



MUUTOSJOHTAMISEN HALLINTA TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖN- OTON YHTEYDESSÄ CASE-ORGANISAATIOSSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Pro gradu -tutkielma

2022

Nina Salminen

Tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila

Erikoistutkija, TkT Mirva Hyypiä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
LUT-kauppakorkeakoulu
Kauppatieteet

Nina Salminen

Muutosjohtamisen hallinta tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä case-organisaatiossa

Kauppatieteiden Pro gradu -tutkielma

2022

75 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila, Erikoistutkija, TkT Mirva Hyypiä

Avainsanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria (TPB), positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teoria (POB)

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli löytää vastaus siihen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista, ja miten muutosta tulisi johtaa. Suunnitelmallisen käyttäytymisen teorian (TPB) ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teorian (POB) avulla tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mitkä seikat vaikuttavat yksilön motivaation, kognitiivisten resurssien ja tarvittavan käyttäytymisen mobilisointiin kontekstissa, jossa x-järjestelmä tulee merkittävästi muuttamaan tapaa työskennellä. Tutkimus on perustunut puolistrukturoituihin haastatteluihin. Haastateltaviksi on valittu case-organisaatiosta henkilöitä, jotka tulevat käyttämään x-järjestelmää. Haastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta. Haastateltavina oli sekä työntekijöitä että esihenkilöitä.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että vahva odotusarvo järjestelmän tuomista helpotuksista työntekoon vaikuttaa positiivisesti asenteisiin. Suhtautuminen uutta x-järjestelmää kohtaan on optimistinen ja toiveikas. Jos käden ulottuvilla on teknistä apua implementoinnin yhteydessä, myös sietokyky vastoinkäymisille kasvaa. Muutosjohtajuutta ehdotetaan kehitettävän organisaatiossa, jotta x-järjestelmän käyttöönoton onnistuminen varmistetaan. Muutoshankkeen visio tulee kirkastaa. Hankkeen aikataulu tulee täsmentää ja hankkeelle tulee asettaa lyhyen aikavälin tavoitteet. Viestintää ja vuorovaikutusta tulee systematisoida. Hankkeen rooleja ja vastuita tulee selkeyttää. Johdon sitoutuminen tulisi tehdä näkyvämmäksi. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä tulee myös varmistaa henkilöstölle riittävät resurssit uuteen järjestelmään perehtymiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Business Administration

Nina Salminen

Change management in connection with the implementation of an information system in a case-organization

Master's thesis

2022

75 pages, 7 figures, 2 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila, Senior Researcher, D.Sc. Mirva Hyypiä

Keywords: organizational change, change management, theory of planned behavior (TPB), positive organizational behavior (POB)

The aim of this Master's thesis was to find an answer to how change management can be used to influence the successful implementation of the x-system in the case-organization. The study has sought to find out what factors influence attitudes and commitment in change, what are the expectations and experiences of people in change, and how change should be managed. Utilizing the theory of planned behavior (TPB) and positive organizational behavior (POB), the study has sought to find out what factors influence the mobilization of an individual's motivation, cognitive resources and required behavior in a context, where the x-system will significantly change the way of working. The study is based on semi-structured interviews. Individuals who will use the x-system in the case-organization have been selected for interview. Eight interviews were conducted. Both employees and leaders were interviewed.

The research results suggest that a strong expectation of the system's capability to ease work has a positive effect on attitudes. The attitude towards the new x-system is optimistic and hopeful. If technical assistance is available when implementing the x-system, the resilience to adversity will also increase. Change management is proposed to be developed in the case-organization to ensure the successful implementation of the x-system. The vision of the change project needs to be clarified. The project schedule must be specified and short-term goals must be set for the project. Communication and dialog must be systematized. The roles and responsibilities of the project need to be clarified. The commitment of management should be made more visible. When implementing the x-system, sufficient resources for familiarizing with the new system must be ensured for the personnel.

KIITOKSET

Tämä on ollut mielenkiintoinen matka ylä- ja alamäkiin. Opiskelu työn ohessa on vaatinut korkeaa motivaatiota ja periksiantamattomuutta. Opiskelun sovittaminen työkiireisiin on ollut aika ajoittain haastavaa, mutta onneksi perhe, opiskelutoverit, ystävät ja luennoitsijat ovat jaksaneet olla aina kannustavia ja auttaneet puskemaan läpi.

Tämä tutkimus toteutettiin syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. On ollut valtavan antoisaa perehtyä muutosjohtamiseen, sekä organisaatiokäyttämisen teorioiden kautta motivaatioon ja asenteisiin. Muutos on aina haastava prosessi, ja me kaikki joudumme jossain vaiheessa kokemaan sen, halusimmepa tai emme. Haastattelujen ympärillä oli erittäin mielenkiintoista keskustelua aihealueeseen liittyen. Avoimuus oli todella tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Iso kiitos siis haastateltaville.

Kiitos myös perheelleni, ja erityisesti miehelleni, joka jaksoi kannustaa loppuun asti, kun voimani meinasivat välillä loppua. Kiitos myös työnantajalleni, joka tarjosi mahdollisuuden opiskella osittain työajalla. Kiitos kuuluu myös kaikille läheisilleni, jotka ovat kannustaneet minua opintojeni aikana.

Helsingissä 16.5.2022

Nina Salminen

TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

Organisaatio:

Tietoisesti koordinoitu sosiaalinen yksikkö, joka koostuu kahdesta tai useammasta ihmisestä, ja joka toimii suhteellisen jatkuvasti tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi (Robbins & Judge 2017, 44).

Muutos:

Muutos on mikä tahansa tapahtuma tai tila, jolla on vaikutuksia siihen liittyvien sidosryhmien fyysiseen tai psyykkiseen kokemukseen (Hodges 2017, 21).

Organisaatiomuutos:

Organisaatiomuutoksessa organisaatio on siirtymässä pois nykytilastaan kohti tiettyä ennakoitua tulevaa tilaa. Tavoitteena on löytää uusi tehokkaampi tapa käyttää resursseja ja kapasiteettia, luoda arvoa ja parantaa tuottoa. (Jones 2007, 269.)

Muutosjohtaminen:

Ihmisten, ryhmien ja koko organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Schirmer & Geithner 2018, 10 – 11).

Organisaatiokäyttäytyminen:

Organisaatiokäyttäytyminen (Organizational behavior, OB) on tieteenala, joka tutkii miten yksilöt ja ryhmät toimivat organisaatioissa. Tutkimalla organisaation ja yksilön välistä vuorovaikutusta, se pyrkii ymmärtämään ja ennustamaan yksilön käyttäytymistä ja sitä kautta parantamaan organisaatioiden tehokkuutta. (Hiriyappa 2009.)

Theory of planned behavior (TPB):

Pyrkii selittämään ja ennustamaan käyttäytymistä eri yhteyksissä. Sen mukaan aikomukseen käyttäytyä vaikuttavat asenne käyttäytymiseen, käyttäytymistä säätelevät subjektiiviset normit sekä havaittu käyttäytymisen hallinta. (Ajzen 2020, 314 – 315).

Positive organizational behavior (POB):

Tutkii olosuhteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön positiivisesti, ja jotka liittyvät yksilön hyvinvointiin ja suorituskyvyn paranemiseen työssä. (Youssef & Luthans 2007, 775.)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

1	Johdanto.....	9
2	Organisaatiokäyttäytymisestä ja muutosjohtamisesta	12
2.1	Organisaatiomuutos.....	13
2.2	Organisaatiokäyttäytyminen.....	14
2.2.1	Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria	15
2.2.2	Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teoria.....	18
2.3	Muutosjohtaminen.....	21
2.3.1	Muutosjohtamisen keinot.....	24
2.3.2	Muutosvastarinta.....	33
2.3.3	Muutoksen epäonnistumisen syyt.....	34
2.4	Teoreettinen viitekehys tutkimuksen pohjana.....	36
3	Tutkimusmenetelmät	37
3.1	Tutkimustapa ja menetit.....	38
3.2	Tutkimuksen luotettavuus	38
4	Tutkimustulosten esittely.....	39
4.1	Empiirisen tutkimuksen taustaa.....	39
4.2	Tutkimusaineiston purku.....	41
4.2.1	Visio ja aikataulu	41
4.2.2	Viestintä ja osallistaminen	42
4.2.3	Yksilön huomioiminen.....	43
4.2.4	Näkyvä johdon tuki.....	44
4.2.5	Muutosjohtamisen nykytila ja kehitysehdotuksia.....	45
4.2.6	Ilmapiiri.....	46
4.2.7	Asenteet, tunteet, motivaatio.....	47
4.2.8	Organisaatiokulttuuri	48
5	Tutkimustulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen	49

5.1	Tutkimustulosten peilaaminen TBP:hen	49
5.2	Tutkimustulosten peilaaminen POBiin	52
5.3	Muutosjohtamisen nykytila ja kehittäminen	54
6	Johtopäätökset	63
7	Yhteenveto.....	67
	Lähteet.....	69
	Liitteet.....	74

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esihenkilöille

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Syitä organisaatiomuutokselle

Kuva 3: Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria

Kuva 4: Viitekehys kuvaamaan SPL:n, POB:in ja halutun lopputuloksen suhdetta

Kuva 5: Lewinin kolmen askeleen malli muutokselle

Kuva 6: Kotterin kahdeksan vaiheen malli muutosprosessin hallitsemiseksi

Kuva 7: Haastattelujen rakenne

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä

Taulukko 2: Muutosjohtamisen toteutuminen case-organisaatiossa

1 Johdanto

Toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa, halusimmepa sitä tai emme. Muutokset määräävät yhä enemmän organisaatioiden päivittäistä toimintaa (Lauer 2021, 3). Teknologia muuttaa toimintamalleja ja työrakenteita. Globalisaatio uudelleen muotoilee organisaatiokulttuureita, käytäntöjä, asiakkaiden käyttäytymistä sekä sitä, missä tai mistä käsin työtä tehdään. (Hechanova, Caringal-Go & Magsaysay 2018, 914.) Muutoksen hallinnasta on tullut organisaatioilla tärkeää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi (Gilani, Kozak & Innes 2018, 240). Tulevia muutoksia voi kuitenkin olla usein vaikea ennustaa ja hallita. Eri kulttuureissa ja organisaatioissa toimiva henkilöstö voi reagoida muutoksiin täysin eri tavoin. (Ćirić & Raković 2010, 24–27.) Muutosjohtamisen tueksi tarvitaan erityisiä johtamistekniikoita ja muutoskykyisiä johtajia järjestelmällisen ja optimaalisen muutoksen aikaansaamiseksi sekä muutosten esteiden minimoimiseksi (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234; Biech 2016). Tämä johtaa siihen, että muutosjohtamisesta on tulossa yhä merkittävämpi tutkimuskohde. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234.)

Talouden digitalisaation lisääntyminen vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden liiketoimintaan. Uudet teknologiat kuten tekoäly ja robotiikka, korvaavat perinteisiä liiketoimintamalleja. Ne vaikuttavat organisaatioiden sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin sekä asiakasrajapintoihin. (Lauer 2021, 19.) Teknologisen muutoksen tunkeutuminen jokapäiväiseen elämään on sekä siunaus että kirous. Se voi tehdä elämästä helpomman ja kasvattaa työn tuottavuutta, mutta se voi edellyttää myös uusien taitojen omaksumista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ihmisten reaktioiden ymmärtäminen voi helpottaa tehokkaiden toimenpiteiden toteuttamista muutoksessa. Ymmärtämällä ja tukemalla käyttäytymistä, mahdollistetaan onnistunut uusien teknologioiden omaksuminen. (Ajzen 2020, 314.) Henkilöstön valmiudella muutokseen on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumiselle (Oygarden & Mikkelsen 2020, 224). Työntekijöiden reaktioiden ymmärtäminen muutosprosessissa on tärkeää, koska näillä reaktioilla voi olla psyykkisiä seurauksia. Esimerkiksi stressi vaikuttaa työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin, työsuoritukseen, organisaatiokäyttäytymiseen sekä sitoutumiseen. (Endrejat et al. 2021a, 595.) Organisaation jäseniä ei tule muutoksessa kuitenkaan käsitellä vain yksilöinä, vaan myös ryhmänä. Ryhmän jäsenet voivat motivoitua toisiaan muutoksessa,

mutta he voivat myös saada aikaan turhautumista sekä herättää pessimismii. (Endrejat, Meinecke & Kauffeld 2020b, 36.)

Muutosjohtaminen on osa organisaatiomuutosta. Muutosten tekeminen ja prosessinhallinta ovat välttämättömiä kaikkien organisaatioiden elinvoimaisuudelle. Muutosten hallinta ei kuitenkaan ole helppo tehtävä. Onnistuneiden muutosten tekeminen aiheuttaa usein suuria hallinnollisia haasteita. (Hitt, Black & Porter 2009, 431.) Näkökulma muutosjohtamiseen tulisi lähteä inhimillisistä tekijöistä, koska muutoksen onnistuminen on riippuvainen työntekijöiden aktiivisesta tuesta. Muutoksen onnistunut hallinta ei ole helppoa, koska jokaisella on omat tarpeensa, ideansa ja kokemuksensa. Muutosjohtamisen onnistumisessa tulisi kiinnittää huomiota muutoksessa oleviin yksilöihin, yritys rakenteisiin sekä yrityskulttuuriin. (Lauer 2021, 3.) Usein työntekijät, jotka ovat kokeneet aiemmin huonon muutoksenhallinnan vastustavat todennäköisemmin muutosta. Tämä johtuu siitä, että huono muutoksen johtaminen luo kielteisen asenteen uusia muutoksia kohtaan. Tällaiset asenteet lisäävät työntekijöiden muutosvastarintaa, mikä on keskeinen tekijä muutoksen epäonnistumiselle. (Fuchs & Prouska 2014, 361.) Miksi sitten toiset organisaatiot onnistuvat muutoksissaan ja toiset eivät? Syynä tähän on useimmiten kyky johtaa muutosta. Muutoksen perimmäinen kohde on käyttäytyminen. Olipa muutos itsessään sitten järjestelmä, prosessi tai yrityksen rakenne, se siirtää ihmiset tutusta ja turvallisesta tuntemattomaan, mikä voi olla epämukavaa. Tämä epämukavuus voi saada ihmiset vastustamaan muutosta. (Flamholtz & Randle 2008, 7.)

