



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

**School of Business and Management**

**Johtaminen**

**Kandidaatintutkielma**

## **Muutosvastarinnan syntyisyys – työntekijöiden näkökulma**

The Causes for Resistance to Change – Employee Perspective

16.4.2015

Tekijä: Anniina Ylönen

Ohjaajat: Pasi Tuominen  
Heidi Olander

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tausta ja aihe.....	1
1.2. Muutosvastarinta ilmiönä.....	3
1.3. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet.....	5
1.4. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.....	5
1.5. Rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	6
1.6. Rakenne.....	7
2. MUUTOSVASTARINNAN SYNTYSSYYT.....	7
2.1. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset.....	8
2.1.1. Psykologiset sopimukset & kognitiiviset standardit.....	10
2.2. Kommunikointi.....	11
2.2.1. Vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus.....	12
2.3. Johtajuuden ongelmat.....	14
2.3.1. Valmiuksien luominen.....	17
3. TUTKIMUSMENETELMÄT.....	18
3.1. Aineiston keruu ja haastateltavat.....	19
3.2. Tutkimuksen luotettavuus.....	20
4. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	21
4.1. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset.....	21
4.2. Kommunikointi.....	26
4.2.1. Vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus.....	30
4.3. Johtajuuden ongelmat.....	32
5. YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
5.1. Yhteenveto.....	38
5.2. Johtopäätökset.....	40
5.3. Jatkotutkimustarpeet.....	45
LÄHTEET.....	46
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelurunko	

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tausta ja aihe

Organisaatiot ovat nykyisin jatkuvassa muutoksen paineessa. Aseman säilyttäminen kovenevassa kilpailussa vaatii muutosvalmiutta. Onnistuakseen tässä yritykset tarvitsevat henkilöstön, joka seisoo muutoksen takana ja näin mahdollistaa muutoksen toteutumisen. Yritysten suurista muutoksista kuitenkin vähintään puolet, mutta jopa kaksi kolmasosaa epäonnistuu (Maurer 1996). Muutosvastarinta on vähän tunnustettu, mutta kriittisen tärkeä selittäjä tässä epäonnistumisessa.

Työntekijöiden muutosvastarinta voi olla merkittävä este organisaation muutokselle, sillä organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa skeptisismiä ja vastustusta työntekijöissä, tehden joskus vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi toteuttaa parannuksia. Kun katsotaan ajassa taaksepäin, muutosvastarintaa ajateltiin löytyvän jokaisesta työntekijästä. Tiedämme kuitenkin nykyisin, että tämä luulo ei ole totta, sillä ihmisten hyvällä kohtelulla ja muutoksen toteutustavoilla voi olla huomattava vaikutus työntekijöiden muutosvastarintaan (Cobb & Wooten & Folger 1995).

Kotter, Schlesinger ja Sathe (1986) ovat todenneet, että johtajilla on taipumus lähestyä muutosta yksinkertaisilla oletuksilla, jotka pahentavat nousevia ongelmia, koska he eivät ymmärrä niitä systemaattisella tavalla. Eräs tällainen yksinkertainen uskomus on se, että muutosprosessit, joissa esiintyy vain hyvin vähän muutosvastarintaa, ovat hyvin onnistuneita, hyvin johdettuja muutoksia. Muutosta vastustava työntekijä maalataankin helposti vastukseksi, koska muutosvastarinnan ajatellaan johtuvan siitä, että työntekijän oma etu törmää yrityksen hyvinvoinnin ja yhteisten yleisten intressien kanssa.

Muutosvastarinta onkin muiden konfliktitilanteiden tapaan saanut negatiivisen assosiaation. Klassisen organisaatioteorian kirjoittajat pitivät konflikteja epätoivottuina ja vahingollisina organisaatiolle, jolloin Ihannetilanteessa konflikteja ei olisi olemassa laisinkaan. Heidän ratkaisunsa muutosvastarintaan oli yksinkertainen – konflikti tulisi eliminoida. (Rowe & Boise 1973.) Muutosvastarinnalla, kuten muillakin konflikteilla, voi kuitenkin olla niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.

Waddel ja Sohal (1998) tunnistivat tutkimuksessaan muutosvastarinnan uudella tavoin monimuotoiseksi, moniulotteiseksi ilmiöksi, joka on useiden eri tekijöiden summa. Lisäksi tulokset viittasivat siihen, että muutosvastarinta - ja konflikti, jonka se saattaa aiheuttaa - ei välttämättä ole uhka muutokselle. Sen sijaan, on vahvaa näyttöä siitä, että muutosvastarintaa ei pitäisi lähestyä ehdottomasti, sillä se voi näytellä tärkeää roolia organisaation muutosprosessissa.

Nykypäiväiset ehdotelmät ja suositukset muutosvastarinnan hallinnalle ovat keskittyneet pitkälti keinoihin ilmiön eliminoimiseksi, ja näin ollen jättäneet vain vähän tilaa ilmiön aidolle ymmärtämiselle. Muutosvastarinnasta ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä kokonaan eroon, sillä se voi olla hyödyllistä muutosprosessille. On silti tarpeen tunnistaa, että suuri osa muutosvastarinnasta saa alkunsa väärinymmärryksistä, epätietoisuudesta ja muista menettelytapojen heikkouksista. Avain muutosvastarinnan menestyksekkäälle hallinnalle onkin aloittaa kehittämällä ymmärrystä ilmiön syntyisistä, jotta voidaan tunnistaa ja ehkäistä muutosprosessille hyödyttöä muutosvastarintaa ja pyrkiä hyötymään hyödyllisestä, muutosta kehittävästä vastarinnasta. Muutosvastarinnan syntyisiden ymmärtäminen on siis tärkeää, jotta ilmiötä voidaan paremmin hallita organisaatiolle hyödyllisellä tavalla.

## 1.2. Muutosvastarinta ilmiönä

Schein (1988) uskoo muutosvastarinnan olevan yksi arkipäiväisimmistä organisaation ilmiöistä. Muutosvastarinta voidaankin määritellä monikasvoiseksi ilmiöksi, joka tuottaa yllättäviä viivästyksiä, kuluja ja epävakautta strategiseen muutosprosessiin (Ansoff 1988). Muutosvastarinta voidaan myös määritellä työntekijöiden käytökseksi, jonka tarkoituksena on haastaa, häiritä tai kääntää nurin vallalla olevia käsityksiä, diskursseja ja valtasuhteita (Jermier, Knights & Nord 1994). Muutosvastarinta on kuitenkin usein reaktio johdon kontrolliin ja toimintatapoihin, sillä reaktiot epäoikeudenmukaisuutta kohtaan korostuvat organisaatiomuutoksissa (Novelli & Kirkman & Shapiro 1995). Tämä ei ole yllättävää, sillä ihmiset yleensä ovat ylitarkkaavaisia uhkaavassa tilanteessa, jolloin jokaista sosiaalista tilannetta tarkastellaan uhkaavina ja piilomerkityksellisinä (Janis 1983). Muun muassa Baron, Neuman ja Geddes (1996) ovat raportoineet organisaatiomuutoksen olevan kytköksissä kasvaneeseen herkkyyteen oikeudenmukaisuutta kohtaan.

Muutosvastarinta voidaan myös nähdä Waddelin ja Sohalin mukaan (1998) organisaation näkökulmasta varautuneisuuden ilmentymänä, joka normaalisti nousee esiin reaktiona muutostilanteeseen. Tämä tarkoittaa johdon näkökulmasta mitä tahansa työntekijän toimintaa, joka ymmärretään pyrkimyksenä pysäyttää, viivyttää tai haastaa muutosta. Näin ollen muutosvastarinta on usein yhdistetty työntekijöiden negatiivisiin asenteisiin tai haitalliseen toimintaan. O'Connor (1993) määrittelee muutosvastarinnan olevan ilmeisimmillään tahallista hidastempoisuutta uusien toimintatapojen käyttöönottamiseksi tai jopa täydellistä kieltäytymistä yhteistyöhön muutoksen toteuttamiseksi. Hänen mukaansa organisaatioissa muutosvastarinta on oppositiota tai ennakonpidätystä tiettyjä suunnitelmia tai ideoita kohtaan, ja se voi olla joko tahallista tai tahatonta, peiteltyä tai avointa.

Vaikka usein muutosvastarinta saattaa näyttäytyä samankaltaiselta kuin epäsosiaalisuus tai tahallisen haitallinen toiminta, ei mielipahaan perustuvalla

muutosvastarinnalle pitäisi antaa halventavaa leimaa. Poikkeava käytös otaksutaan usein työntekijän vääränlaiseksi ja luontaisesti negatiiviseksi menettelytavaksi. Jotkut johtajat ja yritykset kuitenkin saattavat toimia epäoikeudenmukaisesti työntekijöitä kohtaan muutosprosessin aikana, mikä voi tehdä muutosvastarinnasta ennemminkin oikeutettua kuin poikkeavaa käytöstä. (Folger & Skarlicki 1999.)

Vastarinta voi olla peiteltyä jolloin muutoksen tuen puute on joko piilotettua tai määrittelemätöntä. Se voi olla myös avointa jolloin he, jotka vastustavat muutosta ilmaisevat näkemyksensä avoimesti ja tuovat esiin syynsä erimielisyyteen. Vaikka avoin vastarinta johtaa keskusteluun ja toisinaan konflikteihin, sitä on helpompi hallita kuin piilotettua vastarintaa, sillä avoimen muutosvastarinnan tapauksessa johtajat voivat kuulla ja nähdä vastustajansa. Tämä sallii heidän työstää ongelmaa suoraan ja kohti ratkaisua. He, jotka vastustavat muutosta peiteltysti, usein välttelevät paljastumista ja toimivat salaa suojellakseen omia intressejään. Muutosjohtajille tällainen vastarinta on vakava ongelma, koska he eivät usein ehdi paikantaa sitä ennen kuin on liian myöhäistä. (O'Connor 1993.)

Kun muutosvastarinta on tiedostamattomasti motivoitua, kollegat eivät tajua että heidän käyttäytymisensä vaikeuttaa muutoksen toteutumista. Tässä tapauksessa heidän toimensa perustuvat usein väärään informaatioon, heikkoon koulutukseen tai syvään juurtuneisiin tapoihin aiemmista työrutiineista. Tiedostamaton muutosvastarinta aiheuttaa vaikeuksia johdolle, koska vastustajat uskovat olevansa täysin syyttömiä vastarintaan. He kokevat vain tekevänsä työtään, eivät vastustavansa muutosta. Tiedostetusti motivoitu muutosvastarinta, on myös vakava haaste, sillä muutoksen vastustajat ottavat kantansa ensin harkittuaan muutosta. He saattavat olla väärin informoituja tai tavoitella omaa etuaan, mutta on tärkeää kuunnella heidänkin kantansa, sillä mikäli heitä ei kuunnella, vastarinta voimistuu. (O'Connor 1993.)

Tässä tutkielmassa muutosvastarinnan käsitteestä käytetään Zaltmanin ja Duncanin (1977) määritelmää, joka näkee muutosvastarinnan minä tahansa toimintana, joka pyrkii säilyttämään vallitsevan tilan, kun sitä pyritään muuttamaan tai kun kohdataan painetta muutokseen.

### **1.3. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä käytännönläheistä ymmärrystä ja herättää keskustelua muutosvastarinnan syntyisistä valottamalla työntekijöiden näkökantoja kyseiseen ilmiöön. Tavoitteena on siis tuoda esille niitä seikkoja, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä muutostilanteissa ja ovat syinä muutosvastarinnan ilmenemiselle, sekä auttaa lukijaa ymmärtämään haastattelunäytteiden valossa työntekijöiden reaktioita ja näkökulmia muutostilanteisiin.

Työn empiirisessä osassa keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden subjektiivisia näkökulmia muutosvastarintaa aiheuttavista ja voimistavista tekijöistä, mutta tutkielman tulosten tarkoituksena on olla ohjenuorana esimiehille ja johdolle alaisten ajatusmaailmasta ja näkökulmista aiheeseen liittyen. Tutkielma ei kuitenkaan pyri yksinkertaistamaan monimutkaista ilmiötä, vaan esittelemään haastatteluissa esiin tulleita työntekijöiden näkökantoja muutosvastarinnan olemassa olevaan teoriaan peilaten.

### **1.4. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys**

Tutkielman tarkoituksena on paneutua seuraavaan ongelmaan: Muutosvastarinnan syntyisiden ymmärtämiseen ei ole paneuduttu riittävällä intensiteetillä, sillä ilmiö on leimattu yleisesti puhtaan negatiiviseksi, minkä vuoksi muutosvastarinnan käytännön hallinnassa on pääasiassa keskitytty vain yksinkertaisesti ilmiön eliminointiin. Syntyisiden ymmärtäminen on kuitenkin olennaisen tärkeää, jotta johtajat voivat keskittyä pelkkien oireiden hoitamisen sijaan ongelman ytimeen.

Tutkimuskysymys on: *Miksi työntekijät ilmaisevat vastarintaa muutoksia kohtaan?*

Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan tarkastelemalla työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia muutostilanteista ja peilaamalla niitä tutkimuksen teoriaosuuteen, jossa esitellään aiempien tutkimusten tuloksia muutosvastarinnan syntysyiden olennaisista tekijöistä. On kuitenkin otettava huomioon, että tyhjentävää tai yksiselitteistä vastausta kyseiseen kysymykseen ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista löytää, vaan tarkoitus on lisätä ymmärrystä ilmiöstä tutkielman haastattelunäytteiden pohjalta. Toivottavaa on, että aineiston analyysissä saamme esiin uudenlaista ymmärrystä muutosvastarintaa aiheuttavista tekijöistä työntekijöiden näkökulmista, jota johtoasemissa olevat voivat hyödyntää organisaatioiden muutostilanteissa.

