

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Ilkka Kitula

**TYÖAJAN MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN CASE-ORGANISAATIOSSA
JOHDON JA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMISTA**

Työn tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist
Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Työn ohjaaja: Tutkijatohtori Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Ilkka Kitula

Työajan muutoksen toteuttaminen case-organisaatiossa johdon ja henkilöstön näkökulmista

Pro gradu -tutkielma
2021

87 sivua, 6 kuvaa, 1 taulukko ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Hakusanat: Muutos, muutosjohtaminen, muutosmallit, luottamus, muutosvastarinta

Muutosten sykli organisaatioissa on kiihtynyt viimeisten vuosien aikana. Aiemmin muutoksia tehtiin harvemmin ja ne olivat usein suuria muutoksia. Nykypäivänä muutoksia tehdään monta kertaa vuodessa ja voidaan ajatella, että pieniä muutoksia tapahtuu jatkuvasti eli kehitys on nykyisin jatkuvaa. Taustalla lienee teknisen kehityksen nopeutuminen ja muutokset johtamistavoissa. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että muutokset vietään läpi siten, että organisaation toiminta häiriintyy mahdollisimman vähän ja että organisaatiossa työskentelevien motivaatio säilyy. Erityisesti suurten ja haastavien muutosten läpivienti vaatii suunnitelmallisuutta ja hyvää johtamista. Siksi on tärkeää suunnitella muutos ja sen läpivienti huolellisesti.

Tässä pro gradu –tutkimuksessa tarkasteltiin aiemmin tehdyn muutoksen toteutumista ja onnistumista erään suomalaisen vakuutusyhtiön korvauspalvelukeskuksessa. Organisaatiossa on tehty työaikojen muutos, jonka johdosta työntekijöille tuli ilt- ja viikonlopputyötä. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin haastatteleamalla henkilöstöä ja johtoa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tehtyä työaikojen muutoksen läpiviientä muutosprosessina ja selvittää millaisia näkökulmia muutoksen läpiviintiin johto ja henkilöstö havaitsivat ja miten muutos koettiin. Tarkoituksena oli myös selvittää muutoksen vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja mahdollisen muutosvastarinnan esiintyminen.

Tutkimuksen perusteella teoreettisten muutosmallien tunteminen helpottaa muutosten suunnittelua. Muutosten läpiviennissä ja muutoksia suunniteltaessa on hyvä tiedostaa erilaiset näkökulmat muutosta kohtaan ja nämä näkökulmat on huomioitava muutosta suunniteltaessa. Henkilöstön osallistaminen ja organisaation muutoskulttuurin tunteminen on myös tärkeää. Muutokset on helpompi hyväksyä ja muutosvastarinta on vähäisempää, mikäli muutokselle on kestävä perusteet ja muutoksen vaiheista viestitään oikea-aikaisesti. Muutosprosessin läpiviennin jälkeen on hyvä tehdä arvio muutoksen toteutuksen onnistumisesta ja huomioitava esille tulleet asiat seuraavan muutoksen toteutuksen suunnittelussa.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Knowledge Management and Leadership

Ilkka Kitula

Implementing a change in working hours in a case organization from the perspectives of management and staff

Master's thesis

2021

87 pages, 6 pictures, 1 table and 3 appendixes

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: Change, change management, change methods, resistance to change

The cycle of change in organizations has accelerated in recent years. In the past, changes were made less frequently and were often major changes. Today, changes are made many times a year and it is possible to think that small changes are happening all the time, in other words, the development is continuous nowadays. The background is probably the acceleration of technical development and changes in management methods. It is important for the success of the organization that the changes are carried out in such a way that the organization's operations are disrupted as little as possible and that the motivation of those working in the organization is maintained. In particular, the implementation of major and challenging changes requires planning and good management. Therefore, it is important to plan the change and implement it carefully.

This master's thesis examined the implementation and success of a previous change in the claims service center of a Finnish insurance company. A change in working hours has been made in the organization, which resulted in employees having evening and weekend work. The study was conducted as a qualitative case study and the empirical part of the study was collected by interviewing staff and management. The aim of the study was to examine the implementation of the change in working hours as a change process and to find out what perspectives on the implementation of the change were observed by the management and staff and how the change was perceived. The aim was also to find out the effect of the change on job satisfaction, well-being at work and the occurrence of possible resistance to change.

Based on the research, knowing theoretical change models facilitates change planning. When implementing changes and planning changes, it is good to be aware of different perspectives on change and these perspectives must be taken into account when planning change. Involving staff and knowing the culture of change in the organization is also important. Changes are easier to accept and there is less resistance to change if there are lasting grounds for change and the stages of change are communicated in a timely manner. After completing the change process, it is a good idea to make an assessment of the success of the change implementation and to take into account the issues that have arisen in planning the implementation of the next change.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
1.1	TAUSTAA	4
1.2	TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET JA RAJAUKSET	7
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	9
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	9
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA JA MUUTOSJOHTAMINEN	10
2.1	MUUTOS KÄSITTEENÄ	11
2.2	MUUTOSJOHTAMINEN	13
2.3	MUUTOSTEN TAKSONOMIA KIRJALLISUUDESSA.....	15
2.4	MUUTOSMALLIT KIRJALLISUUDESSA	24
2.5	LUOTTAMUS ORGANISAATIOON JA VIESTINTÄ MUUTOKSESSA	27
2.6	MUUTOSVASTARINTA JA SEN MURTAMINEN	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
3.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE	33
3.2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
3.3	TUTKIMUSAINEISTO.....	36
3.4	HAASTATELTAVIEN VALITSEMINEN JA KOHDERYHMÄ	38
3.5	HAASTATELUKYSYMYSTEN LAATIMINEN	40
3.6	HAASTATELUIDEN TOTEUTUS	41
3.7	AINEISTON ANALYSOINTI.....	42
3.8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	43
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	45
4.1	TYÖAJAN MUUTOS MUUTOKSENA JA MUUTOKSEN LUONNE	46
4.2	MUUTOKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	48
4.3	HENKILÖSTÖN ROOLI MUUTOKSESSA.....	50
4.4	PERUSTELUT MUUTOKSELLE	52
4.5	SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN JA MUUTOSVASTARINTA.....	54
4.6	TILANNE MUUTOKSEN JÄLKEEN	58
4.7	MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN TÄSSÄ MUUTOKSESSA	60
4.8	MUITA HUOMIOITA.....	63
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSTARPEET	71

6	YHTEENVETO	72
	LÄHDELUETTELO	75
	LIITTEET.....	81

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Oman työurani eli noin 15 vuoden aikana muutosten sykli organisaatioissa on kiihtynyt. Oman urani alkuvaiheessa organisaatio saattoi toimia useammankin vuoden ilman merkittäviä muutoksia. Tämänhetkinen tilanne on, että muutoksia on useamman kerran vuodessa. Syynä saattaa olla tekninen kehitys ja sen nopeutuminen, jolloin uusia järjestelmiä otetaan käyttöön usein ja vastaavasti vanhoja järjestelmiä poistuu. Mahdollisesti myös johtamistavat ovat muuttuneet, ja pitkää stabiliteettia ei pidetä hyvänä tilana. Kehitys on johtanut jatkuvaan kehittämiseen, jolloin suurten muutosten sijaan pienempiä muutoksia tehdään jatkuvasti. Organisaatio ja henkilöstö ovat ajan kuluessa tottuneet tähän, ja suuri osa muutoksista toteutuu lähes huomaamatta. Tämän seurauksena henkilöstö suhtautuu muutoksiin nykyisin melko neutraalisti. Toki myös muutosvastarintaa on, mutta oman työurani aikana tilanne on muuttunut merkittävästi muutosmyönteisemmäksi.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan jo tehdyn muutoksen toteutumista ja onnistumista suomalaisen vakuutusyhtiön korvauspalvelukeskuksessa. Tarkastelun kohteena olevassa organisaatiossa on toteutettu työaikojen muutos asiakaspalvelutyötä tekevän henkilöstön osalta noin puoli vuotta ennen tämän tutkimuksen tekemistä. Yrityksen palveluaikoja on laajennettu, ja muutoksen myötä työntekijät ovat veloitettuja ilta- ja lauantaiyöhön aiemman, vain arkipäivisin virka-aikana tehtävän työn sijaan. Alan työehtosopimukseen tehtiin viimeisimmällä neuvottelukierroksella muutos, joka antaa työnantajalle mahdollisuuden teettää henkilöstöllä ilta- ja viikonlopputyötä.

Korvauspalvelukeskuksella on kaksi toimipistettä Etelä-Suomessa. Korvauspalvelukeskuksen henkilöstöllä on pääsääntöisesti mahdollisuus tehdä osa työviikosta etätyönä. Korvauspalvelukeskuksessa työskentelee noin 80 korvausneuvojaa, joita tutkimuksen aiheena oleva muutos koskettaa, noin 10 asiantuntijaa sekä viisi pal-

velupäällikköä eli lähiesimiestä. Korvauspalvelukeskuksen johdon muodostavat palvelujohtaja, korvauspalveluyksikön johtaja ja toimitusjohtaja, joista ensimmäinen toimii korvauspalveluyksikön johtajan alaisuudessa, joka puolestaan toimii yrityksen toimitusjohtajan alaisuudessa.

Edellä kuvattu muutos saattaa vaikuttaa pieneltä, mutta se ei sitä välttämättä ole, jos henkilöstö on alun perin valinnut työpaikkansa muun muassa säännöllisen työajan perusteella. Tällaisessa tilanteessa muutoksen läpivienti olisi tärkeää toteuttaa niin, että organisaation motivaatio ja toimintakyky säilyvät myös muutostilanteessa. Muutos on helpompi hallita mikäli voidaan viestiä avoimesti ja luottamuksellisesti (Suutarinen 2010, 190).

Tutkimuksen aiheen olen keksinyt itse, mutta koska työskentelen kyseisessä organisaatiossa esimiehenä, on itselläni luonnollisesti ammatillinen kiinnostus aihetta kohtaan. Aihe sopii hyvin tietojohdamisen tutkimukseen, sillä organisaatiolla, esimiehillä ja sen johdolla tulisi olla riittävästi tietoa muutosten oikeanlaiseen läpivientiin. Myös omat esimieheni kannustivat tekemään tutkimusta tästä aiheesta. Tieteellinen tutkimus aiheesta on keskittynyt pitkälti tutkimaan muutoksen vaikutuksia organisaatioon, mutta henkilöstöryhmien väliset erot suhtautumisessa muutokseen eivät niinkään ole nousseet esille. Mikäli tutkimuksella voidaan löytää selkeitä eroja johdon ja henkilöstön suhtautumisessa, voidaan nämä seikat tulevaisuudessa huomioida jo varhaisessa vaiheessa, kun muutosta vasta suunnitellaan ja toteutusvaihtoehtoja pohditaan.

Suuret muutokset vaativat organisaatiolta enemmän suunnittelua ja johtamista kuin pienet muutokset. Suuret muutokset ovat haastavia ja vaativat vahvaa johtamista, jotta henkilöstö osallistuu aktiivisesti muutosprosessiin (Al-Haddad & Kotnour 2015, 243). Kun nyt tehty palveluaikojen muutos julkistettiin kohdeyrityksessä, herätti se huomattavasti tavanomaista enemmän keskustelua, kommentointia ja suoranaista kritiikkiä. Tähän mahdollisesti vaikutti myös se seikka, että yrityksen toimitusjohtaja totesi muutama kuukausi aiemmin kommentoidessaan meneillään olevia työehtosopimusneuvotteluita, että kilpailijat haluavat työehtosopimukseen merkinnän mahdollisuudesta ilta- ja viikonlopputyöhön, mutta että tutkimuksen kohteena olevassa

organisaatiossa ei tällaisia suunnitelmia ole. Korvauspalvelukeskuksessa tehdyn henkilöstökyselyn tuloksista puolestaan voi päätellä, että jokin seikka on vaikuttanut tyytyväisyyteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin negatiivisesti. Lisäksi aiempaa suurempi joukko organisaation henkilöstöstä on hakeutunut uusiin tehtäviin yrityksen sisällä tai siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Castillo et al. (2018, 468) kirjoittavat, että johtaja ei välttämättä ota huomioon organisaatiomuutosten vaikutusta työntekijöiden moraaliin, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen, koska heidän tulevaisuuden ennusteensa perustuvat yksinomaan uskomuksiin tai aiempiin kokemuksiin. Tällä suunnitteluvirheellä muutosprosessissa voi olla vakavia seurauksia organisaatiolle, kuten työntekijöiden työpaikan vaihtaminen ja poissaolot.

Aiemman tutkimuksen mukaan muutoksen läpivienti ja muutoksesta viestiminen vaikuttavat merkittävästi henkilöstön asenteeseen muutosta kohtaan. Oikein viestitty ja toteutettu muutos saa yleensä positiivisemmän vastaanoton kuin nopeasti ja puutteellisesti viestitty muutos. Muutoksen onnistunut läpivienti on aina haastava tehtävä, ja muutoksista 70 % epäonnistuu (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234–235). Siksi muutosten läpivientiin ja sen suunnitteluun tulisi kiinnittää aina riittävästi huomiota. Holbechen (2006, 6–9) mukaan heikot muutosjohtamistaidot aiheuttavat epäonnistuneita muutoksia. Muutosprosessi toteutetaan heikosti, ja epävarmuus saa aikaan organisaation suorituskyvyn laskemisen.

Al-Haddad ja Kotnour (2015, 234) toteavat, että liiketoimintaympäristön globalisoiduessa muutoksesta on tullut normi sille, että yritys menestyy ja säilyttää olemassaolonsa. He toteavat myös, että organisaation on tunnistettava toimintaympäristönsä olosuhteet, joita vaaditaan muutosten onnistuneeseen läpivientiin, ja että organisaation muutosvalmius vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Positiivinen asenne ja vahva sitoutuminen ovat keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisessa (Al-Haddad & Kotnour 2015, 243–244).

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkimus toteutetaan empiirisenä tutkimuksena, ja tarkoitus on ymmärtää, miten henkilöstö ja johto suhtautuivat muutokseen eli palveluaikojen laajennukseen. Tarkoitus on löytää mahdollisia eriäviä mielipiteitä johdon ja henkilöstön välillä siitä, kuinka muutos toteutettiin. Tutkimustuloksista hyötyy pääasiassa tutkimuksen kohteena oleva organisaatio. Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada lisää tietoa siitä, miten merkittävät muutokset tulisi toteuttaa suuressa asiakaspalvelua tekevässä organisaatiossa ja mitkä ovat keskeiset erot johdon ja henkilöstön näkemyksissä muutosprosessin toteutuksesta. Kun nämä tekijät tiedetään ja niiden merkitys ymmärretään, on muutoksia jatkossa helpompi toteuttaa siten, että muutos ei aiheuta häiriöitä organisaation toiminnassa. Tämän tiedon avulla tutkimuksen kohteena oleva organisaatio saa lisää tietoa muutosten onnistunutta läpivientiä varten. Tutkimuksen avulla saatetaan saada sellaista tietoa, joka on tyypillistä juuri asiakaspalveluorganisaatioille, ja sitä kautta tutkimuksen tuloksista voi olla yleisempää hyötyä asiakaspalveluorganisaatioille, jotka toteuttavat muutoksia.

Varsinainen tutkimuskysymys on:

- Miten työajan muutos toteutettiin kohdeorganisaatiossa johdon ja henkilöstön näkökulmista?

Tarkentavina kysymyksinä ovat:

- Miten työajan muutos suunniteltiin ja toimeenpantiin johdon ja henkilöstön näkökulmista?
- Millaisia haasteita muutoksen toteuttamisessa havaittiin?
- Mitä kehittämisenäkökulmia löydettiin?
- Mitä tuntemuksia muutos herätti?

Muutoksen läpivienti ja toteutus näyttelevät merkittävää roolia muutosprosessissa. Siksi tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota näihin molempiin. Muutosta suunniteltaessa harkitaan muutoksen hyödyllisyyttä nykyiseen toimintamalliin ja kustannuksiin. Toteutusvaihe on muutoksen kannalta tärkein vaihe, koska siinä mitataan, onko muutos onnistunut. (Stenvall et al. 2007, 46–49.)

Muutosjohtaminen on melko suosittu tutkimusala, ja tutkimuksia erilaisista muutoksista organisaatioissa ja organisaatioiden muutosprosesseista on tehty lukuisia. Muutosjohtamisella onkin merkittävä rooli organisaation johtamisessa. Dumas ja Beinecke (2018, 867) toteavat, että organisaatioiden johtajien ja esimiesten on oltava tietoisia trendeistä, kriiseistä ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Heidän on oltava joustavia, sopeutuvia ja ennakoivia, ja kyettävä rohkaisemaan sekä reagoimaan muutoksiin positiivisesti. Tutkimuksissa (mm. Lammassaari 2014, Lindell 2017) muutosprosessia on lähestytty usein tutkimalla syitä, jotka vaikuttavat muutosprosessin toteutukseen, mutta johdon ja henkilöstön näkemysten eroavaisuuksiin ja näiden eroavaisuuksien merkitykseen ei ole kiinnitetty erityistä huomiota. Nämä mahdolliset eroavaisuudet olisi syytä selvittää, jotta koko organisaatiolla olisi yhteinen ymmärrys muutosten toteuttamisesta ja läpiviennistä. Castillo et al. (2018, 469) mainitsevat tätä asiaa sivuten, että tutkimusten mukaan yksilöiden tunteilla ja heidän suhtautumisella muutoksiin on yhteys, ja kirjallisuudessa on heidän mielestään tutkimusaukko siinä, miten yksilön tunteet kehittyvät kielteisen organisaatiomuutoksen aikana. Toimivan johdon tulisi myös tiedostaa henkilöstön näkemykset sekä niiden merkitys ja ottaa ne huomioon muutosten suunnittelussa, jotta muutoksen toteutus haittaisi organisaation toimintaa mahdollisimman vähän. Lisäksi voidaan todeta, että mahdolliset havaitut tekijät voivat olla vahvasti organisaatiokohtaisia, eli on perusteltua tehdä tutkimus, vaikka samantapaisia tutkimuksia olisikin tehty muissa organisaatioissa. Kyse on siitä, kuinka yksilöt juuri kyseisessä organisaatiossa kokevat muutoksen, joten vertailu aiempaan tutkimukseen ei luultavasti anna tarkkoja vastauksia tutkimuskysymykseen kuin juuri tarkastelun kohteena olevan organisaation osalta.

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa tutustutaan muutosjohtamiseen teoreettisessa viitekehyksessä sekä määritellään keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat: muutos organisaatiossa, muutoksen johtaminen, muutosten luokittelu, muutosmallit, luottamus organisaatioon, viestintä sekä muutosvastarinta.

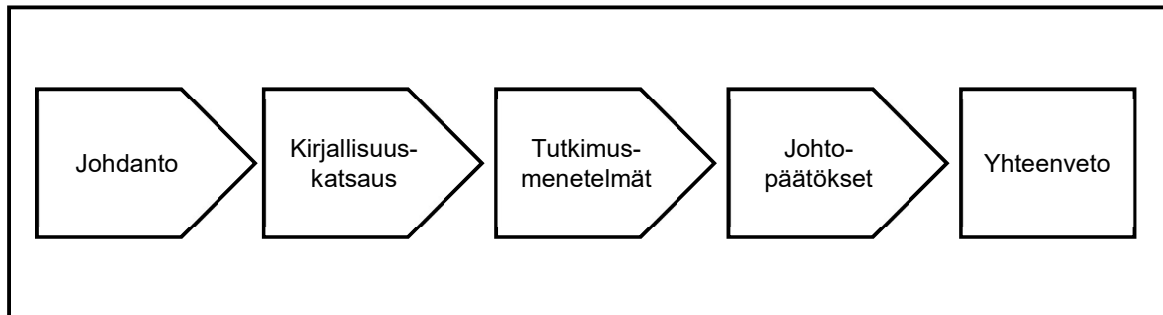
Teoriassa peilataan organisaatiossa toteutettua muutosta muutosjohtamisen kirjallisuuden muutosmalleihin ja pohditaan niiden soveltuvuutta muutosten toteuttamiseen. Al-Haddad ja Kotnour (2015, 235) toteavat, että keskeistä organisaation muutosprosessissa on valita kyseiseen muutokseen sopiva muutosmenetelmä. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena olevaa muutosta on syytä peilata olemassa oleviin muutosmalleihin ja pohtia, oliko muutos toteutettu jonkin mallin mukaisesti ja jos oli, oliko valittu muutosmalli sopiva kyseiseen muutokseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tapaututkimusta. Aineistoa kerättiin useasta lähteestä haastattelemalla case-organisaation henkilöstöä ja johtoa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Haastatteluaineisto kerättiin huhti- ja toukokuussa 2019. Aineistoa keräämiseksi haastateltiin yhteensä yhdeksää henkilöä, joista kuusi edusti henkilöstöä ja kolme johtoa. Haastatteluaineiston analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa taustoitetaan tutkimusta sekä esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi esitellään lyhyesti tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen ja aineiston analysointitapa. Tutkimuksen viitekehys rakentuu muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuuskatsauksesta. Toisessa luvussa käsitellään muutosta organisaatiossa sekä määritellään muutos käsitteenä. Lisäksi tutustutaan tapoihin luokitella muutoksia ja käydään läpi erilaisia muutosmalleja. Tämän jälkeen tarkastellaan muutosta yksilön ja organisaation kannalta sekä luottamuksen ja viestinnän roolia muutoksessa. Lopuksi tutkitaan muutosvastarinnan roolia osana muutosprosessia. Kolmas luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, ja kuudes luku on yhteenveto tutkimuksesta.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA JA MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation muutosta teoreettisessa viitekehyksessä ja määritellään muutos käsitteenä.

Muutos alkaa sopeutumisvaikeuksista ja voidaan sanoa, että muutos ei koskaan ala, koska se ei koskaan lopu. Useimmissa organisaatioissa on ihmisiä, jotka sopeutuvat uuteen tilanteeseen nopeasti. Haasteena on saada jatkuvan muutoksen hyväksyntä koko organisaatiossa. Jotta voitaisiin ymmärtää organisaatiomuutosta, on ensin ymmärrettävä organisaatiota eli sen hitautta, sisältöä ja keskinäisiä riippuvuuksia. Muutos ei ole on-off-ilmiö, eikä sen tehokkuus ole riippuvainen siitä, missä määrin se on suunniteltu. Lisäksi muutosreitti on useammin spiraalimainen kuin lineaarinen. (Weick & Quinn, 1999.)

Muutoksella organisaatiossa on tarkoituksena parantaa organisaation nykytilaa, jotta se paremmin sopeutuisi toimintaympäristöönsä. Vaikka organisaation muutosten pitäisi edistää resurssien optimointia ja organisaation mukautumista, kirjallisuus näyttää lukemattomia esimerkkejä, joissa muutos tuotti päinvastaisen vaikutuksen, mikä vähensi tuottavuutta ja osakkeenomistajien arvoa sekä kasvatti samalla välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Muutos organisaatiossa on normaali prosessi työntekijöiden arjessa. Se on kuitenkin koettu usein negatiiviseksi asiaksi, koska muutokset nähdään uhkana. (Castillo et al., 2018.)

Aiempi tutkimus organisaatioiden muutoksista osoittaa, että työntekijät reagoivat muutosprosessin aikana yhdellä kolmesta tavasta: passiivisesti, aggressiivisesti tai vilpittömästi. Tutkimuksessa on viime vuosina keskitytty yksilön tunteisiin organisaation muutosprosessin vastustuksessa. Myös yksilöiden sosiaaliset verkostot ovat kasvava kiinnostuksen kohde organisaatioille, koska nämä verkostot tuottavat esimerkiksi ehdotonta tukea muutokselle tai halua vastustaa tai torjua sitä. Sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa rajusti yksilöihin ja määrittää heidän suhtautumisensa muutokseen. Siksi yksilöiden ja heidän sosiaalisen ympäristönsä välisten suhteiden ymmärtäminen voi auttaa muutoksen johtajia valitsemaan paremmin strategiansa. (Castillo et al., 2018.)

