2015, 47). Edelleen hyötyinä pidetään mahdollisuutta saavuttaa nopeasti suuri joukko potentiaalisia osallistujia, muokata monipuolisesti kyselyä, tarkastaa aineiston laatu, varmistaa luottamuksellisuus sekä hakea aineisto suoraan tietokannasta. Nämä kaikki voivat parantaa aineiston luotettavuutta. (Jansen, Corley & Jansen 2007, 4–5.) Sähköisen kyselyn lisämahdollisuuksina voidaan nähdä ajan, resurssien ja kulujen säästäminen ja aineiston syöttövaiheen lyöntivirheiden poisjääminen (Valli 2015, 48) sekä lisääntyvä tilastollinen voima ja erilaiset edut tutkimukseen osallistuville kuten osallistumisen vapaaehtoisuuden korostuminen, vastausten mukaan etenevä kyselyn rakenne ja mahdollisuus välittömään palautteen saamiseen vastauksistaan (Roberts 2007, 20–22). Vahvuutena on myös visuaalisuus esimerkiksi erilaisten kyselyä selkiyttävien audiovisuaalisten elementtien käyttämisen myötä (Valli 2015, 47). Lisäksi

sähköisen kyselyn suurena etuna on, että saatuja vastauksia voidaan pitää laadukkaampina ja rehellisempinä suuremman anonymiteetin ansiosta (Guräu 2007, 113).

Sähköiset kyselyt, joilla tavoitellaan joko aktiivisesti tai passiivisesti osallistujia, soveltuvat hyvin esimerkiksi psykologisten tai käyttäytymiseen liittyvien käsitteiden kuten mielipiteiden ja asenteiden mittaamiseen. Sähköisiä kyselyitä onkin käytetty monilla tutkimuksen aloilla, paljon muun muassa viestinnän tutkimuksissa. (Guräu 2007, 112–113.)

Yleisesti kyselytutkimuksen heikkoutena nähdään, että se tuottaa pinnallista aineistoa, jolloin tutkimusta ei voida pitää teoreettisesti ansiokkaana. Haittoina on esitetty myös, ettei voida varmistua siitä, miten vakavasti osallistujat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko he ymmärtäneet oikein annetut vastausvaihtoehdot tai miten hyvin vastaajat ovat selvillä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi hyvän lomakkeen suunnittelemiseen menee aikaa, ja vaarana piilee myös kato eli suureksi jäävä vastaamattomuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Heikkouksina voidaan pitää myös sitä, etteivät osallistujat vastaa halutussa järjestyksessä tai he tutustuvat kysymyksiin etukäteen, mikä saattaa vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi ei voida varmistua siitä, onko vastaajana ollut todella kyselyn saaja tai onko hän vastannut väärin tai epätarkasti. (Valli 2015, 45.)

Erityisesti sähköisen kyselyn heikkouksiksi esitetään aikaa vievää suunnittelemista, esteitä kyselyyn pääsemiseen ja muita teknisiä ongelmia, jotka voivat alentaa vastausprosenttia sekä alhaista turvallisuutta, joka saattaa uhata tutkimuksen validiteettia (Jansen, Corley & Jansen 2007, 4–5). Tänä päivänä kyselyn suunnittelussa tulee huomioida myös toimivuus ja helppous mobiililaitteissa (Valli 2015, 47–48). Verrattuna perinteisiin kyselyihin sähköisten kyselyiden vastausprosentit ovat pienempiä (Guräu 2007, 113; Roberts 2007, 22), eikä vastaamisen aikana nouseviin väärinymmärryksiin tai häiriötekijöihin ole mahdollista vaikuttaa (Roberts 2007, 23). Heikkouksina pidetään myös otokseen liittyviä ongelmia kuten vääristyneitä näytteitä ja kontrollin vähyyttä tai puutetta näytteeseen (Guräu 2007, 113; Jansen, Corley & Jansen 2007, 4–5). Lisärajoituksina mainitaan, että tulokset eivät ole yleistettävissä, puutteet tutkimuksen tekijän teknisissä valmiuksissa ja erilaiset esteet tutkimukseen osallistuvilla (Roberts 2007, 22–24) sekä esiin nousevat

eettiset ja lailliset kysymykset (Guräu 2007, 113). Yhteenvedon voidaan todeta, että perinteisiin kyselyihin verrattuna sähköiset kyselyt vaativat enemmän harkintaa suunnittelemisessa, hallinnoimisessa sekä arvioimisessa (Ye 2007, 87).

#### 4.2.3 Sähköisen kyselyn rakentaminen tässä tutkimuksessa

Jos tutkimusaineiston keräämiseen ei ole olemassa valmista mittaria tai aiemmat mittarit eivät siihen jostakin syystä sovellu, joudutaan rakentamaan uusi mittari tai muokkaamaan jotakin olemassa olevaa (Valli 2015, 41). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruutavaksi eli mittariksi valittiin sähköinen kysely, ja se päätettiin rakentaa itse.

Valittuun aineistonkeruutapaan päädyttiin monestakin syystä. Ensimmäkin aineistonkeruun toteuttaminen sähköisellä, täysin anonymilla kyselyllä nähtiin perustelluksi ratkaisuksi tutkimusaiheen kannalta. Muutosvastarintaan liitetään yleisesti kielteisiä mielikuvia, jonka vuoksi katsottiin, että sähköisen kyselyn ja sen tarjoaman anonymiteetin turvin oli mahdollista kerätä suurempi ja ennen kaikkea luotettavampi aineisto. Etenkin anonymiteetin ja luottamuksellisuuden turvaaminen oli perustelua oman koetun muutosvastarinnan selvittämisen osalta, ja Vilkan (2007, 28) mukaan kysely soveltuukin hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Samoin tutkimukseen osallistumisen kynnystä haluttiin madaltaa mahdollisimman alas. Esimerkiksi teemahaastatteluilla olisi ollut mahdollista saada syvällisempää tietoa muutosvastarinnasta, sen taustalla olevista tekijöistä ja niiden välisistä yhteyksistä, mutta haasteeksi olisi saattanut nousta osallistujien haluttomuus kertoa kokemuksiaan avoimesti tutkimuksen tekijälle. Teemakirjoittaminen olisi puolestaan ollut osallistujien kannalta työläämpi ratkaisu.

Toisena aineistonkeruutavan perusteluna oli, että sähköisellä kyselyllä oli helposti ja nopeasti mahdollista tavoitella suurempaa potentiaalista vastaajajoukkoa (Jansen, Corley & Jansen 2007, 4–5), jolloin muutosvastarinnan tarkastelu ilmiön, ei yksittäisten vastaajien kokemusten tasolla, oli paremmin mahdollista. Näin olisi saattanut käydä esimerkiksi pienen haastatteluaineiston kanssa. Muina tekijöinä valittua aineistonkeruumenetelmää puolsivat mahdollisuus muokata kyselyn rakennetta ja ulkoasua (Jansen, Corley & Jansen

2007, 4–5; Valli 2015, 47) sekä tutkimuksen toteutuksen aikataulu.

Sähköinen kysely rakennettiin MrInterview-sovelluksella, johon päädyttiin ennen kaikkea siksi, että saatu aineisto tallentui suoraan tietokantaan ilman koodaamista. Näin säästyttiin aineiston syöttövaiheelta ja mahdollisilta virheiltä sen aikana (Valli 2015, 48). Lisäksi sovellus oli ilmainen, ominaisuuksiltaan riittävän monipuolinen tämän tutkimuksen tarpeisiin ja sen käyttöön oli tarjolla tukea yliopiston tilastoneuvonnalta.

Sähköinen kysely on tärkeää suunnitella huolellisesti (Jansen, Corley & Jansen 2007, 5). Huolellinen vastausohjeen, kysymysten, vastausvaihtoehtojen ja ylipäänsä selkeän lomakkeen suunnittelu on perusta koko tutkimuksen onnistumiselle. Kysymykset pitää muotoilla yksiselitteisiksi väärinymmärrysten minimoimiseksi ja tämä korostuu etenkin kyselylomaketutkimuksissa, joissa vastaajilla ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymysten merkityksiä. Kysymysten rakentamisen tulee pohjautua tutkimuksen tavoitteisiin tai -ongelmiin. (Valli 2015, 42–45.) Lisäksi kyselyn suunnitteluun panostamisella on merkittävää vaikutusta korkeampaan vastausprosenttiin. Esimerkiksi osallistujien rekrytoimiseksi sähköpostiviestin saatesanat kannattaa muotoilla huolella, koska näin lisätään luottamusta ja vähennetään epä tietoisuutta tutkimusta kohtaan. Vastaavasti panostamalla kyselyn rakenteeseen ja ulkoasuun helpotetaan vastaamista ja motivoidaan siihen. Tällöin on syytä kiinnittää huomiota kyselyn sisällön lisäksi etenkin pituuteen, koska sillä on vaikutusta vastaamisen keskenjättämiseen ja vastausten epäluotettavuuteen. (Ye 2007, 84–85.)

Tutkimuksessa käytetty sähköinen kyselylomake pyrittiin suunnittelemaan ja rakentamaan mahdollisimman huolellisesti. Kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot operationaalistettiin kirjallisuuskatsauksessa löytyneiden muutosvastarintaan vaikuttavien tekijöiden ja soveltuvien osin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysely rakennettiin siten, että kysymyksillä 1–4 selvitetiin osallistujien taustamuuttujia ja kysymyksillä 5–8 kartoitettiin osallistujien yleisesti kohtaamaa ja itse kokema muutosvastarintaa. Näiden jälkeen kysymyksillä 9–22 tutkittiin varsinaisia muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi kysymyksillä 23–25 selvitetiin osallistujien yleisiä arvioita muutosvastarintailmiöstä (ks. tarkemmin liite 3).

Käytetty sovellus vaikuttaa sähköisen kyselyn toimintalogiikkaan ja ulkoasuun. Esimerkiksi sillä, näkyvätkö kysymykset yksitellen vaiko kaikki yhdellä kertaa, on vaikutusta vastaamiseen ja vastausten johdonmukaisuuteen. (Valli 2015, 53.) MrInterview'ssä kysymykset oli mahdollista jakaa vapaasti eri sivuille. Käytännössä kysymykset jaettiin eri sivuille sisältöjen mukaan vastaamisen helpottamiseksi. Esimerkiksi kysymykset, joissa käsiteltiin erilaisia muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä, jaettiin kukin omalle sivulleen tarkasteltavan tekijän mukaan. Kysymysten numeroiminen kertoi vastaajalle kyselyn etenemisestä, ja muutamissa kohdissa hyödynnettiin osallistujan vastauksien mukaan etenevää rakennetta. Myös kyselylomakkeen ulkoasua muokattiin sovelluksen tarjoamissa puitteissa. Kyselystä pyrittiin tekemään selkeä ja houkutteleva muun muassa selkeällä fonttivalinnalla ja vuodenaikaan sopivalla taustakuvalla.

Kyselyn kysymyksiä, vastausvaihtoehtoja ja väliohjeistuksia muotoiltaessa kiinnitettiin huomiota neutraaliuteen, ymmärrettävyyteen ja selkeyteen. Samoista syistä johtuen käytetty terminologia valittiin huolella. Esimerkiksi muutosvastarinnan sijasta puhuttiin hieman pehmeämmin muutoksen vastustamisesta ja vastustuksen syistä tekijöinä, jolla haluttiin välttää syyttävää sävyä. Muun muassa vastaamisen helpottamiseksi kyselyssä käytettiin eniten monivalintakysymyksiä ja niiden rinnalla muutamia avoimia kysymyksiä. Jotta vältyttiin olettamasta vastaajan luonnollisesti vastustaneen tai vastustavan muutosta, oli osallistujalla mahdollisuus vastata kielteisesti kysymykseen omasta vastustamisesta. Kyselyä suunniteltaessa kiinnitettiin myös huomiota sen pituuteen, jottei vastausajasta muodostuisi liian pitkää. Tavoitteeksi asetettiin 20 minuutin maksimivastausaika.

Johtuen muutosvastarintaan liitettävistä kielteisistä mielikuvista, pyrittiin myös sähköpostina lähetetty kyselyn saatekirje ja varsinaisen kyselyn alkusanat, joissa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja perustelut, muotoilemaan mahdollisimman neutraalisti ja ilman ilmiön arvottamista sen enempää kielteiseksi kuin myönteiseksi. Tutkimusaihe huomioiden saatekirje ja kyselyn alkusanat pyrittiin myös laatimaan mahdollisimman ymmärrettäviksi ja motivoiviksi.

Suunnittelun lisäksi sähköisen kyselyn rakentamisessa hyvin tärkeä vaihe on sen testaaminen huolellisesti (Jansen, Corley & Jansen 2007, 5; Valli 2015, 45,



52). Tämän tutkimuksen mittarina toiminut sähköinen kysely testattiin kolmen hengen koevastaajajoukolla, ja heiltä sekä yhden yhteistyöorganisaation jäseniltä saadun palautteen pohjalta kyselyä paranneltiin. Tutkimuksen saatekirjeenä toiminut sähköpostiviesti on liitteenä 2 ja varsinainen kysely liitteenä 3. Kyselyn rakenteeseen ja kysytyihin kysymyksiin palataan vielä myös Tulokset ja johtopäätökset -pääluvussa tulosten läpikäynnin yhteydessä.

#### **4.2.4 Sähköisen kyselyn käyttämisen eettiset kysymykset**

Kaikentyypisissä tutkimuksissa tulee noudattaa eettisiä periaatteita, joilla turvataan osallistujien yksityisyys ja autonomia (Guräu 2007, 115). Sähköisen kyselyn eettiset haasteet liittyvät siihen, kuinka tieto kerätään ja miten siitä kerrotaan osallistujille (Jansen, Corley & Jansen 2007, 4). Ennen kaikkea tutkimusaiheesta johtuen aineisto päätettiin kerätä täysin anonymillä, sähköisellä kyselyllä. Eettisyyden lisäksi osallistujien yksityisyyden turvaamisella kohotetaan tehokkaasti vastausprosenttia (Ye 2007, 84–85), mikä tukikin tavoitteena ollutta mahdollisimman suuren aineiston hankkimista. Lisäksi anonymiteetillä voidaan varmistaa mahdollisimman laadukkaat ja rehelliset vastaukset (Guräu 2007, 113). Kyselyn anonymiyyttä ja luottamuksellisuutta korostettiin osallistujille sekä saatekirjeenä toimineessa sähköpostiviestissä että kyselyn alkusanoissa. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin siten, että molemmissa yhteistyöorganisaatioissa kysely lähetettiin koko henkilöstölle. Näin ei päässyt syntymään tilannetta, jossa esimerkiksi satunnaisotannalla kyselyn saaneet olisivat olleet ikään kuin pakotettuja vastaamaan kyselyyn.

Aineistonkeruussa ihmisille tulee antaa mahdollisuus itse päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25). Kerrottaessa aineistonkeruusta osallistujille tulee varmistaa tutkimuksen luottamuksellisuus, turvallisuus ja yksityisyys sekä suostuminen siihen. Käytännössä nämä taataan siten, että kyselyn saatekirjeenä toimivassa sähköpostiviestissä ja mahdollisissa alkusanoissa osallistujille tarjotaan riittävät ja selkeät tiedot tutkimuksen tekijästä ja tarkoituksesta, aineiston käytöstä sekä tutkimustulosten raportoinnista ja julkaisemisesta. Samoin on tärkeää kertoa osallistujille yksityisyyden suojaamisesta, mahdollisista tietoturvallisuuteen liittyvistä riskeistä ja tuoda avoimesti esiin tutkimukseen osallistumisen edut ja haitat.

Lisäksi on hyvä ilmoittaa tutkimuksen tekijän yhteystiedot mahdollisia tarkentavia kysymyksiä varten esimerkiksi aineistonkeruusta tai sen analysoimisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25; Gurău 2007, 114–116.) Käytännössä edellinen tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuvilta vaaditaan niin kutsuttu asiaan perehtyneesti annettu suostumus (informed consent). Perehtyneisyys tarkoittaa sitä, että osallistujalle kerrotaan avoimesti tutkimuksen kulusta ja että hän on kykenevä ymmärtämään tämän tiedon. Vastaavasti suostumus pitää sisällään sen, että osallistuja on pätevä tekemään rationaalisia arviointeja, ja että suostumus tutkimukseen osallistumiseen on vapaaehtoista, ei millään tavalla pakotettua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25.)

Eettisyys huomioitiin kirjoittamalla auki tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja aineiston käyttö mahdollisimman avoimesti, jotta jokainen kyselyn saanut pystyi sen pohjalta arvioimaan halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Aineiston käytöstä todettiin, että sitä käytetään vain tässä tutkimuksessa, ja että kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Samoin saatekirjeestä kävi ilmi, että kyseiset tutkimustulokset tullaan raportoimaan ja julkaisemaan gradutyössä. Jotta kyselyn saaneilla oli tarvittaessa mahdollisuus kysyä tutkimuksesta lisätietoja, lisättiin saatekirjeen loppuun tutkimuksen tekijän yhteystiedot.

Sähköisten kyselyiden käyttäminen nostaa esiin myös kysymyksen voimasuhteista (Gurău 2007, 115). Tämän vuoksi eettisyyden kannalta yksi olennainen huomioitava asia oli, miten kyselyn saaneille kerrottiin siitä, kuka on tutkimuksen alullepannut taho tai mahdollinen tilaaja. Oli oletettavaa, että tällä tiedolla olisi vaikutusta vastausprosenttiin. Koska pyyntö tutkimuksen suorittamisesta juuri kyseisissä organisaatioissa tuli niiden ulkopuolelta tutkimuksen tekijältä, kerrottiin tästä sähköpostiviestien alussa organisaatiokohtaisissa lisäsaatesanoissa.

Koska sähköisissä kyselyissä on mahdotonta tarkkailla aineistonkeruuympäristöä, ei vastaajiin vaikuttavia satunnaisia tekijöitä ole mahdollista rajata pois (Ye 2007, 86). Itse asiassa ei voida varmistua edes siitä, millä vakavuudella osallistujat ovat suhtautuneet tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195) tai onko kyselyn saanut todella myös vastaaja tai onko sama osallistuja vastannut kyselyyn useampaan kertaan (Valli 2015, 48; Ye

2007, 86–87). Tosin näistä viimeisimmän selvittämiseen on olemassa tiettyjä teknisiä ratkaisuja (Ye 2007, 87). Vastaamisen vakavuuden arvioiminen on mahdotonta, mutta keskimääräisten vastausaikojen perusteella osallistujat olivat paneutuneet tutkimukseen vakavasti. Muidenkaan vastaamiseen liittyvien tekijöiden varmistaminen ei ollut mahdollista, joten periaatteessa joku on esimerkiksi voinut osallistua tutkimukseen kahteen kertaan epähuomiossa, koska muistutussähköpostiviestit lähetettiin molemmissa yhteistyöorganisaatioissa koko henkilöstölle. Vain vastaamatta jättäneiden muistuttaminen ei ollut mahdollista, koska kyseessä oli anonyymi kysely, eikä heidän tunnistamiseen tarvittavia tietoja ollut edes käytettävissä. Kuitenkin ottaen huomioon aineistonkeruun kontekstin eli tutkimukseen osallistuneet yhteistyöorganisaatiot sekä aineistonkeruuvaiheen huolellisen suunnittelemisen ja toteuttamisen mukaan lukien eettiset lähtökohdat, ei ole mitään syytä olettaa, että aineisto olisi näiden suhteen päässyt vääristymään.

Koko tutkimuksen osalta eettisiä kysymyksiä tarkastellaan Päätäntö-pääluvussa tutkimuksen arvioinnin yhteydessä.

### **4.3 Aineistonkeruun toteuttaminen ja tutkimukseen osallistujat**

Otos on osa tutkimuksen kohderyhmästä eli perusjoukosta. Otoksella voidaan saada kokonaiskuva koko perusjoukosta ja siksi sen pitäisi edustaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia ja ilmenemistapoja. Suurempaan otokseen tulee vääjäämättä enemmän perusjoukon ominaisuuksia kuin pienempään otokseen. (Vilkkä 2007, 56–57.) Näin voidaan sanoa, että mitä suurempi otos on, sitä luotettavampia ja paremmin yleistettäviä ovat tutkimustulokset (Vilkkä 2007, 57; Ye 2007, 85). Ja toisinpäin, pienempi otos lisää tulosten sattumanvaraisuutta. Lisäksi suurempaan otoskokoon vaikuttaa se, mitä enemmän oletetaan olevan mitattavaan ominaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Suurempi perusjoukko kasvattaa vaatimusta suuremmasta otoksesta. (Vilkkä 2007, 57.) Nykyisin otosta koskevat huolet liittyvät korkeaan vastaamattomuuteen ja käyttökelvottomiin vastauksiin. Vääristyneitä otoksia voidaan vähentää ensinnäkin määrittelemällä tarkasti kohderyhmä ja otoksen kehys. Toinen keino on suunnitella huolellisesti käytettävä otantamenetelmä tai -menetelmät. (Ye 2007, 86.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään tyypillisesti keräämään mahdollisimman

suuri aineisto. Tilastollisten menetelmien käyttämisen, analysoinnin tekemisen ja tältä pohjalta perusjoukkoon tehtävien yleistyksien suhteen suositeltavana havaintoyksiköiden kuten henkilöiden vähimmäismääränä pidetään 100 vastaajaa. (Valli 2015, 23; Vilka 2007, 17.) Tämän tavoitteen saavuttamiseksi aineistoa päätettiin kerätä useammasta organisaatiosta. Lisäksi ajateltiin, että suuremman aineiston turvin muutosvastarintailmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkasteleminen oli paremmin mahdollista.

Yhteistyötahoja kartoitettiin henkilöstömäärältään yli 100 työntekijän kokoisista organisaatioista kuitenkin ilman toimisektori, -ala tai muita vastaavia rajoituksia. Lopulliset yhteistyöorganisaatiot valittiin sikäli sattumanvaraisesti, ettei tutkimuksen tekijällä ollut tietoa organisaatioissa aiemmin tapahtuneista tai parasta aikaa tapahtumassa olleista muutoksista, eivätkä ne näin myöskään päässeet vaikuttamaan organisaatioiden valintaan. Puolestaan se, että organisaatiot valittiin niin, ettei tutkimuksen tekijä ollut missään organisaatiossa jäsenenä, voitiin nähdä sekä tutkimuksen tekemistä hidastavana että edistävänä asiana. Yhtäältä tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden etsimiseen ja tutkimuksesta sopimiseen kului jonkin verran aikaa, toisaalta ulkopuolisuus takasi tutkimuksen tekijälle mahdollisuuden objektiivisuuteen. Organisaatioiden sisäisillä tekijöillä kuten kohdatuilla muutoksilla ei ollut vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto päädyttiin keräämään kahdesta eri yhteistyöorganisaatiosta, yhdestä energia-alan yrityksestä ja yhdestä yleishyödyllisestä yhteisöstä. Aineistonkeruu toteutettiin aikavälillä 7.4.–24.4.2015, ja vastausaika oli molemmissa organisaatioissa noin 1,5 viikkoa. Sähköinen kysely eli saatekirjeenä toiminut sähköpostiviesti ja linkki kyselyyn lähetettiin molemmissa organisaatioissa koko henkilöstölle, jonka myötä kyselyn sai yhteensä 394 henkilöä. Lähettäminen hoidettiin organisaatioiden yhteistyöhenkilöiden avulla, joista yrityksessä kyseessä oli viestintäpäällikkö ja yleishyödyllisessä yhteisössä talous- ja hallintojohtaja. Kyselyn lähettämisessä hyödynnettiin organisaatioiden sähköpostilistoja, jotka Roberts (2007, 20) mukaan ovat helppo tapa tavoittaa suuria ryhmiä samanaikaisesti. Samojen yhteistyöhenkilöiden toimesta huolehdittiin muistutussähköpostiviestien lähettäminen sekä yhdessä organisaatioiden muun johdon kanssa organisaatiokohtaisten lisäsaatesanojen muotoileminen sähköpostiviestien alkuun. Lisäsaatteilla haluttiin perustella tutkimuksen tarpeellisuutta ja näin

motivoida organisaatioiden henkilöstöä osallistumaan siihen.

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 102 vastaajaa (N=102), joten määrällisen aineiston koolle asetettu vähimmäistavoite saavutettiin (ks. esim. Valli 2015, 23). Vastausprosentiksi muodostui 25,9 %, jota voidaan pitää aineistonkeruutapa, aineiston koolle etukäteen asetetut tavoitteet sekä tutkimusaihe huomioiden hyvänä tuloksena.