### **1.5. Rajaukset ja teoreettinen viitekehys**

Tässä tutkielmassa muutosvastarintaa ei määritellä positiiviseksi eikä negatiiviseksi ilmiöksi, sillä muutosvastarinta on moniulotteinen ilmiö, eikä sitä sen vuoksi voi käsitellä yksioikoisesti vain positiivisena tai negatiivisena ilmiönä. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan muutosvastarinnan syntysyitä, eli muutosvastarintaa aiheuttavia ja sitä voimistavia tekijöitä, rajaten pois muutosjohtamisen laajempaa ilmiönä.

Tutkielman teoriaosuudessa perehdytään olemassa oleviin, tieteellisessä keskustelussa tarjottuihin muutosvastarinnan syntysyihin, kun empiriaosuuden avulla taas pyritään ymmärtämään ilmiön syntysyitä käytännön kontekstissa työntekijöiden kokemusten pohjalta. Pyrkimyksenä on näin löytää tuoreita näkemyksiä muutosvastarintatilanteisiin heiltä, jotka ovat yleensä ilmiön keskipisteessä sekä sisäpiirissä, eikä keskittyä ulkopuolisten ratkaisijoiden, eli johtoasemissa työskentelevien usein samansuuntaisiin ja urautuneisiin ajatusmalleihin.



Teoreettisen viitekehyksen kolme pääteemaa ovat kommunikointi, oikeudenmukaisuus sekä johtajuuden ongelmat. Tutkielman teoriaosuus perustuu suurelta osin tieteellisiin artikkeleihin, joista saa luotettavan ja selkeän kokonaiskuvan muutosvastarinnan tieteellisistä keskusteluista ja tärkeimmistä tutkimussuunnista. Empiriaosuudessa näkökulma rajataan käsittämään vain työntekijöiden näkökulmia muutosvastarintaan, sillä työntekijöiden lisäksi johtoasemissa olevien näkökulmien tarkastelu ei ollut mahdollista tutkielman rajallisuuden vuoksi.

## **1.6. Rakenne**

Johdantokappaleen jälkeen tutkimuksen rakenne etenee teorian kautta empiriaosuuteen, jossa teoria ja haastattelut linkitetään toisiinsa aineistoa analysoimalla. Tutkimustulokset esitetään myös tiivistettynä yhteenvetona, jossa vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Yhteenvetoa seuraavat tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

## **2. MUUTOSVASTARINNAN SYNTYSYYT**

Muutosvastarinnan alkuperän tunnistaminen ohjaa kehittämään ymmärrystä ilmiöstä. Ymmärrys muutosvastarinnan aidoista syntyisyistä taas helpottaa keskustelua muutokseen liitettyistä ongelmista ja huolenaiheista. Muutosvastarinnan syntyneiden ymmärtäminen mahdollistaa myös strategian muotoilun ilmiön käsittelemiseksi. (O'Connor 1993.) Muutosvastarinnan kirjallisuuteen tutustumalla selityksiä ilmiön syntyisille löytyy kuitenkin yhtäläillä kuin muutosvastarinnan määritelmiäkin, mutta yhteisiä, selkeästi toistuvia teemoja ovat ainakin epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, johtajuuden puutteellisuus sekä huono kommunikointi.

## 2.1. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset

Oikeudenmukaisuuden voi jakaa kolmeen eri tyyppiin: jakautuvaan (distributive), menettelylliseen (procedural) ja vuorovaikutukselliseen (interactional) oikeudenmukaisuuteen. Mikäli johtajat keskittyvät vain yhteen tyyppiin kolmesta eri oikeudenmukaisuuden tyypestä, he saattavat epäonnistua muutosvastarinnan käsittelyssä (Folger & Skarlicki 1999). Skarlickin ja Folgerin (1997) löydökset viittaavat siihen, että menetellyllinen ja vuorovaikutuksellinen oikeus voivat toimia substituutteina toisilleen. Oikeudenmukaiset menettelytavat näyttävät siis hillitsevän yksilön taipumuksia vastatoimiin ryhtymiseen, jotka olisivat muuten maksimissaan kombinaatiolla alhaisista jakautuvan ja vuorovaikutuksellisen oikeuden tasoista. Vastaavasti kun esimiehet osoittavat riittävästi herkkyyttä ja huolta työntekijöitä kohtaan, kohtelevat heitä kunniallisesti ja arvostaen, työntekijät näyttävät olevan valmiimpia sietämään yhdistelmää epäoikeudenmukaisesta tuloksen jakautumisesta ja epäoikeudenmukaisista menettelytavoista, jotka muuten maksimaalisesti edistäisivät taipumuksia vastatoimiin. (Skarlickin ja Folgerin 1997).

Kun työntekijöille tarjotaan selityksiä hienovaraisesti ja tyhjentevästi, sen on osoitettu edistävän työntekijöiden käsitystä vuorovaikutuksellisen oikeuden toteutumisesta. Yhä useammat todisteet osoittavat, että vuorovaikutuksellinen oikeus myötävaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, joita tarvitaan onnistuneeseen muutokseen (Cobb ym. 1995). Selitysten ja laskelmien tarjoaminen henkilöstölle toimii, sillä muutokseen osalliset yksilöt tuntevat tällöin tulleensa kohdelluksi arvostaen ja kunnioittaen (Folger & Skarlicki 1999).

Organisaation oikeudenmukaisuuden tutkijat ovatkin esittäneet, että kun työntekijät kokevat, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti, heidän asenteensa ja käyttäytyminen kehittyy tukemaan muutosta – jopa sellaisissa olosuhteissa, joissa kohdataan vastoinkäymisiä ja menetyksiä (Cobb ym. 1995). Vastaavasti, kun organisaation päätökset ja johtamistoiminta nähdään epäoikeudenmukaisena,

työntekijät kokevat vihan tuntemuksia, paheksuntaa ja halua rankaista organisaatiota (Folger 1993). He usein tuntevat kuin muutos "olisi tehty heille" (Kyle 1993). Mielipahaan perustuva muutosvastarinta nähdään usein osallisten näkökulmasta subjektiivisesti oikeutettuna, tapana "tasata tilit" koetusta huonosta kohtelusta. Muutosvastarinta onkin yksi tapa työntekijöille käyttää heidän voimaansa oikeudenmukaisuuden palauttamiseksi olemassa olevien voimasuhteiden vallalla ollessa (Jermier ym. 1994).

Ihmiset näkevät reilut menettelytavat instrumentaalisina, jotta voidaan saavuttaa toivottuja tuloksia (Thibaut & Walker 1975). Ne ovat myös symboleita henkilön asemasta muihin nähden ja siten vaikuttavat henkilön itseluottamukseen (Lind & Tyler 1988). Kun muutostilanteessa käytetään reiluja menettelytapoja, yksilöt hyväksyvät todennäköisemmin muutoksen kuin epäreilujen menettelytapojen läsnä ollessa (Cobb ym. 1995). Jos menettelytavat, jotka johtavat epätoivottuihin tuloksiin, on nähty epäoikeudenmukaisina, yksilöt ilmaisevat todennäköisemmin mielipahasta johtuvia reaktioita (Cropanzano & Folger 1989). Viha ja mielipaha yhdistettynä epäoikeudenmukaiseen kohteluun voivat antaa tarmoa yksilöille nousta muutosvastarintaan.

Työntekijät vastustavat usein muutosta, koska he tuntevat olonsa uhatuksi - erityisesti kun he näkevät muutoksen aiheuttavan vaikeuksia tai menetyksiä. Ainakin osa eriarvoisuuden alkuperäisistä kokemuksista näyttää olevan looginen seuraus siitä, että täytyy työskennellä kovemmin – mukautua muuttuviin olosuhteisiin – saamatta siitä välttämättä lisäpalkkioita (esimerkiksi suora palkan nousu). (Folger & Skarlicki 1999).

Folgerin (1993) mukaan puhuttaessa reaktioista, jotka johtuvat oletetusta kaltoin kohtelusta työpaikalla, kaksi tekijää ennustavat milloin ihmiset reagoivat negatiivisimmin epämieluisiin tuloksiin: tappion vakavuus ja esimiehen tai auktoriteettitoimijan menettelytavan sopimattomuus. Sopimaton menettelytapa

saattaa sisältää joko menettelyn epäoikeudenmukaisuutta (ei anneta ääntä kuuluville) tai vuorovaikutuksellista epäoikeudenmukaisuutta (esim. ei tarjota selitystä päätöksille tai ei kommunikoida hienovaraisesti yksilön ihmisarvoa huomioiden).

### **2.1.1. Psykologiset sopimukset & kognitiiviset standardit**

Psykologiset sopimukset liittyvät myös läheisesti oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, sillä psykologiset sopimukset perustuvat työntekijöiden uskomuksiin siitä, mitä he ovat velkaa organisaatiolle ja mitä organisaatio on velkaa heille. Psykologiset sopimukset täyttävät ne työsuhteen aukot, joita ei pystytä määrittelemään virallisessa, kirjoitetussa sopimuksessa (Van de Ven 2004). Organisaatiomuutosten kasvavan lisääntymisen keskellä psykologisia sopimuksia on kuitenkin usein muutettu yksipuolisesti (Rousseau 1996). Olipa sopimusta muutettu suoraan tai epäsuorasti, rikkomuksia esiintyy, kun toinen osapuoli ei ole toiminut sovitun mukaisesti (Morrison & Robinson 1997). Muutosvastarinta on yksi tapa reagoida psykologisten sopimusten rikkomuksiin.

Teoria kognitiivisten ankkureiden tärkeästä roolista odotusten täyttymisen määrittelyssä on linjassa tutkimuslöydösten kanssa psykologisten sopimusten rikkomuksista (Morrison & Robinson 1997; Rousseau 1996). Folgerin (1993) RCT -teorian (referent cognitions theory) mukaan työntekijän tyytymättömyys ja mahdollinen epäoikeudenmukaisesti kohdeltu olo riippuu hänen vertailupisteistään. Ihmiset käyttävät kognitiivisia standardeita arvioidessaan saamaansa kohtelua tai palkintoja verrattuna aiempiin tapahtumiin, toisiin henkilöihin ja moniin muihin lähteisiin, jotka sisältävät epäsuoria ja suoria lupauksia. Nämä standardit määrittelevät henkilön tyytymättömyyden tason kulloisessakin tulemassa. Kun yksilö tarkastelee kokemustaan muutoksesta verraten sitä kognitiivisiin ankkureihin, organisaatiomuutos voidaan nähdä tappiona tuloksissa. Kun tulos jää vajavaiseksi kognitiivisten standardien mukaan, ihmiset voivat kokea menetyksen ja pelon tunteita. Jos työntekijä uskoo, että muutos voi vahingoittaa hänen asemaansa tai valtaansa, hän saattaa olla

alttiimpi nousemaan vastarintaan. Yksilölle olisikin epärationaalista tukea hanketta, joka aiheuttaa jonkin hänen arvostamansa asian menetyksen.

## 2.2. Kommunikointi

Folgerin (1993) RCT -teorian komponentti sopimattomista menettelytavoista liittyy vahvasti myös huonoon kommunikaatioon, sillä mikäli työntekijät eivät saa ääntään kuuluville, kyse on vain johdon yksisuuntaisesta alaisten informoinnista, ei aidosta kommunikoinnista. Päätösten selittämättä jättäminen kertoo taas kommunikoinnin ylenkatsomisesta ja tarpeettomaksi leimaamisesta. Kommunikoinnin ongelmat ovatkin toistuvasti esillä muutosvastarinnan syntyä tarkasteltaessa. Kommunikointi on tärkeää yhtälailla niin ennen muutosprosessin aloittamista, kuin sen aikana ja jälkeenkin.

Heillä, jotka vastustavat muutoksen suunnitelmia, saattaa olla yksinkertaisesti vain erilaisia määritelmiä ongelmalle tai uskomuksia sen vakavuudesta. He voivat sanoa ääneen, että "Tämä suunnitelma ei toimi", mutta saattavat ajatella oikeasti "Tämä suunnitelma ei puutu varsinaiseen ongelmaan". Vain keskustelun kautta voidaan kehittää yhteinen ymmärrys asiaan liittyen. (O'Connor 1993.)

Saadakseen ihmiset mukaan muutokseen, johtajat saattavat sortua olemaan ylenpalttisen optimistisia ja ylimyymään potentiaalisia hyötyjä samalla kun he katsovat sormien läpi muutoksen potentiaalisia epätoivottuja аспекteja (Schweiger & DeNisi 1991). Työntekijät saattavat kuitenkin käyttää yrityksen kommunikaatiota ankkurina heidän odotuksilleen. Jos todelliset muutoksen tulokset jäävät vajavaisiksi odotettuihin nähden, työntekijät saattavat kokea tuntemuksia sääntörikkomuksesta (Burdett 1999).

Työntekijät saattavat olla myös taipuvaisia uskomaan että ylin johto pitää heitä tarkoituksellisesti pimennossa, ikään kuin osana salaliittoa. Kramer (1994) on todennut, että yksilöt tekevät kohtuuttoman persoonallisia attribuutioita muiden jäsenten käyttäytymisestä, erityisesti heidän, jotka ovat korkeamman statuksen rooleissa tai valta-asemissa. Nämä kohtuuttoman persoonalliset attribuutiot voivat motivoida koston (Baron 1988). Siten tarjoamalla selityksen työntekijöille muutoksen perusteista ja yksityiskohdista, voidaan vähentää väärinkäsityksiä muutokseen liittyen, tarjota vaihtoehtoisia kognitiivisia ankkureita ja mahdollisesti vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa (Folger & Skarlicki 1999).

