



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

Organisaatiomuutosprosessin läpivienti henkilöstön näkökulmasta

Organizational change process from the personnel point of view

Syksy 2016

11.12.2016

Tekijä: Laura Dufva

Ohjaaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Laura Dufva

Tutkielman nimi: Organisaatiomuutosprosessin onnistuminen henkilöstön näkökulmasta

Tiedekunta: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Vuosi: 2016

Ohjaaja: Pasi Tuominen

Hakusanat: organisaatiomuutos, muutosprosessi, muutos

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiomuutosprosessissa on onnistuttu henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on luoda yleistettävä kuva siitä, mitkä ovat niitä seikkoja, joihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota muutosprosessin aikana. Tätä kautta pyritään tuomaan ilmi myös ne sudenkuopat, joita muutosprosessin aikana voidaan kohdata. Teoriaosuudessa nostetaan aikaisemmasta kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista esiin tärkeimmät seikat menestyksekkään muutoksen reseptiin. Tutkimus on suoritettu käyttäen apuna laadullista tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto on kasattu puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä kerätyistä haastatteluvastauksista ja teorialähteistä.

Tutkimuksen analyysi pohjautuu tutkimuksen teoriaosuudesta muodostuneeseen teoreettiseen viitekehykseen. Analyysiä käydään läpi viitekehyksen pääteemojen mukaan, jotka ovat prosessimallien ymmärtämien, muutosviestintä, esimiesten tai vastuussa olevien läsnäolo ja sitoutuminen, henkilöstön osallistaminen ja tunteiden huomioiminen sekä muutosvastarinnan olemassaolo. Tutkimuksessa havaittiin, että muun muassa viestinnällä, henkilöstön osallistamisella, muutoksen suorittamisajankohdan valinnalla ja esimiesten läsnäololla on vaikutusta muutoksen aikana henkilöstön kokemukseen muutoksesta. Nämä ovat seikkoja, joihin tulee muutosprosessia suunniteltaessa erityisesti kiinnittää huomiota, sillä niissä voidaan kohdata kompastuksia.

ABSTRACT

Author: Laura Dufva

Title: Organizational change process from the personnel point of view

Faculty: LUT School of Business and Management

Degree program: International Business

Year: 2016

Instructor: Pasi Tuominen

Key words: organizational change, change process, change

The aim of this research is to find out the level of success of organizational change process in the organization from the personnel point of view. The aim is to get generalized view about things which should take in account while change process is ongoing and also find out the traps where might happen mistakes. In the theoretical part is highlighted the main things from previous literature and scientific articles for successful change receipt. The research is done by qualitative research method. The empirical part is constructed by responses collected with semi-structured interview and theoretical resources.

The analytical part of the research is based on the theoretical framework which is built from theoretical part. Analyse is based on the head themes of the framework which are understanding of process models, communication during change, presence and commitment of the supervisors, employees' involvement and their emotions and existence of resistance. The finding of the research is that among the other things communication, employees' involvement, choosing the time of beginning of the change and presence of the supervisors has impact to the employees' feelings and experiences about the ongoing change. These are one of the main things which should take a note when planning and organizing organizational change. In these areas might also happen easily mistakes and supervisors might underestimate the power of these areas.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3. Teoreettinen viitekehys	4
1.4. Kirjallisuuskatsaus.....	5
1.5. Tutkimusmenetelmä, rajaukset ja kohdeorganisaation muutos	6
1.6. Tutkimuksen rakenne	7
2. ORGANISAATIOMUUTOS.....	8
2.1. Erilaisia prosessimalleja	9
2.2. Viestinnän merkitys muutoksessa	10
2.3. Esimiehen läsnäolo	12
2.4. Työntekijän omat tuntemukset.....	13
2.5. Muutosvastarinnan olemassaolo	15
3. TUTKIMUSPROSESSI.....	18
3.1. Menetelmät ja aineisto	18
3.2. Tutkimuksen luotettavuus.....	20
4. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	21
4.1. Aiemmin esitettyihin malleihin pohjautuvat muutosprosessin vaiheet	21
4.2. Viestintä organisaatiomuutoksen aikana	23
4.3. Esimiehen läsnäolo ja esimerkki	25
4.4. Henkilöstön osallistaminen	27
4.5. Työntekijän omat tunteet ja kokemukset	29
4.6. Muutosvastarinnan olemassaolo	31
4.7. Tämän hetkiset tuntemukset haastateltavien keskuudessa	34
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1. Yhteenveto	36
5.2. Johtopäätökset.....	38
5.3. Jatkotutkimustarpeet	41
LÄHDELUETTELO	43

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

Nykypäivänä on lähes trendi pyrkiä tehostamaan organisaatioiden toimintaa muutoksen kautta. Juuti ja Virtanen (2009, 13) vahvistavat tätä huomiota omassa teoksessaan toteamalla, että kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja että koko ihmiselämähän on muutosta jatkuvasti. Ei siis ihme, että organisaatiomuutos on aiheena paljon käsitelty ja tavallaan väistämättömästi eteen tuleva asia monissa yrityksissä – sehän on ihmisille luonnollista. Myös Gilley et al. (2009, 76) ovat tuoneet esiin muutoksen vahvan ajuriaseman organisaation tehokkuuden parantamisessa viimeisten vuosikymmenien aikana. Organisaatiomuutos on aiheena ajankohtainen, siitäkin huolimatta että sitä on jo tutkittu paljon, sillä jokainen organisaatio käy muutosprosessin omalla tavallaan läpi. Tässä tutkielmassa perehdytään juuri yhden organisaation muutokseen ja tuloksia voidaan tarvittaessa hyödyntää tulevaisuudessa kyseisessä organisaatiossa.

Straatmannin et al. (2016, 266) mukaan muutosjohtaminen vaatii onnistuakseen ymmärrystä psykologisesta näkökulmasta eli työntekijöiden reaktioista muutokseen. Krista Pahkinin (YLE, 2015) väitöstutkimuksessa otetaan kantaa siihen, kuinka organisaatiomuutosten aikana usein unohdetaan kuunnella työntekijöitä. Hänen mukaansa juuri työntekijöiden kuunteleminen ja vaikuttamismahdollisuus muutoksen aikana lisää organisaatiomuutoksen onnistumisen astetta (YLE Talous, 2015).

Tässä tutkimuksessa paneudutaan henkilöstön näkökulmasta siihen, kuinka muutosprosessin läpiviennissä on onnistuttu, jolloin saadaan selville psykologinen näkökulma. Työtyytyväisyyden on huomattu olevan merkittävä ennuste motivaatiolle ja kansalaiskäyttäjymiselle organisaatiossa (Caldwell & Liu, 2011, 74). Kun henkilöstö saa äänensä kuuluviin, voidaan organisaatiossa parantaa työtyytyväisyyttä. Useiden tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset epäonnistuvat siksi, että johtajat aliarvioivat yksilön merkityksen muutosprosessissa (Choi, 2011, 479). Johtajien tulisikin olla tietoisia oman organisaationsa henkilöstön ajatuksista ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat oman organisaation toimintaan (Mills et al. 2009, 10). Muun muassa Burken (2011, 111) mukaan on olemassa vähintään kolme tapaa, joiden avulla voi auttaa työntekijöitä selviämään muutoksesta: konseptuaalisesti, saavuttamalla yhtenäisyys ja osallistamalla henkilöstöä. Nämä kolme erilaista tapaa tulevat Burken

(2011, 111-113) mukaan ilmi siinä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus miettiä, mitä he ovat kokemassa. Heille tulee lisäksi antaa aikaa vanhasta irti päästämiseen, ennen kuin he voivat hyväksyä jotain uutta. Lopuksi työntekijät otetaan mukaan muutosprosessiin, ja näin voidaan varmemmin saavuttaa halutut tulokset ja estää muutosvastarintaa. (Burke 2011, 111-113) Muutoksen aikana on tärkeää selvittää ne seikat, mitkä juuri oman organisaation henkilöstö kokee tärkeiksi ja miten juuri heitä tulee kohdella.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia henkilöstön näkökulmasta kahden eri organisaation yhdistymistä organisaatiomuutoksen kautta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on suuren teollisuusyrityksen organisaatio. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota erityisesti siihen, miten henkilöstö kokee läpikäytyä muutosta. Juutin ja Virtasen (2009, 138) mukaan juurikin ihmisen persoonallisuus merkitsee paljon siinä, miten muutos koetaan, siksi on tärkeää tutkimuksen avulla tuoda esiin henkilöiden omat ajatukset organisaatiomuutoksesta. Tutkimuksen avulla on tarkoitus on tuoda ilmi ne seikat, joiden kohdalla kohdeorganisaatiossa on saatettu kohdata ongelmia ja toisaalta ne seikat, joissa henkilöstön mielestä on onnistuttu.

Työntekijöiden osallistamisen merkitys on nostettu esiin jo Hawthornen tutkimuksissa, jotka toivat esiin sen seikan, että henkilöstö sitoutuu paremmin johdon tekemiin päätöksiin (tässä tapauksessa muutokseen), kun he kokevat kuuluvansa organisaatioon ja saavat olla mukana päätöksenteossa (Mills et al., 2009, 145). Tämän onnistuminen vaatii muutoksesta vastuussa olevilta läsnäoloa ja kommunikointia henkilöstön kanssa. Yrityksen henkilöstö on muutoksen kohteena, siksi onkin tärkeää ymmärtää työntekijöiden näkökanta asiaan. Tämän avulla henkilöstö voidaan johtaa onnistuneemmin suunniteltuun muutokseen ja uuteen organisaatioon. Tästä voidaan oppia tärkeitä huomioita otettavia seikkoja tulevaisuuden varalle.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Useissa tutkimuksissa on todettu, että suurin osa muutoksista johdetaan teknisestä näkökulmasta eikä huomioida tai ymmärretä työntekijöiden käyttäytymisen tai tuntemuksien merkitystä muutoksen onnistumiselle (Bowey & Hede, 2000, 535). Koska muutoksesta vastuussa olevat ihmisiä, on väistämätöntä, että muutosprosessin aikana sattuu virheitä. Virheistä on kuitenkin mahdollista oppia ja siksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vaaran paikat. Tästä rakentuukin tutkimuksen tutkimusongelma. Jotta muutoksen jälkeen voidaan saavuttaa haluttu päämäärä, täytyy hyväksyä se, että ihmiset ovat erilaisia ja kukin käsittelee asioita omalla tavallaan (Burke, 2011, 113). Tämän tutkimuksen avulla tulevaisuudessa organisaatiossa voidaan välttää tässä esiin nousevia erheitä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tämän kohdeyrityksen henkilöstö on kokenut käynnissä olevan muutoksen läpiviennin. Näiden asioiden selvittäminen voi auttaa organisaatiota muutoksen implementointivaiheessa saavuttamaan halutut tulokset, kun osataan kiinnittää huomiota henkilöstön näkökulmasta oikeisiin asioihin.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan **päätutkimuskysymykseen**:

- *Millä tavalla kohdeorganisaatiossa on onnistuttu muutoksen läpiviennissä henkilöstön näkökulmasta?*

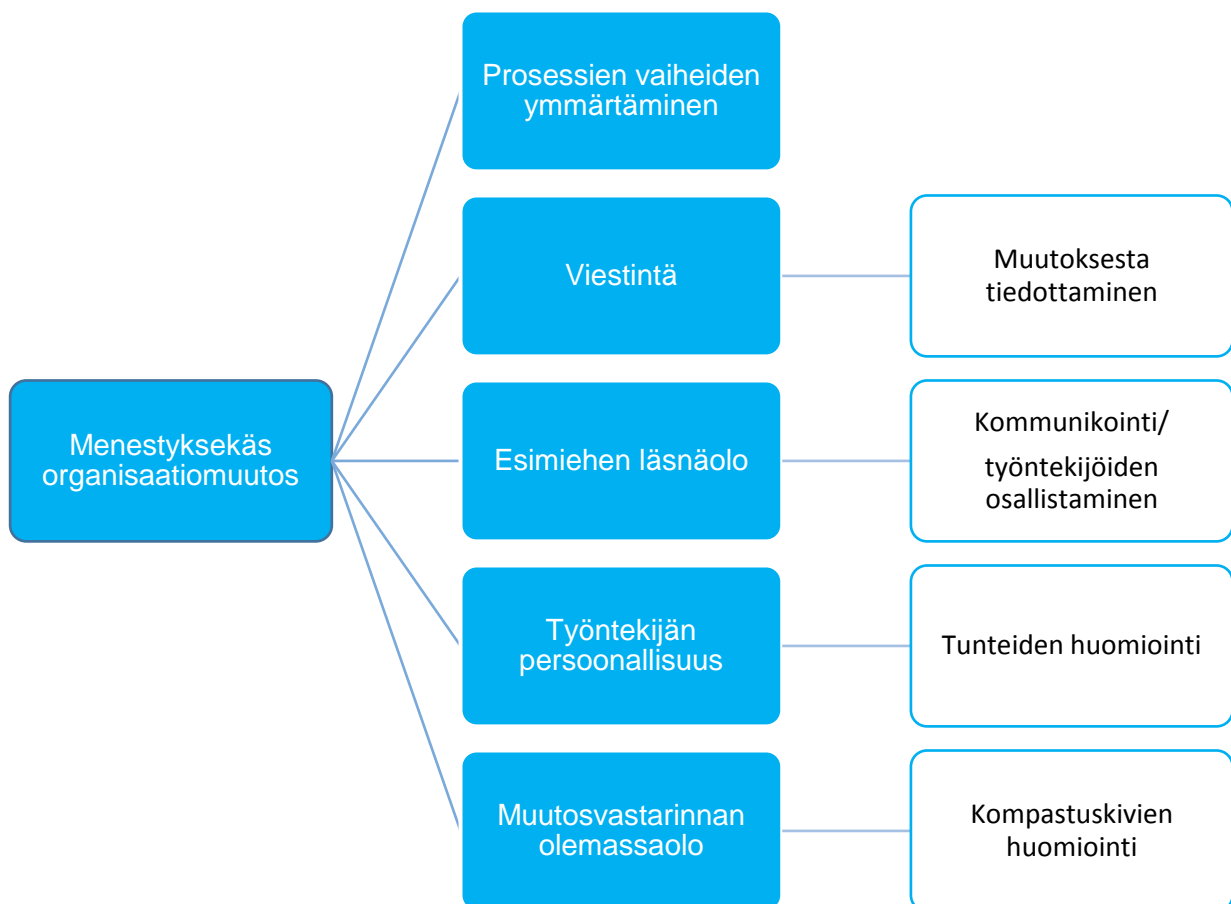
Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tukevat **alatutkimuskysymykset** ovat seuraavat:

- *Millä tavalla kohdeorganisaation muutosprosessi oli verrattavissa aikaisempiin prosessimalleihin?*
- *Millä tasolla muutosviestintä on ollut kohdeorganisaatiossa?*
- *Millaista on ollut esimiehen/vastuussa olevien läsnäolo ja sitoutuminen muutosprosessin aikana?*
- *Millaisella tasolla on ollut henkilöstön tunteiden huomioiminen ja osallistaminen muutosprosessin aikana?*
- *Minkälaista vastarintaa oli havaittavissa muutoksen aikana?*

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus paneutua tarkemmin niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen.