Muutoksen implementointi ei siis ole aina helppoa ja se vaatii henkilöstöltä sitoutumista muutokseen. Tutkimukset korostavat johtamisen roolia työntekijöiden asenteiden muokkaamisessa organisaation muutoksiin. Jotta muutosjohtamisessa onnistutaan, staattisen johtajuuden sijaan johtajuutta tulisi tarkastella johdettavien kontekstista. Organisaatiomuutoksen onnistuminen on riippuvaista halukkuudesta sitoutua muutokseen. Koska organisaatio on inhimillinen järjestelmä, monet tekijät vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin. Näitä ovat muun muassa aikaisemmat kokemukset, tunneäly sekä se, miten muutosta on johdettu organisaatiossa. (Hechanova et al. 2018, 915.)

Tutkimusten mukaan jopa 70 % muutosaloitteista epäonnistuu. Tärkeä osa onnistunutta organisaatiomuutosta on työntekijöiden tuki muutoksessa sekä se, että he ovat valmiit ”ostamaan” muutoksen. Monet epäonnistuneet organisaatiomuutokset saattavat johtua työntekijöiden tuen puutteesta sekä siitä, että he eivät usko muutokseen. (Gigliotti et al. 2019, 86.) Muutoksen epäonnistumiseen voi olla syynä myös se, ettei johto ole pystynyt ilmaisemaan riittävästi muutoksen tarvetta. Ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 9 – 10.)

2 Organisaatiokäyttäytymisestä ja muutosjohtamisesta

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu organisaatiomuutoksesta sekä muutoksen läpiviennistä muutosjohtamisen keinoin (kuva 1). Johtamistapaa voidaan tukea ymmärtämällä henkilöstön käyttäytymistä ja asenteita muutoksessa. Yksilön johtamisen tueksi perehdytään organisaatiokäyttäytymisen teorioihin ja sitä kautta pyritään selvittämään, millä keinoin henkilöstö saadaan sitoutumaan positiivisesti muutokseen. Organisaatiokäyttäytymisen teorioista perehdytään Ajzenin suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaan (Theory of planned behavior, TPB) sekä positiiviseen organisaatiokäyttäytymisen teoriaan (Positive organizational behavior, POB). Näiden teorioiden avulla pyritään selvittämään, mitkä seikat vaikuttavat yksilön asenteiden, motivaation, kognitiivisten resurssien ja tarvittavan käyttäytymisen mobilisointiin kontekstissa, jossa uusi x-järjestelmä tulee muuttamaan tapaa työskennellä. Tutkimuksessa perehdytään myös onnistuneen muutosjohtamisen keinoihin ja pyritään selvittämään, mitkä seikat voivat aiheuttaa muutoshankeen epäonnistumisen ja muutostavastarinnan. Näiden avulla pyritään löytämään vastaus siihen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen.

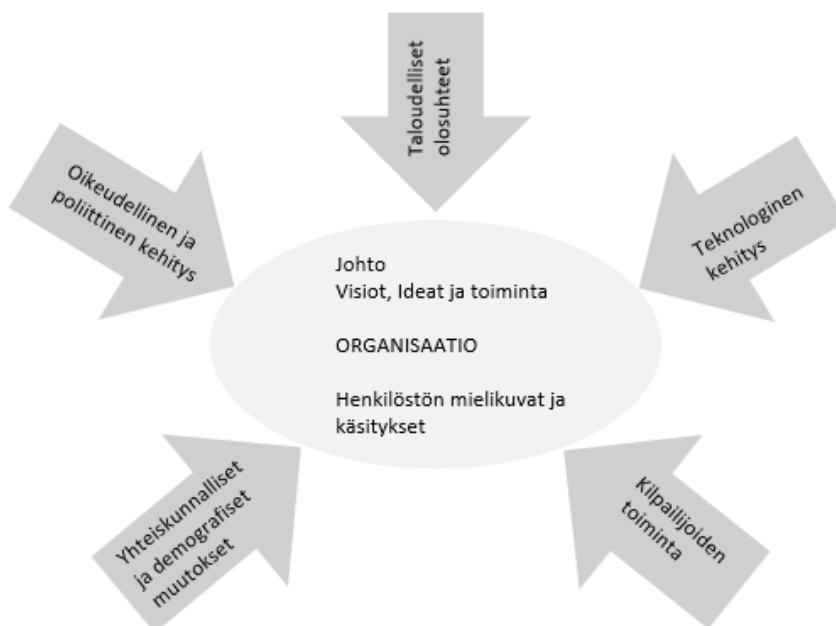


Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksessa organisaatio on siirtymässä pois nykytilastaan kohti tiettyä ennakoitua tulevaa tilaa. Tavoitteena on löytää uusi tehokkaampi tapa käyttää resursseja ja kapasiteettia, luoda arvoa ja parantaa tuottoa. (Jones 2007, 269.) Muutoksen yhteydessä tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota prosesseihin, menettelyihin, työkaluihin, rakenteeseen, mittareihin sekä toimintatapoihin. (Mogogole & Jokonya 2018, 836.)

Syyt organisaatiomuutokselle voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä (kuva 2). Näihin kaikkiin muutoksiin tarvitaan johdon valppautta. Muutokset voivat aiheutua organisaatiosta riippumattomista tekijöistä, kuten muutoksista yhteiskunnassa, oikeudellisista ja poliittisista kehityksistä, taloudellisista olosuhteista, teknologian kehittymisestä tai kilpailijoiden toiminnasta. Muutosvoimat voivat olla myös sisäisiä, kuten muutokset johdossa ja henkilöstössä. Usein muutokset aiheutuvat sekä ulkoisista että sisäisistä muutosvoimista. (Hitt et al. 2009, 432.)



Kuva 2. Syytä organisaatiomuutokselle (Hitt et al. 2009, 432)

Yleensä ottaen muutos on ajan ilmiö. Se on tapahtuma, jossa jokin asia näyttää muuttuvan joksikin muuksi, ja tuo jokin muu on lopputulos. Organisaatioiden osalta muutos tarkoittaa muutosta organisaation toiminnassa. Organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta muutos on joukko käyttäytymistieteeseen perustuvia teorioita, arvoja, strategioita ja tekniikoita, joiden tavoitteena on työympäristön muuttaminen, organisaation jäsenten käyttäytymisen muuttaminen sekä yksilön kehittäminen organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. (Weick & Quinn 1999, 362–363.)

Yksilön näkökulmasta muutos on emotionaalinen kokemus. Nykyään ei ole enää hyväksyttävää, että johto vaatii työntekijöitään muuttumaan. Pikemminkin työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus osallistua muutokseen, jotta muutos onnistuu. Muutos ei kestä pitkällä aikavälillä, jos henkilöstö ei sitoudu siihen. (Abudi 2017, 4.) Muutos muuttaa yleensä työoloja ja laittaa työntekijät sopeutumaan uusiin vaatimuksiin. (Borges & Quintas 2020, 667). Muutos voi olla siis usein vaikeaa kohderyhmälle ja reaktiot voivat vaihdella turhautumisesta vihaan. Pelko ja stressi ovat usein myös yleisiä tunteita, joita muutoksessa kohdataan. (Hechavona et al. 2018, 916.)

2.2 Organisaatiokäyttäytyminen

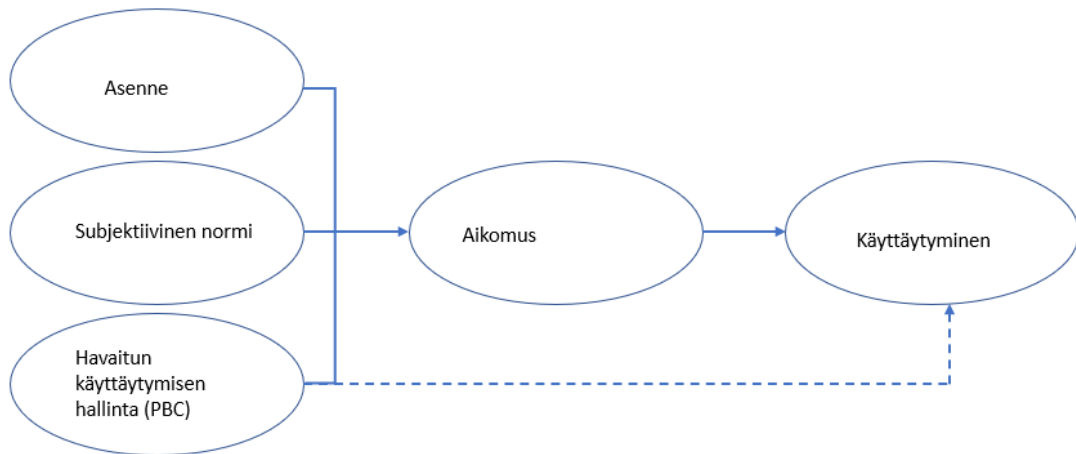
Organisaatiokäyttäytyminen (Organizational behaviour, OB) on tieteenala, joka tutkii miten yksilöt ja ryhmät toimivat organisaatioissa. Se pyrkii selittämään ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita tulkitsemalla yksilön, ryhmän ja koko organisaation käyttäytymistä. Tutkimalla organisaation ja yksilön välistä vuorovaikutusta, se pyrkii ymmärtämään ja ennustamaan yksilön käyttäytymistä, ja sitä kautta parantamaan organisaatioiden tehokkuutta. (Hiriyappa 2009.) Se pyrkii soveltamaan saatuja tietoja, jotta organisaatiot pystyisivät toimimaan tehokkaammin (Robbins & Judge 2017, 48). OB ei pyri olemaan oma tieteenlaji, vaan se on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ihmisen käyttäytymistä työelämässä, suhtautumista työhönsä, ja näin parantaa organisaation tuottavuutta (Juuti 2006, 13).

Tässä tutkimuksessa käydään läpi organisaatiokäyttäytymisen teorioista kahta teoriaa: suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaa (TPB) sekä positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teoriaa (POB). Näiden teorioiden avulla pyritään selvittämään mitkä asiat vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin muutoksessa, ja mitkä seikat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen muutoksessa.

2.2.1 Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria

Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaa (Theory of planned behavior, TPB) on käytetty menestyksekkäästi selittämään ja ennustamaan käyttäytymistä eri yhteyksissä, muun muassa teknologian käyttöönoton yhteydessä. Käyttäytymistä tässä kontekstissa edeltää ymmärrys aikomuksesta käyttäytyä tietyllä tavalla. Mitä vahvempi on aikomus, sitä todennäköisemmin käyttäydytään sen mukaisesti. Monet tekijät voivat estää yksilöä toimimasta tahtonsa mukaisesti. Näitä ovat esimerkiksi odottamattomat tapahtumat, tarvittavien taitojen puute, riittämätön aika, raha tai muut resurssit sekä monet muut tekijät. Se, missä määrin ihmiset voivat itse hallita käyttäytymistään, riippuu heidän kyvyistään voittaa esteet. Tätä prosessia voi helpottaa aiempi kokemus sekä muiden antama apu. Näiden näkökohtien valossa TPB lähtee siitä, että aikomukseen käyttäytyä tietyllä tavalla vaikuttaa se, miten käyttäytyminen hallitaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä paremmin yksilö hallitsee käyttäytymistään, sitä todennäköisemmin aikomus toteutuu käyttäytymisenä. (Ajzen 2020, 314–315.)

Ajzenin (2020) mukaan aikomukseen käyttäytyä vaikuttaa ratkaisevasti kolme tekijää: asenne käyttäytymiseen, käyttäytymistä säätelevät subjektiiviset normit sekä havaittu käyttäytymisen hallinta. Hänen mukaansa suotuista asenne sekä vahva subjektiivinen normi motivoivat käyttäytymiseen. Konkreettinen aikomus käyttäytyä muodostuu vasta sitten, kun havaitaan, että käyttäytymisen hallinta on riittävän vahvaa. (Ajzen 2020, 315.) Ajzen on käyttänyt kuvan 3 mallia havainnollistamaan TPB:tä. Aikomukseen käyttäytyä vaikuttavat motivaatiotekijät, jotka osoittavat, kuinka kovasti yksilö on valmis yrittämään ja ponnistelemaan käyttäytymisen suorittamiseksi. Useimpien suorituskykyyn sekä käyttäytymisen hallintaan vaikuttavat aika, raha, taidot ja yhteistyö muiden kanssa. (Ajzen 1991, 181 - 182.)



Kuva 3. Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria (Ajzen 1991, 182 mukailten)

TPB nojaa vahvasti odotusarvoon kuvaillakseen käyttäytymiseen liittyvän asenteen muodostumista. Käyttäytymiseen liittyvän asenteen uskotaan liittyvän saatavilla oleviin uskomuksiin. Nämä uskomukset ovat yksilön subjektiivinen näkemys siitä, että käyttäytymisen suorittaminen johtaa tiettyyn kiinnostavaan lopputulokseen ja kokemukseen. Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna käyttäytymiseen liittyvät uskomukset muodostavat positiivisen tai negatiivisen asenteen käyttäytymiselle. Erityisesti positiivinen tai negatiivinen valenssi odotetusta tuloksesta tai kokemuksesta kontribuoi kokonaisvaltaiseen asenteeseen siitä, tuottaako käyttäytyminen kyseisen lopputuloksen tai kokemuksen. (Ajzen 2020, 315.) Valenssilla tarkoitetaan tietylle vaihtoehdolle asetettua preferenssijärjestystä. Toisin sanoen se tarkoittaa sitä, missä määrin yksilö kokee jonkun vaihtoehdon haluttavaksi tai ei haluttavaksi. (Juuti 2006, 49.)