### **2.2.1. Vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus**

Kaksisuuntainen kommunikointi menettää merkitystään, mikäli keskusteluilla ei ole merkitystä päätöksenteossa. Kaksisuuntainen kommunikointi ja vaikutusmahdollisuudet ovatkin läheisesti liitoksissa toisiinsa. Mikäli muutostilanteessa ei panosteta kaksisuuntaiseen kommunikointiin ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseen, saattaa se aiheuttaa voimakastakin muutosvastarintaa, kun työntekijät kokevat, ettei johto arvosta heidän mielipiteitään, tunteitaan tai ammattitaitoaan. Suuri osa johdon kirjallisuudesta suosittelee osallistavia tekniikoita parhaana menettelytapana muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja hallintaan. Esimerkiksi Coch ja French (1948) ovat havainneet, että osallistuminen muutosprosessin oppimisen, suunnittelun ja toteutuksen tasoihin vaikuttaa merkittävästi muutokseen sitoutumiseen ja vähentää muutosvastarintaa.

Kun johtajat hyväksyvät tosiasian, että heidän tiimensä jäsenillä on erilaisia näkemyksiä, he voivat työskennellä integroidakseen eroavaisuuksia ja siten minimoida mahdollisen vastarinnan. Tämä on tärkeä askel muutosvastarinnan ratkaisussa: kunnioita eroavaisuuksia, ymmärrä syyt niille ja siten luo ratkaisu. Sen sijaan, että johtajat pahastuisivat vastarinnasta, johtajien tulisi omaksua, että negatiiviset reaktiot

voivat tarjota rakentavaa informaatiota muutokseen liittyen. Avaamalla tunteista irrotetun keskustelun muutoksen vastustajien kanssa, johtajat voivat löytää tapoja parantaa muutosprojektia. (O`Connor 1993.)

Tekemällä muutosvastarinnasta "normaalia" johtaa keskusteluun, joka stimuloi muutosta ennemmin kuin uhkaa sitä. Paras ja halvin tapa käsitellä muutosvastarintaa onkin rohkaista eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen suuntana yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Johtajien tulisi siis rohkaista ryhmän jäseniä antamaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta ja kehittämään ideoita, sillä muutoksen johtajat voivat vain hyötyä näistä kommentteista. Johtajien tehtävänä on kuunnella, ja kun tarpeen, ohjata työtovereita muotoilemaan uudelleen heidän kielteisiä tai vihamielisiä näkökantojaan. Vaikka kommentit ja reaktiot muutokseen voivat kuulostaa negatiivisilta ja jopa tuhoisilta, avaramielinen asenne ja vapaa keskustelu itse asiassa minimoivat vastarinnan. (O`Connor 1993.)

Pohjimmainen perustelu osallistavien johtamistekniikoiden toimivuuden takana on, että kun kyseessä on huolellisesti johdettu prosessi, joka sisältää kaksisuuntaista kommunikaatiota, tiedon jakamista ja konsultaatiota, työntekijöillä on taipumus sitoutua enemmän muutokseen, eikä vain mukautua siihen (Kotter ym. 1986, 355). Osallistamisen taustalla olevaa rationaalisuutta vastaan onkin vaikeaa argumentoida: pyytämällä jotakuta käyttämään älykkyyttään, kun samalla luodaan mahdollisuuksia ottaa vastuuta työstä, joka on merkityksellistä, kasvattaa väistämättä itsetuntoa ja parantaa työssä viihtymistä. Luonnollisena seurauksena on parempi suorituskyky. Inhimillistä potentiaalia jää kuitenkin usein käyttämättä, kun johtotehtävissä olevat antavat illuusion muiden osallistamisesta, mutta ovat kuitenkin kykenemättömiä itse päästämään irti. Vastaavasti kun osallistetuilta henkilöiltä puuttuu ymmärrys laajemmasta kontekstista, hämmennys, konfliktit ja oman edun tavoittelu ovat väistämättömiä tuloksia. (Burdett 1999)

### 2.3. Johtajuuden ongelmat

Burdett (1999) nostaa esiin näkemyksen, etteivät ihmiset vastusta luonnostaan muutosta, vaan muutosvastarinnan syynä on usein johtajuuden puutteellisuus. Näiden johtamisongelmien ytimessä ovat hänen mukaansa vision puutteellisuus, rajallinen yhtenäisyys, rohkeuden vähäisyys, sopimaton kielenkäyttö, rajoittunut ymmärrys todellisesta voimaantumisesta ja vain häilyvä sitoutuminen johtajuuteen palveluna. Hänen mukaansa sillä ei ole väliä, miten muutosjohtamisen haaste lohkotaan tai kuutioidaan – hyvälle johtamiselle ei ole olemassa substituuttia. Ihmiset eivät Burdettin (1999) mukaan vastusta muutosta, vaan:

- he järkevästi kieltäytyvät seuraamasta johtajia, jotka eivät ole henkilökohtaisesti sitoutuneita sanomaan, jota he julistavat.
- he närkästyvät ylimielisyydestä ja hyväksikäytöstä.
- he torjuvat sen, mikä ei kosketa sitä osa-aluetta, johon heillä on mahdollisuus suhtautua intohimoisesti.
- he ovat tarpeeksi fiksuja kuunnellakseen, katsellakseen ja tunnistaakseen milloin kyseinen johtamistapa on ytimeltään manipuloivaa, itseään palvelevaa ja rehellisyyden osalta puutteellista.
- heille muutoksen kompleksisuus ja oletettu työmäärä on ylikuormittavaa. He etsivät aluksi uusia tapoja käyttäytyä, mutta olettavat, kun tukea ei ole näköpiirissä, että organisaatio ei ole oikeasti vakavissaan muutoksen suhteen.
- he yksinkertaisesti pahastuvat kun heitä ei kuunnella tai kun heitä pyydetään työskentelemään prosessissa, johon heidän ei ole sallittu laittaa omaa kädenjälkeään.
- he ovat oikeutetusti kyynisiä, kun muutos tulee osallistamisen varjolla samalla kun uusia toimintatapoja yritetään upottaa vanhojen rakenteiden päälle ja jätetään huomiotta tarve panostaa oppimiseen.
- he yksinkertaisesti jumiutuvat tarpeettomaan, uuteen byrokratiaan ja turhautumisen tunteeseen, joka seuraa siitä, kun heidän sitoutumistaan ei kunnioiteta.



Ilmiselvä merkki siitä, että muutos on johdettu huonosti, on kun toistuvasti kokonaiset osastot, ryhmät tai tiimit epäonnistuvat muutoksen toteuttamisessa. Heidän esimiehensä ei ole silloin joko ymmärtänyt vaatimuksia tai on päättänyt vastustaa muutosta huolimatta sanallisesta suostumuksestaan. Muutosvastarinnan ratkaisemiseksi johtajien täytyykin siis olla halukkaita tutkimaan, mikä aiheuttaa vastarintaa. Kun on saatu selville, ketkä vastustavat muutosta ja miksi, tasapainoinen lähestymistapa on tarpeen. Johtajien täytyy välttää ylireagointia muutosvastarintaan ja heidän tulisi realistisesti ymmärtää, että jokainen muutos saa aikaan jonkin verran vastarintaa ja odottaa sitä myös ilmenevän muutoksen jokaisessa vaiheessa. (O`Connor 1993.)

Jotkut johtajista reagoivat vastarintaan voimakkaasti. Heidän tavoitteenaan on kontrolloida, pysäyttää tai estää muutosvastarinta - lyhyesti ilmaistuna: saada se katoamaan. Tämä reagoititapa ei toimi, koska se vastustaa vastustamista. Se on puolustautuva reaktio puolustavaan toimintaan. Se luo kaksi ankkuroitua ja vastustavaa kantaa, joista kumpikaan ei anna periksi. (O`Connor 1993.) Myös Maurer (1996) on todennut saman ilmiön. Hänen mukaansa vallitseva tapa, jolla muutoksen toteuttajat reagoivat työntekijöiden reaktioihin, on vastustaa vastarintaa, mikä tarkoittaa voimankäyttöä voimaa vastaan.

Muutokseen kohdistuvien ristiriitojen ja kritiikin myöntäminen voi johtajasta tuntua opposition pussiin pelaamiselta. Tällöin itsetuntemus ja huumorintaju ovat tarpeen, sillä johtajat, joilla on tasapainoinen ja oikeudenmukainen näkökulma sekä kyky ylläpitää "keveyttä", pystyvät kontrolloimaan tilannetta. Tämä johtuu siitä, että heille "kontrollin säilyttäminen" sisältää ajatuksen siitä, että toisilla henkilöillä voi olla erilaisia näkökantoja. Johtajat kontrolloivat muutosta koordinoimalla näitä eroavaisuuksia kohti yhtenäistä kokonaisuutta ja sallimalla henkilöstön osallistua tähän niin positiivisilla kuin negatiivisillakin näkemyksillään. Huumorintaju auttaa johtajia myös olemaan ottamatta itseään turhan vakavasti. Tämä on jo itsessään voimakas lääke muutosvastarintaan.

Työntekijän on vaikeaa tuntea itsensä pakotetuksi, kun johtaja kannustaa keskusteluun ja huolettomaan lähestymistapaan. (O`Connor 1993.)

Johtajilla, jotka ovat itsetietoisia ja huumorintajuista, on siis parhaat mahdollisuudet menestyä muutosvastarinnan hallinnassa, sillä kyseiset ominaisuudet edistävät henkistä joustavuutta ja mukautumiskykyä, jota tarvitaan tällaisissa tilanteissa. Vastaavasti he, joilta nämä ominaisuudet puuttuvat, kohtaavat vaikeuksia ja saattavat pahimmassa tapauksessa saada aikaan lisää vastarintaa yrittäessään pakottaa muutosta tapahtumaan. (O`Connor 1993.) Simonsin (1976) mukaan johtajien tekemät päätökset saattavat kuitenkin usein olla epärationaalisia, mikäli he eivät pohdi riittävästi vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan tai arvioi vaihtoehtoja riittävässä määrin. Maurer (1996) onkin todennut muutosvastarinnan olevan tekijä, joka estää organisaatiota ryhtymästä toteuttamaan jokaista harkitsematonta ideaa. Johtajat, jotka eivät ota itseään turhan vakavasti, pystyvätkin paremmin näkemään vastarinnan muutosideaa testaavana ja jalostavana ilmiönä.

Eräs suurimmista vaikeuksista muutosvastarinnan hallinnassa on välttää luomasta tahattomasti vastarintatilanteita. Usein he, jotka vastustavat muutosta, vastustavat voimakkaammin, kun he näkevät ympärillään olevien tukevan sitä innokkaasti. (O`Connor 1993.) Yksi tärkeimmistä johtajuuden työkaluista onkin kieli, sillä johtajan kielenkäytön tulisi inspiroida. Kieli rakentaa kontekstia metaforien kautta, tarinoilla ja esimerkeillä - se luo mielikuvia, jotka muokkaavat käytöstä. (Burdett 1999.)

Muutosvastarinta voi siis kehittyä yllättäen ja häiritä mitä tahansa toimintoa milloin tahansa. Johtajien päätös jättää huomiotta muutosvastarinnan ensimmäiset vähäisetkin ilmentymät saattaa johtaa vakaviin ongelmiin myöhemmin, mutta myös kohtuuttoman jyrkkä reagointi vähäpätöisiin tapauksiin ei ole hyväksi, sillä se voi saada johtajan näyttämään päällepäsmäriltä. (O`Connor 1993.)

### 2.3.1. Valmiuksien luominen

Muutosjohtajan vastuulla on saada organisaation jäsen omaksumaan muutos vastustamisen sijaan. Prosessin tulisi tähdätä luomaan valmiuksia muutokselle, ei pyrkiä vain yksinkertaisesti eroon muutosvastarinnasta. Valmiuksien käsittelyssä muutoksen johtaja pyrkii muotoilemaan asenteita muutosta kohtaan. Kun tämä hoidetaan menestyksekkäästi, tuloksena on pikemminkin organisaation jäsenten muutoksen hyväksyminen kuin vastarinta. (Self 2007.)

Muutosjohtajan tulee osoittaa muutoksen tarpeellisuus havainnollistamalla kuilu halutun ja nykyisen tilan välillä. Työntekijät tulee myös vakuuttaa siitä, että kyseinen muutos on oikea ratkaisu, jolla kuilu saadaan kurottua umpeen. Lisäksi on tarpeen vahvistaa organisaation jäsenten luottamusta siihen, että he voivat menestyksekkäästi toteuttaa muutoksen. Tämä luottamus rakentuu aiempien kokemusten, mutta myös muutosjohtajien vakuuttavan kommunikoinnin varaan. Muutosjohtajien tulee myös varmistaa, että organisaation jäsenillä on tarvittavat taidot, tiedot ja kyvyt toteuttaa muutos – tai, että heille tarjotaan mahdollisuus kehittää kyseisiä ominaisuuksia. (Amernakis, Harris & Feild 1999.)