Tutkimukseen osallistuneista esimiesasemassa oli 33,3 % ja alaisasemassa 66,7 %. Tämä jakauma mahdollisti muutosvastarintakokemusten ja -käsitysten erojen tarkastelemisen esimiesten ja alaisten välillä niiltä osin kuin se tutkimuskysymysten suhteen oli tarpeellista. Vastaajajoukon ikäjakauma asetui tasaisesti 30–59-vuoden välille, 30–39-vuotiaita oli 30,4 %, 40–49-vuotiaita 20,6 % ja 50–59-vuotiaita 32,4 % vastaajista. Naisia vastaajista oli 47,1 % ja miehiä 52,9 %.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Luokittelua voidaan pitää yksinkertaisena aineiston järjestämisen muotona ja kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Tällöin aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan näiden luokkien esiintyminen aineistossa. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 95.) Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valikoituneet 23 artikkelia käytiin läpi ja löytyneet muutosvastarinnan tekijät luokiteltiin kuuteen luokkaan. Lopuksi luokkiin sijoitetut tekijät laskettiin yhteen, jotta nähtiin, kuinka paljon eri luokkiin liittyviä tekijöitä löydettiin ja ennen kaikkea, missä luokissa tekijöitä oli eniten. Muutosvastarintatekijät luokkineen ja määrineen esitellään yksityiskohtaisemmin Tulokset ja johtopäätökset -pääluvussa.

Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 193–194) toteavat, surveyllä kerättävä aineisto käsitellään tavallisesti kvantitatiivisesti. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Sähköisellä kyselyllä kerätty empiirinen aineisto siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan (IBM SPSS Statistics 22.0) analysointia varten. Analysointivaihe jakaantui kolmeen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin asetettujen hypoteesien tilastolliset merkitsevyytestaukset. Kaikki hypoteesit testattiin Khiin neliö ( $X^2$ , Pearson Chi-Square) -testillä. Lisäksi hypoteesit H4 ja H6 testattiin keskiarvo- eli T-testillä, sillä näissä testattavia

muuttujia oli enemmän kuin kaksi. Lisäksi hypoteesit H3–H7 testattiin sekä yleisen kohdatun että itse koetun vastarinnan osalta. Tilastollisissa merkitsevyytestauksissa käytettiin vakiintuneita riskitasoja: tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p = ,05$ ), tilastollisesti merkitsevä ( $p = ,01$ ) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p = ,001$ ) (Metsämuuronen 2011, 441; Valli 2015, 103).

Toisessa vaiheessa toteutettiin aineiston kuvaileva analyysi. Tämä tehtiin siten, että aineistosta laskettiin ristiintaulukoimalla vastausten frekvenssit ja prosenttiosuudet 1) koko vastaajajoukon osalta sekä erikseen 2) alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien ja 3) yleistä muutosvastarintaa kohdanneiden ja omaa vastarintaa kokeneiden osalta. Kaikkien vastaajien osalta näin toimittiin avokysymyksiä lukuun ottamatta kysymysten 1–23 kanssa, alaisvastuun suhteen kysymysten 5–23 kanssa sekä muutosvastarinnan kohtaamisen ja itse kokemisen suhteen kysymysten 9–23 kanssa.

Lopuksi kolmannessa vaiheessa muutamat täydentävät, syventävät ja muutosvastarinnasta lisätietoa antavat avokysymysten (kysymykset 6, 8, 17, 24 ja 25) vastaukset luokiteltiin määrällisellä sisällön erittelyllä. Tätä jatkettiin vielä aineiston kvantifioinnilla, jolla aineistosta laskettiin, kuinka moni tutkimukseen osallistunut oli maininnut samat asiat vastauksissaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117). Näin haluttiin selvittää vastauksissa yleisimmin mainitut asiat. Kysymysten jokin muu tekijä -kohtien vastaukset käsiteltiin aineistossa siellä, mihin vastaus katsottiin sisällöllisesti kuuluvaksi, eikä siis välttämättä osana kyseistä kysymystä.

Toisen ja kolmannen analysointivaiheen avulla haettiin 1) selityksiä, niin tukevia kuin kumoavia, hypoteesien testituloksille, 2) selvitettiin mahdollisia eroja alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien sekä yleistä muutosvastarintaa kohdanneiden ja omaa vastarintaa kokeneiden vastaajien välillä sekä 3) haettiin vastauksia tutkimusongelmaan laajemminkin.

Seuraavaksi pääluvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

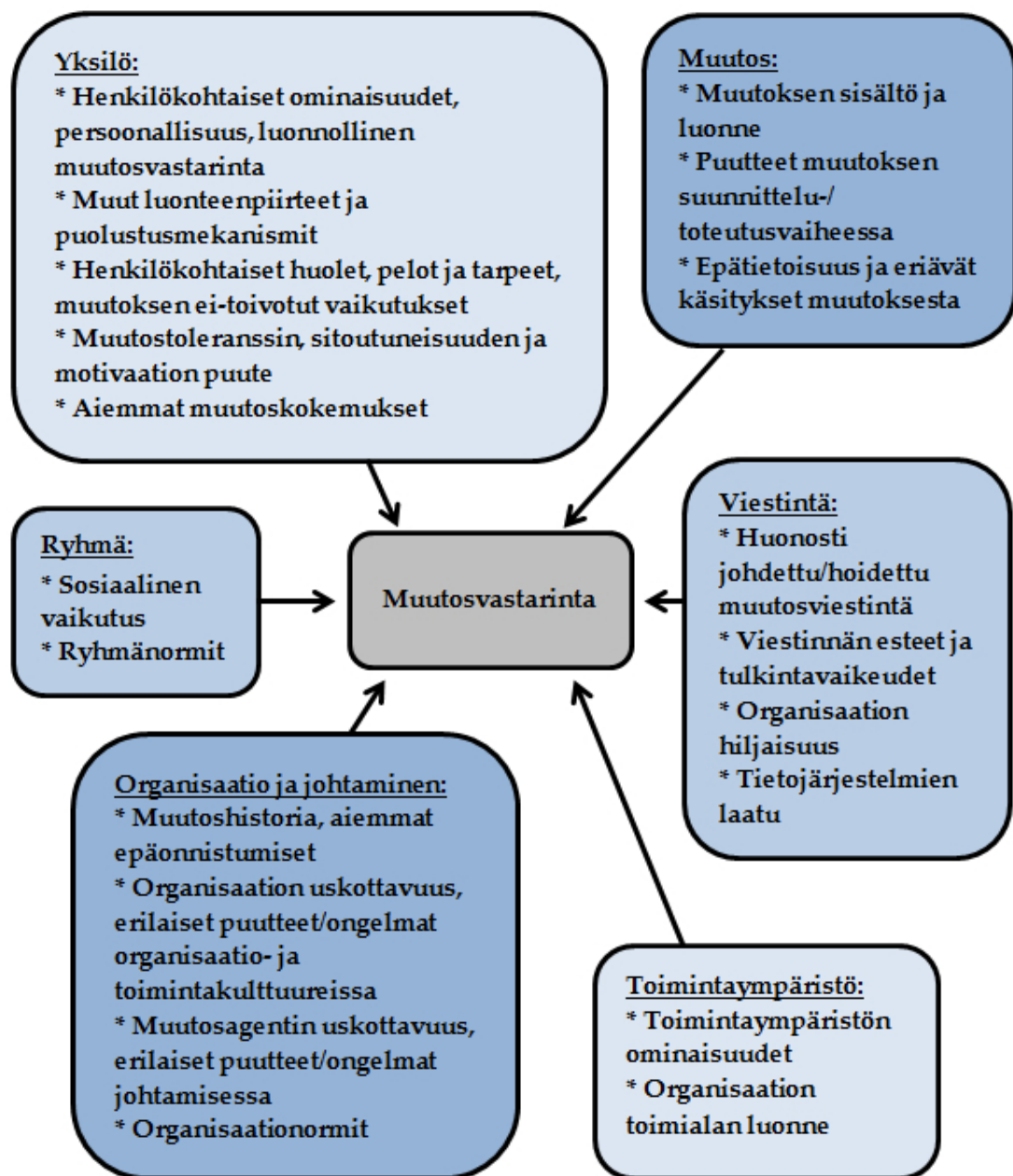
## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset johtopäätöksineen. Tutkimustuloksia saatiin kolmella tavalla: suoraan kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä aineistosta hypoteesien tilastollisten merkitsevyydestäusten ja aineiston kuvailevan analyysin kautta. Alaluvussa 5.1 esitellään kirjallisuuskatsauksessa löydetty muutostavastarintaan vaikuttavat tekijät luokittain ja tekijöistä tehty yhteenveto. Alaluvuissa 5.2–5.7 esitellään kirjallisuuskatsauksen muutostavastarintatekijöiden luokittelua mukailevassa järjestyksessä hypoteesien testaustulokset sekä näitä tuloksia selittäviä, niin tukevia kuin kumoavia, kuvailevan analyysin tuloksia. Tutkimuskysymyksen 3 osalta tuloksissa esitellään vain merkittäviä eroja sisältäneet kohdat. Tulokset käydään läpi seuraavassa järjestyksessä: muutostavastarinnan kokeminen; yksilötekijöiden vaikutus muutostavastarintaan; organisaatio- ja ryhmätekijöiden sekä johtamisen vaikutus muutostavastarintaan; viestintätekijöiden vaikutus muutostavastarintaan; muutos- ja toimintaympäristötekijöiden vaikutus muutostavastarintaan sekä lopuksi yleiset arviot muutostavastarinnasta. Johtopäätöksiä tehdään tulosten esittelemisen lomassa.

### 5.1 Kirjallisuuskatsauksessa löytyneet muutostavastarintatekijät

Kirjallisuuskatsauksen tuloksilla vastattiin tutkimuskysymykseen 1. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta läpikäytyistä 23 artikkelista löydettiin yhteensä 133 joko kokonaan erilaista, ainakin osittain merkitykseltään erilaista tai ilmaisultaan tarpeeksi muista eroavaa muutostavastarintaan vaikuttavaa tekijää. Nämä tekijät luokiteltiin kuuteen luokkaan sen mukaan, mistä vastarintatekijän

voitiin katsoa pääasiallisesti nousevan. Luokittelussa hyödynnettiin osittain Pardo del Valin ja Martinez Fuentesin (2003) sekä Selfin ja Schraederin (2009) jaotteluita. On kuitenkin syytä muistuttaa, että muutosvastarintatekijät linkittyvät monin eri tavoin toisiinsa ja siksi tässä esitelty luokittelu onkin joiltain osin harkinnanvarainen ja keinotekoinen. Luokat ja vastarinnan tekijöiden määrät ja osuudet olivat: yksilötekijät (59 kpl / 44,4 %), ryhmätekijät (2 kpl / 1,5 %), organisaatiotekijät sisältäen johtamisen (42 kpl / 31,6 %), muutokseen liittyvät tekijät (20 kpl / 15,0 %), viestintätekijät (7 kpl / 5,3 %) sekä toimintaympäristötekijät (3 kpl / 2,3 %). Tiivistelmä näistä tekijöistä on esitetty kuviossa 2 ja lista kaikista tekijöistä täydellisine lähdetietoineen liitteessä 1.



KUVIO 2 Muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät tiivistetysti. Mukailtu osittain Pardo del Val ja Martinez Fuentes (2003) sekä Self ja Schraeder (2009) pohjalta.



## **Yksilötekijät muutosvastarintaan**

Kirjallisuuskatsauksessa löydettiin eniten muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä yksilöön ja yksilön ominaisuuksiin liittyen. Näihin yksilötekijöihin sisällytettiin yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen (myös luonnollinen muutosvastarinta) liittyvät tekijät sekä erilaiset henkilökohtaiset huolet, pelot ja tarpeet. Lisäksi tähän luokkaan sijoitettiin muun muassa puolustusmekanismit ja puutteet esimerkiksi muutostoleranssissa.

Yhdeksi olennaisimmista yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä nousi luonnollinen muutosvastarinta (ks. esim. Gilley, Godek & Gilley 2009, 4–6; Michel, By & Burnes 2013, 762; Oreg & Berson 2009, 3–6), johon liittyvät keskeisesti tietyt persoonallisuuden ulottuvuudet. Näitä ovat lyhytnäköinen ajattelu, tiedollinen jäykkyys eli vanhojen ajatusten säilyttäminen (Erwin & Garman 2010, 44; Michel, By & Burnes 2013, 764; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149), halu pitää kiinni rutiineista (ks. esim. Erwin & Garman 2010, 44; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150; Piderit 2000, 785) sekä voimakkaat reaktiot muutokseen (ks. esim. Chung, Su & Su 2012, 737; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Oreg 2006, 93; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 802).

Muina henkilökohtaisina ominaisuuksina tulivat esille esimerkiksi vähäisempi kokeilunhalu (Self & Schraeder 2009, 169–170), oman edun tavoittelu ja itsekkyyys (Piderit 2000, 784; Thomas & Hardy 2011, 323) sekä kyynisyys (ks. esim. Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150; Thomas & Hardy 2011, 323) esimerkiksi niin, että muutoksesta ei olla innoissaan, sen ajatellaan epäonnistuvan tai toivotaan, ettei sitä olisi koskaan pantu edes toimeen (ks. esim. Erwin & Garman 2010, 46; Umble & Umble 2014, 21). Muutosvastarintaa aiheuttavat myös erilaiset huonosti sopivat, tiedostamattomat puolustusmekanismit (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 534, 538, 542, 544; Bovey & Hede 2001b, 379), kieltäminen ja torjuminen (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 534, 543–544; Erwin & Garman 2010, 44; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8) sekä reaktiivinen ajattelu ja luovuttaminen (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152–153).

Muutosvastarintaa aiheuttavat henkilökohtaiset huolet liittyivät joko

työelämään tai siviilielämään. Töihin liittyen yhtenä selkeimpänä muutosvastarinnan tekijänä nousivat esille erilaiset pelot epäonnistumiseen ja työn tai etuisuuksien menetykseen liittyen (ks. esim. Erwin & Garman 2010, 47; Oreg 2006, 73, 79; Self & Schraeder 2009, 169–171). Esimerkkejä erilaisista ei-toivotuista vaikutuksista itselle olivat muun muassa uhkat aseman, vallan tai turvallisuuden menetykseen työssä, henkilökohtaista elämää horjuttava vaikutus (ks. esim. Bovey & Hede 2001b, 373, 379; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Piderit 2000, 784) tai vaikka lisääntyvä työnkuormitus (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5). Vastaavasti erilaisia epävarmuuden tunteisiin ja tuntemattoman pelkoon (ks. esim. Davidson 2002, 21; Elving 2005, 129, 133; Ford, Ford & McNamara 2002, 105) liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi haluttomuus muutoksiin nykyisessä työssä (Oreg 2006, 80; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 320, 328), epävarmuus selviytyä muuttuneessa tilanteessa (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 320), usko muutoksen ylittävän nykyiset työtaidot ja alhainen minäpystyvyys (ks. esim. Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Self 2007, 11; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 321–322) sekä tutusta, mukavasta ja ennustettavasta luopuminen (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 534; Davidson 2002, 21; Erwin & Garman 2010, 47). Epävarmuutta ja pelkoa aiheuttaa myös ymmärryksen puute organisaation aikomuksista (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5).

Siviilielämän puolella muutosvastarinnan aiheuttajina voivat olla ajankohtaiset huolet kuten sairaus (Bovey & Hede 2001a, 545; Self & Schraeder 2009, 169–170) tai turvallisuusuhkat henkilökohtaisessa toimintaympäristössä (Self & Schraeder 2009, 169–170). Henkilökohtaisiin tarpeisiin liittyen muutosvastarinta nousee erityisesti turvallisuuden tarpeesta (Erwin & Garman 2010, 47; Gilley, Godek & Gilley 2009, 6; Oreg 2006, 79).

Kirjallisuuskatsauksessa löydettiin myös yksilöstä nousevia, muutokseen liittyviä muutosvastarinnan tekijöitä. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa muutoksessa tarvittavien kykyjen (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–151, 153–154) ja muutostoleranssin puute (Thomas & Hardy 2011, 323). Yksilö voi olla haluton panostamaan muutoksen omaksumisen vaatiman ajan ja vaivan (Davidson 2002, 21) tai ylipäänsä osallistumaan muutokseen (Erwin & Garman 2010, 47; Oreg 2006, 74). Myös negatiiviset tulkinnat muutoksesta (ks. esim. Oreg 2006, 93; Pieterse, Caniels & Homan 2012, 802; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 316) ja halu säilyttää nykyinen tasapainotila (Danişman 2010, 202; Ford,

Ford & McNamara 2002, 105) vaikuttavat vastarintaan. Omalta osaltaan vastarintaa aiheuttaa, jos yksilö ei luota muutoksesta vastuussa oleviin, hänellä on huonoja kokemuksia muutoksen johtajista (ks. esim. Erwin & Garman 2010, 47–48; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 318, 329) tai muunlaisia kivuliaita kokemuksia aiemmista muutostapahtumista (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 536; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 805; Self 2007, 11). Samoin yksilö on herkempi vastustamaan muutosta, jos hän kokee alhaisempaa työtyytyväisyyttä tai hän ei ole sitoutunut esimerkiksi organisaatioon (Oreg 2006, 74, 82).

### **Organisaatio-, ryhmä- sekä johtamistekijät muutosvastarintaan**

Yksilötekijöiden lisäksi kirjallisuuskatsauksessa löydettiin suuri joukko organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka ovat omiaan vaikuttamaan muutosvastarinnan esiintymiseen. Organisaatiotekijöiden alle sijoitettiin myös johtamiseen liittyvät tekijät. Yksi pohjimmaisista vastarintaa aiheuttavista organisaatiotekijöistä on organisaation aiempi muutoshistoria (Self 2007, 11; Self & Schraeder 2009, 169–170) esimerkiksi silloin, kun siihen liittyy erilaisia epäonnistumisia (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149) ja pettymyksiä. Toiseksi isoksi tekijäksi muutosvastarintaan voidaan nostaa organisaation uskottavuus (Self & Schraeder 2009, 169–170, 176). Tähän voidaan liittää tekijöitä kuten osastojen erilaiset toimintapolitiikat ja niistä aiheutuvat ongelmat sekä erilaiset ongelmat toiminta- ja organisaatiokulttuureissa (ks. esim. Danişman 2010, 201, 204; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–151, 153; Prediscan & Săcui 2011, 701). Vaikutusta vastarintaan voi olla myös organisaationormeilla (Michel, By & Burnes 2013, 775). Muutos- ja organisaatioarvot voivat olla vastakkaisia, eikä toteutusilmasto ole näin muutokselle suosiollinen (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152). Yhteistoiminnan ongelmia (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150) voi nousta muun muassa eroista ammattikielissä, -ilmaisissa ja -kulttuureissa, jolloin saattaa puuttua yhteisymmärrystä. Eri ammattiryhmien edustajien erilaiset merkitykset muutostilanteelle ja vähäisempi yhteisymmärrys voivat johtaa kielteisiin tunteisiin toisten ammattikulttuurien edustajia kohtaan ja näin heikentää motivaatiota tehdä yhteistyötä. (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 798–799, 802, 811.) Samoin organisaation uskottavuutta voi koetella ja näin vastarintaa aiheuttaa erot saatavissa etuuksissa (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 153) tai konfliktit voimavarojen tai palkitsemisen suhteen

(Gilley, Godek & Gilley 2009, 5).

Kirjallisuuskatsauksessa löydettiin runsaasti myös johtamiseen liittyviä muutosvastarintatekijöitä. Tässä kriittisiä tekijöitä muutokseen suhtautumisessa ovat muutosagentin uskottavuus (Self & Schraeder 2009, 169–170) sekä ylipäänsä erilaiset puutteet ja ongelmat johtamiseen liittyen. Näihin voidaan katsoa kuuluviksi esimerkiksi johtamisen puute (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150) ja ongelmat johtamistyylissä (Prediscan & Săcui 2011, 701). Muutostilanteessa näitä voivat olla esimerkiksi tuen puute johdolta, seurausten puute huonoista tai palkitsemisen puute hyvistä suorituksista (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5) sekä tehottomat tai ei-eettiset muutosjohtamisen käytänteet ja puolueellinen merkityksenanto (ks. esim. Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 800). Muutosvastarintaa aiheuttaa myös epäjohtonmukaisuus johtamistoimien ja muutostavoitteiden välillä (Erwin & Garman 2010, 46; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8). Samoin strateginen visio voi olla puutteellinen tai johto voi olla sitoutunut siihen huonosti (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149) tai johtajat ovat arvomaailmaltaan halukkaita säilyttämään vanhaa (Oreg & Berson 2009, 3). Vaarallista on myös muutosten sosiaalisen ulottuvuuden eli ihmisten unohtaminen (Oreg 2006, 81; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150, 152). Lisäksi muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttavat johdon ja työntekijöiden välinen luottamuspula (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5) tai muulla tavalla huono esimies-alaissuhde (Erwin & Garman 2010, 47; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 319). Johtajien kyynisyyttä on, jos he olettavat automaattisesti alaisten olevan aina muutosta vastaan (Piderit 2000, 784; Self 2007, 11).

Ainoat kirjallisuuskatsauksessa selkeästi ryhmään liitettävät muutosvastarinnan tekijät olivat kanssaihmissen sosiaalinen vaikutus (Oreg 2006, 81, 91, 93) ja ryhmänormit (Michel, By & Burnes 2013, 775), jotka molemmat voivat johtaa muutosvastarintaan.

### **Muutosta koskevat tekijät muutosvastarintaan**

Muutosvastarintaa aiheuttavien tekijöiden luokittelussa muutoksen sisältöä ja muutosprosessia koskevat tekijät nostettiin omaksi luokakseen. Muutoksen sisältö voi aiheuttaa vastarintaa esimerkiksi, kun muutosta pidetään tehottomana (Elving 2005, 131), muutosta ei koeta oikeaksi tai tarpeelliseksi

organisaatiolle (ks. esim. Oreg 2006, 93; Piderit 2000, 785) tai ollaan huolissaan muutoksen toteutuskelpoisuudesta tai havaitaan siinä epärealistisia tavoitteita (Gilley, Godek & Gilley 2009, 8). Myös erilaiset muutoksen ei-toivotut vaikutukset kuten huolet sen vaikutuksista ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin (Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Self & Schraeder 2009, 169, 171) voivat johtaa vastarintaan. Samoin vastarintaan saattavat johtaa liian monet ja/tai liian laajat samanaikaiset muutokset (Michel, By & Burnes 2013, 765; Self & Schraeder 2009, 170) sekä muutoksen kiireellisyys (Prediscan & Săcui 2011, 701; Self 2007, 11).

Vastaavasti vastarintaan voi johtaa virheellinen muutoksen suunnitteluprosessi tai jos on jääty sen ulkopuolelle (ks. esim. Bovey & Hede 2001b, 373; Erwin & Garman 2010, 46–47). Tällöin voidaan kokea, että muutokseen ei ole otettu menestyksellisesti osaa (ks. esim. Self & Schraeder 2009, 175) tai muutokseen vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet vähäiset (Bovey & Hede 2001b, 373, 379). Muutosagentit ovat myös voineet käsitellä muutosta huonosti (Thomas & Hardy 2011, 323) esimerkiksi laiminlyömällä muutosvalmiuden luomisen (Self & Schraeder 2009, 171–172). Oman ulottuvuutensa vastarinnan esiintymiseen antavat tietämättömyys muutoksen tarpeesta (Umble & Umble 2014, 19), muutosta ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin (Self & Schraeder 2009, 171; Thomas & Hardy 2011, 323). Samoin muutoksesta voidaan olla eri mieltä, muutoksen luonteesta voi olla erilaisia näkemyksiä (Erwin & Garman 2010, 46; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Umble & Umble 2014, 20) tai muutostilanteelle voidaan antaa erilaisia merkityksiä (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 799).

### **Viestintätekijät muutosvastarintaan**

Muutosvastarinnan esiintymisen kannalta oman hyvin tärkeän luokan muodostavat erilaiset viestintään liittyvät tekijät. Vastarintaa nousee herkästi silloin, kun muutosviestintä on joko hoidettu ja/tai johdettu huonosti (ks. esim. Elving 2005, 129; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6, 8; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 317). Tällöin esimerkiksi muutosta koskevaa tietoa on helposti liian vähän tai liikaa. Tiedon vähyys hankaloittaa esimerkiksi päätöksentekoon osallistumista. (ks. esim. Oreg 2006, 81, 93–94.) Myös organisaation hiljaisuus eli muun muassa avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen vaikuttaa tiedon määrään ja mahdollisuuksiin esittää kysymyksiä muutoksesta. Vastaavasti

vaikka tietoa olisi, voi vastarintaa aiheuttaa erilaiset viestinnän esteet kuten väärä tieto tai tiedon väärintulkinta. (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 153–154.) Lisäksi hämmennystä ja sen myötä vastarintaa voivat nostaa johdon epä johdonmukaisuus virallisen ja epävirallisen puheen välillä (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 809) tai huonolaatuiset organisaation tietojärjestelmät (Prediscan & Săcui 2011, 701).