1.3. Teoreettinen viitekehys

Johdattelu aiheeseen tapahtuu teoriakatsauksen avulla. Tässä on käytetty apuna painettua kirjallisuutta ja internetistä löytyviä tieteellisiä artikkeleita. Organisaatiomuutos on laajasti käsitelty aihe, joten lähdemateriaalia löytyy tästä reilusti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu menestyksekkään muutoksen ymmärtämisestä eli siitä, mitä sen saavuttamiseksi tulee huomioida. Lähdekirjallisuudessa korostuu henkilöstön näkökulma ja siksi haastatteluiden vastauksia peilataan siihen, onko kohdeyrityksessä saavutettu nämä tärkeäksi nousevat seikat. Teoreettista viitekehystä käytetään apuna analysoitaessa haastattelun tuloksia ja täten selvitetäessä kohdeorganisaation onnistumisen tasoa muutoksen läpiviennissä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä pääteemoiksi muodostuvat prosessien vaiheiden ymmärtäminen, viestintä, esimiehen läsnäolo, työntekijän persoonallisuus ja muutosvastarinnan selittäminen. Osalle pääteemoista on muodostunut lähdemateriaalin pohjalta vielä alateemat, jotka ovat tärkeitä huomioon otettavia, pääteemoja tukevia alahuomioita. Prosessin vaihemalleissa nousee esiin muutoksesta tiedottaminen, kommunikointi ja osallistaminen, henkilön tunteiden huomioiminen ja muutoksen kompastuskivien huomioiminen.

1.4. Kirjallisuuskatsaus

Ensimmäiset psykologiset ja sosiologiset muutokseen liittyvät organisaatiotutkimukset syntyivät Lewinin toimesta jo vuonna 1946 (Al-Haddad & Kotnour, 2015, 236). 1960- ja -70 -lukujen aikana muutoskirjallisuus käsitteli paljolti työkaluja johtajien tueksi, jolloin katse oli teknisemmässä näkökulmassa. (Üsdiken et al. 2011, 4). 1970-luvun puolivälin paikkeilla muutosjohtaminen alkoi nostamaan päätään kirjallisuudessa ja aiheeseen liittyvissä artikkeleissa. Tällöin kirjoitettiin johtamistavoista, vastarinnan selittämisestä sekä suunnitelluista muutosprosesseista. (Mills et al. 2009, 12-13) 1980-luvulla siirryttiin enemmän kuvailevaan ja analyttiseen tutkimusmalliin. Samoihin aikoihin alettiin tuoda esiin organisaation kulttuurillista merkitystä muutoksen tutkimiseen. Tämän jälkeen alettiin kiinnittää enemmän huomiota myös yksilön kokemuksiin muutoksesta ja tutkimustapoja laajennettiin. (Üsdiken et al. 2011, 5-6)

1990-luvulla organisaatiokirjallisuudessa tapahtui räjähdysmäinen kasvu. Tällöin muutos alettiin nähdä organisaation tehokkuutta lisäävänä keinona. Samoihin aikoihin nostettiin esiin myös sitä, että muutosta täytyy osata tarkastella monelta eri kantilta. Siihen liittyy ymmärrys siitä, mitä henkilöstö kokee, mitkä ovat sudenkuoppia ja mitä muutoksesta vastuussa olevat kohtaavat. Organisaatiomuutoksen yleistymisen onkin tehnyt tärkeäksi sen, että johtajien ja opiskelijoiden tulee olla tietoisia muutoksen aiheuttamista seurauksista ja johtamistavoista muutoksen aikana. (Mills et al. 2009, 12-16) Lisäksi viestinnän merkitys muutoksen aikana on nostanut viime vuosikymmeninä merkitystään muutoskirjallisuudessa (Johansson & Heide, 2007, 288).

Muutosta on tutkittu paljon ja se on kiinnostanut tutkijoita etenkin siitä syystä, että suuri osa muutoksista epäonnistuu (Alas, 2014, 153) siitä huolimatta että tutkimuksia entuudestaan löytyy reilusti. Organisaatiomuutosta on tutkittu enemmän systeemiorientoituneesta näkökulmasta kuin henkilöorientoituneesta, mikä on ongelmallista, koska muutoksen onnistuminen riippuu yksilön psykologisista taipumuksista (Xu et al., 2014, 421). Al-Haddad ja Kotnour (2015, 235) nostavatkin artikkelissaan esiin sen seikan, että koska muutosprosesseista ja muutoksen johtamisesta on olemassa paljon eri metodeita, tulisi näitä erilaisia tapoja nykypäivänä yhdistellä menestyksekkään muutoksen saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia muutoksen läpivientiä aikaisemmista tutkimuksista esiin tulleiden pääseikkojen avulla. Tässä tutkimuksessa siis kasataan yhteen kaikki ne seikat, jotka huomioimalla organisaatiomuutoksessa onnistutaan menestyksekkäästi.

1.5. Tutkimusmenetelmä, rajaukset ja kohdeorganisaation muutos

Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, sillä aineisto, jota käsitellään, ei ole numeerisessa muodossa. Eskolan ja Suorannan (1998, 14) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee keskittyä usein pieneen määrään tapauksia, mutta analysoida niitä perusteellisesti. Organisaation henkilöstöstä on valikoitunut joukko, jolle on suoritettu haastattelut. Yleisesti on sanottu, ettei aineiston koolla kuitenkaan ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, vaan tärkeämpää on pohtia asia tapauskohtaisesti (Eskola & Suoranta, 1998, 46). Eskola ja Suoranta (1998, 15) painottavat sitä, että otanta tulee tehdä harkinnanvaraisesti ja valita sellainen joukko, josta tutkija uskoo saavansa kattavan vastauksen tutkimusongelmaan.

Haastattelumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelulomaketta, jossa haastateltava sai vastata omin sanoin ennalta määritettyihin kysymyksiin, jotka olivat kaikille haastateltaville samat (Metsämuuronen, 2011, 117). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin myöhempää analysointia varten. Litterointia käytetään siihen, että haastattelija pystyy myöhemmin tarkemmin analysoimaan sitä, kuinka haastateltava on organisoinut puheensa (Metsämuuronen, 2011, 92). Osa haastatteluista suoritettiin puhelimitse ja osa kasvotusten.

Tutkimuksessa lähtökohtana on hypoteesittomuus eli sille ei ole asetettu ennalta tuloksia, joihin pyrittäisiin saamaan vastaus (Eskola & Suoranta, 1998, 15), vaan tarkoituksena on haastatteluiden tuloksia analysoimalla saada vastaus tutkimusongelmaan. Tässä on kuitenkin tärkeää, että tutkija tiedostaa ennakkokäsityksensä ja ymmärtää jättää ne pois analyysivaiheessa (Eskola & Suoranta, 1998,15). Koska tutkija on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, oli tärkeää jättää pois omat aikaisemmat käsitykset henkilöstön tuntemuksista. Pyrkimyksenä on saada aikaan yleistettävä ja havainnollistava aineisto yritykselle siitä, miten henkilöstön näkökulmasta muutoksen läpiviennissä on tähän asti suoriuduttu.

Tutkimus on rajattu koskemaan henkilöstön näkökulmaa. Tässä tutkielmassa kohdeorganisaatiossa on läpikäyty muutosta, ja tutkimuksen tekohetkellä se on implementointi vaiheessa. Organisaatiomuutoksen tarkoituksena on ollut yhdistää kaksi eri organisaatiota yhdeksi uudeksi organisaatioksi. Organisaatiokaaviot muodostettiin uudelleen ja sinne ilmaantui uusia positioita, joita ei kummassakaan aiemmin olemassa olleessa organisaatiossa ollut. Muutoksen aikana YT-neuvotteluiden yhteydessä työntekijöiden tuli hakea uuteen organisaatioon muodostettuja uusia työpaikkoja. Tästä voidaan päätellä, että kyseessä on iso rakenteellinen muutos, joka varmasti on herättänyt henkilöstössä suuria ajatuksia. Tällaisen muutoksen läpivienti myös vaatii siitä vastuussa olevilta paljon panostusta, jotta muutos onnistutaan viemään läpi menestyksekkäästi. Tässä tutkimuksessa siis paneudutaan siihen, kuinka tähänastisesti muutoksen läpivienti on onnistunut kohdeorganisaatiossa.

1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne etenee johdantokappaleen jälkeen työn teoriaosuuteen. Siinä on perehdytty tarkasti aikaisempaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Tämän jälkeen on suoritettu haastattelut. Teoriaosuutta seuraa empiriaosuus, jossa laadullisena tutkimuksena suoritettuja haastatteluiden tuloksia analysoidaan. Analysoinnissa käytetään apuna teoriaosuudesta muodostunutta teoreettista viitekehystä. Työn lopussa on vastattu tutkimuskysymyksiin ja selvitetty vastaus tutkimusongelmaan. Viimeisenä työstä löytyy yhteenveto, johon ovat koottuna koko työn tulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet aiheesta.

2. ORGANISAATIOMUUTOS

Mills et al. (2009, 4) ovat muotoilleet organisaatiomuutoksen olevan jonkin organisaation perusrakenteen (esim. kulttuuri, johto, rakenne, henkilöstö) muuttamista. Juutin ja Virtasen (2004,16) mukaan organisaatiomuutos on vaikeasti määritettävä, sillä muutoksia voi olla paljon erilaisia – muutos voi koskettaa organisaation rakenteita, kohdistua paikkakunnalta toiselle muuttamiseen tai konseptin uudistamiseen. Muutos itsessään on sitä, että asiat pyritään tai tullaan tekemään eri tavalla kuin mitä ennen (Robbins et al., 2010, 518). Sillä, minkä kokoinen yritys on kyseessä, ei ole väliä, vaan muutos aiheuttaa aina värähtelyjä yrityksen sisällä (Gilley et al., 2009, 76).

Organisaatiomuutokset ovat usein suunniteltuja, jolloin muutos on tarkoituksellista ja päämäärätietoista (Robbins et al., 2010, 518). Koska muutosta on tutkittu paljon, löytyy erilaisille muutoksenläpivienneille useita eri malleja. Gilley et al. (2009, 76-77) ovat kuvanneet muutoksen kolme erilaista mallia, jotka ovat siirtymä-, kehitys- ja uudistava muutos. Siirtymämuutos tarkoittaa pienempiä muutoksia henkilöstössä, rakenteissa, tavoissa tai teknologiassa. Uudistava muutos tarkoittaa kulttuurillista muutosta tai strategian uudelleen muokkaamista. Kehitysmuutos pitää sisällään koko filosofian muutoksen niin, että sen avulla pyritään kehittämään. (Gilley et al. 2009, 76-77)

Robbins et al. (2010, 542) ovat sitä mieltä, että organisaatiomuutos on episodimaista toimintaa, joka alkaa jostakin pisteestä, kulkee läpi usean eri portaan ja kulminoituu johonkin tavoiteltuun lopputulokseen, jonka ajatellaan olevan kehittyneempi vaihe alkupisteestä. Organisaatiomuutoksen siis ajatellaan sisältävän useita eri vaiheita ennen kuin päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Näistä vaiheista eri tieteilijät ovat tehneet omat mallinsa, joista muutama esitellään seuraavassa kappaleessa. Näiden mallien esittelyn jälkeen tuodaan ilmi tärkeimmät organisaatiomuutokseen läheisesti liittyvät seikat, jotka tulee erityisesti ottaa huomioon, jotta organisaatiomuutos saavutetaan menestyksekkäästi. Näistä huomioon otettavista seikoista myös muodostuu tutkimuksen aikaisemmin esitelty teoreettinen viitekehys.

2.1. Erilaisia prosessimalleja

Organisaatiomuutosprosessista on tehty paljon erilaisia malleja ja kuvauksia, kuinka muutos voidaan käydä läpi. Muun muassa Lewinin kolmivaihemalli kuvaa onnistuneen organisaatiomuutoksen kolmen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat sulatus, muutos ja jäädytys. Sulatusvaiheessa organisaation voimassa oleva rakenne sulatetaan, tässä vaiheessa myös tutkitaan sen hetkistä tilaa ja mahdollista vastarintaa. Toinen askel kuvaa muutoksen suuntaa uuteen haluttuun organisaation, tässä vaiheessa henkilöstöä osallistetaan muutokseen. Jäädytysvaiheessa uusi organisaatio pyritään saamaan lopulliseen olotilaansa, jolloin palkitaan onnistumisesta, asetetaan uudet käytänteet ja julkistetaan uudet standardit. (Burke, 2011, 165; Cameron & Green, 2009, 111; Mills et al., 2009, 47- 48)

Schein on tehnyt laajennuksen tästä Lewinin kuuluisasta kolmivaihemallista. Hän on säilyttänyt kolme porrasta, mutta laajentanut niiden sisältöä. Ensimmäinen sulatusvaihe pitää sisällään kolme erilaista tapaa sulattaa organisaatio. Nämä variaatiot ovat *vahvistuksen puute* (henkilöstön tulee ymmärtää, miksi organisaation tulee muuttua), *syllisyyden synnyttäminen* (henkilöstö pyritään motivoimaan syllisyyden tunteen luomisen kautta, vahvistamalla mielipidettä siitä, että muutosta tarvitaan) ja *psykologisen turvallisuuden tunteen luominen* (jäsenten tulee tuntea itsensä turvalliseksi organisaatiossa). Toisessa vaiheessa eli muutoksessa Scheinin mukaan tulee läpikäydä kaksi prosessia. Nämä prosessit ovat: *muutoksen tunnistaminen uuden mallin, mentorin, johtajan tai konsultin avulla* (henkilön tulisi nähdä asiat toisen silmin ja tätä kautta ymmärtää miksi muutosta tarvitaan) ja *ympäristön havainnointi uuden informaation hankkimiseksi* (tutkitaan onko esimerkiksi samankaltainen muutos toiminut muualla tai voidaanko oppia muualta). Jäädyttämisvaiheessa muutos on Scheinin mukaan integraatio organisaation jäsenten kesken. Tässä on kaksi eri osaa, joista ensimmäinen on *henkilö ja yksilö*, (organisaation jäsen tulee saada tunteaan itsensä mukavaksi uudessa organisaatiossa, tässä tarvitaan kokeilua, palautteen saamista ja palkitseminen siinä, että ymmärretään uuden organisaation toimintatavat voivat auttaa haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa) ja toinen osa on *ihmisten välinen suhde* (henkilöiden välisten suhteiden toimiminen tulee vahvistaa uudessa organisaatiossa). (Burke, 2011, 165–167)

2.2. Viestinnän merkitys muutoksessa

Viestinnän on sanottu olevan yksi tärkeimmistä työkaluista muutoksen aikana. Perustekijä viestinnässä on, että viestin tulee olla totta ja samanlainen eri sidosryhmille. Näiden lisäksi itse viestin tulee olla selkeä ja tavoittaa tarvitsija. (Valpola, 2004, 62 -63) Epävarmoina aikoina informaation kertominen muutoksesta on tärkeässä asemassa ja auttaa poistamaan epävarmuutta ja masennusta, ja lisää tehokkuutta muutosprosessin läpiviennissä (Liu & Perrewé, 2005, 264). Viestintäsuunnitelma voi auttaa muutosvaiheessa lisäämään muutoksen kannatusta (Torppa & Smith, 2011, 63). Kleinin (1996, 34) mukaan viestintäsuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat: viestin päällekkäisyys, useat eri mediat, viestintä kasvokkain, esimiesten välittämät viestit ja vastuussa olevien esimiesten tuki annetulle viestille.