Avainhenkilöiden tuen varmistaminen muutokselle on tärkeää, sillä organisaation jäsenet ottavat huomioon niin virallisten kuin epävirallistenkin johtajien mielipiteet muutosta kohtaan. Mikäli viralliset sekä epäviralliset johtajat saadaan tukemaan muutosta, myös muut organisaation jäsenet todennäköisemmin tukevat sitä. Organisaation jäsenillä on myös tarve ymmärtää ovatko muutoksen tulokset positiivisia vai negatiivisia peilattuna siihen, mitä he henkilökohtaisesti arvostavat. (Amernakis ym. 1999.) Onkin siis yhtäläillä tärkeää kertoa muutoksen hyödyllisyydestä työntekijätasolla ja kuhunkin työtehtäviin liittyen, kuin listata organisaatiotasolla saavutettavia positiivisia tuloksia.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus on laadullinen, joten tarkoitus on tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena ei ole pyrkiä tekemään yleistyksiä, vaan lähtökohtana tutkimuksessa on kokonaisvaltainen kuvaaminen, ja päämääränä on selittää tutkittavaa ilmiötä aineistoon pohjaten. Tutkimuksella pyritään tietenkin myös teorian muodostamiseen, jonka kautta on mahdollista tehdä jonkintasoisia yleistyksiä ilmiön ymmärtämiseksi, mutta on kuitenkin huomioitava, että laadullinen tutkimuskohde on aina ainutkertainen. Tutkimusprosessi pohjautuu pääasiallisesti tutkijan omaan päättelykykyyn ja rationaaliseen järjeistämiseen. (Eskola & Suoranta 1998).

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on päästä ilmiön perusolemuksen ja merkityksen äärelle. Tutkija, kuten kaikki yksilöt, peilaa uusia kokemuksiaan aiempiin tilanteisiin sekä arvioidessaan tulevia tapahtumia. Ennako-oletuksia tulee kuitenkin välttää eivätkä ne saa rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä. Laadullinen tutkimus kuvaa kokonaisvaltaisesti haastateltavien kokemuksia, joiden pohjalta laaditaan subjektiivinen, mutta mahdollisimman realistinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Objektiivisuus syntyykin nimenomaan tutkijan tunnistaessa subjektiivisuuden. (Eskola & Suoranta 1998).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa aihepiirit olivat tekniikan mukaisesti ennalta määrätyt, mutta käsiteltävien aihepiirien järjestys vaihteli kunkin haastattelutilanteen mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998). Myös aihepiirien läpikäymisen laajuus vaihteli haastateltavien välillä, jotta haastattelutilanteesta saatiin luonnollinen ja tarvittavissa tilanteissa oli mahdollista antaa vastausten muotoutumiselle aikaa, sillä muutosvastarinta on aiheena paitsi arkaluontoinen myös haasteellinen ilmiö pukea sanoiksi. Haastatteluiden rungoksi muotoiltu haastattelupohja löytyy tämän työn liitteessä 1.

### 3.1. Aineiston keruu ja haastateltavat

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jota varten haastateltiin neljää työntekijätason henkilöä. Osalla haastateltavista työtehtäviin kuului erityisvastuita, mutta asema ei sisältänyt varsinaista esimiesasemaa. Otanta oli harkinnanvarainen, sillä haastateltavien tuli edustaa eri ikäryhmiä, koulutustaustaa, sukupuolta, työtehtäviä ja toimialaa, jotta tuloksissa voitaisiin keskittyä vain yhteen demografisesti yhdistävään ominaisuuteen, joka oli työntekijäasema. Otantaa tehtäessä haastateltaville ei asetettu vaatimukseksi kokemuksia muutosvastarintatilanteista, vaan haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat kokeneet muutostilanteen työpaikallaan. Otannan puitteissa olisi siis ollut mahdollista, että osalla haastateltavista ei olisi ollut kokemusta muutosvastarinnasta, jolloin heidän kommenttinsa olisivat tarjonneet ilmiön ymmärtämislle hyödyllistä tietoa liittyen tilanteisiin, joissa muutosvastarintaa ei vuorostaan esiintynyt. Muutosvastarinta nousi kuitenkin selkeästi esiin jokaisessa haastattelussa, mikä olikin odotettavissa, sillä vastarinta on äärimmäisen yleinen ilmiö muutostilanteissa. Haastatteluissa keskityttiin lisäksi kunkin haastateltavan osalta vain yhteen muutostilanteeseen, yritykseen ja työtehtävään.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisesti häiriöttömässä ympäristössä. Varsinaisen, esivalmisteluista irrallisen haastattelun kesto vaihteli haastateltavien välillä puolesta tunnista vajaaseen tuntiin, riippuen heidän vastaustensa laajuudesta. Haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin, minkä jälkeen aineisto analysoitiin luokittelemalla se haastatteluissa toistuneiden teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen teemoitettua aineistoa analysoitiin tutkimusongelman ja –kysymyksen valossa samalla peilaten tuloksia muutosvastarinnan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Haastatteluaineistoa käsiteltiin anonyymisti, sillä osa kerätystä aineistosta oli erittäin arkaluontoista, eikä haastateltavien henkilötietojen tai yritysten tarkempien tietojen julkistaminen olisi tuonut lisäarvoa tutkimukselle. Anonymiteetti oli myös edellytyksenä osalle

haastatelluista, jotta he suostuivat kertomaan kokemuksistaan. Haastateltavien tiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko1. Haastateltavien tiedot

	sukupuoli	työtehtävä	ikä	yrityksen koko	muutostilanne
haastateltava 1	mies	asiantuntija	27	1800 henkeä	työtehtävien ja seurannan lisääminen
haastateltava 2	nainen	myyjä	28	200 henkeä	myyntitekniikoiden uudistaminen
haastateltava 3	nainen	asiakaspalvelija	51	2000 henkeä	työnkuvan muutos
haastateltava 4	mies	palveluvirkailija	58	80 henkeä	uudet turva- ja toimintamääräykset

### 3.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukselle tärkeitä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti jakautuu ulkoiseen sekä sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti mittaa tutkijan tieteellistä otetta ja oman alan hallintaa sekä teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopuisuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan mittaa tutkimuksen tulkintojen ja päättelyn suhdetta tutkimusaineistoon. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa siis lyhyesti sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkittavan. Tutkimuksen hyvä reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, ettei tutkimus sisällä ristiriitaisuuksia ja että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Eskola & Suoranta 1998) Tässä tutkimuksessa tutkijan pohjatiedot ilmiöön liittyen nojautuvat pitkälti kirjallisuuteen, eikä hänellä voida sanoa olevan laajaa käytännön kokemusta aiheesta. Kuitenkin tutkimuksessa aihetta lähestytään työntekijänäkökulmasta, jolloin tutkijan käytännön kokemuksen puute voi olla hyödyksi, kun tutkijan omat kokemukset eivät vaikuta valittuihin näkökantoihin. Aineiston tulkintojen voidaan olettaa olevan hyvällä tasolla hyvän pohjatyön ja aineistoon huolellisen tutustumisen ansiosta. Tämän tutkimuksen hallitsevat tulokset ovat myös varmasti toistettavissa - kuitenkin huomioiden laadullisen tutkimuksen ainutkertaisuuden.

On kuitenkin huomioitava, että käytettäessä harkinnanvaraista otantaa, tutkijan kyvyt rakentaa tutkimukselle vahvat teoreettiset perusteet korostuvat, sillä ne ohjaavat aineiston hankintaa. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa keskityttiin sopivan otannan ohella harkitsemaan ja valitsemaan huolellisesti myös sopiva haastattelutekniikka, - tilanne kuin – sisältökin. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta, joka onkin riittävä määrä laadulliselle tutkimukselle, koska haastatteluissa keskityttiin nimenomaisesti mahdollisimman korkeaan laatuun. On kuitenkin todettava, että arkaluontoisiin ilmiöihin liittyen haastateltavilla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tämä kuitenkin huomioitiin haastatteluympäristön ohella painottamalla haastateltaville, että heidän vastauksiaan käsitellään tutkielmassa anonymisti. Haastatteluaineistossa onkin nähtävillä, että haastateltavat puhuivat asioista hyvinkin peittelemättä. Sosiaalisesti korrektien vastausten mahdollisuus on kuitenkin otettava huomioon mahdollisena luotettavuutta heikentävänä tekijänä.

## **4. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI**

Tässä kappaleessa analysoidaan empiiristä haastatteluaineistoa aiemmin esiteltyyn teoriaan pohjaten. Työn johdonmukaisuuden ja selkeyden säilyttämiseksi tutkimustulokset esitellään teoriaosuuden rakenteen mukaisessa järjestyksessä.

### **4.1. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset**

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset nousivat esiin haastatteluissa yhteisenä teemana muutosvastarintaan liittyen. Tämä tuki selkeästi Jermierin ym. (1994) näkemystä muutosvastarinnasta yhtenä työkaluna työntekijöille oikeudenmukaisuuden palauttamiseksi olemassa olevien voimasuhteiden vallalla ollessa.

Haastateltavista kaksi koki epäoikeudenmukaiseksi työtehtävien lisäämisen ilman vastaavan henkilökohtaisen palkkion tai hyödyn kasvua. Tämä tukee Folgerin & Scarlickin (1999) tuloksia siitä, että osa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista on suora ja looginen seuraus siitä, että täytyy työskennellä kovemmin saamatta siitä lisäpalkkiota, kuten palkan kasvamista. Haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin nähtävillä, ettei palkan lisääminen olisi itsessään ratkaissut tilannetta. Vastauksissa korostuivat palkan kasvattamisen ohella selkeästi myös ärtymys kiireestä ja tilanteen ymmärtämättömyydestä.

*"Oletetaan vaan että saman palkan kanssa tekis enemmän töitä - - et sit joutuu vaan repii omasta selkänahastaan enemmän ja enemmän samassa ajassa."*  
(Haastateltava 1)

*"Ei haluttu tehdä tai ei ymmärretty sitä et miksi pitää tehdä näin ku siin ei ollu periaattees mitään kannusteita muuta kun et vaan saada toimeksiantaja tyytyväiseksi eli ei ollu periaatteessa mitään konkreettista hyötyä. - - Ei ollu sellast periaattees mitään porkkanaa ja sitte siitä aiheutu suurempi sellanen vastarinta."* (Haastateltava 2)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset korostuivat haastatelluilla tilanteissa, joissa he eivät ymmärtäneet muutoksen tarvetta tai sen motiiveja. Ymmärtämättömyydestä seurasi epäilyksiä muutoksen oikeudenmukaisuuteen liittyen. Tämä tukee Baronin ym. (1996) sekä Janiksen (1983) tuloksia ihmisten muutostilanteissa kasvavasta tarkkaavaisuudesta oikeudenmukaisuutta sekä sosiaalisesti uhkaavia tilanteita kohtaan. Haastateltavien kommentit ovat myös linjassa tutkimustuloksia siitä, että kun työntekijöille tarjotaan selityksiä hienovaraisesti ja tyhjentävästi, sen on osoitettu edistävän työntekijöiden käsitystä vuorovaikutuksellisen oikeuden toteutumisesta, joka myötävaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen muutosta kohtaan (Cobb ym. 1995). Selitysten tarjoaminen henkilöstölle on tärkeää, sillä silloin työntekijät tuntevat tulleensa kohdelluksi arvostaen ja kunnioittaen (Folger & Skarlicki 1999).



Haastateltavien kommentit tukevat myös Folgerin (1993) tutkimustuloksia työntekijöiden negatiivisia reaktioita lisäävästä auktoriteetti toimijan vuorovaikutuksellisesta epäoikeudenmukaisuudesta, jolloin esimiehet eivät tarjoa selityksiä päätöksilleen tai kommunikoi alaisilleen hienovaraisesti ja ihmisarvon huomioiden.

*"Niitä merkityksiä (ois kaivannut) et miks pitää tehdä näin, mitä tässä on mahdollisia hyötyjä. Ylipäättäänsä kaikki kehittäminen ja kaikki muutos pitäis perustella mun mielestä just sinne ruohonjuuritasolle missä ne muutokset pitäis sitte konkretisoitua."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 2)

*"Mähän olin ite sitä muutosta vastaan ja moni muukin oli et ei ymmärretty sitä et minkä takia näin tehään ja se vaan ei tuntunu oikeelta ratkasulta et se ei ollu hyväksyttävää. - - Se tulee luonnostaan sieltä, että jos se tuntuu epäoikeudenmukaselta ni kyllähän sen viimeseen asti yrittäs että tilanne ei menis siihen koska ite ei hyväksyny sitä, ite ei nähny siinä mitään järkeä."* (Haastateltava 3)

Haastateltava 1 oli kuitenkin sitä mieltä, ettei hänen tilanteessaan epäoikeudenmukaisuudesta johtuvaa vastarinta olisi poistunut, vaikka kommunikointi olisikin hoidettu ensiluokkaisesti. Vaikka yrityksen tilanne selitettäisiin ja perusteltaisiin hyvin ja perinpohjaisesti työntekijöille, ei se poistaisi vastarintaa, jos muutos olisi perustuksiltaan epäoikeudenmukainen. Haastateltavan mukaan hyvin hoidettu kommunikointi reiluna menettelytapana olisi kuitenkin tärkeää. Tämä tukee tutkimustuloksia siitä, että mikäli johtajat keskittyvät vain yhteen oikeuden tyyppistä, he saattavat epäonnistua muutosvastarinnan käsittelyssä (Folger & Skarlicki 1999).