2.1 Muutos käsitteenä

Muutosjohtamisen kirjallisuudesta ei löydy yhtä selkeää määritelmää organisaatiomuutoksen käsitteelle. Muutos käsitteenä on melko väljä, ja siksi muutos voidaan määrittellä usealla tavalla. Vartolan (2006, 53) mukaan muutoksella tarkoitetaan jonkin asian siirtymistä tilasta toiseen. Merkitystä ei ole sillä, onko asian muuttuminen nähtävä positiivisena tai negatiivisena kehityksenä. Kotter (1996, 22) puolestaan toteaa, että muutoksessa on kyse osasta jatkuvaa tapahtumien sarjaa, ja että sillä on aina yhteys ympärillä vallitsevaan tilanteeseen. Daftin (2010, 279) mukaan muutoksessa organisaatio sopeutuu uuteen tapaan toimia.

Organisaation muutoksesta on tullut tärkeä keino organisaation selviytymisessä. Organisaatioiden on jatkuvasti tehtävä muutoksia, jos ne haluavat selviytyä ja kasvaa. Koko organisaation saaminen mukaan muutokseen on merkittävä haaste. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan muutoksia olemassa oleviin työtapoihin ja strategioihin, jotka vaikuttavat koko organisaatioon. (Ouedrago & Ouakouak, 2018.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 43–44) korostavat, että muutos tulisi nähdä jatkuvana tapahtumien sarjana eikä yksittäisenä tapahtumana. He toteavat lisäksi, että muu-

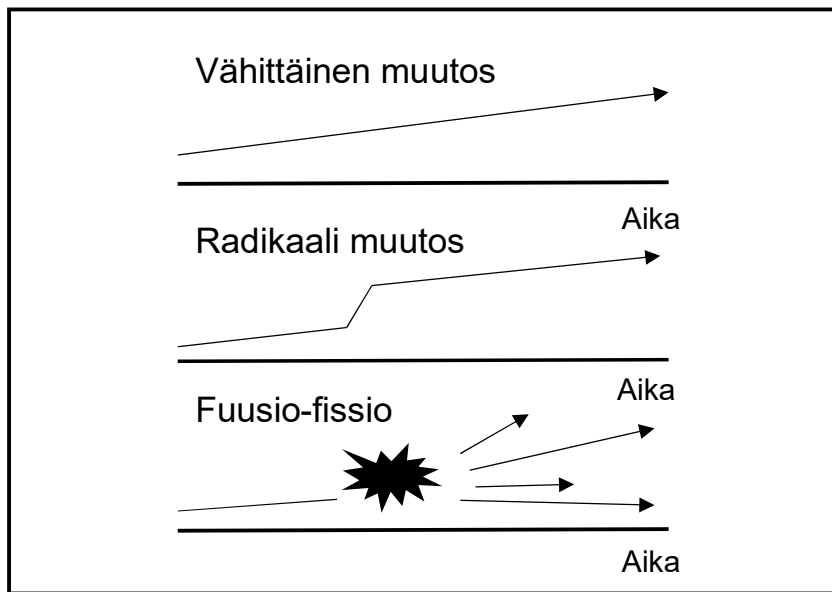
tos organisaatiossa on prosessi, jossa kaikki muutokset koetaan yksilöllisinä ja erilaisina muutosprosesseina. Heidän mukaansa saman toimialan organisaatiot tekevät samankaltaisia muutoksia, mutta kullakin organisaatiolla on oma kulttuurinsa, jonka vuoksi muutoksista tulee yksilöllisiä. Myös Åberg (2006, 123) kiinnittää huomiota muutoksen jatkuvuuteen, eli kyse ei ole yksittäisestä tapahtumasta. Åberg toteaa, että japanilaisen näkemyksen mukaan muutos ei pääty vaan on jatkuvaa ja johtaa tavoitteiden asettamiseksi yhä korkeammalle.

Juuti ja Virtanen (2009, 13–14) luonnehtivat muutosta kahdella sanalla: absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuus tarkoittaa, että muutosta ei voi estää ja kyse on jatkuvasta prosessista. Suhteellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että muutokset koetaan subjektiivisesti. Toiselle jokin asia muutoksena tuntuu pieneltä juttulta, kun taas jollekin toiselle sama asia on iso juttu, jota voidaan pelätä tai josta voidaan innostua.

Weickin ja Quinnin (1999, 366) mukaan muutos voidaan jaotella episodiseen eli ajoittaiseen tai jatkumattomaan muutokseen ja jatkuvaan muutokseen. Episodisen ja jatkuvan muutoksen erot vaihtelevat kuitenkin katsojan näkökulmasta riippuen. Episodiseen muutokseen liittyvät suunnittelu ja ohjaus, kun taas jatkuvaan muutokseen liittyvät jatkuva kasvu sekä kumulatiivisuus ja organisaation itseohjautuvuus.

Mattilan (2007, 16–17) mukaan muutoksia voi jaotella usealla tavalla. Mattila jaottelee muutokset kolmeen perustyyppiin, jotka kattavat useimmat muutostilanteet:

1. Vähittäinen muutos, jossa muutos tapahtuu ajan kuluessa.
2. Radikaali muutos, jossa on selkeä hetki, jolloin muutos tapahtuu.
3. Fuusio-fissio, jossa alkuperäinen organisaatio hajoaa ja toiminta jatkuu yhden tai useamman uuden organisaation toimesta.



Kuvio 2. Muutostilanteiden tyypit (Mattila, 2007, 16)

Muutosnopeuden väitetään kasvaneen aikojen saatossa. Mannermaan (2008, 26) mukaan nykyisin muutoksia tapahtuu enemmän ja nopeammin kuin koskaan aiemmin. Myös Suutarisen (2010, 190) mukaan muutoksia tapahtuu organisaatioissa kiihtyvällä tahdilla. Lisäksi Suutarinen toteaa, että johtamistaitojen merkitys on suuri muutoksen onnistuneessa läpiviennissä, ja että toimintatavoilla on yhteys oikeudenmukaisuuden tunteeseen, jolla puolestaan on yhteys työhyvinvointiin. Kotter (1996, 30) korostaa muutoksen merkitystä ja totesi jo vuonna 1996, että muutokset yritysten toimintaympäristössä ja tarve uudistumiseen kasvavat tulevina vuosikymmeninä.

2.2 Muutosjohtaminen

Edellä on todettu, että muutos ei välttämättä ole yksittäinen ja irrallinen tapahtuma, vaan kyse on jatkuvasta kehityksestä ja erilaisista tapahtumista organisaatiossa. Tämän vuoksi on relevanttia pohtia, eroaako muutosjohtaminen muusta jatkuvasti meneillään olevasta johtamisesta. Muutosjohtamisesta puhuttaessa ja teoreettisia muutosmalleja tarkasteltaessa (mm. Al-Haddad & Kotnour 2015, 249) muutosprosessissa on alkupiste ja loppupiste, joten muutosjohtaminen liittyy merkittävämpään muutokseen kuin organisaation päivittäisessä työssä esille tuleviin jatkuviin (pienempiin) muutoksiin. Muutosjohtamisen voidaan siis edellä esitetyn perusteella katsoa liittyvän organisaatiossa tapahtuviin suurempiin muutoksiin, jossa johtamisen merkitys korostuu.

Moran ja Brightman (2001, 111) määrittelevät muutosjohtamisen prosessiksi, jossa organisaation suunta, rakenne ja kyvyt uudistetaan palvelemaan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Vastaavasti By (2005) on selvittänyt eri tutkijoiden näkemyksiä muutosjohtamisen määritelmästä ja toteaa, että tutkijoiden mukaan muutos on jatkuvasti läsnä organisaation toiminnassa sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Siksi ei pitäisi olla epäselvyyttä siitä, kuinka tärkeä on organisaation kyky tunnistaa missä sen tulee olla tulevaisuudessa. Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen tärkeyden vuoksi sen johtamisesta on tulossa erittäin haluttu ja vaadittu johtamistaito. Koska muutostarve on usein arvaamaton, se on yleensä reaktiivista, epäjatkovaa, tapauskohtaista ja usein organisaatiokriisin aiheuttamaa. Samansuuntaiseen päätelmään ovat päätyneet myös Saif et al. (2013). He toteavat, että muutoksen johtaminen on yleensä reaktiivista, epäsäännöllistä ja suunnittelematonta. Heidän mukaansa tässä voi olla kyse siitä, että ei ole sopivaa viitekehystä siihen, kuinka implementoidaan ja johdetaan organisaation muutoksia. Tämä voi johtua siitä, että lähestymistavat ja teoriat muutoksen johtamisesta ovat ristiriitaisia ja hämmentäviä (Saif et al., 2013).

Muutoksen johtamisessa esimiesten rooli on keskeinen. Organisaatioiden esimiesten on kyettävä rohkaisemaan henkilöstöään oppimaan, uudistumaan ja kyseenalaistamaan, jotta organisaatio olisi valmiina muutokseen. Johtajien ja esimiesten on oltava tietoisia trendeistä ja muutoksista toimintaympäristössä. (Dumas & Beinecke 2018, 867.) Ilman johtajuutta suunniteltu muutos organisaatiossa ei ole toteutettavissa (Burke 2011, 247). Myös Brimm (2015, 112) toteaa, että muutoksen johtaminen on välttämättömyys, mikäli halutaan menestyä yritystoiminnassa ja ympäristön muuttuessa.

Muutoksen läpivieminen edellyttää muutoksen johtamista koko muutosprosessin ajan (Gobble 2013, 62–63). Muutosvalmius on avaintekijä organisaation muutostilanteessa: se joko helpottaa muutosta tai jos sitä ei ole, estää muutoksen (Dumas & Beinecke 2018, 873–784).

Vaikka useat organisaatiot tekevät muutoksia, ovat niiden tulokset epävarmoja. Ensisijainen syy tähän on se, että muutoksen toteutukseen osallistuu ihmisiä. Muutosyritykset epäonnistuvat usein, koska muutosjohtajat aliarvioivat työntekijöiden keskeisen roolin muutosprosessissa. Työntekijät ovat organisaation muutoksen keskipisteessä, ja minkä tahansa organisaation muutoksen onnistuminen riippuu työntekijöiden kyvystä sopeutua siihen. Koska organisaation jäsenet on saatava hyväksymään muutos, tällaisia prosesseja johtavan johdon on varustettava työntekijät asianmukaisilla tiedoilla, taidoilla ja asenteilla, jotta organisaatio menestyisi. Heidän on autettava työntekijöitä voittamaan pelot ja vastarinta sekä motivoitava heitä edistämään tarvittavia voimavaroja muutoksen onnistumisen varmistamiseksi. (Ouedrago ja Ouakouak, 2018.)

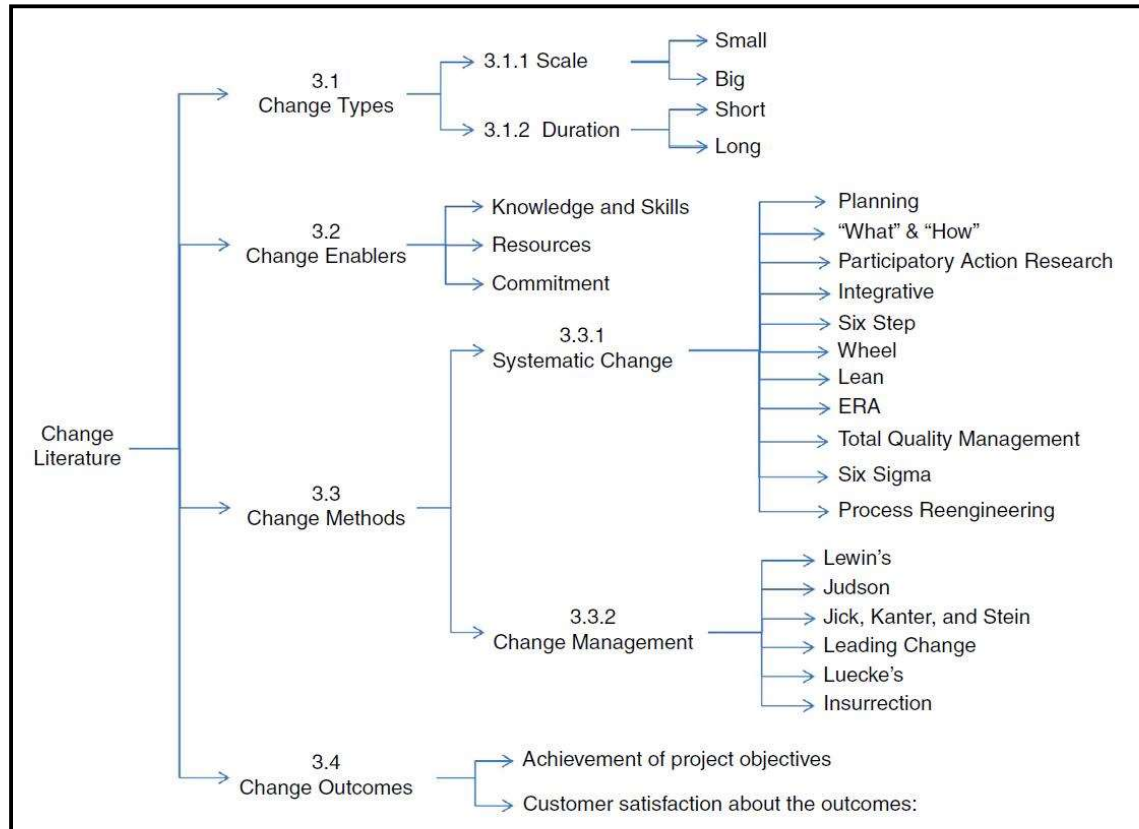
Muutoksen johtamisessa ihmisten johtaminen on avainasemassa. Johtaminen nähdään ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Onnistuneessa muutoksessa johtamisarvot ja uskomusjärjestelmät ohjaavat organisaatiota läpi aikojen, vaikka strategiat ja toimintatavat muuttuvat ympäristön muutoksen seurauksena. (Juuti & Virtanen 2009, 140–151.)

Muutosjohtamisen onnistuminen on vahvasti riippuvainen työntekijöiden hyväksynnästä ja tuesta. Muutosjohtaminen on aktiivista johtamiskäyttämistä, jolla pyritään muuttamaan osallisten omat edut ryhmän tai organisaation eduiksi. Mikäli johtajat huolehtivat henkilöstön yksilöllisistä tarpeista ja tunteista, työntekijät muodostavat todennäköisemmin positiivisen siteen muutokseen. (Abrell-Vogel & Rowold, 2014.)

2.3 Muutosten taksonomia kirjallisuudessa

Kuten edellä on todettu, muutoksia on erilaisia ja jokainen yksilö kokee muutokset subjektiivisesti. Tässä luvussa käsitellään muutosten taksonomiaa Al-Haddadin ja Kotnourin (2015, 241–261) laatiman luokittelun mukaisesti (kuva 1). He ovat tutki-

neet muutosjohtamisen kirjallisuutta ja laatineet sen perustella taksonomian muutoksille. Perusluokittelu voidaan tehdä neljään osaan: muutoksen tyyppi, muutoksen mahdollistajat, muutosmenetelmät ja muutosten tulokset.



Kuva 1. Muutosten taksonomia muutosjohtamisen kirjallisuudessa (Al-Haddad & Kotnour 2015, 242)

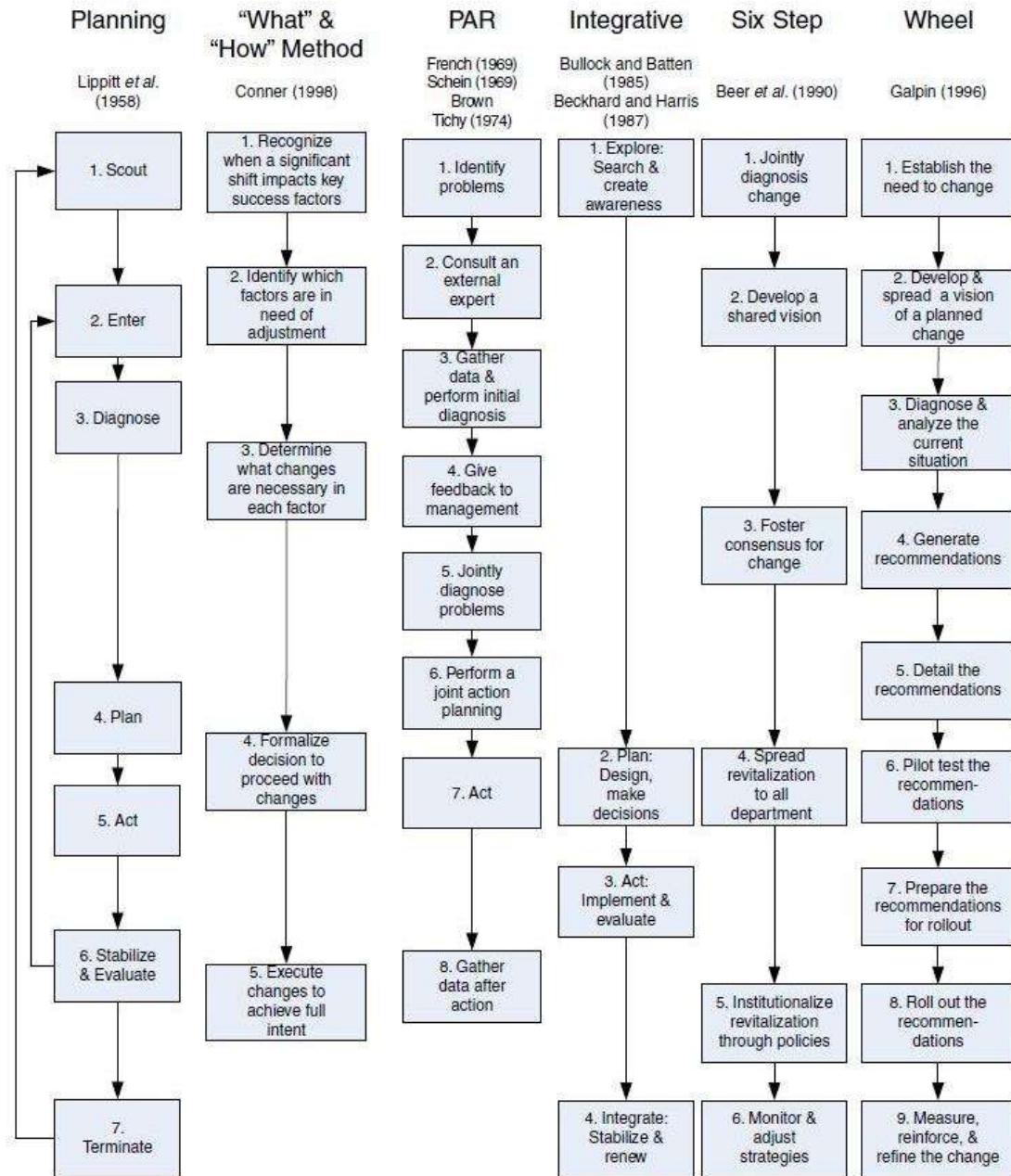
Muutoksen tyyppi kuvaa muutoksen muotoa ja ominaisuutta. Kun muutoksen tyyppi on tunnistettu, johtajan on mahdollista valita sopivin metodi muutoksen edistämiseen. Muutostyyppi jaetaan mittakaavan (pieni tai suuri) ja keston (lyhyt tai pitkä) mukaan. Suuret muutokset vaativat organisaatiolta paljon resursseja, kun taas pienet muutokset on helpompi aloittaa, niitä on helpompi hallita eikä muutoksen läpivientiin vaadita niin paljon johtajuutta. Muutoksen kestolla tarkoitetaan ajanjaksoa, jona muutos toteutetaan. Pitkäkestoinen muutos vaatii enemmän johtajuutta kuin lyhytaikainen, ja pitkäkestoiseen muutokseen sitoutuu yleensä paljon työntekijöitä. Lyhyen aikavälin muutokset on tunnistettu onnistuneemmiksi kuin pitkän aikavälin

muutokset. Organisaatiot, jotka kykenevät ennustamaan lyhyen aikavälin muutoksia ja reagoimaan niihin nopeasti, saavuttavat itselleen kilpailuetua. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 242–250.)

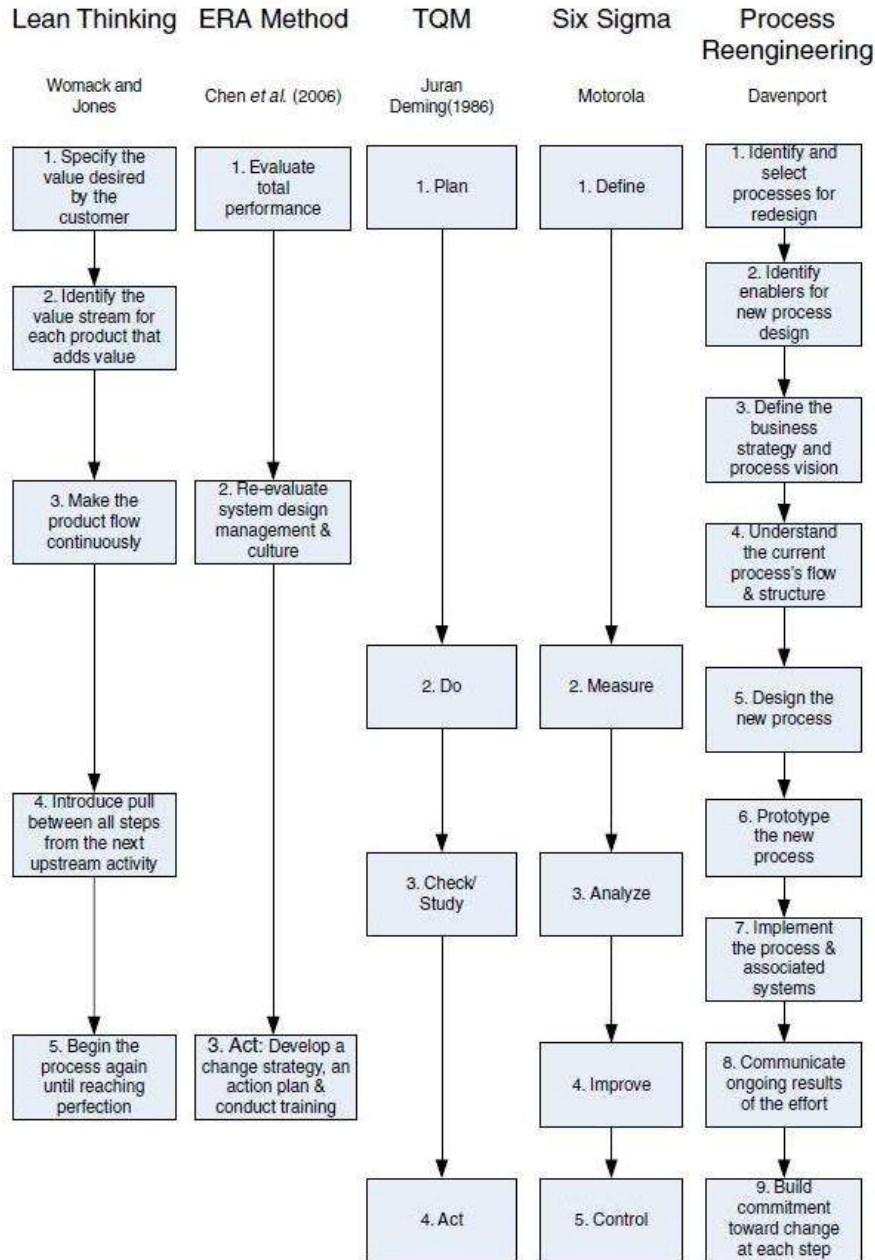
Muutoksen mahdollistajat jaetaan tietoihin ja taitoihin, resursseihin sekä sitoutumiseen. Muutos tapahtuu ajan kuluessa, mutta jotta varmistettaisiin muutoksen onnistuminen, on tehtävä suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi, asetettava aikataulu ja tunnistettava kriittiset tekijät, joilla on merkitystä muutoksen onnistumiselle. Tärkeää on määritellä tavoite sekä työntekijöiden roolit muutoksessa ja johtamisessa. Organisaation on kyettävä tunnistamaan vallitsevat olosuhteet, jotta muutos onnistuisi. Ihmisten käsitys organisaation valmiudesta muutokseen voi myös vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Positiivisella asenteella ja sitoutuneisuudella on vahva yhteys muutosvalmiuteen. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 242–250.)

Muutosmenetelmät voidaan jakaa kahteen luokkaan, järjestelmällisiin muutostapoihin ja muutosjohtamisen malleihin (johtamisen muutosmallit). Järjestelmällisissä muutostavoissa käytetään prosesseja ja työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida nykytilaa, suunnitella muutoksia ja lopuksi toteuttaa ja käyttöönottaa muutokset. Perinteiset muutosteoriat ovat suosineet vaiheittaista muutosta, joka on suunniteltu ja läpiviety johdon toimesta. Viimeaikaiset muutosmenetelmät ovat tulleet systemaattisemmiksi ja syklistemmiksi sekä paremmin integroitaviksi. Niihin liittyy myös aiempaa enemmän organisationaalista muutosta. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 242–250.)