### **Toimintaympäristötekijät muutosvastarintaan**

Viimeiseen luokkaan sijoitettiin organisaation ulkopuolelta, toimintaympäristöstä, nousevat muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät. Vastarinnan esiintymiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi organisaation toimialan luonne ja toimintaympäristön ominaisuudet (Prediscan & Săcui 2011, 701). Tällaisia ovat esimerkiksi nopeat, monimutkaiset ympäristön muutokset (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152–153).

### **Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen muutosvastarintatekijöistä**

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, miten monitahoisesta ilmiöstä muutosvastarinnassa on kyse ja miten lukuisilla eri tekijöillä voidaan nähdä vaikutusta vastarinnan esiintymiseen. Jotkut ovatkin todenneet muutosvastarinnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden olevan niin riippuvaisia olosuhteista, että ne ovat liian moninaisia tarkasteltaviksi. Toisaalta tätä voidaan kuitenkin pitää lähinnä myyttinä. (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 6.) Ja edelleen, nämä vastarintatekijät kietoutuvat monin eri tavoin toisiinsa ja ovat myös toisistaan riippuvaisia. Tämän vuoksi on syytä todeta, että tässä tutkimuksessa tehty vastarintatekijöiden luokittelu kyseisiin kuuteen eri luokkaan ei missään nimessä ole ainut mahdollinen. Luokittelua kannattaa pitää enemmän pyrkimyksenä luoda jonkinlaista kokonaiskuvaa erilaisiin muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Tarkastellessa kirjallisuuskatsauksessa löytyneiden muutosvastarintatekijöiden määriä eri luokissa on hyvä muistaa, että luokittelu suoritettiin osittain harkinnanvaraisesti, joten eri luokkien tekijämäärät ja tekijöiden suhteellinen jakautuminen eri luokkiin eivät sinällään kerro siitä, kuinka paljon kukin luokka ja sen tekijät vaikuttavat vastarinnan esiintymiseen. Esimerkeiksi voidaan nostaa viestintä- ja toimintaympäristötekijät. Kumpaankaan luokkaan

ei määrällisesti sijoitettu paljon tekijöitä, mutta sijoitetuilla tekijöillä voidaan nähdä suuria vaikutuksia muutosvastarinnan esiintymiseen. Myöskään tekijöiden keskinäinen vaikuttavuusjärjestykseen laittaminen ei ole tässä yhteydessä mahdollista, eikä mielekästäkään.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta, että eniten muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä nousee yksilöstä itsestään. Näiden pohjalla on tiettyjen persoonallisuuden ulottuvuuksien muodostama yksilön luonnollinen muutosvastarinta (ks. esim. Oreg & Berson 2009, 3–6), jossa vastarinnan pääasiallisena lähteenä pidetään juuri yksilöä, eikä laajempia organisaatiotekijöitä (Michel, By & Burnes 2013, 763). Luonnollista muutosvastarintaa voidaan pitää yksilötekijöistä olennaisimpana siksi, että monien muiden tekijöiden voidaan katsoa pohjautuvan siihen. Toisen tärkeän osa-alueen yksilötekijöissä muodostavat erilaiset huolet ja pelot etenkin työhön liittyen. Yksilötekijöiden nouseminen suurimmaksi tekijäluokaksi korostaa muutosvastarinnan, samoin kuin ylipäänsä muutoksen, olevan ennen kaikkea yksilötason prosessi (ks. esim. Elving 2005, 131). Samat yksilötekijät vaikuttavat myös samalla tavalla eri henkilöstöryhmien, alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien vastarintaan (Self & Schraeder 2009, 171).

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan toiseksi suurimman tekijäluokan muutosvastarintaan muodostavat organisaatiotekijät mukaan lukien johtaminen. Organisaation osalta vastarintatekijöiden keskiössä ovat organisaation uskottavuuteen liittyvät tekijät, joista on syytä mainita etenkin erilaiset ongelmat organisaatio- ja toimintakulttuureissa sekä organisaation muutoshistoriaan sisältyvät epäonnistumiset. Johtamisen puolella vaikuttavina tekijöinä ovat erityisesti muutoksesta vastuussa olevan, muutosagentin, uskottavuus ja erilaiset johtamiseen liittyvät ongelmat kuten puutteellinen tai vääränlainen johtaminen.

Kolmanneksi eniten muutosvastarintatekijöitä liittyy katsauksen mukaisesti muutoksen sisältöön ja luonteeseen sekä muutosprosessiin. Sisältötekijöillä viitataan ennen kaikkea muutoksen olevan jollakin tavalla vääränlainen, tehoton tai kokonaan turha organisaatiolle sekä muutoksen kielteisiin vaikutuksiin. Luonteeltaan muutos voi olla liian laaja tai nopea, ja muutoksia voi tapahtua liikaa yhtä aikaa. Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa vastarintaan vaikuttavat erityisesti niiden ulkopuolelle jääminen ja näin liian

vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen sekä puutteellinen muutoksen ymmärtäminen.

Vaikka suoraan viestintätekijöiden alle ei kirjallisuuskatsauksen tulosten luokittelussa sijoitettukaan kovin montaa tekijää, liittyy viestintä tavalla tai toisella lukuisiin tekijöihin muiden luokkien alla, ja näin viestintään liittyvät puutteet ja ongelmat vaikuttavat hyvin olennaisesti muutosvastarintaan. Tarkastellaan muutamaa esimerkkiä. Yksilötekijöissä henkilökohtaisiin huoliin ja pelkoihin sisältyvät vahvasti omaan työhön liittyvät asiat. Tässä kohtaa tiedon puute muutoksen vaikutuksista oman työn jatkumiseen tai muutoksiin työnkuvassa aiheuttaa epätietoisuutta ja johtaa vastarintaan. Puolestaan organisaatiotekijöiden puolella monenlaisia yhteistoiminnan ongelmia nousee erilaisista ammattikielistä ja -ilmaisista eli yhteisymmärryksen puutteesta. Kun ei ymmärretä tai tiedetä, mitä muualla organisaatiossa tapahtuu muutoksen aikana, voi tämä epätietoisuus johtaa spekulatioihin ja vastarintaan. Ainakaan se ei helpota muutoksen etenemistä. Johtamiseen ja tarkemmin muutosjohtamiseen viestintä kuuluu erottamattomana osana, sillä muutoksen johtaminen on jatkuvaa avointa viestintää (Juuti & Virtanen 2009, 151). Jos esimerkiksi johto ei osaa tai halua kertoa muutoksesta tai jos muutosviestinnän hoitamiseen ei ole resursoitu tarpeeksi voimavaroja, henkilöstöllä ei ole tarpeeksi muutosta koskevaa tietoa tarjolla, mikä johtaa epätietoisuuteen. Vastaavasti muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa viestinnän puutteet ja ongelmat näyttäytyvät esimerkiksi tietämättömytenä muutoksen tarpeesta tai erilaisina tulkintavaikeuksina.

## **5.2 Yleinen ja oma muutosvastarinnan kokeminen**

Ennen kuin mennään tarkemmin survey-tutkimuksen tuloksiin, on taustaksi syytä tarkastella tutkimukseen osallistuneilta kysyttyä kyselyn kysymystä 4, jolla selvitettiin viimeisimpiä tapahtuneita tai parasta aikaa meneillään olevia muutoksia. Tämän kysymyksen pohjalta osallistujia pyydettiin vastaamaan kyselyn muihin kysymyksiin. Yleisimmin mainittiin koetun muutoksia työn sisältöön kuten toimenkuvaan, asemaan tai työmäärään liittyen (33,3 %) ja organisaatiomuutoksiin kuten uudenlaiseen organisaatiorakenteeseen tai organisaatio- ja toimintakulttuurimuutoksiin liittyen (23,5 %). Muista muutosvaihtoehdoista työn tai etuisuuksien vaarantuminen (esim. yt-



neuvottelut), henkilöstömuutokset (esim. uusi kollega tai esimies), teknologiaan liittyvät muutokset (esim. uudet tietojärjestelmät) sekä toimiala- ja toimintaympäristömuutokset (esim. lisääntyvä kilpailu, muuttuva lainsäädäntö) oli kukin vaikuttanut noin joka kymmenennen työskentelyyn (7,8–10,8 %). Muina vaikuttaneina muutoksina mainittiin muutokset työpisteessä ja -tilassa, organisaatiotehtävien resursointiin liittyvät muutokset sekä ylipäänsä huonosti suunnitellut, nopeat muutokset sen tarkemmin määrittelemättä. Yksi vastaajista kertoi kaikkien vastausvaihtoehtojen mukaisten muutosten vaikuttaneen.

Omaa muutosvastarinnan kokemista tarkasteltiin ensimmäisen hypoteesin H1 tilastollisen testaamisen sekä yleistä kohdattua ja omaa koettua vastarintaa kyselyn kysymysten 5–8 analysoinnin avulla. Edellisillä vastattiin tutkimuskysymykseen 3. Hypoteesi H1, jonka mukaan ei alaisista vastuussa olevat kokevat muutosvastarintaa enemmän kuin alaisista vastuussa olevat, testattiin kyselyn kysymyksillä 1 (asema) ja 7 (oma koettu muutosvastarinta). Tulokset ovat taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Hypoteesin H1 Khiin neliö -testin tulokset.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	,024	1	,877
<b>Likelihood Ratio</b>	,024	1	,877
<b>N of Valid Cases</b>	102		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Näin ollen ensimmäinen hypoteesi kumottiin, alaisista ei vastuussa olevat eivät koe muutosvastarintaa alaisista vastuussa olevia enempää. Itse asiassa tarkasteltaessa aineiston frekvenssejä alaisvastuussa olevat (29,4 %) kertoivat jopa vastustaneensa muutosta hieman ei alaisvastuussa olevia (27,9 %) enemmän. Yhtäältä tulos kertoo muutosvastarinnan liittyvän vahvasti yksilöön riippumatta siitä, onko yksilö vastuussa alaisista vai ei. Kuten Self ja Schraeder (2009, 171) osuvasti toteavat, muutosvastarintaa voi esiintyä kaikilla tasoilla organisaatiossa, sillä johtajat ja esimiehet ovat taipuvaisia vastustamaan muutosta samoista syistä kuin kaikki muutkin työntekijät. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset, lähtivät ne liikkeelle sisäisestä tarpeesta tai ulkoisesta muutospainesta, koskettavat yhtä lailla alaisista vastuussa kuin ei vastuussa olevia, eikä kukaan pääse niiltä pako. Esimerkiksi toimialan murroksesta

aiheutuva paine muuttaa organisaatorakennetta koskettaa tasavertaisesti koko henkilöstöä, asemasta riippumatta. Lisäksi voidaan ajatella, että monille keskijohtoon kuuluville esimiehille muutokset tulevat yhtäläillä ylhäältä käsin kuin muullekin henkilöstölle, jolloin suhtautuminen niihin voi vastata samoja reaktioita kuin muulla henkilöstöllä. Yksi selitys sille, miksi usein ajatellaan alaisista vastuussa olevien kokevan muutosvastarintaa ei vastuussa olevia vähemmän, liittyy juuri asemaan. Vaikka alaisista vastuussa olevat kokisivatkin vastarintaa alaisista ei vastuussa olevien tavoin, he eivät välttämättä voi näyttää sitä yhtä selkeästi ulospäin, sillä heidän täytyy esimerkillään pyrkiä tukemaan muutosta.

Kyselyn kysymyksellä 5 selvitettiin yleistä kohdattua muutosvastarintaa ja kysymyksellä 7 omaa koettua vastarintaa kysymyksessä 4 (vaikuttanut tai vaikuttava muutos) mainittua muutosta kohtaan. Kysymyspari paljasti, että kaikkien tutkimukseen osallistuneiden osalta yleisesti kohdattu muutosvastarinta arvioitiin hyvin selvästi yleisemmäksi kuin oma koettu vastarinta. Koko työyhteisön tasolla muutosta vastustaneiden osuudeksi arvioitiin 72,5 %, kun taas itse kyseistä muutosta kertoi vastustaneensa vain 28,4 % vastaajista. Esimiehistä muutosvastarintaa oli työpaikallaan huomannut 79,4 % vastaajista, kun taas alaisista vastaavasti 69,1 %. Tätä pienehköä eroa voinee selittää esimerkiksi Thomasin ja Hardyn (2011, 322–324) mainitsema muutosagentin etuoikeutetulla asemalla määrittää muutoksen vastaanottajien toiminta joko vastarinnaksi tai ei. Tämän mukaisesti muutosvastarinnasta tulee vastarintaa siis vasta muutosagentin annettua vastaanottajien toiminnalle sellaisen merkityksen. Voidaan ajatella, että tämän arviointi- ja tulkintaprosessin myötä alaisista vastuussa olevat ovat herkempiä aistimaan ja huomaamaan mahdollisesti esiintyvää vastarintaa. Luonnollisesti he myös muutoksista vastuussa olevina joutuvat havainnoimaan ja luotaamaan työympäristöään aivan eri tavalla kuin ei alaisista vastuussa olevat ja tulevat näin samalla kiinnittäneeksi tarkempaa huomiota mahdolliseen vastarintaan. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että muutosten koskettaessa koko henkilöstöä, kaikki tulkitsevat työkavereiden käyttäytymistä joko vastarinnaksi tai ei, eivät vain muutosagentit ja ylipäänsä johto. Tähän tulkintaan vaikuttaa paljon se, miten henkilö itse suhtautuu muutokseen.

Kuten edeltä kävi jo ilmi, niin sekä alaisista vastuussa että ei vastuussa olevat arvioivat oman kokemansa muutosvastarinnan yhtä yleiseksi tai pikemminkin

yhtä harvinaiseksi verrattuna arvioihin yleisestä kohdatusta vastarinnasta. Ensinnäkin tuloksessa piilee vanha viisaus siitä, että toisten käyttäytyminen arvioidaan helposti kielteisemmin kuin oma. Toiseksi omaa koettua vastarintaa ei välttämättä tunnisteta niin hyvin tai ainakaan olla valmiita myöntämään yhtä herkästi kuin yleisesti kohdattua vastarintaa - ei edes anonyymissä kyselytutkimuksessa. Ylipäänsä toisia on yleensä helpompi arvioida kuin itseään (Mattila 2008, 59).

Arvioita yleisestä kohdatusta ja omasta koetusta muutosvastarinnasta oli mahdollista perustella avokysymyksissä 6 ja 8. Näiden kysymysten luokitellut vastaukset löytyvät taulukosta 3.

TAULUKKO 3 Yleisesti kohdattuun ja omaan koettuun muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät luokittain ja määrittäin (mainintojen määrä / %-osuus).

	Yleinen kohdattu vastarinta	Oma koettu vastarinta
<b>Yksilötekijät</b>	66 / 62,3 %	16 / 41,0 %
<b>Ryhmätekijät</b>	1 / 0,9 %	1 / 2,6 %
<b>Organisaatiotekijät, myös johtaminen</b>	19 / 17,9 %	12 / 30,8 %
<b>Muutostekijät</b>	9 / 8,5 %	6 / 15,4 %
<b>Viestintätekijät</b>	8 / 7,5 %	2 / 5,1 %
<b>Toimintaympäristötekijät</b>	3 / 2,8 %	2 / 5,1 %
<b>Yhteensä</b>	106 / 100,0 %	39 / 100,0 %

Kuten edellinen hyvin havainnollistaa, niin sekä yleisesti kohdatun että itse koetun muutosvastarinnan katsottiin nousevan eniten yksilötekijöistä johtuen. Toiseksi yleisimmäksi selittäväksi tekijäluokaksi nostettiin organisaatiotekijät ja kolmanneksi varsinaiseen muutokseen liittyvät tekijät. Olennaisimpana erona vastarinnan kokemisen suhteen oli, että yksilötekijät arvioitiin selvemmin suurimmaksi vaikuttavaksi tekijäksi yleisesti kohdatun vastarinnan osalta, kun taas omaan vastarintaan yksilö-, organisaatio- sekä muutostekijöiden arvioitiin vaikuttavan tasapuolisemmin.

Kokonaisuutena huomattiin, että niin yleisesti kohdatun kuin itse koetun muutosvastarinnan osalta arvioissa nostettiin esille samoja tekijöitä. Esimerkiksi yksilötekijöissä mainittiin molempien vastarintojen kohdalla useimmin erilaiset työhön liittyvät pelot ja epävarmuustekijät. Nämä liittyivät esimerkiksi muuttuvaan työnkuvaan tai työtehtäviin, kasvavaan työmäärään sekä aseman

ja toimeentulon vaarantumiseen. Myös luonnollinen muutosvastarinta kuten rutiinihakuisuus ja erilaiset muutosta ja tulevaisuutta koskevat epä tietoisuuden ja -varmuuden tunteet nostettiin selvästi esille. Samalla tavalla yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan osalta organisaatiotekijöistä noin puolet olivat erilaisia johtamiseen liittyviä puutteita ja ongelmia ja toinen puoli koostui erityisesti toiminta- ja organisaatiokulttuurien ongelmista ja muutoksista sekä muutoksista organisaatorakenteissa. Muutoksen sisältöön ja muutosprosessiin liittyviksi tekijöiksi molempien vastarintojen kohdalla katsottiin muutosten määrä ja nopeus sekä erilaiset kielteiset arviot esimerkiksi muutoksen tarpeellisuudesta, hyödyistä tai tasapuolisuudesta. Viestintätekijöissä mainittiin tiedon puute ja erilaiset tietojärjestelmien muutoksiin liittyvät ongelmat.

Edellisistä tuloksista havaittiin myös, että osallistujien arviot omaan koettuun vastarintaan vaikuttavista tekijöistä noudattelivat hyvin tiiviisti kirjallisuuskatsauksen tuloksissa (ks. tarkemmin luku 5.1) löytynyttä tekijäluokkajakaumaa. Molemmissa muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä liitettiin eniten yksilöön (vähän reilut 40 %), toiseksi eniten organisaatioon mukaan lukien johtaminen (noin 30 %) ja kolmanneksi eniten varsinaiseen muutokseen (noin 15 %). Vähemmän tekijöitä katsottiin molemmissa kuuluviksi viestintään (noin 5 %) ja muutamana prosentin osuus ryhmään sekä toimintaympäristöön liittyen. Tämä tulos korostaa, että viime kädessä oman muutosvastarinnan katsotaan nousevan nimenomaan yksilöstä ja yksilöön liitettävistä ominaisuuksista käsin, mutta myös organisaatiotekijöillä sisältäen johtamisen nähdään merkittävää vaikutusta omaan vastarinnan kokemiseen.

### **5.3 Yksilötekijöiden vaikutus muutosvastarintaan**

Kuten kirjallisuuskatsauksen tulokset (ks. tarkemmin luku 5.1) ja edellisen luvun päätelmät omaan koettuun vastarintaan vaikuttavista tekijöistä osoittivat, yksilöön voidaan liittää eniten muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksilötekijöiden vaikutuksesta muutosvastarintaan haettiin vastauksia testaamalla hypoteesi H2 sekä analysoimalla kyselyn kysymykset 9–11. Näillä vastattiin ja haettiin syvempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen 1. Toinen hypoteesi H2 käsitteli ei alaisista vastuussa olevien luonnollisen muutosvastarinnan vaikutusta heidän kokemaansa muutosvastarintaan.

Hypoteesi testattiin ei alaisista vastuussa olevien osalta (n=68) kysymyksellä 7 (oma koettu vastarinta) sekä luonnollisessa muutosvastarinnassa korostuvien persoonallisuuden ulottuvuuksien avulla. Näitä ovat rutiinihakuisuus, tunnereagoiminen muutokseen, lyhytnäköinen ajattelu sekä tiedollinen jäykkyys, ja etenkin kahdella ensimmäisellä niistä selitetään parhaiten muutosvastarinnan eroja (ks. esim. Oreg ym. 2008, 936; Oreg ym. 2009, 313, 317). Persoonallisuuden ulottuvuudet oli sisällytetty kysymykseen 9 (yksilön persoonallisuus ja muut ominaisuudet). Testitulokset on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Hypoteesin H2 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Rutiinihakuisuus	Pearson Chi-Square	,003	1	,955
	Likelihood Ratio	,003	1	,955
Tunnereagoiminen muutokseen	Pearson Chi-Square	,603	1	(,438)
	Likelihood Ratio	,634	1	,426
Lyhytnäköinen ajattelu	Pearson Chi-Square	,439	1	,508
	Likelihood Ratio	,449	1	,503
Tiedollinen jäykkyys	Pearson Chi-Square	,006	1	,938
	Likelihood Ratio	,006	1	,938
	N of Valid Cases	68		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Tulosten perusteella hypoteesi H2 kumottiin eli ei alaisista vastuussa olevien luonnollinen muutosvastarinta ei vaikuta heidän kokemaansa muutosvastarintaan. Muutokseen tunnereagoimisen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista ja kolmesta muusta persoonallisuuden ulottuvuudesta yksikään ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi. Lähimmäksi sitä pääsi lyhytnäköinen ajattelu.

Edellistä tulosta tarkasteltiin myös kysymyksen 9 vastausfrekvenssien avulla ei alaisista vastuussa olevien (n=68) osalta. Yksilön persoonallisuuteen ja muihin ominaisuuksiin liittyen yleisimpinä tekijöinä mainittiin rutiinit (57,4 %), lyhytnäköinen ajattelu (32,4 %), vanhojen ideoiden säilyttäminen ja kyynisyys (molempia 30,9 %), alhainen motivaatio (23,5 %), voimakkaat tunnereaktiot (22,1 %) sekä vastustaminen on luonnollinen reaktio (17,6 %). Neljästä persoonallisuuden ulottuvuudesta kolme sisältyi neljän eniten mainitun tekijän ja kaikki neljä ulottuvuutta kuuden eniten mainitun tekijän joukkoon. Näistä etenkin rutiinit eli rutiinihakuisuus, mutta myös lyhytnäköinen ajattelu ja

vanhojen ideoiden säilyttäminen eli tiedollinen jäykkyys nostettiin vastauksissa yleisiksi tekijöiksi muutosvastarintaan. Vaikka hypoteesi H2 kumottiinkin, tämä tulos tukee väitettä, jonka mukaan ei alaisista vastuussa olevien luonnollisella muutosvastarinnalla on vaikutusta heidän kokemaansa muutosvastarintaan. Yleisesti ottaen monissa tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä yksilöiden luonnollisen muutosvastarinnan ja muutoksen hyväksymisen välille, ja persoonallisuus, etenkin luonnollinen muutosvastarinta, selittävät paljon yksilöiden kokema muutosvastarintaa etenkin tunne- ja käyttäytymisen tasolla (Oreg 2006, 89; Oreg & Berson 2009, 4–6). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä käsitystä.

Yksilötekijöiden vaikutuksia muutosvastarintaan pohdittiin vielä tarkastelemalla kysymysten 9 ja 10 vastausfrekvenssejä koko aineiston (N=102) osalta. Yksilön persoonallisuuteen ja muihin ominaisuuksiin liittyen yleisimpinä tekijöinä mainittiin rutiinit (57,8 % vastaajista), lyhytnäköinen ajattelu (33,3 %), kyynisyys (27,5 %), vanhojen ideoiden säilyttäminen (25,5 %), muutoksessa tarvittavien kykyjen puute (24,5 %), voimakkaat tunnereaktiot (23,5 %) sekä alhainen motivaatio (19,6 %). Muina yksilön ominaisuuksiin liittyvinä tekijöinä mainittiin muun muassa vastuuntunto oman työn hoitamisesta muutoksen uhatessa sitä ja se, että uuden omaksuminen vie aikaa, etenkin kiireessä. Alaisista vastuussa olevat (41,2 %) arvioivat ei vastuussa olevia (16,2 %) suuremmaksi vastarintatekijäksi muutoksessa tarvittavien kykyjen puutteen ja ei alaisista vastuussa olevat (30,9 %) taas vastuussa olevia (14,7 %) tärkeämmäksi tekijäksi vanhojen ajatusten säilyttämisen eli tiedollisen jäykkyyden. Arvojen mukaan toimiminen ja lojaalisuus katsottiin jonkin verran suuremmaksi tekijäksi itse koettuun kuin yleiseen vastarintaan.

Henkilökohtaisista huolista ja tarpeista yleisimmiksi nostettiin puolestaan haluttomuus muutoksiin nykyisessä työssä (51,0 %), lisääntyvä työnkuormitus (46,1 %), tuntemattoman pelko kuten epävarmuus selviytyä muuttuneessa tilanteessa (37,3 %), uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin esimerkiksi huonojen kokemusten myötä (29,4 %) sekä epäonnistumisen tai työn ja etuuksien menetyksen pelko (26,5 %). Lisäksi henkilökohtaisia huolia katsottiin aiheutuvan negatiivisista tulkinnoista ja oletuksista muutoksesta (18,6 %) sekä uhkista aseman, auktoriteetin, kontrollin, vallan tai turvallisuuden menetykseen työssä (17,6 %). Huolta aiheuttavana tekijänä mainittiin myös esimiesten tietämättömyys ruohonjuuritason työn sisällöstä.