Subjektiiivista normia sekä yleistä sosiaalista painetta osallistua käyttäytymiseen voidaan selittää normatiivisella uskolla, joka voidaan jakaa kahteen tekijään: injuktiiviseen ja deskriptiiviseen uskoon. Injuktiivinen normatiivinen usko on odotus tai yksilön subjektiivinen näkemys siitä, että tietty henkilö tai ryhmä hyväksyy tai ei hyväksy tarkasteltavana olevaa käyttäytymistä. Deskriptiivisellä normatiivisellä uskolla tarkoitetaan uskomusta siitä, suoritavatko muut tärkeäksi koetut yksilöt tarkasteltavana olevan käyttäytymisen. Molemmat

uskomustyypit vaikuttavat subjektiiviseen normiin sekä yleiseen sosiaaliseen paineeseen osallistua käyttäytymiseen. (Ajzen 2020, 315.)

Yzer (2012) lähestyy TPB:tä havaitun käyttäytymisen hallinnan näkökulmasta, joka on hänen mukaansa avain asemassa TPB:ssä. Sen mukaan yksilö pystyy käyttäytymään, mikäli hänellä on resursseja ja mahdollisuus suorittaa käyttäytyminen sekä vapaus päättää käyttää resurssejaan haluttuun käyttäytymiseen. Käyttäytymisen hallinta pitää hänen mukaansa sisällään kaksi näkökulmaa: havaitun kapasiteetin sekä havaitun itsenäisyyden. (Yzer 2012, 102.)

Jimmieson, Peach ja White (2008) tutkivat TPB:n avulla työntekijöiden aikomuksia tukea organisaatiomuutosta. Tutkimuksessa tarkasteltiin, missä määrin asenne, subjektiivinen normi ja havaittu käyttäytymisen hallinta (perceived behavioral control, PBC) sekä ryhmänormi ja ryhmän vuorovaikutus vaikuttivat aikomukseen tukea muutosta. Vahva ryhmänormi syntyi yksilöiden välillä, joilla oli vuorovaikutusta keskenään ja jotka identifioituivat vahvasti referenssiryhmäänsä. Esiin nousi myös viestinnän tärkeys. Yksilöt, jotka olivat saaneet riittävästi informaatiota muutokseen liittyen, olivat valmiimpia muutokseen. Sama tulos saavutettiin niiden yksilöiden kohdalla, jotka olivat osallistuneet muutosprosessiin. (Jimmieson, Peach & White 2008, 237.)

Chen ja Yang (2007) tutkivat taiwanilaisten lastentarhanopettajien aikomuksia liittyä akateemiseen syventävään koulutusohjelmaan. Tutkimuksen viitekehyksenä oli Ajzenin suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria, TPB. Sen avulla he pyrkivät tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttivat lastentarhanopettajien aikomuksiin osallistua jatkokoulutukseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että TPB:n avulla voitiin ennustaa tarkasti lastentarhanopettajien aikomuksiin vaikuttavia tekijöitä. Vahvin muuttuja, joka ennusti aikomusta käyttäytymiselle, oli subjektiivinen normi. Toinen vahva muuttuja oli asenne käyttäytymiseen. Lastentarhanopettajat, joilla oli positiivinen asenne, osoittivat vahvimpia aikeita ilmoittautua jatkokoulutukseen. Tämä johtui siitä, että he näkivät koulutuksesta olevan hyötyä tulevaisuudessa, muun muassa itsensä kehittämisen, uuden tiedon saamisen sekä urakehityksen kannalta. (Chen & Yang 2007, 13, 16.)

Cordano ja Frieze (2000) käyttivät Ajzenin TBP:tä analysoidakseen ympäristöjohtajien asenteita saastuttamisen ehkäisemiseksi. He tutkivat ympäristöjohtajien käsityksiä ympäristösäännösten normeista sekä heidän havaitun käyttäytymisen hallintaa. Heidän tutkimustulostensa mukaan asenteella oli vahva vaikutus käyttäytymiseen. Ympäristönsäätelyn subjektiivisten normien ja käyttäytymisen välillä oli vahva korrelaatio. Käyttäytymisen hallinnan ja halutun käyttäytymisen välillä oli myös korrelaatio. Korrelaatio havaitun käyttäytymisen ja saastuttamisen vähentämisaktiivisuuden väliselle suhteelle oli myös merkittävä, mutta sen suunta oli kuitenkin päinvastainen kuin ennustettu suunta. Tulokset viittasivat heidän mukaansa siihen, että organisaatiossa saattoi olla merkittäviä viestinnällisiä esteitä, jotka estivät ympäristönsuojelun tasoa. Monilla johtajilla oli myönteinen asenne saastuttamisen ehkäisyyn, mutta vain vähän painetta parantaa ympäristönsuojelun tasoa säännösten vaatimuksia pidemmälle. Tutkimuksen mukaan tämä saattoi viitata siihen, että ympäristöjohtajat eivät olleet kyenneet viestimään saastuttamisen ehkäisemisen myönteisistä taloudellisista eduista yrityksen johdolle. (Cordano & Frieze 2000, 627, 636.)

Fichten et al. (2016) testasivat Ajzenin TPB-mallin avulla kykyä ennustaa kanadalaisten ja israelilaisten opiskelijoiden aikomusta valmistua opinnoistaan. Tutkimustulokset osoittivat, että mallin avulla voitiin ennustaa valmistumisasteeksi 32–59 %. Tulokset olivat vahvat huolimatta siitä, että Kanadan ja Israelin otannoissa oli eroja (ikä, kouluaste, ei ollut oppimisvaikeuksia, oli oppimisvaikeuksia). Tämän pohjalta Fichten et al. (2016) totesivat, että vahvistamalla havaitun käyttäytymisen hallintaa, subjektiivista normia sekä asenteita, voidaan saavuttaa korkeampi valmistumisaste. (Fichten et al. 2016, 216.)

2.2.2 Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teoria

Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen (Positive organizational behavior, POB) otettiin terminä ensimmäisen kerran mukaan kirjallisuuteen vuonna 2003. Tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta organisaatiokäyttäytymisestä positiivisen psykologian kautta. Vaikka positiivinen psykologia keskittyi pääasiassa kliinisiin menetelmiin, nähtiin tärkeänä näyttää, kuinka sitä voidaan soveltaa myös työympäristöön. (Luthans & Avolio 2009, 292.)

POB tutkii olosuhteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön positiivisesti, ja jotka liittyvät tavalla tai toisella yksilön hyvinvointiin ja suorituskyvyn paranemiseen. Teoria tutkii muun muassa tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen, tehokkuuteen sekä suorituskyvyn parantamiseen organisaatiossa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen organisaation ilmapiiri selittää usein organisaation tavoitteiden onnistuneen saavuttamisen. (Bakker & Schaufeli 2008, 148–149.)

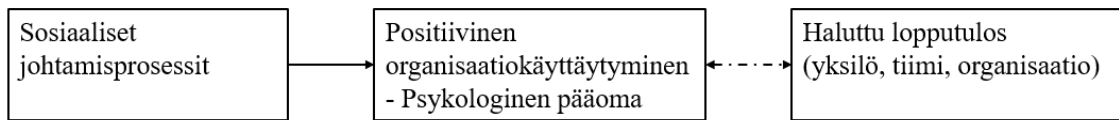
POBin teoriassa ja tutkimuksissa keskitytään neljään pääluokkaan: itseluottamukseen, toivoon, optimismiin ja sietokykyyn. Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön kykyä mobilisoida motivaatio, kognitiiviset resurssit ja tarvittavan käyttäytymisen suunta annetussa kontekstissa. Toivo määritellään uskomukseksi siitä, että yksilö löytää tien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä motivaation käyttää tuota tietä. Optimismilla viitataan odotuksiin positiivisesta lopputuloksesta. Optimisteille tyypillinen piirre on se, että he odottavat aina hyvien asioiden tapahtuvan heille. Tämä kuitenkin voi johtaa epärealistisiin tavoitteisiin, joten joissain tapauksissa lievä pessimismi voi olla edullista. POBin painopiste on realistisessa ja joustavassa optimismissa. Sietokyvyllä tarkoitetaan positiivisen sopeutumisen ylläpitämistä sekä selviytymistä ja palautumista haastavista olosuhteista. (Saks & Gruman 2011, 17–18.)

Bakkerin ja Schaufelin (2008) mukaan empiirisissä tutkimuksissa on tunnistettu, että positiivinen sanallinen vuorovaikutus saa aikaan selvästi paremman suorituskyvyn kuin negatiivinen vuorovaikutus. Positiivinen puhe tulkittiin ryhmän sisällä tuen osoitukseksi, rohkaisuksi sekä arvostukseksi. Negatiivinen puhe sen sijaan tulkittiin hylkäämiseksi, kyynisyydeksi sekä sarkasmiksi. Tilanteissa, joissa oli sekoitettuna sekä negatiivista että positiivista sanallista vuorovaikutusta, saavutettiin keskimääräinen suorituskyyky. (Bakker & Schaufeli 2008, 149–159.)

Youssef ja Luthans (2007) tutkivat työntekijöiden psykologisia resursseja eli toivoa, optimismia ja sietokykyä sekä sitä, miten ne vaikuttivat työntekijöiden toimintakykyyn, työtyytyväisyyteen, työonnellisuuteen sekä sitoutumiseen. Heidän mukaansa toivo voidaan määritellä olevan positiivinen motivaatiotila, joka perustuu vuorovaikutteiseen onnistumisen tunteeseen sekä polkuihin kohti tavoitteiden saavuttamista. Optimismi voidaan heidän

mukaansa määritellä olevan tila, jossa positiiviset tapahtumat näyttäytyvät henkilökohtaisina, pysyvinä ja laaja-alaisina asioina. Negatiiviset tapahtumat sen sijaan näyttäytyvät ulkoisina, väliaikaisina ja tilanteesta riippuvaisina asioina. Optimismia voidaan kehittää suvaitsemalla menneisyys, arvostamalla nykyisyyttä sekä etsimällä mahdollisuuksia tulevaisuudesta. Sietokyky voidaan heidän mukaansa määritellä kyvyksi toipua vastoinkäymisistä, konflikteista ja epäonnistumisista. Toivolla, optimismilla ja sietokyvyllä oli heidän tutkimustulostensa pohjalta selkeä korrelaatio työssä suoriutumiseen sekä sitoutumiseen. Tulokset osoittivat myös, että työntekijöiden optimismisuus korreloi onnellisuuden, työtyytyväisyyden ja suoriutumisen kanssa. (Youssef & Luthans 2007, 777–794.)

Muchirin, Shahidin ja Ayokon (2019) mukaan esihenkilöllä on merkittävä rooli positiivisen työympäristön kehittämisessä. Positiivista käyttäytymistä voidaan edistää maksimoimalla työntekijöiden vahvuudet ja tarjoamalla suotuisa ympäristö vahvuuksien kehittämiseksi. Johtaminen on heidän mukaansa joukko sosiaalisia johtamisprosesseja (Social Processes of Leadership SPL). Heidän mukaansa viimeaikaiset löydökset osoittavat, että positiiviset johtamismuodot, kuten transformationaalinen johtaminen sekä autenttinen ja palveleva johtaminen, vaikuttavat positiivisen työympäristön luomiseen. Tästä syystä on syytä olettaa, että myös muut positiivisen johtamisen mallit voivat vaikuttaa siihen myönteisesti. Muchirin et al. (2019) mukaan SPL vaikuttaa myös positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen ja sitä kautta haluttuun lopputulokseen (kuva 4). Selkeä visio auttaa työntekijöitä näkemään tulevaisuuden positiivisena. Se helpottaa myös heidän kykyä kehittää tavoitteita sekä kykyä uskoa niiden saavuttamiseen. Johtajien selkeä visio lisää työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta. Luomalla kaksisuuntaista sitoutumista, lisäämällä tietoa muutosten hyödyistä sekä viestimällä johdonmukaisesti, johto voi parantaa työntekijöiden sopeutumista muutokseen. Heidän mukaansa SPL edistää itsetuntoa ja luo uskoa sekä luottamusta tavoitteiden saavuttamisesta. (Muchiri, Shahid & Ayoko 2019.)



Kuva 4. Viitekehys kuvaamaan SPL:n, POB:in ja halutun lopputuloksen suhdetta (Muchiri et al. 2019, 372 mukailleen)

2.3 Muutosjohtaminen

“Todellinen löytöretki ei ole uusien maisemien löytämistä, vaan katsomista nykymaisemaa uusin silmin” Marcel Proust (1871 – 1922). (Nelson & Cooper 2007, 3.)

Edellä on käyty läpi organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä teorioita selittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa sekä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yksilön suhtautumiseen muutoksessa. Tässä luvussa on tarkoitus pureutua tarkemmin muutosjohtamiseen ja sen keinoihin.

Schirmerin ja Geithnerin (2018) mukaan muutosjohtamiselle ei ole yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Heidän mukaansa muutosjohtaminen voidaan tulkita toimenpiteiksi, joiden tarkoituksena on vaikuttaa yksilön, tiimin tai koko organisaation käyttäytymiseen tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Schirmer & Geithner 2018, 10–11.) Gilani et al. (2018) määrittelevät muutoksen prosessiksi, jossa organisaation rakennetta, suuntaa ja valmiuksia uudistetaan palvelemaan muuttuvia tarpeita. Sen voidaan ajatella olevan jatkuva prosessi, joka mukautuu erilaisiin ulkoisiin tai sisäisiin muutoksiin. (Gilani et al. 2018, 240–241.) Lauerin (2021) mukaan muutoksenhallinnassa on kyse optimaalisen polun löytämisestä lähtöpisteestä maaliin. Se on ensisijaisesti organisaation jäseniin kohdistuvaa johtamista, jossa tavoitteena on toteuttaa mahdollisimman optimaalinen sopeutuminen muutoksiin. (Lauer 2021, 4.)