Monet tutkijat ovat kehittäneet järjestelmällisten muutostapojen menetelmiä. Al-Haddad ja Kotnour ovat nostaneet kirjallisuudesta esille yksitoista menetelmää (kuvat 2a ja 2b). Seuraavaksi on lyhyt katsaus näihin menetelmiin.



Kuva 2a. Järjestelmällisiä muutosmenetelmiä (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246)



Kuva 2b. Järjestelmällisiä muutosmenetelmiä (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246)

Suunnittelumenetelmä (Planning) käsittää seitsemän vaihetta. Aluksi luodaan tarve muutokselle eli selvitetään, mikä on ongelma. Sitten arvioidaan organisaation muutokky ja kyky muutokseen. Seuraavaksi tarkennetaan (järjestelmä)ongelmaa. Neljännessä vaiheessa suunnitellaan etenemistapa ja mietitään vaihtoehtoiset tavat edetä. Tämän jälkeen muutetaan suunnitelma eli aiheet toiminnaksi. Kuudennessa

vaiheessa vakautetaan muutos. Viimeisessä vaiheessa suhde ulkopuoliseen toteuttajaan päätetään. (Lippitt et al. 1958, 142.)

Mitä ja miten -menetelmän ("What" & "How" Method) mukaan muutosta käsitellään yhdistettynä järjestelmänä, johon liittyy useita prosesseja ja johon voi liittyä kaaos. Tämä menetelmä korostaa vahvan johtajan merkitystä muutoksen ohjaamisessa siten, että johto määrittelee vision ja strategian sekä päättää yksilöiden tehtävät. Tässä menetelmässä oletetaan, että tulevaisuudessa vallitsee kaaos tai sekaannus. Siksi menetelmä korostaa johdon kykyä implementoida muutos. (Al-Haddad & Kotonour 2015, 245.)

Osallistavan toiminnan tutkimuksen menetelmässä (PAR, Participatory Action Research) asiaa tarkastellaan muutoksessa mukana olleiden henkilöiden kokemusten perusteella. Tämä voi olla joissakin tilanteissa sopiva menetelmä, koska se kerää muutoksessa mukana olevien henkilöiden näkemyksiä ja saa heidät tuntemaan itsensä osaksi muutosta. Samalla luodaan ympäristö, joka auttaa sitoutumaan muutokseen. (Argyris & Schön, 1989.)

Integroiva menetelmä (Integrative) on järjestelmällinen menetelmä käsitellä muutoksia. Menetelmä sisältää organisaation tutkimisen ja tietoisuuden luomisen, muutoksen suunnittelun, tehtyjen toimenpiteiden toteutuksen ja arvioinnin sekä lopuksi muutostilanteen integroinnin ja vakauttamisen. (Gichuhi, 2017.) Vastaavasti Rosenbaum et al. (2018) kuvailevat menetelmää kaavamaiseksi menetelmäksi, jossa tunnistetaan muutoksen elementit sekä se, mikä vaikutus näillä on toisiinsa, ja tarjotaan muutoksen osallistuville operatiivinen kehys ymmärtää erilaisia riippuvuuksia.

Kuuden askeleen menetelmässä (Six Step) järjestellään uudelleen työntekijöiden roolit, vastuut ja suhteet, jotta liiketoiminnan ongelmat saataisiin ratkaistua. Onnistunut muutos ei lähde organisaation ylätasolta vaan alhaalta. Johdon tehtävänä on antaa yleinen suunta. Menetelmä koostuu kuudesta vaiheesta. Ensin rakennetaan sitoutuminen, sitten luodaan näkemys tulevasta, rakennetaan yksimielisyys muu-

toksesta, kannustetaan kaikkia osallistumaa ja vakautetaan tilanne, ja lopuksi tarkkaillaan tilannetta ja tehdään muutoksia strategiaan tarvittaessa. (Hoadley & Lamos, 2012.)

Pyörämenetelmä (Wheel) koostuu yhdeksästä vaiheesta, jotka muodostavat mallin, jossa ihmiset otetaan mukaan tekniseen muutosprosessiin. Menetelmässä selvitetään aluksi tarve muutokselle ja suunnitellaan huolellisesti muutosprosessi sekä muutoksen toteutus. Mallissa korostetaan organisaation kulttuurin ja toimintatapojen sekä palkitsemisjärjestelmän huomioimista muutoksen toteutuksessa. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 247.)

Lean-ajattelu (Lean Thinking) on alun perin kehitetty tuotannon tehostamiseen. Lean-ajattelussa optimoidaan materiaalien, tilojen ja työvoiman määrä siten, että kaikki toiminta tuottaa lisäarvoa. Lean-mallissa on viisi avainperiaatetta. Ensimmäisen periaatteen mukaan jokaisen tuotteen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kun arvo on määritelty, tehdään arvovirrasta kuvaus alkuperäisestä ideasta valmiiseen tuotteeseen asti. Tämän jälkeen tulisi prosessissa karsia virheitä ja lisätä tuotavuutta, jotta saadaan virtausta lisättyä. Neljännessä vaiheessa pyritään lisäämään imua eli vältetään turhaa varastointia sekä ylimääräistä tuotantoa ja yritetään toimittaa tuotteet mahdollisimman pian tilauksen jälkeen. Viidennessä vaiheessa aletaan tarkastella prosessia uudelleen ja tehdään parannuksia tähdäten täydelliseen tulokseen. (Womack & Jones 2003, 15–90.)

Arviointi, uudelleenarviointi ja toiminta -menetelmä (ERA Method) rakentuu kolmesta vaiheesta: arvioinnista, uudelleenarvioinnista ja toiminnasta. Kaksi ensimmäistä osaa käsittävät nykyisen organisatorisen tilanteen, arvojen ja asiakastarpeiden tunnistamisen sekä kokonaistilanteen uudelleenarvioinnin. Kolmas vaihe käsittää todellisen muutoksen toteuttamisen, johon sisältyy muutosstrategian laatiminen ja kattava toimintasuunnitelma. (Chen et al., 2006.)

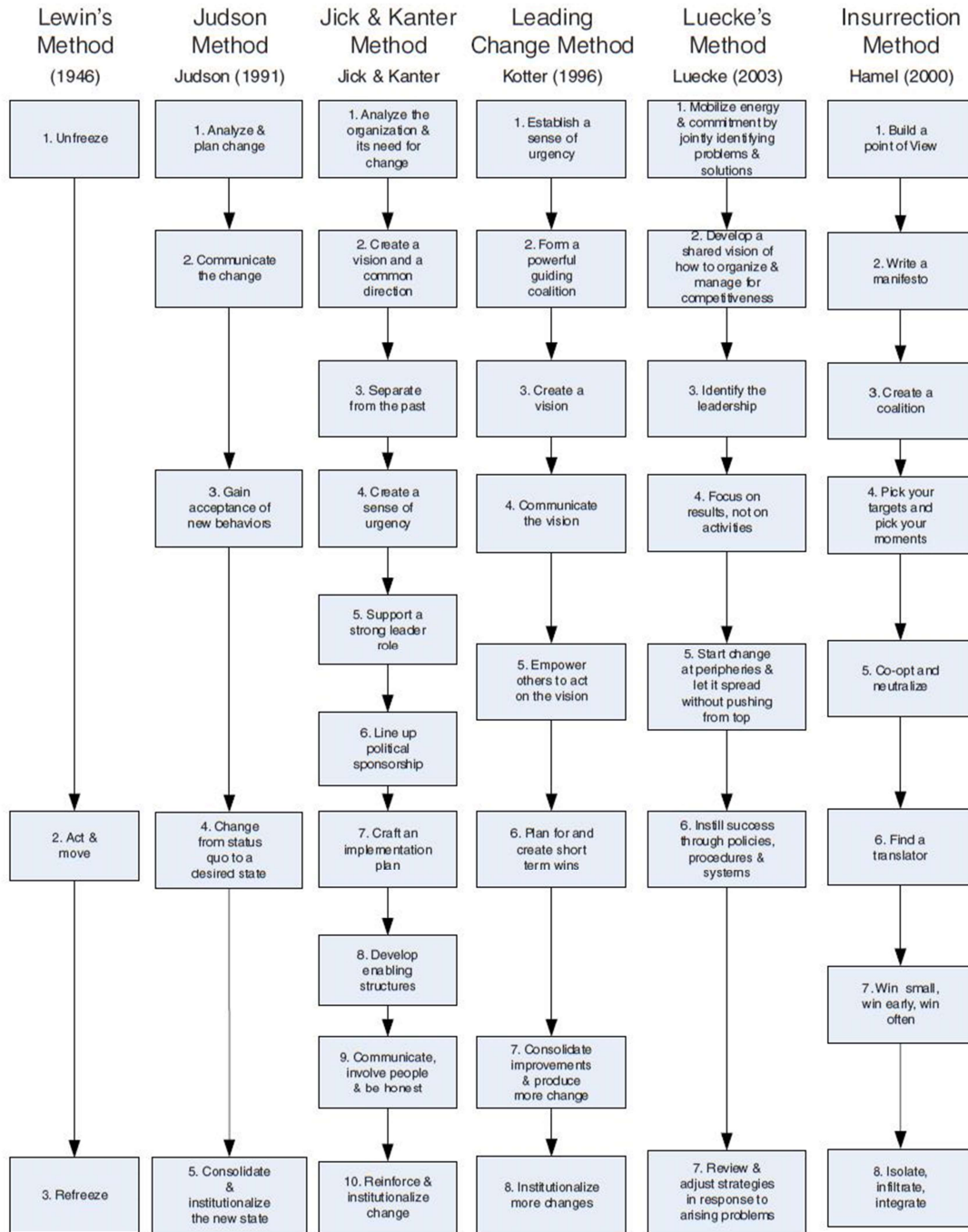
Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) malliin liittyvät ajatus, suunnittelu, parantaminen ja kontrollointi, joilla tavoitellaan organisatorista huippuosaamista (Hannus,

1994, 260). Haverilan et al. (2005, 377) mukaan TQM muodostuu asiakaslähtöisyydestä, henkilöstön osallistumisesta, tiimityöskentelystä, henkilöstön kehittämisestä ja jatkuvasta parantamisesta.

Six Sigma -menetelmässä (Six Sigma) on kuusi vaihetta prosessin hallinointiin: määrittele, mittaa, analysoi, paranna ja tarkkaile (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246). Malli liittyy olennaisesti laatuun ja sen valvontaan. Sen avulla halutaan päästä dataan perustuvaan päätöksentekoon. Malli perustuu raportointiin, johon liittyy tiedon analysointia. (Kwak & Anbari 2006, 709.)

Prosessin uudelleensuunnittelu (Process Reengineering) on uudelleensuunnittelu työkalu, jolla tavoitellaan radikaaleja parannuksia ja innovaatioita organisaation prosesseissa käyttämällä suorituskykymittauksia kuten kustannuksia, laatua, palvelua ja nopeutta. Menetelmässä tunnistetaan uudelleen suunniteltava prosessi, tunnistetaan uuden prosessin suunnittelun mahdollistajat, määritellään strategia ja visio, ymmärretään nykyisen prosessin kulku ja rakenne, suunnitellaan uusi prosessi, laaditaan uuden prosessin prototyyppi, toteutetaan prosessi, viestitään tulokset sekä rakennetaan sitoutumista muutokseen jokaisessa vaiheessa. (Al-Haddad & Kotnour, 2015, 248.)

Muutosjohtamisen malleja Al-Haddad ja Kotnour kuvaavat kuuden mallin kautta (Kuva 3).



Kuva 3. Muutosjohtamisen malleja muutosjohtamisen kirjallisuudesta (Al-Haddad & Kotnour 2015, 249)

2.4 Muutosmallit kirjallisuudessa

Verrattuna järjestelmällisten muutostapojen menetelmiin muutosjohtamisen mallit ovat laajempia ja käsitteellisempiä. Muutosmallit käsittelevät muutosta suuressa mittakaavassa. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 248.) Tässä luvussa tehdään katsaus muutosmalleihin perustuen Al-Haddadin ja Kotnourin artikkeliin Integrating the Organizational change literature: a model for succesful change (2015).

Lewinin mallin (Lewin's Method) mukaan muutosprosessi alkaa organisaation nykytilan sulattamisella ja luomalla kannustimia. Sen jälkeen toteutetaan halutut muutokset valitsemalla tilanteeseen sopiva johtamistyyli, ja kun haluttu muutos on saavutettu, jäädytetään tilanne. Tässä mallissa korostetaan dialogin merkitystä ongelmien ratkaisemisessa sekä sitä, että onnistunut ongelmanratkaisu edellyttää muutosagenttien osallistumista ongelman ymmärtämiseksi ja ratkaisun löytämiseksi ja toteuttamiseksi. Tämä malli keskittyy ryhmien konflikteihin ja yksilöiden kehittämiseen. Muutostutkimuksen mukaan tehokkaan muutoksen on oltava nopea. Kun muutos on toteutettu ja jos sen halutaan olevan menestyksenkäs, on tilanne jäädytettävä, jotta muutoksesta saadaan pysyvä ja säilyvä. Jos näin ei toimita, on iso riski siihen, että muutoksesta tulee lyhytikäinen ja henkilöstö palaa aiempaan toimintatapaan. Tämän vuoksi jäädytysvaihe on tärkeä, ja siinä muutosvoimat ja vastavoimat pyritään saamaan sopivaan tasapainoon. (Robbins & Judge 2016, 661.)

Judsonin malli (Judson Method) koostuu viidestä vaiheesta: organisaation analysoinnista, muutoksen suunnittelusta, muutoksen viestimisestä organisaatiolle, muutoksen vahvistamisesta sekä muutoksen institutionalisoinnista. Tämän mallin mukaan suurin este on muutoksen vastustaminen. Vastustuksen voittamiseksi Judson ehdottaa palkitsemista, neuvottelemista ja taivuttelua. (Armenakis & Bedeian 1999, 301.)

Jick & Kanter -menetelmä (Jick & Kanter Method) koostuu kymmenestä vaiheesta muutoksen toteuttamiseksi. Ensiksi analysoidaan organisaation tilanne, sitten luodaan suunnitelma ja visio, toteutetaan muutos vahvan johtajan tuella sekä lopuksi viestitään ja institutionalisoidaan muutos. Tämä malli huomioi sisäiset ja ulkoiset

voimat sekä suuret prosessit, jotka saattavat vaikuttaa muutokseen. Lisäksi mallissa korostetaan muutosagenttien niiden eli henkilöiden merkitystä, joiden vastuulla on muutoksen suunnittelu ja toteutus. (By, 2005.)

Johtava muutos -malli (Leading Change Method) muodostuu kahdeksasta vaiheesta. Mallin tarkoitus on olla kokonaisvaltainen malli, jonka avulla organisaatiot voisivat välttää epäonnistumisia muutoksen toteuttamisessa ja saada lisää mahdollisuuksia menestykseen. Mallin luoja Kotter havaitsi keskeiset epäonnistumiset, joita johtajat tekevät muutosten toteuttamisessa, ja loi mallin näiden ongelmien voittamiseksi. Mallin ensimmäisessä vaiheessa luodaan käsitys muutosten kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Sen jälkeen luodaan muutosta ohjaava ryhmä, muodostetaan visio, tiedotetaan visiosta/muutoksesta, valtuutetaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, toteutetaan muutos, varmistetaan sen onnistuminen lyhyellä aikavälillä ja lopuksi juurrutetaan muutos. (Kotter 1996, 20–23.)

Robbins ja Judge (2016, 662) huomauttavat, että Kotterin malli perustuu Lewinin malliin. Kotterin mallin neljä ensimmäistä vaihetta kuvaavat Lewinin mallin sulattamisvaihetta. Vastaavasti Kotterin mallin vaiheet viidestä seitsemään kuvaavat liikettä tai muutoksen toteutusta eli Lewinin mallin toteutusvaihetta, ja lopuksi Kotterin mallin kahdeksas vaihe on vastaava kuin Lewinin mallin jäädytysvaihe. Kotterin malli antaa yksityiskohtaisempia ohjeita muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen kuin Lewinin malli.

Luecken malli (Luecke's Method) korostaa muutoksen tarpeen ja kiireellisyyden hyväksymisen merkitystä. Muutos pitäisi nähdä tilaisuutena eikä uhkana, ja tämän avulla muutos onnistuu ja tunkeutuu syvälle organisaatiokulttuuriin. Malli painottaa vahvan johtajan merkitystä muutoksen tukemisessa ja työntekijöiden kannustamista muutoksen hyväksymiseen. Malli alkaa nykyisten ongelmien ja niiden ratkaisujen tunnistamisella. Sen jälkeen kehitetään yhteinen visio, tunnistetaan johtajuus, toteutetaan muutos ja lopuksi mukautetaan strategia ja sen seuranta muutosprosessien ongelmien varalle. (Shafran 2017, 43–44.)

Kapinamallin (Insurrection Method) mukaan organisaation muutoksessa on kahdeksan vaihetta. Alkuun laaditaan vahva suunnitelma, sen jälkeen luodaan tukitiimi, toteutetaan muutos sekä lopuksi integroidaan ja vakiinnutetaan muutos. Mallin mukaan muutoksen on oltava jatkuvaa innovatiivisten ajatusten hahmottelua, suunnittelua, kokeilua ja arviointia. (Shafran 2017, 44.)

Edellä esitellyt muutosmallit eroavat jonkin verran toisistaan, mutta tietyt samat asiat löytyvät useimmista malleista. Ensivaiheessa on havaittu tarve, asia joka täytyy muuttaa. Sitten on luotava näkemys siitä, miten tavoittila eli muutoksen jälkeinen aika eroaa nykytilasta. Sen jälkeen on määriteltävä ja nimettävä joukko, joka alkaa toteuttaa muutosta. Muutosta olisi johdettava ja toteutettava määrätietoisesti, ja sen täytyy olla huolella suunniteltu. Muutoksen toteutumista tai onnistumista tulisi voida mitata. Muutoksen toteutuksen jälkeen tavoitteena on vakiintunut tilanne, jossa organisaatio toimii pysyvästi uuden tilanteen mukaisesti.

Viimeisenä kohtana muutosten taksonomiassa ovat Al-Haddadin ja Kotnourin mukaan muutosten tulokset. Ne voidaan määrittellä organisaation muutosten seurauksiksi. Muutosten tulosten mittaaminen saattaa edistää organisaation kehittymistä ja menestymistä, mikäli käytetään sopivia mittausten menetelmiä. Mittaustulokset antavat johdolle näkemyksiä siitä, miksi järjestelmä toimii kuten toimii, missä sitä voidaan parantaa, ja missä kohtaa järjestelmä toimii kontrolloidusti ja missä ei. Suorituskyvyn mittaustavoitteiden määrittäminen ja asettaminen ovat organisaation tärkeimpiä päätöksiä, koska ne voidaan saavuttaa vain, kun strategiset tavoitteet on määritetty selkeästi. Suorituskyky mittaukset auttavat organisaatiota arvioimaan tavoitteiden toteutumista antamalla tarvittavan informaation päätösten tekemiseksi. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 251.)

Al-Haddadin ja Kotnourin (2015, 251) mukaan muutoshankkeiden lopputulos on koko muutoksen lopputulema. Muutos katsotaan onnistuneeksi, jos se toteutetaan ennalta määritettyjen tavoitteiden puitteissa (budjetti, aikataulu, asiakkaan vaatimukset jne.). Tulokset voidaan luokitella kahteen pääryhmään:

1. Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen.
2. Asiakkaiden tyytyväisyys tuloksiin.

Muutos vaikuttaa kaikkiin organisatorisiin näkökohtiin kuten strategiaan, sisäiseen rakenteeseen, prosesseihin, ihmisten työpaikkoihin, asenteisiin sekä yleiseen kulttuuriin. Tämän vuoksi organisaation on ymmärrettävä, että muutos ei voi olla nopea ja suoraviivainen, vaan sen on oltava joustava ja hyvin suunniteltu. Jotta muutos voitaisiin suunnitella oikein Al-Haddad ja Kotnour (2015, 251) ehdottavat, että muutoksen tyyppin ja muutosmenetelmän tulisi olla linjassa keskenään.

Al-Haddad ja Kotnour (2015, 235) toteavat, että keskeistä organisaation muutosprosessissa on valita kyseiseen muutokseen sopiva muutosmenetelmä. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena olevaa muutosta on syytä peilata olemassa oleviin muutosmalleihin ja pohtia, oliko muutos toteutettu jonkin mallin mukaisesti ja jos oli, oliko valittu muutosmalli sopiva kyseiseen muutokseen.

2.5 Luottamus organisaatioon ja viestintä muutoksessa

Luottamuksen määrittelemisen ei ole yksiselitteistä, koska siihen liittyvät valittu näkökulma ja lähestymistapa. Luottamus vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyvät, joten se vaikuttaa ihmisten toimintatapoihin. Luottamus on ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta syntynyt vakaumus, joka vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten välisen yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 77) Luottamus voi olla myös organisaation ominaisuus, jolla on vaikutusta ihmisten tapaan toimia. Luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa ihmiset voivat työskennellä vapautuneesti ja käyttää energiansa työn tekemiseen. Mikäli organisaatiossa ei ole luottamusta, ihmiset voivat olla epäileväisiä tai ahdistuneita ja energia kuluu muuhun kuin työn tekemiseen. (Mäkipeska et al. 2005, 27.) Robbins ja Judge (2010, 158) toteavat myös, että menestyvässä organisaatiossa työntekijöillä on keskinäinen luottamus ja he luottavat myös johtoon. Ryhmien välinen luottamus helpottaa yhteistyötä ja vähentää tarvetta toisten tarkkailuun. Organisaation jäsenet ovat valmiimpia ottamaan riskejä ja paljastamaan omia heikkouksiaan, kun he luottavat kollegoihin. Luottamus johtamiseen on tärkeää, koska silloin organisaatio on valmis hyväksymään ja sitoutumaan johdon tavoitteisiin ja päätöksiin.

Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta, toteavat Stenvall ja Virtanen (2007, 13). Mabinin et al. (2001, 186) mukaan tekijät, jotka edesauttavat luottamuksen muodostumista, ovat kompetenssi, avoimuus, tuki henkilöstölle, palkitseminen ja aikeiden selventäminen. On tärkeää osoittaa henkilöstölle, että johdolla on kyky johtaa muutosta. Tärkeää on myös, että relevantti informaatio jaetaan henkilöstölle. Johdon on tuettava henkilöstöä ja osoitettava, että henkilöstö hyväksytään sellaisena kuin se on ja että erilaiset mielipiteet hyväksytään. Tärkeää olisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä, jossa kaikki hyötyvät yksilön tai organisaation menestyksestä. Johdon olisi pystyttävä osoittamaan, että se pyrkii toimimaan organisaation ja ihmisten parhaaksi.

Luottamukseen liittyy oleellisesti epäluottamus, ja ne ovat toistensa vastinparit. Luottamuksen kasvattaminen vahvistaa luottamusta ja vastaavasti epäluottamuksen lisääntyminen vähentää luottamusta sekä aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. (Harisalo et al. 2010, 46.) Harisalo (2009) toteaa, että on hyödyllistä selvittää, kuinka luottamus muuttuu epäluottamukseksi.

Muutoksen tavoitteen tai vision viestiminen on tärkeää. Todellinen voima muutokseen löytyy, kun useimmilla organisaatiossa ja sen toiminnassa mukana olevilla on yhteinen käsitys muutoksen suunnasta ja tavoitteista. Yhteinen käsitys auttaa motivoimaan ja koordinoimaan toimia, joilla muutosta edistetään. Yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja sitoutumista siihen ei ole helppoa saavuttaa. Virheiden tekeminen on yleistä. Johto viestii liian vähän tai se lähettää epä johdonmukaisia viestejä. Tästä seuraa muutoksen pysähtyminen. (Kotter 1996, 85.) Myös Simoes ja Esposito (2012) toteavat, että viestintä on tunnustettu merkityksellisenä ulottuvuutena organisaation muutoksen onnistumisessa, ja sitä pidetään tärkeänä muutosvalmiuden rakentamisessa ja epävarmuuden vähentämisessä sekä keskeisenä tekijänä sitoutumisen saavuttamisessa.