Vajaa ja puutteellinen informaatio voi synnyttää juoruilua ja huhuja organisaation jäsenten keskuudessa (Johansson & Heide, 2007, 292). DiFonzon ja Boardian (1998, 297) mukaan ajantasainen informaation jakaminen vähentää organisaation jäsenistössä epävarmuuden tunnetta ja lisää ennakoivasti luottamusta muutosta kohtaan. Juorujen määrästä voidaan usein päätellä se, kuinka hyvin viestintä on onnistunut, eli onko viesti ollut laadultaan oikeanlaista ja luotettavaa estääkseen epävarmuuden syntymistä (Elving, 2005, 134). Viestinnän voidaankin nähdä olevan keino hallita epävarmuutta ja näin voidaan myös estää turhien juorujen syntymistä (Elving, 2005, 133).

Johanssonin ja Heiden (2007, 289) mukaan viestinnästä vastuussa olevat eivät usein ole riittävän tietoisia viestinnän merkityksestä organisaatiomuutoksen aikana, vaikka aiheesta löytyy paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Usein organisaatiomuutokset epäonnistuvat juuri sisäisen viestinnän puutteen vuoksi (Johansson & Heide, 2007, 289). Useat tutkimukset ovat osoittaneet sisäisen viestinnän tärkeäksi muutoksen onnistumisen kannalta (Elving, 2005, 130). Johdolta saatava informaatio auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutokseen liittyviä tapahtumia, mikä lisää psykologista hyvää oloa ja työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista muutoksen jälkeiseen aikaan (Liu & Perrewé, 2005, 264). Informaation saaminen myös lisää työntekijän avoimuutta

muutosta kohtaan (Liu & Perrewé, 2005, 264). Informaation laadun on huomattu olevan myös muutokseen liittyvää avoimuutta lisäävä tekijä (Choi, 2011, 487).

Franciksen (1989) mukaan organisatorisella kommunikaatiolla on usein kaksi tehtävää: informoida henkilökuntaa heidän tehtävistään ja säännöistä sekä luoda yhtenäisyyttä organisaatiossa. Muutoksen aikana viestin tulisi kertoa syyt muutokselle ja vastata työntekijöiden mielissä nouseviin huolenaiheisiin (Elving, 2005, 131). Näiden seikkojen lisäksi viestin tulisi olla ymmärrettävä ja tulla ajallaan. Muutoksen aikana olisi myös tärkeää viestinnän avulla saada luotua yhtenäisyyttä jäsenten välillä. (Elving, 2005, 132) Mikäli informaatiota on paljon ja oikea-aikaisesti saatavilla ja se on sisällöltään oikeanlaista ja käytännöllistä, kokevat henkilöstön jäsenet muutoksen usein positiivisempana ja he myös mieluummin tekevät yhteistyötä muutoksen eteen (Oreg, 2006, 81).

Elvingin (2005, 130) mukaan on erittäin tärkeää informoida ja keskustella ajoissa niiden työntekijöiden kanssa, joiden tehtävät muuttuvat tai joita muutos koskettaa, jotta on mahdollista saavuttaa halutut tavoitteet ja strategiat. Nämä ovat keinoja integroida käynnissä olevaa muutosta (Elving, 2005, 130). Lisäksi tutkimukset ovat vahvistaneet kommunikaation merkitystä siksi, että voidaan ymmärtää syyt organisaatiomuutoksen tarpeelle (Elving, 2005, 130). Johdolla ja muutoksesta vastuussa olevilla on merkittävä asema oikeanlaisen viestin viemisessä henkilöstölle.

Useat tutkijat ovat listanneet keinoja, joita tulee ottaa huomioon muutosprosessissa ja siten selvittää varmimmin onnistuneeseen muutokseen. Valpola (2004, 29) on määritellyt viisi asiaa, jotka tulisi ottaa huomioon, jotta muutos saavutetaan täydellisesti: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Henkilöstön muutostarpeen hyväksymisellä on tärkein tehtävä koko muutoksen käynnistymisessä. Yhteisen näkemyksen luomisessa auttaa viestintä ja keskustelumahdollisuus. Muutoskykyä kuvaa se, kuinka tottunut organisaatio on uusiin tilanteisiin. Tätä avittaakseen yrityksen tulee kuunnella, arvioida henkilöstöä ja osallistaa heitä. Ensimmäisissä toimenpiteissä muutosta on alettu toteuttaa. Ankkurointi käytäntöön on usein pitkää ja monivaiheista ja sisältää muutoksen implementointia. (Valpola, 2004, 30-34) Kuten Valpolankin opeista käy ilmi, henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen

ovat erittäin kriittisiä asioita muutoksen onnistumisessa ja niiden huomioon ottaminen voi auttaa saavuttamaan halutut tulokset.

Johansson & Heide (2007, 292) painottavat artikkelissaan kolmea muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää tekijää. Ensimmäinen näistä on henkilöstön osallistaminen muutokseen, minkä avulla voidaan lisätä sitoutumista. Toinen tekijä on laaja-alainen informaation jakaminen, mikä tapahtuu aikaisessa vaiheessa ja antaa mahdollisuuden keskustella muutoksesta. Kolmanneksi on keskusteltava aikomuksista ja todellisista syistä muutoksen tarpeeseen. (Johansson & Heide, 2007, 292)

2.3. Esimiehen läsnäolo

Muutosvaiheessa tärkeää on siis viestintä, mutta kun muutos on asetettu voimaan, on esimiehellä tärkeä rooli vetää yhtä tiiminsä kanssa ja selkeyttää uudet tehtävät. Usein muutoksen tuomat uudet järjestelyt selkeytyvät parhaiten aloittamalla työt käytännössä, jolloin täsmennys ja selkeytys onnistuvat parhaiten. (Valpola, 2004, 62-68) Työtehtävien selkeyttämisessä lähiesimiehellä on tärkeä rooli, jotta tehtävänjaot saadaan nopeasti toimintaan ja työt lähtevät muutoksen jälkeen sujumaan mutkattomasti. Elvingin (2005, 130) mukaan hyvin tunnettu resepti tehokkaasti johdetulle muutokselle on, että johtajat toimivat muutoksessa esimerkkinä alaisilleen. Lähiesimiehen osallistaminen viestinjakoon on myös tärkeää työntekijöiden luottamuksen kannalta. Lisäksi on hyvä antaa henkilöstölle mahdollisuus keskustella asiasta, jotta epäselvyyksiltä voidaan välttyä. (Valpola, 2004, 62 -63)

Tutkimusten myötä on tullut vahva näkökanta siihen, että luottamus työntekijöiden ja johtajien välillä johtaa positiivisempiin ajatuksiin, korkeampaan yhteistyön asteeseen ja korkeampaan tehokkuusasteeseen (Elving, 2005, 133). Perustuen positiivisiin vaikutuksiin kommunikaation määrästä muutosvaiheessa, kannattaisi Liun ja Perrewén (2005, 264) mukaan muutoksesta vastuussa olevien puhua muutoksesta niin avoimesti kuin mahdollista, niin ajoissa kuin mahdollista ja niin paljon kuin mahdollista vähentääkseen tai estääkseen vastarintaa. Henkilöstön luottamus johtoa kohtaan on kuvattu olevan tärkein perusta muutoksen alkuvaiheessa. Ne johtajat, jotka pystyvät innostamaan työntekijöitä ja lisäämään luottamusta ovat usein tehokkaimpia

välttämään muutosvastarintaa. (Oreg, 2006, 81). Muutosvastarinnan estämisessä esimiehellä on suuri asema, jotta hän saa henkilöstön vakuutettua käynnissä olevasta muutoksesta ja estää turhan epävarmuuden syntymisen.

Johtamiseen liittyviä seikkoja, jotka voivat aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen ovat muun muassa kykenemättömyys motivoida, huonot kommunikointitaidot tai se ettei johtaja tunnista niitä henkilöitä, jotka näkevät vaivaa muutoksen onnistumiselle (Gilley et al. 2009, 78). Huonosti johdettu kommunikointi muutoksen aikana johtaa usein huhujen muodostumiseen ja muutoksen vastustamiseen, jolloin negatiiviset asiat muutoksesta nousevat esiin (Elving, 2005, 129). Gilley et al. (2009, 80) mukaan johtajan turhat ja harhaan johtavat lupaukset muutoksen aikana aiheuttavat työntekijöille pettymyksiä ja vastarintaa. Työntekijöiden reilu kohtelu johtaa heidän kohdalla luottamukseen ja muutoksen hyväksymiseen (Gilley et al. 2009, 80). Muutokseen sitoutumista voidaan lisätä oikeudenmukaisella käytöksellä (Choi, 2011, 480-489). Esimiehillä on suuri vastuu muutoksen aikana siinä, että he antavat oikean kuvan alaisilleen käynnissä olevasta muutoksesta, ja että toiminta organisaatiossa on oikeudenmukaista. Avoimuutta muutokseen lisää se, että työntekijät ovat jo alkuvaiheessa hyvin informoituja roolistaan ja tapahtuvasta muutoksesta, ja se, että he kokevat olevansa mukana muutoksessa ja sosiaalisen verkon kanavissa (Choi, 2011, 480-489). Tämän saavuttaminen vaatii esimieheltä ja muutoksesta vastuussa olevilta henkilöstön jatkuvaa huomioimista.

2.4. Työntekijän omat tuntemukset

Viimeisimmät tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden tunteilla ja reaktioilla muutokseen on kompleksinen suhde. Työntekijöiden tunteet muutoksen aikana kuvataan usein joko positiivisiksi, kuten ilo ja innostuneisuus tai negatiivisiksi, kuten pelko ja suru. Mikäli työntekijä kokee positiivisia tunteita muutoksen aikana, kasvattaa se usein luottamusta muutosta kohtaan. Negatiiviset tuntemukset taas voivat aiheuttaa stressaantuneisuutta ja epävarmuutta muutosta kohtaan, mikä voi johtaa epäluottamukseen. Työntekijän kohdalla voi syntyä vastarintaa, mikäli hän ei omien tunteidensa (negatiiviset tunteet) vuoksi hyväksy muutosta. Positiiviset ajatukset taas auttavat hyväksymään muutoksen ja uudet käytänteet. Nämä positiiviset ajatukset

voivat helpottaa työntekijän sitoutumista uuteen tilanteeseen. (Klarner et al. 2011, 332-333)

Lawrencen et al. (2014, 258) mukaan työntekijöiden tunteiden huomiotta jättäminen muutoksen aikana ei johda tehokkaaseen muutokseen. Tunteiden huomioiminen ja niiden ymmärtäminen muutoksen aikana johtaa pienempään vastustukseen, nopeampaan hyväksymiseen ja sitoutumiseen (Lawrence et al. 2014, 258). Organisaation jäsenet voivat kokea muutoksen olevan hyödyllistä (tuo tyytyväisyyttä ja kehittää yksilöitä ja organisaatiota), merkityksetöntä (jäsenet eivät edes tunnista muutosta) tai epäedullista (aiheuttaa kipua, stressiä ja ei-toivottuja haasteita) (Lamm & Gordon, 2010, 427).

Organisaatiomuutos on yksi suurimpia työstressin aiheuttajia, sillä sen myötä työroolit, asemat ja ammattitaito voivat muuttua ja aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta tulevaisuudesta (Kim et al., 2013, 1020). Koska koko organisaation toiminta riippuu sen jäsenten toiminnasta, vaatii muutoksen onnistuminen kokonaisuudessaan jäsentensä käytöksen ja asenteiden muuttumista (Elving, 2005, 131; Bowey & Hede, 2000, 535). Jotkut tutkimukset ovat raportoineet muutoksen alentaneen työntekijöiden tyytyväisyyttä, sillä muutos lisää stressiä. Toiset tutkimukset taas ovat saaneet tulokseksi sen, että hyvin johdettu muutos ei pelkästään kasvata organisaation tehokkuutta vaan johtaa haluttuun tyytyväisyyteen ja lisää näin sitoutumista organisaatioon. (Caldwell & Liu, 2011, 76)

Tutkijat ovat keskittyneet useisiin asenteellisiin rakenneosiin, jotka edustavat työntekijöiden mielipiteitä muutosta kohtaan. Näitä ovat muun muassa muutosvalmius, sitoutuminen muutokseen, avoimuus muutokselle ja kyynisyys muutosta kohtaan. Yksilön näkökulmasta oma kyky muuttua, sitoutuminen organisaatioon, koettu oma osaamisen taso ja tyytyväisyys kasvattavat muutosvalmiutta. Kriittisimpiä tekijöitä luomaan kyynisyyttä muutosta kohtaan ovat aikaisemmat negatiiviset kokemukset muutoksista ja työntekijöiden usko johtajien tehostuuteen. Kyynisyyttä siis poistavat osallistaminen ja usko johtajiin. (Choi, 2011, 480-489)

Muutos siis vaatii onnistuakseen hyvät johtamistaidot esimiehiltä, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen organisaatioon. Koska stressillä on tutkimusten mukaan

suuri merkitys työntehokkuuteen, on tärkeää luoda henkilöstölle stressitön työilmapiiri myös muutoksen aikana ja sen jälkeen. Sitoutumista muutokseen voivat lisätä aikaisemmat hyvät kokemukset muutoksista, hyvät suhteet työntekijöiden ja johtajien välillä, hyvät johtamistaidot, sopiva teknologia tukemassa muutosta ja tyytyväisyys henkilöstöjohtamiseen. (Choi, 2011, 480-489)

2.5. Muutosvastarinnan olemassaolo

Tutkimukset käsittelevät paljon muutokseen liittyvää muutosvastarintaa, jonka selittäminen onkin useille organisaatioille haaste. Muutosvastarinnan kolme tyypillisintä ilmenemismuotoa Nesterkinin (2012, 574) mukaan ovat: epäluottamus (reaktiot vaikutukseen voivat olla affektiivista kuten ”en pidä siitä” tai kognitiivista ”en usko siihen”), epäily (ilmenee tarkkailuna, torjuntana ja passiivisena suhtautumisena) ja reaktanssi (motivaation säilyminen vanhassa autonomiassa). Nesterkin (2012, 576) toteaa lisäksi, että vaikka muutosvastarinta selätettäisiin ja muutos hyväksyttäisiin, voi jatkuva jännitys ja mahdollinen lisätyö liittyen muutokseen johtaa ylirasitukseen, koska työntekijät kasaavat voimansa henkiseen selviytymiseen. Alas (2014, 153) vahvistaa sitä, kuinka tärkeä rooli muutosvastarinnalla on. Hänen mukaansa lähes kaksi kolmesta organisaatiomuutoksesta ei saavuta tavoiteltuja tehokkuushyötyjä, vaan epäonnistumisen taustalla voi useinkin olla muutosvastarinta, jota ei kyetä selättämään. Tutkijoiden tulisi keskittyä selvittämään työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia voidakseen parantaa ymmärrystä siitä, mistä muutosvastarinnassa on todella kyse (Oreg, 2006, 72).