Ei alaisista vastuussa olevat (51,5 %) ajattelivat muutoksen lisäävää työkuormitusta suuremmaksi vastarintaan vaikuttavaksi tekijäksi kuin alaisista vastuussa olevat (35,3 %), joka saattaa selittyä muun muassa viiveellä tulevalla muutosta koskevalla tiedolla ja muutoksen aiheuttamalla uuden opettelulla. Haluttomuus muutoksiin nykyisessä työssä nostettiin selvästi olennaisemmaksi tekijäksi yleisesti kohdattuun (47,3 %) kuin itse koettuun (27,6 %) vastarintaan. Vastaavasti lisääntyvää työkuormitusta pidettiin enemmän omaan (55,2 %) kuin yleiseen (40,5 %) vastarintaan vaikuttavana tekijänä. Viimeisintä selittää se, että erilaiset omaan työhön liittyvät muutokset on luontevaa ajatella juuri itse koetun vastarinnan tekijöiksi, koska ne tulevat lähemmäksi itseä. Tosin kuten yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan perusteluista havaittiin, työhön liittyvät pelot ja epävarmuudet nostettiin samalla tavalla molempiin vastarinnan tasoihin vaikuttaviksi tekijöiksi.

Kuten aiemmin hypoteesi H2:sen tulosta pohtiessa ei alaisista vastuussa olevien vastauksista jo huomattiin, myös kaikkien osallistujien vastauksissa neljä persoonallisuuden ulottuvuutta eli luonnollisen vastarinnan tekijät sijoittuivat kärkipäähän. Samoin näitä ulottuvuuksia voidaan nähdä erilaisten henkilökohtaisten huolien taustalla kuten haluttomuudessa muutoksiin työssä (vrt. rutiinihakuisuus) ja erilaisissa peloissa (vrt. tunnereagoiminen muutokseen). Tutkimustulosten mukaan luonnollista muutosvastarintaa voidaan pitää siis olennaisena muutosvastarintatekijänä. Lisäksi kyynisyys ja esimerkiksi negatiiviset oletukset muutoksesta on syytä nostaa yksilöön liittyvistä vastarintatekijöistä esille. Muutoksesta tehtäviin kielteisiin oletuksiin vaikuttavat osaltaan muutosta koskeva tiedon määrä ja muutosviestinnän laatu.

Yksilötekijöihin liittyen tutkimuksessa selvitettiin myös, kenellä katsottiin olevan eniten vaikutusta siihen, vastustetaanko muutosta (kysymys 11). Taulukon 5 (seuraavalla sivulla) mukaisesti vastarintaa yleisesti kohdanneilla ja itse kokeneilla sekä alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevilla oli hyvin yhteneväiset näkemykset siitä, kenellä on eniten vaikutusta muutosvastarintaan. Kuusi kymmenestä arvioi, että esimiehellä ja alaisella on molemmilla tasavertaisesti osuutta vastarinnan esiintymiseen. Pelkästään esimiehen kontolle suurimman vastuun asiasta ajatteli joka viides vastaaja. Hyvin harva katsoi vastuun kuuluvan vain alaiselle tai ei kummallekaan.

TAULUKKO 5 Suurimmat vaikuttajat muutosvastarinnan esiintymiseen.

	Yleistä vastarintaa kohdannut	Omaa vastarintaa kokenut	Vastuussa alaisista	Ei vastuussa alaisista	Yhteensä
Esimiehellä	25,7 %	20,7 %	23,5 %	25,0 %	24,5 %
Alaisella	2,7 %	0,0 %	2,9 %	4,4 %	3,9 %
Molemmilla tasavertaisesti	62,2 %	58,6 %	58,8 %	58,8 %	58,8 %
Kummallakaan ei ole osuutta muutoksen vastustamiseen	2,7 %	6,9 %	2,9 %	5,9 %	4,9 %
En osaa sanoa	6,8 %	13,8 %	11,8 %	5,9 %	7,8 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Vastuun jakautumisen arvioiminen tasavertaisesti sekä esimiehille että alaisille kertoo siitä, että kenellä tahansa organisaation jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa muutosvastarinnan esiintymiseen. Esimiehet ollessaan vastuussa tehdyistä päätöksistä ja viedessään muutoksia eteenpäin ovat luonnollisesti vaikuttamassa mahdollisesti esiintyvään vastarintaan, ja näin heidät on myös luontevaa nimetä vastarintaan vaikuttajiksi. Vastaavasti alaisten osalta tulos kieli siitä, että myös heillä on suuri vastuu siitä, miten muutos otetaan vastaan ja miten siihen reagoidaan. Molempien, niin esimiesten kuin alaisten reaktioilla, voi olla yhtäläillä vaikutusta lähellä olevien työkavereiden vastarintaan. Tässä kohtaa asemalla ei siis ole merkitystä, vaan kuka tahansa vahvasti muutosvastarintansa esiin tuova ja toisten mielipiteisiin vaikuttava henkilö saattaa vaikuttaa yllättävän monen muunkin muutokseen suhtautumiseen. Kuten kirjallisuuskatsaus osoitti, kanssaihminen sosiaalinen vaikutus (Oreg 2006, 81, 91–93) sekä ryhmänormit (Michel, By & Burnes 2013, 775) voivat molemmat olla muutosvastarinnan esiintymiseen johtavia tekijöitä. Omasta työyksiköstä tai osastosta muodostuvan ryhmän jäsenillä voi siis olla asemasta riippumatta vaikutusta toisten kokemaan muutosvastarintaan.

#### 5.4 Organisaatio- ja ryhmätekijöiden sekä johtamisen vaikutus muutosvastarintaan

Yksilötekijöiden lisäksi toisen suuren muutosvastarintatekijöiden luokan muodostivat kirjallisuuskatsauksessa organisaatiotekijät mukaan lukien johtaminen (ks. tarkemmin luku 5.1). Näitä selvitettiin ja samalla haettiin



syvempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen 1 hypoteesien H3–H4 tilastollisella testaamisella sekä kyselyn kysymysten 12–15 analysoimisella. Johtuen kirjallisuuskatsauksessa löydetystä vähistä ryhmätekijöistä sisällytettiin ne kyselyn kysymykseen 13 ja näin myös analysoitiin osana kyseistä kysymystä.

Kolmannen hypoteesin H3 oletuksena oli, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutostavastarinnan esiintymiseen. Tämän hypoteesin testaus suoritettiin organisaatiokulttuurin vaikutuksen osalta kysymykseen 13 sisällytetyillä kohdilla ”Osastojen erilaiset toimintapolitiikat ja siitä aiheutuvat osastojen väliset ongelmat” ja ”Organisaation toimintapolitiikka ja organisaatiokulttuuri (esim. konflikti tai häiriö siinä)” sekä vastarinnan kokemisen osalta kysymyksillä 5 (yleinen kohdattu vastarinta) ja 7 (oma koettu vastarinta). Taulukon 6 tuloksista näkyy, että lähimmäksi tilastollista merkitsevyyttä näistä pääsi omaan vastarinnan kokemiseen vaikuttava konfliktinen organisaatiokulttuuri, mutta kaikkineen kolmas hypoteesi kumottiin.

TAULUKKO 6 Hypoteesin H3 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yleinen vastarinta + Osastojen erilaiset...	Pearson Chi-Square	,848	1	,357
	Likelihood Ratio	,831	1	,362
Yleinen vastarinta + Organisaation toimintapolitiikka...	Pearson Chi-Square	,151	1	,697
	Likelihood Ratio	,150	1	,698
Oma vastarinta + Osastojen erilaiset...	Pearson Chi-Square	,576	1	,448
	Likelihood Ratio	,567	1	,451
Oma vastarinta + Organisaation toimintapolitiikka...	Pearson Chi-Square	1,282	1	,257
	Likelihood Ratio	1,262	1	,261
	N of Valid Cases	102		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Tarkastellessa vastausfrekvenssejä huomattiin, että yleistä vastarintaa kohdanneista 70,3 % ja itse vastarintaa kokeneista 62,1 % arvioi osastojen erilaisten toimintapolitiikkojen vaikuttaneen tai vaikuttavan vastarintaan. Vastaavasti yleistä vastarintaa kohdanneista 35,1 % ja itse vastarintaa kokeneista 44,8 % ajatteli konfliktisen organisaation toimintapolitiikan tai organisaatiokulttuurin vaikuttaneen tai vaikuttavan vastarinnan esiintymiseen.

Tämä tarkoitti sitä, että yleisesti ottaen osastojen erilaisten toimintapolitiikkojen ja siitä aiheutuvien osastojen välisten ongelmien katsottiin vaikuttavan vastarintaan enemmän kuin konfliktisen toimintapolitiikan tai kulttuurin koko organisaation tasolla. Toisin sanoen, etenkin erilaisten toimintapolitiikkojen osalta voitiin päätellä organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen (ks. esim. Danişman 2010, 202, 215), vaikka hypoteesi H3 ei osoittautunutkaan tilastollisesti merkitseväksi.

Se, että osastojen toimintapolitiikkojen ja niiden välisten ongelmien nähtiin vaikuttavan koko organisaation toimintapolitiikkaa enemmän vastarintaan, voidaan ajatella johtuvan muutosten kohtaamisesta ja niiden arvioimisesta ensisijaisesti oman osaston tai työyksikön kontekstissa. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan muutoksen vaikutuksia omaan ja oman osaston tai työyksikön työskentelyyn, jolloin samalla organisaation muut osastot tai työyksilöt voidaan nähdä eräänlaisena uhkana. Juuti ja Virtanen (2009, 156–157) muistuttavatkin, että yksiköiden välinen kilpailu vaikuttaa yleensä heikentävästi yhtenevyyden tunteeseen, ja muutostilanteissa toiset osastot voidaan ajatella uhkana oman osaston toiminnalle tai olemassaololle.

Organisaatio- ja ryhmätekijöitä koko aineiston osalta tarkasteltiin kysymysten 12 (organisaatio ja sen uskottavuus) ja 13 (organisaatio- ja toimintakulttuuri sekä ryhmä) vastausfrekvensseillä. Näistä kysymyksistä ensimmäiseen yleisimpinä tekijöinä mainittiin työntekijöiden ja johdon erilaiset, usein vastakkaiset intressit (69,6 %), luottamuspula johdon ja työntekijöiden välillä (58,8 %), muutoshistoria ja aiemmat epäonnistumiset (53,9 %), erot etuuksissa ja sisäiset konfliktit esimerkiksi voimavarojen tai palkitsemisen suhteen (32,4 %), organisaatorakenne (28,4 %) sekä huono esimies-alaissuhde (22,5 %). Muina tekijöinä mainittiin johdon ja työntekijöiden oleminen liian kaukana toisistaan. Jälkimmäisessä kysymyksessä olennaisimmiksi tekijöiksi arvioitiin osastojen erilaiset toimintapolitiikat ja siitä aiheutuvat osastojen väliset ongelmat (67,6 %), muutoksen toteutusilmasto ja muutos- ja organisaatioarvojen erilaisuus (52,9 %) sekä organisaatio- ja ryhmänormit eli epäviralliset, toimintaa säätelevät tai rajoittavat normit (43,1 %). Myös konfliktoituneella tai häiriintyneellä organisaation toimintapolitiikalla ja organisaatiokulttuurilla (36,3 %) ja eroilla ammattikielissä, -ilmaisuuksissa ja -kulttuureissa (29,4 %) nähtiin vaikutusta vastarintaan. Muutosvastarinnan esiintymisen kannalta organisaatio- ja ryhmätekijöissä korostettiin siis työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita ja

luottamusta heidän välillään, kokemuksia aiemmista muutoksista sekä organisaation eri osastojen erilaisten toimintapolitiikkojen yhteensovittamista muutostilanteissa tai organisaatiouudistusten kohdalla muutosten jälkeen.

Eroja etuuksissa pitivät suurempana vastarintatekijänä ei alaisista vastuussa (36,8 %) kuin vastuussa (23,5 %) olevat todennäköisesti siksi, että ensimmäisillä ei ole niin hyvin mahdollisuutta vaikuttaa näihin eroihin. Vastaavasti huonoa esimies-alaisuhdetta pidettiin enemmän yleisesti kohdatun (24,3 %) kuin itse koetun (10,3 %) vastarinnan tekijänä. Tätä selittänee se, että kyseisen suhteen arvioiminen on helpompaa yleisellä tasolla, vaikka se varmasti vaikuttaa omaankin vastarinnan kokemiseen. Alaisista vastuussa olevat (38,2 %) arvioivat ei vastuussa olevia (25,0 %) merkittävämmäksi tekijäksi erot ammattikielissä ja -kulttuureissa, ja tätä eroa voidaan pohtia johtamisen näkökulmasta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on saada eri henkilöstöryhmät muutoksen taakse, jolloin he joutuvat kiinnittämään tarkempaa huomiota kyseisiin eroihin ja niiden arviointiin. Toisin päin erona havaittiin, että ei alaisista vastuussa olevat (30,9 %) nostivat lähimpiin vaikutuksen vastuussa olevia (17,6 %) isommaksi tekijäksi vastarintaan. Eroa selittänee muutosten tuleminen organisaatiossa ylhäältä päin johdolta ja niiden arvioiminen yhdessä työkalvereiden kanssa.

Neljännessä hypoteesissa H4 oletettiin puutteellisen johtamisen ja muiden johtamiseen liittyvien ongelmien vaikuttavan muutosvastarintaan. Hypoteesi testattiin kysymyksellä 14 (Liittyykö johtamiseen vastustusta aiheuttavia tekijöitä?) sekä vastarinnan kokemisen osalta kysymyksillä 5 (yleinen kohdattu vastarinta) ja 7 (oma koettu vastarinta). Hypoteesin testaaminen luotettavasti ei kuitenkaan ollut mahdollista yleisesti kohdatun, eikä itse koetun vastarinnan osalta (taulukko 7).

TAULUKKO 7 Hypoteesin H4 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yleinen vastarinta + Liittyykö johtamiseen...	Pearson Chi-Square	,492	1	(,483)
	Likelihood Ratio	,468	1	,494
Oma vastarinta + Liittyykö johtamiseen...	Pearson Chi-Square	,008	1	(,928)
	Likelihood Ratio	,008	1	,928
	N of Valid Cases	102		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Hypoteesille H4 suoritettiin myös keskiarvo- eli T-testi, johon otettiin mukaan kaikki kysymyksen 15 (johtamiseen liittyvät vastarintatekijät) vastausvaihtoehdot. Taulukon 8 mukaisesti hypoteesi kumottiin sekä yleisesti kohdatun että itse koetun muutosvastarinnan suhteen. Tältä osin tutkimustulokset viittasivat siihen, että kokonaisuutena ottaen erilaisilla johtamiseen liittyvillä tekijöillä ei ole vaikutusta vastarinnan esiintymiseen.

TAULUKKO 8 Hypoteesin H4 T-testin tulokset.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>Yleistä vastarintaa kohdannut</b>	74	2,6486	,97126	,11291
<b>Ei yleistä vastarintaa kohdannut</b>	28	2,5357	1,13797	,21506
<b>Omaa vastarintaa kokenut</b>	29	2,6207	1,11528	,20710
<b>Ei omaa vastarintaa kokenut</b>	73	2,6164	,98079	,11479
		t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Yleistä vastarintaa kohdannut (yhtä suurten varianssien testi) ^</b>		,500	100	,619
<b>Omaa vastarintaa kokenut (yhtä suurten varianssien testi) ^</b>		,019	100	,985

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista / ^ = raportoitu ainoastaan sen testin tulos, jota Levene-testin perusteella käytettiin

Hypoteesin H4 tilastollisten testien lisäksi johtamiseen liittyvien tekijöiden vaikutusta muutosvastarintaan tarkasteltiin kysymysten 14 ja 15 vastausfrekvenssejä läpikäymällä. 89,2 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että johtamiseen liittyy tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan. Alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevat samoin kuin yleistä vastarintaa kohdanneet ja omaa vastarintaa kokeneet vastaajat arvioivat asian samalla tavalla. Tältä pohjalta voidaan perustellusti olettaa johtamiseen liittyvän tekijöitä, joilla on vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen. Kaikkien vastaajien osalta yleisimmin mainittuja tekijöitä kysymyksen 15 (n=91) mukaisesti olivat muutoksen johtaminen teknisestä näkökulmasta ja näin sosiaalisen ulottuvuuden eli ihmisten unohtaminen (46,1 %), epäjohtonmukaisuus johtamistoimien ja muutostavoitteiden välillä (30,4 %), johtamisen puute (25,5 %), johdon puolueellinen ajattelutapa esimerkiksi toisia suosimalla (23,5 %), puutteellinen strateginen visio ja johdon sitoutumattomuus visioon (22,5 %)

sekä johdon uskottavuuden puute (21,6 %). Muina johtamiseen liittyvinä tekijöinä mainittiin esimerkiksi töiden resursointi, jonka vuoksi ei ole mahdollisuutta keskittyä kunnolla muutokseen, puutteellinen perehdyttäminen, erilaiset ongelmat muutosta koskevassa päätöksenteossa ja riittämättömät muutoksen perustelut sekä jyräävä johtamistyyli.

Johtamistekijöissä merkittävänä eroina olivat, että muutoksen johtamisen teknisestä näkökulmasta katsottiin vaikuttavan enemmän itse koettuun vastarintaan (69,2 %) kuin yleisesti kohdattuun vastarintaan (52,2 %) ja epäjohtonmukaisuuden johtamistoimien ja muutostavoitteiden välillä enemmän yleisesti kohdattuun (31,3 %) kuin itse koettuun (15,4 %) vastarintaan. Lisäksi alaisista vastuussa olevat (43,3 %) arvioivat ei vastuussa olevia (29,5 %) selvästi suuremmaksi tekijäksi johtamistoimien ja muutostavoitteiden välisen epäjohtonmukaisuuden. Tälle tulokselle voidaan nähdä useita selityksiä. Vastajissa oli mukana myös keskijohtoa, jotka eivät välttämättä ole itse olleet määrittelemässä ja päättämässä ylempää tulleita muutostavoitteita ja johtamistoimia, jolloin he arvioivat näin ylimmän johdon toimintaa. Alaisista vastuussa olevat ovat myös ei vastuussa olevia paremmin perillä muutostavoitteista, jonka vuoksi heillä on paremmat mahdollisuudet arvioida muutoksen toteutusta ja havaita samalla tavoitteiden ja johtamisen mahdollinen epäsuhta. Lisäksi voidaan ajatella, että alaisista vastuussa olevien mielestä muutoksen johtaminen on haastavaa, eikä tavoitteiden mukaista johtamista pidetä helppona.

## **5.5 Viestintätekijöiden vaikutus muutosvastarintaan**

Viestintätekijöiden vaikutusta muutosvastarintaan arviointiin hypoteesin H5 testaamisella ja kyselyn kysymysten 16–18 analysoinnilla. Samalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen 2 sekä osaltaan syvempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen 1. Viides hypoteesi H5, jonka mukaan viestinnällä on suuri merkitys muutosvastarinnan esiintymisessä, testattiin kysymyksen 18 (viestinnän vaikutus muutosvastarintaan) vastauksilla ”paljon” ja ”erittäin paljon” (n=80) sekä yleisen kohdatun (kysymys 5) että oman koetun (kysymys 7) muutosvastarinnan osalta. Tulokset ovat taulukossa 9 (seuraavalla sivulla).

TAULUKKO 9 Hypoteesin H5 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yleinen vastarinta + Viestinnän vaikutus...	Pearson Chi-Square	3,110	1	,078
	Likelihood Ratio	3,262	1	,071
Oma vastarinta + Viestinnän vaikutus...	Pearson Chi-Square	,097	1	,756
	Likelihood Ratio	,096	1	,756
	N of Valid Cases	80		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Tilastollista merkitsevyyttä ei saavutettu kummallakaan muutosvastarinnan kokemisen tasolla, joten hypoteesi H5 kumottiin. On kuitenkin hyvä huomata, että viestinnän merkitys yleisesti kohdattuun muutosvastarintaan oli selvästi lähempänä ja itse asiassa melko lähellä tilastollisesti melkein merkitsevää tulosta kuin itse koetun vastarinnan kohdalla. Vastaavasti tarkasteltaessa kysymyksen 18 vastausfrekvenssejä (taulukko 10), kaikista vastaajista 78,5 % oli sitä mieltä, että viestinnällä on joko paljon tai erittäin paljon merkitystä muutosvastarinnan esiintymiseen. Aseman mukaan vastauksia tarkastellessa huomattiin, että alaisista vastuussa olevista näin ajatteli 76,5 % ja ei vastuussa olevista 79,4 %. Toisaalta tuloksista havaittiin, että alaisista vastuussa olevat korostivat ei alaisista vastuussa olevia enemmän viestintää vastarintaan vaikuttavana tekijänä. Viestintätekijöiden katsottiin myös vaikuttavan hieman enemmän yleiseen kohdattuun kuin itse koettuun vastarintaan. Näiden tulosten mukaan erilaisilla viestintään liittyvillä tekijöillä on siis selvästi vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen.

TAULUKKO 10 Erilaisten viestintätekijöiden vaikutus kokonaisuutena muutosvastarinnan esiintymiseen.

	Yleistä vastarintaa kohdannut	Omaa vastarintaa kokenut	Vastuussa alaisista	Ei vastuussa alaisista
Vähän	2,7 %	6,9 %	5,9 %	0,0 %
Jonkin verran	17,6 %	17,2 %	17,6 %	17,6 %
Paljon	43,2 %	41,4 %	35,3 %	52,9 %
Erittäin paljon	36,5 %	31,0 %	41,2 %	26,5 %
En osaa sanoa	0,0 %	3,4 %	0,0 %	2,9 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Viestinnän merkitystä muutosvastarinnan esiintymisessä tarkennettiin kysymyksen 16 (vaikuttavat viestintätekijät) frekvensseillä ja avokysymyksen

17 (selkein yksittäinen viestintätekijä) analysoinnilla. Yleisimpinä viestintätekijöinä vastarintaan pidettiin muutosta koskevan avoimen keskustelun puuttumista tai puutteita siinä (86,3 % kaikista vastaajista), muutosta koskevaa liian vähäistä tietoa (72,5 %) sekä huonosti johdettua muutosviestintää (69,6 %). Myös erilaisilla tulkintavaikeuksilla ja väärintulkinnalla nähtiin melko yleisesti vaikutusta vastarintaan (36,3 %), mutta sen sijaan erilaisia viestinnän esteitä kuten väärää tietoa tai vanhentuneita tietojärjestelmiä ei pidetty kovinkaan yleisinä tekijöinä. Nämä mainitsi ainoastaan noin joka kymmenes vastaaja. Viestintään liittyen esiin tuotiin myös muutostarpeen ja -perustelujen puutteellinen viestiminen sekä olettaminen, että asiat tiedetään ilman niistä kertomista. Edellisen suuntaisesti kysymyksen 17 avovastauksissa tärkeimmiksi vastarintaan vaikuttaviksi viestintätekijöiksi nostettiin avoimen keskustelun ja ylipäänsä avoimuuden puute (35 mainintaa), huonosti johdettu muutosviestintä sisältäen muutosta koskevien perustelujen puuttumisen (28 mainintaa) sekä liian vähäinen muutosta koskeva tieto (24 mainintaa). Nämä johtavat herkästi huhuihin muutostilanteessa.

Viestintätekijöiden merkittäviä eroja olivat, että ei alaisista vastuussa olevat (76,5 %) painottivat alaisista vastuussa olevia (64,7 %) enemmän tiedon vähyyttä ja toisin päin, alaisista vastuussa olevat korostivat tulkintavaikeuksia ja vanhentuneita tietojärjestelmiä. Vähäistä tietoa koskeva ero selittyy sillä, että alaisista vastuussa olevilla on etenkin ennen ja muutoksen alkuvaiheessa enemmän tietoa käytettävissään. Huonosti johdettu muutosviestintä katsottiin vastaavasti selvästi suuremmaksi tekijäksi yleiseen kohdattuun (66,2 %) kuin itse koettuun (44,8 %) vastarintaan, kun taas vanhentuneilla tietojärjestelmillä nähtiin suurempi vaikutus omaan vastarintaan.

Monet tutkijat (mm. Elving 2005, 129) ovat tuoneet esille, että viestinnällä on muutoksessa ja näin myös muutosvastarinnan esiintymisessä keskeinen merkitys. Tämä kävi ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksista. Keskeisimpänä viestintätekijänä pidettiin avoimen keskustelukulttuurin ja laajemminkin avoimuuden puuttumista tai puutteita siinä. Muun muassa tähän liittyen toiseksi olennaisimmaksi tekijäksi katsottiin muutosta koskevan tiedon puute. Näiden kahden tekijän taustalla vaikuttavat puolestaan ongelmat ja puutteet muutosviestinnän johtamisessa, mikä nostettiin kolmanneksi yleisimmäksi viestintätekijäksi vastarintaan. Yksi tällainen johtamiseen liittyvä puute on muutoksen riittämättömät perustelut. Ylipäänsä avoimen viestinnän merkitystä

vastarinnan suhteen korostettiin myös kyselyn avopalautteessa (kysymys 25).