Useat esteet voivat hidastaa tai vääristää tehokasta viestintää. Yksi ongelma on tiedon suodattuminen. Mitä useampia tasoja organisaation rakenteessa on, sitä

enemmän tieto suodattuu. Toinen ongelma on valikoiva näkemys. Viestin vastaanottajat yleensä kokevat viestin haluamallaan tavalla muun muassa omaan taustansa ja kokemukseensa perustuen. Kolmas ongelma on tiedon määrä. Kanavia on useita, jolloin tietoa valikoidaan, jätetään huomioimatta tai unohdetaan. Neljäs ongelma on tunteet. Se, millainen tunnelataus vastaanottajalla on, vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja tulkitsee viestin. Viides ongelma on kieli. Vaikka puhuttaisiin samaa kieltä, sanat merkitsevät eri asioita eri ihmisille. Toisin sanoen viestin lähettäjä olettaa, että vastaanottaja antaa sanoille saman merkityksen kuin lähettäjä. Tämä oletus on usein väärä. Ikä ja konteksti ovat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat eniten siihen, minkä merkityksen sanoille antaa. Kuudes ongelma on viestimisen pelko. Osa ihmisistä kärsii viestimisen pelosta, mikä voi johtaa siihen, että viestinnässä ei käytetä sopivinta välinettä. (Robbins & Judge 2010, 178–180.)

2.6 Muutosvastarinta ja sen murtaminen

Muutos nähdään usein uhkana, ja siksi organisaatiot sekä niiden jäsenet vastustavat muutoksia. Kun organisaatiolle osoitetaan muutoksen tarve datan avulla, tutkimusten mukaan organisaatio pyrkii hakemaan tuekseen dataa, joka osoittaisi, ettei muutokseen ole tarvetta. Muutosvastarinta ei ole kuitenkaan vain huono asia. Vastarinta kertoo organisaation vakaudesta ja ennustettavasta käyttäytymisestä. Jos vastarintaa ei olisi, seurauksena voisi olla hallitsematon kaaos. Vastustus voi käynnistää rakentavan keskustelun muutoksen järkevyydestä, ja seurauksena voi olla parempi lopputulos. Muutosvastarinnalla on kuitenkin huonot puolensa, ja se rajoittaa kehitystä sekä organisaation muuntautumista. Muutosvastarinnasta puhuttaessa on myös hyvä todeta, että kaikki muutos ei ole hyvästä. Tutkimusten mukaan nopeasti tehdyt ratkaisut saattavat johtaa huonoihin päätöksiin. (Robbins & Judge 2016, 656.) Myös Ford ja Ford (2009, 103) toteavat, että vastarinta, joka ymmärretään oikein palautteena, voi olla tärkeä voimavara muutosehdotuksen ytimessä olevien tavoitteiden ja strategioiden laadun ja selkeyden parantamisessa. Oikein käytettynä se voi lisätä onnistuneen muutoksen toteutuksen mahdollisuuksia.

Simoes ja Esposito (2012) kirjoittavat, että muutosten vastustaminen eli muutosvastarinta on yleensä tunnistettu merkittäväksi tekijäksi, joka voi vaikuttaa organisaation muutostyön tuloksiin. Organisaatioiden muutosta käsittelevä kirjallisuus tarjoaa useita määritelmiä muutoksen vastustamiselle, mutta yhteistä niille on, että muutosten vastustaminen nähdään tärkeänä syynä muutosprosessin epäonnistumiseen, ja siksi se tulisi minimoida tai ratkaista.

Simoes ja Esposito (2012) toteavat, että muutosten vastustamiseen vaikuttavat vastavuoroisuus, riski, panos, läheisyys, empatia ja sitoutuminen. Kun johtajat ymmärtävät tämän, he voivat suunnitella muutoksen toteuttamisen nämä asiat huomioiden. Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen muutosprosessissa edellyttävät päätöksiä, jotka yhdistävät eri analyysinäkökulmat ja suhteellisen ponnistelun, mutta ne voivat olla tärkeitä muutosvastuksen minimoimiseksi.

Amarantou et al. (2018) ovat tutkineet muutosvastarintaa ja tehneet sen johtopäätöksen, että johdon tulisi olla herkkänä niille tekijöille, jotka voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. Johdon tulisi voida ohjata työntekijöiden asennetta, luonnetta ja käsitystä muutoksen vaikutuksista. On tärkeää osata selittää muutoksen välttämättömyys. Johdon tulisi investoida työntekijöiden luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, erityisesti ennen muutosprosessia ja sen aikana. Johdon tulisi olla työntekijöitä kohtaan mahdollisimman rehellinen luottamuksen ja uskollisuuden luomiseksi. Mikäli työntekijät eivät luota johtoon ja sen päätöksiin, on todennäköistä, että työntekijät vastustavat muutosta.

Robbins ja Judge (2016, 656–657) ovat jaotelleet suurimmat voimat muutosvastarinnalle (taulukko 1). Heidän mukaansa muutosvoimat voidaan jakaa yksilöllisiin ja organisationaalisiin lähteisiin. Yksilölliset lähteet ovat ihmisen perusominaisuuksia kuten havaintoja, persoonallisuksia ja tarpeita. Organisaation muutosten lähteet sijaitsevat organisaatioiden rakenteellisissa muodoissa.

Muutosvastarinnan lähteitä
Yksilöllisiä lähteitä
<i>Tavat:</i>
Meillä on tottumuksemme ja tapamme. Kun kohtaamme muutoksen, meillä on tapana reagoida tottumustemme pohjalta.
<i>Turvallisuus:</i>
Turvallisuushakuiset ihmiset vastustavat todennäköisemmin muutosta, koska muutos uhkaa heidän turvallisuudentunnettaan.
<i>Taloudelliset tekijät:</i>
Muutokset työtehtävissä voivat herättää pelkoja, sillä ihmiset ovat huolissaan pärjäämisestään uusien tehtävien parissa, erityisesti jos työn tuottavuus on sidoksissa palkitsemiseen.
<i>Pelko sitä kohtaan mitä ei tiedä:</i>
Muutos korvaa tuntemattoman epävarmuuden.
<i>Valikoiva informaation käsittely:</i>
Yksilöt valikoivat informaation käsittelyään pitääkseen näkemyksensä ehjinä. Yksilöt kuulevat sen mitä haluavat ja jättävät huomioimatta sen mikä haastaa heidän oman käsityksensä.
Organisatorisia lähteitä
<i>Rakenteellinen inertia:</i>
Organisaatiot ovat rakentaneet mekanisminsa, kuten valintaprosessit ja muodollisen säännösten. Kun organisaatio joutuu muuttumaan, tämä rakenteellinen inertia toimii vastapainona vakauden ylläpitämiselle
<i>Rajoittunut fokus muutokseen:</i>
Organisaatiot muodostuvat toisistaan riippuvaisista osista, ja vain yhtä osaa ei voi muuttaa ilman, että sillä on vaikutusta toiseen. Pienempien organisaation osien muutokset hylätään yleensä isompien osien toimesta.
<i>Ryhmäinertia:</i>
Vaikka yksilöt haluaisivat muuttaa käyttäytymistään, ryhmän normit saattavat toimia rajoitteina.
<i>Uhka asiantuntemukselle:</i>

Muutokset organisaation rakenteissa saattavat olla uhka asiantuntijuudelle tietyssä joukossa.
<i>Uhka vakiintuneille valtasuhteille:</i>
Päätösvallan uusjako voi uhata pitkäaikaisia valtasuhteita organisaation sisällä.
<i>Uhka vakiintuneelle resurssin jakamiselle:</i>
Ryhmät, jotka hallitsevat suuria resursseja, näkevät usein muutoksen uhkana. He ovat yleensä tyytyväisiä siihen, miten asiat ovat.

Taulukko 1. Muutosvastarinnan lähteet (Robbins & Judge, 2016)

Koulutuksen ja viestinnän avulla voidaan vähentää vastarintaa. On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät logiikan muutoksen takana. Viestinnällä vähennetään väärinymmärryksen riskiä, ja kun henkilöstöllä on riittävät tiedot, vastarinta vähenee. Vastaavasti muutosta on vaikea vastustaa, jos on ollut osallinen suunnittelussa. Muutosagenttien avulla sitoutetaan henkilöstöä ja tuetaan henkilöstöä muutosprosessissa. Useimmat eivät muutoksista pidä, mutta jos ne voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti, minimoidaan negatiiviset vaikutukset. Apuna voidaan käyttää myös tosiasioiden kiertelyä ja välttämällä ei-toivottujen asioiden julkaisemista. Eräs keino on tehdä yhteistyötä ja antaa keskeinen rooli muutosprosessissa. Muutosmyönteisyys on tutkimusten mukaan persoonallisuuteen sidottu. Muutoksen läpivientiin kannattaa kiinnittää henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti suhtautuvat muutoksiin positiivisesti. Viimeisenä taktiikkana on pakko, eli tarvittaessa muutoksen vastustajia uhaetaan pakolla. (Robbins & Judge 2016, 657–658.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä. Seuraavaksi kuvataan, kuinka tutkimus on toteutettu. Tämä jälkeen esitellään tutkimusaineisto. Sen jälkeen käydään läpi haastateltavien valinta ja kuvataan

kohderyhmä sekä kerrotaan haastattelukysymysten laatimisesta. Seuraavaksi kuvataan haastatteluiden toteutusta ja esitellään tutkimusaineiston analysoinnin toteutusta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut tutkia palveluaikojen muutoksen toteutusta erään vakuutusyhtiö korvauspalvelukeskuksessa johdon ja henkilöstön näkökulmista. Tarkastelun kohteena oleva työaikojen muutos toteutettiin noin puoli vuotta ennen haastatteluiden tekemistä. Erityisesti ihmisten kokemukset palveluaikojen muutoksen läpiviennistä ovat olleet kiinnostukseni kohteena. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimuskysymykseen:

Miten työajan muutos toteutettiin kohdeorganisaatiossa johdon ja henkilöstön näkökulmista?

Tarkentavina kysymyksinä ovat:

Miten työajan muutos suunniteltiin ja toimeenpantiin johdon ja henkilöstön näkökulmista?

Millaisia haasteita muutoksen toteuttamisessa havaittiin?

Mitä kehittämisenäkökulmia löydettiin?

Mitä tuntemuksia muutos herätti?

3.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Opiskelujeni edetessä tuli ajankohtaiseksi pohtia pro gradu -tutkielman aihetta. Työpaikaltani en saanut tarkkaa tilausta työlleni, joten minulla oli melko vapaat kädet

valita aihe. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että tutkimukseni kohdistuu organisaatioon, jossa itse työskentelen, koska tämä tuntui luontevalta ja koska tunnen organisaation hyvin entuudestaan. Varsinaisen aiheen valinta oli työlästä ja vaati paljon pohdintaa. Kun sitten syksyllä 2018 organisaatiossamme toteutettiin palveluaikojen laajennus, alkoi aihe hahmottua. Itseäni on aina kiinnostanut muutos johtamistyössä, ja koska palveluaikojen laajennus eli käytännössä työaikojen muuttuminen herätti paljon keskustelua, se tuntui hyödylliseltä aiheelta tutkia tarkemmin.

Palveluaikojen laajennus toteutettiin lokakuun alussa 2018. Marraskuussa itselläni alkoi graduseminaari, jonka alussa täytyi olla aihe hahmoteltuna. Tammikuun 2019 alussa oli laadittava aiheanalyysi, ja maaliskuun alussa oli tutkimussuunnitelman oltava valmis. Tutkimussuunnitelmassa analysoitiin tarkemmalla tasolla aihetta ja laadittiin tutkimuksen aikataulu. Tältä pohjalta alkoi varsinainen gradun tekeminen. Aineisto eli haastattelut kerättiin huhti- ja toukokuun taitteessa 2019. Haastattelut tehtiin organisaatiomme omissa työtiloissa. Alusta asti oli selvää ja käytännöllisempää, että tutkimuksessa ei mainita organisaatiota nimeltä, vaan sitä kuvataan case-organisaationa. Samoin haastateltavien nimiä ei mainita, vaan haastateltavat on nimetty nimikkein ja numeroin, esimerkiksi johtaja 1 ja korvausneuvoja 2. Aineiston keruun ja analysoinnin välissä oli perhesyiden vuoksi pidempi tauko, ja gradu kirjoitettiin loppuun kevään 2021 aikana.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, koska tarkoitus oli haastatteluin kerätä aineistoa ja siten selvittää, kuinka muutoksen toteutus koettiin.

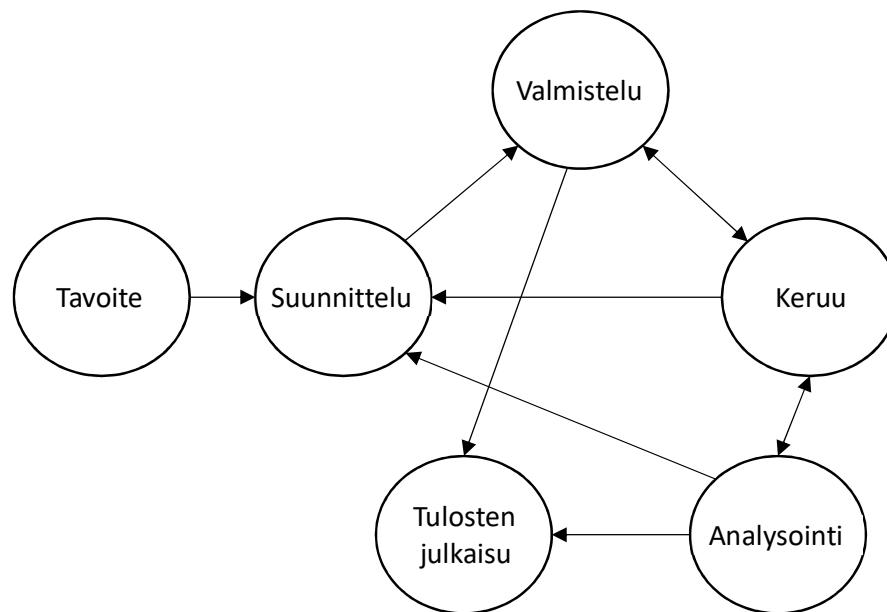
Tapaustutkimus on empiirisen tutkimuksen tyypillinen menetelmä. Monet tutkijat ovat kuitenkin väheksyneet sitä menetelmänä. Heidän mukaansa se mahdollistaa epätarkan etenemisen ja mahdollistaa sen, että epämääräiset näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja päätelmiin. Toiseksi menetelmää on moitittu siitä, että ei tarjoa laajasti perusteita tieteelliselle yleistykselle. Kolmanneksi menetelmää on kritisoitu siitä, että se vie paljon aikaa, ja lopputuloksena on pitkiä ja epäselviä dokumentteja. Neljänneksi menetelmää on arvosteltu, koska se ei menetelmänä sovellu toistettavuuksien tutkimiseen, kun selvitetään syy-seuraussuhteita. (Yin 2009, 14–15.)

Myös Flyvbjerg (2006) mainitsee tapaustutkimukseen liitettyjä väärinkäsityksiä tai epäilyjä. Ensiksikin oletetaan, että yleinen ja teoreettinen tieto on arvokkaampaa kuin käytännöllinen, sisältösidonnainen tieto. Toiseksi oletetaan, ettei yksittäisen tapauksen perusteella voi tehdä yleistyksiä, eikä se siten voi tuoda lisäarvoa tutkimukseen. Kolmas väite on, että tapaustutkimus sopii hypoteesien luomiseen, kun taas muut menetelmät soveltuvat paremmin hypoteesien testaamiseen ja teorioiden rakentamiseen. Neljäs väärinkäsitys on, että menetelmällä on taipumus vahvistaa tutkijan ennakko-olettamat. Viides väite on, että menetelmää käytettäessä havaintoja on vaikea tiivistää ja kehittää niiden perusteella teorioita. Flyvbjergin mukaan tapaustutkimus kuitenkin kestää vertailun muihin menetelmiin.

Riippuu tutkimusongelmasta ja -kohteesta, mitä menetelmää käytetään. Kun halutaan tietoa ihmisten tajunnan sisällöstä, käytetään tutkimusmenetelminä laadullisia menetelmiä kuten teemahaastattelua. Tällaisilla menetelmillä päästään lähemmäksi sellaisia merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne nostavat esille tutkittavien näkökulman ja tuovat kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 28.)

Tapaustutkimus on suositeltava tapa tutkia nykytapahtumia silloin, kun merkityksellistä käyttäytymistä ei voida manipuloida. Tapaustutkimus perustuu moniin samoihin tekniikoihin kuin historiantutkimus, mutta sen lisäksi käytettävissä ovat suorat havainnot tutkittavista tapahtumista ja tapahtumiin osallistuneiden henkilöiden haastattelut. (Yin 2009, 11.) Yinin (2009, 18) mukaan tapaustutkimus tutkii empiirisesti nykyajan todellisia ilmiöitä syvällisesti erityisesti silloin, kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvästi näkyvissä.

Tapaustutkimuksen suunnittelu, toteutus ja eteneminen on kuvattu kuviossa 3. Ensin on laadittava suunnitelma tutkimuksen tekemiselle, jossa keskeisessä roolissa on tutkimuksen tavoite ja mietintä, millä keinoin tavoite saavutetaan. Suunnitteluvaiheessa pohditaan, miten tutkimus tehdään. Tämän jälkeen valmistaudutaan tutkimusaineiston keräämiseen, jonka jälkeen aineisto kerätään. Tämän jälkeen kerätty aineisto analysoidaan. Lopuksi julkistetaan tutkimustulokset. (Yin, 2009.)



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen suunnittelu ja toteutus (Yin, 2009)

3.3 Tutkimusaineisto

Työaikojen muutoksen toteutus oli tutkimuskohteena sellainen, että päädyin keräämään aineiston haastattelemalla henkilöstöä ja johtoa. Koin, että haastattelemalla saan tutkimuskohteesta paremmin tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Otaksuin myös, että haastattelu olisi menetelmänä joustavampi ja että se mahdollistaisi lisäkysymyksiä sekä täsmennyksiä. Lisäksi arvioin, että tutkimusaihe on sellainen, että se herättää haastateltavissa erilaisia tunteita, joista olisi hyvä keskustella.

Haastattelu soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan esimerkiksi tutkia intiimejä ja tunteellisia asioita tai kun halutaan aiheesta kuvaavia esimerkkejä. Se sopii menetelmäksi hyvin myös silloin, kun tutkitaan sellaista aihealuetta, josta ei ole mahdollista tehdä objektiivisia testejä tai kun tutkimuksen validiteetti voidaan tarkistaa muilla keinoin, esimerkiksi tarkkailemalla. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15.)

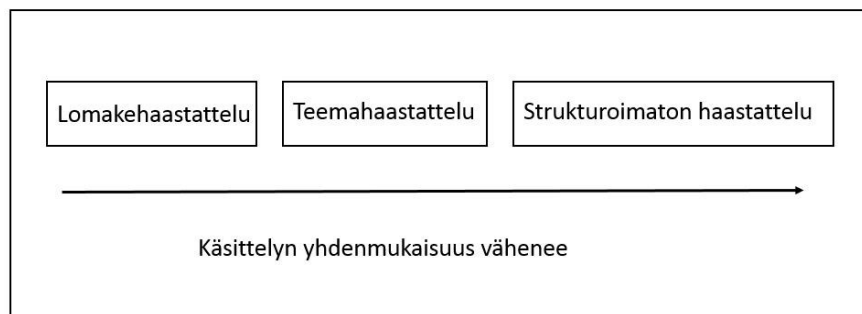
Tarkoitus oli saada organisaatiosta uutta tietoa muutoksen toteuttamisesta ja suunnittelusta sekä lisätä ymmärrystä muutoksen läpiviennin vaikutuksista. Tutkimus toteutettiin siis haastatteluin. Haastattelussa tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 41–42). Hirsjärvi ja Hurme toteavat myös, että haastattelu eroaa keskustelusta. Haastattelussa tähdätään informaation keräämiseen, ja se on ennalta suunniteltua sekä päämäärähakuista toimintaa.

Tutkimukseen haastateltiin organisaation henkilöstön ja johdon edustajia yhteensä yhdeksän henkilöä. Laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyin, koska koin henkilökohtaisesti mielenkiintoisempina haastatella rajallisen määrän henkilöitä kuin tulkita kvantitatiivisesti lomakkeita ja tehdä niistä tulkintoja. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö oli sellainen, että sen mittaaminen tai todentaminen olisi ollut muilla menetelmillä vaikeaa, koska tutkittavan muutoksen toteutuksen arviointi perustui vahvasti ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin.

Aineiston hankintamenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 48) toteavat, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ja se on eräänlainen avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Ruusuvoori ja Tiittula (2005, 57) puolestaan määrittelevät teemahaastattelun keskustelunomaiseksi haastatteluksi, jota käytetään aineiston hankkimisessa laadullisessa tutkimuksessa. He toteavat lisäksi, että teemahaastattelusta käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu, koska sen rakenne on ennalta suunniteltu toisin kuin avoimessa haastattelussa, mutta toisaalta rakenne on väljempi kuin lomakehaastattelussa eli strukturoidussa haastattelussa. Metsämuurosen (2008, 41) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena ovat arat aiheet tai kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia ja perusteluja.

Kuviossa 4 on kuvattu teemahaastattelun sijoittumista haastattelumetodien joukossa. Lomakehaastattelu tapahtuu lomakkeen mukaisesti, ja kysymysten muoto ja järjestys on täysin määrätty. Strukturoimaton haastattelu puolestaan on täysin

avoin. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole strukturoitu tarkasti, mutta kysymysten järjestys ei ole vakioitu ja kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 44–48.)



Kuvio 4. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2010)

3.4 Haastateltavien valitseminen ja kohderyhmä

Haastateltaviksi valitsin kohdeorganisaation johdosta kolme henkilöä ja henkilöstöstä kuusi henkilöä. Otaksuin näin saavani riittävästi aineistoa tutkimukseen. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 59) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Jo muutamiaan henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Kun tehdään tapaustutkimusta, jokainen haastattelu voi sisältää suuren joukon havaintoja, eli aineisto on kvantitatiivisesti runsas. Myös Hirsjärvi et al. (2007, 176) kirjoittavat, että koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, aineiston koko ei määräydy näihin perustuen.

Lähiesimiehet rajasin haastatteluiden ulkopuolelle, jotta johdon ja henkilöstön mahdolliset näkemyserot palveluaikojen laajennukseen nousisivat selkeämmin esille. Tämän oletukseni tein siltä pohjalta, että johto ei itse säännöllisesti työskentele iltaisin ja johto ei myöskään päivittäin ole tekemisissä käytännön asiakaspalvelua tekevän henkilöstön kanssa, joten johdon näkökulma palveluaikojen laajennukseen on

erilainen kuin henkilöstöllä ja suhde asiakaspalvelutyötä tekeviin on etäisempi. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 59) toteavat, että mikäli haluaa tietää esimerkiksi kuinka yrityksen eri henkilöt ovat kokeneet yrityksessä toteutetun uudistuksen, kannattaa haastateltavat jakaa ryhmiin hierarkkisen aseman mukaisesti.

Haastateltavat henkilöt pyrin valitsemaan henkilöstön oman aihetta kohtaan osoittaman kiinnostuksen perusteella. Organisaation toimintojen palvelujohtajat lähettivät pyynnöstäni laatimani viestin kahteen eri toimintoon. Lähtökohtaisesti kaikki viestin vastaanottajat tunsivat aihealueen. Viestissä kerroin tekeväni pro gradu -tutkimusta, ja kerroin aiheen ja sen, että tarvitsen aineistoksi haastatteluja. Mainitsin myös, että haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti. Käytännössä viesti tavoitti noin 260 korvausneuvojaa, joista tutkimuksen kohteena oleva muutos tosin kosketti henkilökohtaisesti vain noin 80 henkilöä. Tästä joukosta vain yksi henkilö oli omaaloitteisesti yhteydessä ja ilmoitti kiinnostuksensa haastatteluun. Muita haastateltavia lähestyin henkilökohtaisesti ja tiedustelin halukkuutta haastatteluun. Tämä menettelyn vaikutus tuloksiin hieman mietitytti, mutta Hirsjärvi ja Hurme (2010, 85) mainitsevat, että yhteydenotto haastateltavaan on henkilön motivointia haastatteluun ja että haastattelijan tehtävänä on saada henkilö suostumaan haastateltavaksi. Suosittelu korostaa jokaisen haastateltavan tärkeyttä ja ainutlaatuisuutta. Näin ollen totesin yhteydenoton haastatteluun liittyen olleen perusteltu ja relevantti.