Dentin & Goldbergin mukaan on olemassa paljon argumentteja siitä, että ihmiset eivät vastusta muutosta itsessään vaan vaikutuksia, joita muutoksen odotetaan aiheuttavan (Alas, 2015, 154). Bowey ja Hede (2000, 534) ovat tuoneet ilmi sellaisen seikan, että ihmiset käyttävät tiedostamattaan luonnostaan syntyvää puolustusmekanismia suojellakseen itseään muutokselta ja masentuneilta tunteilta, joita muutos voi heissä aiheuttaa. Nämä mekanismit voivat jopa estää heitä hyväksymästä koko muutosta (Bowey & Hede, 2000, 534). Epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa muutoksen aikana aiheuttavat usein itse syy muutokselle, prosessi, odotetut seuraukset ja vaikutukset yksittäiseen työntekijään (Elving, 2005, 133). Työntekijöille tulisikin antaa mahdollisuus vaikuttaa, ilmaista huolenaiheitaan ja kommunikoida muutokseen

liittyvistä asioista, sillä näiden keinojen avulla voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuutta muutoksen aikana (Xu et al., 2014, 421).

Isabellan (1990) mukaan vastarintaa voidaan katsoa myös siltä kantilta, että vastarinta on siirtymisen aikana henkilöstölle luonteenomainen tapa käsitellä asioita. Itsekkyys, epäluottamus tai edellisen organisaation parempana pitäminen voivat hienovaraisesti ilmaista sitä, että ihmiset yksinkertaisesti kyseenalaistavat sen, mitä muutos heille merkitsee (Alas, 2014, 154- 155). Sengen (1997) mukaan työntekijät eivät vastusta muutosta vaan muutetuksi tulemista. Muutokseen kohdistuvat reaktiot ovat kytköksissä yksilöllisiin ja organisaatiolle tyypillisiin piirteisiin (Alas, 2014, 155). Yksilöiden omat mielipiteet ja heidän huomioimisensa ovat vastarinnan selättämisessäkin tärkeässä roolissa. Tällöin tulee samalla huomioida organisaatiotasolla opitut tavat käsitellä asioita ja muutosta. Mikäli organisaatiomuutosta kohtaan esiintyy vain vähän vastustusta, voidaan muutoksen tehokkuusasteen olettaa olevan korkeampi (Elving, 2005, 131). Johtajien tulee tiedostaa muutosvastarinnan olemassaolo ja se, miten sen voi välttää ja tätä varten valita strategia juuri omalle organisaatiolle sopivaksi (Alas, 2015, 154). Stensakerin ja Meyerin (2011, 108) mukaan muutosvastarinnan selättäminen vaatii tietynlaisen strategian sen mukaan, mitkä ovat perimmäiset syyt organisaatiossa vastarinnan syntymiselle.

Työntekijöiden vastarinnan johtaminen on haasteellista muutoksen yhteydessä (Bowey & Hede, 2000, 535). Jotkut muutoksesta vastuussa olevat voivat käyttää muutosvastarinnan selättämiseen kyseenalaisia tekniikoita, kuten manipulointia ja pakottamista, ja nämä toimet voivat johtaa epäluottamukseen ja paheksuntaan, jolloin muutos on yhä vaikeampaa implementoida käytäntöön (Bowey & Hede, 2000, 535). Viimeisimmät tutkimukset ovat osoittaneet, että oikeudenmukaisuus muutoksessa on positiivisesti vaikutuksissa muutoksen hyväksymiseen (Xu et al., 2014, 421).

Johanssonin ja Heiden (2007, 289) mukaan muutoksilla pyritään usein uudelleenjärjestämään organisaatiota, pienentämään sitä irtisanomisten kautta tai muodostamaan kokonaan uusi johtoporras. Nämä muutokset pyritään usein viemään läpi mahdollisimman nopeasti. Tällaiset radikaalisti ja hätäisesti johdetut muutostoimet kuitenkin monien tutkimusten mukaan johtavat ylimääräiseen sekasortoon

organisaatiossa, eikä tavoiteltuja hyötyjä muutoksesta saavuteta (Johansson & Heide, 2007, 289). Kotter (2007, 97) nostaa artikkelissaan esiin sen seikan, että muutokset usein epäonnistuvat siksi, että ei noudateta jokaista muutosprosessin porrasta, vaan muutos halutaan viedä läpi liian nopeasti. Lewinin ja Scheinin muutoksen prosessimallit olivat esiteltynä kappaleessa 2.1.

Dentin ja Goldbergin mukaan ihmiset vastustavat enemmän muutoksen negatiivisia seurauksia, kuten työpaikan menetystä, kuin itse muutosta (Oreg, 2006, 73). Yksi tekijä henkilöstön asenteiden muokkauksessa Oregin mukaan on sosiaalinen vaikutus. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli organisaatiossa ilmenee muutosvastarintaa, niin monet työntekijät ovat siinä osallisena sosiaalisen paineen vuoksi. (Oreg, 2006, 81). Kirjallisuuden mukaan sekä yksilölliset piirteet että näkökannat muutostilanteeseen näyttelevät suurta roolia työntekijöiden reaktioissa muutokseen (Caldwell & Liu, 2011, 74). Tutkijat ovatkin sanoneet, että organisaatiot läpikäyvät muutoksen ja toimivat jäsentensä kautta, jolloin pitkällä aikavälillä työntekijöiden tulee hyväksyä työtavat sopivalla tavalla, jotta muutos onnistuu (Choi, 2011, 480).

3. TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksen aihe valikoitui siitä syystä, että tutkija oli aiemmin työskennellyt kesän ajan organisaatiomuutosta läpikäyvässä yrityksessä. Tätä kautta tutkija ymmärsi muutoksen merkityksen nykyorganisaatioissa ja halusi lähteä selvittämään tärkeimpiä ilmi tulevia seikkoja liittyen aiheeseen. Koko tutkimusprosessi lähti käyntiin aiheen valinnan jälkeen tutkimussuunnitelman tekemisellä, jossa määriteltiin aiheen rakentumista, aikataulutusta ja tutkimusmenetelmää. Tutkimussuunnitelman jälkeen alettiin kasata teoriakatsausta. Tämä vaati paljon tutustumista lähdemateriaaliin aiheesta. Teoriaosuus on koottu aiheeseen liittyvistä artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksen tarkempi suuntaus muuttui hieman tutkimissuunnitelman tekemisen jälkeen, sillä tutkijan kerättyä laajemmin lähdemateriaalia muodostui aiheen rajaus tätä kautta selvemmäksi.

Teoriakatsauksen jälkeen suunniteltiin valmiiksi haastattelukysymykset. Kysymykset pohjautuvat aiheen teoreettiseen viitekehykseen ja empiriaosuudessa haastattelun vastauksia peilataan siihen. Haastateltavat henkilöt edustavat kohdeorganisaation henkilöstöä, ja he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Kun olin saanut haastattelurungon selväksi, sovin haastatteluajat haastateltavien aikataulujen mukaan. Aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi tutkimuksen tekeminen hieman viivästyi tutkimussuunnitelman aikataulutuksesta. Suoritettuani haastattelut suoritin haastatteluiden nauhoituksista litteroinnit. Tämän jälkeen analysoin litterointeja ja kasasin tutkimuksen empiriaosuutta. Empiriaosuuden jälkeen valmistelin työn johtopäätökset ja yhteenvedon koko tutkimuksen tuloksista.

3.1. Menetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmä valittiin sen mukaan, mikä sopi parhaiten tähän yhteyteen. Laadullisen haastattelututkimuksen avulla on mahdollista saada kattava ja luotettava tutkimusmateriaali. Haastattelut koostuvat viiden kohdeorganisaation työntekijän haastatteluista, kuten aiemmin on mainittu. Haastattelutilanteissa kysymykset esitettiin haastateltaville samassa ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Haastattelukysymysten rakenteissa oli kuitenkin eroavaisuuksia haastattelutilanteen mukaan. Kyseessä oli siis teemahaastattelu. Haastattelijalla ja haastateltavilla oli täten

mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli ilmeni epäkohtia. Haastattelutilanteet olivat kaikki hyvin avoimia ja haastateltavien kanssa syntyi keskustelua myös itse haastattelukysymysten ulkopuolelta, mutta liittyen juuri kyseiseen organisaatiomuutokseen.

Tutkittaessa organisaation henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutosta kohtaan, on laadullinen tutkimus varmin ja luonnollisin tapa kerätä aineistoa. Tällöin saadaan kattava kuvaus henkilön mielipiteistä, kun vastaus annetaan suoraan haastattelijalle haastatteluhetkellä. Koska tutkija oli itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, oli hänen helppo muodostaa haastattelukysymykset juuri tähän tilanteeseen sopivaksi. Näin oli mahdollista saada luotettavampi katsaus juuri kyseisen organisaation toimintaan. Haastattelurunko on itsessään rakennettu teoriakatsauksen pohjalta. Siitä esiin nousseista seikoista on pyritty keräämään pääseikat ja sitä kautta kohdennetut haastattelukysymykset.

Tutkimuksen otos muodostuu viidestä kohdeorganisaation työntekijästä. Nämä henkilöt valikoituivat koko organisaation henkilöstöstä siitä syystä, että tutkijalla oli aikaisempia kontakteja heihin. Haastateltavat olivat myös itse halukkaita osallistumaan tutkimukseen antamalla oman äänensä kuuluviin. Haastateltavat halusivat omasta tahdostaan pysyä tuntemattomina, siksi heistä ei kerrota henkilökohtaisia tietoja, sillä niiden pohjalta he olisivat helposti tunnistettavissa. Aihe on kuitenkin sen verran arkaluontoinen, että identiteetin salassapito luo haastateltaville vapauden vastata todenmukaisesti.

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa kahdenkeskisessä tilanteessa, kahden kanssa puhelimitse ja kolmen kanssa kasvotusten. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Nauhoituksista tehtiin litteroinnit, mutta pois jätettiin sellaiset asiat, jotka eivät ole merkitseviä tutkimuksen kannalta. Litteroidusta aineistosta analysointi onnistuu helpoiten, kun kaikki on jo valmiina tekstimuodossa. Uskomuksena on, että haastattelun nauhoittaminen myös rauhoitti haastattelutilannetta, kun haastattelijalla pystyi täysin keskittymään haastateltavan vastauksiin. Tällöin aikaa ei kulunut muistiinpanojen samanaikaiseen kirjoittamiseen.

Aineistoa analysoitaessa litteroiduista haastatteluista jaettiin vastaukset värikoodien avulla omiin teemoihinsa. Nämä ovat teoreettisesta viitekehystä ilmenneet pääteemat. Teemojen jaottelun jälkeen analysoitiin vastauksista esiin tulleita pääpiirteitä ja niistä muodostettiin ryhmiä. Lopuksi nostettiin esiin itse tutkielmaan merkityksellisimmät vastaukset, jotka tukevat työn analyysia.

3.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Koskinen et al. 2005, 253). Validiteetilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkijan tulisi osoittaa väittämänsä todeksi. Validiteetin on katsottu ilmaisevan sitä, miten tietty väite tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon niiden tulisi tutkimuksessa viitata. Reliabiliteetin avulla ilmaistaan tutkimuksen ristiriidattomuutta. Nämä käsitteet sopivat kuitenkin huonosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Ne ovat kuitenkin tärkeä tuntea ja sisäistää tutkimukseen, sillä se vahvistaa tutkimuksen laatua. (Koskinen et al. 2005, 254 -255)

Tutkimuksen luotettavuutta myös lisää se, että tutkimusmenetelmät ovat tarkasti kuvattu, jolloin kaikille on selvää miten tutkimustuloksiin on päästy. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelija on tässä tapauksessa itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa, jolloin hänelle on muodostunut selkeämpi kuva organisaation henkilöstöstä ja toiminnoista. Tutkija myös suoritti haastattelut itse sopivien henkilöiden kanssa, jolloin materiaali ei ole toisesta lähteestä hankittua. Haastattelija tunsi entuudestaan osan haasteltavista, mikä loi haastattelutilanteista rentoja ja auttoi vastaavia vastaamaan rehellisesti. Haastateltaville tehtiin myös selväksi, mitä aihetta tutkimus käsittelee, jolloin vastauksissa on vältytty harhaan meneviltä aiheilta. Tutkimuksen empiriaosioon on lisätty otoksia haastatteluista, ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

4. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa on analysoituna tutkimuksen haastattelukysymykset eli empiirinen osuus. Analysointi on esitetty samassa järjestyksessä kuin tutkimuksen teoreettinen viitekehyskin. Ensin paneudutaan tarkemmin siihen, onko kohdeorganisaatiossa noudatettu jotakin aikaisemmin esiteltyä prosessimallia. Tämän jälkeen analysoidaan viestinnän onnistumista ja sitten esimiehen läsnäoloa ja työntekijöiden osallistamista. Lopuksi analysoidaan työntekijän omia kokemuksia muutosta kohtaan ja muutosvastarinnan ilmaantumisesta.

4.1. Aiemmin esitettyihin malleihin pohjautuvat muutosprosessin vaiheet

Kohdeorganisaatiossa käydään tällä hetkellä läpi muutoksen implementointivaihetta. Tässä vaiheessa kaksi eri organisaatiota on liitetty yhteen YT-neuvotteluiden myötä. Organisaatiokaavioon on luotu uusia positioita, joita henkilöstö on hakenut, ja paikat ovat varmistuneet. Samalla on jaoteltu tehtäväjaot uudelleen ja töiden tekeminen niiden mukaan on aloitettu. Aikaisemmin teoriakatsauksessa on esitelty kaksi erilaista muutoksen prosessimallia, jotka ovat Lewinin kolmivaihemalli ja Scheinin laajennus tästä. Seuraavassa pyritään tuomaan haastatteluiden pohjalta ilmi, onko kohdeorganisaatiossa menty jonkin mallin mukaan. Prosessien vaiheiden noudattaminen voi myös muun muassa Kotterin (2007, 97) mukaan olla merkityksellistä muutoksen onnistumisen kannalta.