Organisaationmuutoksen toteuttaminen koetaan usein vaikeaksi ja tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu. Esihenkilöt ovat viimekädessä vastuussa muutoksen onnistumisesta. Heidän rooli positiivisen ilmapiirin luomisessa muutoksen onnistumiselle on ratkaiseva. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda työntekijöille mahdollisuus sopeutua uusiin rooleihin muutoksen jälkeen. Epäonnistumiset organisaatiomuutoksessa voivat johtua johtajien tehokkuuden ja rehellisyyden puutteesta tai siitä, ettei organisaatiomuutoksen inhimillistä puolta ole huomioitu. Tutkimus, johon osallistui 500 poliisia, tutki osastojen uudelleenjärjestelyn onnistumista. Tulokset osoittivat, että muutokseen sopeutumiseen vaikutti esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutuksesta syntynyt työntekijöiden merkityksen ja koko organisaation itsetunnon vahvistaminen. Myönteinen johtamisasenne vaikutti positiiviseen suhtautumiseen. Työntekijät, jotka kokivat muutoksen tavoitteiden täyttyvän, myös tukivat muutosta paremmin. (Bakari, Hunjra & Niazi 2017, 154, 159 - 160.)

Perinteisen ymmärryksen mukaan yksilön on sopeuduttava organisaatiomuutokseen, oltava joustava, kestävä vastoinkäymiset ja opittava uusi strategia, jotta organisaation uudelleen asettamat tavoitteet saavutetaan. Yksilön käyttäytymistä ohjaavat kuitenkin tunteet. Myönteisiin tunteisiin liittyy luottamus muutokseen, kun taas negatiivisiin tunteisiin kuuluu stressin tunne tai epävarmuus. Yksilö käy läpi muutosta prosessin kautta. Ensisijaisesti yksilö arvioi onko muutoksella merkitystä hänen hyvinvoinnilleen ja henkilökohtaisille tavoitteilleen. Jos yksilö pitää muutosta relevanttina, seuraa toissijainen arviointi. Tässä vaiheessa yksilöllä on jo enemmän tietoa muutoksesta ja se alkaa näkyä jokapäiväisessä työelämässä. Toissijaiseen arviointiin vaikuttavat yksilön tavoitteiden ja muutoksen tavoitteiden yhteensopivuus, yksilön luottamus muutoksen onnistumiseen, yksilön henkilökohtainen panostus sekä usko organisaation strategioihin. Emotionaaliset siteet kehittyvät henkilöstön ja esihenkilöiden välisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiiviset tunteet auttavat työntekijöitä selviytymään muutoksista. Ne laajentavat yksilön näkemyksiä sekä tarjoavat avoimemman lähestymistavan ongelmanratkaisuun. Positiiviset tunteet voivat lisätä sitoutumista organisaatioon, mikä johtaa uskollisuuteen muutostilanteissa. Lisäksi negatiiviset tunteet muutoksen yhteydessä ovat arvokkaita. Ne voivat toimia varoituksina ja merkinä siitä, että yksilöt tulee ottaa huomioon ja kannustaviin toimenpiteisiin tulee ryhtyä nopeasti. (Klarner, By & Diefenbach 2011, 333–334.)

Scheinin ja Amelnin (2019) mukaan johtamisessa tärkeä tekijä on nöyrä johtajuus. Siinä johtajuudella tarkoitetaan sitä, että ihmisiä kohdellaan transaktionaalisen johtajuuden (direktio-oikeuteen perustuva johtajuus) sijaan henkilökohtaisesti niin, että heidät opitaan tuntemaan, rakennetaan avointa viestintää ja luottamusta. Tämä on heidän mukaansa ainoa tapa onnistuneeseen johtajuuteen. (Schein & Ameln 2019, 142.)

Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan työntekijät ovat paljon halukkaimpia sitoutumaan organisaatioon ja sen tehtäviin, kun heillä on positiivinen tunne siitä, miten organisaatio kohtelee heitä. Organisaation ja johdon tuki koetaan tärkeäksi. Työntekijöille muodostuu tunne siitä, missä määrin organisaatiossa heidän työpanostaan arvostetaan ja miten paljon heidän hyvinvoinnista välitetään. Tämä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen. (Rhoades & Eisenberger 2002, 711.)

Psykologinen omistajuus muutokseen syntyy, kun työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti. Tutkimusten mukaan johto pystyy vaikuttamaan suuresti muutosvastarintaan kannustamalla työntekijöitä ja ryhmiä osallistumaan muutokseen. Kun yksilöt ja ryhmät voivat osallistua aktiivisesti muutokseen, syntyy positiivinen muutoskokemus. Tällaiset positiiviset kokemukset vaikuttavat yksilön kognitiivisiin skeemoihin muutoksessa. (Fuchs & Prouska 2014, 364–366.) Fuchs & Prouska (2014) tutkivat vaikuttaako muutoksen kokemiseen organisaation, esihenkilön sekä työtovereiden tuki. Heidän mukaansa organisaation tuki vaikuttaa työntekijän ajattelutapaan, tunteisiin ja yksilöllisiin skeemoihin (psykologiassa mielen sisäinen malli tosimaailmasta). Mikäli työntekijä kokee saavansa tukea organisaatioltaan, hän todennäköisesti kokee muutoksen positiivisena. Esihenkilöt edustavat organisaatiota ja ovat usein mukana sekä viestinnässä että muutoksen toteuttamisessa. Koska muutokset valuvat yleensä organisaatiossa alaspäin ja ne toteutetaan käytännössä organisaation alemmilla hierarkiatasoilla, voidaan esihenkilöä pitää avaintekijöinä organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Esihenkilön tuki on olennaista positiivisen muutoskokemuksen muodostumisessa. Luottamus esihenkilöön vaikuttaa suoraan muutokseen sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen. Esihenkilöt voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijän kognitiiviseen skeemaan muutoksessa. Ilman heidän tukea työntekijät eivät koe muutosta positiivisena. Muutoksen tapahtuessa työntekijät joutuvat usein oppimaan uusia taitoja, ja mukauttamaan työtyyliään uuteen

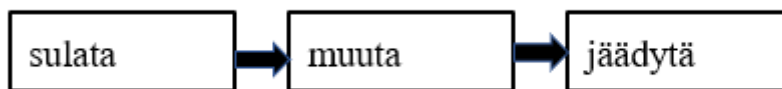
tilanteeseen. Tällöin myös työtovereiden tuki voi olla tärkeää. Työtoverit voivat auttaa hankkimaan uusia tietoja ja taitoja. He voivat myös emotionaalisesti tukea toisiaan epävarmuuden aikoina. Työtovereiden tuki voi parantaa kokemusta muutoksesta sekä muokata positiivisesti kognitiivisia skeemoja. (Fuchs & Prouska 2014, 364–366.) Positiivisella sekä rakentavalla vuorovaikutuksella voidaan pyrkiä vaikuttamaan yksilön arvoihin ja näkökulmiin, jotta muutokseen sopeutuminen helpottuu (Al-Haddad & Kotnour 2015, 244).

2.3.1 Muutosjohtamisen keinot

Organisaatiot muuttuvat nopeammin ja perustavanlaatuisemmin kuin koskaan. Muutoksesta on tullut sekä läpitunkevaa, että pysyvää. Muutoksia on monenlaisia ja -kokoisia. Joskus muutos on inkrementaalinen, jota tuskin huomaa, esimerkiksi uuden laitteen tai ohjelmiston käyttöönotto. Joskus muutos on suuri ja dramaattinen. Tämän vuoksi organisaatioiden tämän päivän suurimpia haasteita onkin muutos ja johtaminen. Johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada aikaan muutos, mutta muutos vaatii johtajuutta. Johtajana kehitytään käytännön kokemuksen kautta. Jotta kehittymistä tapahtuu, tulisi käytännön tarjota haasteita, vaihtelua ja laadukasta palautetta. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää ymmärtää epäonnistumisen syyt ja menestyksen suuntaviivat. Tärkeää on myös se, että muutoshankkeita vetävillä on taidot, pätevyys sekä kyky toteuttaa muutosta. (Burnes 2002, 627–631.)

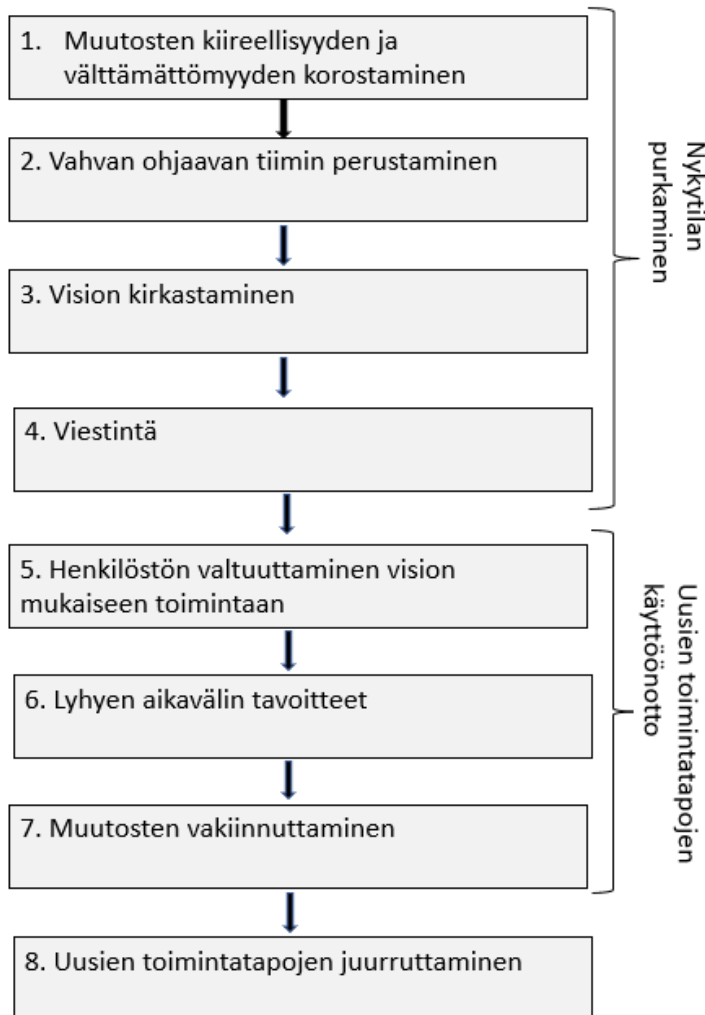
Muutoksenhallinnan käytännöt liittyvät yleensä vahvasti pyrkimykseen vaikuttaa prosesseihin ja yksilöllisiin asenteisiin. Tähän ei kuitenkaan saisi pyrkiä pakotuksen ja vallan avulla. Monet muutosjohtamisen käytännöt nojaavatkin transformationaaliseen johtajuuteen, jossa inspiroidutaan vahvan vision kautta sekä osallistamalla ja olemalla herkkä muutoksessa olevien yksilöiden tarpeille. (van der Voet & Vermeeren 2016, 235.) Muutoksen hallinnassa organisaatioiden tulisi osata ennakoida reaktioita, jotta voidaan vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen. Muutoksessa tulisi investoida viestinnän laatuun. Kysymykseen tulisi vastata tehokkaasti ja avoimesti. Muutoksesta tulisi tehdä mahdollisimman läpinäkyvää. Tehokas organisaatiomuutoksen läpivienti liittyykin enemmän siihen, miten organisaatiota ja henkilöitä johdetaan ennen muutosta. (Borges & Quintas 2020, 679.)

Muutosjohtamisen tueksi on olemassa paljon malleja. Yksi yleisemmin käytetyistä malleista on Kurt Lewinin kolmen askeleen malli organisaatiomuutokselle: sulata, muuta ja jäädytä (kuva 5). Hänen mukaansa muutoksessa on tärkeää voittaa hitaus ja muuttaa olemassa olevia ajatuksia sekä vakiinnuttaa muutos. Ensimmäiseksi on tärkeää luoda tunne siitä, että muutos on tarpeen, jotta saadaan minimoitua vastustus. Seuraavassa vaiheessa implementoidaan itse muutos. Tässä vaiheessa muutosjohtajan tärkein tehtävä on ohjata organisaatio läpi epäjärjestyksen kohti haluttua tilaa. Lopuksi jäädyttämisvaiheessa muutos vakiinnutetaan vahvistamalla toivottuja tuloksia ja tarjoamalla lisätukea vaikeissa tilanteissa. (Hechanova et al. 2018, 916.)



Kuva 5. Lewinin kolmen askeleen malli organisaatiomuutokselle (Cummings, Bridgman & Brown 2016, 69 mukailten)

John Kotter on rakentanut Lewinin teorian pohjalta kahdeksan vaiheen mallin muutosprosessin hallitsemiseksi: lisää kiireellisyyttä, rakenna ohjaava tiimi, luo visio, viesti muutoksen tarpeellisuudesta, valtuuta toiminta, luo lyhyen aikavälin onnistumisia, vakiinnuta muutos sekä pidä muutoksesta kiinni ja juurruta se (kuva 6) (Hechanova et al. 2018, 916; Kotter 1996, 18–20).