*"Ei koska onhan se epäoikeudenmukaista joka tapauksessa vaikka se ois kommunikoitu oikein se juttu. Se muutos oli epäoikeudenmukainen koska työnkuva tuplaantu niin ei se ois vaikuttanu siihen sinänsä. Ois se paremmin viety läpi se muutos, mutta se ois ollu silti epäoikeudenmukanen."*  
(Haastateltava 1)

Haastateltava 3:n kokemuksissa epäoikeudenmukaisuus liittyi työnantajan tekemään odottamattomaan ja radikaaliin työtehtävien muutokseen, jossa työntekijöiden mielipiteitä ei otettu huomioon. Haastateltava koki jonkinlaista omistajuutta pitkään tekemäänsä työhön. Tätä sanatonta omistajuuden oletusta rikottiin viemällä työntekijöiltä oikeus sananvaltaan. Nämä kokemukset tukevat aiemmin esiteltyä teoriaa psykologisista sopimuksista. Kun psykologista sopimusta muutetaan yksipuolisesti - ja tässä tilanteessa myöskin odottamatta - epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset nousevat pintaan, sillä toisen osapuolen nähdään rikkoneen sopimusta (Morrison & Robinson 1997). Ihmiset käyttävät lisäksi kognitiivisia standardeita arvioidessaan saamaansa kohtelua tai palkintoja verraten niitä saamiinsa epäsuoriin ja suoriin lupauksiin. Nämä standardit määrittelevät henkilön tyytymättömyyden tason tietyssä tulemassa. Organisaatiomuutos voidaan nähdä tappiona tuloksissa, jolloin ihmiset voivat kokea menetyksen ja pelon tunteita. Jos työntekijä uskoo, että muutos voi vahingoittaa hänen asemaansa tai valtaansa, hän saattaa olla alttiimpi nousemaan vastarintaan. (Folger & Skarlicki 1999).

*"No se et jos me ollaan sitä työtä tehty ni tottakai meilläkin on jonkinlainen oikeus sanoo siihen et jos meiltä viedään se työ mitä me ollaan aina tehty. - - Työntekijää lyötiin niinku vasten kasvoja, et te ootte tässä yrityksessä ollu ja te ootte tehny näitä töitä ja sitte ku ne otetaan pois ni teiltä ei ees kysytä millä teistä tuntuu."* (Haastateltava 3)

Haastatteluissa nousi myös selkeästi esille epäoikeudenmukaisuuden kokemusten sidonnaisuus siihen, että työntekijät kokivat, ettei heistä välitetä eikä heidän mielipiteitään ja ammattitaitoaan nähty arvokkaana. Mikäli työntekijät kokevat, ettei heitä kohdella kunnioitten aiheuttaa se ärtymystä, joka voi kanavoitua muutosvastarinnaksi tai vahvistaa jo syntynyttä muutosvastarintaa. Tämä tukee Skarlickin ja Folgerin (1997) aiemmin esiteltyjä tuloksia siitä, että kun esimiehet osoittavat riittävästi herkkyyttä ja huolta työntekijöitä kohtaan, kohtelevat heitä kunniallisesti ja arvostaen, työntekijät ovat valmiimpia sietämään tilanteen epäoikeudenmukaisuutta. Myös Cropanzano ja Folger (1989) ovat todenneet, että mikäli menettelytavat nähdään epäoikeudenmukaisina ja ne johtavat epätoivottuihin tuloksiin, yksilöt todennäköisemmin ilmaisevat muutosvastarintaa. Reilut menettelytavat ovat lisäksi symboleita henkilön asemasta muihin nähden ja siten vaikuttavat henkilön itseluottamukseen (Lind & Tyler 1988). Haastateltavien kommentit tukevat myös Folgerin (1993) tutkimustuloksia työntekijöiden negatiivisia reaktioita lisäävästä auktoriteettitoimijan menettelyn epäoikeudenmukaisuudesta, jolloin esimiehet eivät anna työntekijöiden ääntä kuuluville.

*"Jyrätään sillä hierarkialla vaan että sä teet mitä käsketään ja että me tiedetään täällä ylemmällä johdolla paremmin miten nää asiat pitää tehdä.- -Ois pitäny keskustella että onks se ylipäätään mahdollista." (Haastateltava 1)*

*"(Johtajat) oli jotenki silleen että et he on niinku herroja, he on sitä yläporrasta ja me ollaan tämmösii tyhmiä työntekijöitä. - - (Oisin toivonu) et ois meijät otettu jokainen työntekijä yksilönä huomioon ja keskusteltu et miltä susta tuntuu ja mitä mieltä sä oot ni se ois varmaan helpottanu sitä muutosta. - - Se tuntuu epäoikeudenmukaselta että meit ei kuunneltu sitte vielä se että se annettiin niin selvästi ymmärtää et se on ihan turha teijän sanoo yhtään mitään et nää asiat on jo päätetty." (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)*

Haastateltava 2 painotti työnantajan oikeutta toteuttaa muutoksia, mutta hänen mielestään muutosten toteuttamistyylissä täytyy kuitenkin ottaa huomioon henkilöstö ja se, että muutosta toteuttavat ihmiset. Tämä tukeekin tutkimustuloksia siitä, että kun työntekijät kokevat, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti heidän asenteensa ja käyttäytyminen kehittyi tukemaan muutosta – jopa sellaisissa olosuhteissa, joissa kohdataan vastoinkäymisiä ja menetyksiä (Cobb ym. 1995).

*”Mun mielestä työnantajalla on oikeus antaa periaattees käskyjä et miten tilanteet hoidetaan - - mutta kun tehdään työtä ihmisten kanssa ni ihmiset ei oo koneita vaan ne pitää oikeesti niinku ottaa.. osallistaa muutoksiin ja perustella.”*  
(Haastateltava 2)

Haastateltava 4 oli ainoa, joka ei tuonut esiin epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä tuntemuksia. Hän ymmärsi muutoksen tarpeellisuuden ja sitä kautta hänen mielestään muutos oli myöskin oikeutettu. Oleellisena erona muihin haastateltaviin oli kuitenkin se, että hänen tapauksessaan muutos oli lainsäädännöstä johtuva, jolloin se kosketti koko toimialaa, ei ainoastaan kyseistä yritystä. Epäoikeudenmukaisuuden tuntemusten puuttuminen voikin juontaa juurensa siihen, että muutos oli lainsäädännöstä johtuen hyvin perusteltu ja kaikki yrityksen työntekijät, ylhäältä aina aivan ruohonjuuritasolle, olivat yhtäläillä voimattomia muutoksen suhteen.

## **4.2. Kommunikointi**

Kommunikoinnin ongelmat nousivat haastatteluissa toistuvasti esiin muutosvastarinnan aiheuttajana. Haastateltavat painottivat kommunikoinnin roolia muutostilanteessa – jo pienellä panostuksella olisi voitu välttää useita ongelmia.

*”Kyllä mä uskon et jos se ois kommunikoitu oikein niin ei olis syntyny muutosvastarintaa. Tai voisin ainakin kuvitella että sitä olis ollu paljon vähemmän jos olis ollu ylipäättään.”* (Haastateltava 1)

Haastateltavat 1 ja 3 näkivät yrityksensä toteuttaman kommunikoinnin muutostilanteessa yksisuuntaisena, riittämättömänä informointina, joka aiheutti ärtymystä työntekijöissä. Tämä on linjassa Folgerin (1993) RCT -teorian sopimattomien menettelytapojen kanssa, sillä mikäli työntekijät eivät saa ääntään kuuluville, kyse on vain johdon yksisuuntaisesta alaisten informoinnista, mikä kasvattaa muutosvastarinnan mahdollisuutta. Myös päätösten selittämättä jättäminen lisää teorian mukaan muutosvastarinnan mahdollisuutta.

*"Lähinnä pidetty todella lyhyt brieffi tai ehkä sähköposti vaan et nyt täytyy ruveta täyttää tällaisia juttuja että niitä tarvitaan organisaation ylemmillä tahoilla mut ei sitten selitetä miks."* (Haastateltava 1)

*"Se oli vaan pelkkää sanelupolitiikkaa elikkä vaan annetaan tiedoks että tämmönen on ja siihen on turha teijän yrittää mitenkään vaikuttaa että päätökset on tehty ja nää nyt menee näin mut se jäi ihan epäselväks että minkä takia ne otetaan esimerkiks ne tietyt työtehtävät meiltä pois et siin oli hirveesti kaikkee semmost epäselvää ja sitten se että kuinka isoo porukkaa se koskee ja mitä työtehtäviä tulee tilalle ja vaikuttaaks se palkkaan ja siis niinku kaikki oli auki."* (Haastateltava 3)

Haastatteluissa painottuikin kaksisuuntaisen kommunikaation puute. Erityisesti haastateltavat toivoivat, että heidän mielipiteitään olisi kuunneltu. Kuten O'Connor (1993) kirjoittaa, työntekijöillä, jotka vastustavat muutosta, saattaa olla yksinkertaisesti erilainen käsitys ongelmasta tai sen vakavuudesta, jolloin keskustelu on ainoa keino yhteisen ymmärryksen kehittämiseksi.

*"(Olisin toivonut) molemminpuolista vuoropuhelua. Vaikka palaveri aiheesta että tällänen muutos pitäis tehdä, perusteltas miks se pitäis tehdä ja näkeekö työntekijät siinä mitään miten sen vois tehdä vaikka paremmin tai kuinka suurena työtaakkana he sen näkevät."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

*"No mun mielestä ne (muutokset) hoidettiin sillee kiireessä ilman just vuorovaikutusta ja se oli mun mielestä se keskeisin syy. - - Mun mielipidettä.. ei oikeestaan (kysytty) et mulle vaan niin kun saneltiin et mitä mun pitää tehdä."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 2)

*"Se (on pahinta) ettei anneta ees mahdollisuutta räksyttää että vaimennetaan täysin et ei kuunnella ollenkaa."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)

Haastateltavat 1 ja 3 toivat kuitenkin esiin, että heille on tärkeämpää saada puheenvuoro ja tietää tulleensa kuulluksi, kuin se toteutetaanko muutos heidän toivomallaan tavalla. Tämä havainto tukee myös Folgerin (1993) tuloksia sopimattomista menettelytavoista.

*"Kuuntelis mitä alaisilla on sanottavaa ja ottais myös mahdollisesti huomioon niiltä osin kun se on mahdollista niitä asioita mitä alaiset sanoo."* (Haastateltava 1)

*"(Ois pitäny olla) enemmän keskustelua että ois ollu jokaiselle työntekijällä ketä se koskettaa ni mahollisuus sanoa se oma mielipiteensä vaikka se ei nyt ois johtanukaa mihinkää."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)

Neljästä haastateltavasta kolme olisi kaivannut erityisesti rehellisiä, kansankielisiä perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle – vastausta kysymykseen "miksi". Koska työntekijöille ei tarjottu riittäviä perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle, sai se aikaan muutosvastarintaa, tyytymättömyyttä ja hämmennystä. Tämä havainto mukailee Burdettin (1999) näkemystä siitä, että mikäli henkilöstöltä puuttuu ymmärrys laajemmasta kontekstista, hämmennys, konfliktit ja oman edun tavoittelu ovat väistämättömiä tuloksia. Tarjoamalla selityksiä työntekijöille muutoksen perusteista ja yksityiskohdista, voidaan vähentää väärinkäsityksiä muutokseen liittyen, tarjota vaihtoehtoisia kognitiivisia ankkureita ja mahdollisesti vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa (Folger ja Skarlick 1999). Muutosjohtajan tuleekin menestyäkseen

osoittaa muutoksen tarpeellisuus havainnollistamalla kuilu halutun ja nykyisen tilan välillä sekä vakuuttaa työntekijät kyseisestä muutoksesta oikeana ratkaisuna tilanteeseen (Amernakis ym. 1999).

*"Tottakai sitä (muutosta) vastustaa kun ei ymmärrä miks se tehdään et se on vaan sillan ylimäärästä työtä ei mitään muuta jos ei ymmärrä minkä takia sitä tehdään. - - Olisi tosiaan perustellu sitä enemmän, selittäny vähän, käyttäny siihen viis minuuttia enemmän että miks se tehään niin ois jääny parempi fiilis."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

*"Se aiheuttaa enemmän sellast muutosvastarintaa kun ei perustella et miks pitää tehdä, miks muutos on tarpeellinen ja miksi niinku pitää.. - - Ihmiset tykkää tehdä niin kun on aina tehty eli muutoksen perustelu ja tällänen ois hirveen tärkeätä."* (Haastateltava 2)

*"Ois toiminu parempi että perusteltu se (muutos) maalaisjärjellä että ihmiset ois ymmärtäny että et miks ne (osa työtehtävistä) lähtee et mikä se on se syy. - - Et se oli vaan semmonen jotenki outo et ei sitä selvennetty et miks ne lähtee et vaa sanottiin et ne nyt lähtee ja se on siinä."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)

Haastateltavat 1 ja 4 painottivat kommunikoinnissa rehellisyyden ja avoimuuden tärkeyttä. Kun kommunikointi on rehellistä ja avointa, työntekijöiden on helpompi ymmärtää muutoksen lähtökohdat ja tarpeellisuus, mikä vähentää muutosvastarintaa. Mikäli johto yrittää motivoida työntekijöitä korulauseilla, kuten haastateltava 1:n yrityksessä, kommunikointi menettää arvonsa työntekijöiden silmissä. Tämä tukee havaintoa siitä, että johtajat saattavat sortua olemaan ylenpalttisen optimistisia ja ylimyymään potentiaalisia hyötyjä samalla kun he katsovat sormien läpi muutoksen potentiaalisia epätoivottuja aspekteja saadakseen työntekijät mukaan muutokseen (Schweiger & DeNisi 1991). Mikäli muutoksen tulokset jäävät vajavaisiksi odotettuihin nähden, työntekijät saattavat kokea tuntemuksia sääntörikkomuksesta (Burdett 1999).