Haastateltavien valinnassaan pyrin lähtökohtaisesti lähestymään sellaisia henkilöitä, joiden otaksuin olevan halukkaita kertomaan omia kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä ja jotka tiesin sanavalmiiksi henkilöiksi. Tästä joukosta vai yksi kieltäytyi. Holstein ja Gubrium (1995, 74) painottavat haastateltavien valintaa. Heidän mukaansa haastatteluiden tarkoituksena on tuottaa kertomuksia, ja siksi he pitävät tärkeämpänä haastateltavien kykyä tähän kuin heidän edustavuuttaan. Haastateltavat valitsin siten, että kukaan ei ollut oman tiimini jäsen, koska otaksuin, että esimiesasemani saattaisi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Toki esimiesasemani yleisesti on saattanut vaikuttaa vastauksiin.

Vähäinen kiinnostus osallistua haastatteluihin yllätti minut. Aihe on herättänyt paljon keskustelua, ja moni kommentoi tutkimukseni aihetta hyväksi ja hyödylliseksi. Siitä

huolimatta kiinnostus oli laimeaa. Syitä tälle voi arvailla. Vaikka kerroinkin etukäteen, että haastatteluaineistoa käsitellään anonymisti, on henkilöstöllä saattanut olla pelko, että he leimautuvat jollakin tavalla mikäli esittävät kriittisiä kommentteja palveluaikojen laajennuksesta, joten ehkä he näkivät helpommaksi jättäytyä pois haastatteluista. Toisaalta on todettava, että yhdenkään haastateltavan suhtautuminen palveluaikojen laajennukseen ei ollut erityisen positiivinen vaan parhaimmillaankin neutraali. Johdon osalta lähestyin kaikkia kolmea johtajaa henkilökohtaisesti sähköpostilla ja tiedustelin kiinnostusta haastatteluun. Kaikki pyytämäni johtajat suostuivat haastateltavikseni.

3.5 Haastattelukysymysten laatiminen

Haastattelukysymyksiä miettiessäni päädyin siihen, että aineisto kerätään teema-haastattelun keinoin eli puolistrukturoituna. Tämä mahdollisti sen, että riitti kun mietin etukäteen aihealueet, joista haluan kysyä, mutta en joutunut kysymään yksityiskohtaisia kysymyksiä yksittäisestä asiasta. Lisäksi malli mahdollisti lisäkysymysten tekemisen. Robsonin (2002, 270) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä ja aihepiirejä on mietitty ennakolta, mutta tutkija voi myös poiketa suunnitelmasta ja kysyä sellaisia kysymyksiä, joita ei ollut suunnitellut tai vastaavasti voi jättää joitakin kysymyksiä kysymättä. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2010, 103) toteavat, että puolistrukturoitu haastattelu sisältää hahmotelman mitä kysyä, mutta ei tarkkaa suunnitelmaa siitä miten kysyä. Toisaalta he toteavat myös, että teema-alueita ja kysymysmuotoja tulisi hahmotella siten, että turvataan tarvittavan tiedon saanti.

Haastattelukysymysten aiheiden laadinnan pohjana oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta muutoksesta ja kokonais käsitys tutkittavan muutoksen toteutuksesta. Teoreettisen tarkastelun pohjana on toiminut Kotterin kahdeksan portaan muutosmalli (Kotter 1996, 21), joten kysymyksillä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten käytännön toteutus meni ja mitä Kotterin muutosmallin vaiheita muutoksesta oli löydettävissä. Koska tarkoitus oli löytää mahdollisia eroja henkilöstön ja johdon näkemyksissä, osa kysymyksistä oli kaikille samoja, osa puolestaan suunnattu erikseen johdolle ja henkilöstölle.

3.6 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Adhabi ja Anozie (2017) toteavat, että yksilöhaastattelun avulla voidaan päästä haastattelussa syvemmälle tasolle ja voidaan korostaa aiheita.

Otaksuin käsiteltävän aiheen olevan sellainen, että on merkityksellistä, että jokainen pääsee varmasti esittämään oman näkemyksensä tutkimuksen kohteena olevasta muutoksen toteutuksesta, ja ettei tarvitse arastella oman mielipiteensä esittämistä kuten ryhmähaastattelussa olisi saattanut käydä. Hirsjärvi et al. (2007, 157) toteavat, että jokaisen haastateltavan näkemykset ovat yksilöllisiä. Hirsjärvi et al. (2007, 205) kirjoittavat myös, että kokemusten mukaan yksilöhaastattelut voivat olla vapautuneita ja luontevia. Tutkijan on kuitenkin itse pohdittava, mikä menettely kyseessä olevassa tutkimuksessa takaisi parhaimman tuloksen, ja että valintaan vaikuttaa keitä haastateltavat ovat ja mikä tutkimuksen aihe on.

Haastattelut pidettiin organisaation omissa neuvotteluhuoneissa, eli ympäristö oli kaikille tuttu ja kaikille samanlainen. Haastateltaville lähetettiin kysymysrunko etukäteen, jotta haastattelutilanne olisi selkeä ja syventyminen aihepiiriin helpompaa. Ennen haastatteluita oli todettu, että materiaalia käsitellään luottamuksellisesti ja että haastateltavien nimiä ja vastauksia ei voi tunnistaa tutkimustuloksista. Tallensin haastattelut kahdella eri tietokoneella ja ilmoitin tallennuksesta jo siinä vaiheessa, kun kutsuin henkilöitä haastatteluun. Haastattelutilanteet menivät kaikkien haastateltavien osalta luontevasti, enkä huomannut, että tallennuksella olisi ollut vaikutusta haastateltavien vastauksiin.

Haastattelutilanteet olivat kuitenkin erilaisia eli yksilöllisiä ja persoonallisia. Osa henkilöistä vastasi kysymyksiin melko lyhyesti ja vain esitetyn kysymyksen mukaisesti. Osa pohti kysymyksiä ja aihealueita laajemmin, ja välillä asiat olivat melko kaukana alkuperäisestä teemasta. Joidenkin kanssa haastattelusta muodostui keskustelunomainen, ja välillä oli tarvetta ohjata keskustelua haluamaani suuntaan. Joiden-

kin kohdalla vastaukset olivat niin laajoja ja johtivat uusiin näkökulmiin, että litterointivaiheessa oli vaikea löytää vastauksia kysytyihin kysymyksiin. Kaikkien kanssa haastattelu ja keskustelu sujui suhteellisen rennosti ja avoimesti, enkä havainnut, että kukaan haastatelluista olisi epäröinyt esittää omaa näkemystään asiasta.

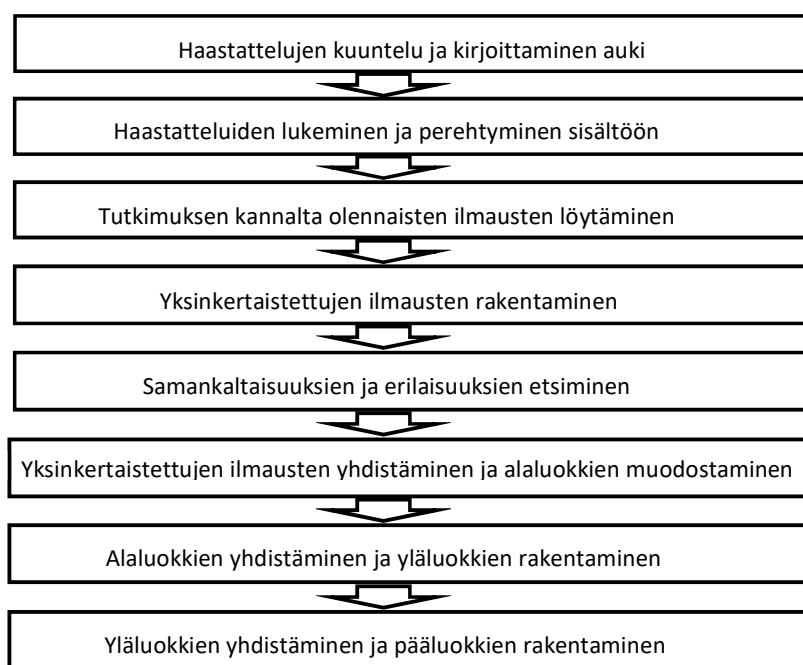
Haastatteluiden alussa kysyttiin henkilön nimi, mutta nimitietoa ei käytetä tutkimuksessa. Tutkimuksessa haettiin henkilöstön ja johdon näkemyksiä, ja tämän vuoksi haastatellut on nimetty litterointia varten esimerkiksi korvausneuvoja 1, 2, jne. ja johtaja 1, 2 ja 3.

3.7 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin siis johtoa ja henkilöstöä haastattelemalla. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluun kerätty aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 91) toteavat, että sisällönanalyysi on yleisanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103–112) mainitsevat myös, että sisällönanalyysi on usein käytetty menetelmä laadullisen tutkimuksen analysoinnissa. Sisällönanalyysin tekemiseen on kolme tapaa: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99). Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu aineistolähtöisesti. Tutkittava ilmiö ei perustu mihinkään teoriaan vaan on ainutlaatuinen muutostilanne. Teoriaa on kuitenkin hyödynnetty alusta alkaen, eli havaintoja on peilattu Kotterin kahdeksan portaan muutosmalliin ja sitä kautta on yritetty löytää tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja ja luokiteltavia asioita.

Tein haastatteluista yhteensä yhdeksän kappaletta. Näistä kertyi tallennettua keskustelua useita tunteja. Sisällön analysoinnissa etenin pääosin Tuomen ja Sarajärven (2013, 109) mallin mukaisesti. Kuuntelin tallenteet ja litteroin eli kirjoitin ne auki sanatarkaksi tekstiksi. Aineistoa kertyi satakunta sivua. Tarkoitus oli löytää aineistosta keskeisimmät asiat ja pohtia, miten ne suhteutuvat aiempaan muutosjohtamisen kirjallisuuteen ja muutosjohtamisen malleihin. Kun tallenteet oli kirjoitettu auki

eli litteroitu, kävin haastattelutekstit uudelleen läpi, alleviivasin keskeisimmät löydökset ja kirjoitin näiden pohjalta tiivistetyn version haastatteluista. Käytännössä tässä vaiheessa sisäistin kerättyä aineistoa ja tein alustavaa pohdintaa löydöksistä. Tiivistetyn aineiston avulla etsin esille tärkeimpiä teemoja, peilasin niitä alkuperäiseen tutkimuskysymykseen, etsin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia haastatteluista sekä yhdistin havaintoja. Näiden perusteella löytyivät lopulta keskeisimmät asiakokonaisuudet ja havainnot haastatteluista.



Kuvio 5. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mukailten Tuomi & Sarajarvi (2013, 109)

3.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimusten luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti vaihtelevat. Siksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli se mittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-

sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al., 2007, 226.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 133) puolestaan mainitsevat, että validiteettia ja reliabiliteettia käsitteinä on arvosteltu. Nämä käsitteet on luotu määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta varten, ja siksi useat kvalitatiivisen tutkimuksen teokset kehottavat arvioimaan tutkimusta muilla keinoilla ja termeillä. Myös Flyvbjerg (2006, 3) tarkastelee kriittisesti validiteettia ja reliabiliteettia, koska hänen mukaansa ne eivät sovi luotettavuuden testaamiseen tai tutkimuksen arviointiin. Flyvbjerg myös toteaa, että asiayhteydestään objektiivinen, teoreettinen tieto on aina arvokkaampaa kuin käytännönläheinen ja asiayhteyteen sidottu tieto.

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 188–189) pohtivat sitä, miten kvalitatiivisessa tutkimuksessa voitaisiin korvata perinteiset tavat määrittää reliabiliteetti ja validiteetti. He toteavat, että vaikka reliabiliteetin ja validiteetin totut muodot hylättäisiin, se ei mahdollista millaista tutkimusta tahansa. Tutkimuksen on edelleen päämääränä, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä. Täytyy kuitenkin olla tietoinen, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietoja kerätessään ja että kyse on tutkijan tulkinnoista. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä välttämättä on pidettävä tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena.

Kun analysoidaan aineistoa kvalitatiivisesti, lähimmäksi perinteistä reliabiliteetin käsitettä tullaan, kun tarkastellaan aineiston laatua. Reliabiliteetti koskee tässä tapauksessa tutkijan toimintaa enemmän kuin haastateltavien vastauksia. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavaa tutkijan tekemä analyysi aineistosta on. Reliabiliteetti koskee siis sitä, onko koko käytettävissä ollut aineisto otettu huomioon. Samalla on tärkeää, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa mahdollisimman pitkälle. Tulee kuitenkin muistaa, että haastatteluiden tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 188–189.)

Haastatteluissa esitetyt mielipiteet ja näkemykset vaikuttivat mielestäni luotettavilta ja todenmukaisilta. Tätä tukee se, että henkilöstön vastaukset olivat sisällöltään keskenään samansuuntaisia ja samankaltainen tilanne oli myös johdon vastausten osalta. Tämän tutkimuksen luotettavuuden eli mittaustulosten toistettavuuden osalta arvioisin, että mikäli organisaatioista olisi valittu eri henkilöt haastatteluun, olisivat vastaukset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset olleen samansuuntaiset kuin tämän aineiston osalta. Luotettavuuteen pyrin panostamaan myös keskittymällä aineiston laatuun ja sisältöön. Haastattelujen kysymykset ja aihepiirit pyrin suunnittelemaan niin, että tutkimuskysymyksiin saataisiin selkeitä vastauksia. Tämän tutkimuksen validiteettia arvioitaessa voidaan puolestaan todeta, että tutkimusmenetelmäksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu oli sovelias tapa mitata tutkittavaa ilmiötä, ja sitä käyttäen saatiin validia aineistoa tutkimukseen.

Olen käyttänyt tulosten esittämisen yhteydessä runsaasti lainauksia. Järvisen ja Järvisen (2004, 77) mukaan lainausten avulla lukija voi helpommin itse arvioida, pitävätkö tutkimuksen löydökset paikkansa. Mielestäni lainausten käyttö tuo tutkimukseen myös tiettyä läpinäkyvyyttä vastausten tulkintaan. Lainauksilla pyrin myös välittämään tarkemmin haastateltavien ajatusmaailmaa ja suhdetta tutkittavaan asiaan. Lainauksia on muokattu hieman, eli täytesanoja on poistettu. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 194) toteavat, että lainauksia voidaan muokata, kunhan lauseen merkitys ei muutu tai se ei ole irrallaan asiayhteydestä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa on analysoitu tutkimuksen empiirinen osuus eli tutkimusta varten tehdyt teemahaastattelut. Tässä tutkimuksessa palveluaikojen muutoksen läpivientiä tutkitaan muutosprosessina ja sitä peilataan ensisijaisesti Kotterin kahdeksan vaiheen malliin (Kotter 1996, 21). Robbins ja Judge (2016, 662) kuitenkin toteavat, että Kotterin malli perustuu Lewinin malliin, eli Kotterin mallista löytyvät Lewinin mallin osat. Sulatusvaihetta ovat Kotterin mallin vaiheet 1–4, muutoksen toteutusta Kotterin mallin vaiheet 5–7 ja jäädytysvaihetta Kotterin mallin vaihe 8. Kotterin malli on siis pilkottu pienempiin osiin ja on yksityiskohtaisempi.

1. Luodaan käsitys muutoksen kiireellisyydestä/välttämättömyydestä (Perustelut muutokselle)
2. Muutosta ohjaavan ryhmän muodostaminen (Muutoksen suunnittelu ja toteutus)
3. Vision muodostaminen (Muutoksen suunnittelu ja toteutus)
4. Visiosta/muutoksesta viestiminen (Suhtautuminen muutokseen ja muutosvastarinta)
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan (Henkilöstön rooli muutoksessa)
6. Onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä (Muutoksen suunnittelu ja toteutus)
7. Varmistetaan muutoksen jatkuvuus (Mitä olisi pitänyt tehdä toisin)
8. Muutoksen juurruttaminen (Tilanne muutoksen jälkeen)

4.1 Työajan muutos muutoksena ja muutoksen luonne

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työajan muutoksen toteuttamista case-organisaatiossa johdon ja henkilöstön näkökulmista. Muutoksessa korvauspalveluiden asiakaspalveluaikaa pidennettiin arki-iltoina kahdella tunnilla klo 17:sta klo 19:ään. Lisäksi aloitettiin asiakaspalvelu myös lauantaisin klo 10:stä klo 16:een. Aiemmin iltaja lauantaiyötä ei organisaatiossa oltu tehty pois lukien vapaaehtoisvoimin toteutetut ylityöt.

Korvausneuvojat miettivät muutosta ensisijaisesti omalta kannaltaan ja miten muutos vaikuttaa omaan arkeen sekä elämään. Vastauksista voi päätellä, että henkilöstön näkökulmasta kyse oli merkittävästä muutoksesta. Muuttuneet työajat eivät vaikuttaneet varsinaiseen työn tekemiseen, mutta työaikojen vaikutus omaan ja perheen arkeen koettiin suurena. Monen huoli koski hyvin arkisia asioita kuten sitä, kuinka töihin pääsee, kun työajat muuttuvat.

”Omalla kohdalla mies teki reissuhommia, että mitenhän asiat hoituu kun päiväkodit ja iltapäiväkerhot menee viideltä kiinni. (...) Erityisesti ne, joilla on lapsia, ihmettelivät, mitä tapahtuu, kuinka paljon iltavuoroja ja lauantavuoroja on tulossa. Pohdittiin myös työmatkoja, kulkeeko bussit erikoisina aikoina.” (Korvausneuvoja 3)

Työaikojen ja työpäivien muuttuminen koettiin isona asiana. Haastatteluissa todettiin, että joidenkin henkilöiden kohdalla alun perin työpaikka on saatettu jopa valita sen perusteella, että työajat ovat säännölliset, ei ole iltatyötä ja viikonloput ovat vapaat.

”Aikojen alusta lähtien vakuutusyhtiö on ollut auki virka-aikojen puitteissa kahdeksasta neljään sekä vapaat viikonloput, ja yhtäkkiä muutetaan niin aiheuttaa se muutosvastarintaa, vaikuttaa ihmisten arkeen paljon.” (Korvausneuvoja 2)

Johdon näkökulma muutokseen poikkesi korvausneuvojien näkökulmasta. Johtajien näkemyksissä näkyi prosessorientoitunut näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Johtajat ovat työssään tottuneet tarkastelemaan työtä prosessien kautta, eli työ nähdään erilaisina vaiheina ja vaiheet muodostavat ketjun tai jatkumon, jota tarpeen mukaan pilkotaan prosessin osiksi. Johtajat näkivät korvausneuvoja selkeämmin asiakastarpeiden muutoksen ja kilpailutilanteen vaatimukset. Suhtautuminen muutokseen oli kaikilla haastatelluilla johtajilla hyvin objektiivinen, ja muutos nähtiin keinona pysyä kilpailussa mukana tai jopa keinona saavuttaa kilpailuetua.

”Muutos oli hyvin asiakasnäkökulmasta tehty muutos. Alkoi tulla viitteitä muilta toimialoilta ja myös kilpailijoilta, että siellä ollaan laajentamassa palveluaikoja. Ja koska ollaan asiakkaiden omistama ryhmä, niin meidän on todella tärkeää kuunnella sitä mitä asiakkaat toivoo, ja meillä oli vähän sellainen tuntuma ja näkymä, että asiakkaat haluaa laajempia palveluaikoja ja koettiin, että kysyntään on tarpeen vastata.” (Johtaja 2)

Johdon vastausten perusteella voidaan huomata, että tiedostettiin ja havaittiin myös käytännössä muutoksen olevan henkilöstölle iso ja muutos nähtiin tavallisuudesta poikkeavana muutosjohtamisen kannalta, mutta tämä näkökulma ei muutoksen läpiviennissä erityisesti painottunut, vaan osittain muutos nähtiin tavanomaisena. Henkilöstön suhtautumista ja erityisesti henkilöstön suhtautumisen merkitystä läpiviennin toteutukseen tai läpiviennin onnistumiseen ei etukäteen erityisemmin pohdittu.

”Johtamishaasteena poikkeuksellinen, kun kajottiin työntekijöiden viikonloppuihin.” (Johtaja 3)

”On näkynyt niin, että meille on tullut kokonaan uudet työvuorot eli ilta- ja lauantaivuorot, eli siinä mielessä ollut iso muutos ja mullistus, ja onhan se ollut esimiehillekin muutos, kun tuli ilta- ja lauantaivuoroja. Iso muutos ollut kaikkienensa.” (Johtaja 1)

”Työnjohdollisesti eli teknisenä työnjohdollistehtävänä se on kohtuullisen iso muutos, mutta normaalina työnjohtamisena tai johtamisen normaalissa teemastossa sinänsä ei kovin iso muutos. (...) Mutta se on henkilöstölle iso muutos, ja tämä on se asia mitä me ei edes hirveästi missään vaiheessa pohdittu. (...) Yksilötasolla oli iso muutos, että jos ajattelee perheen dynamiikkaa. Että miten ratkaisee päivähoitoasiat ja vapaa-ajan vietto viikonloppuna. (...) Tiedostettiin, että henkilöstö ei tästä tykkään. Ei me kyllä kovin systemaattisesti mietitty, miten henkilökunta tähän reagoi. Että olisi tarkkaan pohdittu ja laitettu paperille.” (Johtaja 3)

4.2 Muutoksen suunnittelu ja toteutus

Muutos toteutettiin melko lyhyellä aikavälillä. Yhtiön johto oli keskustelut asiasta yleisellä tasolla talvella 2018. Se käsitteli asiaa huhtikuun puolessa välissä vuonna 2018, ja toukokuussa 2018 johto teki päätöksen toteuttaa palveluajan laajennus ja

antoi toimeksiannon korvauspalvelun johdolle, joka käytännössä alkoi heti valmistella muutosta. Haastatteluiden perusteella syntyi käsitys, että korvauspalveluiden johdolle asia tuli toteuttavaksi melko vähin taustatiedoin, ja annettu aikataulu oli tiukka. Johdon vastauksista käy ilmi, että johto on tottunut toimeenpanemaan erilaisia annettuja tehtäviä. Vastauksista voi myös päätellä, että organisaatiossa on totuttu siihen, että läpivienti on ollut pitkälti esimiesvetoista.

”Toimeksianto palveluaikojen laajennukseen tuli yhtiön hallitukselta, ja siellä oli käyty keskustelua palveluaikojen laajentamisesta. Me lähdettiin sitä sitten toteuttamaan.” (Johtaja 2)

”Yhtiöryhmän johdosta se lähti liikkeelle. Oli jonkun aikaa työn alla ja meni sitten hallituksen päätettäväksi. Ei minulla ole tietoa paljonko sitä oli mietitty, pohdittu ja suunniteltu silloin kun se minulle tuli tietoon. Kun hallitus oli hyväksynyt asian, niin perustettiin työryhmä. Ja se oli esimiesvetoinen työryhmä.” (Johtaja 1)

”Aikataulu oli kiireinen, ja jos olisi ollut perinteisempi (aikataulu) niin olisi osallistettu enemmän. Ensin tiedotettu henkilöstölle ja sitten lähdetty hakemaan sellaisia ratkaisuja, että olisi otettu myös henkilöstön edustajia mukaan työryhmään. Aikataulun takia ei voitu henkilöstöä siihen kiinnittää.” (Johtaja 2)

Johdolta tiedusteltiin myös organisaation muutosjohtamisen malleista, eli onko hyödynnetty joitain teorioita ja onko muutoksiin olemassa vakiintunutta toimintamallia. Lisäksi kysyttiin muutosvalmennuksista. Vastausten perusteella projektityyppisiin muutoksiin oli käytettävissä vakiintuneet käytännöt ja toiminta on kehittynyt viime vuosina. Projekteissa työskentelee henkilöitä, joiden osaaminen liittyy muutosjohtamiseen, ja projektina muutos saattaa olla ammattimaisemmin toteutettu.