Muutostilanteissa korostuu tarve avoimelle keskustelulle, jonka myötä on mahdollisuus saada tietoa ja esittää tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Tässä olennaisessa asemassa on muutostilanteessa valmentajan roolissa toimiva esimies, jonka kanssa alaisten pitää voida puhua avoimesti ja puntaroida erilaisia vaihtoehtoja (Juuti & Virtanen 2009, 154). Keskustelun ja tiedon puute liittyvät siis vahvasti toisiinsa. Muutostilanteissa tarve kasvokkaisuviestinnälle ja avoimelle keskustelukulttuurille korostuvat, jotka toimivat mitä tärkeimpänä tiedon ja ajatusten vaihtamisen kanavana. Jos näitä mahdollisuuksia ei ole tarjolla, tiedon puutteen vuoksi henkilöstöllä ei ole muutostilanteessa mahdollisuutta muodostaa kunnollista kuvaa muutoksesta ja tämä epätietoisuus ilmenee herkästi ja ymmärrettävästikin varovaisena suhtautumisena muutokseen tai muutosvastarintana. Ajatustenvaihdon lisäksi avoin keskustelu toimii vertaistukena henkilöstön kesken.

## **5.6 Muutos- ja toimintaympäristötekijöiden vaikutus muutostilanteeseen**

Muutostekijöiden eli muutoksen sisällön ja muutosprosessin vaikutusta muutostilanteeseen arvioitiin hypoteesin H6 testaamisella. Toimintaympäristöön liittyen tutkimuksessa ei asetettu hypoteesia. Lisäksi näitä kahta tekijäluokkaa tarkasteltiin muutoksen osalta analysoimalla kyselyn kysymykset 19–20 sekä toimintaympäristön osalta kysymys 21. Kaikkineen edellisillä vastattiin ja haettiin syvempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen 1.

Kuudennessa hypoteesissa H6 väitettiin tiedon, osallistumisen ja johtoon luottamuksen puutteen vaikuttavan muutostilanteeseen esiintymiseen. Kyseisen hypoteesin testaaminen olisi voitu perustellusti esittää jo aiemmin joko viestintätekijöissä tai osana johtamista organisaatiotekijöissä, mutta tässä päädyttiin ajattelemaan hypoteesi sisällöltään parhaiten muutosprosessiin kuuluvaksi. Hypoteesi testattiin tiedon puutteen osalta kysymyksen 16 kohdilla ”Tietoa muutoksesta on liian vähän” ja ”Avoin keskustelu muutoksesta puuttuu tai on puutteellista”. Osallistumisen puute testattiin kysymyksen 20 kohdilla ”Muutoksen suunnitteluprosessi on virheellinen tai jääty sen ulkopuolelle, ”Muutokseen ei koeta otetun menestyksellisesti osaa” ja



”Muutokseen vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset”. Johtoon luottamuksen puutteen osalta hypoteesi testattiin kysymyksen 10 kohdalla ”Uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin (esim. huonoja kokemuksia muutoksen johtajista)” ja kysymyksen 12 kohdalla ”Luottamuspula johdon ja työntekijöiden välillä”. Jokainen kohta testattiin vastarinnan kokemisen osalta kysymyksillä 5 (yleinen kohdattu vastarinta) ja 7 (oma koettu vastarinta). Testitulokset on koottu taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Hypoteesin H6 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yleinen vastarinta + Tiedon vähyys	Pearson Chi-Square	,427	1	,514
	Likelihood Ratio	,418	1	,518
Yleinen vastarinta + Keskustelun puute	Pearson Chi-Square	,005	1	(,941)
	Likelihood Ratio	,005	1	,941
Yleinen vastarinta + Suunnitteluprosessi	Pearson Chi-Square	,084	1	,772
	Likelihood Ratio	,083	1	,773
Yleinen vastarinta + Muutokseen ei koeta...	Pearson Chi-Square	,005	1	(,941)
	Likelihood Ratio	,005	1	,941
Yleinen vastarinta + Muutokseen vaikuttaminen	Pearson Chi-Square	2,482	1	,115
	Likelihood Ratio	2,647	1	,104
Yleinen vastarinta + Luottamuksen puute	Pearson Chi-Square	1,185	1	,276
	Likelihood Ratio	1,233	1	,267
Yleinen vastarinta + Luottamuspula	Pearson Chi-Square	,440	1	,507
	Likelihood Ratio	,437	1	,509
Oma vastarinta + Tiedon vähyys	Pearson Chi-Square	,223	1	,637
	Likelihood Ratio	,227	1	,634
Oma vastarinta + Keskustelun puute	Pearson Chi-Square	,027	1	(,870)
	Likelihood Ratio	,027	1	,869
Oma vastarinta + Suunnitteluprosessi	Pearson Chi-Square	,008	1	,927
	Likelihood Ratio	,008	1	,928
Oma vastarinta + Muutokseen ei koeta...	Pearson Chi-Square	2,874	1	(,090)
	Likelihood Ratio	2,665	1	,103
Oma vastarinta + Muutokseen vaikuttaminen	Pearson Chi-Square	4,761	1	,029 *
	Likelihood Ratio	5,241	1	,022
Oma vastarinta + Luottamuksen puute	Pearson Chi-Square	1,417	1	,234
	Likelihood Ratio	1,378	1	,240
Oma vastarinta + Luottamuspula	Pearson Chi-Square	,001	1	,979
	Likelihood Ratio	,001	1	,979
N of Valid Cases		102		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Kuten edellinen osoittaa, yleisesti kohdatun muutosvastarinnan osalta mikään testatuista kohdista ei noussut tilastollisesti merkitseväksi. Lähimmäksi sitä pääsivät kuitenkin vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen sekä uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin. Vastaavasti oman vastarinnan kokemisen osalta vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen osoittautuivat tilastollisesti melkein merkitseväksi, ja uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin pääsi seuraavista lähimmäksi tilastollista merkitsevyyttä. Yhtenä selityksenä vähäisten vaikuttamismahdollisuuksien vaikutukseen juuri omaan koettuun, muttei yleisesti kohdattuun vastarintaan voi olla, ettei esimerkiksi isommissa organisaatioissa välttämättä tiedetä, miten muilla osastoilla toimitaan ja miten niiden henkilöstö otetaan mukaan muutokseen. Kokonaisuutena ottaen hypoteesi H6 kumottiin, vaikka vähäiset vaikutusmahdollisuudet vaikuttivatkin tilastollisesti itse koettuun vastarintaan.

Koska hypoteesiin H6 sisältyi monia tekijöitä, päätettiin sille suorittaa myös keskiarvo- eli T-testi. Kuten taulukosta 12 ilmenee, hypoteesi osoittautui tilastollisesti melkein merkitseväksi oman muutosvastarinnan kokemisen suhteen eli kokonaisuudessaan tiedon, osallistumisen ja johtoon luottamuksen puute aiheuttaa omakohtaista vastarintaa. Sen sijaan yleisesti kohdattuun vastarintaan näillä tekijöillä ei ollut kokonaisuudessaan vaikutusta tilastollisessa mielessä.

TAULUKKO 12 Hypoteesin H6 T-testin tulokset.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>Yleistä vastarintaa kohdannut</b>	74	3,9054	1,16064	,13492
<b>Ei yleistä vastarintaa kohdannut</b>	28	3,7857	1,13389	,21429
<b>Omaa vastarintaa kokenut</b>	29	4,2414	1,27210	,23622
<b>Ei omaa vastarintaa kokenut</b>	73	3,7260	1,07057	,12530
		t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Yleistä vastarintaa kohdannut (yhtä suurten varianssien testi) ^</b>		,468	100	,641
<b>Omaa vastarintaa kokenut (yhtä suurten varianssien testi) ^</b>		2,077	100	,040 *

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista / ^ = raportoitu ainoastaan sen testin tulos, jota Levene-testin perusteella käytettiin

Muutoksen sisältöön ja luonteeseen (kysymys 19) liittyen suurimmaksi muutosvastarinnan aiheuttajaksi nostettiin se, että muutosta ei koeta oikeaksi tai tarpeelliseksi organisaatiolle (51,0 % vastaajista). Muina tärkeinä tekijöinä nähtiin muun muassa, että muutosta ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin (44,1 %), muutoksen tarvetta ei tiedetä (41,2 %) sekä erilaiset ajatukset, merkitykset, näkemykset ja uskomukset muutostarpeesta ja muutostilanteesta (39,2 %). Lisäksi vastarintaa katsottiin nousevan liian monista ja samanaikaisista (28,4 %) tai liian nopeista (23,5 %) muutoksista johtuen. Edellisestä huomataan, että kolmeen ensimmäiseen muutosta koskevaan vastarintatekijään liittyy olennaisesti muutosviestintä ja muutoksen johtaminen. Kyseisten tekijöiden kohdalla kyse on etenkin muutoksen riittävän hyvästä perustelemisesta.

Ei alaisista vastuussa olevat pitivät muutoksen ymmärtämättömyyttä (47,1 %) ja muutoksen kiireellisyyttä (26,5 %) olennaisempina vastarintatekijöitä kuin alaisista vastuussa olevat (vastaavat tekijät 38,2 % ja 17,6 %). Ymmärryksen puute ja väärinymmärrys muutoksesta linkittyvät suoraan muutosta koskevan tiedon määrään, jota alaisista ei vastuussa olevilla lienee yleensä vähemmän. Kiirettä koskevaa eroa selittänevät taas erilaiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen. Johto ja esimiehet määrittävät muutostahdin. Muutoksen hyväksymättömyyttä ja muutokseen liittyviä epärealistisia tavoitteita pidettiin enemmän itse koettuun (molemmat 24,1 %) kuin yleisesti kohdattuun (molemmat 14,9 %) vastarintaan liittyvinä tekijöinä.

Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen (kysymys 20) liittyen selkeimmäksi muutosvastarinnan aiheuttajaksi arvioitiin vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen (70,6 % vastaajista). Lisäksi muutosprosessiin liittyen vastarinnan aiheuttajiksi nähtiin virheellinen muutoksen suunnitteluprosessi tai sen ulkopuolelle jääminen (55,9 %), muutoksesta vastuussa olevien huono muutoksen käsitteleminen (47,1 %) kuten laiminlyöty muutosvalmiuden luominen (40,2 %) ja se, etteivät työntekijät ole valmiita organisaatiomuutokseen (36,3 %). Vastarintaa katsottiin nousevan myös, jos muutoksen käsittelytapaa tai rakenteellisia päätöksiä ei hyväksytä (24,5 %). Tässäkin kohdassa painotettiin vastarinnan taustalla muutoksen perustelujen ja aiempaan muutokseen kytkemisen puuttumista. Lisäksi esille nousi työntekijöiden muutokseen osallistumisen ja kuulemisen tärkeys. Edellisistä neljä ensimmäistä tekijää liittyvät suoraan muutoksen johtamiseen.

Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen liittyvissä vastarintatekijöissä havaittiin useita eroja vastaajien arvioissa, joista merkittävimpiä olivat seuraavat. Alaisista vastuussa olevat (50,0 %) korostivat ei vastuussa olevia (35,3 %) voimakkaammin laiminlyötyä muutosvalmiuden luomista ja toisinpäin, ei alaisista vastuussa olevat (29,4 %) katsoivat vastuussa olevia (14,7 %) enemmän muutoksen käsittelytavan hyväksymättömyyden vaikuttavan vastarintaan. Ensimmäistä eroa voi pitää alaisista vastuussa olevien kriittisenä muutoksen johtamisen haasteellisuuden arviointina, ja jälkimmäisen eron taustalla voivat olla esimerkiksi alaisista ei vastuussa olevien vähäiset muutokseen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Vähäisiä muutokseen vaikuttamismahdollisuuksia pidettiin selvästi yleisempänä tekijänä itse koettuun (86,2 %) kuin yleisesti kohdattuun (66,2 %) vastarintaan, mikä kielii etenkin henkilökohtaisesta muutokseen osallistumisen tärkeydestä. Vastaavasti johdon huono muutoksen käsittely ja laiminlyöty muutosvalmiuden luominen nähtiin vahvemmin yleiseen kohdattuun (48,6 % ja 41,9 %) kuin itse koettuun (31,0 % ja 27,6 %) vastarintaan vaikuttavina tekijöinä kenties siksi, että kyseiset tekijät ovat enemmän yleisluonteisia kuin pelkästään yksittäiseen henkilöön vaikuttavia.

Toimintaympäristötekijöiden osalta (kysymys 21) etenkin organisaation toimialan luonne (39,2 %) ja erilaiset nopeat, monimutkaiset ympäristön muutokset esimerkiksi teknologiassa (37,3 %) nähtiin muutosvastarintaan vaikuttavina tekijöinä. Näihin liittyen mainittiin myös epävarmuus toimialan muutoksen suunnasta ja nopeudesta, kiristynvä taloustilanne sekä erilaiset yhteiskunnalliset tekijät. Pienemmäksi tekijäksi arviointiin toimintaympäristön ominaisuudet esimerkiksi kilpailun myötä (20,6 %). Alaisvastuun osalta eroina huomattiin, että alaisista vastuussa olevat (32,4 %) painottivat ei vastuussa olevia (14,7 %) enemmän toimintaympäristön ominaisuuksia kuten kilpailua ja taas ei vastuussa olevat (42,6 %) vastuussa olevia (26,5 %) enemmän nopeita, monimutkaisia ympäristön muutoksia. Ensimmäinen ero voi selittyä alaisista vastuussa olevien toimintaympäristön luotaamisella, jonka myötä esimerkiksi havaitut muutokset kilpailutilanteessa korostuvat. Samoin näiden nopeiden ja monimutkaisten muutosten katsottiin vaikuttavan enemmän itse koettuun (44,8 %) kuin yleisesti kohdattuun (31,1 %) vastarintaan. Tätä voinee selittää yksilön tarve riittävään muutokseen sopeutumisaikaan, jonka vuoksi vastaajat kokivat nopeiden muutosten vaikuttavan enemmän itse koettuun vastarintaan. Sen sijaan esimerkiksi murroksessa oleva toimiala nostettiin yleisemmäksi tekijäksi yleisesti kohdattuun (41,9 %) kuin itse koettuun (31,0 %) vastarintaan.

Se, missä määrin eri toimintaympäristötekijät vaikuttavat vastarintaan, riippuu paljon etenkin organisaation toimialasta ja sen dynaamisuudesta. Jotkut toimialat ovat suuremmassa murroksessa kuin toiset. Toisaalta esimerkiksi yleinen taloustilanne ja teknologian kehitys ulottaa vaikutuksensa laajasti yli toimialarajojen. Toimintaympäristötekijöiden sivuuttaminen tutkimuksessa melko pienellä huomiolla ei tarkoita sitä, etteikö näillä tekijöillä olisi suuria vaikutuksia organisaatiomuutoksiin ja samalla vastarinnan esiintymiseen.

## 5.7 Yleiset arviot muutosvastarinnasta

Lopuksi tarkasteltiin vielä osallistujien yleisiä arvioita muutosvastarinnasta testaamalla hypoteesi H7 sekä analysoimalla kyselyn kysymykset 22–24. Näillä vastattiin ja haettiin syvempää ymmärrystä kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Viimeisen hypoteesin H7 mukaan organisaatio-tekijöiden oletettiin vaikuttavan muutosvastarinnan esiintymiseen enemmän kuin yksilötekijöiden. Hypoteesin testaaminen suoritettiin kysymyksen 22 (mihin liittyvillä tekijöillä suurin vaikutus vastarintaan, n=34) kyseisillä kohdilla sekä vastarinnan kokemisen osalta kysymyksillä 5 (yleinen kohdattu vastarinta) ja 7 (oma koettu vastarinta). Hypoteesin testaaminen luotettavasti ei kuitenkaan ollut mahdollista kummankaan vastarinnan kokemistason suhteen johtuen liian pienistä vastausmääristä (ks. taulukko 13).

TAULUKKO 13 Hypoteesin H7 Khiin neliö -testin tulokset.

		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Yleinen vastarinta	Pearson Chi-Square	1,049	1	(,306)
	Likelihood Ratio	1,174	1	,279
Oma vastarinta	Pearson Chi-Square	,305	1	(,581)
	Likelihood Ratio	,316	1	,574
	N of Valid Cases	34		

\* =  $p < ,05$  / \*\* =  $p < ,01$  / \*\*\* =  $p < ,001$  / sulkeissa ( ) = tilastollinen testaaminen luotettavasti ei ollut mahdollista

Kysymyksen 22 vastausfrekvenssejä (taulukko 14 seuraavalla sivulla) läpikäyessä huomattiin kuitenkin, että yksilötekijöillä arvioitiin olevan organisaatiotekijöitä suurempaa vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan sekä aseman mukaan tarkasteltuna. Samoin tarkasteltaessa kaikkia eri tekijäluokkia yksilöön

liitettävät muutosvastarintatekijät nousivat suurimmaksi yksittäiseksi selitykseksi muutosvastarintaan. Toiseksi suurimmaksi luokaksi nousivat kauttaaltaan ryhmätekijät. Yksilötekijöiden arvioiminen suurimmaksi muutosvastarintaa aiheuttavaksi tekijäksi vahvistaa käsitystä siitä, että pohjimmiltaan muutosvastarintaan, erityisesti luonnollisen muutosvastarinnan kautta ajateltuna, yksilö on pääasiallinen lähde, eivätkä esimerkiksi organisaatiotekijät (mm. Oreg 2006, 76; Michel, By & Burnes 2013, 763). Onhan muutoskin viime kädessä yksilötason prosessi (mm. Elving 2005, 131).

TAULUKKO 14 Eri tekijäluokkien vaikutuksen osuus muutosvastarintaan yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan sekä aseman suhteen.

	<b>Yleistä vastarintaa kohdannut</b>	<b>Omaa vastarintaa kokenut</b>	<b>Vastuussa alaisista</b>	<b>Ei vastuussa alaisista</b>
<b>Yksilötekijät</b>	24,3 %	27,6 %	23,5 %	25,0 %
<b>Ryhmätekijät</b>	23,0 %	17,2 %	17,6 %	22,1 %
<b>Organisaatiotekijät</b>	10,8 %	6,9 %	5,9 %	10,3 %
<b>Viestintätekijät</b>	9,5 %	17,2 %	17,6 %	7,4 %
<b>Muutostekijät</b>	6,8 %	3,4 %	8,8 %	5,9 %
<b>Toimintaympäristötekijät</b>	16,2 %	13,8 %	14,7 %	16,2 %
<b>En osaa sanoa</b>	9,5 %	13,8 %	11,8 %	13,2 %
<b>Yhteensä</b>	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Muutosvastarinnan kokemisen suhteen suurimpina eroina tuloksissa olivat, että viestintätekijöillä katsottiin olevan enemmän vaikutusta omaan kuin yleiseen vastarinnan kokemiseen ja ryhmätekijöillä enemmän merkitystä yleiseen kuin omaan vastarinnan määrään. Alaisista vastuussa olevien ja ei vastuussa olevien arviot eri tekijöiden vaikutuksesta muutosvastarintaan noudattelivat pitkälti samoja linjoja. Suurimpana erona tuloksissa oli, että alaisista vastuussa olevat arvioivat viestintätekijöiden vaikuttavan vastarintaan jonkin verran enemmän kuin he, jotka eivät olleet vastuussa alaisista. Vastaavasti hienoisena erona oli, että ei alaisista vastuussa olevat pitivät ryhmään ja organisaatioon liittyvien tekijöiden vaikutusta jonkin verran suurempana kuin alaisista vastuussa olevat. Kokonaisuutena on lisäksi syytä nostaa esille, että yleistä vastarintaa huomanneet sekä alaisista ei vastuussa olevat arvioivat viestintätekijöiden vaikutuksen muutosvastarintaan suhteellisen pieneksi, kun taas itse vastarintaa kokeneet sekä alaisista vastuussa olevat pitivät viestintätekijöiden vaikutusta suurempana. Edellistä voinee selittää itse koetun vastarinnan osalta siten, että juuri viestinnästä tai paremminkin viestimättömyydestä nousevat tekijät

vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten hyvin yksilöllä on mahdollisuuksia rakentaa suhtautumistaan muutokseen. Omalta osaltaan tämä korostaa jälleen kerran viestinnän merkitystä muutoksessa. Alaisvastuullisten suhteen tulosta selittää puhtaasti heidän roolinsa muutostilanteessa. Kuten muun muassa Juuti ja Virtanen (2009, 151) toteavat, muutoksen johtaminen on nimenomaan jatkuvaa avointa viestintää ja vuorovaikutusta. Tältä pohjalta on ymmärrettävää, että alaisista vastuussa olevat nostivat viestintätekiäjät korostetummin esille vastarinnan esiintymisessä.

Tutkimuskysymysten lisäksi selvitettiin vielä muutosvastarintailmiöön suhtautumista tarkastelemalla kysymyksen 23 vastausfrekvenssejä. Kuten taulukosta 15 ilmenee, muutosvastarintailmiöön suhtautuminen noudatteli pääpiirteissään samoja linjoja niin yleistä vastarintaa kohdanneiden ja sitä itse kokeneiden kuin eri asemissa työskentelevien arvioissa. Vastarinnan esiintymisen suhteen itse vastarintaa kokeneet arvioivat ilmiön hieman enemmän neutraaliksi kuin yleistä vastarintaa kohdanneet. Tätä voi selittää esimerkiksi se, että oman vastarintaprosessin tunnistaminen voi olla haastavampaa kuin yleisen vastarinnan huomaaminen, jonka vuoksi omakohtaisen vastarinnan kohdalla on helpompaa päätyä neutraalimpaan arvioon ilmiöstä. Samoin kuin ylipäänsä oman koetun muutosvastarinnan myöntäminen on selvästi harvinaisempaa kuin yleisen vastarinnan tunnistaminen (ks. tarkemmin luku 5.2). Vastaavasti aseman suhteen vastauksia tarkasteltaessa huomattiin, että alaisista ei vastuussa olevat päätyivät arvioissaan hieman kielteisempään lopputulokseen kuin alaisista vastuussa olevat. Tämä ero oli kuitenkin loppujen lopuksi pieni.

TAULUKKO 15 Muutosvastarintailmiöön suhtautuminen yleisesti kohdatun ja itse koetun vastarinnan sekä aseman suhteen.

	Yleistä vastarintaa kohdannut	Omaa vastarintaa kokenut	Vastuussa alaisista	Ei vastuussa alaisista
Myönteisenä	4,1 %	10,3 %	8,8 %	1,5 %
Kielteisenä	9,5 %	6,9 %	5,9 %	11,8 %
Myönteisenä&kielteisenä	73,0 %	62,1 %	73,5 %	70,6 %
Neutraalina	10,8 %	20,7 %	11,8 %	13,2 %
En osaa sanoa	2,7 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Kokonaisuutena voidaan todeta, että suurin osa eli noin seitsemän kymmenestä arvioi muutosvastarintailmiöön liittyvän sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä ja vain noin joka kymmenes pelkästään kielteisiä. Tämä tulos poikkesi perinteisestä, yhä tänäkin päivänä vallalla olevasta lähestymistavasta nähdä muutosvastarinta enimmäkseen muutoksen kannalta kielteisenä ilmiönä (Thomas & Hardy 2011, 322–323). Yhtenä selityksenä tälle voidaan nähdä tutkimuksen saatekirjeen ja kyselyn alkusanojen muotoilu, jossa todettiin vastarinnalla olevan molempia ulottuvuuksia, ja että tässä tutkimuksessa ei asetuta kummankaan lähestymistavan puolelle. Tällainen taustoitus katsottiin tärkeäksi tutkimuksen lähtökohtien selventämiseksi osallistujille, mutta samalla se saattoi jossain määrin vaikuttaa vastaamiseen. Toisaalta voidaan ajatella, että ilmiön arvioiminen selvästi myönteiseksi ja kielteiseksi kielii lisääntyneestä ymmärryksestä muutosvastarinnasta ja sen moniulotteisesta luonteesta.