*"He (johtajat) tavallaan lupailivat että tämä on vaan muka väliaikaista ja yrittäkää nyt jaksaa ja semmosilla korulauseilla niin sanotusti yritettiin vaan peitellä sitä."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

*"Enemmän avoimuutta elikä jokainen ymmärtää että kun rahat on loppu ni ne on loppu mutta kun ollaan avoimia puolin ja toisin ni molemmat ymmärtää missä mennään."* (Haastateltava 4)

#### **4.2.1. Vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus**

Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen oli myös asia, joka tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä yritystensä tarjoamiin vaikutusmahdollisuuksiin, mikä aiheutti negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan. Esimerkiksi Coch ja Frech (1948) ovat havainneet, että osallistuminen muutosprosessin oppimisen, suunnittelun ja toteutuksen tasoihin vaikuttaa merkittävästi muutokseen sitoutumiseen ja vähentää muutosvastarintaa. Osallistamisprosessissa työntekijöille tulee myös selväksi, miksi ikäviäkin muutoksia täytyy toteuttaa, sillä he itsekin huomaavat realiteetit, joiden puitteissa päätökset tulee tehdä. O'Connorin (1993) mukaan paras ja halvin tapa muutosvastarinnan ehkäisyyn onkin mielipiteiden esittämisen rohkaiseminen, jolloin voidaan pyrkiä saavuttamaan yhteinen ymmärrys.

*"(Ois ollu tarpeen) semmonen kehitysriihi että (johtajat) ois sillee, et miten te haluisitte et mitä mieltä te ootte tästä ja miten me voitais parantaa eikä sillä tavalla et annetaan tehtävänanto mitä pitää tosi tiukassa aikataulussa ja sit siinä oli heti seurantajaksot et ens viikolla tää pitää olla tätä."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 2)



*"(Pidettäis) niin iso palaveri ja puinti että molemmat ymmärtää täysin toisiaan ja löydetään se hyvä tie tehdä tämä työ silleen että se on firmalle hyvä ja työntekijälle hyvä että silloin ku puhutaan ja löydetään tämä tie niin muutosvastarinta tavallaan kuivuu kokoon elikä silloin löytyy molempien etu, kun molemmat osapuolet ymmärtää toisiaan."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 4)

O'Connorin (1993) mukaan johtajien tulisikin omaksua, että negatiiviset reaktiot voivat tarjota rakentavaa informaatiota muutokseen liittyen ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa johtajat voivat löytää tapoja parantaa muutosprojektia. Hänen mukaansa muutosjohtajien tulisi rohkaista alaisia antamaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta ja kehittämään ideoita, sillä avaramielinen asenne ja vapaa keskustelu minimoivat vastarinnan. Kun osallistamisprosessi sisältää kaksisuuntaista kommunikaatiota, tiedon jakamista ja konsultaatiota, työntekijöillä on todennäköisempi taipumus sitoutua, ei vain yksinkertaisesti mukautua muutokseen (Kotter ym.1986, 355). Haastatteluissa tuli myös esiin, että osallistamalla työntekijät muutoksen suunnitteluun, työntekijät olisivat vakuuttuneempia siitä, että muutoksen suhteen tehdään oikeita ratkaisuja ja ratkaisuissa on otettu huomioon työtehtävien aito luonne.

*"Ne jotka sitä työtä tekee ni niil on siis ihan erilainen usein käsitys ja kokemukset siitä et mitä se työ oikeesti on et varmasti joillekin ihmisille noi tavoitteet tuntu sellasilta et ei oo mitään mahdollisuuskii saada niit onnistumaan."* (Haastateltava 2)

*"Et ku älähdetään vähän että ne (johtajat) tulis järkiinsä ja ehkä kattos sen lievemmän muutoksen mukaan että se ei ois niin radikaali. - - Et jos siinä ois jääny jotain huomaamatta kun mehän ollaan sitä työtä tehty ja tiedetään että onks se kannattavaa vai eiks se oo kannattavaa, et jos joku pieni juttu ois johdolta jääny huomaamatta ja sitte et meitä ois kuunneltu ni jos sieltä ois löytynyki joku semmonen juttu et se ois koitunukki sitten meidän eduks että avattiin suomme."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)

Mikäli yritys ei tarjoa riittävää vaikutusväylää työntekijöiden mielipiteiden esittämiselle, saattavat työntekijät käyttää luovuuttaan ja etsiä omatoimisesti keinoja vaikuttaa muutokseen haluamallaan tavalla, joka ei välttämättä palvele yrityksen tavoitteita, kuten haastateltava 1:n tapauksessa.

*"Ollaan (lähimmän esimiehen ja kollegoiden kanssa) yritetty mieltiä muita keinoja että voidaanko välttää jotenkin näitten muutosten toteutumista. - - Enemmänkin epävirallisesti koska tietenkin nää muutokset on tullu ylemmältä taholta ja niitä pitäis noudattaa mutta me yritetään löytää käytännöllisiä keinoja jotta meidän työn tavallaan päätehokkuus ei sitten kärsis kaikkien näitten ylimäärästen juttujen takia."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

### 4.3. Johtajuuden ongelmat

Johtajuuden ongelmat nousivat vahvasti esiin yhtenä muutosvastarinnan syntyssyynä. Johtajien epäsoviva persoonallisuus ja johtajuuden puutteellisuus aiheuttivat jo itsessään muutosvastarintaa, mutta myös voimistivat muista syistä johtuvaa muutosvastarintaa. Tämä tukee Burdettin (1999) näkemystä siitä, etteivät ihmiset vastusta luonnostaan muutosta, vaan muutosvastarinnan syynä on usein johtajuuden puutteellisuus.

Johtajien muutoksen tukeminen esimerkin voimalla voi helpottaa muutoksen läpivientiä ja näin ollen vähentää mahdollisuutta muutosvastarinnasta. Haastatteluissa 2 ja 4 tuli kuitenkin ilmi, että esimiehet ja yrityksen ylin johto eivät vetäneet samaa köyttä, vaan työntekijätason esimiehet saattoivat jopa lietsoa hiljaista, peiteltyä muutosvastarintaa. Burdettin (1999) mukaan työntekijät eivät varsinaisesti vastusta muutosta, vaan he järkevästi kieltäytyvät seuraamasta johtajia, jotka eivät ole henkilökohtaisesti sitoutuneita sanomaan, jota he julistavat. Myös Amernakis ym. (1999) painottavat avainhenkilöiden tuen varmistamista muutokselle, sillä organisaation jäsenet ottavat huomioon niin virallisten kuin epävirallistenkin johtajien

mielipiteet muodostaessaan omaa asennoitumistaan muutosta kohtaan. O`Connor (1993) näkee muutoksen laajan epäonnistumisen merkinä siitä, että muutos on johdettu huonosti: johtajat eivät ole tällöin joko ymmärtäneet vaatimuksia tai ovat päättäneet vastustaa muutosta huolimatta sanallisesta suostumuksestaan. Tästä ristiriitaisena huomiona voidaan kuitenkin nostaa esiin yleinen ilmiö, jossa muutosta vastustetaan voimakkaammin, kun ympärillä olevat tukevat sitä innokkaasti (O`Connor 1993).

*"Aika hauska et toinen johtaja.. sieltä tulee ehkä just lyhyt briiffi tai tosi lyhyt puhelu tai sähköposti et näitä pitää ruveta tekee ja sit toinen lähiesimies taas rupee periaatteessa miettii et miten me voitais olla tekemättä niitä juttuja."*  
(Haastateltava 1)

*"Jotkut (esimiehistä) ois halunnu että myö ois rikottu näitä (uusia) sääntöjä. - - Jotkut esimiehet oli sitä mieltä että tämmönen pikkurikkominen on tehokkuuden nimissä suotavaa."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 4)

Haastateltava 2 toi esiin myös kasvottoman johtajuuden ongelmallisuuden. Mikäli johtoasemassa olevat ovat näkymättömiä työntekijöille, on esimerkiksi johtaminen käytännössä mahdotonta.

*"Se oli hirveen tälläst kasvotonta et käskyt tulee et pitää tehdä sitä tätä ja tota ja ei ollu semmost kasvollist johtajuutta eli periaattees norsunluutorneista tulee jotain käskyjä et nyt pitää saada tätä ja tätä ja tätä, mut aina (oli) se vastuun siirto et joku sanoo et sieltä ylemmältä taholta tuli kasvottomilta ihmisiltä käsky et pitää tehdä näin."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 uskoi myös esimiehen persoonalla ja omalla asenteella olevan paljon vaikutusvaltaa siihen, millä asenteella muutokset otetaan vastaan. O`Connor (1993) painottaakin johtajien persoonallisuuden merkitystä muutosvastarinnan syntymiselle.

Hänen mukaansa johtajilla, jotka ovat itsetietoisia ja huumorintajuista sekä joustavia ja mukautumiskykyisiä, on parhaat mahdollisuudet menestyä muutostilanteessa. Kun johtaja kannustaa keskusteluun ja huolettomaan lähestymistapaan, työntekijän on vaikea tuntea itsensä pakotetuksi, mikä on voimakas lääke muutosvastarintaan.

*"Hän ei ollu siis mitenkään hirveen pidetty johtaja niin tottakai se vaikuttaa et jos siel työpaikal vallitsis semmonen hyvä tyyppi- juttu et hei se henkilö x sano et tää on hyvä juttu et tää palvelee meidän tarkoituksia millä päästään parempaan tulokseen ja siin on paljon hyötykohtia.. ni tietysti se persoonallisuus vaikuttaa ja mun mielestä se on keskeistä et millanen se muutosjohtajan persoonallisuus on onnistumisenkin kannalta."* (Haastateltava 2)

Haastateltavat 2 ja 3 jäivät kaipaamaan muutostilanteessa erityisesti motivointia, innostamista sekä muutoksen hyvien puolien esiintuomista kuhunkin työtehtävään liittyen. Näiden tekijöiden puuttuessa muutoksen hyväksyminen oli vaikeampaa. Tämä on linjassa Burdettin (1999) ajatuksia kanssa siitä, että johtajan kielenkäytön tulisi inspiroida, sillä kieli luo mielikuvia ja mielikuvat muokkaavat käytöstä. Myös Self (2007) näkee, että johtajan tulisi pyrkiä muotoilemaan asenteita muutosta kohtaan, jotta työntekijät omaksuisivat muutoksen vastustamisen sijaan. Työntekijöillä onkin tarve ymmärtää ovatko muutoksen tulokset positiivisia vai negatiivisia peilattuna siihen, mitä he henkilökohtaisesti arvostavat (Amernakis ym. 1999).

*"Jos ois jotenki osattu saada sellast yhteishenkeä ja saatu kanavoituu se sellaseks positiiviseks että niinku ryhmäprosessina sitte mieli ois kääntyny sillei et hei me aateltii et tää ei oo hyvä muutos mut nyt ku jos ois pidetty jotai kokouksii tai osallistettu niitä ihmisiä ja saatu sillai ryhmä niinku.. prosessina sitä muutosvastarintaa kanavoituu sillee suotuisaks."* (Haastateltava 2)

*"Ois oottanu että ois työnjohdon puolelta tullu jotain sellasta positiivista meille et oltas sanottu vaikka et tää muutos vaikuttas sun työnkuvaan tällein ja tällein ja jollain lailla niinku positiivisesti mut et ei mitään siihen suuntaankaan että*

*miten se vaikuttas pitkällä aikavälillä positiivises mieles et ite sitte hoksas vasta jälkeinpäin että et se ois helpottanu kyllä hirveesti sitä asennoitumista ja sitä muutoksen läpivientiä et se jos ois kerrottu.” (Haastateltava 3)*

Pelko oman työpaikan pysyvyydestä voi aiheuttaa voimakasta, mutta kuitenkin peiteltyä vastarintaa muutosta kohtaan, sillä työntekijät eivät uskalla ilmaista vastarintaa suoraan pelätessään mahdollisia seurauksia. Haastateltava 3 kertoi muutostilanteestaan, jossa muut työntekijät eivät uskaltaneet ilmaista omaa vastarintaansa esimiehille, vaan jättivät vastuun mielipiteiden esittämisestä yhdelle henkilölle. Myös haastateltavat 2 ja 4 toivat esiin muutostilanteen aiheuttaman pelon työpaikkojen pysyvyyden puolesta. Haastateltavien kommentit yritystensä tavasta käsitellä mahdollista muutosvastarintaa olivat ristiriidassa O`Connorin (1993) suositusten kanssa siitä, että johtajien tulisi välttää ylireagointia muutosvastarintaan, ymmärtää jokaisen muutoksen aiheuttavan jonkin verran vastarintaa ja olla halukkaita tutkimaan muutosvastarinnan syitä ilmiön ratkaisemiseksi.

*”Tällä kyseisellä esimiehellä oli enemmän semmonen et jos ei tehdä näin (uudella tavalla) ni sitte työsuhde katkastaan.” (sulkeet lisätty) (Haastateltava 2)*

*”Ne (työkaverit) halus sitte että ku mua kuunneltiin ja mä uskalsin avata suuni et mä oon sitte se joka puhuu muitten puolesta että tää ei oo oikein tää että tällästä muutosta ei pitäis tulla. - - Sit mä olin yksin joka puhuin siellä ja muut sitte pelkäs että ne ei uskalla sanoa ääneen että haluaa pitää niinku sen työpaikkansa että puhu sinä vaan että kyllä me sua myötäillään mutta me ollaan hiljaa.” (sulkeet lisätty) (Haastateltava 3)*

*”Jotkut pikkupomot sano että työnteko perustuu vapaaehtoisuuteen elikä itehän oot tänne tullu. - - Pitää huutaa hiljaa mielessään koska tuota se on seuraavassa työvuorolistassa ei ollu tunteja sitte (jos protestoi). - -Tietysti ketkä pullikoi vastaan niin tietysti he oli sitte mustalla listalla seuraavassa yt:ssä.” (sulkeet lisätty) (Haastateltava 4)*

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työntekijät turhautuivat erityisesti johdon reagoimattomuudesta eriäviin mielipiteisiin, mikä sai aikaan hyvinkin voimakasta muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan huomitta jättäminen aiheutti tarpeettomien sairauslomien lisääntymistä ja jopa useita irtisanoutumisia. Tämä tukee O`Connorin (1993) näkemystä siitä, että muutosvastarinnan ensimmäisten, vähäisimpienkin ilmentymien huomiotta jättäminen saattaa johtaa vakaviin ongelmiin myöhemmin.