Palveluaikojen muutos ei ollut projektina toteutettu vaan osaa henkilöstöä koskeva työnjohdollinen muutos. Aikataulu oli suunniteltu, mutta muilta osin syntyi haastat-

teluiden perusteella vaikutelma, että muutoksen toteutus eteni tehtävänannosta lähtien nopeasti ja tilanteita ratkottiin sitä mukaa kun päätöksentekoa ja toimenpiteitä vaativia asioita vastaan tuli. Esimiehiä on valmennettu muutoksiin, mutta henkilöstö ei ole saanut muutosvalmennusta, ja ajatus tai oletus on, että muutosvalmennusta viedään henkilöstölle esimiesten kautta. Muutosjohtamisen teoriamalleista oli kokemusta yhdellä haastatelluista johtajista, tai ainakin vain yksi johtaja nosti muutosmallit kysyttäessä enemmän esille.

”Isojen projektien ja hankkeiden osalta on muutoksen läpivienti ja muutosjohtaminen selkeästi ammattimaistunut, jos vertaa vaikka siihen mitä se oli vaikka 10 vuotta sitten. Siellä on henkilöitä, jonka osaamisportfolioon kuuluu muutoksen johtaminen ja muutoksen läpivienti. (...) Jos sitten mietitään tällaista muutosta, joka koskee vain osaa henkilöstöstä niin muutosjohtaminen ei ehkä ole niin ammattimaista kuitenkaan.”

(Johtaja 1)

”Itsellä kokemuskoulu muutosten läpiviennistä ja teoriataustaa, eli MBA-työssäni tutkin kulttuurinmuutoksia ja miten ne onnistuu. Muutosjohtamisen mallit kuten Kotterin portaat on aika kestäviä. (...) Aika paljon meillä lähdetään siitä, että esimiesten kautta muutosvalmennusta menee sinne yksilö- ja tiimitasolle. En nyt tunnista, että henkilöstölle olisi ollut tällaista valmennusta.” (Johtaja 2)

4.3 Henkilöstön rooli muutoksessa

Henkilöstön näkemyksiä muutokseen liittyen ei etukäteen ja ennen muutoksen julkistusta kysytty, ja se tuntui aiheuttavan harmitusta. Henkilöstö koki, että sitä ei otettu mukaan muutoksen toteutukseen vaan muutos tuli ylhäältä annettuna. Muutoksen suunnittelussa henkilöstöä edusti pääluottamusmies, mutta hänen roolinsa oli lähinnä tietää, miten suunnitelma etenee, eikä olla aktiivisesti mukana suunnittelussa. Haastatteluissa välittyi usean henkilöstön edustajan kohdalla pettymys siitä, että muutos tuli annettuna, eikä henkilöstöä osallistettu muutoksen toteutuksessa.

Vastauksista myös syntyi käsitys, että koska henkilöstöä ei otettu mukaan suunnitteluun, sillä oli vaikutusta henkilöstön asennoitumiseen muutosta kohtaan.

”Ei henkilöstöllä ollut mitään roolia valitettavasti suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa.” (Johtaja 1)

”Keskustelua käytiin enimmäkseen pääluottamusmiehen kanssa, eli hän toimii roolinsa mukaisesti henkilöstön edustajana. Hän oli mukana ja pidettiin ajan tasalla. Pyrittiin myös ennakoimaan, mitä kysymyksiä voisi henkilöstöltä asiasta tulla.” (Johtaja 2)

”Henkilöstö ohitettiin aika lailla. Ihan tarkkaan en tiedä miten se eteni käytännössä, mutta tietääkseni ei niitä ajatuksia testattu henkilökunnalla, että mitä mieltä olisitte ja kuinka moni olisi kiinnostunut.” (Johtaja 3)

”Ei ollut analyttistä keskustelua, että miksi tällaista ruvetaan teemmään. Intraan laitettiin juttu ja moni luki sen sieltä. Ei kuitenkaan tehty muutosta aktiivisesti henkilöstön kanssa.” (Johtaja 3)

”Yhtään ei infottu etukäteen tai että olisi neuvoteltu asiasta tai kerrottu suunnitelmasta, vaan asiasta kerrottiin vasta kun päätös oli tehty.” (Korvausneuvoja 1)

”Kukaan ei päässyt suunnittelemaan, tuli annettuna ja annettiin ymmärtää, että tähän pitää sopeutua.” (Korvausneuvoja 2)

Myös johdon edustajilla oli samansuuntainen käsitys osallistamisesta. Haastattelussa johdon edustajat totesivat itsekkin, että henkilöstöllä ei tässä muutoksessa ollut roolia. Syyksi mainittiin kireä aikataulu, joka ei mahdollistanut esimerkiksi aikaa vievää työryhmätyöskentelyä. Yksi haastateltu johtaja totesi, että yrityksessä on keilukulttuuria ja projektiorganisaatiokulttuuri, joka tarkoittaa muun muassa hyvää dokumentaatiota, mutta tuo tekemiseen tiettyä byrokraattisuutta. Tämän vuoksi tätä

muutosta haluttiin lähteä viemään ripeästi eteenpäin siten, että tietyt ratkaisut tarkentuvat vähitellen. Lisäksi johtaja totesi, että aiemmin oli enemmän aikaa suunnitella muutoksia, että muutostilanne on nykyisin normaalimpi tilanne kuin paikallaan pysyvä ja että on normaalia että käyttöönnotossa kaikki ei ole valmista, vaan asioita kehitetään muutosprosessin aikana.

”Meillä on kokeilukulttuuri ja sitten hyvin säännöllinen projektiorganisaatiokulttuuri, projektit on hyvin dokumentoitu ja voi sanoa jopa, että ovat byrokraattisia tietyllä tapaa. Mä luulen, että tämä oli nyt esimerkki semmosesta, että vaikka meillä on yli tuhat ihmistä töistä, niin että pystytäänkö me tekemään joku asia aika ketterästi ja nopeasti sen jälkeen, kun tilaus on tullut. Meitä on leimannut tietynlainen suunnitelmallisuus ja se on tuonut mukanaan sen, että toteutukset kestää aika pitkään. Tässäkin haluttiin lähteä ketterästi liikkeelle ja sitten hioa mallia matkan varrella, se oli ehkä se ajatus. (...) Meillä on ollut muutoksia niin paljon, että sellainen stabiili tilanne olisi oudompi. Ennen oli aikaa enemmän suunnitella muutoksia. Muutokset tulee nopeasti ja käyttöönotto tapahtuu puolivalmiina ja kehitetään sitten matkan varrella. Tietysti se on aika kuluttavaa kun kaikkien pitää sietää keskeneräisyyttä ja tietynlaista epävarmuutta. Se on varmaan sellainen nykyaikaan liittyvä ilmiö eikä vain meillä.” (Johtaja 2)

4.4 Perustelut muutokselle

Työaikojen muutosta perusteltiin kilpailijoiden käyttäytymisellä sekä asiakaskäyttämisen muutoksella. Haastatellut muistivat selvästi Työaikojen muutoksen perustelut, ja pääasiassa perusteet hyväksyttiin. Muutama haastateltu pohti asiaa kriittisemmin ja pohti muun muassa tarvetta laajemmille aukioloajoille. Yksi henkilöstön edustaja totesi, että jos muutoksen suunnittelussa olisi henkilöstöä laajemmin mukana niin ymmärtäisi paremmin muutoksen taustat, jotka yleensä perustuvat kuitenkin johonkin tietoon, jota henkilöstöllä ei välttämättä ole. Henkilöstön haastatteluissa

nousi esiin perusteluiden merkitys ja se, että perusteluilla on merkitystä sen kannalta, miten muutokseen suhtautuu. Koettiin myös tärkeäksi, että olisi käsitys muutoksen tarpeellisuudesta.

”Asiaa perusteltiin sillä, että asiakkaat haluaa pitkiä aukioloaikoja, että ollaan auki kun asiakkaat tarvitsevat palvelua. Lisäksi kilpailutilanne, kun kilpailijat on laajentamassa aukioloaikojaan. Itse ei ole kuullut että kukaan olisi laajentanut, vaan ainakin yksi kilpailija supisti aukioloaikoja.” (Korvausneuvoja 3)

”En ollut samaa mieltä perusteista, en ostanut tätä ajatusta. Että oliko asia tutkittu tarpeeksi ja onko tarpeellinen korvauspuolella.” (Korvausneuvoja 5)

”Olisi hyvä jos muutosten suunnittelussa olisi mukana henkilöstön edustaja niin ymmärtäisi paremmin, kun nyt jää helposti hämärän peittoon miksi jotakin tehdään. Nehän perustuu johonkin faktaan ja lukuihin joita on olemassa ja sitä tietoa ei henkilöstöllä ole.” (Korvausneuvoja 4)

Johdon edustajat nostivat esille perusteluista keskusteltaessa erityisesti kilpailijoiden seuraamisen ja yhteiskunnan muuttumisen. Perustelut olivat selkeinä mielessä, eikä niitä kyseenalaistettu. Tässä yhteydessä ei noussut esille pohdintaa siitä, kuinka henkilöstö hyväksyi perustelut ja mikä merkitys perusteluiden hyväksymisellä mahdollisesti oli muutoksen toteutuksen onnistumisessa ja läpiviennissä. Haastateltujen johtajien vastauksista ei ollut löydettävissä erityistä tarvetta perustella muutoksen tarpeellisuutta.

”Kilpailijoiden paine eli kun kilpailijatkin laajentaa. Ei sitä taidettu muuten perustella. Itse näen että maailma on muuttunut ja myös julkiset palvelut on laajentanut palveluaikojaan, eli siinä mielessä se on loogista. En näe asiaa huonona, mutta en ehkä näe sitä hyvänä perusteluna, että koska kilpailijatkin, vaan maailma muuttuu ja kuluttajat haluavat itse valita milloin palvelua käyttävät ja haluavat.” (Johtaja 1)

”Se on kisa asiakaspalvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä ja palveluiden saatavuudesta. Ei voida antaa kilpailijoille sellaista etua, että jos kilpailijoilla on lauantaina asiakaspalvelua, että meillä ei olisi. Eli se on syy miksi se piti tehdä.” (Johtaja 3)

4.5 Suhtautuminen muutokseen ja muutosvastarinta

Haastattelujen perusteella johto suhtautui muutokseen normaalina annettuna työtehtävänä, joka suunnitellaan, valmistellaan, aikataulutetaan ja toteutetaan. Haastatteluiden perusteella ei ollut havaittavissa, että palveluaikojen muutoksen tarpeellisuutta olisi kyseenalaistettu johdon toimesta. Palveluaikojen muutoksella ei ollut suoranaista vaikutusta johdon tehtäviin muutoin kuin toteutuksen osalta yhtenä työtehtävänä. Näin ollen on ymmärrettävää, että henkilöstön suhtautuminen asiaan oli tunnepitoisempaa. Osa henkilöstöstä suhtautui asiaan neutraalisti, mutta osa vastusti. Muutosta kannattavia henkilöstön edustajia ei haastatteluiden perusteella juurikaan ollut, mutta johdon havaintojen mukaan uudempien ja nuorempien työntekijöiden joukosta löytyi ymmärrystä työaikojen muutokselle. Yksi haastatelluista johtajista totesi, että muutos on ravisuttanut henkilöstöä, mutta tietyt asiat on vain hyväksyttävä. Muutosvastarintaa havaittiin prosessin aikana, mutta haastatteluiden perusteella syntyi vaikutelma, että sen estämiseksi ja/tai vähentämiseksi ei ennalta ollut suunniteltu toimenpiteitä. Muutosvastarinta ilmiönä tunnistettiin, mutta se nähtiin melko normaalina, ehkä jopa pakollisena vaiheena muutosprosessissa, ja muutosvastarinnan ajateltiin olevan ohimenevä vaihe prosessin läpiviennissä. Haastatelussa ei noussut esille pohdintaa muutosvastarinnan merkityksestä muutosprosessin läpiviennissä.

”Mielestäni suhtautuminen oli kaksijakoinen. Osa on ollut sinut alusta asti ja osa vastustaa eikä edelleenkaan pidä asiasta. (...) Osa suhtautui muutokseen positiivisesti, siellä oli uudempia työntekijöitä, jotka sanoivat, että tämän on ihan tätä päivää. Oli muutamia ihan nuoria työn-

tekijöitä, jotka oikein puolustivat muutosta, ja oikein ihmettelin sitä rohkeutta puolustaa sitä konkareitten keskellä. Hyvin jakautunut oli suhtautuminen.” (Johtaja 1)

”En ole varsinaisesti saanut suoraa palautetta, mutta välillisesti, että eihän tämä tykätty muutos ollut, mutta ymmärtääkseni ymmärrettiin minkä vuoksi. Sitten meillä on ollut nuoria opiskelijoita, jotka on ollut valmiita tekemään iltavuoroja enemmän, että se on varmaan auttanut muutoksen läpiviennissä.” (Johtaja 2)

”On tämä ravisuttanut porukkaa, eli että vakuutusyhtiössäkin maailma muuttuu, ei toimita enää vain virka-aikana, maailma ja työajat muuttuu ja se on hyväksyttävä.” (Johtaja 1)

Uutinen työaikojen muutoksesta yllätti henkilöstön, ja tästä seurasi pelkoa ja epävarmuutta. Yksi haastatelluista totesi hieman sarkastisesti, että on yrityksen normaali toimintatapa, että henkilöstöä tiedotetaan myöhäisessä vaiheessa. Hän myös totesi, että jos suunnitelmasta olisi tiedotettu etukäteen ja kysytyt mielipiteitä, olisi suhtautuminen ollut positiivisempaa. Haastatelluista kävi myös ilmi, että pitkään työtä tehneet ovat tottuneet tiettyihin toimintamalleihin, ja muutos, joka koskettaa omaa työtehtävää sekä yksityiselämää, koettiin merkittävänä asiana. Toisaalta asia sai osakseen henkilöstöltä myös ymmärrystä, ja tällaista muutosta oli osattu odottaa. Tiedostettiin myös se, että sellaiseen muutoksen suhtautuu varauksella, joka vaikuttaa omaan elämään. Suhtautumiseen vaikutti osaltaan aiempi viestintä liittyen viikonlopputyöhön. Sen perusteella henkilöstölle oli syntynyt kuva, että viikonlopputyötä ei olisi ollut aikomus ottaa lähiaikoina käyttöön. Myös käytännön ratkaisut viikonlopputyön osalta vaikuttivat suhtautumiseen. Muutosta suunniteltaessa oli tehty ratkaisu, että lauantain työpäivän korvaava arkivapaa ei voi olla maanantai, eli lauantain työpäivää ei seuraa kahta vapaapäivää. Tämä perusteltiin maanantain puhelinpalvelun vastaustason varmistamisella. Tämä yksittäinen asia tuntui harmittavan henkilöstöä. Henkilöstö pohti omissa vastauksissaan, että osallistaminen ja toisen-

lainen muutoksen suunnittelu olisi saattanut vähentää vastarintaa. Muutos sai osakseen jonkin verran myös ymmärtävää suhtautumista, ja sitä verrattiin muihin liiketoiminnan alueisiin ja todettiin maailman ja asiakkaiden tarpeiden muuttuneen.

”Ensireaktio oli pöyristyminen, intran videossa kerrottiin, että nyt käynnistyy. (...) Tiedotus, miten mahtoi olla suunniteltu, mutta tunne oli että painettiin paniikinappulaa. (...) Se on tämän yrityksen tapa, että kerrotaan, että näin tapahtuu, ja jossakin kohtaa muistetaan henkilökuntakin. Henkilökunnalle pitäisi kertoa eri tavalla. (...) Tiedotus tökkii. Joskus ei saa mistään tietoa tai sitten tieto tulee yllättäen eikä ole mietitty tarkemmalla tasolla vaikutuksia tai toimintatapoja. Tulee tunne, että on vaan päätetty ja näin tehdään nopeasti. (...) Suhtautuminen olisi varmasti ollut positiivisempaa, jos olisi ilmoitettu, että nyt aletaan suunnitella ja pyydetty ajatuksia. Moni ei ehkä olisi tätä halunnut kuitenkaan, mutta olisi voinut tulla hyviä ideoita. Mutta kun tuli annettuna, niin herätti vastarintaa.” (Korvausneuvoja 3)

”Olin kauhistunut. Olen ollut niin pitkään talossa ja tottunut tiettyihin palveluaikoihin. Haluan kaksi vapaapäivää peräkkäin eikä keskellä viikkoa viikkovapaata. Ei riitä palautumiseen yksi vapaapäivä peräkkäin.” (Korvausneuvoja 5)

”En enää muista missä kanavassa asiasta ilmoitettiin, mutta muistan miettineeni, että arvasin tämän. Että on loogista, jos vertaa vaikka lähikauppaan niin se on auki iltaisin ja viikonloppuisin. (...) Onhan se niin, että jos muutos vaikuttaa omaan elämään ja työvuoroihin niin siihen suhtautuu varauksella. (...) Maailma muuttuu ja vakuutusyhtiön on muututtava siinä mukana. Ei voi ajatella, että oltaisiin auki perinteisenä virastoaikana ja tehtäisiin asia asiakkaille hankalaksi. (Korvausneuvoja 6)

Palveluaikojen muutos oli henkilöstölle haastatteluiden perusteella iso asia, ja haastatteluissa henkilöstön edustajat mainitsivat, että muutosvastarintaa oli. Myös johdon edustajat havaitsivat muutosvastarintaa ja arvelivat sen osittain johtuneen tiukasta aikataulusta sekä pohtivat, olisiko henkilöstön osallistaminen tai aikataulun venyttäminen muuttanut suhtautumista. Yksi johdon edustaja ei ollut havainnut muutosvastarintaa ja otaksui sen johtuvan nuorista työntekijöistä, jotka ovat tottuneet muutoksiin. Myös yksi henkilöstön edustaja pohti samaa. Yksi johtaja totesi, että on ollut muutoksia, jotka ovat aiheuttaneet enemmän muutosvastarintaa. Toisaalta työaikojen muutoksen tiedettiin olevan sellainen asia, joka voisi herättää vastustusta, koska sillä oli vaikutus myös henkilöstön siviilielämään.

”Suurin osa oli pettyneitä, muutosvastarintaisia ja vihaisiakin. Syy oli varmasti se, että vaikea luopua vapaista viikonlopuista. Ja onhan yksi päivä liian vähän työviikosta palautumiseen useimmilla. Ja epäsäännöllisyys ei monelle sovi.” (Korvausneuvoja 6)

”Ilmeni sitä (muutosvastarintaa), mutta ei isona elämöintinä vaan yksittäiset osoitti muutosvastarintaa eli tuli tiukkoja kommentteja.” (Johtaja 1)

”Kyllähän se tiedostettiin, että se on iso muutos ja että muutosvastarintaa tulee. (...) Olisi voinut ehkä aikataulua myöhentää vaikka vuodenvaihteeseen, että olisi otettu henkilöstöä vahvemmin mukaan. En tiedä olisiko lopputulos muuttunut tai muutosvastarinta siitä mihinkään hävinnyt. Että varmasti se tiukka aikataulu ärsytti.” (Johtaja 1)

”Mutta en tunnista henkilöstön keskuudessa jäykkyyttä tai muutosvastarintaa. Aika paljon on nuorta porukkaa, jolle muutokset eivät ole kovin ihmeellisiä asioita.” (Johtaja 3)

”Pitkään olleilla varmasti vaikeampi sopeutua muutokseen. Tehneet asiat samalla tavalla. Jos on tullut vasta muutoksen jälkeen niin heillehän asia on nyt ihan tavallinen asia.” (Korvausneuvoja 2)

”On ilmennyt, mutta tuskin normaalia enempää. On ollut muutoksia, joissa vastarintaa on ollut enemmän. (...) Semmoiset muutokset ovat vaikeampia, jotka tavallaan rajoittavat henkilöstön vapaa-aikaa. Eli jos lauantai on toisinaan työpäivä, niin onhan se tavallaan iso muutos. Että jos joutuu siviilielämän puolella vakiintuneita asioita muuttamaan, niin onhan se tavallaan iso asia.” (Johtaja 2)

Mielenkiintoinen yksittäinen asia oli, että myös johdon keskuudessa havaittiin reaktioita, jotka nostettiin esille kysyttäessä, oliko havaittavissa muutosvastarintaa. Myös johtajien keskuudesta nousi kritiikkiä muutoksen toteutuksen aikataulua kohtaan, mutta tällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta toteutuksen läpivientiin.

”Lähimmät alaiseni (johtajat) kauhistelivat aikataulupainetta ja olisivat halunneet edetä varovaisemmin.” (Johtaja 3)

4.6 Tilanne muutoksen jälkeen

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, minkälainen tilanne oli muutoksen jälkeen, kun palveluaikojen muutoksesta oli kulunut noin puoli vuotta. Johdon näkökulmasta tilanne oli hyvä ja stabiili. Uusille, rekrytoituille henkilöille uudet palveluajat ovat oletus, ja muutosta eniten vastustaneet ovat vaihtaneet tehtäviä. Merkittävä havainto oli, että muutos on lisännyt henkilöstön siirtymistä muihin tehtäviin. Tätä asiaa ei pidetty pelkästään huonona asiana vaan myös hyvänä, koska ne, joille muutos ei ole sopinut, ovat hakeutuneet muualle. Haastatteluiden perusteella henkilöstön vaihtumista ei nostettu esiin toiminnallisena riskinä, vaikka vaihtuvuus on muutoksen jälkeen ollut selvästi aiempaa suurempi. Henkilöstön vastausten perusteella muutokseen on totuttu, vaikkei tilanne olisikaan mieleinen. Osa ei edelleenkään ole tyytyväinen tilanteeseen, mutta sen kanssa yritetään elää.

”Osittain johtuu siitä, että porukka on vaihtunut, on rekrytty uusia ja heidät on rekrytty sillä kärjellä, että illat ja lauantait on oletusarvona. Osa,

jotka eniten vastusti asiaa, ovat siirtyneet toisiin tehtäviin, se on varmasti vaikuttanut. (...) Paljon on siirtynyt muualle, jopa puolet. Siirrytty tehtäviin, missä ei iltaa ja lauantaita ole. Aiemmin ei hakeuduttu muualle samalla tavalla. Se on tavallaan hyvä, että ne joille muutos ei sovi tai on iso merkitys, että hakevat muualle, että eivät jää tänne valittamaan.” (Johtaja 1)

”No ei se tunnu pahalta, et en mä siitä nyt kauheen iloinen oo, mutta kyl se on aika sillai arkipäivää nytte, että en mä enää ees mieti, että ai niin, joskus oltiin vain viiteen auki. (...) Et kyl se on aika normijuttu, että saattat olla täällä pidempään ja joskus lauantaina.” (Korvausneuvoja 2)

”Pahalta on tuntunut. Ei pysty pidemmälle ajalle suunnittelemaan elämää ennen kuin tiedät työvuorot. Elämä pyörii työvuorolistan mukaan. Edelleenkin inhoan asiaa.” (Korvausneuvoja 5)

Arvioitaessa tilannetta muutoksen jälkeen johdolla oli myös vahva prosessinäkökulma, eli tilannetta ei arvioitu pelkästään henkilöstön näkökulmasta vaan myös sen perusteella, mikä vaikutus palveluaikojen muutoksella on ollut asiakaskäyttäytymiseen ja organisaation toimintaan.

”Vaikka oli karikoita, suunnittelua ja valmistelua eli ei mennyt niin kau niisti, niin ollaan silti onnistuttu, isossa kuvassa on onnistuttu hyvin. Palvelu pyörii ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.” (Johtaja 1)

”Muutos meni oikeinkin hyvin, mutta vastaustasojen kanssa on vielä haasteita.” (Johtaja 2)

”Vaikutus bisnekseen jäi pienemmäksi, oletin isompaa siirtymää lauantaille. Mehän ei ole markkinoitu tätä (muutosta), se on vaan nettisivulla näkyvissä miten ollaan auki.” (Johtaja 3)

Henkilöstön kommentit olivat ristiriitaisempia. Koettiin, että asiakastyytyväisyys on noussut ja alkukankeuksien jälkeen tiedottaminen parani. Avoimuutta kaivattiin enemmän. Edelleen oli myös havaittavissa tyytymättömyyttä tilanteeseen.