Myös kysymyksen 24 avovastaukset selvensivät hyvin erilaisia lähestymistapoja suhtautua muutosvastarintailmiöön. Vastarinnan myönteisenä näkevät pitivät tärkeänä muutoksen perusteltua kriittistä tarkastelemista ja arvioimista eri näkökulmista sekä mielipiteiden vaihtamista muutoksessa. Vastarintaa kielteisenä pitävät puolestaan katsoivat, että hyvää muutosta ei pitäisi vastustaa, eivätkä järkevät ja perustellut muutokset saisi jäädä toteutumasta vastarinnan takia. Muutosvastarinnassa sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä näkevät arvioivat ilmiötä esimerkiksi vastarinnan syyn ja määrän suhteen. Myönteistä vastarintaa on esimerkiksi silloin, kun muutosta ja sen vaikutuksia arvioidaan kriittisesti, jolloin vastarinnasta tulee muutosta tukevaa. Kielteiseksi vastarintaa muuttuu siinä vaiheessa, jos se johtuu vain halusta pysyä vanhassa muun muassa rutiinihakuisuuden takia tai jos vastarintaa liiallisena hidastaa ja estää muutosta sekä luo organisaatioon kielteistä ilmapiiriä. Lisäksi arvioitiin, että vastarintaa määrittää joko myönteiseksi tai kielteiseksi siihen suhtautumistavan sekä muutoksen hyvänä tai huonona pitämisen mukaan, jolloin se ei siis oletusarvoisesti ole kumpaakaan. Monet vastaajat totesivat myös muutosvastarinnan olevan luonnollinen, normaali reaktio ihmiselle ja näin luonnollinen osa muutosta. Niin toteutettavat muutokset kuin muutosvastarintakin pitää aina perustella hyvin, ja tämä kaikki pohjautuu juuri avoimeen, rakentavaan ja toisten ihmisten näkökulmat huomioivaan keskustelukulttuuriin ja viestintään.

Tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä esitellään seuraavassa pääluvussa.



## 6 PÄÄTÄNTÖ

Viimeisessä pääluvussa kootaan yhteen tutkimustuloksista tehdyt keskeisimmät johtopäätökset sekä pohditaan tulosten hyödyntämis- ja soveltamismahdollisuuksia organisaatioissa etenkin yhteisöviestinnän näkökulmasta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä sekä esitetään lopuksi muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset

#### **Tutkimuskysymys 1: Millaiset tekijät vaikuttavat muutosvastarintaan?**

Tutkimuksessa osoitettiin, että muutosvastarinta on monisyinen ja -tasoinen ilmiö. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti kirjallisuuskatsauksen tuloksista havaittiin, että muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttavat monenlaiset tekijät. Nämä löydetyt 133 erilaista vastarintatekijää luokiteltiin kuuteen luokkaan, jotka olivat yksilötekijät, ryhmätekijät, organisaatiotekijät sisältäen johtamisen, muutostekijät, viestintätekijät sekä toimintaympäristötekijät. Suurimmaksi yksittäiseksi luokaksi nousivat yksilötekijät, mikä korostaa muutoksen olevan yksilötason prosessi (mm. Elving 2005, 131), mutta paljon löydettiin erilaisia tekijöitä myös organisaatioon ja johtamiseen liittyen. Lisäksi löydettyjen viestintätekijöiden voitiin katsoa sisältyvän monin eri tavoin lukuisiin muihin ja muiden luokkien muutosvastarintatekijöihin.

Tarkastellessa kirjallisuuskatsauksessa löytyneiden muutosvastarintatekijöiden määriä eri luokissa on hyvä muistaa, että 1) luokitteluun liittyi jossain määrin monitulkintaisuutta, harkinnanvaraisuutta ja keinotekoisuuttakin, jonka vuoksi tekijöiden suhteelliseen jakautumiseen eri luokkiin on syytä suhtautua varauksella sekä 2) eri tekijäluokkien määrät eivät sinällään kerro siitä, kuinka paljon kullakin luokalla ja sen tekijöillä on vaikutusta vastarinnan esiintymiseen. Esimerkiksi viestintä- ja toimintaympäristötekijöihin ei kirjallisuuskatsauksen tulosten luokittelussa sijoitettu määrällisesti paljon tekijöitä, mutta sijoitetuilla tekijöillä voidaan nähdä suuria vaikutuksia muutosvastarinnan esiintymiseen. Myöskään tutkimuksessa tehty vastarintatekijöiden luokittelu ei ole ainut mahdollinen vaan enemmän pyrkimys luoda jonkinlaista kokonaiskuvaa erilaisiin muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia pohdittiin tarkemmin yhteenvedossa luvussa 5.1.

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi myös empiirisen aineiston tulosten pohjalta voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä muutosvastarintatekijöistä. Tutkimustulosten mukaan suurimmaksi muutosvastarintaan vaikuttavaksi tekijäluokaksi nousivat yksiselitteisesti yksilötekijät. Ensiksikin yksilöön liitettävät vastarintatekijät nostettiin tärkeimmiksi itse koetun ja erityisesti yleisesti kohdatun vastarinnan perusteluissa (kyselyn kysymykset 6 ja 8). Molempien kohdalla olennaisimmiksi vastarintaan vaikuttaviksi yksilötekijöiksi arvioitiin työhön liittyvät pelot ja epävarmuustekijät, jotka liittyivät muun muassa muuttuvaan työnkuvaan tai työtehtäviin, kasvavaan työmäärään sekä vaarantuvaan asemaan ja toimeentuloon. Myös luonnollista muutosvastarintaa kuten rutiinihakuisuutta sekä erilaisia muutokseen ja tulevaisuuteen liittyviä epävarmuuden tunteita pidettiin tärkeänä osana yksilötekijöitä. Toiseksi luonnollisen muutosvastarinnan rakentavat persoonallisuuden ulottuvuudet (ks. esim. Oreg ym. 2008, 936) sijoittuivat kärkipäähän kartoitettaessa yksilön persoonallisuutta ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksia (kyselyn kysymys 9). Kolmanneksi yksilötekijöillä kokonaisuutena arvioitiin olevan eniten vaikutusta vastarinnan esiintymiseen (kyselyn kysymys 22). Kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa muutosvastarinnan on katsottu nousevan yleisimmin joko yksilötekijöistä (Danışman 2010, 202) tai organisaatiotekijöistä (Michel, By & Burnes 2013, 774–775) käsin. Tämän tutkimuksen mukaan muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttavat eniten yksilöön liitettävät tekijät. Vaikka tutkimuksessa kartoitettiin lukuisia tekijöitä muutosvastarintaan,

pohjimmiltaan vastarinnassa on kyse yksilön, meidän jokaisen, ominaisesta tavasta kohdata jotakin uutta niin työ- kuin siviilielämänkin puolella. Näin Oregin vuonna 2003 esittelemä luonnollisen muutosvastarinnan käsite puoltaa erinomaisesti paikkaansa.

Yksilötekijöiden jälkeen toiseksi yleisimmästä vastarintatekijäluokasta saatiin tutkimuksessa kahtalaisia tuloksia. Tulosten mukaan toiseksi arvioitiin yhtäältä organisaatio- ja johtamistekijät, toisaalta ryhmätekijät. Organisaatio- ja johtamistekijät nousivat toiseksi tärkeimmäksi tekijäluokaksi yleisesti kohdatun ja vielä vahvemmin itse koetun vastarinnan perusteluissa (kyselyn kysymykset 6 ja 8). Noin puolet mainituista tekijöistä olivat erilaisia johtamiseen liittyviä puutteita ja ongelmia ja toinen puoli sisälsi toiminta- ja organisaatiokulttuureiden ongelmia ja muutoksia sekä muutoksia organisaatorakenteissa. Lisäksi 90 % vastaajista arvioi johtamiseen liittyvän vastarintaan vaikuttavia tekijöitä (kyselyn kysymys 14), mikä osaltaan vahvisti johtamistekijöiden merkitystä vastarinnan esiintymisessä. Vastaavasti edellisistä tuloksista poiketen eri tekijäluokkia kokonaisuutena tarkasteltaessa (kyselyn kysymys 22) toiseksi yleisimmäksi arvioitiin ryhmätekijät organisaatio- ja johtamistekijöiden jäädessä arvioissa pienemmäksi tekijäluokaksi.

Organisaatio- ja johtamistekijöiden yleisyyttä vastarintaan vaikuttavina tekijöinä voidaan selittää niin organisaatiokulttuurin merkityksellä vastarintaan (Danışman 2010, 202), muutosjohtamisen haasteellisuudella (Battilana ym. 2010, 422, 434) kuin johtajien ja esimiesten keskeisellä roolilla muutoksessa (Juholin 2006, 321), ryhmätekijöitä puolestaan sosiaalisen vaikutuksen tärkeydellä muutokseen suhtautumisessa (Oreg 2006, 81, 91–93). Erot tutkimustuloksissa edellisten tekijäluokkien tärkeyden välillä kertonevat siitä, kuinka monitulkintaisia vastarintaan vaikuttavat tekijät ovat. Lisäksi eroihin vaikuttaa arvioinnin näkökulma, sillä ryhmätekijöistä esimerkiksi ryhmänormit voidaan ajatella organisaatiokulttuuriin kuuluvina myös osana organisaatiotekijöitä, joskin tarkasteltuna vain oman työyksikön tasolla. Ja edelleen, sosiaalinen vaikutus voidaan sisällyttää johtamistekijöihin esimiesten vastarinnan osalta.

Tilastollisesti melkein merkitseviksi osoittautuivat hypoteesissa H6 itse koettuun vastarintaan vaikuttavat vähäiset vaikuttamismahdollisuudet muutokseen sekä kokonaisuutena kyseisen hypoteesin mukaisesti itse koettuun vastarintaan vaikuttava tiedon, osallistumisen ja johtoon luottamuksen puute.

Nämä tulokset korostavat niin viestinnässä, johtamisessa kuin varsinaisessa muutosprosessissa olevien puutteiden sekä luottamuksen osalta muutoshistorian vaikutusta itse koettuun vastarintaan.

## **Tutkimuskysymys 2: Millainen merkitys viestinnällä on muutosvastarinnan esiintymisessä?**

Monet tutkijat (mm. Elving 2005, 129) ovat tuoneet esille, että viestinnällä on muutoksessa ja näin muutosvastarinnan esiintymisessä keskeinen merkitys. Tässä tutkimuksessa saatiin erilaisten viestintään liittyvien tekijöiden merkityksestä muutosvastarinnan esiintymiseen jonkin verran ristiriitaisia tuloksia, joista tarkastellaan aluksi viestinnän merkitystä tukevia tuloksia. Ensiksi jo kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtiin johtopäätös, jonka mukaan viestintä sisältyy monin eri tavoin erilaisiin muihin muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin esimerkiksi johtamisessa ja muutosprosessissa (ks. tarkemmin luvun 5.1 yhteenveto). Toiseksi lähes 80 % tutkimukseen osallistuneista ajatteli, että viestinnällä on joko paljon tai erittäin paljon vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen. Kolmanneksi hypoteesissa H5 päästiin lähelle melkein merkitsevää tulosta yleiseen kohdattuun vastarintaan vaikuttavan viestinnän osalta. Edelliset kolme tutkimustulosta tukevat viestinnän keskeistä merkitystä muutosvastarinnan esiintymisessä.

Toisaalta osassa tutkimustuloksista viestinnän merkitys ei näyttäytynyt kovin suurena vastarinnan esiintymiseen. Kirjallisuuskatsauksessa löydettyjen viestintätekijöiden suhteellinen osuus kaikista vastarintatekijöistä oli vain noin 5 % ja samoin viestintätekijöiden osuus arvioitiin suhteellisen pieneksi sekä yleisesti kohdatun (7,5 %) että itse koetun (noin 5 %) vastarinnan perusteluissa (kyselyn kysymykset 6 ja 8). Lisäksi eri tekijäluokkia kokonaisuutena arvioitaessa (kyselyn kysymys 22) yleistä vastarintaa kohdanneet (9,5 %) ja alaisista ei vastuussa olevat (noin 7 %) pitivät viestintätekijöiden vaikutusta vastarintaan kohtuullisen pienenä. Eroja tuloksissa viestintätekijöiden merkityksestä voitaneen selittää vastarintatekijöiden monitulkintaisuudella ja arvioinnin näkökulmalla samalla tavalla kuin aiemmin pohdittaessa eroja eri tekijäluokkien välillä. Monet viestintätekijät sisältyvät muihin tekijöihin ja tekijäluokkiin kuten esimerkiksi erottamattomana osana johtamiseen (Juuti & Virtanen 2009, 151), muutosprosessiin (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 317–318, 325) tai viestinnällisen toimintakulttuurin myötä organisaatiokulttuuriin (Juuti

& Virtanen 2009, 106). Lisäksi tulosten ristiriitaisuus voi kieliä vähäisestä tietämyksestä muutosvastarinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Edellisten tulosten lisäksi viestinnän merkitystä muutosvastarinnan esiintymisessä on perusteltua arvioida tarkastelemalla eri viestintätekijöitä. Tärkeimmäksi vastarintaan vaikuttavaksi viestintätekijäksi tutkimuksessa arvioitiin avoimen keskustelukulttuurin ja laajemminkin avoimuuden puuttuminen tai puutteet siinä. Tällä on vaikutuksensa niin muutosta koskevan tiedon määrään kuin yhteisöllisyyden ja yhteisöön kuulumisen tunteeseen (Elving 2005, 131–133). Tiedon puutteen tai väärinajoitetun viestinnän vuoksi henkilöstöllä ei ole muutostilanteessa mahdollisuutta muodostaa tarkkaa kuvaa muutoksesta, mikä johtaa epätietoisuuteen ja varovaiseen suhtautumiseen muutokseen. Vastaavasti yhteisöllisyyden tunteen heikkeneminen vaikuttaa muun muassa yhteistyöhaluun ja -kykyyn muutoksessa. Edellisten lisäksi puutteet avoimessa keskustelukulttuurissa rajoittavat esimerkiksi muutokseen vaikuttamismahdollisuuksia sekä keskustelun toimimista vertaistukena henkilöstön kesken. Tuolloin voi jäädä myös vähemmälle huomiolle, että niin alaisista vastuussa kuin ei vastuussa olevat voivat kohdata muutosten kohdalla samoja haasteita ja kysymyksiä. Molemmat voivat myös kokea muutosvastarintaa yhtä paljon (vrt. hypoteesin H1 kumoaminen), ja kuten Self ja Schraeder (2009, 171) toteavat, samoista syistä johtuen.

Puutteellisen keskustelukulttuurin ja tähän liittyen liian vähäisen tiedon lisäksi tulosten mukaan tärkeäksi viestintään liittyväksi vastarintatekijäksi arvioitiin erilaiset puutteet ja ongelmat muutosviestinnän johtamisessa. Tässä kohdassa ja tutkimustuloksissa laajemminkin korostettiin erityisesti muutostarpeen puutteellisia ja riittämättömiä perusteluja vastarintaan vaikuttavana tekijänä.

**Tutkimuskysymys 3: Millaisia eroja on muutosvastarinnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden kokemuksissa ja käsityksissä niin yleistä vastarintaa kohdanneiden ja omaa vastarintaa kokeneiden kuin alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien välillä?**

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittivat, että pääpiirteissään molempien vertailuparien kokemukset ja käsitykset vastarinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä olivat hyvin samankaltaisia. Vastarinnan kokemisen suhteen merkittävimpänä erona oli, että yleisesti kohdattuun vastarintaan

vaikuttaviksi tekijöiksi arvioitiin yleisluontoisemmat, esimerkiksi johtamiseen liittyvät puutteet ja ongelmat, kun taas itse koetun vastarinnan taustalla nähtiin vaikuttavan enemmän henkilökohtaisemmat, suoraan itseen vaikuttavat tekijät. Kun yleisesti kohdattuun vastarintaan arvioitiin vaikuttavan enemmän esimerkiksi muutoksen huono käsittelytapa, laiminlyöty muutosvalmiuden luominen, epäjohdonmukaisuus johtamisen ja muutostavoitteiden välillä tai huonosti johdettu muutosviestintä, korostettiin itse koetun vastarinnan tekijöinä muun muassa omaan työhön liittyviä huolia kuten lisääntyvää työmäärää tai liian vähäisiä muutokseen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia eli toisin sanoen muutoksen ulkopuolelle jäämistä.

Alaisista vastuussa olevat korostivat vastarintatekijöissä enemmän johtamisen kannalta haasteellisia tekijöitä. Tällaisia olivat esimerkiksi muutosvalmiuden luomiseen liittyvät tekijät, erot ammattikielissä ja -kulttuureissa, viestinnän tulkintavaikeudet sekä johtamisen ja muutostavoitteiden välinen epäjohdonmukaisuus. Alaisista ei vastuussa olevien käsityksissä erottuivat enemmän johtamiseen liittyvät puutteet ja ongelmat kuten liian vähäinen tieto ja omaan työhön liittyvät asiat kuten kasvava työmäärä sekä sosiaalinen vaikutus. Alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevat arvioivat siis johtamiseen liittyviä vastarintatekijöitä hieman eri näkökulmista.

Pohdittaessa kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisia eroja on hyvä muistaa, ettei kukin vertailuparien ryhmä arvioinut muutosvastarintatekijöitä vain omalta osaltaan vaan kyseessä oli yleiset arviot vastarintatekijöistä. Esimerkiksi alaisista vastuussa olevat saattoivat vastatessaan keskittyä tekijöihin joko yleisellä tasolla tai arvioida vain omaan tai vain ei alaisista vastuussa olevien vastarintaan vaikuttavia tekijöitä. Vastaavasti vastarinnan kokemisen suhteen osa vastaajista oli kohdannut yleistä sekä kokenut omaa vastarintaa, jolloin samat arviot näkyivät molemmissa vertailuryhmissä. Kaikkiaan näihin eroihin tuloksissa kannattaa siis suhtautua yleisinä arvioina.

### **Tutkimuskysymysten lisäksi tuloksista noussutta**

Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa haluttiin luoda kuvaa muutosvastarintailmiöön suhtautumisesta, koska tämä katsottiin olennaiseksi ilmiön luonteen vuoksi. Perinteisesti yleisemmän lähestymistavan mukaan muutosvastarintaan on suhtauduttu organisaatioissa kielteisesti eli voitettavana

ilmiönä tai vastaavasti myönteisesti ja hyödynnettävänä ilmiönä. Tässä tulkintaprosessissa muutosjohdolla on keskeinen rooli, sillä viime kädessä muutosagentin arvioinnista riippuu se, mikä katsotaan vastarinnaksi ja mikä ei. (ks. esim. Ford & Ford 2010, 24–25.) Tutkimustulosten mukaan noin seitsemän vastaajaa kymmenestä arvioi muutosvastarintailmiön selvästi sekä myönteiseksi että kielteiseksi. Toisin sanoen ilmiöllä nähtiin olevan yhtäläillä sekä muutosta tukevaa ja edistävää että sitä rajoittavaa ja estävää vaikutusta. Tämä tulos poikkesi perinteisesti vallalla olleesta kielteisestä lähestymistavasta ilmiöön. Tulosta voidaan selittää ennen kaikkea lisääntyneellä tietoisuudella muutosvastarinnasta ja ymmärryksellä sen moniulotteisesta luonteesta. Tulokseen saattoi olla jossain määrin vaikutusta myös tutkimuksen saatekirjeen ja kyselyn alkusanojen muotoiluissa, joissa todettiin vastarinnalla olevan molempia ulottuvuuksia, ja että tässä tutkimuksessa ei asetuta kummankaan lähestymistavan puolelle. Tällaista taustoitusta pidettiin kuitenkin tärkeänä tutkimuksen lähtökohtien selventämiseksi osallistujille.

Muutosvastarintaan suhtautumisen lisäksi voidaan pohtia muutosvastarintakäsitteen käyttökelpoisuutta. Jotkut ovat ehdottaneet siitä luopumista (Piderit 2000, 783), ja toiset ovat esittäneet, että muutoksen sijaan pitäisi puhua muuttumisesta, koska muutos ei pysähdy koskaan (Weick & Quinn 1999, 382). Tämän tutkimuksen pohjalta käsitteen käytön uudelleenharkitseminen saa vahvistusta. Koska muutoksesta tai siis muuttumisesta on tullut pysyvää (mm. Elving 2005, 129), yksipuolistaa muutoksesta ja muutosvastarinnasta puhuminen niiden luonnetta. Asiaan vaikuttaa myös muutosvastarinnan määrittelyn ja tulkinnan haastavuus. Pitäisikö muuttumisen myötä puhuakin muuttumisen vastustamisesta? Onko vastarintaa esimerkiksi muutokseen sitoutumisen väheneminen? Tai kuinka selvästi erilaiset yksilöt näyttävät ulospäin kokemansa muutosvastarinnan, jotta sitä voitaisiin tulkita vastarinnaksi? Lisäksi vastarintakäsite ei saavuta parhaimmalla tavalla ilmiön perimmäistä olemusta, koska siihen liitetään usein vahvoja kielteisiä konnotaatioita. Edellisen pohjalta muutosvastarinnan sijaan esimerkiksi muutosarvioinnista puhuminen voisi tuoda ilmiön merkityksellistämiseen kaivattua syvyyttä ja monipuolisuutta. Arvioidessaan muutosta yksilö voi päätyä suhtautumaan siihen myönteisemmin (vrt. muutosvalmius) tai kielteisemmin (vrt. muutosvastarinta). Jos kriittisempää muutoksen arvioimista pidetään suoraan vastarintana, arvotetaan tämä arviointiprosessi näin jo lähtökohtaisesti kielteiseksi. Kuten Pardo del Val ja

Martinez Fuentes (2003, 148–149) toteavat, yhtä vaarallista kuin olettaa kaiken muutoksen olevan automaattisesti hyödyllistä organisaatiolle, on ajatella muutostavastarinnan olevan pelkästään kielteinen ilmiö.

## 6.2 Tutkimustulosten soveltaminen

Tutkimustulokset voidaan nähdä hyödyllisinä monella tavalla. Muutostavastarintaa koskevia tuloksia ja johtopäätöksiä on kääntäen mahdollista hyödyntää muutostavastiudun kannalta, sillä kiinnittämällä huomiota muutostavastarinnan esiintymisessä olennaisiin tekijöihin voidaan samalla edistää muutostavastiutta. Tavastarintatekijöiden huomioimista muutoksessa voidaan pitää ensisijaisesti johtajien ja esimiesten tehtävänä organisaatioissa. Lisääntyvä tietämys muutokseen suhtautumisen taustalla olevista kriittisistä tekijöistä auttaa johtajia ja esimiehiä kiinnittämään entistä tarkemmin huomiota näihin tekijöihin muutostavastamisessa ja -viestinnässä niin muutoksen suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa.

Vaikka vastuu muutoksen johtamisesta ja muutostavastinnästä on johdolla, ovat kaikki organisaation jäsenet loppujen lopuksi omalta osaltaan vastuussa muutoksesta. Organisaatiomuutos on viime kädessä yksilötason prosessi, joten jokaisen tehtävänä on arvioida omaa suhtautumistaan muutokseen. Tässä parempi muutokseen reagoimiseen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen auttaa jokaista organisaation jäsentä.

Muutostavastarintaa ja muutostavastiutta ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista ajatella toisilleen vastakohtina. Kyse on enemmän yhden ja saman ilmiön, muutokseen suhtautumisen, erilaisista ulottuvuuksista, jonka myötä kaikenlaisia muutostavastioita kannattaa pitää yhtä arvokkaina muutoksen kannalta. Johdon näkökulmasta muutostavastius helpottaa muutoksen toteuttamista, mutta samalla muutoksen kriittisempi tarkastelu saattaa jäädä vähemmälle. Vastaavasti johdon mielestä muutostavastarinta saattaa vaikuttaa muutokseen hidastavasti, mutta samalla muutosta tullaan arvioineeksi syvällisemmin. Perinteisiä käsitteitä käyttäen asian voi muotoilla niin, että huomioimalla muutostavastarinnan ja hyödyntämällä sitä nimenomaan edistetään muutostavastiutta, ja parempaa muutostavastiutta voidaan pitää kaikkien kannalta myönteisenä asiana - niin yksilön kuin organisaation.



### 6.3 Tutkimuksen arviointi ja eettisyys

Tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta eli sitä, kykeneekö mittaustulos tai tutkimus tuottamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä vastaavasti tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oikeasti halutaan mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti pyrittiin turvaamaan keräämällä mahdollisimman suuri aineisto. Koska sähköisten kyselyiden vastausprosentit jäävät yleensä alhaisiksi, päätettiin aineisto kerätä kahdesta yhteistyöorganisaatiosta. Erityisesti aineiston koko oli tärkeää tilastollisten merkitsevyytestausten suorittamiseksi luotettavasti ja tilastollisesti merkitsevien tulosten saamiseksi.