Kuva 6. Kotterin kahdeksan vaiheen malli muutospöcessin hallitsemiseksi (Kotter 1996, 18 mukaillen)

Kotterin kahdeksan vaiheen prosessin (kuva 6) neljä ensimmäistä vaihetta auttavat purkamaan nykytilan. Vaiheessa yksi määritetään mahdollinen kriisi tai mahdollisuudet. Vaiheessa kaksi perustetaan vahva ohjaava tiimi ohjaamaan muutosta ja varmistetaan ryhmän tiimityöskentely. Vaiheessa kolme laaditaan visio muutoshankkeen ohjenuoraksi. Vaiheessa neljä huolehditaan, että muutoksesta viestitään tehokkaasti ja systemaattisesti. Vaiheissa viisi – seitsemän otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Vaiheen viisi tarkoituksena on päästää irti esteistä ja muuttaa muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita. Tässä vaiheessa kannustetaan myös muutosta tukevien riskien ottamista sekä kannustetaan uudenlaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin. Vaiheessa kuusi tapahtuu näkyvien lyhyen aikavälin

suunnitelmien laatiminen ja näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnitteleminen. Vaiheessa seitsemän muutetaan järjestelmät, rakenteet ja toimintatavat yhteensopiviksi uuden muutosvision kanssa. Viimeisen vaiheen tehtävänä on juurruttaa muutokset yrityskulttuuriin. Tämä tapahtuu esiintuomalla uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välinen yhteys. Kotter korostaa, että vähänkin suuremmassa muutoshankkeessa tulee käydä läpi kaikki kahdeksan vaihetta. Myös useista pienistä projekteista koostuvat suuret muutoshankkeet viedään läpi menestyksekkäästi tämän kahdeksan vaiheisen prosessin avulla. Hän korostaa, että on tärkeää käydä prosessi läpi kuvan 6 osoittamassa järjestyksessä. Yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa lähes aina ongelmia. (Kotter 1996, 18–20.)

Muutoshanke pitää sisällään sekä asioiden johtamista että ihmisten johtamista. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää vain 10 – 30 prosenttia asioiden johtamista, mutta jopa 70 – 90 prosenttia ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen sisältää suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, miehityksen, valvonnan ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen sen sijaan sisältää suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoitua, kannustamista ja inspirointia. Nykyorganisaatioissa harjoitetaan kuitenkin enemmän asioiden johtamista, koska luullaan, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla. Liiallisten asioiden ja liian vähäisen ihmisten johtamiseen suuntautuneen yrityksen yrityskulttuuri voi johtaa ylimieliseen kulttuuriin, jossa asioiden johtajat eivät ymmärrä ihmisten johtamisen eivätkä työntekijöiden arvoa. Tällaisessa kulttuurissa usein innovatiivisuus ja aloitteellisuus tukahtuu. (Kotter 1996, 22 – 24.)

Hechanova et al. (2018) toivat tutkimuksessaan esiin kymmenen vaiheen mallin hyvin hallitusta muutoksesta, joka resonoi Kotterin kahdeksan vaiheen mallin kanssa. Tutkimustulokset osoittivat, että onnistunut sekä hyvin johdettu muutos piti sisällään seuraavat tekijät: muutokselle on selkeä päämäärä, muutos on huolella suunniteltu, muutos on viestitty selkeästi, ihmiset on valmisteltu muutokseen, ihmisille on viestitty miten muutos vaikuttaa heihin, roolit ja vastuut on selkeästi määritelty muutoksen aikana, ihmisille on annettu riittävästi koulutusta rooliin liittyen, organisaatio on ottanut käyttöön muutosta tukevat teknologiat, organisaatio on pystynyt ylläpitämään kulttuurinsa parhaat puolet ja muutokselle on ollut näkyvä ja konkreettinen johdon tuki. (Hechanova et al. 2018, 916; Kotter 1996.)

Bakari et al. (2017) tutkivat Kurt Lewinin kolmen askeleen mallin avulla pakistanilaisen julkisen sektorin sairaalan rakenneuudistusta, integroimalla siihen Ajzenin TPB -mallin. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään esihenkilö-alaisuuden dynamiikkaa ja autenttisen johtajuuden vaikutusta työntekijöiden käsityksiin muutoksesta. Autenttisella johtajuudella tarkoitetaan positiivisesta organisaatiokulttuurista ja eettisestä johtamisesta rakentuvaa johtamista, jossa on transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia. Tavoitteena on saada ihmiset yltämään omaan parhaaseensa. Autenttinen johtaminen on läpinäkyvää ja koherenttia, mikä kasvattaa luottamusta ja arvostusta (Laurea 2022). Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Lewinin kolmivaiheisen mallin avulla valmiutta muutokseen, sitoutumista muutokseen sekä sitä, miten käyttäytyminen tukee muutosta. Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden rooli organisaatiomuutoksen onnistumiselle on tärkeä. Esihenkilöiden on ymmärrettävä organisaatioiden inhimillinen puoli. Autenttisten johtajien on luotava työntekijöille valmius muutokseen (sulata), mikä puolestaan kehittää heidän sitoutumistaan muutokseen (muuta) ja käyttäytymistä muutoksessa (jäädystä). (Bakari et al. 2017, 155 – 178.)

Levasseurin (2010) mukaan muutoksen implementointi alkaa heti ensimmäisenä päivänä. Hän korostaa, että muutosprosessia tulisi tarkastella systeemisestä näkökulmasta. Tämä tarkoittaa muutoksen kohteena olevien ihmisten keskinäisten riippuvuussuhteiden tunnistamista ja omaksumista sekä sidosryhmien varhaista osallistamista prosessiin. Osallistamisen tulisi tapahtua aktiivisen vuorovaikutuksen avulla yksisuuntaisen viestinnän sijaan. Ensimmäinen keino vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin ja käyttäytymiseen tapahtuu hankkeen alussa. Ihmiset tukevat muutosta, johon he ovat voineet antaa kontribuutionsa. Varma resepti muutoksen implementoinnin epäonnistumiselle on se, että muutostyötä tarkastellaan peräkkäisinä prosesseina, jossa pieni ryhmä kehittää implementointistrategiaa jättäen huomiotta ne organisaation jäsenet, joita muutos koskee. Kaksisuuntainen viestintä sitouttaa molempia osapuolia. Aktiivinen dialogi visiosta ja muutoksen laajuudesta pienentää muutosvastarintaa. Osallistuminen projektipalaveriin ei automaattisesti tarkoita sitä, että osallistujat sitoutuu hankkeen tavoitteisiin ja on valmis suorittamaan määrättyjä tehtäviä. Tehtävien osoittaminen kokouksen osallistujille ei aina takaa sitoutumista, vaan voi tuottaa päinvastaista käyttäytymistä. Sitä vastoin sitoutuneet ihmiset saadaan usein vapaaehtoisuuden periaatteella. Yhteistyö on avain onnistuneen muutoksen implementoinnissa. Ryhmätyö ja kollektiiviset ponnistelut tukevat muutoksen implementointia. Levasseur (2010) katsoo

Lewinin mallia lasien läpi, jossa mallin soveltaminen tapahtuu siten, että ensin sulatetaan eli otetaan sidosryhmät aikaisessa vaiheessa ja aktiivisesti mukaan dialogiin muutoksesta. Tämän jälkeen muutetaan eli käynnistetään ja ylläpidetään muutosta aktiivisella kaksisuuntaisella viestinnällä sekä yhteisellä suunnittelulla ja toteuttamisella. Lopuksi jäädytetään eli vahvistetaan organisaation ja yksilön tyytyväisyyttä muutokseen. Tyytyväisyys muutokseen varmistetaan aktiivisella yhteistyöllä hankkeen aikana ja sen jälkeen. (Levasseur 2010, 161–162.)

Hechanova et al. (2018) toteuttivat implisiittisen muutosjohtajuutta (implicit change leadership, ICL) koskevan tutkimuksensa, jossa työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan ja antamaan perustelut muutokselle, jota he pitivät hyvin hallinnoituna. Yleisimmät vastaukset olivat:

- muutokselle on selkeät tavoitteet
- muutos on suunniteltu huolellisesti
- muutoksesta on tiedotettu selkeästi
- ihmiset ovat valmistautuneet muutokseen
- ihmisiä on informoitu, miten muutos vaikuttaa heihin
- muutos, roolit ja vastuut on määritelty selkeästi muutoksen aikana
- ihmisille on annettu riittävästi koulutusta uuteen rooliin/järjestelmään
- organisaatiossa käyttöönotetut uudet teknologiat tukevat muutosta
- organisaatiossa ylläpidetään kulttuurinsa parhaita puolia
- muutokselle oli konkreettinen ja näkyvä johdon tuki. (Hechanova et al. 2018, 916.)

Al-Haddad & Kotnour (2015) ovat tutkineet muutosten onnistumista ja lähestyvät aihetta kysymällä: miten organisaatiot voivat mukautua muutokseen? Heidän mukaansa organisaation on tunnistettava toimintaympäristön olosuhteet. Ihmisten käsitys organisaation muutosvalmiudesta voi myös vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Organisaation valmius muutokseen voidaan määritellä sen perusteella, miten sitoutuneita organisaation jäsenet ovat muutokseen, ja miten he toimivat muutoksen toteuttamiseksi. Positiivinen asenne ja vahva sitoutuminen ovat tärkeimpiä tekijöitä muutosvalmiudessa. Heidän mukaansa muutosstrategian

kolme tärkeintä tekijää ovat sisältö, ihmiset ja prosessi. Sisällöllä he viittaavat strategiaan, järjestelmiin, tekniikoihin ja työkäytäntöihin. Ihmisillä tarkoitetaan muutokseen osallistuvia yksilöitä ja ryhmiä, ja heidän käyttäytymistään muutoksen toteuttamisessa (henkilökohtainen ulottuvuus). Kolmas tärkeä tekijä on prosessi, jolla tarkoitetaan muutoksen toteuttamiseksi tehtyjä toimenpiteitä ja menettelytapoja. Viestintä ja säännölliset tapaamiset työntekijöiden kanssa helpottavat muutoksen läpivientiä. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 235–244.)

Andersen (2018) on tutkinut miten johtaminen vaikuttaa tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Usein se, että uutta tietotekniikkaa ei oteta käyttöön, johtuu vastustuksesta, mutta se voi johtua myös riittämättömästä muutosprosessista. Hänen tutkimuksensa osoitti, että pelkkä tahtotila ei riitä. Työntekijät tarvitsevat resursseja ja riittävästi tietoa tietojärjestelmämuutokseen liittyen, jotta käyttöönotto onnistuu. Tutkimustulokset osoittivat, että erityisesti kolme tekijää vaikuttavat uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon. Näitä olivat läheisyys tekniikkaan, läheisyys johtoon ja aiempi kokemus tekniikasta. Hänen mukaansa muutosprosessiin olisi luotava menettelyt, joilla varmistetaan nämä kolme tekijää. Sekä johdon että työntekijöiden samanaikainen osallistuminen ja vuorovaikutus lisää sitoutumista tietojärjestelmämuutoksiin. Puuttuva johdon tuki voi johtaa fragmentoitumiseen. (Andersen 2018, 327, 340–341.)

Van der Voet ja Vermeeren (2016) tutkivat, miten leikkaukset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen julkisella sektorilla Hollannissa, ja missä määrin muutosjohtamiskäytännöt voivat lieventää leikkausten ja sitoutumisen välistä negatiivista suhdetta. He keskittyvät muutoksenhallinnan empiirisessä tarkastelussa kolmeen muutosjohtamiskäytäntöön: kommunikaatioon (inspiraatio vision kautta), osallistamiseen (vaikuttamisen kautta) sekä henkilökohtaisen huomion antamiseen muutoksen aikana (herkkyys seuraajien tarpeille). Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että leikkausten toteuttaminen voi vähentää organisaatioon sitoutumista, mutta joitakin negatiivisia vaikutuksia voidaan lieventää viestinnällä, osallistamalla sekä antamalla yksilöllistä huomiota. Muutoksen kiireellisyys, välttämättömyys ja visio tulee kommunikoida selkeästi työntekijöille. Osallistamalla henkilöstöä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, voidaan lisätä sitoutumista muutokseen. Yksilöllisen huomion antaminen muutosprosessin aikana on tärkeää. Muutos ei kosketa kaikkia samalla

tavalla, joten esihenkilön tulee antaa yksilöllistä huomiota niille, joihin muutos vaikuttaa. Tämä voi vähentää ahdistusta ja epävarmuutta muutoksessa. (van der Voet & Vermeeren 2016, 235 – 236, 247.)

Endrejat et al. (2020b) mukaan organisaation muutoksen onnistumisen kannalta on olennaista se, onnistuvatko muutosagentit saamaan työntekijöiden muutosvalmiudet esiin. Heidän mielestään olisi tärkeää kiinnittää huomioita vuorovaikutusdynamiikkaan, joka näyttäytyy vaikuttajien ja vastaanottajien välillä. Muutosagenttien tulisi keskittyä käyttämään ratkaisukeskeistä viestintätäytyliä, koska tämä lisää motivaatiota muutosta koskevan ryhmän sisällä. Positiiviset muutosta edistävät asenteet kehittyvät ryhmien sisällä. (Endrejat et al. 2020b, 53.)

Dempsey et al. (2021) mukaan muutoshankkeen onnistuminen varmistetaan luomalla selkeä visio. Ilman selkeää määritelmää tavoitteesta, epävarmuus kasvaa ja voi johtaa muutosvastarintaan. Visio tulee viestiä systemaattisesti. Sen tulee sisältää tavoitteet, prosessit ja suunnan. Viestinnän avulla vahvistetaan osallistumista, tehdään hankkeesta läpinäkyvä ja myydään muutos vastaanottajille. Viestinnän tulee olla rehellistä, selkeää ja oikea-aikaista. Organisaation tulee tunnistaa sille oikeat viestinnän keinot. Jo hankkeen alkuvaiheessa tulee varmistaa niiden henkilöiden riittävä ja aktiivinen osallistuminen, joihin tulee muutos vaikuttaa. Tämä vähentää muutosvastarintaa ja motivoi muutokseen. Johdon sitoutuminen, tuki ja osallistuminen on tärkeää. Lisäksi tulee varmistaa riittävät resurssit muutoksen läpiviemiseen. Johdon sitoutuneisuus, läsnäolo ja näkyvä tuki korostaa muutoksen tärkeyttä. Tämä kasvattaa henkilöstön motivaatiota. (Dempsey et al. 2021, 3.)