*"(Lähi)esimies lähti pois koska (ylin johto) ei kuunneltu muutosvastarintaa eikä otettu huomioon työntekijöitten mielipidettä ja myös toinen lähikollega lähti pois."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

*"Suukopua tuli ja sitten sekin oli että jos paha mieli tuli ni saattaa hakea vaikka saikkua sen takia. - - Aikaa myöten läksin sitten sieltä niistä töistä pois, sanoin itteni irti, mutta sitä samaahan teki teki moni muukin että sit kun ei tuota hyväksy (muutoksia) tai ei jaksa ni tuota äänestää jaloillaan jos on elämässä muitakin vaihtoehtoja."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 4)

Haastatteluissa 1 ja 2 ilmeni, että muutostilanteissa ei ollut tarjottu riittävästi koulutusta ja ohjeita uusien toimintatapojen toteuttamiseen liittyen, mikä aiheutti epätietoisuutta ja hämmennystä, joka oli taas omiaan ruokkimaan vastarintaa. Muutosjohtajien tulisikin varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen toteuttamiseksi (Amernakis ym.1999).

*"No niitä (ohjeita) on tullu vähän osittain tai sit on joutunu kyselee eri tahoilta sitten taas et miten se sitten tehdään."* (sulkeet lisätty) (Haastateltava 1)

*"Johdon ois ylemmältä tasolta pitäny selkeemmin mulle sanoo et miten se käytännössä sit toteutetaan se muutos ettei vaan silleen et mul ei siis ollu mitään just niinkun selkeetä et sanottiin vaan et mikä on se tavote."* (Haastateltava 2)

Haastateltavat 2 ja 3 painottivat muutosten liian nopeaa toteutustahtia, mikä lisäsi tilanteen hämmentävyyttä. He olisivat tarvinneet erityisesti muutoksen alkuun enemmän aikaa tilanteen sulatteluun ja muutokseen valmistautumiseen.

*"Lyhyessä ajassa sanottiin, samana päivänä et hei nyt sun pitää tehdä näin ja näin ja näin."* (Haastateltava 2)

*"Ykskaks ku se tulee niinku salama kirkkaalta taivaalta ni sehän oli semmonen lamaannuttava ihan et tuntu että, et apua."* (Haastateltava 3)

Kaikki haastateltavat toivat selkeästi esiin muutoksen aiheuttaman stressin uusien tavoitteiden saavuttamisesta ja pelon omien taitojen riittämättömyydestä ja sitä kautta työpaikan menettämisestä. Tämä oli myös omiaan ruokkimaan negatiivista suhtautumista muutokseen. Haastateltavien kommentit ovatkin linjassa tutkimustulosten kanssa siitä, että muutosjohtajien olisi erittäin tärkeää vahvistaa organisaation jäsenten luottamusta siihen, että he voivat menestyksekkäästi toteuttaa muutoksen (Amernakis ym. 1999).

*"Se on erittäin vaikee enää tehdä sitä työtehtävää plus et siitä saa hirveen stressin henkilökohtaseks taakaks ja totta kai sitä on yrittäny vastustaa ja sanoa että ei tää oo mahdollista toteuttaa töitä näin."* (Haastateltava 1)

*"Pelotti et jos tulee taas jotain uutta ja sit et jos systeemit muuttuu ni opinko mä, pysynkö mä mukana niissä jutuissa ja se semmonen pelko ja huoli."* (Haastateltava 3)

*"No varmaan pelkää ettei opi uutta ja tuota kyl siinä varmaan se on takana että pelätään että saneeraa ittensä ulos - - Sillon vastustetaan sitä koska on pelko että minä en jaksa minä en kerkii minä en ennätä sitä tekemään ja työnantaja huomaa että hän ei oo yhtä tehokas kun tämä kaveri X."* (Haastateltava 4)

## 5. YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto edellisen kappaleen analyysistä ja vastataan samalla tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä pohditaan tutkimusaiheeseen liittyviä jatkotutkimustarpeita.

### 5.1. Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena oli pyrkiä haastatteluiden avulla vastaamaan päätutkimuskysymykseen, joka oli *Miksi työntekijät ilmaisevat vastarintaa muutoksia kohtaan?*

Kommunikoinnin ja johtajuuden ongelmat sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemukset nousivat tutkimuksen haastatteluissa toistuvasti esiin syntysyinä muutosvastarinnalle – aivan kuten teoreettisessakin tarkastelussa. Nämä teemat sisältävät kuitenkin erilaisia yksityiskohtaisempia tekijöitä, jotka aiheuttavat ja/tai pahentavat vastarintaa. Kommunikoinnin ontuminen sai aikaan epävarmuutta ja siten vastarintaa. Epäoikeudenmukaisuuden aiheuttama vastarinta liittyi puolestaan vahvasti työntekijöiden epäoikeudenmukaisiksi kokemiin menettelytapoihin ja arvostuksen puutteeseen, jotka olivat hallitsevia teemoja myös johtajuuden ongelmien aiheuttamassa vastarinnassa.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset korostuivat haastatelluilla järjestäen tilanteissa, joissa he eivät ymmärtäneet muutoksen tarvetta tai he kokivat, ettei heitä kohdeltu kunnioittavasti eikä heidän mielipiteitään ja ammattitaitoaan arvostettu. Menettelytapojen epäoikeudenmukaisuus nousi siis tärkeänä elementtinä esiin muutosvastarinnan aiheuttajana, mutta oli kuitenkin havaittavissa, etteivät reilut menettelytavat välttämättä riitä poistamaan vastarintaa, mikäli muutos on työntekijöiden mielestä perustuksiltaan epäoikeudenmukainen.



Kommunikoinnin osalta haastatteluissa korostui tarve rehellisille, kansankielisille perusteluille muutoksen tarpeellisuudesta, sillä työntekijöillä oli voimakas tarve ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen. Muutoksen riittävä perustelu on ensisijaisen tärkeää, sillä mikäli työntekijät eivät ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta, eivät he todennäköisesti ole myöskään motivoituneita muuttamaan toimintatapojaan tai halukkaita sitoutumaan muutokseen. Haastatteluissa painottui myös kaksisuuntaisen kommunikaation puute sekä työntekijöiden tarve tulla kuulluiksi. Työntekijät näkivät yritystensä toteuttaman kommunikoinnin muutostilanteessa yksisuuntaisena, riittämättömänä informointina. Kommunikoinnin ongelmat saivat aikaan tyytymättömyyttä ja hämmennystä, joka oli omiaan aiheuttamaan ja ruokkimaan muutosvastarintaa.

Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen oli yksi kommunikaatioon liittyvistä teemoista, joka tuli esiin jokaisessa haastattelussa. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä yritystensä tarjoamiin vaikutusmahdollisuuksiin, mikä sai aikaan negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan. Osallistaminen oli työntekijöille tärkeää erityisesti sen vuoksi, että he voisivat olla vakuuttuneita siitä, että muutoksissa on otettu huomioon työtehtävien aito luonne.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin muutoksen aiheuttama stressi uusien tavoitteiden saavuttamisesta ja työntekijöiden pelko omien taitojen riittämättömyydestä ja sitä kautta työpaikan menettämisestä, mikä ruokki negatiivista suhtautumista muutokseen. Tilannetta pahensi entuudestaan useiden johtajien jyrkkä suhtautuminen asiaan. Johtajan onkin tärkeää tehdä hyvä pohja muutokselle järjestämällä esimerkiksi riittävästi koulutusta ja tiedottamalla työntekijöitä muutoksesta riittävän ajoissa, jotta turha, väärinymmärryksistä ja epätietoisuudesta johtuva muutosvastarinta voidaan välttää. Haastatteluista tuli selkeästi myös ilmi, että lähiesimiehet eivät useissa tilanteissa tukeneet esimerkiksi muutosvastarintaa, vaan päinvastoin jopa lietsoivat hiljaista, peiteltyä muutosvastarintaa. Tutkimuksessa tuli myös selkeästi esiin työntekijöiden turhautuminen johdon reagoimattomuuteen eriäviä mielipiteitä kohtaan, mikä sai

aikaan erityisen voimakasta muutosvastarintaa ja jopa irtisanoutumisia. Myös johtajuuden puutteellisuus motivoinnin, innostamisen ja muutoksen työtehtäviin liittyvien hyvien puolien esiintuomisen osalta sai aikaan turhautumista. Nämä johtajuuden puutteet saivat aikaan tyytymättömyyttä ja hämmennystä, jotka helposti kärjistyivät muutosvastarinnaksi.

Tutkimuksessa ilmeni, että muutosvastarinnan syntyisillä on paljon liittymäpintaa keskenään, mikä asettaa haasteensa syiden erottelulle ja nimeämiselle. Esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyvät usein siihen, ettei työntekijöitä kuunnella tai anneta vaikutusmahdollisuuksia ja siihen, ettei työnantaja tarjoa riittäviä perusteluita muutoksen tarpeellisuudesta. Nämä ongelmat ovat myös kommunikoinnin ongelmia ja liittyvät suurelta osin kaksisuuntaiseen viestintään. Johtajuuden ongelmat, kuten työntekijöiden vaatimus heitä arvostavasta kohtelusta, liittyvät samaten usein myös kommunikointiin ja epäoikeudenmukaisuuteen. Jokainen näistä syntyisistä voi aiheuttaa muutosvastarintaa, mutta myös voimistaa muista syistä johtuvaa muutosvastarintaa. On kuitenkin otettava huomioon, että tyhjentävää tai yksiselitteistä vastausta kyseiseen kysymykseen ei ollut mahdollista tai tarkoituksenmukaista löytää, vaan tarkoitus oli lisätä ymmärrystä muutosvastarinnan syntyisistä tutkielman haastattelunäytteiden pohjalta.

## **5.2. Johtopäätökset**

Tutkimus tukee vahvasti Cropanzanon ja Folgerin (1989) tuloksia siitä, että mikäli työntekijät näkevät menettelytavat epäoikeudenmukaisina ja ne johtavat epätoivottuihin tuloksiin, he todennäköisesti ilmaisevat mielipahasta johtuvia negatiivisia reaktioita. Tutkimus tukee myös Skarlickin ja Folgerin vastaavia (1997) tuloksia siitä, että oikeudenmukaiset menettelytavat hillitsevät yksilön taipumuksia ryhtyä vastatoimiin muutosta kohtaan. Yhtäläillä myös Cobb ym. (1995) on havainnut, että työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu edesauttaa heidän asenteensa ja

käyttäytymisen kehittymistä tukemaan muutosta – jopa sellaisissa olosuhteissa, joissa kohdataan vastoinkäymisiä ja menetyksiä. Tutkimuksessa oli kuitenkin havaittavissa, etteivät reilut menettelytavat välttämättä riitä poistamaan vastarintaa, mikäli muutos on työntekijöiden mielestä perustuksiltaan epäoikeudenmukainen. Tämä havainto tukee puolestaan Folgerin ja Skarlickin (1999) tuloksia siitä, että mikäli johtajat keskittyvät vain yhteen tyyppiin kolmesta eri oikeudenmukaisuuden tyyppistä, he saattavat epäonnistua muutosvastarinnan käsittelyssä

Tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset korostuivat erityisesti, mikäli työntekijät kokivat, ettei heitä kohdeltu kunnioittavasti eikä heidän mielipiteitään ja ammattitaitoaan arvostettu. Tämä havainto tukee Skarlickin ja Folgerin (1997) tuloksia siitä, että mikäli esimiehet kohtelevat työntekijöitä kunniallisesti ja arvostaen, työntekijät näyttävät olevan valmiimpia sietämään yhdistelmää epäoikeudenmukaisesta tuloksen jakautumisesta ja epäoikeudenmukaisista menettelytavoista, jotka muuten maksimaalisesti edistäisivät taipumuksia vastatoimiin.

Tutkimuksessa korostui lisäksi kaksisuuntaisen kommunikaation puute sekä työntekijöiden voimakas tarve tulla kuulluiksi. Työntekijät näkivät lisäksi muutostilanteiden kommunikoinnin yksisuuntaisena, riittämättömänä informointina. Tämä on linjassa Folgerin (1993) teorian kanssa sopimattomista menettelytavoista, sillä mikäli työntekijät eivät saa ääntään kuuluville, kyse on vain johdon yksisuuntaisesta alaisten informoinnista, mikä kasvattaa muutosvastarinnan mahdollisuutta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työntekijöille oli tärkeämpää tulla kuulluiksi, kuin se, toteutetaanko muutos heidän haluamallaan tavalla.