Tutkimusaineiston koko (N=102) asettaa tiettyjä rajoituksia tulosten luotettavuudelle ja yleistettävyydelle, vaikka määrälliselle tutkimusaineistolle vähimmäismääränä pidetty 100 vastaajaa saavutettiinkin (ks. esim. Vilka 2007, 17). Aineiston koosta johtuen muutamien hypoteesien tilastollisten testausten suorittaminen joko koko hypoteesin tai joidenkin kohtien osalta ei ollut luotettavasti mahdollista. Esimerkiksi hypoteesin H7 kohdalla tähän vaikutti tutkimusaineiston pilkkoutuminen liian pieniin osiin hypoteesin muotoilusta johtuen. Kaikkiaan hypoteeseille suoritettiin 33 Khiin neliö - ja keskiarvo- eli T-testiä, joista 27 % ei ollut mahdollista testata luotettavasti. Tilastollisista testauksista saatiin kaksi tilastollisesti melkein merkitsevää tulosta sekä yksi lähelle melkein merkitsevää yltänyt tulos (ks. tarkemmin luku 6.1). Näiden osalta tulokset ovat siis varovaisesti yleistettävissä. Aineiston koon lisäksi testausten luotettavuuteen ja tilastollisesti merkitsevien tulosten saamiseen vaikutti kyselyn rakenne. Monet hypoteesit testattiin aineistosta kysymyksillä, joissa vastausfrekvenssit jakaantuivat liian pieniin osiin useiden vastausvaihtoehtojen takia. Aineiston kuvailevan analyysin avulla saatiin kuitenkin paljon tilastollisia testaustuloksia selittäviä, niin tukevia kuin kumoavia, tuloksia.

Kokonaisuutena ottaen tutkimustulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen on syytä suhtautua erityisen varovaisesti, koska aineisto kerättiin vain kahdesta yhteistyöorganisaatiosta. Vaikka näissä organisaatioissa kohdattuja muutoksia esimerkiksi työnsisältöön tai organisaatioiden rakenteeseen liittyen voidaan

pitää yleisluonteisina ja vaikka organisaatiot toimivat eri toimialoilla, on erilaisilla organisaatiokohtaisilla kontekstuaalisilla tekijöillä vaikutuksensa tutkimustuloksiin. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatioissa tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset, organisaatio-, johtamis- ja viestintäkulttuurit sekä toimialojen ja toimintoympäristöjen ominaispiirteet. Lisäksi tuloksiin vaikuttavat tutkimukseen osallistujien aiemmat muutoskokemukset. Suuremmalla tutkimusaineistolla olisi ollut mahdollista saavuttaa enemmän tilastollisesti merkitseviä tuloksia, suorittaa useampia testauksia luotettavasti sekä lisätä tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Tutkimuksen validiteettiin kiinnitettiin huomiota niin kirjallisuuskatsauksen suorittamisessa kuin empiirisen aineiston keräämisessä. Kirjallisuuskatsaus suoritettiin tarkasti määriteltyjen hakuehtojen mukaisesti ja katsaukseen valitut artikkelit käytiin läpi systemaattisesti tutkimuskysymys 1 mielessä pitäen. Vastaavasti empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin huolellisesti suunnitellulla, rakennetulla sekä testatulla mittarilla, strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot rakennettiin suoraan kirjallisuuskatsauksen tulosten ja soveltuvin osin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tästä huolimatta on hyvä miettiä, jäikö tutkimusongelman kannalta jotakin tärkeää kysymättä tai olisiko jotakin voitu jättää kysymättä. Laajuuden ja muutamien avokysymysten käytön myötä kyselyä voitiin pitää riittävän kattavana tutkimusongelman kannalta relevantin aineiston keräämiseksi. Toisaalta pois olisi voitu jättää esimerkiksi tärkeintä viestintätekijää koskenut kysymys 17, johon saatiin tulos jo kysymyksen 16 vastausfrekvensseistä. Tärkeä, tutkimuksen validiteettiin vaikuttanut työvaihe oli mittarin testaaminen koehenkilöillä sekä korjaaminen ja jatkokehittäminen saadun palautteen avulla ennen varsinaista aineistonkeruuta.

Yhtenä tietenteon peruslähtökohtana on kriittisyys, jonka myötä tutkimusta on syytä arvioida kaikissa sen eri vaiheissa. Tutkimuseettisyyden kannalta ensimmäisenä voidaan tarkastella tutkimusaihetta ja sen pohjalta tutkimusongelman valintaa ja valinnan perusteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 22–25.) Muutosvastarintaa pidettiin aiheena tärkeänä, sillä organisaatiot kohtaavat nykyisin koko ajan enemmän muutoksia, jonka myötä korostuvat organisaatioiden jäsenten erilaiset tavat suhtautua niihin. Keskittyminen erilaisiin muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin laajalaisesti oli perustelua, sillä tähän mennessä vastarintatekijöitä on tutkittu

yleensä jostakin yksittäisestä, rajatusta näkökulmasta käsin (Szabla 2007, 526). Toisaalta muutosvastarinta oli tutkimusaiheena muodikas, kun ajatellaan ylipäänsä muutoksesta puhumista tämän päivän muoti-ilmiönä.

Toinen kriittisesti tarkasteltava tutkimuseettinen tekijä on tiedonhankintatavat ja mahdolliset koejärjestelyt (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25), joita tässä tutkimuksessa pitää tarkastella kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineistonkeruun osalta. Vaikka kirjallisuuskatsaus suoritettiin tarkkojen hakuehtojen mukaisesti ja valitut artikkelit käytiin läpi systemaattisesti, voidaan kysyä, jäikö hakutuloksissa jokin tutkimusaiheen kannalta relevantti artikkeli kokonaan tarkastelun ulkopuolelle tai jäikö läpikäydyistä artikkeleista huomaamatta jotakin olennaista. Katsauksen tulokset olivat kuitenkin kattavia, vastasivat osaltaan hyvin tutkimuskysymykseen 1 ja tarjosivat myös hyvän pohjan tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen.

Empiiriseen aineistonkeruuseen eli sähköisen kyselyn käyttämiseen liittyviä tutkimuseettisiä kysymyksiä pohdittiin jo luvussa 4.2.4. Tässä yhteydessä tarkastellaan aineistonkeruuta vielä tutkimukseen osallistuneiden kyselystä sekä tutkimusaiheen lähestymistavasta antaman palautteen perusteella (avokysymys 25). Vaikka mittarina käytetyn sähköisen kyselyn suunnitteluun ja rakentamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota, on syytä pohtia kyselyyn vastaamisen helppoutta ja kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyyttä. Tutkimuksessa keskityttiin muutosvastarintaan vaikuttaviin tekijöihin laaja-alaisesti, jonka vuoksi mittarista muodostui suhteellisen pitkä ja työläs vastata. Muutamit osallistujat kommentoivat kyselyssä olleen jonkin verran vaikeaselkoisia kysymyksiä sekä vaikeasti ymmärrettäviä ja päällekkäisiä vastausvaihtoehtoja. Toisaalta moni vastaaja luonnehti tutkimusaihetta mielenkiintoiseksi ja tutkimukseen osallistumista mielekkääksi.

Yleisen lähestymistavan mukaisesti muutosvastarintaa pidetään kielteisenä ilmiönä (Thomas & Hardy 2011, 322–323), ja erityisesti alaisista ei vastuussa olevien vastarintaa pidetään syynä muutosten epäonnistumiseen (ks. esim. Bovey & Hede 2001a, 535). Yhtenä aineistonkeruun haasteena olikin muutosvastarintailmiön sanoittaminen mahdollisimman neutraalisti ja arvottamista, syyttämistä tai olettamista välttämällä. Tutkimukseen osallistuneilta saadun palautteen perusteella tässä onnistuttiin pääpiirteissään hyvin, mutta muutamit vastaajat kuitenkin kokivat kyselyn lähtökohdiltaan kielteisenä.

Tutkimuseettisyyttä voidaan pohtia myös aineiston analysoinnin osalta. Vaikka kirjallisuuskatsauksessa löytyneiden muutosvastarintaan vaikuttavien tekijöiden luokittelu tehtiin huolellisesti, sisältyi siihen jossakin määrin tulkinnan- ja harkinnanvaraisuutta ja jopa keinotekoisuutta. Toisen tulkitsijan toimesta olisi voitu päätyä ainakin osittain toisenlaiseen tekijöiden luokitteluun. Empiirisen aineiston analysoinnin osalta kannattaa kiinnittää huomiota ennen kaikkea tutkimuksessa asetettujen hypoteesien johtamiseen teoriasta. Kaikkiaan seitsemästä hypoteesista suurin osa nojautui tukevasti teoriaan, mutta muutaman hypoteesin muotoileminen oli haastavaa, koska aiheesta löytyi aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta toisistaan eriäviä lähestymistapoja ja näkemyksiä. Näin muutama hypoteesi jäi pohjautumaan ohuemmin teoriaan. Aineiston kuvaileva analyysi selitti hyvin tilastollisten testausten tuloksia.

Lopuksi tutkimuksen eettisyyttä voidaan miettiä vielä tutkimusraportin kirjoittamisen suhteen, jossa arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi perusteellinen tutkimusmenetelmien aukikirjaaminen, tulosten esittämistapa sekä ylipäänsä tutkimuksen puutteiden esiintuominen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26). Menetelmien osalta kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen ja survey-tutkimuksen puolella sähköisen kyselyn käyttäminen ylipäänsä mittarina ja kyselyn rakentaminen tässä tutkimuksessa kuvattiin tarkasti. Sen sijaan kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ei esitelty.

Tutkimustulosten raportoinnissa haasteeksi nousi tulosten laajuus ja niihin liittyvä suhteellisen suuri numeerisen tiedon määrä. Laajuuteen vaikutti se, että tuloksia saatiin kolmella tavalla: suoraan kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä aineistosta hypoteesien tilastollisten merkitsevyytestausten ja aineiston kuvailevan analyysin kautta. Lisäksi hypoteesien testaukset haluttiin kirjoittaa tarkasti auki. Analysoinnin ja saatujen tulosten laajuuden vuoksi joidenkin tulosten tarkempi pohdinta saattoi jäädä pinnallisemmaksi toiston välttämiseksi ja raportin pitämiseksi kohtuullisen mittaisena. Toisaalta tulokset esiteltiin kirjallisuuskatsauksen tulosten luokittelua mukailevassa järjestyksessä, jolla pyrittiin lisäämään selkeyttä. Numeerista tietoa puolestaan kertyi paljon tilastollisten testausten ja aineiston kuvailevan analyysin myötä. Vaikka numeerinen tieto kuuluukin luonnollisena osana määrälliseen tutkimukseen, haastoi sen määrä jonkin verran tutkimustulosten raportointia. Selkeyteen ja luettavuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota esittämällä numerotietoa mahdollisimman paljon ja kootusti taulukoissa. Kuten edellinen osoittaa,

tutkimuksen raportointi arvioitiin kriittisesti läpi. Kaikkineen eettiset kysymykset pyrittiin huomioimaan tutkimuksessa mahdollisimman hyvin.

## 6.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin määrällisenä survey-tutkimuksena käyttämällä sähköistä kyselyä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 195) mainitsevat kyselyn yleisenä heikkoutena sen tuottavan pinnallista aineistoa, jolloin tutkimusta ei voida pitää teoreettisesti ansiokkaana. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksilla lisättiin tietämystä muutosvastarinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, tarjoaisi muutosvastarintailmiön tutkiminen laadullisin menetelmin, esimerkiksi teemahaastatteluin tai teemakirjoittamisen avulla, lisäymmärrystä niihin mitä moninaisimpiin tekijöihin, joita muutosvastarinnan taustalla on. Lisäksi näin voitaisiin selvittää tarkemmin eri tekijöiden välisiä suhteita.

Tässä tutkimuksessa muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin vertailemalla alaisista vastuussa ja ei vastuussa olevien sekä yleistä vastarintaa kohdanneiden ja itse vastarintaa kokeneiden käsityksiä. Jatkossa vastaavaa vertailua olisi kiinnostavaa tehdä muunlaisten taustamuuttujien kuten iän, työkokemuksen, organisaation koon tai toimialan mukaan. Vastarintaan vaikuttavia tekijöitä voitaisiin tarkastella myös erilaisissa muutoskonteksteissa.

Toisenlainen tutkimusaihe olisi selvittää, miten alaisista vastuussa olevat kokevat roolinsa muutostilanteessa. Muutoksen johtajana, muutosagenttina, alaisista vastuussa olevan tulee toimia muutoksen puolestapuhujana ja eteenpäin viejänä, mutta samanaikaisesti hän voi itsekin vastustaa muutosta. Samoin tässäkin tutkimuksessa ohuesti sivuttuja muutosvastarinnan kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia, uhkia ja mahdollisuuksia organisaatiomuutokselle olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin.

Lisäksi yhtenä tutkimusmahdollisuutena olisi tässä tutkimuksessa rakennetun mittarin eli sähköisen kyselylomakkeen jatkokehittäminen paremmin toimivaksi muutosvastarinnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden arvioimisen työkaluksi erilaisten organisaatioiden tarpeisiin.

## KIRJALLISUUS

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. & Abdul Rahman, A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 161–179.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C. & Alexander, J.A. 2010. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 422–438.

Bovey, W.H. & Hede, A. 2001a. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534–548.

Bovey, W.H. & Hede, A. 2001b. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372–382.

Bruckman, J.C. 2008. Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11 (2), 211–219.

Chung, S-H., Su, Y-F. & Su, S-W. 2012. The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior And Personality*, 40 (5), 735–746.

Dalglish, S. 2005. Being Right about Proposed Changes. *Quality*, 44 (8), 18.

Danişman, A. 2010. Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (2), 200–220.

Davidson, J. 2002. Overcoming Resistance To Change. *Public Management*, 84 (11), 20–23.

- Elving, W.J.L. 2005. The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 129–138.
- Erwin, D.G. & Garman, A.N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39–56.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. 2010. Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 24–36.
- Ford, J.D., Ford, L.W. & McNamara, R.T. 2002. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 105–121.
- Frahm, J.A. & Brown, K.A. 2005. Building an Organizational Change Communication Theory. *Academy of Management Proceedings*, C1–C6.
- Furst, S.A. & Cable, D.M. 2008. Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 453–462.
- Garratt, B. 2005. Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change. *Development and Learning in Organizations*, 19 (6), 4–6.
- Gilley, A., Godek, M. & Gilley, J.W. 2009. Change, Resistance, and the Organizational Immune System. *SAM Advanced Management Journal*, 74 (4), 4–10.
- Gilley, A., McMillan, H.S. & Gilley, J.W. 2009. Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (1), 38–47.
- Gurău, C. 2007. The Ethics of Online Surveys. Teoksessa R.A. Reynolds, R. Woods & J.D. Baker (toim.) *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. Hershey: Idea Group Reference, 112–119.

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

Hoag, B.G., Ritschard, H.V. & Cooper, C.L. 2002. Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (1), 6–15.

Jansen, K.J., Corley, K.G. & Jansen, B.J. 2007. E-Survey Methodology. Teoksessa R.A. Reynolds, R. Woods & J.D. Baker (toim.) *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. Hershey: Idea Group Reference, 1–8.

Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 288–305.

Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

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

Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal Communication during Change Management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1), 46–53.

Lucas, C. & Kline, T. 2008. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15 (3), 277–287.

Mattila, P. 2008. *Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2.



Helsinki: International Methelp Oy. Saatavana:  
<https://www.booky.fi/lainaa/1011> [Viitattu 30.12.2015].

Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. 2007. Managing Multiple Change Processes: Challenges and Intervention Techniques. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.

Michel, A., By, R.T. & Burnes, B. 2013. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51 (4), 761–780.

Oreg, S. 2003. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680–693.

Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73–101.

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R. ym. 2008. Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 935–944.

Oreg, S. & Berson, Y. 2009. Leaders' characteristics and behaviors and employees' resistance to organizational change. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6.

Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder, N. & Castro, D. 2009. Dispositional Resistance to Change and Occupational Interests and Choices. *Journal of Career Assessment*, 17 (3), 312–323.

Pardo del Val, M. & Martinez Fuentes, C. 2003. Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41 (2), 148–155.

Pardo del Val, M., Martinez Fuentes, C. & Roig-Dobón, S. 2012. Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50 (10), 1843–1860.

Piderit, S.K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a

multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783–794.

Pieterse, J.H., Caniëls, M.C.J. & Homan, T. 2012. Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (6), 798–818.

Prediscan, M. & Săcui, V. 2011. Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 20 (2), 698–702.

Roberts, L.D. 2007. Opportunities and Constraints of Electronic Research. Teoksessa R.A. Reynolds, R. Woods & J.D. Baker (toim.) *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. Hershey: Idea Group Reference, 19–27.

Saksvik, I.B. & Hetland, H. 2009. Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (2), 175–183.

Salem, P. 2002. Assessment, Change, and Complexity. *Management Communication Quarterly*, 15 (3), 442–450.

Self, D.R. 2007. Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21 (5), 11–13.

Self, D.R. & Schraeder, M. 2009. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (2), 167–182.

Szabla, D.B. 2007. A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 525–558.

Thomas, R. & Hardy, C. 2011. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (3), 322–331.

Torppa, T. 29.9.2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626> [Viitattu 9.1.2015].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Umble, M. & Umble, E. 2014. Overcoming resistance to change. *Industrial Management*, 56 (1), 16–21.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. 2008. Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 313–334.

van Dijk, R. & van Dick, R. 2009. Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9 (2), 143–163.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Saatavana: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [Viitattu 18.3.2015].

Weick, K.E. & Quinn, R.E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 361–386.

Whelan-Berry, K.S. & Gordon, J.R. 2000. Effective Organizational Change: New Insights from Multi-level Analysis of the Organizational Change Process. *Academy of Management Proceedings*, D1–D6.

Ye, J. 2007. Overcoming Challenges to Conducting Online Surveys. Teoksessa R.A. Reynolds, R. Woods & J.D. Baker (toim.) *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. Hershey: Idea Group Reference, 83–89.

# LIITTEET

## Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa löytyneet tekijät muutosvastarintaan luokittain ja määrittäin (yhteensä 133 kappaletta)

### Yksilötekijät (59 tekijää)

1. **Lyhytnäköisyys** (Erwin & Garman 2010, 44; Michel, By & Burnes 2013, 764; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
2. **Kieltäminen ja torjuminen (esim. kun tietämys muutoksesta on puutteellista)** (Bovey & Hede 2001a, 534, 543–544; Erwin & Garman 2010, 44; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
3. **Vanhon ideoiden ja ajatusten säilyttäminen, jäykkä/joustamaton katsontakanta, tiedollinen jäykkyys** (Erwin & Garman 2010, 44; Michel, By & Burnes 2013, 764; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
4. **Epäsuorat oletukset** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
5. **Muutoksen välittömät kustannukset** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 151)
6. **”Hävikkikustannukset”** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 151, 153)
7. **Reaktiivinen ajattelu, luovuttaminen ja alistuminen** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152–153)
8. **Arvot ja lojaalisuus** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–154)
9. **Totutut rutiinit** (Erwin & Garman 2010, 44; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5; Michel, By & Burnes 2013, 764; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150; Piderit 2000, 785)
10. **Muutoksessa tarvittavien kykyjen puute ja erot kyvyissä** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–151, 153–154)
11. **Kyynisyys** (Erwin & Garman 2010, 47–48; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150; Self & Schraeder 2009, 170; Thomas & Hardy 2011, 323)
12. **Negatiiviset tulkinnat muutoksesta** (Oreg 2006, 93; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 802; Self & Schraeder 2009, 171; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 316)
13. **Voimakkaat tunnereaktiot (ärtymys, pelko, masennus), pelko muutoksen todellisia tai kuviteltuja seurauksia kohtaan** (Chung, Su & Su 2012, 737; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Michel, By & Burnes 2013, 764; Oreg 2006, 93; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 802; Umble & Umble 2014, 17; van Dam,

- Oreg & Schyns 2008, 316)
14. **Uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin, huonoja kokemuksia muutoksen johtajista** (Erwin & Garman 2010, 47–48; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Oreg 2006, 74, 81, 89–91, 93, 97; Self & Schraeder 2009, 170; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 318, 329)
  15. **Haluttomuus muutokseen nykyisessä työssä** (Oreg 2006, 80; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 320, 328)
  16. **Epävarmuus selviytyä muuttuneessa tilanteessa** (van Dam, Oreg & Schyns 2008, 320)
  17. **Muutoksen uskotaan ylittävän nykyiset työtaidot, alhainen minäpystyvyys, uhkaa luottamusta toimintakykyyn** (Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5; Self 2007, 11; Self & Schraeder 2009, 174; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 321–322)
  18. **Vakinainen työsuhte** (Erwin & Garman 2010, 50; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 328)
  19. **Epävarmuuden tunne (tuntemattoman pelko), epävarmuus muutoksen todellisia tai kuviteltuja seurauksia kohtaan** (Davidson 2002, 21; Elving 2005, 129, 133; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5; Self & Schraeder 2009, 169)
  20. **Muutoksen poliittiset vaikutukset, muutoksen ei-toivotut vaikutukset itselle (aseman, kontrollin, vallan tai turvallisuuden menetyks, todelliset tai kuvitellut uhkat asemaan, auktoriteettiin, valtaan tai turvallisuuteen työssä, henkilökohtaista elämää horjuttava vaikutus)** (Bovey & Hede 2001b, 373, 379; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5, 8; Oreg 2006, 79; Piderit 2000, 784; Self & Schraeder 2009, 174; Umble & Umble 2014, 18)
  21. **Aiempien muutostapahtumien kivuliaat kokemukset** (Bovey & Hede 2001a, 536; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 805; Self 2007, 11; Self & Schraeder 2009, 174)
  22. **Voimattomuus** (Furst & Cable 2008, 455)
  23. **Henkilökohtaiset huolet (epäonnistumisen, työn tai etuuksien menetyksen pelko)** (Erwin & Garman 2010, 47; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5; Oreg 2006, 73, 79; Self & Schraeder 2009, 169–171)
  24. **Henkilökohtaiset ominaisuudet (luonne, vähäisempi kokeilunhalu)** (Self & Schraeder 2009, 169–170)
  25. **Henkilökohtaiset tarpeet (turvallisuuden tarve), muutos koetaan uhaksi, uhkaa henkilökohtaista turvallisuutta** (Erwin & Garman 2010, 47; Gilley,

- Godek & Gilley 2009, 6; Oreg 2006, 79)
26. **Ajankohtaiset asiat omassa elämässä (esim. huolet, sairaus ym.)** (Bovey & Hede 2001a, 545; Self & Schraeder 2009, 169–170)
  27. **Huolet henkilökohtaisessa toimintaympäristössä (turvallisuusuhkat)** (Self & Schraeder 2009, 169–170)
  28. **Luottamuksen puute muutoksen hyväksymiseen** (Self & Schraeder 2009, 175)
  29. **Järjettömät/älyttömät ajatukset/käsitykset (syyttäminen, passiivisuus, kontrollin puute, vaikeuksien välttely)** (Bovey & Hede 2001b, 372, 374, 379; Erwin & Garman 2010, 45)
  30. **Tiedolliset vääristymät** (Bovey & Hede 2001b, 374)
  31. **Muutosta ei hyväksytä tunnetasolla** (Bovey & Hede 2001b, 374)
  32. **Huonosti sopivat (tiedostamattomat) puolustusmekanismit** (Bovey & Hede 2001a, 534, 538, 542, 544; Bovey & Hede 2001b, 379; Erwin & Garman 2010, 44)
  33. **Oman edun tavoittelu ja itsekkyyys** (Piderit 2000, 784; Thomas & Hardy 2011, 323)
  34. **Muutostoleranssin puute** (Thomas & Hardy 2011, 323)
  35. **Luonnollinen muutosvastarinta, luontainen reaktio, etenkin persoonallisuus, johtajien luonnollinen muutosvastarinta** (Davidson 2002, 20; Gilley, Godek & Gilley 2009, 4–6; Michel, By & Burnes 2013, 762; Oreg & Berson 2009, 3–6)
  36. **Haluttomuus panostaa muutoksen omaksumisen vaatima aika ja vaiva** (Davidson 2002, 21)
  37. **Joutuu luopumaan tutusta, mukavasta ja ennustettavasta** (Bovey & Hede 2001a, 534; Davidson 2002, 21; Erwin & Garman 2010, 47; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
  38. **Häiriön pelko estää "lähtemästä liikkeelle"** (Davidson 2002, 21)
  39. **Ulkoisesti tarjottujen muutosten kohdalla minäkeskeisyys** (Davidson 2002, 21)
  40. **Näytteleminen ja esittäminen** (Bovey & Hede 2001a, 534, 543; Erwin & Garman 2010, 44)
  41. **Tunteiden kätkeminen** (Bovey & Hede 2001a, 534, 543; Erwin & Garman 2010, 44)
  42. **Ulkopuolelle jättäytyminen** (Bovey & Hede 2001a, 534, 543; Erwin & Garman 2010, 44)
  43. **Tiedostamattomat tekijät, jotka vaikuttavat muutosvastarintaan** (Bovey &

Hede 2001a, 536, 544)