Oheiseen taulukkoon 1 on koottu onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä ja kirjallisuutta.

Taulukko 1. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä

Kirjallisuuden tarjoamat muutosjohtamisen onnistumiseen liittyvät tekijät	Kirjallisuus
Tunne muutoksen tarpeellisuudesta	Hechanova et al. 2018
Myönteinen johtamisasenne	Bakari et al. 2017
Tehokas vuorovaikutus	Al-Haddad & Kotnour 2015; Andersen 2018; Bakari et al. 2017; Endrejat et al. 2020b; Levasseur 2010; Schein & Ameln 2019; van der Voet & Vermeeren 2016
Autenttinen johtajuus	Bakari et al. 2017
Nöyrä johtajuus	Schein & Ameln 2019
Näkyvä johdon tuki	Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Hoag et al. 2002; Jones & Van de Ven 2016; Rhoades & Eisenberger 2002
Avoin ja systemaattinen viestintä	Dempsey et al. 2021; Endrejat et al. 2020a; Hechanova et al. 2018, Kotter 1996; Rafferty & Jimmieson 2017; Schein & Ameln 2019
Osallistaminen	Andersen 2018; Dempsey et al. 2021; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016
Työntekijän arvostaminen	Al-Haddad & Kotnour 2015
Esihenkilöiden tuki	Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016
Esihenkilöiden motivoitunut asenne	Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014
Työtovereiden tuki	Fuchs & Prouska 2014
Selkeä visio ja tavoite	Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Kotter 1996; Muchiri et al. 2019; van der Voet & Vermeeren 2016
Selkeät roolit ja vastuut	Hechanova et al. 2018
Muutoksen huolellinen suunnittelu	Hechanova et al. 2018
Ratkaisukeskeinen viestintä	Endrejat et al. 2020b
Oikeudenmukainen kohtelu	Jones & Van de Ven 2016
Riittävä henkilöstön koulutus	Hechanova et al. 2018
Yksilön huomioiminen muutosprosessissa	Hechanova et al. 2018; Lauer 2021; van der Voet & Vermeeren 2016
Lyhyen aikavälin tavoitteet	Kotter 1996
Kiireellisyys tuntu	Hechanova et al. 2018; Kotter 1996
Vahva ohjaava tiimi	Kotter 1996
Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri	Lauer 2021
Positiivinen ilmapiiri	Bakker & Schaufeli 2008

2.3.2 Muutosvastarinta

Henkilöstön tuki organisaatiomuutokselle on kriittistä sen onnistumisen kannalta. On siis tärkeä ymmärtää, minkälainen viestinnällinen käyttäytyminen johtaa positiiviseen, ja mikä negatiiviseen suhtautumiseen. Endrejat et al. (2020a) tutkivat muutosviestintää testaamalla, kuinka autonomiaa tukeva viestintä, autonomiaa rajoittava viestintä ja reflektiivinen kuuntelu muuttavat vastaanottajien reaktioita. Autonomiaa tukeva viestintä tarkoittaa autonomiaa tukevaa käyttäytymistä, joka antaa vallinnan mahdollisuuden, tunnistaa erilaiset näkökulmat ja kannustaa henkilökohtaisiin valintoihin. Autonomiaa rajoittava viestintä sen sijaan tarkoittaa käskyttämistä tai jopa uhkailua. Reflektiivinen kuuntelu voidaan määritellä ihmisten väliseksi käytökseksi, jossa henkilö pyrkii ymmärtämään mitä toinen henkilö tuntee. He selvittivät kuinka muutosagentit voivat käyttää viestintää parantaakseen vastaanottajien muutosvalmiutta. Tulokset osoittivat, että autonomiaa rajoittava viestintä vaikutti negatiivisesti muutosvalmiuksiin. Sen sijaan vuorovaikutus, jossa vastaanottaja koki autonomiaa ja kompetenssia, vahvisti positiivista suhtautumista muutokseen. (Endrejat et al. 2020a, 595.)

Kirjallisuudessa on paljon tutkimuksia siitä, miksi ihmiset vastustavat muutosta ja miten vastata heidän negatiivisiin reaktioihin. Hechanova et al. (2018) mukaan vastustus kumpuaa syvälle juurtuneista arvoista, työntekijöiden ja johdon erilaisista intresseistä, tehottomasta viestinnästä sekä aukoista nykyisten ja muutoksen edellyttämien kykyjen välillä. He nostavat esiin muutokseen sitoutumisen kolme dimensiota: Affektiivisen sitoutumisen, jatkuvan sitoutumisen sekä normatiivisen sitoutumisen. Affektiivisellä (tunteellinen) sitoutumisella tarkoitetaan halua tukea muutosta, koska uskotaan muutoksen tuomiin hyötyihin. Jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan tunnetta siitä, että muutosta on tuettava, jotta vältetään kustannuksilta, jotka aiheutuvat muutoksen vastustamisesta. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuuden tunnetta tukea muutosta. Vaikka kaikki edellä mainitut sitoutumisen dimensiot on tunnistettu tutkimuksissa, vain affektiivinen sitoutuminen ennakoii tukea muutokselle ja sillä on suurin painoarvo muutoksen tuen ennakoinnissa. (Hechanova et al. 2018, 915.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että muutosagentit ja vastaanottajat kokevat vastustuksen eri tavalla ja heillä on erilaisia tulkintoja siitä, milloin erilaiset johtamiskäytännöt lisäävät tai vähentävät resistenssiä. Muutosagentit jopa usein aliarvioivat kykyjään vähentää muutosvastarintaa. Lisäksi muutosagentit kokevat, että tietyn käyttäytymismallin luominen

jopa kasvattaa muutosvastarintaa. (Vos & Rupert 2017, 459 – 460.) Syy negatiivisiin tunteisiin muutoksissa johtuu usein siitä, että organisaatiot välttelevät keskustelua. Työntekijöille tulisikin järjestää esimerkiksi foorumeita, joissa he voivat ilmaista tunteitaan ja keskustella avoimesti muutoksesta. Erilaiset henkilöstön neuvontapalvelut ovat hyviä esimerkkejä strategioista, joiden avulla organisaatiot voivat auttaa työntekijöitä käsittelemään organisaatiomuutoksen aikana syntyviä negatiivisia tunteita. Organisaatioiden tulee myös viestiä muutoksesta systemaattisesti. (Rafferty & Jimmieson 2017, 260 – 261.) Tunteiden käsittely muutosprosessin aikana voi olla turhauttavaa ja aikaa vievää, mutta palkitsee lopussa. Esihenkilöiden/muutosagenttien tulisi auttaa työntekijöitä osallistumaan positiivisesti muutokseen koko prosessin ajan. Jos vastustus jätetään huomioimatta, sen vaikutus voi levitä organisaatiossa ja heikentää sitoutumista muutokseen. Lisäksi työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja kannustava johtamistyyli voivat torjua muutosvastarintaa. (Jones & Van de Ven 2016, 106, 500 – 501.)

2.3.3 Muutoksen epäonnistumisen syyt

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään muutoksen epäonnistumisen syitä. Yleisimmät syyt liittyvät johtajuuteen. Näitä ovat esimerkiksi näkemyksen puute, liiallinen itsetyytyväisyys ja inertia. Monissa organisaatioissa johtamisen kehittäminen ja organisaatiomuutos nähdään erillisinä toimintoina ja niitä suoritetaan erillään toisistaan. Sen sijaan, että ne nähdään kahdena erillisenä toimintona, ne pitäisi nähdä mahdollisuutena saavuttaa kaksi tavoitetta samanaikaisesti. (Burnes 2002, 630–639.)

Hoag et al. (2002) mukaan keskeisemmät syyt muutoksen epäonnistumiselle ovat: huono johtaminen, heikko johto ja kulttuuriset tekijät. Heidän tutkimuksensa mukaan johtaminen katsottiin huonoksi, jos visiota tulevaisuudesta ei ollut, johtajuus ei saanut yleistä tukea, ylemmällä johdolla oli hajanaiset näkemykset prioriteeteista ja yhteisymmärrys parhaasta ratkaisusta puuttui. Ongelmaksi johtajuudessa nähtiin myös se, että muospaineet koettiin olevan vain väliaikaisia eikä syytä muutokselle nähty. Heikolle johdon tuelle nähtiin neljä erityispiirrettä: 1) johto perusteli muutoksen kompleksisuutta toisiinsa liittymättömillä haasteilla, kuten rekrytoinnin ja tilan puutteilla sekä muutoksen syyn kausiluonteisuudella, 2)

johdon mukaan organisaation sisäiset järjestelmät eivät tue muutoshanketta, 3) johto syytti ulkoisia tekijöitä, joiden vuoksi ei mitään voitu tehdä ja 4) ”status quo” eli johto kyllä halusi muutosta, mutta ei toiminut sen mukaisesti, vaan koki, ettei totuttuja toimintatapoja tarvitse muuttaa. Taustalla olevia kulttuurisia esteitä olivat: muutos nähtiin uhkana, perinteistä pidettiin kiinni eikä haluttu tehdä virheitä ja oppia niistä, itseluottamuksessa oli puutteita ja organisaatiossa oli sisäpoliittisia esteitä muutokselle. Kulttuurilla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin tunneperäistä ympäristöä, joka jaetaan organisaation jäsenten kesken. (Hoag et al. 2002, 9–12.) Vito ja Sethi (2020) korostavat osallistavan ilmapiirin luomista. Heidän mukaansa muutoksenhallinnassa epäonnistutaan, jos ei luoda ja noudateta muutoksenhallintaprosessia ja johtaminen on autoritääristä eli direktio-oikeuteen perustuvaa. (Vito & Sethi 2020, 1481.)

Kotterin (1996) mukaan suurin uhka muutoksen onnistumiselle on se, että asiaa viedään vauhdilla eteenpäin ennen kuin on saatu johto ja koko henkilöstö tajuamaan muutoksen välttämättömyys. Kotter listaa kahdeksan syytä muutoksen epäonnistumiselle: 1) liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, 2) riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu, 3) visiota aliarvioidaan, 4) visiosta viestitään liian vähän, 5) uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta, 6) lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, 7) voitto julistetaan liian varhain ja 8) muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, eivät ihmiset ole valmiit panostamaan muutokseen. Epäonnistuminen johtuu myös yleensä siitä, että aliarvioidaan ohjaavan tiimin merkitys, jolloin hankkeista puuttuu riittävän vahva ohjaus. Visiolla on myös tärkeä rooli muutosten toteuttamisessa, koska sen nojalla voidaan ohjata ja kannustaa ihmisiä toimimaan muutoksessa. Ilman selkeää visiota, uudistumishanke voi aiheuttaa epäselvyyksiä ja latistua joukoksi erillisiä projekteja, jotka voivat viedä hanketta väärään suuntaan. Visiosta viestimisen pitää näkyä sekä sanoissa, että teoissa. Mikäli toimitaan eri tavoin, kuin viestitään, voi muutoksen läpivieminen heikentyä merkittävästi. Mikäli uuden vision tiellä on esteitä, tulisi ne poistaa. Esteet voivat olla joskus vain ihmisten päässä, mutta monessa tapauksessa ne ovat kuitenkin todellisia. Näitä todellisia esteitä ovat muun muassa organisaatorakenne, palkitsemis- tai suoritustenarviointijärjestelmät sekä työnjohtajat tai esihenkilöt, jotka eivät sopeudu uusiin olosuhteisiin. Heikot palkitsemisjärjestelmät voivat viedä henkilöstön valitsemaan vision ja omien etujen välillä. Muutoshankkeet, joissa on tarkoitus muuttaa tai uudistaa toimintaa voivat menettää iskuvoimansa, jos hankkeelle ei ole

määritelty lyhyen aikavälin tavoitteita, joita voidaan juhla. Lyhyen aikavälin onnistumiset pitävät muutosprojektin elinvoimaisena. Monesti muutoshanke saatetaan julistaa valmiiksi liian aikaisessa vaiheessa. Olisi kuitenkin tärkeää malittaa odottaa, että muutokset ovat juurtuneet syvälle yrityskulttuuriin, koska uudet lähestymistavat voivat olla alttiita häiriöille. Muutosten juurruttamiselle on käytettävä riittävästi aikaa. Muutoksesta tulee pysyvä vasta silloin, kun siitä tulee ”tapa” tehdä asioita. (Kotter 1996, 4 – 13.)

2.4 Teorettinen viitekehys tutkimuksen pohjana

Tässä tutkimuksessa on käytetty teorettista viitekehystä kuvaamaan muutosta, yksilön asenteiden ja tunteiden yhteyttä käyttäytymiseen sekä löytämään onnistuneet muutosjohtamisen keinot. Ajzenin suunnitelmallisen käyttäytymisen teorian avulla on pyritty selvittämään mitkä seikat vaikuttavat henkilöstön asenteisiin, käyttäytymisen hallintaan ja aikomukseen ottaa uusi x-järjestelmä käyttöön. Positiivisen käyttäytymisen teorian avulla on pyritty tutkimaan, millainen ilmapiiri on uuden x-järjestelmän kehityksen ympärillä ja mitkä ovat haastateltavien tunteet ja ajatukset, ja miten ne heijastuvat aikomukseen käyttää x-järjestelmää. Tutkimuksessa on käyty läpi muutosjohtamisen teorioita ja malleja sekä niihin liittyviä aikaisempia tutkimustuloksia. Teemahaastattelujen tuloksia on peilattu aikaisempiin tutkimustuloksiin ja pyritty selvittämään, miten ne todentuvat tutkimuksessa case-organisaation x-järjestelmän yhteydessä ja löytyykö mahdollisia aikaisempien tutkimusten ulkopuolisia tekijöitä, joilla on vaikutusta muutosjohtamisen onnistumiseen.