Folgerin (1993) teoria sopimattomista menettelytavoista kattaa myös ajatuksen siitä, että päätösten selittämättä jättäminen lisää muutosvastarinnan mahdollisuutta. Tutkimus osoittikin selkeästi työntekijöiden voimakkaan tarpeen ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen. Kun työntekijöille ei tarjottu riittäviä perusteluita muutoksen

tarpeellisuudesta, sai se aikaan muutosvastarintaa, tyytymättömyyttä ja hämmennystä. Tämä havainto mukailee Burdettin (1999) näkemystä siitä, että mikäli henkilöstöltä puuttuu ymmärrys laajemmasta kontekstista, hämmennys, konfliktit ja oman edun tavoittelu ovat väistämättömiä tuloksia. Tulokset tukevat myös käsitystä siitä, että tarjoamalla selityksiä työntekijöille muutoksen perusteista ja yksityiskohdista, voidaan vähentää väärinkäsityksiä muutokseen liittyen, tarjota vaihtoehtoisia kognitiivisia ankkureita ja mahdollisesti vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa (Folger ja Skarlick 1999). Myös Amernakis ym. (1999) ovat tätä havaintoa tukien todenneet, että muutosjohtajan tulee menestyäkseen osoittaa muutoksen tarpeellisuus havainnollistamalla kuilu halutun ja nykyisen tilan välillä. Havainnot tukevat myös Cobbin ym. (1995) esittämiä väittämiä siitä, että työntekijöille tarjottaessa selityksiä hienovaraisesti ja tyhjentävästi, heidän käsityksensä vuorovaikutuksellisen oikeuden toteutumisesta vahvistuu, mikä myötävaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen muutosta kohtaan. Mikäli muutosta ei perustella riittävän hyvin työntekijöille, he eivät siis ole todennäköisesti myöskään motivoituneita muuttamaan toimintatapojaan tai sitoutumaan muutokseen.

Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen oli yksi kommunikaatioon liittyvistä teemoista, joka tuli tutkimuksessa voimakkaasti esiin. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä yritystensä tarjoamiin vaikutusmahdollisuuksiin, mikä sai aikaan negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan. Tutkimus osoitti lisäksi työntekijöiden näkevän osallistamisen tärkeänä, jotta he voisivat olla vakuuttuneempia siitä, että muutoksissa on otettu huomioon työtehtävien aito luonne. Tämä onkin linjassa Cochlin ja Frenchin (1948) havaintojen kanssa siitä, että osallistuminen muutosprosessin oppimisen, suunnittelun ja toteutuksen tasoihin vaikuttaa merkittävästi muutokseen sitoutumiseen sekä vähentää muutosvastarintaa. Tutkimuksen havainnot mukailevat myös O`Connorin (1993) tuloksia siitä, että muutosjohtajien tulisi rohkaista alaisia antamaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta ja kehittämään ideoita, sillä avaramielinen asenne ja vapaa keskustelu minimoivat vastarinnan. Myös Kotter (1986) on todennut

samansuuntaisesti, että kun osallistamisprosessi sisältää kaksisuuntaista kommunikaatiota, tiedon jakamista ja konsultaatiota, työntekijöillä on todennäköisempi taipumus sitoutua, ei vain yksinkertaisesti mukautua muutokseen.

Tutkimuksen haastatteluissa tuli myös ilmi, että lähiesimiehet eivät usein tukeneet muutosta, vaan päinvastoin jopa lietsoivat hiljaista, peiteltyä muutosvastarintaa. Tämä on linjassa Burdettin (1999) näkemyksen kanssa, etteivät työntekijät varsinaisesti vastusta muutosta, vaan he järkevästi kieltäytyvät seuraamasta johtajia, jotka eivät ole henkilökohtaisesti sitoutuneita julistamaansa sanomaan. Myös Amernakis ym. (1999) tulokset painottavat avainhenkilöiden tuen varmistamista muutokselle, sillä organisaation jäsenet ottavat huomioon niin virallisten kuin epävirallistenkin johtajien mielipiteet muodostaessaan omaa asennoitumistaan muutosta kohtaan. Tästä ristiriitaisena huomiona voidaan nostaa esiin yleinen ilmiö, jossa muutosta vastustetaan voimakkaammin, kun ympärillä olevat tukevat sitä innokkaasti (O'Connor 1993). Tämän perusteella voisi olettaa päinvastaisesti lähiesimiehen nuivan asennoitumisen muutosta kohtaan vähentävän muutosvastarintaa, sillä työntekijät voisivat luottaa esimiehen ilmaisevan mielipiteensä eteenpäin ja näinollen heidän ei tarvitsisi henkilökohtaisesti huolehtia siitä, että kyseinen näkökanta tuodaan esiin ylemmille tahoille.

Tutkimuksen kaikki haastateltavat toivat esiin muutoksen aiheuttaman stressin uusien tavoitteiden saavuttamisesta ja pelon omien taitojen riittämättömyydestä ja sitä kautta työpaikan menettämisestä. Tämä oli myös omiaan ruokkimaan negatiivista suhtautumista muutokseen. Nämä havainnot tukevat tutkimustuloksia siitä, että muutosjohtajien olisi erittäin tärkeää vahvistaa organisaation jäsenten luottamusta siihen, että he voivat menestyksekkäästi toteuttaa muutoksen. Muutosjohtajien tulee myös varmistaa, että organisaation jäsenillä on tarvittavat taidot, tiedot ja kyvyt toteuttaa muutos – tai, että heille tarjotaan mahdollisuus kehittää kyseisiä ominaisuuksia. (Amernakis ym. 1999). Johtajan olisikin tärkeää panostaa hyvän

pohjan luomiseen muutokselle järjestämällä esimerkiksi riittävästi koulutusta ja tiedottamalla työntekijöitä muutoksesta riittävän ajoissa, jotta turha, väärinymmärryksistä ja epätietoisuudesta johtuva muutosvastarinta voidaan välttää.

Tutkimuksessa tuli myös esiin motivoinnin ja innostamisen puutteellisuus muutostilanteissa. Tämä tukee Burdettin (1999) ajatuksia johtajan kielenkäytön inspiroivuuden tärkeydestä sekä Selfin (2007) näkemystä, että johtajan tulisi pyrkiä muotoilemaan asenteita muutosta kohtaan, jotta työntekijät omaksuisivat muutoksen vastustamisen sijaan. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että työntekijät turhautuivat erityisesti johdon reagoimattomuudesta eriäviin mielipiteisiin, mikä kehittyi muutosvastarinnaksi. Muutosvastarinnan huomiotta jättäminen aiheutti tarpeettomien sairauslomien lisääntymistä ja jopa useita irtisanoutumisia. Nämä havainnot mukailevat O`Connorin (1993) näkemystä siitä, että muutosvastarinnan ensimmäisten, vähäisimpienkin ilmentymien huomiotta jättäminen saattaa johtaa vakaviin ongelmiin myöhemmin.

On siis tarpeen tunnistaa, että suuri osa muutosvastarinnasta saa alkunsa väärinymmärryksistä, epätietoisuudesta ja muista menettelytapojen heikkouksista. Cobb ym. (1995) ovat tätä väitettä tukien todenneet, että ihmisten hyvällä kohtelulla ja muutoksen toteutustavoilla voi olla huomattava vaikutus työntekijöiden muutosvastarintaan. Ensisijaisen tärkeää onkin ymmärtää, että muutosvastarinnan huomiotta jättäminen tai muutokseen pakottaminen ei ole vaihtoehto. O`Connor (1993) onkin todennut, ettei vastustamisen vastustaminen toimi – se luo kaksi ankkuroitua ja vastustavaa kantaa, joista kumpikaan ei anna periksi. Syntysyiden ymmärtäminen on siis olennaisen tärkeää, jotta johtajat voivat keskittyä ilmiön aiheuttamien oireiden sijaan ongelmien ytimeen.

Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että muutosvastarinnan syntysyillä oli paljon liittymäpintaa keskenään. Tästä voidaan päätellä, että vastarinta on harvoin puhtaasti

ja selkeästi vain yhden tutkimuksessa tarkastellun syntysyn aiheuttamaa. Tämä havainto tukee Waddelin ja Sohalin (1998) näkemystä muutosvastarinnasta monimuotoisena, moniulotteisena ilmiönä, joka on useiden eri tekijöiden summa.

### 5.3. Jatkotutkimustarpeet

Muutosvastarinnan syntysyitä tulisi tulevaisuudessa tutkia suuremmalla otoksella, jotta voitaisiin selvittää mitkä tekijät ensisijaisesti vahvistavat jo olemassaolevaa muutosvastarintaa ja mitkä tekijät saavat sen alunalkaen syntyään – mitkä ovat ensisijaisia ja mitkä toissijaisia vastarinnan aiheuttajia. On kuitenkin mahdollista, että tällaisen jaottelun tekeminen ei ole edes mahdollista, vaan kaikki tekijät näyttelevät yhtä suurta osaa molemmissa rooleissa – vahvistaen ja aiheuttaen muutosvastarintaa.

Olisi myös hyödyllistä selvittää, voisiko muiden, ympärillä olevien henkilöiden ilmaisema vastarinta jopa hillitä muutosvastarintaa, kun yksilöt kokisivat muiden hoitavan muutokselle vastakkaisen mielipiteen ilmaisemisen ja näinollen heidän ei tarvitse henkilökohtaisesti huolehtia siitä, että näkökanta tuodaan esiin ylemmille tahoille.

Tulevaisuudessa tulisi tutkia myös muutosvastarinnan seurauksia yrityksien toimintaan tarkemmin, jotta muutosvastarinnan kriittisyys muutostilanteissa tulisi paremmin tunnistetuksi ja ymmärretyksi. Ilmiön seurauksien näkyväksi tuominen auttaisi kehittämään edelleen ymmärrystä muutosvastarinnasta, mikä on kriittistä sen menestykselle hallinnalle. Kun johtoasemissa olevat ovat tietoisia muutosvastarinnan seurauksista, näkevät he paremmin asiaan paneutumisen hyödyllisyyden ja tärkeyden.

## LÄHTEET

Amernakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. 1999. Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 12, sivut 289-319.

Ansoff, I. 1988. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.

Baron, R. A. 1988. Attributions and organizational conflict: the mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 41, nro. 1, sivut 111-27.

Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. 1996. Workplace aggression - the iceberg beneath the tip: evidence on its forms, frequency, and potential causes. Teoksessa Greenberg, J. & Robinson, S. (toim.) *Antisocial Behavior in Organizations: Research, Theory, and Applications, symposium conducted at the meeting of the Academy of Management*. Cincinnati: August.

Burdett J. O. 1999. Leadership in change and the wisdom of a gentleman. *Participation and Empowerment: An International Journal*, vol. 7, nro. 1, sivut 5-14.

Cobb, A. T., Wooten, K. C. & Folger, R. 1995. Justice in the making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development. Teoksessa Pasmore, W. A. & Woodman, R. W. (toim.) *Research in Organizational Change and Development*. New York: JAI Press. Sivut 243-295.

Coch, L. & French J. 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, vol. 1, nro. 4, sivut 512-532.



Cropanzano, R. & Folger, R. 1989. Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, nro. 2, sivut 293-299.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Folger, R. 1993. Reactions to mistreatment at work. Teoksessa Murnighan, J. K. (toim.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Sivut 161-183.

Folger, R. & Skarlicki, D. P. 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, nro. 1, sivut 35-50.

Janis, I. L. 1983. Groupthink. 2. painos. Boston: Houghton Mifflin.

Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W. 1994. Resistance and Power in Organizations. London: Routledge.

Kotter, J., Schlesinger, L. & Sathe, V. 1986. Organisation. 2. painos. Homewood: Irwin.

Kramer, R. M. 1994. The sinister attribution error: paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, vol. 18, nro. 2, sivut 199-231.

Kyle, N. 1993. Staying with the flow of change. *Journal for Quality and Participation*, vol. 16, nro. 4, sivut 34-42.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. 1988. The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum.

Maurer, R. 1996. Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, vol. 19, nro. 3, sivut 56-63.

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, vol. 22, nro. 1, sivut 226-256.

Novelli, L., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. 1995. Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. *Trends in Organizational Behavior*, vol. 2, sivut 15-36.

O'Connor, C. A. 1993. Managing resistance to change. *Management Development Review*, vol. 6, nro. 4, sivut 25-30.

Rousseau, D. M. 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, vol. 10, nro. 1, sivut 51-61.

Rowe, L. & Boise, B. 1973. *Organisational & Managerial Innovation*. Santa Monica: Goodyear.

Schein, E. 1988. *Organisational Psychology*. 3. painos. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

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

Simon, H. 1976. *Administrative Behaviour*. New York: The Free Press.

Skarlicki, D. P. & Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nro. 3, sivut 434-443.

Sohal, A. S., & Waddel, D. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, vol. 36, nro. 8, sivut 543-548.

Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 34, nro. 1, sivut 110-135.

Thibaut, J. & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.

Van de Ven, C. 2004. The psychological contract; a big deal? [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2015]. Saatavilla:  
[http://www.researchgate.net/researcher/2026617793\\_Cyril\\_van\\_de\\_Ven](http://www.researchgate.net/researcher/2026617793_Cyril_van_de_Ven)

Zaltman, G. & Duncan, R. 1977. *Strategies for Planned Change*. Toronto: Wiley.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### Perustiedot:

- ikä/(sukupuoli)
- yrityksen koko
- työnimike / työtehtävän luonne
- millainen muutos

#### Haastatteluteemat:

- ✓ Muutoksen toteutustapa.
- ✓ Muutosten vaikutus yleisesti sekä haastateltavan omaan työskentelyyn.
- ✓ Mieliala muutoksesta.
- ✓ Muutosten onnistuminen / epäonnistuminen.
- ✓ Muutoksen hyvät / huonot seuraukset.
- ✓ Muutosjohtajien menettelytavat ja niiden hyvät ja huonot puolet.
- ✓ Muutostilanteen helppous / kivuliaisuus ja syyt sille.
- ✓ Muutostilanteissa tärkeimmät tekijät työntekijöille.
- ✓ Muita havaintoja.

Vapaa sana!

Kiitos haastattelusta!