H3: ”Alko selvityksestä, koko osaston tilasta, kaikkihan ties että jotain tulee tapahtuu mut sit taas et mitä ni sitähän sit ei kukaa tienny. Tähähän nyt sit sisälty paritki eri YT-neuvottelut. -- Et eihän tää viel ohi oo et nythän meil on se organisoituminen käynnissä. Selkeytyy niiku vastuurajat ja tehtävät ja toimintatavat. Tähän mennes ollu aika pitkä prosessi et kylhän tää täst viel jatkuukii.”

Alkuperäisessä ja mahdollisesti kuuluisammassa Lewinin (Burke, 2011, 165; Cameron & Green, 2009, 111; Mills et al., 2009, 47- 48) kolmivaihemallissa muutos käynnistyy sulatuksella. Kohdeorganisaatiossa tämä tarkoitti vanhojen organisaatioiden purkamista ja uuden muodostamista. Toisessa vaiheessa henkilöstöä tulisi osallistaa.

Haastatteluiden pohjalta he eivät saaneet olla prosessissa mukana muuten kuin hakemalla uusia muodostettavia positioita. Tämän voidaan osaltaan nähdä olevan henkilöstön osallistamista, kun he ovat saaneet itse vaikuttaa, mitä he hakevat. Kolmas vaihe Lewinin mallissa on jäädytys, jolloin organisaatio pyritään saamaan malliinsa. Tätä vaihetta käydään kohdeorganisaation muutoksessa tällä hetkellä läpi. Uudet työpaikat ja tehtäväjaot ovat pikkuhiljaa selkiytyneet.

H4: "Haastattelut ja hakuprosessit, et siinähan tuli sit se oma osaaminen esiin. Ja katto ne toiminnot läpi, et mitä kukaki on tehny"

Scheinin mallin mukaan sulatusvaiheeseen kuuluu kolme eri tapaa sulattaa vanha rakenne. Henkilöstölle tulee tehdä selväksi, miksi muutosta tarvitaan. Sitten sitä vahvistetaan entisestään ja pyritään luomaan henkilöstö turvalliseksi uudessa organisaatiossa. Haastatteluiden perusteella henkilöstö koki muutostarpeen perustelun selväksi. Scheinin mallissa mukana on kuitenkin myös turvallisuuden tunteminen ja haastatteluiden pohjalta henkilöstö koki prosessin aikana stressiä ja epävarmuutta tulevasta. Tässä ei siis ole kohdeorganisaatiossa onnistuttu. Scheinin mallin toinen eli osallistamisvaihe pitää sisällään kaksi eri prosessia, jotka ovat muutoksen tunnistaminen ja ympäristön havainnointi. Koska tutkimusta varten ei ole haastateltu muutoksesta vastuussa olevia, ei voida tietää onko muutosprosessin aikana tutkittu aikaisempia muutoksia. Haastatteluissa tiedusteltiin haastateltavilta, ovatko he kokeneet vastuussa olevien toiminnan esimerkillisenä siten, että muutos on ollut helpompi hyväksyä. Tähän haastateltavat vastasivat, että johtajien sitoutumisen tasoa on ollut vaikea määrittää, koska kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei ollut. Scheinin mallin osallistamisen toista prosessia (muutoksen tunnistaminen johtajan avulla) ei siis haastatteluiden pohjalta ole vahvasti ilmennyt. Jäädyttämisvaihe pitää sisällään myös kaksi erilaista osaa. Ensiksi henkilöstö tulee saada tuntemaan itsensä mukavaksi uudessa organisaatiossa ja toiseksi henkilöstön välisiä suhteita tulisi vahvistaa. Kuten aikaisemmin on tuotu ilmi, organisaatiossa ollaan juuri läpikäymässä tätä vaihetta. Siihen ei siis voida ottaa kantaa, kuinka hyvin henkilöstöä sitoutetaan näiden mekanismien avulla.

4.2. Viestintä organisaatiomuutoksen aikana

Monien tutkijoiden toimesta on käynyt ilmi, kuinka tärkeässä asemassa viestintä muutoksen aikana on. Haastatteluiden avulla pyrin saamaan selville viestinnän tason kohdeorganisaation muutosprosessin aikana. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että viestinnässä onnistuttiin kauttaaltaan hyvin, eikä huomautettavaa ollut. Muut esittivät pienoista kritiikkiä. Muutama haastateltava toi myös esiin yleiset viestienjakotilaisuudet Lync-sovelluksen välityksellä. Nämä tilaisuudet olivat heidän mielestään avoimia ja niissä annettiin myös mahdollisuus lisäkysymysten esittämiselle. Muun muassa Elving (2005, 130) on nostanut esiin seikan, että informointi muutoksesta auttaa haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tuollaisten laajan yleisön saavuttavien sovellusten apuna käyttäminen informoinnissa on varmasti helppoa ja nopeaa. Sitä kautta saadaan sama viesti helposti kaikille.

H4: "Oli hyvällä tasolla viestintä, ihan riittävästi sai."

H1: "Et sitku oli tilaisuuksia, missä kerrottiin, ni ne oli hyvin avoimia ja sai esittää mitä vaan kysymyksiä. Ja niitä otettiin asiallisesti vastaa ja niihin vastattiin, mitä pystyttiin."

Muiden paitsi yhden haastateltavan mielestä viestinnässä kuitenkin oli osiltaan parantamisen varaa. Yksi haastateltava toi esiin muun muassa seikkoja siitä, että viestintä olisi tapahtunut vain ylemmällä tasolla, jolloin viestit jäivät alemmilla tasoilla liian abstrakteiksi. Liu ja Perrewé (2005, 264) ovatkin painottaneet artikkelissaan, kuinka johdolta saatava informaatio voi lisätä sitoutumista muutokseen ja luoda myös psykologisesti hyvää oloa. Tästä voisi päätellä, että viestintää ei ole kaikkien mielestä tullut johdolta alemmille portaille. Viestintää olisi kuitenkin hyvä tehdä koko henkilöstölle, jota muutos koskettaa.

H3: "Meilhän on selkeesti ollu sellast ylätason viestii. Et sitä ei olla viety konkreettiselle tasolle. Tai se on sinne annettu niin abstraktina, et sen voi jokainen tulkita niin eri tavalla. Menny liian korkeel tasol."

Tämän lisäksi toivottiin enemmän viestintää itse YT-prosessin aikana. Eräs haastateltava nosti myös esiin epäilyksensä siitä, että viestintää ei tapahtunut, koska vastuussa olevat eivät itsekään olisi olleet varmoja siitä, mitä tapahtuu. Aikaisemmin teoriaosuudessa nostettiin esiin seikka, että avoin ja ajantasainen viestintä auttaa epävarmoina aikoina henkilöstöä sopeutumaan muutokseen. Joten jos henkilöstö on kokenut viestinnän liian etäiseksi, olisi siinä todennäköisesti ollut parannettavaa. Tämä tulisikin varmasti huomioida tarkemmin tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa.

H1: ”No vaihteli hyvin paljon. Et kun se muutosprosessi veny, niin siinä epäonnistuttiin viestinnässä. -- Mut mä luulisin, et se johtui siitä et prosessin vetäjätäkään ei oikein tienny, mitä ne on tekemässä.”

Henkilöstön muutostarpeen hyväksymisellä on tärkein tehtävä koko muutoksen käynnistymisessä (Valpola, 2004, 30-34). Sen avulla henkilöstön ajatukset saadaan helpommin sitoutuvammaksi. Muutostarpeen perustelussa ei henkilöstön mielestä ollut moitittavaa, vaan lähes kaikille haastateltaville oli selkeää, miksi muutosta tarvitaan. Kaikki nostivat esiin saman esitetyn syyn muutokselle, ja tätä kautta heidän mielestään muutos oli ymmärrettävissä oleva asia.

H5: ”Kyllä ite ymmärsin ihan selkeesti. Et meil on päällekkäisiä toimintoja, et kyl mun mielestä tarpeen perustelu oli ihan selvää.”

Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esiin sen, että itse muutostarve perusteltiin kyllä selkeästi, mutta koska kyseisessä organisaatiossa muutettiin myös koko organisaation rakennetta, olisi siihen kaivattu enemmän perustelua. Yhden haastateltavan vastauksessa oli pientä epäröintiä siinä, kuinka hyvin perustelussa on onnistuttu.

H1: ”Perusteltiin. Mut organisaatorakennetta ei. Rakennetta olisi voinut perustella selkeämmin.”

H2: ”Tullaa yhdistämää nää osastot ja sitä kautta töiden määrä vähenee – yhdistetään toimintoja ja fuusioidaan. Sillä tavalla he perustelivat. Vaikea sanoa...”

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että viestinnässä muutoksen aikana olisi ollut kehitettävää. Muutostarpeen perustelu oli kuitenkin haastateltaville selkeää.

4.3. Esimiehen läsnäolo ja esimerkki

Esimiehen läsnäoloa ja työntekijöiden kommunikointimahdollisuutta muutoksen aikana painotetaan useissa tutkimuksissa voimakkaasti. Haastateltavat kokivat, ettei sellaista suoraa kanavaa ollut, mitä kautta olisi helposti voinut esittää kysymyksiä ja mieleen herääviä ajatuksia. He kuitenkin olivat pääosin tietoisia siitä mahdollisuudesta, että kysymyksiä olisi voinut esittää sähköisiä välineitä apuna käyttäen. Se on mahdollisesti tuntunut haastateltavista kuitenkin liian etäiseltä, kun kasvotusten tapahtuvaan kommunikointiin ei ole ollut mahdollisuutta. Useat ovatkin tästä syystä hoitaneet keskustelun ja pohtimisen omissa työporukoissaan.

H2: ”Joo kyllä sieltä tuli viesteissä et keneen tahansa saa ottaa yhteyttä. Ja nää oli lähinnä ruotsin päässä ja suomalaisiakin ja kehottivat ottaa yhteyttä jos tarve. Mut lähinnä tääl keskenää höpistii kollegoiden kanssa. En tiedä paljo on ylemmälle tasolle otettu yhteyttä näistä. Kyl mahollisuus on ollu.”

Muutama myös ajatteli antavansa työrauhan, eikä siksi esittänyt ylimääräisiä kysymyksiä. He pyrkivät enemmänkin odottelemaan seuraavia viestinjakotilaisuuksia. Esimerkiksi Elvingin (2005, 133) mukaan luottamus johtoa kohtaan lisää tehokkuutta ja vahvistaa organisaatiota. Onko organisaatiossa siis ollut vahva luottamus, jos henkilöstö ei ole muutoksen aikana tohtinut esittää kysymyksiä, vaan halunnut antaa työrauhan. Muutoksessa kuitenkin on kyse henkilöstön työroolien muuttumisesta, jolloin tutkimusten mukaan heille tulisi antaa paljon sijaa muutoksen aikana.

H4: ”Kyl sitä olisi varmaa saannu. Mut tietyst ku itekä ei tunne vastuussa olevia, ni ei tullu kysyttyä. Ite ajattelin, et sithän sitä selvii, ku tulee tietoo uudest organisaatiost.”

H5: ”Itse sen prosessin aikan jäi itelle ehkä vähä semmonen kuva, et ei ollu kanavia hirveästi, voin olla ehkä väärässäkin. Olis pitäny ehkä enemmän ite kaivaa sitä. -- Mut ymmärsin sen että antaa heille työrauhan et ei mulla siinä prosessin aikana itelläni ei ollu tarvetta esittä kysymyksiä.”

Yksi haastateltavista nosti myös esiin sen, että heikosti on ollut mahdollisuuksia keskustella vastuussa olevien kanssa. Samalla hän kritisoi keskustelutilaisuuksia, jolloin ei ole saanut esittää minkäänlaista kritiikkiä, vaan asiat on pitänyt ottaa vastaan sellaisenaan. Tutkimusten mukaan (Choi, 2011, 480) henkilöstön osallistaminen muutosprosessin aikana on reilusti muutosvalmiutta kasvattava tekijä. Mutta mikäli henkilöstö ei ole saanut avointa keskustelumahdollisuutta ja tilaa tuoda esiin mielipiteitään, ei muutoksen aikana varmasti tästä päätellen ole ollut suurta osallistamista.

H3: ”Se on ollu aika heikkoa minun mielestä. Ja sitku on ollu sellasia, niin sanottuja keskustelutilaisuuksia, ni ne on ollu vähä sellasii, et mitään ei oo saanu kritisoida. Jolloin se ei oo ollu niinku hirveen hedelmällistä se keskustelu. Et jokainen omis pienis porukoissaa yrittäny selvii ja rämpii.”

Yksi haastateltavista myös koki, että keskustelumahdollisuus on esimiehillä ollut parempi kuin alemmalla tasolla työskentelevillä. Hän myös moitti sitä, että vastuussa olevilla ei ole ollut selkeää linjaa asioista päätettäessä ja informoitaessa. Tämä kyseenalaistaa henkilöstön luottamuksen esimiehiä kohtaan. Muun muassa Oregon (2006, 81) mukaan luottamuksen on nähty olevan perusta muutoksen onnistumiselle.

H1: ”Periaatteessa kyllä. Esimiehillä oli parempi mahollisuus kuin alaisilla et tietää missä mennää. Et mun mielestä siitä ei vetäjätkä tienny et ne oli siis vaan aika pihalla koko ajan.”

Vastuussa olevien sitoutuminen on seuraava analysoitava asia. Tähän kysymykseen liittyvissä vastauksissa oli paljon eroavaisuuksia haastateltavien joukossa. Osan mielestä vastuussa olevien toiminnasta paistoi selkeä sitoutuminen ja vahva tahtotila. Haastatteluissa nostettiin esiin myös, että selkeästi vastuussa olevat tiesivät mitä halusivat. Osan mielestä taas sitoutuminen ei ollut esimerkillistä. Osa koki vastuussa olevat liian etäisiksi, koska heitä ei nähnyt muutosprosessin aikana, jolloin sitoutumista oli vaikea havainnoida. Lisäksi nostettiin esiin, ettei sitoutumista ollut tunnistettavissa. Koska asioiden hoitaminen tapahtui korkeammalla tasolla, koettiin se liian käskytyksmäisenä. Johdon sitoutumisen merkitys ja esimerkin näyttäminen on nostettu

tärkeäksi seikaksi muutosprosessin onnistumisen kannalta (Choi, 2011, 480; Apline & Thompson, 2011)

H5: ”Kyllähän ne nyt oli sitoutunu siihen ihan selkeesti. Et sehän oli hyvinki voimakas tahtotila, se kyl tuli esille. Et luodaa uus tulevaisuuden organisaatio ja tehokas toimintamalli. Et kyl siellä ollaa niinku sitouduttu tähä muutoksee.”