3 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten case-organisaation uuden x-järjestelmän käyttöönotto saadaan varmistettua muutosjohtamisen keinoin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat muutoksessa mukana olevien henkilöiden asenteisiin ja sitoutumiseen, mitkä ovat heidän odotukset ja kokemukset muutoksesta, ja miten muutosta tulisi johtaa. Tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen nykytilaa ja kehitysehdotuksia. Organisaatiokäyttäytymisen ja muutosjohtamisen teoriat toimivat taustalla tarjoten tukea tutkimukselle. Niiden kautta pyrittiin selvittämään, miten muutosta tulisi johtaa x-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Tutkimus oli tapaustutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastateltavia oli kahdeksan kappaletta. Haastattelujen tukena käytettiin etukäteen laadittua kysymyspatteristoa. Tämän lisäksi haastateltaville tarjottiin mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun aihealueeseen liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistä.

Tutkimuksessa rajattiin pois x-järjestelmän tekniset ominaisuudet sen käyttöönoton tukemisessa. Tutkimuksen keskiössä oli sen sijaan ymmärtää yksilön käyttäytymistä muutoksen yhteydessä sekä käydä läpi muutosjohtamisen teorioita ja siten löytää keinoja muutosjohtamisen tueksi.

Tutkimuksen pääkysymys:

1. Miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen?

Tutkimuksen alakysymykset:

2. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa?
3. Mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista?
4. Miten muutosta tulisi johtaa?

3.1 Tutkimustapa ja metodit

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoitujen teema-haastattelujen avulla. Tutkimukseen valittiin organisaatiosta sellaisia henkilöitä, jotka tulevat työssään käyttämään uutta x-järjestelmää. Haastattelujen yhteydessä pyrittiin havainnoimaan paitsi sitä mitä sanotaan, myös sitä, miten se sanotaan eli havainnoimaan myös kehonkieltä. Tutkimuksessa voi nähdä fenomenologis-hermeneuttisia piirteitä, koska tutkimuksen tavoitteena on ollut käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä eli yksilön kokemusta muutoksen yhteydessä. Tutkimuksessa pyrittiin nostamaan näkyväksi se, mihin on jo niin totuttu, että sitä ei enää tiedosteta, ja sen mikä on jo koettu, mutta ei tietoisesti ajateltu. Tutkimusta voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi, mikä on tyypillistä fenomenologis-hermeneuttiselle tutkimukselle, koska se pitää sisällään myös ihmisten tulkintaa asioista. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 35, 77.)

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että kaikilla haastateltavilla tulee olemaan mahdollisuus käyttää x-järjestelmää. Haastateltavia oli myös eri osastoilta ja toimistoista, mikä on mahdollistanut laajemman näkemyksen muutosjohtamisen tilasta kehitysprojektin ympärillä. Kaikilla haastateltavilla on myös pitkä ja monipuolinen työkokemus taustalla sekä kokemusta erilaisten muutosten läpiviemisistä, joko johtajana tai johdettavana. Vaikka haastattelija ja haastateltavat eivät olleet kaikkien osalta entuudestaan tuttuja, oli tunnelma haastattelujen aikana avoin. Tutkimustulosten laatuun pyrittiin vaikuttamaan suunnittelemalla huolellisesti haastattelukysymykset. Kysymyksiä avattiin ja tarkennettiin vielä haastattelujen yhteydessä tarpeen mukaan. Haastateltaville kerrottiin, mitä tarkoitusta varten haastattelu tehdään ja mitä taustalla oleva teoreettinen viitekehys käsittelee. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pian haastattelujen jälkeen, jolloin muistissa oli myös äänenpainot ja kehonkieli.

4 Tutkimustulosten esittely

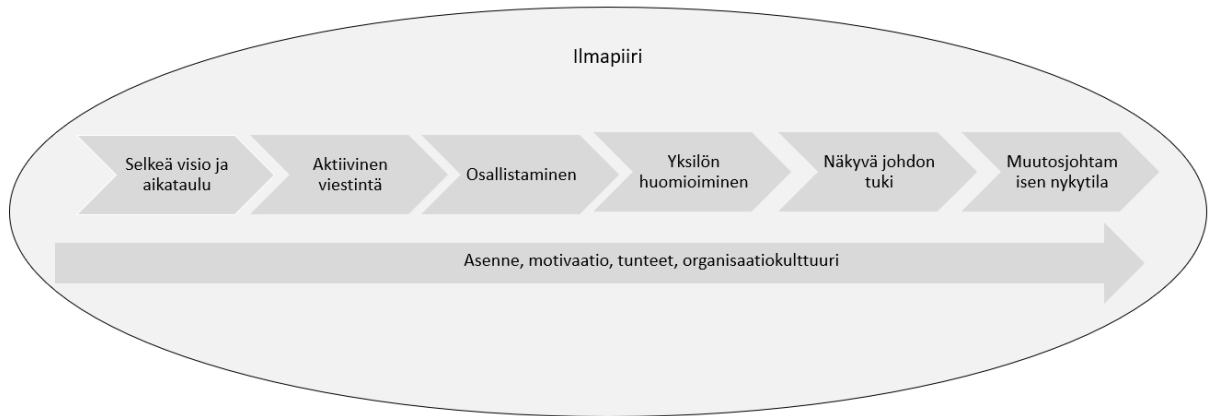
Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset. Haastattelukysymysten kautta on pyritty saamaan vastauksia siihen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista ja miten muutosta tulisi johtaa.

4.1 Empiirisen tutkimuksen taustaa

Case-organisaatio muodostuu johdosta, jonka alla ovat osastot (kuusi kappaletta) ja osastojen alla olevista toimistoista. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia oli kahdeksan kappaletta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä kahdelta eri osastolta. Osastot valikoituivat sen mukaan, tullaanko x-järjestelmää käyttämään kyseisillä osastoilla työntekemiseen. Haastateltavat valittiin toimistoista, joilla x-järjestelmää tullaan käyttämään. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimus liittyy uuden x-järjestelmän muutosjohtamiseen, tarkoituksena selvittää asenteita ja motivaatiota uutta x-järjestelmää kohtaan, mahdollisia organisaatiokulttuurisia esteitä, muutosjohtamisen nykytilaa ja kehitysehdotuksia. Näkökulmia halettiin henkilöiltä, jotka ovat olleet mukana x-järjestelmäprojektissa ja henkilöiltä, jotka ovat olleet mukana x-järjestelmäprojektissa vähemmän ja ei lainkaan. Haastateltavien joukossa oli sekä asiantuntijoita että esihenkilöitä. Kysymyksiä oli asiantuntijoille viisitoista kappaletta ja esihenkilöille seitsemäntoista kappaletta. Kysymysten avulla pyrin selvittämään asenteita sekä motivaatiota uutta x-järjestelmää kohtaan (TPB) sekä toivoa, optimismia ja ilmapiiiriä x-järjestelmän ympärillä (POB). Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan muutosjohtamisen tilaa x-järjestelmäprojektin ympärillä peilaamalla sitä kirjallisuudessa nostettuihin onnistuneen muutosjohtamisen tekijöihin. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen muutoksessa ja miten muutosta tulisi johtaa. Tavoitteena oli myös kartoittaa hyviksi koettuja muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä sekä aikaisempia kokemuksia muutosjohtamisesta, joko johdettavana tai johtajana. Esihenkilöille kohdistetuissa kysymyksissä kartoitettiin myös tarpeita muutosjohtamiselle sekä mahdollista olemassa olevaa organisaation tarjoamaa muutosjohtamisen tukea.

Työ case-organisaatiossa on hyvin asiantuntijapainotteista. Kullakin on omat vastualueensa ja asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan pääsääntöisesti yksilötyöskentelyllä, mutta jonkin verran työtä tehdään myös tiimeissä. Uuden x-järjestelmän odotetaan ratkaisevan ongelma tiedon pirstaleisuudessa. Tavoitteena on, että työn tekemiseen tarvittava informaatio olisi uuden x-järjestelmän myötä jatkossa strukturoidussa muodossa helposti käden ulottuvilla yhdestä paikasta. Levasseur (2010) mukaan muutoksen implementointi tulisi aloittaa heti ensimmäisenä päivänä. Hän korostaa muutoksen kohteena olevien ihmisten keskinäisten riippuvuussuhteiden tunnistamista ja omaksumista sekä sidosryhmien varhaista osallistumista prosessiin kaksisuuntaisella vuorovaikutuksella. Hänen mukaansa ensisijainen keino vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin ja käyttäytymiseen tapahtuu hankkeen alussa. Ihmiset tulevat muutosta, johon he ovat voineet antaa kontribuutionsa. (Levasseur 2010, 161–162.) Hanke on nyt ollut käynnissä noin kaksi vuotta. Haastattelujen avulla on pyritty kartoittamaan sitä, miten tähän mennessä on onnistuttu muutosjohtajuudessa ja miten muutosjohtajuutta voisi parantaa.

Kuvassa 7 on esitetty haastattelujen rakenne, jonka avulla on pyritty tutkimaan x-järjestelmäprojektin tilaa, kuten onko projektilla selkeä visio ja aikataulu? Onko viestintä projektin ympärillä ollut kaksisuuntaista ja aktiivista? Onko henkilöstöllä ollut vaikutusmahdollisuuksia projektin lopputuotteeseen? Onko järjestelmäprojektille ollut näkyvä johdon tuki? Onko yksilö huomioitu muutoksessa? Onko organisaatiossa tuettu muutosjohtamista? Millaisia kokemuksia haastateltavilla on aikaisemmista muutoksista? Haastattelujen avulla on tutkittu asenteita ja motivaatiota x-järjestelmää kohtaan sekä ilmapiiriä ja ajatuksia järjestelmän ympärillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen organisaation ilmapiiri selittää organisaation tavoitteiden onnistuneen saavuttamisen (Bakker & Schaufelin 2008, 148–149).



Kuva 7. Haastattelujen rakenne

4.2 Tutkimusaineiston purku

Haastattelupatteristo on toiminut haastattelujen runkona, mutta aiheen ympärillä on käyty laajempaa keskustelua. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineistoa kuvassa 7 olevan haastattelurakenteen mukaisesti. Lähtökohtana on löytää vastaus päätutkimuskysymykseen: miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen sekä alatutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista, ja miten heidän mielestä muutosta tulisi johtaa.

4.2.1 Visio ja aikataulu

Tutkimuksessa nousi esiin, että x-järjestelmäprojekti on ollut käynnissä nyt noin kaksi vuotta. X-järjestelmälle on paljon odotuksia. Tavoitteena on integroida tietolähteet ja ohjata prosesseja ja sitä kautta tehostaa tekemistä. X-järjestelmän toivotaan olevan kokonaisuus, joka ei aiheuta tiedon siiloutumista, vaan yhdistää eri toimintojen prosessit jouhevasti toisiinsa yli toimistorajojen. Visio ei kuitenkaan ole vielä kaikille täysin kirkas. Huolenaiheena haastatteluissa nousi esiin se, tuleeko x-järjestelmä varmasti palvelemaan asiantuntijatyötä, vai tuleeko siitä enemmän työn ohjaukseen liittyvä työkalu. Vaikka tarvekartoituksia on jo pitkään tehty, ollaan vielä hyvin teoreettisella tasolla siitä, mikä on lopputuote.

Haastateltavilla oli omat käsityksensä siitä, mitä x-järjestelmällä tavoitellaan, mutta siihen toivottiin kirkastusta. Yksi vastaus: *”Siitä ei ole niin kovasti informoitu, joten en tiedä”*. Toinen vastaus: *”Se, että mitä tällä kokonaisuutena tavoitetaan eli mitkä on ne meidän päämäärät, niin olisin toivonut enemmän selkeyttä”*. Haastateltaville oli myös epäselvää, ovatko heidän tavoitteensa linjassa johdon tavoitteiden kanssa. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että johdolla olisi erilaiset tavoitteet järjestelmälle kuin työntekijöillä. Yksi vastaus: *”Tähän haluaisin kirkastusta enemmän ja pelkään, että mun omat odotukset eivät ole samat kuin johdolla”*.

Aikataulun suhteen on myös haasteita. Pitkän aikavälin aikataulua on tehty, mutta monilla haastateltavilla oli sellainen tunne, ettei projekti oikein etene. Yksi vastaus: *”Mul on sellainen fiilis, et tää tuntuu vähän niin kun ikuisuusprojektilta”*. Haastatteluissa nousi myös esiin, että vahva omistajuus puuttuu, joka ohjaisi tiettyyn suuntaan. Projektille on vasta tänä keväänä asetettu välitavoitteita, mutta niistä ei ole viestitty ja ne ovat myös koko ajan eläneet. Koko hankkeen aikataulu tuntui olevan haastateltaville epäselvä.