”Asiakastyytyväisyys noussut, tyytyväisiä asiakkaita.” (Korvausneuvoja 1)

”Alun jälkeen tiedottaminen hoidettiin hyvin.” (Korvausneuvoja 2)

”Missään ei onnistuttu. Jos nyt jotain niin ilmeisesti asiakkaat ovat tyytyväisiä.” (Korvausneuvoja 3)

”Avoimuutta olisi voinut olla enemmän.” (Korvausneuvoja 4)

4.7 Mitä olisi pitänyt tehdä toisin tässä muutoksessa

Yksi teemahaastattelun kysymys sekä johdolle että henkilöstölle oli, mitä olisi pitänyt tehdä toisin tässä muutoksessa. Ylivoimaisesti suurimpana asiana nähtiin osallistamisen tarve, jonka jokainen haastateltu johtaja nosti esille. Osallistamisen avulla olisi voitu ratkoa helpommin käytännön asioita muutosta suunniteltaessa. Lisäksi koettiin, että henkilöiden perhetilanteet olisi voitu paremmin huomioida muutoksen toteutuksessa.

”Osallistaisin henkilöstöä. Olisivat voineet esimerkiksi miettiä työaikalalleja. Osassa asioita on pelivaraa, että miten sovelletaan, mutta toisaalta meillä oli sitten kuitenkin tilanne, että palveluaikaa on laajennettava ja tietty määrä henkilöitä on niissä vuoroissa oltava.” (Johtaja 1)

”Pyrkisin enemmän osallistamaan. Ottamaan mukaan alkuvaiheesta asti. Olisi voinut ottaa huomioon työn muuttumista iltapainotteiseksi eli ottaa huomioon perhetilanteita, koska se vaikuttaa myös perheenjäseniin. Että olisiko voinut saada jotain valmennusta, vaikka tähän. Että

miten tällaisia muutoksia vie läpi myös siellä perheessä, jota asia koskee.” (Johtaja 2)

”Henkilökunta olisi pitänyt ottaa jo alkuvaiheessa pohtimaan, että kuinka tarpeellista tämä on ja miksi tämä on tarpeellista. Ehkä lopputulos olisi ollut sama, mutta ehkä olisi enemmän suunniteltu käytännön toteutusta.” (Johtaja 3)

Henkilöstön edustajat nostivat esille osallistamisen sekä lisäksi viestinnän. Myös johto koki viestinnässä olevan parannettavaa ja erityisesti liittyen viestinnän oikea-aikaisuuteen. Henkilöstö kaipasi myös parempia perusteluja muutokselle. Sekä johto että henkilöstö pohtivat, olisiko asiakaspalveluaikojen muutosta ollut syytä hyödyntää yhtiön markkinoinnissa. Muutoksen läpivienti toteutettiin henkilöstön mielestä liian kiireisellä aikataululla. Osallistamisen lisäksi olisi toivottu mielipiteen kysymistä muutosprosessin aikana sekä enemmän kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Yksi johdon edustaja totesi, että joskus nopea muutos voi olla perusteltu, mutta tässä tapauksessa aikataulun olisi pitänyt olla väljempi.

”Oli pitänyt etukäteen viestiä, että tällaista mietitään ja kysyä mielipiteitä.” (Korvausneuvoja 3)

”Oli pitänyt viestiä paremmin. Henkilöstö olisi pitänyt ottaa mukaan suunnitteluvaiheessa suunnittelemaan käytännön toteutusta. Paremmin olisi voitu perustella, kun vielä en ihan ymmärrä. Halutaan väki verkkopalveluun, mutta laajennetaan puhelinpalveluaikoja.” (Korvausneuvoja 2)

”Aikataulut, muutokseen olisi tarvittu enemmän aikaa. Voidaan ihmiset määrätä tekemään vaikka mitä, mutta muutos juurtuu ja pysyy heissä, se vie paljon aikaa.” (Korvausneuvoja 6)

”Viestintä aloitettiin toimitusjohtajan videolla intrassa. Video julkaistiin väärään aikaan ja se oli vähän shokkihoitoa ihmisille, että mikäs juttu

tämä on. Sen jälkeen tuli kiire viestiä organisaatiossa ketä tämä koskee. Ensin oli perusviestintää ja laajat infot. Tarkoitus oli, että tarkennetaan sitä mukaa kun kysymyksiä tulee.” (Johtaja 2)

”Aina kun pääsee johtoa lähelle niin se tuo inhimillisyyden tunteen. Jos viestitään yläkerrasta käsin niin se jää etäiseksi. Se todennäköisesti muuttaa suhtautumista, kun ymmärretään että samanlaisia ihmisiä ollaan.” (Korvausneuvoja 6)

”Että joskus otetaan kerralla käyttöön asenteella kerran se vain kirpaisee, ja aluksi se kirpaisee, mutta sitten tilanne on asettunut, tasoittunut ja rauhoittunut. Ja joskus voi olla hyväkin, että otetaan nopeasti käyttöön ja tehdään se muutos mikä pitää tehdä. Tässä tapauksessa olisi ollut hyvä, jos olisi vähän enemmän ehditty valmistautua ja kouluttaa ja hankkia uudet työntekijät.” (Johtaja 1)

Yksi haastatelluista johtajista pohti henkilöstön osallistamista ja roolia muutoksissa yleisemmällä tasolla ja totesi, että keskusteleva kulttuuri olisi hyvä, mutta jos kyse on muutoksesta, joka on jo päätetty, keskustelu on vain näennäinen. Tästä muutosprosessista johtaja totesi, että parannettavaa jäi muutoksen läpiviennin osalta, mutta asiakaspalvelu parani. Pohdinta on vahvasti prosessilähtöistä, eli vaikka hän totesi, että henkilöstön kanssa täytyisi keskustella, niin toisaalta muutosta olisi mahdollisesti pitänyt lähteä suunnittelemaan asiakasnäkökulma edellä.

”Olisi hyvä asia jos muutoksen voisi toteuttaa niin, että henkilöstölle ei tule sellainen olo, että tää on päätetty jo etukäteen. Hyvä olisi jos voitaisiin aidosti keskustella ja löytää uusia ratkaisuja, mitkä on muutoksen muodot, ketä koskee, milloin tehdään ja mitä valmennuksia tarvitaan. Mutta jos työnantaja on asian päättänyt, niin sitten se on vain sellainen näennäisneuvottelu.” (Johtaja 3)

”Parannettavaa on muutosprosessin läpiviennin näkökulmasta. Mutta tekniset asiat saatiin ratkaistua, myös lakitekniset kysymykset, eli ei kukaan lähtenyt virallista tietä valittamaan asiasta, että olisi tehty jotain väärin. Ja lopputuloksena asiakkaiden palvelu parani. Markkinointia olisi ehkä pitänyt miettiä, kun se on edelleenkin ilmoitettu vain meidän nettisivuilla. Olisi ehkä pitänyt lähteä asiakaspää edellä.” (Johtaja 3)

Yksi haastatelluista korvausneuvojista nosti esille realismin ja inhimillisyyden. Jos joku ei tunne työn sisältöä, ei hänellä välttämättä ole oikeaa käsitystä muutoksen vaikutuksista. Mahdollisia tehtyjä virheitä olisi voitu myös pahoitella. Johdon haastatelluista käy ilmi useassa kohdassa, että tietyt riskit ja seikat muutosprosessin toteutuksessa havaittiin mutta ohitettiin tietoisesti mahdollisesti aikataulullisista syistä, ja luotettiin siihen, että ajan myötä tapahtuu sopeutumista muutokseen. Henkilöstö nosti esiin inhimillisyyden ja sen, että nostettaisiin esille henkilöstön näkökulma ja toiveet, eikä pelkästään asiakasnäkökulma. Henkilöstö myös koki, että johto ei tuntenut tarpeeksi työntekijöiden arkea voidakseen arvioida, miten muutos henkilöstöön vaikuttaa. Henkilöstön mukaan se, että ei tunne henkilöstön arkea, johtaa siihen, että johdon on vaikea tehdä henkilöstöä koskevia päätöksiä pitkällä aikavälillä.

”Joskus tuntuu, että johdolla ei ole realistista käsitystä mitä se työ oikeasti on ja miten muutokset siihen vaikuttaa. Jos ei tunne arkea niin voi olla vaikea tehdä päätöksiä jotka kantaa pidemmän päälle. Olisi voinut myös pahoitella, että tässä tilanteessa ei pystytty osallistamaan. Inhimillisuus on hyvä lähtökohta.” (Korvausneuvoja 6)

4.8 Muita huomioita

Haastatteluissa kysyttiin lisäksi mahdollisia muita havaintoja aiheeseen liittyen. Yksi havainto oli, että on vaikea tietää, mikä asia on kenellekin iso ja mikä on pieni, eli yksilölliset erot asioihin suhtautumisessa ovat isoja. Tämän vuoksi muutosvalmennusta tulisi olla kaikille henkilöstöryhmille, jotta kaikki osaisivat valmistautua muutokseen ja suhtautua niihin oikein.

”Henkilöstölle voisi olla sellaista jatkuvampaa muutosvalmennusta, että osattaisiin varautua siihen, että muutoksia tulee ja menee, ja että niihin osattaisiin suhteuttaa ne.” (Johtaja 2)

Henkilöstön asennoituminen muutoksiin on parantunut ja muutokset ovat arkipäivää. Jaksaminen nähtiin tärkeänä asiana, koska jatkuva muutos voi uuvuttaa, etenkin jos muutenkin on vaikea pitää itseään ajan tasalla.

”Henkilöstön asennoituminen muutoksiin on kehittynyt parempaan. Osittain pakostakin. Tuntuu että vauhti on kiihtynyt, ja että mennään eteenpäin koko ajan ja että se on välttämätöntä, että ei eletä monta vuotta pysähtyneisyyden tilassa vaan koko ajan tulee muutoksia. Ihmisten jaksamisesta muutoksessa pitäisi puhua enemmän. Että muutoksia tulee useita peräkkäin ja se on aikamoinen ponnistus. Jos on muutenkin vaikeuksia pysyä mukana, niin siinä voi heikompi tippua matkasta.” (Johtaja 1)

Henkilöstön edustajat nostivat esille työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen. Näin isoissa muutoksissa olisi työterveyshuollonkin oltava mukana. Tiedottamisen merkitystä olisi korostettava. Nyt on ristiriitaa siinä, että halutaan olla läpinäkyviä ja avoimia, mutta sitten ei kuitenkaan käytännössä olla.

”Tiedottamisen tärkeys. Ristiriita sen kanssa, että sanotaan, että halutaan olla läpinäkyviä ja avoimia tiedottamisessa.” (Korvausneuvoja 3)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkasteltiin erään suomalaisen vakuutusyhtiön korvauspalvelukeskuksessa tehtyä työaikojen muutoksen läpivientiä johdon ja henkilöstön näkökulmista. Korvauspalvelun aukioloaikoja laajennettiin siten, että asiakaspalvelutyötä tehdään muutoksen jälkeen normaalin virka-ajan lisäksi myös arki-

iltoina sekä lauantaisin. Asiakaspalvelua tekevillä korvausneuvojilla on siis muutoksen jälkeen säännöllisiä ilta- ja lauantaivuoroja. Tutkimuksessa haluttiin selvittää muutoksen toteutusta johdon ja henkilöstön näkökulmista.

Tutkimus tehtiin yrityksessä siinä vaiheessa, kun varsinaisesta muutoksen toteutuksesta tai täytäntöönpanosta oli kulunut aikaa noin kuusi kuukautta. Muutosprosessi oli siis tässä vaiheessa saatettu jo loppuun, ja muutoksen jälkeistä aikaa oli ehtinyt kulua. Koska tutkimuksen tarkoitus oli keskittyä enemmänkin muutoksen toteutuksen tarkasteluun kuin lopputuloksen arviointiin, oli kuusi kuukautta toteutuksen jälkeen perusteltu ajankohta. Muutos ja sen vaiheet olivat vielä haastatteluiden aikana hyvin haastateltavien mielessä.

Työajan muutoksen toteuttamista tarkasteltaessa huomio kiinnittyy erityisesti kahteen asiaan: muutoksen toteutukseen aikataulu oli tiukka, ja muutos suunniteltiin ja valmisteltiin ilman henkilöstön osallistumista ja osallistamista. Näillä kahdella seikalla on iso merkitys muutoksen toteutusta tutkittaessa, koska niillä on selkeä yhteys kaikkiin muutosprosessin vaiheisiin. Johto päätti toteuttaa muutoksen nopealla aikataululla, ja tämän vuoksi henkilöstöä ei otettu alusta asti suunnitteluun mukaan. Haastatteluiden perusteella johdolla kuitenkin oli selkeästi mielessä, että vaihtoehtoinen etenemistapa olisi ollut henkilöstön osallistaminen, ja tämä nousi myös esille, kun kysyttiin mahdollisia muutosprosessin kehityskohtia.

Muutosta johtaneilla johtajilla on pitkä kokemus alalta ja runsaasti johtamiskokemusta. Haastatteluissa syntyi kuva, että toiminnan johtamisessa on vahva prosessilähtöinen ajattelu, eli toiminnan tavoitteena on tuottaa laadukasta asiakaspalvelua ja tämän saavuttamiseksi tehdään erilaisia toimia. Yhtiön strategiset valinnat mainittiin haastattelussa, eli nämä valinnat osaltaan ohjaavat tekemistä ja tehtäviä valintoja. Muutoksen taustalla oli asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun laadun parantaminen. Myös henkilöstö nosti esille yhtiön strategiset valinnat ja toivoi, että nämä valinnat huomioitaisiin myös henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa.

Haastatteluiden perusteella henkilöstöllä oli hyvin henkilökohtainen suhtautuminen muutokseen eli siihen, miten työajan muutos vaikuttaa omaan elämään, erityisesti

työajan ulkopuolella. Johdon näkemyksissä korostui prosessuaalinen näkökulma, eli ensin todettiin liiketoiminnallinen tavoite ja sitten pohdittiin, miten siihen päästään. Henkilöstön näkökulma oli päinvastainen, eli ensin asiaa mietittiin oman elämän kannalta, eikä niinkään yhtiön asiakkaiden näkökulmasta tai liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta. Mielenkiintoista oli, että vaikka moni haastateltu kuvasi organisaatioita nimenomaan asiakaslähtöiseksi, ei palveluaikojen laajennusta yhdistetty tässä kontekstissa asiakaslähtöisyyden lisäämiseen. Haastatteluiden perusteella syntyi sellainen käsitys, että näkökulma inhimillistyy, mitä lähempänä organisatorisesti ollaan työntekijätasoa. Vastaavasti mitä lähempänä ollaan yrityksen johtoa, sitä prosessorientoituneempi näkökulma on.

Johdon haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstön näkökulma tiedostettiin ja muutoksen tiedettiin vaikuttavan henkilöstön yksityiselämään. Johto ymmärsi, että työaikojen muutos on henkilöstölle vaikea asia, ja palautetta sekä muutosvastarintaa odotettiin tulevan. Tätä puolta ei kuitenkaan etukäteen ollut tarkemmalla tasolla muutoksen läpiviennissä pohdittu. Muutosta suunniteltaessa olisi kuitenkin hyvä huomioida henkilöt yksilöinä sekä kunkin yksilöllinen tilanne ja tunteiden merkitys muutoksen toteuttamisen eri vaiheissa.

Pitkällä aikavälillä toimintakulttuurin muuttaminen aiempaa keskustelevämmäksi helpottaisi muutosten läpivientiä. Yksi haastateltu johtaja totesi, että epävirallisia keskusteluja olisi hyvä olla, etteivät kaikki asiat mene virallisia reittejä pitkin. Pitäisi siis voida keskustella ja pohtia asioita ilman, että se suoraan tarkoittaa, että näin tullaan tekemään. Muutos olisi ollut helpompi ottaa vastaan, kun henkilöstölle olisi ollut esittää valmiit mallit siitä, kuinka usein ilta- ja lauantaivuoroja kohdalle osuu ja olisi syntynyt selkeämpi kuva millaisesta muutoksesta on kyse. Annettu toimeksianto kuitenkin edellytti nopeaa etenemistä asiassa, ja mahdollisesti tämän vuoksi päädyttiin etenemään ilman tarkempia tietoja työvuoroista.

Johto oli aiemmin ennen työaikojen muutosta ottanut kantaa työehtosopimusneuvotteluissa esiin otettuun viikonlopputyöhön, ja viesti tulkittiin niin, että kyseessä olevaan organisaatioon ei olisi tulossa viikonlopputyötä. Henkilöstö kuuntelee ja tulkit-

see johdon viestejä tarkasti. Johdon on oltava erityisen tarkka, että ei jää tulkinnanvaraisuuksia ja ei tule väärinymmärryksiä. Johdon olisi myös oltava johdonmukainen viestinnässä, jotta se ei joudu toimimaan vastoin sanomisiaan. Viestinnässä oli haastattelujen perusteella havaittavissa kömpelyyttä, joka osaltaan vaikutti henkilöstön suhtautumiseen. Viestinnän oikea-aikaisuuteen ja tarkkuuteen olisi ollut syytä kiinnittää enemmän huomiota, sillä nyt yllätyksellinen ja jopa vääräaikainen viestintä aiheutti närkästystä ja aiheutti esteitä muutoksen sujuvalle läpiviemiselle.

Merkillepantava seikka oli myös se, että muutos pantiin alulle yhtiön ylimmän johdon keskusteluiden pohjalta. Se organisaation osa, johon muutos kohdistui, pääsi mukaan suunnitteluun vasta kun päätös asiasta oli tehty. Mahdollinen aiemmassa vaiheessa suunnitteluun osallistuminen olisi saattanut johtaa realistisempaan aikatauluun ja tätä kautta mahdollistanut paremmin henkilöstön osallistamisen suunnitteluvaiheesta alkaen.

Työaikojen muutoksen perustelut olivat jääneet hyvin haastateltujen henkilöiden mieliin, mutta osa haastatelluista henkilöstön edustajista kyseenalaisti ne. Muutoksen perusteluilla on iso merkitys siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen ja miten se sitoutuu muutoksen läpivientiin. Jos henkilöstö ymmärtää muutoksen perustelut ja syyt muutoksen tarpeellisuudelle, on henkilöstö paremmin edesauttamassa muutoksen läpivientiä.

Eräs haastateltu johtaja (Johtaja 2) totesi, että yrityksen kulttuuriin kuuluu sekä projektityyppisesti toteutettavia muutoksia että kokeilukulttuurin kautta toteutettavia muutoksia. Projektityyppinen muutosjohtaminen on määrämuotoista, jossakin määrin byrokraattista ja hidasta. Kokeilukulttuuri puolestaan on asioiden tekemistä nopeassa rytmissä ja ratkaisujen hakemista muutosprosessin edetessä. Kokeilukulttuurissa käyttöönotot tapahtuvat puolivalmiina ja keskeneräisyyttä on siedettävä enemmän. Se, mikä on missäkin tilanteessa paras tapa edetä ja toteuttaa, riippuu muutoksen tyypistä. Johdon vastauksista syntyy käsitys, että muutoksen toimeenpanon pohjana ei käytetty teoreettista muutosmallia vaan toteutus tehtiin enemmän kokeilukulttuurin keinoin. Haastatteluiden perusteella syntyi myös käsitys, ettei muutoksen läpiviennistä tehty järjestelmällistä analyysiä, jossa olisi arvioitu jälkikäteen

prosessin onnistumista ja selvitetty mahdollisia kehityskohteita tulevia muutosprosesseja ajatellen.

Haastatteluiden perusteella tulin siihen päätelmään, että työaikojen muutos oli sen tyyppinen muutos, jossa määrämuotoisempi eteneminen olisi saattanut johtaa henkilöstön näkökulmasta parempaan lopputulokseen, eli muutosvastarintaa ja vastakkainasettelua olisi mahdollisesti tullut vähemmän. Tämä etenemistapa olisi sitten puolestaan vaikuttanut aikatauluun. Valittiin millainen etenemistapa hyvänsä, kaikkien organisaatiossa olisi hyvä tiedostaa valittu etenemistapa. Jos kaikki ymmärtävät, että nyt edetään kokeillen, niin kaikkien on helpompi ymmärtää, että se saattaa tarkoittaa eri asioiden kokeilua, virheitä matkan varrella ja asioiden selvittämistä sitä mukaa kun ongelmia ilmenee.

Muutostilanteissa työntekijöiden tukeminen on tärkeää. Haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä saattaa olla toimipaikkakohtaisia eroja suhtautumisessa muutoksiin. Tällä saattaa olla yhteys johdon läsnäoloon ja johtamiskulttuuriin, eli muutostilanteissa olisi huolehdittava, että johto on helposti saavutettavissa ja henkilöstön tukena. Henkilöstön tukeminen muutoksissa on muillakin tavoilla tärkeää. Kyseessä olevassa organisaatiossa johto ja esimiehet ovat saaneet muutosvalmennusta, mutta henkilöstö on saanut muutosvalmiutensa esimiesten kautta. Olisi tarpeen valmentaa myös henkilöstöä muutoksiin, jotta koko organisaatiolla olisi samanlaiset edellytykset kohdata muutoksia.

Pääpaino tässä tutkimuksessa oli muutoksen toteutuksessa, ja tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan muutoksen läpivientiin liittyviä näkemyksiä kahden henkilöstöryhmän välillä. Muutoksen toteutuksen onnistumisen arviointi on siis eri asia kuin muutoksen onnistuminen. Muutoksen onnistumista voidaan kuitenkin lyhyesti arvioida. Muutos saatiin tehtyä toimeksiannon mukaisesti. Päämääränä oli laajemat aukioloajat, ja tämä toteutui, joskin kuukauden myöhässä alkuperäisestä aikataulusta. Asiakaspalvelu toimii siis tavoitteen mukaisesti laajemmin palveluajoin. Haastattelujen perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä. Haastatellut henkilöt lähestyivät onnistumista erityisesti muutoksen lopputuloksen näkökulmasta eivätkä niin-

kään muutoksen läpiviennin näkökulmasta, joskin yksi haastateltu johtaja totesi erityisesti, että parannettavaa jäi muutosprosessin läpiviennin näkökulmasta, vaikka teknisesti muutos saatiinkin toteutettua toimeksiannon mukaisesti. Haastatteluissa toki arvioitiin muutoksen läpivientiä useassa kohdassa eikä vain kysyttäessä muutoksen onnistumisesta. Henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt, mutta se on seuraus muutoksesta, eikä sillä ole merkittävää riippuvuussuhdetta muutoksen läpivientiin. Luultavasti on kuitenkin niin, että mikäli muutosta läpi vietäessä olisi pystytty viestimään henkilöstölle, miten työajat käytännössä tulevat muuttumaan, siirtymiset muualle olisivat vähentyneet jonkin verran, kun olisi saatu vaikutuksesta yksittäisen henkilön kohdalla. Kokonaisuudessaan oli havaittavissa jonkinlaista ristiriitaa johdon ja henkilöstön näkemyksissä, kun arvioitiin muutoksen onnistumista. Johto koki, että työajat saatiin muutettua, ja henkilöstö koki, että muutos itsessään oli huonosti toteutettu ja että lopputulos oli henkilöstön näkökulmasta huono. Tosin sanoen prosessin kannalta muutos onnistui, mutta henkilöstön henkilökohtaisesta näkökulmasta katsottuna muutos ei ollut toivotunlainen. Kokonaisuudessaan muutoksen läpiviennistä syntyi haastatteluiden perusteella sellainen kuva, että johto arvioi työaikojen muutoksen läpivientiä paremmin onnistuneeksi kuin henkilöstö. Johdon näkökulma oli selkeästi prosessilähtöinen ja henkilöstön näkökulma oli selvästi henkilökohtaisempi.

Jotta muutos voitaisiin toteuttaa sujuvasti sekä onnistuneesti ja liiketoimintaa häiritsemättä, olisi hyvä edetä jonkin muutosmallin vaiheiden mukaan (Kotter 2007, 97). Vaikkei kyseessä olevassa muutoksessa tietoisesti käytetty mitään teoreettista muutosmallia, haastatteluiden perusteella on havaittavissa yhtäläisyyksiä Kotterin kahdeksan portaan malliin ja Lewinin muutosmalliin.

Lewinin muutosmallin vaiheet olivat havaittavissa lähes sellaisenaan. Työaikojen muutoksessa oli selkeä sulatusvaihe. Työaikojen muutos nähtiin tarpeellisena muutoksena ja se perusteltiin. Muutos annettiin toteutettavaksi toimivalle johdolle, joka laati suunnitelman toteutuksesta. Johto myös viesti muutoksesta henkilöstölle. Muutoksen toteutusvaiheessa tehtiin tarvittavat toimenpiteet, jotta muutos mahdollistui ja toteutui. Jäädytysvaiheessa työajat ovat vakiintuneet ja käytännöt on sovittu.