H1: ”Ei esimerkillistä. Mä en tiedä miten he sitoutu. Koska se prosessi veny. Tiedän et paljon tehtii taustal töitä. Mutku me ei tiedetty, mis mennään, et tänne näytti et siel tehää vasemmal kädel.”

Johdon sitoutumisen on, muun muassa Aplin ja Thompsonin (2011) mukaan, nähty olevan tärkeä seikka muutoksen aikana. Henkilöstön muutosvalmiutta voi kasvattaa usko johtajien toimintaan (Choi, 2011, 480), jolloin johtajien esimerkki ja sitoutuminen muutokseen näyttävät henkilöstölle tietä ja auttavat helpommin hyväksymään eteen tulevat muutokset. Sitoutumisen tasoa on kuitenkin tässä yhteydessä vaikea lähteä yleistämään organisaatiossa, sillä henkilöstön kokemat asiat ovat niin erilaisia. Kyseessä kuitenkin on ihmisistä koostuva joukko, jolloin huomioon on otettava jokaisen tapa käsitellä asioita. Toiset voivat kaivata kasvokkain tapahtuvaa viestimistä, kun taas toisille sitoutumisen ja esimerkin näyttämiseen riittää sähköpostin välityksellä tapahtuva viestintä. Nämä seikat tulisikin tietysti ottaa huomioon ja tarjota koko henkilöstölle mahdollisimman kattavasti erilaisia viestintä- ja keskustelumahdollisuuksia. Haastatteluiden perusteella keskustelumahdollisuutta yleisesti olisi kaivattu enemmän.

4.4. Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen on useiden tutkijoiden artikkeleissa (mm. Johansson & Heide, 2007, 292) nostettu esiin. Sen avulla voidaan vahvistaa muutosvalmiutta ja lisätä sitoutumista uuteen organisaatioon. Lähes kaikki haastateltavat kokivat osallistamisen tason heikoksi. Useat olivat sitä mieltä, että muutos on hoidettu kokonaisuudessaan ylemmillä tasoilla, eikä henkilöstö ole päässyt vaikuttamaan. Monien mielestä vastuussa olevat ovat tahtoneet antaa kaiken tavallaan valmiina, eikä henkilöstöllä ole ollut sananvaltaa.

H3: "Ei oo hirveesti kyl päästy osallistuu. Et aikalailla valmiina on annettu, et hyvin niinku pienesti on pystyny. Ne halus sen tehdä niin et tulee valmiina."

H1: "Mun mielest otettii todella huonosti huomioo. Se varmaan johtuu siitä, et johtamiskulttuuri on todella byrokraattinen – sellanen määräämissuhde. Et ei tarvi oottaa ja anella tietoa ylhäältäpäin. Ei olla haluttu osallistaa, et henkilöstö ei oo osallistuja."

Monet ilmaisivat tunteensa osallistamiseen vahvasti. Siitä voidaan mahdollisesti päätellä, että henkilöstö olisi voinut kaivata sellaista huomioimista. Kyseisessä organisaatiossa muutoksen aikana läpikäytiin hakuprosessi, jossa henkilöstö haki uusia organisaatioon ilmaantuvia positioita. Tätä kautta muutama haastateltava koki päässeensä vaikuttamaan saadessaan hakea juuri omia mieltymyksiään vastaavaa työpaikkaa. Ennen hakuprosessia myös tehtiin selvitystä siitä, mitä kunkin aikaisempaan työnkuvaan on kuulunut, jolloin henkilöstön näkökantoja huomioitiin. Kaksi haastateltavaa kuitenkin mainitsivat, että "ainoastaan" tällä tavalla on saanut osallistua, joten voisiko tästä päätellä, että enemmän olisi kaivattu.

H2: "Ainoostaa sit hakemuksessa sai esittää toiveensa ja mitä pestii hakee ja mihi paikkakunnalle. Jotenki tuntu et ne on siel korkeemmal tasol jo kauan sitte kaavaillu kaikkii näitä uudistuksia."

H1: "Ainoostaa sillä tavalla et kerättii tietoo et mitä kukaki nyt on tehny."

Muutama haastateltava kritisoi sitä, ettei vastuussa olevat tulleet henkilökohtaisesti käymään. Heidän mukaansa kasvotusten tapahtuva keskustelu olisi voinut auttaa suurimpien hämmennysten läpikäynnissä. Xu et al (2014, 421) ovat sitä mieltä, että työntekijöille tulisikin antaa mahdollisuus ilmaista huolenaiheitaan ja kommunikoida muutokseen liittyvistä asioista, sillä näiden keinojen avulla voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuutta muutoksen aikana.

H1: "Vetäjää ei nähty fyysisesti, ei päässyt käymään. Paitsi Lyncin välityksellä. Et tottakai tällänen puhelimien kautta yhteydenpito on aina vähä hankalaa ja siellä

tuoda asioita esille. Ois paljo enemmän tarvittu henk.koht. lähestymistä. Vastuussa olevat eivät olleet aktiivisia pitämään yhteyttä.”

Henkilöstön osallistaminen ei ole tutkimuksen mukaan ollut hyvällä tasolla. Myös vastuussa olevien kontaktia henkilöstöä kohtaan jäätiin kaipaamaan.

4.5. Työntekijän omat tunteet ja kokemukset

Pääosin haastateltavien keskuudessa nousi esiin positiivisia ajatuksia kahden organisaation yhdistymisestä. Tämä on hyvä asia, sillä positiiviset tunteet muutosta kohtaan kasvattavat myös luottamusta muutokseen. Nämä positiiviset ajatukset voivat myös helpottaa työntekijän sitoutumista uuteen tilanteeseen (Klarner et al. 2011, 332-333). Jotkut olivat jo aistineet merkkejä siitä, että jonkinlaisia muutostoimia voisi jossain vaiheessa tapahtua, ja siksi eivät olleet niin yllättyneitä. Monille tilanne oli kaikesta huolimatta hyvin stressaava.

H1: ”Se oli vähä kaksjakonen. Organisaatioiden yhdistyminenhan oli huippuhyvä uutinen, kannatettava ja positiivinen.”

Osa koki hyvin stressaavana sen, pystyykö täyttämään uusien avoinna olevien paikkojen hakukriteereitä, ja joidenkin mielestä YT-neuvotteluiden alkamisajankohta juuri ennen juhannusta oli huono valinta. Muutosprosessin aikana toteuttavat YT-neuvottelut olivat henkilöstön mielessä päivittäin ja niistä keskusteltiin omissa porukoissa. Hakuprosessin kokonaisuudessaan moni haastateltavista koki painostavana. Muutoksen aikana kuitenkin tulisi luoda työntekijöille mahdollisimman stressitön työilmapiiri, sillä stressi on suurimpia työtehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä (Choi, 2011, 480-489). Kaikki kokivat muutoksen luontaisestaan stressaavana tilanteena ja sitä edesauttoi epävarmuus tulevaisuudesta.

H2: ”Alko hirvee supina ja sipinä ja muutosprosessi aiheutti hämmennystä ja siitä juteltiin kauheesti ja se oli sitä tiedon ja epävarmuuden purkamista. Keskusteltiin ihan päivittäin ja jännitettiin et miten käy, koska kriteerit tuntu niin isoilta hakuilmoituksissa et miten niit pystyy täyttää.”

H3: ”Kylhän se on aika luontasta, et sä mietit, et miten se koskettaa sua ja miten se vaikuttaa sinuun. Ku yt:et alko viikkoo ennen juhannusta, ja ku ei yhtää tienny, et mitä niiku tulee tapahtumaa, ni tottakai se oli hirveen stressaavaa. -- Ja sit on hirveesti asioita mille sä et voi tehdä mitää, et sun on hyväksyttävä ne tai tehtävä jotkuu muut ratkasut.”

Kaikki haastateltavat kokivat, että muutosprosessi oli kaikille henkilöstön jäsenille hyvin stressaava. Samalla koettiin paljon hämmennyksen tunteita YT-neuvotteluiden myötä siihen, että kukin joutui hakemaan uuteen organisaatioon ilmestyviä uusia pestejä. Muutama haastateltava toi myös ilmi sen, että prosessin alussa hämmennystä olisi voinut auttaa tarkempi viestintä siitä, mitä tulee todella tapahtumaan. Kaikki kuitenkin ynnäsivät lopuksi, että paineen tunne helpottui, kun selvisi että työpaikka säilyy. Tämän jälkeen muutosprosessin jatkuminen on otettu avoimemmin mielin vastaan. Tällainen asenteiden muuttuminen avoimempaan suuntaan on hyvä asia muutoksen kannalta. Muun muassa Boweyn ja Heden (2000, 535) mukaan muutoksen onnistuminen vaatii kokonaisuudessaan jäsentensä asenteiden ja käytöksen muuttumista.

H1: ”Työpaikkojen pysyminen oli helpotuksen tunne. Et kaikki muu muutokseen liittyvä on otettu helposti.”

H2: ”Sama epävarmuus oli joka paikassa loppumetreille asti. Ihmeteltii just sitä, että joutuu hakee omaa työpaikkaansa, eikä oikeestaan omaakaan vaan jotain työpaikkaa, koska hommat meni uusiksi. --Tällaista ei ollu aikasemmin ollu.”

Muutoksen aikana työntekijöiden tunteet tulisi huomioida, sillä näin muutos on mahdollista läpäistä tehokkaammin (Lawrence et al. 2014, 258). Monen haastateltavan mielestä henkilöstön tuntemuksia ei juurikaan huomioitu. Muutamat kokivat, ettei tunneasioilla ole sijaa muutosprosessitilanteessa, tai että vastuussa olevia ei kiinnostaisi henkilöstön ajatukset. Täten jotkut ovat käsitelleet asiaa vapaa-ajallaan, tai kuten aiemmin on tullut ilmi, oman läheisemmän työporukan kesken. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, ettei tuollaisessa tilanteessa edes voisi tuoda omia tuntemuksiaan esiin. Huonosti johdettu kommunikointi muutoksen aikana johtaa muutoksen vastustamiseen, jolloin negatiiviset asiat muutoksesta nousevat esiin

(Elving, 2005, 129). Samalla tuotiin esiin, että jonkinlaista kontaktointia olisi voinut olla, jotta osittain epävarmuudelta olisi voitu välttyä.

H3: ”Ei niitä otettu huomioon. Koska niillä ei oo niinku, mä oon ainaki kokenu, et ei niillä oo merkitystä. Et koska nää ei oo tunneasioita monille.”

H4: ”Ite toin esiin, et jännittää kuinka käy tottakai. Ehkä enemmän vapaa-ajalla tuli puhuttua. En mä tommosessa tilanteessa ylemmälle taholle lähe puhuu, ku ei tunne ihmisiä. Eikä tommoses tilantees voi tuoda esiin asioita et jännittää ja näin.”

H1: ”Varmaa vähä heikosti siihe nähän et tietynlaist sellast kontaktointia olis voinu olla vähä enemmän. Et sit sellast ääretönt epävarmuutta ei olis ollu ihan niin paljon.”

Tunteita ei henkilöstön näkökulmasta juurikaan huomioitu, paitsi kuten aikaisemminkin on mainittu, vastuussa olevat antoivat henkilöstölle mahdollisuuden kysyä, mikäli mielessä oli askarruttavia kysymyksiä. Johdon tasolta ei kuitenkaan otettu henkilöstöön yhteyttä ja tiedusteltu heidän tuntemuksiaan tai pärjäämistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tuotu ilmi, kuinka tärkeässä asemassa todellisuudessa muutoksen aikana on henkilöstön tunteiden huomioiminen.

4.6. Muutosvastarinnan olemassaolo

Useimpien haastateltavien mielestä pientä vastarintaa oli havaittavissa, mutta ei missään vaiheessa mitään suurempaa. Ainoastaan yksi haastateltavista oli vahvasti sitä mieltä, että vastarintaa oli tietysti ilmassa, sillä mitään muutosta ei saada aikaan ilman sitä. Myös Bowey ja Hede (2000, 534) ovat sanoneet, että ihmiset käyttävät luonnostaan muutosta kohtaan puolustusmekanismia, joka ilmenee muutosvastarintana. Suurimmat huolenaiheet haastatteluiden perusteella ilmenivät työpaikkojen hakemista kohtaan sekä epäilyksenä uuden organisaation toimimisesta. Myös Dentin ja Goldbergin mukaan useammin ihmiset vastustavat muutoksen negatiivisia seurauksia, joita voi olla juurikin työpaikan menetys (Oreg, 2006, 73).

H2: ”Kyllä varmaan siitä et miten täs nyt vähenee työt ja mitä muutetaa ja miks pitää muuttaa. Ja kuiteki monet ollu kauan töissä ja tuntu jotenki vähä joka paikkakunnal et haloo mitä nyt.”

H5: ”Musta yllättävän vähän ehkä sellasta. Yleistä keskustelua ehkä oli. Ite sen prosessin aikana en kokenu että porukka olis ollu hirveen muutosvastarintanen. Jonkunverran oli kommentointia siitä, et työmäärät on nyt jo isot ja nyt jos kerta vähennetään ni miten täst selviää sitte.”

H3: ”On tottakai – ei mitää muutost saada ilman vastarintaa.”

Organisaation henkilöstö on siis ottanut muutoksen suhteellisen avoimesti vastaan, koska haastatteluissa ei ilmennyt mitään suurempia reaktioita. Mitä tulee epäoikeudenmukaisuuteen, niin myöskään sitä haastateltavat eivät juurikaan kokeneet olleen. Vain yksi haastateltavista sanoi suoraan, että muutosta on johdettu liian vahvasti vain toisen organisaation näkökulmasta. Hänen lisäksi yksi haastateltava toi toisen haastattelukysymyksen kohdalla esiin saman mielipiteen, mutta siitä ei voi vetää suoraan johtopäätöstä, että hän kokisi sen epäoikeudenmukaisuutena.

H1: ”Se et vedettiin vaan toisen organisaation näkökulmasta ja et tehtiin niin sen tyyppinen organisaatio.”

H3: ”Kylhän tässäkin on kaks organisaatiota heitetty yhteen. Et kokee, et mennään vähä enemmän sen toisen organisaation mukaa.”

Kysyttäessä muutoksen aikaisista huhupuheista kaikki muut paitsi yksi haastateltavista olivat sitä mieltä, että jonkinlaisia juoruja liikkui. Muutama haastateltavista nosti esiin, että pitkä prosessi varmasti aiheutti henkilöstön keskuudessa epävarmuutta, jolloin huhuja pääsi muodostumaan. Useimpien mielestä suurimmat huhut ovat liittyneet uusiin organisaation työpaikkoihin, joita kukin joutui hakemaan. Tämä on tietysti ymmärrettävää, sillä ihmiset kokevat vahvasti itseensä liittyvät asiat ja tällöin myös voi ilmaantua eniten huolta oman tulevaisuuden

varmuudesta. Yhden haastateltavan mielestä huhuja syntyy silloin helposti, kun ei tiedoteta pitkiin aikoihin mitään.