44. **Negatiiviset reaktiot muutosilmoitukseen** (Erwin & Garman 2010, 44)
45. **Muutoksesta ei olla innoissaan, sen ajatellaan epäonnistuvan tai toivotaan, ettei sitä olisi pantu toimeen (johtajat), muutoksen toteutumisen onnistumiseen ei uskota** (Erwin & Garman 2010, 46; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8; Umble & Umble 2014, 21)
46. **Haluttomuus osallistua muutokseen** (Erwin & Garman 2010, 47; Oreg 2006, 74)
47. **Yksilöt haluavat toimia eettisten periaatteidensa mukaisesti** (Piderit 2000, 784)
48. **Halu huijata auktoriteetteja** (Piderit 2000, 785)
49. **Työntekijät haluavat säilyttää tasapainotilan** (Danışman 2010, 202; Ford, Ford & McNamara 2002, 105)
50. **Sulkeutuneisuus kokea uutta** (Chung, Su & Su 2012, 738)
51. **Alhaisempi työtyytyväisyys** (Oreg 2006, 74, 82)
52. **Sitoutuneisuuden/sitoutumisen puute (esim. organisaatioon)** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5; Oreg 2006, 74)
53. **Kun ennakoidut muutoksen lopputulokset vaikuttavat ihmisten tuntemuksiin ja ajatuksiin** (Oreg 2006, 97)
54. **Yksilön psykologinen rakenne** (Michel, By & Burnes 2013, 763)
55. **Yksilö on herkempi muutoksen negatiivisille vaikutuksille** (Michel, By & Burnes 2013, 765)
56. **Herkkyuden puute** (Michel, By & Burnes 2013, 774)
57. **Ymmärryksen puute organisaation aikeista ja aikomuksista** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
58. **Työnkuormitus lisääntyy** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
59. **Uhkaa nykyistä maailmankuvaa ja kyseenalaistaa arvot ja järkevyyden** (Ford, Ford & McNamara 2002, 105)

#### **Ryhmätekijät (2 tekijää)**

60. **Sosiaalinen vaikutus (lähellä olevat vastustavat)** (Oreg 2006, 81, 91, 93)
61. **Ryhmänormit** (Michel, By & Burnes 2013, 775)

#### **Organisaatiotekijät, myös johtaminen (42 tekijää)**

62. **Erot etuuksissa** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 153)
63. **Aiemmat epäonnistumiset** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
64. **Työntekijöiden ja johdon erilaiset intressit** (Pardo del Val & Martinez

- Fuentes 2003, 149, 152–154)
65. **Puutteellinen strateginen visio, johdon sitoutumattomuus siihen** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149)
  66. **Toteutusilmasto ja muutos- ja organisaatioarvojen vastakkainen suhde** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152)
  67. **Osastojen erilainen politiikka, organisaation toimintapolitiikka, organisaatiokulttuuri, konflikti tai häiriintynyt kulttuuri** (Danişman 2010, 201, 204; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–7; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–151, 153; Prediscan & Săcui 2011, 701; Self & Schraeder 2009, 170)
  68. **Muutosten sosiaalisen ulottuvuuden unohtaminen** (Oreg 2006, 81; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150, 152)
  69. **Johtamisen puute** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6; Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150)
  70. **Yhteistoiminnan ongelmat** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150)
  71. **Erot ammattikielissä, -ilmaisissa ja -kulttuureissa** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 798–799, 802, 811)
  72. **Puolueellinen merkityksenanto johdolta** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 800)
  73. **Tehottomat, ei-eettiset muutosjohtamisen käytänteet** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6; Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 800)
  74. **Eriarvoiset voimasuhteet** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 801)
  75. **Yhteisymmärryksen puute** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 802)
  76. **Muutoksen tukemiseen pakottamisen taktiikka sanktioin ym. (esimies-alaisuuden ollessa huono)** (Erwin & Garman 2010, 49; Furst & Cable 2008, 453–454, 456–457, 459)
  77. **Muutoksen oikeuttamisen taktiikka (esimies-alaisuuden ollessa huono)** (Erwin & Garman 2010, 49; Furst & Cable 2008, 455–457, 459)
  78. **Työntekijät mukaan konsulttoijiksi -taktiikka (esimies-alaisuuden ollessa huono)** (Erwin & Garman 2010, 49; Furst & Cable 2008, 455)
  79. **Mielistelytaktiikka (esimies-alaisuuden ollessa huono)** (Erwin & Garman 2010, 49; Furst & Cable 2008, 455, 458)
  80. **Johtamistyyli** (Prediscan & Săcui 2011, 701)
  81. **Organisaatorakenne** (Prediscan & Săcui 2011, 701)
  82. **Organisaation aiempi muutoshistoria** (Self 2007, 11; Self & Schraeder 2009, 169–170)
  83. **Organisaation uskottavuus** (Self & Schraeder 2009, 169–170, 176)
  84. **Muutosagentin uskottavuus** (Self & Schraeder 2009, 169–170)



85. **Epäjohdonmukaisuus johtamistoimien ja muutostavoitteiden välillä** (Erwin & Garman 2010, 46; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8)
86. **Johto sanoo yhtä, mutta tekee toista** (Erwin & Garman 2010, 47)
87. **Työntekijöiden ja organisaation vastakkaiset intressit** (Erwin & Garman 2010, 47)
88. **Johtajat olettavat, että alaiset ovat aina muutosta vastaan** (Piderit 2000, 784; Self 2007, 11)
89. **Johtajien vanhaa säilyttävät arvot (stabiilius), vaikuttaa työntekijöiden muutosvastarintaan** (Oreg & Berson 2009, 3)
90. **Erilaiset puutteet johtamisessa ja/tai organisaatiossa** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6; Michel, By & Burnes 2013, 763)
91. **Osallistavat käytännöt (nopeissa muutoksissa)** (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1851)
92. **Suurempi osallistuminen (enemmän tietoa, enemmän osastojen välisiä ongelmia)** (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1851, 1854, 1857)
93. **Jos osallistavasta johtamisesta aiheutuvia kuluja ei kompensoida eduilla** (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1857)
94. **Osallistava johtaminen tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuksia kyseenalaistamiseen** (Pardo del Val, Martinez Fuentes & Roig-Dobón 2012, 1857)
95. **Kiivas eloonjäämiskamppailu** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
96. **Luottamuspuola johdon ja työntekijöiden välillä** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
97. **Huono esimies-alaissuhde** (Erwin & Garman 2010, 47; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 319)
98. **Sisäinen konflikti (esim. voimavarojen tai palkitsemisen suhteen)** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
99. **Kyvyttömyys tai haluttomuus käsitellä vastarintaa** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
100. **Seurausten puute puutteelliselle tai huonolle suoritukselle** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
101. **Palkitsemisen puute** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
102. **Tuen puute johdolta** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5)
103. **Organisaationormit** (Michel, By & Burnes 2013, 775)

**Muutosta (sisältö ja prosessi) koskevat tekijät (20 tekijää)**

- 104. Muutoksen tehottomuus** (Elving 2005, 131)
- 105. Muutoksen kiireellisyys** (Prediscan & Säcui 2011, 701; Self 2007, 11)
- 106. Muutosta ei koeta oikeaksi tai tarpeelliseksi organisaatiolle, yksilöt ajattelevat organisaation parasta** (Erwin & Garman 2010, 46; Oreg 2006, 93; Piderit 2000, 785; Self & Schraeder 2009, 169, 171)
- 107. Muutoksen tarvetta ei tiedetä** (Umble & Umble 2014, 19)
- 108. Muutosta ei ymmärretä, muutoksen väärinymmärrys** (Self & Schraeder 2009, 171; Thomas & Hardy 2011, 323)
- 109. Erilaiset ajatukset ydinongelman (ts. muutostarpeen) määrittelystä** (Umble & Umble 2014, 20)
- 110. Erilaiset merkitykset muutostilanteelle ja -tilanteessa** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 799)
- 111. Eriävät uskomukset** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 150–151)
- 112. Muutoksen suunnitteluprosessi virheellinen tai jääty sen ulkopuolelle (myös keskijohto)** (Bovey & Hede 2001b, 373; Erwin & Garman 2010, 46–47; Self & Schraeder 2009, 169–171)
- 113. Huolet muutoksen vaikutuksista ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin** (Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Self & Schraeder 2009, 169, 171)
- 114. Liikaa samanaikaisia muutoksia ja niiden laajuus** (Michel, By & Burnes 2013, 765; Self & Schraeder 2009, 170)
- 115. Muutosvalmiuden luominen on laiminlyöty** (Self & Schraeder 2009, 171–172)
- 116. Työntekijät eivät ole kulttuurisesti valmiita organisaatiomuutokseen** (Danışman 2010, 201, 204)
- 117. Muutokseen ei koeta otetun menestyksellisesti osaa** (Bovey & Hede 2001b, 373; Self & Schraeder 2009, 175)
- 118. Muutokseen vaikuttamismahdollisuudet vähäiset** (Bovey & Hede 2001b, 373, 379)
- 119. Muutosagentit käsitelleet muutosta huonosti** (Thomas & Hardy 2011, 323)
- 120. Muutoksesta ollaan eri mieltä, muutoksen luonteesta on erilaisia näkemyksiä ja tilanteesta on erilaista ymmärrystä** (Erwin & Garman 2010, 46; Ford, Ford & McNamara 2002, 105; Umble & Umble 2014, 20)
- 121. Muutos, sen suunta, käsittelytapa tai rakenteelliset päätökset eivät sovi kulttuuriseen yhteisymmärrykseen** (Danışman 2010, 201, 204–205, 215; Gilley, Godek & Gilley 2009, 8)
- 122. Huolet muutoksen toteutuskelpoisuudesta** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 8)

**123. Havaitut epärealistiset tavoitteet** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 8)

**Viestintätekijät (7 tekijää)**

**124. Viestinnän esteet (väärä tieto, väärintulkinta)** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 153–154)

**125. Organisaation hiljaisuus** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 153–154)

**126. Huonosti hoidettu ja/tai johdettu muutosviestintä** (Elving 2005, 129; Erwin & Garman 2010, 45–46; Gilley, Godek & Gilley 2009, 5–6, 8; van Dam, Oreg & Schyns 2008, 317)

**127. Organisaation tietojärjestelmien laatu** (Prediscan & Săcui 2011, 701)

**128. Päätöksentekoon osallistumisessa tarvittavan tiedon vähyys** (Oreg 2006, 81)

**129. Tiedon määrä muutoksesta lisääntyy (sisältö), tietoa on liian vähän tai liikaa** (Gilley, Godek & Gilley 2009, 5, 8; Oreg 2006, 93–94)

**130. Johdon epäjohdonmukainen puhe (virallinen vs epävirallinen)** (Pieterse, Caniëls & Homan 2012, 809)

**Toimintaympäristötekijät (3 tekijää)**

**131. Nopeat, monimutkaiset ympäristön muutokset** (Pardo del Val & Martinez Fuentes 2003, 149, 152–153)

**132. Toimintaympäristön ominaisuudet** (Prediscan & Săcui 2011, 701)

**133. Organisaation toimialan luonne** (Prediscan & Săcui 2011, 701)

## **Liite 2. Kyselyn saatekirje / sähköpostiviesti**

**Aihe:** Osallistu yhteisöviestinnän pro gradu -tutkimukseen muutoksen vastustamisesta

**Viesti:**

(Viestin alussa oli organisaatiokohtainen lisäsaate)

Hei!

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, toiset iloitsevat siitä ja toiset vastustavat sitä. Opiskelen yhteisöviestintää Jyväskylän yliopistossa ja keskityn pro gradu -tutkimuksessani muutoksen vastustamiseen ja tekijöihin ilmiön taustalla. Vastustus voidaan nähdä muutoksen kannalta sekä kielteisenä että myönteisenä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan asetuta kummankaan lähestymistavan puolelle. Tutkimukseen osallistuu useampi organisaatio.

Tutkimustani varten tarvitsisin nyt arvokkaita kokemuksiasi ja tulkintojasi muutostilanteista organisaatiossasi. Olisiko juuri Sinulla hetkinen aikaa vastata oheiseen kyselyyn? Kysely on täysin anonyymi ja vastaaminen vie 10–15 minuuttia. Vastauksenne pyytäisin perjantaihin 24.4.2015 mennessä.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja niitä käytetään vain tässä tutkimuksessa.

Lämpimät kiitokset jo etukäteen ajastasi!

Runsasta osallistumista toivoen ja lisätietoja tutkimuksesta antaen,

Toni Laajalahti

050 xxx xxxx

toni.m.t.laajalahti@xxx.fi

Linkki kyselyyn (jos linkki ei toimi, kopioi se selaimen osoiteriville):

<http://MRINTERVIEW2.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=MUUTOSVASTARINTA>

### **Liite 3. Sähköinen kyselylomake**

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Ihmiset voivat reagoida muutokseen eri tavoin, toiset iloitsevat siitä ja toiset vastustavat sitä. Tässä useamman organisaation kattavassa tutkimuksessa keskitytään muutoksen vastustamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Vastustus voidaan nähdä muutoksen kannalta sekä kielteisenä että myönteisenä asiana, mutta tässä tutkimuksessa ei aseteta kummankaan lähestymistavan puolelle.

Mieti työpaikallasi ollutta tai meneillään olevaa muutostilannetta ja vastaa omien tuoreimpien muutokkokemustesi kautta. Kysymyksiä on kaikkiaan 25, joihin vastaaminen vie 10–15 minuuttia. Toivon sinun käyvän kyselyn läpi loppuun asti, jotta vastauksesi tallentuvat.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja niitä käytetään vain tässä tutkimuksessa.

Jo etukäteen osallistumisestasi kiittäen,  
Toni Laajalahti

#### **1/25. Oletko työssäsä vastuussa alaisista?**

- Kyllä olen
- En ole

#### **2/25. Ikäsä**

- Alle 30-vuotias
- 30–39-vuotias
- 40–49-vuotias
- 50–59-vuotias
- 60-vuotias tai yli

#### **3/25. Sukupuolesä**

- Nainen
- Mies

**Pohdi työpaikalläsä ollutta tai meneillään olevaa muutostilannetta ja vastaa omien tuoreimpien muutokkokemustesi kautta.**

#### **4/25. Millainen muutos vaikuttaa sinuun eniten juuri nyt tai on vaikuttanut viimeisimmäksi? Valitse yksi seuraavista.**

- Sisältömuutokset työssä (esim. toimenkuvassa, asemassa tai työnäärässä)

- Työn tai etuisuuksien vaarantuminen (esim. yt-neuvottelut)
- Henkilöstömuutokset (esim. uusi kollega tai esimies)
- Teknologiaan liittyvät muutokset (esim. uudet tietojärjestelmät)
- Organisaatiomuutokset (esim. uudenlainen organisaatorakenne, muutokset organisaatio- ja toimintakulttuurissa)
- Toimiala- ja toimintaympäristömuutokset (esim. lisääntyvä kilpailu, muuttuva lainsäädäntö)
- Jokin muu muutos, mikä? \_\_\_\_\_

**5/25. Oletko kohdannut yllä mainitsemasi muutoksen kohdalla muutoksen vastustamista työpaikallasi?**

- Kyllä olen
- En ole

**6/25. Mikä/mitkä ovat mielestäsi suurimpia tekijöitä siihen, että edellä mainitsemaasi muutosta vastustetaan yleisesti?**

\_\_\_\_\_

**7/25. Oletko sinä itse vastustanut kyseistä muutosta?**

- Kyllä olen
- En ole

**8/25. Minkä tekijän/tekijöiden uskot vaikuttaneen vastustukseesi?**

\_\_\_\_\_

**Seuraavaksi käydään yksityiskohtaisemmin läpi erilaisia muutoksen vastustamiseen johtavia tekijöitä. Mieti vastauksiasi omien muutuskokemustesi kautta. Valitse kussakin kysymyksessä mielestäsi kolme tärkeintä tekijää vastustukseen (ellei toisin mainita).**

**Yksilötekijät**

**9/25. Mitkä yksilön persoonallisuuteen ja muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä johtavat mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamiseen? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Lyhytnäköinen ajattelu (ei nähdä kauas)
- Vanhojen ideoiden ja ajatusten säilyttäminen
- Rutiinien etsintä ja halu pitää kiinni totutuista rutiineista
- Voimakas reagoiminen muutokseen (esim. ärtymys, pelko, masennus) tai muutosta ei hyväksytä tunnetasolla
- Vastustaminen on luonnollinen reaktio
- Erilaiset puolustusmekanismit (kieltäminen ja torjuminen; näytteleminen ja esittäminen; tunteiden kätkeyminen sekä ulkopuolelle jättäytyminen)

- Luovuttaminen ja alistuminen
- Halu toimia arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti sekä lojaalisuus
- Muutoksessa tarvittavien kykyjen ja muutoksen sietokyvyn puute
- Kyynisyys (esim. muutoksesta ei olla innoissaan, sen ajatellaan epäonnistuvan tai toivotaan, ettei sitä olisi pantu toimeen)
- Vähäinen kokeilunhalu ja sulkeutuneisuus kokea uutta
- Oman edun tavoittelu ja itsekkyyys
- Alhainen motivaatio ja työtyytyväisyys
- Sitoutuneisuuden puute (esim. muutokseen tai koko organisaatioon)
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**10/25. Mitkä henkilökohtaisista huolista ja tarpeista johtavat mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamiseen? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Epäonnistumisen, työn tai etuuksien menetyksen pelko
- Uhat aseman, auktoriteetin, kontrollin, vallan tai turvallisuuden menetykseen työssä
- Tuntemattoman pelko (epävarmuus selviytyä muuttuneessa tilanteessa, heikkenevä toimintakyky ja voimattomuus)
- Haluttomuus muutoksiin nykyisessä työssä (haluttomuus luopua tutusta, mukavasta ja ennustettavasta)
- Huolet muutoksen vaikutuksista ihmissuhteisiin
- Ajankohtaiset asiat omassa elämässä (esim. huolet henkilökohtaisessa toimintaympäristössä, sairaus)
- Aiempien muutostapahtumien kivuliaat kokemukset
- Uskon ja luottamuksen puute muutoksesta vastuussa oleviin (esim. huonoja kokemuksia muutoksen johtajista)
- Työnkuormitus lisääntyy
- Ymmärryksen puute ja väärinymmärrykset organisaation aikomuksista
- Negatiiviset tulkinnat ja oletukset muutoksesta
- Turvallisuuden tarve (muutos uhkaa henkilökohtaista elämää, turvallisuutta ja maailmankuvaa)
- Halu säilyttää asiat työpaikalla ennallaan
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**11/25. Kenellä on mielestäsi eniten vaikutusta siihen, vastustetaanko muutosta?**

- Esimiehellä
- Alaisella
- Molemmilla tasavertaisesti
- Kummallakaan ei ole osuutta muutoksen vastustamiseen
- En osaa sanoa

## Organisaatio- ja ryhmätekijät

**12/25. Mitkä organisaatioon ja sen uskottavuuteen liittyvät tekijät aiheuttavat mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Muutoshistoria ja aiemmat epäonnistumiset
- Organisaatorakenne
- Työntekijöiden ja johdon erilaiset (vastakkaiset) intressit
- Eriarvoiset voimasuhteet
- Luottamuspuola johdon ja työntekijöiden välillä
- Huono esimies-alaissuhde
- Erot etuuksissa ja sisäiset konfliktit (esim. voimavarojen tai palkitsemisen suhteen)
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**13/25. Mitkä organisaatio- ja toimintakulttuuriin sekä ryhmään liittyvät tekijät aiheuttavat mielestäsi muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Muutoksen toteutusilmasto ja muutos- ja organisaatioarvojen erilaisuus
- Osastojen erilaiset toimintapolitiikat ja siitä aiheutuvat osastojen väliset ongelmat
- Organisaation toimintapolitiikka ja organisaatiokulttuuri (esim. konflikti tai häiriö siinä)
- Erot ammattikielissä, -ilmaisuissa ja -kulttuureissa
- Asioista ei päästä yhteisymmärrykseen
- Organisaatio- ja ryhmänormit (epäviralliset, toimintaa säätelevät tai rajoittavat normit)
- Lähipiirin vaikutus (lähellä olevat kollegat vastustavat)
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**14/25. Liittyykö johtamiseen mielestäsi tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksen vastustamista?**

- Kyllä
- Ei

**15/25. Mitkä johtamiseen liittyvistä tekijöistä aiheuttavat mielestäsi herkimmin muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Puutteellinen strateginen visio ja johdon sitoutumattomuus visioon
- Johtamisen puute
- Johdon puolueellinen ajattelutapa (esim. toisten suosiminen)
- Tehottomat, ei-eettiset muutosjohtamisen käytänteet (esim. muutoksen tukemiseen pakottaminen sanktioin, muutoksen oikeuttaminen ja mielisteleminen)



- Muutosta johdetaan teknisestä näkökulmasta ja sosiaalinen ulottuvuus eli ihmiset unohdetaan
- Epäjohdonmukaisuus johtamistoimien ja muutostavoitteiden välillä
- Johto sanoo yhtä, mutta tekee toista
- Johto olettaa, että alaiset ovat aina muutosta vastaan
- Johdon halu säilyttää vanhaa
- Kyvyttömyys tai haluttomuus käsitellä vastarintaa
- Tuen puute johdolta
- Palkitsemisen puute hyvistä ja seurausten puute puutteellisista/huonoista suorituksista
- Johdon uskottavuuden puute
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

### **Viestintään liittyvät tekijät**

**16/25. Mitkä viestintään liittyvistä tekijöistä aiheuttavat mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Huonosti johdettu muutosviestintä (esim. johto puhuu muutoksesta epäjohdonmukaisesti)
- Tietoa muutoksesta on liian vähän
- Tietoa on muutoksesta on liikaa
- Viestinnän esteet (esim. väärä tieto)
- Tulkintavaikkeudet (esim. väärintulkinta)
- Avoin keskustelu muutoksesta puuttuu tai on puutteellista
- Tietojärjestelmät eivät ole ajan tasalla
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**17/25. Mikä edellisistä viestintään liittyvistä tekijöistä johtaa mielestäsi selkeimmin muutoksen vastustamiseen? Mainitse yksi tekijä.**

\_\_\_\_\_

**18/25. Kuinka paljon erilaiset viestintään liittyvät tekijät vaikuttavat mielestäsi ylipäänsä muutoksen vastustamiseen?**

- Ei yhtään
- Vähän
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon
- En osaa sanoa

### **Muutokseen liittyvät tekijät**

**19/25. Mitkä muutoksen sisältöön ja luonteeseen liittyvistä tekijöistä aiheuttavat mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Muutoksen tehottomuus
- Muutosta ei koeta oikeaksi tai tarpeelliseksi organisaatiolle
- Muutosta ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin
- Muutoksen tarvetta ei tiedetä
- Erilaiset ajatukset, merkitykset, näkemykset ja uskomukset muutostarpeesta ja muutostilanteesta
- Muutosta ja sen suuntaa ei hyväksytä
- Huolet muutoksen toteutuskelpoisuudesta
- Havaitut epärealistiset tavoitteet
- Muutoksen kiireellisyys
- Liikaa samanaikaisia muutoksia
- Muutoksen laajuus
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**20/25. Mitkä muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen liittyvistä tekijöistä aiheuttavat herkimmin muutoksen vastustamista? Valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Muutoksen suunnitteluprosessi on virheellinen tai jääty sen ulkopuolelle
- Muutosvalmiuden luominen on laiminlyöty
- Työntekijät eivät ole valmiita organisaatiomuutokseen
- Muutokseen ei koeta otetun menestyksellisesti osaa
- Muutokseen vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset
- Muutoksesta vastuussa olevat ovat käsitelleet muutosta huonosti
- Muutoksen käsittelytapaa tai rakenteellisia päätöksiä ei hyväksytä
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**Toimintaympäristöön liittyvät tekijät**

**21/25. Mikä toimintaympäristöön liittyvä tekijä aiheuttaa mielestäsi todennäköisimmin muutoksen vastustamista? Valitse yksi tekijä.**

- Toimintaympäristön ominaisuudet (esim. kilpailu ja kulttuuriympäristö)
- Nopeat, monimutkaiset ympäristön muutokset (esim. teknologiassa ja taloudessa)
- Organisaation toimialan luonne (esim. toimialan murros)
- Jokin muu tekijä, mikä? \_\_\_\_\_

**Vielä lopuksi**

**22/25. Mihin liittyvillä tekijöillä on mielestäsi suurin vaikutus muutoksen vastustamiseen? Valitse yksi tekijä.**

- Yksilöön
- Ryhmään
- Organisaatioon
- Viestintään
- Muutokseen
- Toimintaympäristöön
- En osaa sanoa

**23/25. Millaisena ilmiönä pidät muutoksen vastustamista?**

- Myönteisenä
- Kielteisenä
- Myönteisenä ja kielteisenä
- Neutraalina
- En osaa sanoa

**24/25. Halutessasi voit perustella vastauksesi.**

---

**25/25. Muita ajatuksiasi ja kokemuksiasi muutoksen vastustamisesta, viestinnän roolista siinä, terveisiä tutkimuksen tekijälle.**

---

**Kysely päättyi. Kiitos osallistumisesta!**