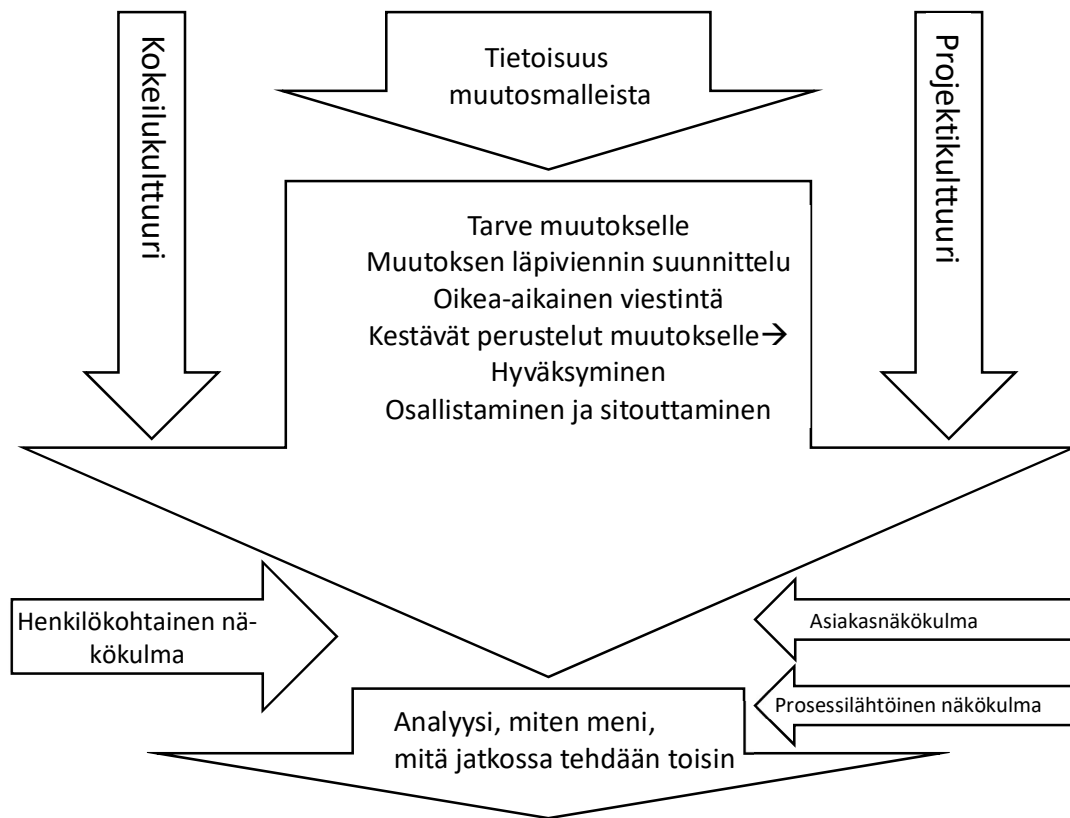
Kaikkia Kotterin kahdeksan portaan mallin osia ei sellaisenaan ollut havaittavissa, mutta joiltakin osin kuitenkin. Muutos nähtiin tarpeellisena, ja muutoksen toteutus annettiin johdolle toteutettavaksi. Muutoksen toteutus aloitettiin, mutta visio tai suunnitelma ei ollut kovin vahva vaan edettiin kokeilukulttuurin keinoin. Muutoksesta viestittiin henkilöstölle, mutta vasta kun päätös oli tehty. Kotterin (1996, 3–16) mukaan usein muutosprosessissa tehdään virhe heti alussa, eli muutoksen toteutus saatetaan aloittaa ennen kuin muutoksen tarpeellisuus on saatu perusteltua henkilöstölle ja henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tarpeellisuuden. Viestinnän jälkeen eli viidennessä vaiheessa kohdattiin ihmisten reaktioita ja mietittiin uusia käytäntöjä. Lopuksi muutoksesta tuli normaali toimintatapa ja muutoksen voidaan katsoa juurtuneen osaksi arkipäivää.

Haastatteluiden perustella muodostui käsitys, että muutoksen suunnittelussa ei käytetty apuna teoreettisia muutosmalleja, mutta käytännön toteutuksesta voidaan löytää useita muutosmallien elementtejä. Teoreettisen muutosmallien tunteminen (esim. Kotter, 1996) voisi auttaa muutosten läpiviennin suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutosmallit eivät välttämättä sellaisenaan sovi liiketoiminnallisiin muutoksiin, mutta eri muutosmalleja vertailemalla luultavasti löytyvät ne keskeiset asiat, joihin muutoksessa on syytä kiinnittää huomiota.

Tämän luvun loppuun on koottu kuva (kuvio 6) tutkittavana olleen organisaation muutoksen viitekehystä, joka on laadittu haastatteluiden perusteella. Kuvassa kiteytyvät haastatteluissa esiin tulleet asiat ja kokonaisuudet, jotka nousivat esille tarkastelun kohteena olevassa muutoksen läpiviennissä ja joiden avulla muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti.

Ensiksikin muutoksiin on hyvä valmistautua siten, että on jonkinlainen ajatus vaihtoehtoisista tavoista toteuttaa muutos. Kun tarve muutokselle havaitaan, tehdään suunnitelma muutoksen läpiviennistä. Jotta henkilöstö saadaan mukaan tukemaan muutosta ja hyväksymään muutoksen, on viestittävä oikea-aikaisesti ja kyettävä perustelemaan tarve muutokselle. Henkilöstön osallistaminen sitouttaa koko organisaation muutokseen. Yrityksen muutoskulttuuri on hyvä viestiä kaikille, jotta tiede-

tään millä keinoin muutosta lähdetään toteuttamaan. Kun arvioidaan muutoksen onnistumisen edellytyksiä on hyvä tiedostaa, että onnistumista voidaan arvioida sekä prosessilähtöisesti että henkilölähtöisesti eli henkilökohtaisesta näkökulmasta. Kun muutos on toteutettu, on hyvä tehdä analyysi muutoksen läpiviennistä ja lopputuloksesta sekä kirjata ylös, miten prosessia kannattaa jatkossa muuttaa tai kehittää. Mikäli organisaatiossa on yhteinen ymmärrys ja tietoisuus oheisesta viitekehystä, on organisaatiolla mahdollisuus selvittää tulevaisuuden muutosten läpiviennistä tehokkaammin ja yhtenäisempänä organisaationa.



Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset luokat kuvioksi havainnollistettuna

5.1 Tutkimuksen rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus onnistui vastaamaan alun perin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Se pystyi lisäämään ymmärrystä muutoksen toteutuksen eri vaiheista, auttoi ymmärtämään näiden vaiheiden merkitystä ja antoi työkaluja tulevaisuuden muutosten

läpivientiin. Muutoksen toteutuksen läpivientiä tutkittiin yhdessä tietyssä organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset ja havainnot koskevat siis lähinnä tutkimuksen kohteena olevaa organisaatioita, mutta joitakin yleistyksiä on mahdollista tehdä, ja useat havainnot vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia muutosten läpivientiin liittyen.

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan tietyn organisaation tietyn muutoksen läpivientiä johdon ja henkilöstön näkökulmista. Mielenkiintoista olisi tutkia vastaavalaista muutosta kaikkien henkilöstöryhmien näkökulmista siten, että muun muassa mahdolliset erot henkilöstön, lähiesimiesten ja johdon välillä tulisivat esille. Mielenkiintoista olisi myös tutkia muutosten erilaista läpivientiä ja tehdä havaintoja siitä, miten valittu muutoksen toteutustapa vaikuttaa eri henkilöstöryhmien näkemyksiin ja suhtautumiseen muutostilanteissa.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erään suomalaisen vakuutusyhtiön korvauspalvelukeskuksessa tehtyä työaikojen muutoksen toteutusta. Muutokset ja muutosten toteutus sekä läpivienti ovat organisaatioissa arkipäivää. Muutoskyvykkyydellä, muutosjohtamisella ja muutosten läpiviennillä on merkitystä koko organisaation suoriutuskyvyille. Kun nämä asiat ovat organisaatiossa kunnossa, ne auttavat parhaimmillaan organisaatiota menestymään sekä luomaan kilpailukykyä ja jopa kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin. Organisaation sisällä muutoksen läpiviennillä ja toteutuksella voi olla iso merkitys sekä organisaation toimivuuteen että henkilöstön tyytyväisyyteen.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää organisaatiossa läpiviedyn muutoksen toteutusta organisaation johdon ja henkilöstön näkökulmista. Aluksi tarkasteltiin muutosta käsitteenä tieteellisen kirjallisuuden valossa sekä sitä, miten muutos organisaatiossa määritellään. Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin muutosjohtamisen teoriaan, muutosten luokitteluun, muutosmalleihin, siihen, mitä muutos yksilön ja orga-

nisaation kannalta tarkoittaa, luottamuksen ja viestinnän merkitykseen sekä muutostavastarintaan ja sen murtamiseen. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastatteluin. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysin keinoin. Empiirisen tutkimuksen tuloksena havaittiin viisi keskeistä kokonaisuutta eli pääluokkaa: tarve muutokselle, muutoksen läpiviennin suunnittelu, oikea-aikainen viestintä, perustelut muutokselle sekä osallistaminen ja sitouttaminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstö ja johto tarkastelevat muutosta ja sen läpivientiä erilaisista näkökulmista. Johdon näkökulmassa korostuu prosessorientoituneisuus, kun taas henkilöstö tarkastelee asiaa enemmän henkilökohtaisesta näkökulmasta ja miettii muutoksen vaikutusta omaan työhön ja elämään. Henkilöstö kokee osallistumisen muutosprosessin toteutukseen ja suunnitteluun tärkeäksi. Myös johto näkee asian samansuuntaisesti, mutta kaikissa muutostilanteissa aikataulu ei mahdollista henkilöstön osallistamista.

Organisaation kannattaa panostaa muutoksen läpivientiin ja toteutukseen. Jotta muutos saataisiin vietyä onnistuneesti läpi ja koko henkilöstö sitoutettua siihen, tulisi muutoksen tarve tehdä kaikille selväksi hyvissä ajoin ennen toteutusvaihetta. Kaikissa muutoksissa esiintyy muutostavastarintaa. Sen vuoksi on tärkeää tiedostaa ja huomioida, mikä kaikki aiheuttaa muutostavastarintaa ja miten sitä voisi vähentää, lieventää tai estää. Muutos ja sen toteutustapa täytyy perustella huolellisesti siten, että henkilöstö on valmis hyväksymään perustelut. Muutostilanteissa ja muutoksen läpiviennissä tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tilanteet ja elämäntilanne. Mahdollisuuksien mukaan myös henkilöiden persoonallisuus olisi hyvä ottaa huomioon, jotta kunkin suhtautuminen muutokseen voitaisiin etukäteen arvioida.

Muutostilanteissa olisi hyvä hyödyntää olemassa olevia teoreettisia muutosmalleja ja viitekehyksiä. Niiden perusteella olisi mahdollista laatia vaihtoehtoisia malleja muutoksen läpiviennille sekä tunnistaa muutosprosessin eri vaiheet, joihin olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Viestinnällä ja sen oikea-aikaisuudella on iso merkitys muutosprosessin läpiviennissä. Viestintä on tärkeä suunnitella tarkasti, jotta se tapahtuu oikea-aikaisesti ja on sisällöltään oikeaa sekä tarkkaa, ja että viestintää tehdään koko muutosprosessin läpiviennin ajan. Henkilöstön osallistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta muutos saataisiin toteutettua mahdollisimman sujuvasti ilman, että organisaation toiminta häiriintyy. Keskeinen asia onkin pohtia, miten ja missä vaiheessa prosessia henkilöstö otetaan mukaan muutoksen läpivientiin ja toteutukseen.

Tiedolla ja sen suunnitelmallisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Kianto et al. 2019, 5). Myös Grant (1996, 110) toteaa, että nykyaikana taloudessa tietoa pidetään tärkeimpänä resurssina ja yritysten kyvystä hyödyntää tietoa on tullut kilpailuedun saavuttamisen edellytys. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työaikojen muutoksen läpivientiä suomalaisen vakuutusyhtiön korvauspalveluorganisaatiossa. Tutkimus lisää organisaation tietoa muutostilanteiden läpiviennistä. Tutkimuksen tulokset antavat ensisijaisesti tietoa nyt tutkittuun muutoksen liittyen. Havainnot kuitenkin antavat yleisemminkin tietoa kahden eri henkilöstöryhmän suhteista, asenteista ja näkökulmista muutostilaisiin liittyen. Koska yritys elämässä muutoksia tapahtuu nykyisin jatkuvasti, voivat tämän tutkimuksen tiedot osaltaan auttaa tulevaisuuden muutostilanteiden suunnittelussa ja siten osaltaan edesauttaa liiketoiminnan häiriötöntä jatkumista muutostilanteiden keskellä.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tieteellistä tutkimusta. Muutoksen suunnittelu on tärkeää, ja muutosprosessin vaiheet on syytä tunnistaa. Ihmisten rooli muutoksessa on keskeinen. Muutoksen vaiheet liittyvät vahvasti ihmisten käyttäytymiseen ja kokemukseen muutoksesta. Toisin sanoen jokaisessa muutosprosessin vaiheessa on hyvä miettiä, kuinka ihmiset toimivat muutoksen läpiviennin eri vaiheissa. Onnistuneesti läpiviedystä muutoksesta hyötyvät sekä organisaatio että henkilöstö.

LÄHDELUETTELO

Ahmad, B., Javed, A., Razzaq N., Rehman S.U., Saif N. (2013) The Concept of Change Management in Today's Business World, Vol. 3, No 6. [verkkodokumentti]. Viitattu 4.4.2019]. Saatavilla <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.968&rep=rep1&type=pdf>

Abrell-Vogel, C., Rowold, J. (2014), "Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Iss 6 pp. 900-921.

Adhabi, E. & Anozie, C. 2017. Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*. Vol 9, No. 3, pp. 86-97.

Al-Haddad, S. and Kotnour, T. (2015), Intergrating the organizational change literature: a model for successful change, *Journal of organizational change management*, Vol 28 Iss. 2, pp. 234-262.

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. (2018) "Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp. 426-450.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared : A Commentary. *American Behavioral Scientist* 1989 32: 612
http://www.sagepub.co.in/sage3g/sage-uk.war/gray/Website%20material/Journals/abs_.pdf

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999) "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol. 25, No 3, pp 293-315.

Brimm, L. (2015). *Managing Yourself. How to Embrace Complex Change*. Harvard Business Review. September 2015, pp. 108-112

- Burke, W. (2008). *Organization Change Theory and Practice*. 3. edition. California: Sage Publications Inc.
- By, R.T. (2005). *Organizational Change Management: A Critical Review*. *Journal of Change Management*, Vol 5, No 4, pp 369-380.
- Castillo, C., Fernandez, V., Sallan, J. M.(2018) "The six emotional stages of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp. 468-493.
- Chen, C-K., Yu, C-H., Chang, H-C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 Issue 10. pp. 1301-1322.
- Daft L. (2010). *Management*, 9 th Edition. South-Western Cengage Learning. Mason. USA.
- Dumas, C., Beinecke, R.H. (2018) "Change leadership in the 21st century", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 4, pp.867-876
- Flyvbjerg, B. (2006) Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12: 219-245.
- Ford, J.D. and Ford, L.W. (2009), "Decoding resistance to change", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 4, pp. 99-103.
- Gichuhi, D. (2017). Management of Change and Competitiveness of Public Universities; Kenyan perspective. *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 22, Issue 9, Ver. 9 (September. 2017) PP 68-79
- Gobble, M. (2013). *Creating Change*. *Research-Technology Management*. September-October 2013, pp 62-63
- Grant. R. M. (1996) Toward a Knowledge-Based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2), 109-122

Haastattelut henkilöstön ja johdon edustajille

Haastateltava 1 (Johtaja 1)

Haastateltava 2 (Johtaja 2)

Haastateltava 3 (Johtaja 3)

Haastateltava 4 (Korvausneuvoja 1)

Haastateltava 5 (Korvausneuvoja 2)

Haastateltava 6 (Korvausneuvoja 3)

Haastateltava 7 (Korvausneuvoja 4)

Haastateltava 8 (Korvausneuvoja 5)

Haastateltava 9 (Korvausneuvoja 6)

Hannus, J. (1994). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Harisalo, R. (2009). Epäluottamus organisaatiossa. Tampere University Press.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66160/epaluottamus_organisaatiossa_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harisalo, R. ja Miettinen, E. 2010. Luottamus – pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere

Haverila Matti, Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri & Asko Miettinen (2005). Teollisuustalous. 5.painos. Tampere: Infacts Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985). Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki. Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.

Hoadley, E. & Lamos, J. (2012). Change Management: An Information Flow Approach. *International Journal of Management & Information Systems – First Quarter 2012 Volume 16, Number 1*

Holbeche, L. (2006). *Understanding change. Theory, implementation and success.* Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.

Holstein, James A. & Gubrium Jaber F. *The active interview.* 1995. London: Sage

Juuti, P., Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos.* Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista.* Tampere: Opinpaja.

Kianto, A., Hussinki, H., Adibe, P. (2019). *Kilpailukykyä tietojohdamisella.* LUT School of Business and Management. *Tutkimusraportit – Research Reports.* Lappeenranta 2019.

Kotter, J. (1996). *Leading change.* Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta.* Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J. (2007). *Leading Change. Why transformation efforts fail.* Harvard Business School Press.

Kwak, Y. H. & Anbari F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation 26 (5): 708-715*

Lamassaari, T. (2014). *Muutos kuntaorganisaatiossa –tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta.* Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöstutkimus

Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli.* Vaasan yliopisto. Väitöstutkimus.

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York, Harcourt, Brace and World, Inc.

Mabin, V.J., Forgeson, S., Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*. Vol 25 (Issue 2/3/4), pp. 168-191.

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mannermaa, M. (2008). *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Juva: WSOYPro.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118.

Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ouedraogo, N., Ouakouak, M. L., (2018) "Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp.676-696.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. 10. ed. Boston: Pearson Education.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. 13. ed. London: Pearson Education.

Robson, Colin. (2002). Real World Reseach. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. (2018) "Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review", Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 Issue: 2, pp. 286-303.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Shafran, F. R. (2017). Leading organizational change: a phenomenological study of the nonlinear strategies used by female leaders in global companies.

<https://core.ac.uk/download/pdf/288854286.pdf>

Viitattu 4.3.2021

Simoes, P.M.M. & Esposito, M. (2012): Improving change management: how communication nature influences resistance to change. Journal of Magement Development. Vol. 33 Issue: 4, pp 324-341

Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suutarinen, Marina (2010). Työhyvinvointityötä tekevien arki: Kyselytutkimus JTO:n työhyvinvointipääällikkökurssin käyneille. Teoksessa: Johtaminen voimavarana: Muutoksesta menestykseen, 187–200. Toim. Pauli Juuti. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartola, J. (2006). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopisto.

Weick, K.E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual Rev. Psychol. 1999, 50: 361–386. University of Michigan Business School.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Revised and updated. Simon & Schuster Inc.

Yin, R. K. (2009). Case study research, design and methods. 4th edition. Sage Publications.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Henkilöstölle lähettämäni sähköposti, jossa ilmoitin tarvitsevani haastateltavia pro gradu -tutkielmaani

Teemahaastattelun kysymysrunko johdon edustajille

Teemahaastattelun kysymysrunko henkilöstön edustajille

Sähköposti henkilöstölle

Hei!

Opiskelen LUT-yliopistossa (Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa) kauppatieteitä tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelmassa. Opinnot ovat siinä vaiheessa, että teen lopputyötäni eli pro gradu -tutkimusta. Tutkimukseni aiheena on ”Työajan muutoksen toteuttaminen case-organisaatiossa johdon ja henkilöstön näkökulmista”.

Tutkin siis lokakuussa tehtyä työaikojen muutosta. Tavoitteena tutkimuksessa on löytää mahdollisia tekijöitä, jotka johto ja henkilöstö kokivat eri tavoin ja joilla mahdollisesti on ollut merkitystä organisaation suorituskykyyn. Tavoitteena on nostaa nämä tekijät esille, jotta jatkossa isot muutostilanteet voitaisiin viedä läpi entistä joustavammin.

Etsin haastateltavikseni viittä tai kuutta korvausneuvojaa, joita työaikojen muutos on koskettanut ja jotka olisivat halukkaita kertomaan näkemyksensä työaikojen muutoksesta. Haastattelut tehdään teemahaastatteluina, eli olen laatinut valmiin kysymysrunnon, joka sallii jossakin määrin vapaata keskustelua, eikä ole pakko mennä täysin ennalta laadittujen kysymysten mukaan. Pysin lähettämään kysymysrunnon haastateltaville etukäteen. Tallennan haastattelut puhelimella sekä tietokoneen puheentallennusohjelmalla. Haastateltavien henkilöiden nimiä ei tuoda tutkimuksessa esille.

Tutkimuksesta kiinnostuneet voivat olla minuun yhteydessä sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Ilkka Kitula

Teemahaastattelun kysymysrunko johdon edustajille

Tutkimuksen teemahaastattelun kysymysrunko johdon edustajille:

1. Kuvaile omasta näkökulmastasi kyseessä olevaa yritystä ja sitä, mikä on oma roolisi organisaatiossa.
(Kerro taustastasi)
2. Kerro, miten palveluaikojen laajennus on näkynyt sinun perspektiivistäsi. Millainen muutos on kyseessä?
3. Mistä nousi esiin tarve laajentaa palveluaikoja (syy muutokseen) ja mitä tällä muutoksella tavoitellaan?
4. Ketkä olivat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa palveluaikojen laajennusta?
 - Millainen oli henkilöstön rooli?
5. Kerro, kuinka muutos eteni sen jälkeen, kun tarve palveluaikojen laajennukselle oli havaittu.
 - Kuinka viestittiin ja perusteltiin henkilöstölle?
 - Pohdittiinko henkilöstön hyvinvointia?
 - Suunnittelu
 - Toteutus
6. Jos ajatellaan yleisesti muutosten suunnittelua, niin miten niihin on valmistauduttu? Onko esimerkiksi hyödynnetty muutosteorioita kuten muutosmalleja? Entä ovatko henkilöstö ja esimiehet saaneet koulutusta muutosten varalta?
7. Mitä haasteita kohdattiin palveluaikojen laajennusta toteutettaessa?
8. Miten arvioit palveluaikojen laajennuksen läpivientiä?
 - Mikä on ollut henkilöstön suhtautuminen muutokseen?
 - Onko tullut esille jotain, mikä olisi pitänyt tehdä toisin?
 - Onko muutoksella ollut vaikutusta organisaation toimintaan yleisesti?
9. Onko ollut havaittavissa muutosvastarintaa, ja miten se on ilmennyt?

10. Miten kuvaillet tilannetta nyt kun palveluaikojen laajennuksesta on jo kulunut aikaa useita kuukausia?
11. Kuinka muutos mielestäsi onnistui?
12. Onko vielä jotain muuta mitä haluaisit nostaa esille?

Teemahaastattelun kysymysrunko henkilöstön edustajille

1. Kuvaile omasta näkökulmastasi kyseessä olevaa yritystä ja sitä, mikä on oma roolisi organisaatiossa? (Kerro taustastasi)
2. Minkälaisia tunteita muutos herätti kun kuultu muutoksesta, ja millainen oli reaktiosi?
3. Mikä on mielestäsi syy palveluaikojen laajennukselle? Miten asia perusteltiin?
4. Kerro, miten palveluaikojen laajennus mielestäsi toteutettiin kokonaisuutena.
 - Miten asiasta viestittiin?
 - Mikä oli sinun ja muun henkilöstön suhtautuminen asiaan?
5. Miten arvioit omaa rooliasi palveluaikojen laajennuksen suunnittelussa ja läpiviennissä?
6. Miten arvioit palveluaikojen laajennuksen läpivientiä?
 - Miten olet kokenut palveluaikojen laajennuksen, miltä muutos on tuntunut? Mikä oli ensireaktiosi, kun kuultu muutoksesta?
 - Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
 - Missä onnistuttiin?
 - Mikä oli esimiesten ja johdon rooli?
7. Miten kuvaillet tilannetta nyt kun palveluaikojen laajennuksesta on jo kulunut aikaa useita kuukausia?
 - Onko suhtautumisesi palveluaikojen laajennukseen muuttunut jotenkin ajan kuluessa?
 - Onko palveluaikojen laajennuksella ollut vaikutusta organisaation toimintaan yleisesti?
8. Onko vielä jotain muuta mitä haluaisit nostaa esille?