H4: 7. Ei ilmaantunu.

H1: ”Varmaan, ku prosessi veny, ni se aiheutti, ku ei tiedetty, ni siit lähti. Kentällä oli varmast pelko, et mitä nää uuet pestit tulee olemaa ja porukat pelkäs ihan tosissaa omien paikkojesa puolesta.”

H5: ”Jossei sitä tiedottamista voida tehdä et on kaikki asiat viel keskeneräsiä, ni ihminen pyrkii luomaa itellee niinku tietoo ja siitä voi tulla jopa väärääkii tietoa -- Että hyvin viety YT-prosessi, ja aina kun tiedotetaan, mitä tiedotettavaa on ni sillan se toki helpottaa sitä. Mut nyt jos on pitkiä taukoja et ei mitää kerrota. ...”

Muutoksen aikataululla on myös tutkimusten mukaan huomattu olevan merkitystä muutoksen onnistumiselle. Mikäli muutos hoidetaan esimerkiksi liian hätäisesti, ei välttämättä saavuteta haluttuja tehokkuushyötyjä ja organisaatiossa voidaan kokea ylimääräistä sekasortoa (Johansson & Heide, 2007, 289). Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutoksen aikataulutuksessa epäonnistuttiin. Syy tähän oli se, että joitakin asioita venytettiin ja joidenkin suunnitteluun taas ei käytetty tarpeeksi aikaa. Myös toisen haastateltavan mielestä muutosprosessi kesti melko kauan, koska YT-neuvotteluita käytiin kesälomien aikana. Muutoksen lopullinen aikaan saattaminen implementointi vaiheeseen kuitenkin hoidettiin haastateltavan mukaan nopeasti.

H1: ”Se oli ihan älytön. Se epäonnistu. Se pitkitty ihan turhaan väärin tai aika monii asioit mitkä ois vaatinu enemmän pohtimista ni rysäytettii kerralla ja sit taas semmoset asiat mitkä ois pitäny saaha nopeeseen tahtii ne taas tehtiin hirveen pitkää piimäsesti. Aikataulu petti niiku kumpaaki suuntaa.”

H2: ”Ollaa tiedetty jo aikoja sitten et jotain siel taustalla tehdään. Tää meni kuiteki aika pitkälle ku kesällä tuli tieto ja kesälomat viivästytti YT: eitä ja meni tuonne pitkälle, mut kuiteki se loppu rutistus tapahtu siinä aika aikataulun mukaa.”

Yhden haastateltavan mielipide oli, että YT-neuvottelut ja prosessi on läpikäyty väljällä aikataululla ja hyvässä hengessä. Yksi koki henkilökohtaisesti prosessin hyvin pitkänä ja henkisesti raskaana siihen asti, että työpaikkojen säilymisestä kerrottiin. Pääasiassa henkilöstö siis oli muutoksen aikatauluun tyytyväisiä.

H5: ”Aikataulu muutoksessa oli aika väljä. YT:et käytiin aika hyvässä hengessä käsittääkseni.”

H4: ”Itellee henkisesti se tieto et saa jatkaa oli aika pitkä ja raskas. Muutenhan sen jälkeen, kun selvis ketä jää ni sen jälkeen ollu nopeempaa.”

Muutoksesta vastuussa olevat ja esimiehet siis ovat pääosin hoitaneet työnsä asiallisesti. Henkilöstö ei tuonut haastatteluissa ilmi mitään sellaista, minkä he kokisivat olevan väärin muita tai itseään kohtaan. Epäoikeudenmukaisuutta tai muutosvastarintaa ei siis liiassa määrin ilmennyt. Mikäli tällaisia tilanteita tulee, tulisi henkilöstön antaa keskustella ja ilmaista omia tuntemuksiaan liittyen muutokseen, koska nämä vahvistavat kauttaaltaan oikeudenmukaista käytöstä muutoksen aikana (Xu et al. 2014, 421). Muutoksen aikataulu sai osakseen muutamalta haastateltavalta kritiikkiä ja YT-neuvotteluiden ajoittuminen kesäloma-aikaan on ollut monien mielestä huono.

4.7. Tämän hetkiset tuntemukset haastateltavien keskuudessa

Haastattelun lopuksi pyrin selvittämään vielä haastateltavien tämänhetkisiä tuntemuksia ja sitä onko muutos hoidettu niin kuin aikaisemmin oli informoitu. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että muutos on suoritettu kuten aikaisemmin oli informoitu. Yksi haastateltavista koki erittäin positiivisena muun muassa sen, että aiemmin suunniteltu vähennystarve ei kuitenkaan toteutunut. Yksi haastateltava epäili, että vaikka tähän asti on pysytty siinä, mitä on sanottu, tuleeko kaikki lopulta säilymään luvatusti.

H4: ”Vähennystarvehan ei toteutunu siihe miten alkuusa ilmotettii et sillee helpotus. Ite koin tän aika positiivisena.”

H3: "Toistaseks on. Mut sitähän ei tiä onks tää se lopullinen muoto. Se jää nähtäväks ku tää ei oo sinänsä viel loppu... On pysytty sanassa."

Itse tuntemukset tällä hetkellä ovat haastateltavien joukossa ristiriitaisia. Osa koki helpottuneisuuden tunnetta. Muutama myös totesi, että paljon on vielä matkaa siihen, että kaikki lähtee sujumaan kaavailtujen suunnitelmien mukaan.

H2: "Oma tilanne helpottunu, kun sai tiedon et työt jatkuu. Miten nää työt viel tulee muuttumaa, ja mitä jakoja tulee viel tapahtumaa. Jokaisel on varmast sopeutumista. Aika näyttää. Eiköhän tässä sulauduta."

H4: "Tässähän on nyt paljon opettelua kaikilla ja miten tulee menemää. Et tottakai tää on niin iso muutos ennenku alkaa toimimaa kunnolla."

Muutaman haastateltavan mielestä kuitenkin jotakin olisi voitu tehdä toisin. Yksi haastateltava nosti esiin aikataulun epäonnistumisen ja sen, ettei tuntunut olevan tarkkoja suunnitelmia, ja ettei eri yksiköiden erilaisuutta otettu riittävästi huomioon. Myös toinen haastateltava kritisoi prosessin hätäisyyttä, ja sitä ettei kaikkia asioita mietitty loppuun asti silloin, kun olisi ollut niiden aika.

H1: "Et se veny ja paukku ja edellee olla sekases paletissa pääsääntösesi. Ei tajuttu yksiköiden eroavaisuutta."

H5: "Pikkasen ehkä hätäsesi mentii. Et pikkasen olis ehkä ollu asioita mitä olis pitäny selvitellä jo sen ite YT-prosessin aikana ja nyt sit tehtii täs YT:n jälkeen. Sitten vasta ruvettiin selvittelee, et millä porukal pystytää ees hoitamaan tiettyjä asioita. Et ite jos oisin ollu mukana prosessis, ni oisin henkilöstösuunnitelmaa kattonu ehkä lukujenki valossa."

Pääasiallisesti muutos on siis hoidettu luvatusi. Haastateltavilla tuli kuitenkin mieleen muutamia asioita, joita vastuussa olevien olisi pitänyt tarkastella jo itse prosessin aikana. Moni haastateltava kuitenkin toi ilmi tämänhetkiset hyvät tuntemukset muutosta kohtaan ja kokivat asioiden hoitamisen positiivisesti.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa on vuorossa tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset. Yhteenvedossa vastataan tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä on vedettynä yhteen tutkimuksessa saavutetut tulokset. Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimustarpeita aiheeseen liittyen.

5.1. Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli laadullista tutkimusta hyödyntäen tutkia muutosprosessin läpivientiä kohdeorganisaatiossa henkilöstön näkökulmasta. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen *Millä tavalla kohdeorganisaatiossa on onnistuttu muutoksen läpiviennissä henkilöstön näkökulmasta?* Muutosprosessi on paljon erilaisia vaiheita sisältävä prosessi. Sen läpivienti vaatii siitä vastuussa olevilta paljon suunnittelua ja erilaisten asioiden huomioimista. Päätutkimuskysymykseen vastataan seuraavien alatutkimuskysymysten kautta, jotka selvittävät muutoksen onnistumista tärkeimmiltä kanteilta.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli *Millä tavalla kohdeorganisaation muutosprosessi oli verrattavissa aikaisempiin prosessimalleihin?* Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation muutoksessa oli havaittavissa piirteitä Lewinin kolmivaihemallista ja Scheinin laajennuksesta tähän. Scheinin laajennukseen tarkemmin sisällytetty henkilöstön osallistaminen jäi kuitenkin kohdeorganisaation muutoksen kohdalla uupumaan. Myös molempien mallien viimeinen vaihe eli itse implementointi on tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Toisen alatutkimuskysymys oli seuraava: *Millä tasolla muutosviestintä on ollut kohdeorganisaatiossa?* Osa henkilöstöstä koki muutoksen viestinnän tapahtuneen vain organisaation ylemmillä tasoilla. Tällöin alatasolle ei yltänyt viesti konkreettisena, vaan liian pintapuolisena. Organisaatiossa koettiin kuitenkin, että yleiset viestinjakotilaisuudet Lync-sovelluksen avulla olivat hyödyllisiä ja näin tavoitettiin suurempi osa henkilöstöstä. Muutostarpeen perustelu oli koko henkilöstölle selvää. Osa oli jo osannut odottaa, että jotakin tämän tapaista voisi lähitulevaisuudessa

tapahtua. Organisaatioissa oli osaltaan paljon päällekkäisiä toimintoja, minkä vuoksi muutosta tarvittiin.

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä pyrittiin saamaan vastaus seuraavaan: *Millaista on ollut esimiehen/vastuussa olevien läsnäolo ja sitoutuminen muutosprosessin aikana?* Muutoksesta vastuussa oleva johto koettiin etäiseksi prosessin aikana. Tästä johtuen henkilöstö ei tohtinut esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä, vaan antoivat omien sanojensa mukaan työrauhan ylemmälle tasolle. Tutkimuksissa on kuitenkin, kuten on jo aiemmin mainittu, nostettu esiin esimiesten läsnäolon tärkeys muutoksen hyväksymiselle. Tutkittavana olleen organisaation henkilöstö sen sijaan pui tapahtumia lähinnä omissa porukoissaan, mikä voi myös aiheuttaa ylimääräisiä huhuja ja epävarmuutta. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin mahdollisuus esittää kysymyksiä sähköisiä kanavia tai puhelimia apuna käyttäen. Tämä koettiin kuitenkin etäiseksi. Kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia olisi voitu parantaa. Johdon sitoutuminen ei ollut kaikille haastateltaville selkeää. Osa koki, että ilmassa oli vahva sitoutuminen päätettyihin asioihin. Osan mielestä taas asia oli täysin päinvastoin ja he kokivat päätösten tekijöiden toimet hätiköityinä. Tällöin henkilöstön mieleen voi nousta epävarmuutta, kun johdon sitoutuminen ei näy alemmille portaille. Se voi aiheuttaa pahimmillaan muutoksen vastustamista. Olisiko johdon siis tullut antaa viestinnän avulla selkeämpää linjaa muutokseen liittyvistä asioista, jotta henkilöstö olisi tuntenut olonsa sellaiseksi, että päätökset on tehty perustellusti. Tässä yhteydessä henkilöstö myös koki ilmassa olevan liikaa käskytyksen tuntua. Muutoksen aikana olisi mahdollisesti voitu ottaa läheisempi viestintätyyli käyttöön ja ilmaista asiat ystävällisempään sävyyn.

Neljäs alatutkimuskysymys oli seuraava: *Millaisella tasolla on ollut henkilöstön tunteiden huomioiminen ja osallistaminen prosessin aikana?* Henkilöstön mielestä heidän tunteitaan ei huomioitu muutosprosessin aikana. Olisiko ylemmän tahon läheisempi suhtautuminen ja avoimempi läsnäolo voinut auttaa epävarmoina hetkinä henkilöstä. Tutkimuksessa nousi esiin se, että henkilöstö ei saanut tuoda tunteitaan julki, sillä muutoksen aikana ei sellaiselle ollut sijaa. Tutkimuksissa on kuitenkin korostettu sitä, että henkilöstön tulisi saada ilmaista avoimesti huolenaiheitaan. Epäoikeudenmukaisuutta ei koettu muutoksen aikana ilmaantuvan. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin sellainen seikka, että muutos olisi johdettu vain toisen

organisaation näkökulmasta. Päätöksenteon aikana olisi voitu mahdollisesti huomioida myös toisen organisaation näkökulmia. Henkilöstö koki, ettei heitä osallistettu muutoksen aikana laisinkaan. Osallistamisen on kuitenkin nähty olevan tutkimusten mukaan yksi tärkeimpiä seikkoja muutoksen läpiviennin kannalta. Muutostoimet annettiin henkilöstön käsiteltäväksi valmiina, jolloin heillä ei ollut vaikuttamismahdollisuutta. Henkilöstö olisikin voitu ottaa jollakin tasolla avoimemmin mukaan prosessin aikana. Osallistamisen tasoa haastateltavien mielestä heikensi myös se, että vastuussa olevia ei nähty fyysisesti prosessin aikana.

Viimeisellä alatutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, että *minkälaista vastarintaa oli havaittavissa muutoksen aikana*. Työntekijät kritisoivat kovasti YT-neuvotteluiden alkamisajankohtaa juuri ennen juhannusta ja kesälomien aikana. Olisiko henkilöstön tunteet saatu rauhallisemmiksi, mikäli tämä seikka olisi huomioitu ja ajankohtaa pohdittu tarkemmin. Pääasiallisesti huhuja ja juoruja ilmeni prosessin aikana vain työpaikkoihin ja uusiin nimityksiin liittyen. Haastateltavien mielestä syy siihen, että jonkinlaista spekulointia oli ilmassa, johtui suurelta osin siitä, että prosessin aikataulu oli huono. Aikataulutusta kritisoitiin henkilöstön piirissä. Syitä tähän heidän mielestään oli ajankohdan valitseminen kesäloma-aikaan. Haastatteluissa tuotiin esiin myös seikka, että prosessin aikana kiinnitettiin liikaa huomioita joihinkin asioihin, jolloin osa asioista jäi huomiotta ja aiheutti prosessin venymistä. Henkilöstö koki, että nimityksiin asti edettiin hitaasti, mutta sen jälkeen prosessia on nopeutettu.

5.2. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lewinin (mm. Mills et al., 2009, 47- 48) kolmivaihemalli nostaa esiin toisessa portaassa henkilöstön osallistamisen. Tutkimuksen pohjalta tätä ei kuitenkaan noudatettu kohdeorganisaation muutoksen aikana. Menestyksekkään muutoksen läpivienti Lewinin mukaan mahdollistuu helpommin, jos jokaista prosessin vaihetta noudatetaan. Schein (Burke, 2011, 165- 167) nostaa laajennetussa kolmivaihemallissaan esiin turvallisuuden tunteen luomisen. Tutkimuksen pohjalta henkilöstön joukossa ilmeni epävarmuutta muutosta kohtaan ja johto koettiin liian etäiseksi. Samalla Scheinin mallin toinen vaihe, eli muutoksen tunnistaminen johtajien avulla, jäi henkilöstölle

tutkimuksen perusteella kaukaiseksi. Tämä siitä syystä, että vastuussa olevia ei ole nähty fyysisesti.

Aikaisempien tutkimusten perusteella viestintä muutoksen aikana on nostettu tärkeäksi tekijäksi vahvistamaan muutoksen hyväksymistä. Tämän tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa muutamaan seikkaan tulisi siis kiinnittää huomiota, jotta henkilöstö olisi kokenut viestinnän koskettavan heitä lähemmin. Tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka viestintä on jäänyt liian etäiseksi organisaation alemmilla tasoilla. Viestinnän olisi tullut olla laaja-alaisempaa ja konkreettisempaa koko organisaatiolle. Choin (2011, 487) mukaan informaation laadulla on suuri merkitys avoimuuden lisäämisessä muutosta kohtaan. Lisäksi tiheämpään tapahtuvaa viestintää olisi kaivattu ja se olisikin varmasti rauhoittanut epävarmuuden tunnetta henkilöstössä. Myös kasvotusten tapahtuvaa viestintää jäätin kaipaamaan. Muun muassa Liun ja Perrewén mukaan (2005, 264) epävarmoina aikoina informaation kertominen muutoksesta on tärkeässä asemassa ja auttaa poistamaan epävarmuutta ja masennusta, ja lisää tehokkuutta muutosprosessin läpiviennissä. Tutkimuksen perusteella muutostarpeen perustelu oli kuitenkin hyvällä tasolla. Muutoksen täydellinen onnistuminen vaatii kuitenkin henkilöstön hyväksynnän muutostarpeelle (Valpola, 2004, 30-34).

Esimiehen läsnäololla on nähty olevan paljon vaikutusta muutoksen onnistumiseen ja sen läpivientiin. Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa vastuussa olevat koettiin turhan etäisiksi ja siksi suoraa kommunikointia heidän kanssaan ei juurikaan tapahtunut. Tästä syystä henkilöstö pui tapahtuvia asioita omilla työyhteisöissään. Valpola (2004, 63-63) on nostanut esiin seikan, että esimiesten osallistamisella viestinjakoon ja työntekijöiden ja esimiesten välisellä keskustelumahdollisuudella, on paljon merkitystä muutoksen onnistumisen ja työntekijöiden luottamuksen kannalta muutoksen aikana. Johdon sitoutuminen muutokseen nähtiin tutkimuksen perusteella ristiriitaisena. Joidenkin mielestä se oli vahvaa ja jotkut epäilivät sitä. Tutkimuksen mukaan selkeämpi osallistaminen ja keskustelu henkilöstön kanssa olisi voinut tukea sitoutumisen näyttäytymistä selkeämmin. Tutkimuksen pohjalta nousi kysymykseksi myös esimiesten esimerkin näyttäminen. Elvingin (2005, 130) mukaan hyvin tunnettu resepti tehokkaasti johdetulle muutokselle on, että johtajat toimivat muutoksessa esimerkkinä alaisilleen.

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että ulospäin näytti siltä, ettei vastuussa olevatkaan aina tienneet varmasti mitä tuleman pitää. Tästä syystä johtui mahdollisesti heikko informaation määrä.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön osallistaminen jäi huonolle tasolle. Valpolan (2004, 30-34) mukaan muutoksen aikana tulee kuunnella, arvioida henkilöstöä ja osallistaa työntekijöitä muutoksen aikana. YT-neuvotteluiden läpikäynti koettiin lomien takia hyvin stressaavaksi ja epävarmaksi. Monet nostivat kuitenkin esiin, että lopulta kun selvisi, että oma työpaikka säilyy, oli myös suhtautuminen muutosta kohtaan avoimempaa. Henkilöstön omia tunteita ei kuitenkaan muutosprosessin aikana huomioitu. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa koettiin, ettei omia tunteita voisi muutoksen aikana ilmaista, ettei sellaiselle olisi sijaa ja ettei johtoa tule häiritä. Lawrencen et al. (2014, 258) mukaan tunteiden huomioiminen ja niiden ymmärtäminen muutoksen aikana johtaa pienempään vastustukseen, nopeampaan hyväksymiseen ja sitoutumiseen. Muutosprosessin alkamisajankohdan valinnalla on paljon merkitystä siihen, kuinka epävarmaksi henkilöstö osansa kokee ja kuinka nopeasti aikataulus voidaan suorittaa. Myös henkilöstön tunteiden huomiotta jättäminen voi lisätä henkilöstössä sitä tunnetta, ettei osallistamista tapahdu.

Tutkimuksen mukaan kaikissa muutoksissa on väistämätöntä, että pientä juoruilua muutokseen liittyen voi syntyä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatiossa koettaisiin muutosvastarintaa. Elvingin (2005, 133) mukaan työntekijöiden keskuudessa usein epävarmuutta voivat aiheuttaa itse syy muutokselle, prosessi, odotetut seuraukset ja vaikutukset yksittäiseen työntekijään. Muutosvastarinnan syntyminen vaatisi varmasti enemmän epäoikeudenmukaisuutta tai muuta vastusta herättävää toimintaa. Kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan sellaistaakaan ilmennyt. Tutkimuksen perusteella ilmeni kuitenkin kritiikkiä sitä kohtaan, että muutos olisi hoidettu liiaksi vain toisen organisaation näkökulmasta. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa, ilmaista huolenaiheitaan ja kommunikoida muutokseen liittyvistä asioista, sillä näiden keinojen avulla voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuutta muutoksen aikana (Xu et al., 2014, 421). Muutosprosesseissa olisi hyvä, jos kaikkien näkökulma huomioitaisiin, jotta henkilöstö kokee muutoksen reiluna.

Kaiken kaikkiaan henkilöstö kokee vielä muutoksen olevan kesken ja heidän keskuudessaan on epävarmuutta siitä, mikä lopullinen tulos tulee olemaan. Gilley'n et al. (2009, 80) mukaan johtajan turhat ja harhaan johtavat lupaukset muutoksen aikana aiheuttavat työntekijöille pettymyksiä ja vastarintaa. Tutkimuksen mukaan vastuussa olevat ovat kuitenkin pysyneet lupauksissaan ja muutos on tähän asti toteutettu niin kuin on aikaisemmin informoitu. Kritiikkiä vahvimmin sai osakseen aikataulutuksen epäonnistuminen ja se, että joitakin asioita ei suunniteltu oikeassa kohdassa. Muun muassa Johansson & Heide (2007, 289) ovat sitä mieltä, että muutoksen aikataulutukseen tulee kiinnittää paljon huomiota, jotta vältetään turhalta hämmennykseltä. Tämänhetkiset tuntemukset henkilöstössä ovat positiivisia. Tutkimuksen perusteella osa henkilöstöstä kuitenkin edelleen epäroi, onko jotain muutakin vielä tapahtumassa, ja että onko lopullinen muoto organisaatiolle saavutettu. Lopuksi haastateltavat nostivat ilmaan ajatuksen siitä, että aikataulutus epäonnistui. Tätä kritisoitiin toisaalta liian hätäisesti toteutetuksi ja toisaalta liian venytetyksi.

Muutosvalmiutta voivat kasvattaa työntekijän usko organisaation muutoskykyyn ja usko johtajiin ja osallistaminen töissä (Choi, 2011, 480). Täten muutostarpeen selvittäminen henkilöstölle ja erityisesti johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen muutoksen aikana ovat erittäin huomioon otettavia asioita muutoksen aikana. Myöskään viestinnän merkitystä suurten muutosten aikana ei voi koskaan korostaa liikaa. Tutkimuksessa saatiin kattava kuva siitä, mitkä ovat niitä seikkoja joihin tulevaisuudessa tulee kiinnittää muutoksen aikana erityisesti huomiota ja henkilöstö sai äänensä kuuluviin.

5.3. Jatkotutkimustarpeet

Mahdollisia jatkotutkimustarpeita kohdeorganisaation näkökulmasta voisi olla tutkia, kuinka implementointivaiheen jälkeen muutos on kokonaisuudessaan onnistunut. Tällöin saataisiin kokonaisvaltainen käsitys koko prosessista. Myöhempiä tutkimusaiheita kohdeorganisaation näkökulmasta voisi olla lisäksi se, minkälaisia ovat olleet muutoksen avulla saavutetut kokonaishyödyt, esimerkiksi taloudellisesta tai tehokkuusnäkökulmasta. Tällaisen kokonaisvaltaisen tutkimuksen avulla saataisiin esimerkillistä aineistoa muun muassa muutoksia suunnittelevia organisaatioita varten. Asiaa voisi tutkia vastuussa olevien näkökulmasta vastapainona tälle tutkimukselle.

Organisaatiomuutoksia on paljon tutkittu, mutta henkilöstön näkökulmaan vahvemmin paneutuvia tutkimuksia ei löydy kovinkaan paljon. Esimerkiksi suomenkielellä tehtyjä tutkimuksia löytyy heikosti. Sellaisten tekeminen voisi auttaa monia Suomessa muutoksen aloittavia pienempiä yrityksiä, joilta ei löydy aikaisempaa kokemusta moisesta tai kielitaitoa.

LÄHDELUETTELO

Alas, R. (2014) *Change Management and the Human Factor – Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. London, Springer.

Alas, R. (2015) *Resistance to Institutional and Organizational Change: An Individual Perspective*. *F.E.P. Dievernich et al. (eds.), Change Management and the Human Factor*.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015) Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 2, 234 – 262.

Aplin, J.C. & Thompson, D.E. (2011) *Successful Organizational Change*. *Business Horizons*.

Bowey, W.H. & Hede, A. (2000) Resistance to organisational change: the role of defence mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 7, 534-548.

Burke, W. Warner (2011) *Organization change: theory and practice*, 3rd ed. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc.

Caldwell, S. & Liu, Y. (2011) Further investigating the influence of personality in employee response to organisational change: the moderating role of change-related factors. *Human Resource Management Journal*, 21, 1, 74–89.

Cameron, E. & Green, M. (2009) *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* 2nd Ed. London, Kogan Page.

Choi, M. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50, 4, 479 – 500.

DiFonzo, N. and Bordia, P. (1998), A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-305.

Elving, Wim J.L. (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2, 129-138.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Francis, D. (1989), *Organisational Communication*. Gower, Aldershot.

Gilley, A., Gilley, J.W. & McMillan H.S. (2009) Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21, 4, 75-94.

Isabella, L. (1990). Evolving Interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.

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

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Keuruu, Otava

Kim, J., Song, E. & Lee, S. (2013) Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality*, 41, 6, 1019-1034.

Klarner, P., By, R. T. & Diefenbach T. (2011) Employee emotions during organizational change – Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management* 27, 332-340.

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 32-46.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät Kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kotter, P.J. (2007) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 96-103.

Lamm, E. & Gordon, J.R. (2010) Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17, 4, 426–437.

Lawrence, E., Ruppel, C.P. & Tworoger L.C. (2014) The Emotions and Cognitions during organizational change: the importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18, 1, 257-273.

Liu, Y. & Perrewé, P. (2005) Another look at the the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review* 15, 263–280.

Metsämuuronen, J. (2011) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp Oy.

Mills, J.H., Dye, K. & Mills, A.J. (2009) Understanding Organizational Change. Abingdon, Routledge.

Nesterkin, D. A. (2012) Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 3, 573-594.

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

Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. (2010) Organizational Behaviour. Harlow, Pearson Education Ltd.

Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Century Business.

Stensaker, I.G. & Meyer, C.B. (2011) Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41, 1, 106 – 124.

Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K. & Mueller, K. (2016) Assessing Employees' Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265-295.

Torppa, C.B. & Smith, K.L. (2011) *Organizational Change Management: A Test of the Effectiveness of a Communication Plan*. *Communication Research Reports*, 28, 1, 62–73.

Valpola, A. (2004) *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva, WSOY.

Xu, X., Payne, S.C., Horner, M.T. & Alexander, A.L. (2014) Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology* 31, 2, 420-433.

Üsdiken, B., Kipping, M. & Engwall, L. (2011) Historical perspectives on organizational stability and change: Introduction to the special issue. *Management and Organizational History*, 6, 1, 3-12.

YLE Talous (2015) Organisaatiomuutos vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä aidosti kuunnella. [Verkkodokumentti]. [viitattu 7.11.2016]. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-7851>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

1. Minkälaiseksi kuvailisit muutosprosessin? Mitä vaiheita siihen kuului omasta näkökulmastasi?
2. Millaisella aikataululla muutos mielestäsi toteutettiin? Olisiko siihen kaivattu esim. enemmän aikaa?
3. Millaisena koit viestin saamisen muutoksesta ja miten suhtauduit siihen?
 - Negatiivisia: Minkä uskot tämän aiheuttaneen?
 - Positiivisia: Mikä edesauttoi tätä?
4. Perusteltiinko muutostarvetta henkilöstölle? Olisitko kaivannut enemmän?
5. Millä tasolla mielestäsi oli keskustelumahdollisuus/saiko esittää kysymyksiä, esimerkiksi oman esimieheni/ muutoksesta vastuussa olevien kanssa, muutokseen liittyen? (Olisitko kaivannut sitä?)
6. Mitä sanoisit muutoksen viestinnästä organisaatiossasi? Millä tasolla se mielestäsi oli?
7. Mikäli muutoksen aikana esiintyi juoruja/huhuja, minkä uskot aiheuttaneen sen?
8. Mikä oli mielestäsi henkilöstön osallistamisen taso muutoksessa?
9. Millä tavalla mielestäsi henkilöstön tunteet/kokemukset huomioitiin muutoksen aikana?
10. Mikä oli mielestäsi muutoksesta vastuussa olevien tai esimieheni sitoutumisen taso muutokseen, oliko se esimerkillistä?
11. Koitko, että muutoksen aikana ilmeni epäoikeudenmukaisuutta?
12. Miten sinun mielestäsi organisaation henkilöstö suhtautui muutoksen läpikäyntiin?
13. Mitkä ovat nyt muutoksen tapahduttua omat tuntemuksesi? Onko muutos toteutettu mielestänne niin kuin aiemmin on informoitu?

Omia lisäkommentteja?