4.2.2 Viestintä ja osallistaminen

Viestintä x-järjestelmän kehitystyön vaiheista on haastateltavien mukaan ollut vielä toistaiseksi aika suppeaa. Siitä on viestitty jonkin verran toimistokokouksissa, mutta esimerkiksi osastokokouksissa siitä on viestitty hyvin vähän. Viestintä koko organisaation tasolla on jäänyt myös vielä toistaiseksi vähäiseksi. Yksi vastaus: *”Puuttuu ehkä sellainen jämäkkä raportointi. Olen ehkä itse tottunut jopa viikkokohtaiseen raportointiin”*. X-järjestelmän kehitystyö on ollut johtajan tilaisuuksissa esillä yhtenä kehityshankkeena, mutta siihen ei ole enempää pureuduttu tai esitelty hankkeen tilaa ja vaiheita. Henkilöt, jotka ovat olleet vähemmän mukana hankkeessa, kokivat ettei viestintä kehitystyön vaiheista ollut kovin aktiivista. He myöskin kokivat, etteivät olleet voineet riittävästi esittää toiveita x-järjestelmän suhteen. Heillä oli myös sellainen tunne, ettei kehitystyö oikein etene. Yksi vastaus: *”Mun mielestä viestintä ei ole ollut mitenkään aktiivista. Ei et missä se projekti menee, eikä mitään toiveita tai ideoita on. Ei oo tämmösiä tullu”*. Henkilöt, jotka olivat olleet jonkin verran mukana kehitystyössä toki tiesivät siitä enemmän, mutta kokivat myös, että viestintä sen vaiheista

olisi voinut olla aktiivisempaa. Yksi vastaus: *”Tästä just puhuin erään henkilön kanssa ja hän sanoi, että on havainnut, ettei x-järjestelmästä viestitä. Olis varmaan hyvä viestiä”*. Haastatteluissa nousi esiin myös se seikka, että viestinnän toivottiin olevan laadukasta lukumäärän sijaan. Yksi vastaus: *”Painotan laadukasta viestintää sen sijaan, että kappalemääräisesti sitä on paljon”*. Tietoa x-järjestelmän kehitystyön vaiheista toivottiin olevan helposti saatavilla. Tämän lisäksi korostettiin omaa aktiivisuutta eli jokaisen tulisi ottaa myös itse selvää projektin vaiheista ja antaa mahdollisen oman kontribuutionsa. Yksi vastaus: *”Viestitty sillä tavalla kyllä, että tiedän, että tällainen x-järjestelmäprojekti on meneillään, mutta et on enemmän kiinni omasta aktiivisuudesta, että miten haluaa siihen sisälle”*. Ylimmän johdon tahtotila koettiin epäselväksi ja siihen toivottiin kirkastusta.

Osallistaminen on toiminut toistaiseksi pientyöryhmissä, joihin esihenkilö on valinnut henkilöt tai niihin on itse voinut ilmoittautua. Haastateltavat, jotka ovat osallistuneet pientyöryhmätyöhön ja olleet siten projektissa mukana, ovat saaneet antaa kontribuutionsa x-järjestelmähankkeelle. Yksi vastaus: *”Joo kyllä on voinut vaikuttaa ja vaikutusmahdollisuus on annettu. Onko se sitten ollut riittävän aktiivista, niin sitä on vähän haasteellista arvioida. Mutta se olisi voinut olla jossain määrin aktiivisempaa.”* Ne haastateltavat, jotka eivät ole olleet projektissa mukana kokivat, ettei heiltä ole kysytty riittävästi ideoita ja toiveita x-järjestelmän suhteen. He kokivat, ettei heitä ole riittävästi osallistettu x-järjestelmän kehitykseen.

4.2.3 Yksilön huomioiminen

X-järjestelmälle on asetettu paljon odotuksia. Keskustelua on käyty ja tuotu ylätason tietoutta siitä, miten se tulee helpottamaan ja tukemaan työtä, mutta yksilötasolle ei olla vielä menty. X-järjestelmän odotetaan nappia painamalla tarjoavan mahdollisimman kattavasti tietoa työn tekemisen tueksi. Haastateltaville, jotka olivat olleet projektissa mukana, oli alkanut muodostua jo kuva siitä, miten uusi x-järjestelmä tulee vaikuttamaan omaan työhön, mikäli johdon ja asiantuntijoiden tavoitteet x-järjestelmälle kohtaavat. Kaikilla haastateltavilla ei kuitenkaan ollut niin selkeää kuvaa siitä, miten järjestelmä tulee vaikuttamaan omaan työhön, ja tuleeko se lisäämään vai vähentämään työtä. Yksi vastaus: *”On niistä keskusteltu*

ja tuotu sellaisia ylätason tietoutta, miten se tulee helpottamaan ja tukemaan työtehtäviäni, mutta ei käytännön hyödyntämisen tasolle ole vielä menty”. Manuaalisen työn väheneminen nähtiin tärkeänä. Yksilötason tukea kaivattiin erityisesti järjestelmän implementoinnin yhteyteen. Hyvin heterogeenisessä joukossa ei voi aliarvioida teknisen tuen tarvetta. Toimistoihin toivottiin henkilöä, jolta saisi ensikäden apua järjestelmän käyttöön, ja jolle olisi konkreettisesti laitettu tämä tehtävä työnkuvaan. Yksi vastaus: ”*Näen sen niin, että kun se (x-järjestelmä) meille tulee, niin pitäisi saada meille tukihenkilö, joka on apuna käyttöönotossa perehdyttämään ja opettamaan*”. Esihenkilön tuki nähtiin lähinnä perehtymisen mahdollistajana eli riittävien resurssien kautta mahdollistetaan uuden järjestelmän opettelu. Yksi vastaus: ”*Toimistoissa olisi hyvä olla ensikäden apua ja tälle henkilölle olisi varattu aikaa sekä aikaa myös perehtyä itsellekin ja vaikka vähän asteittain. Ja vielä sen jälkeen, kun sitä on käytetty ja on vähän kokemusta*”.

Esihenkilöt kokivat tärkeänä yksilön huomioimisen järjestelmän tarvemääritysten kautta. Tarvemäärittämissä tulee olla edustettuna henkilöitä eri asiantuntija-alueilta. Järjestelmän testausvaiheessa henkilöstölle tulee antaa resursseja järjestelmän testausta varten ja mahdollisuus palautteen antamiseen. Järjestelmän jalkautus tulisi tehdä järjestelmällisesti. Esihenkilöille tulisi tarjota tukea muutosjohtamiseen. Yksi vastaus: ”*Pitäisi olla ruohonjuuritasolle suunnitelmallinen jalkautus. Ainoa tapa tehdä muutosta on se, että mennään ruohonjuuritasolla ja on oikeasti suunnitelmat siitä, miten koulutukset, tuki, seuranta tehdään ja varmistetaan, että vanhasta siirrytään uuteen ja että ensi kokemukset hyvät ja että hyötyä omaan työhön*”.

4.2.4 Näkyvä johdon tuki

Haastateltavilla ei ollut täysin kirkasta kuvaa siitä, miten vahvasti johto on sitoutunut uuteen x-järjestelmään. Järjestelmäprojektissa mukana olleiden mielestä johtotasolla ei ole ehkä käyty riittävästi konseptikeskustelua siitä, mitä x-järjestelmällä konkreettisesti tavoitellaan. Ne haastateltavat, jotka eivät ole olleet mukana projektissa kokivat, että nimenä ja käsitteenä se on noussut esiin johtajan tilaisuuksissa aika ajoin, mutta dialogia johdon kanssa ei asiasta ole juurikaan käyty. Järjestelmä näyttäisi olevan myös mukana tavoitteissa digitalisaationa,

mutta sitä ei ole lainkaan korostettu. Myös roolit ja vastuut nähtiin epäselvinä. Haastateltavien näkökulmasta nähtiin tärkeänä myös se, että johto huolehtii siitä, että projekti on riittävästi resursoitu.

4.2.5 Muutosjohtamisen nykytila ja kehitysehdotuksia

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan mikä on muutosjohtamisen nykytila, ja ovatko haastateltavat havainneet muutosten yhteydessä erityisen hyviä johtamiseen ja tiedon kulkuun liittyviä toimintatapoja tai työkaluja, joiden haluaisivat leviävän case-organisaatiossa. Yhtenä vastauksena kysymykseen siitä, tarjoaako organisaatio tukea muutosjohtamiselle, oli: *”No ei kyllä. Ei tarjoa. Jokainen on oman onnensa seppä”*. Haastatteluissa nousi esiin systemaattisen ja laadukkaan johtamisen ymmärtämisen ja tukemisen tarve.

Aikaisempien kokemusten pohjalta nostettiin esiin muun muassa johdon sitoutuminen. Jos johto ei sitoudu, muutos epäonnistuu. Systemaattinen viestintä jo aikaisessa vaiheessa koettiin tärkeäksi, eikä vain kehityshankkeen suunnalta, vaan myös johdon suunnalta. Yksi vastaus: *”Niin se aikataulut ja tiedon jakaminen pitää tulla ylhäältä alas, eihän tästä ole puhuttu paljon mitään”*. Haastatteluissa painotettiin myös hankkeen riittävää resursointia sen onnistumisen varmistamiseksi. X-järjestelmän kehitystyölle tulisi määritellä myös selkeät välietapit ja viestiä niiden saavuttamisesta, jotta koettaisiin onnistumisia. Myös kahden välinen viestintä koettiin tärkeäksi eli yksilön huomioiminen muutoksessa. Esihenkilön tulisi tuntea työntekijänsä. Tällöin hän pystyy kohdentamaan keskustelunsa niin, että huomioi kyseisen henkilön arvomaailman. Näin saadaan supistettua myös muutosvastarintaa. On myös tärkeää perustella hyvin syyt muutoksen tarpeelle, jotta ihmiset löytävät itselleen syyt motivoitua muutokseen. Tärkeänä nähtiin myös esihenkilön oma motivaatio muutosta kohtaan.

X-järjestelmän implementointiin kaivataan systemaattista sisäajoa. Haastateltavat nostivat esiin yleisesittelyn, järjestelmän käyttöönoton koulutuksen ja konkreettisen kädestä käteen opastuksen. Koulutukseksi ei riitä, että käteen annetaan ohjekirjanen itseopiskelua varten,

vaan systematisoitu koulutus nähtiin korkealla prioriteetilla. Järjestelmän opettelulle pitäisi olla myös aikaa. Toivottiin, että järjestelmälle nimettäisiin muutamia pääkäyttäjiä, joiden toimenkuvaan tämä järjestelmä olisi kirjattu, jotta käyttäjäryhmällä olisi lähellä ensikäden apu järjestelmän käyttöön liittyen. Kun tekninen apu on helposti saatavilla, myös motivaatio järjestelmän käyttöön on korkeampi.

4.2.6 Ilmapiiri

Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan ilmapiiriä x-järjestelmän kehityshankkeen ympärillä sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin toimistojen sisällä. Tavoitteena oli selvittää, miten toimisto- ja koko organisaatiotasolla suhtaudutaan uuteen x-järjestelmään. Yksi vastaus: *”No kyllä kokisin, että ollaan suhtauduttu odottavin mielin. Tähän on ladattu paljon positiivisia odotuksia ja koetaan hyödyllisinä”*. Tutkimuksessa pyrittiin myös kartoittamaan, miten yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen toimiston sisällä yleisesti nähdään. Yksi vastaus: *”Onhan meillä korkea työmoraali ja siten sitoudutaan ja päätavoitteet ovat kaikille selvillä”*. Ilmapiiri x-järjestelmän ympärillä on positiivinen. Henkilöt, jotka eivät ole olleet mukana kehityshankkeessa kokivat ilmapiiriin joko neutraalina, tai odottavana ja innostuneena. Kaikki kokivat, että uusi järjestelmä tulisi tehostamaan työskentelyä. Haastatteluissa nousi esiin myös pandemian aiheuttama laaja etätyösuositus. Koska kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja ei ole ollut, ei myöskään vahvaa käsitystä ilmapiiristä organisaatiotasolla ollut päässyt niin hyvin syntymään. Esiin nousi jälleen viestinnän tärkeys eli kaivattiin enemmän viestintää talon tasolla kehityshankkeen vaiheista. Kaiken kaikkiaan ilmapiiri vaikuttaa kuitenkin olevan innostunut ja odottava. Henkilöt, jotka ovat olleet mukana hankkeessa kokivat yhteistyön hedelmälliseksi ja mielenkiintoiseksi. Yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan, kun tavoitteet ovat selkeät. Epäselvyydet tulisi selvittää heti ja täsmentää. Koska tavoitteet voivat olla toisille selkeämmät kuin toisille, tulisi huomioida myös yksilökohtainen tulkinta. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tulee myös osoittaa resursseja ja aikaa. Työtapojen kehittämiseen osallistutaan kuitenkin aktiivisesti. Toimistoissa ja tiimeissä saadaan aikaan yleensä hyvää keskustelua ja työtovereita autetaan.

4.2.7 Asenteet, tunteet, motivaatio

Jotta tutkimuksessa voitiin kartoittaa asenteita, tunteita ja motivaatiota uutta x-järjestelmää kohtaan selvitettiin, miten kiinnostavana uusi x-järjestelmä nähtiin oman työn kannalta. Työtehtäviin tarvittava tieto on tällä hetkellä hajallaan eri järjestelmissä. On selkeä tarve sille, että tieto olisi jatkossa yhdessä paikassa käden ulottuvilla. Uusi järjestelmä nähdään erittäin kiinnostavana ja sen uskotaan vaikuttavan positiivisella tavalla työntekemiseen. Jos epäjärjestyksessä olevan datan vaivalloisesta hakemisesta siirrytään uuden x-järjestelmän myötä strukturoituun dataan siten, että tieto on käden ulottuvilla yhdestä paikasta helposti, on vahva odotusarvo sille, että uusi x-järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön. Yksi vastaus: *”Tää kehitys menee hyvään suuntaan. Odotan kyllä innoissani. Varmasti tulee tehostamaan ja helpottamaan työtä”*. Odottavin mielin ollaan, mutta huolena on se, kohtaavatko asiantuntijoiden ja johdon tahtotila x-järjestelmästä, koska tavoitetila on muuttunut matkan varrella. Tärkeänä nähtiinkin tavoitetilan kirkastaminen ja odotuksiin vastaaminen siten, että se tulee palvelemaan työn tekemistä.

Tunteisiin vaikuttaa vielä voimakkaasti x-järjestelmän epäselvä visio lopputuotteesta. Vaikka kokonaisuudessaan ilmapiiri on odottava ja positiivinen, projektin hidas eteneminen on alkanut vaikuttamaan kiinnostuksen tasoon. Tunne siitä, että projektin aikana samaa asiaa käsitellään uudelleen, vain hieman eri näkökulmasta, on alkanut näkymään heikentymisenä jaksamisessa ja kiinnostuksessa x-järjestelmäprojektin ympärillä. Yksi vastaus: *”Ehkä kun tavoitteista ei ole oikein selkeää kuvaa, niin odotukset eivät ole enää niin selkeät. Kokonaisuutena tavoitteiden epäselvyys on voinut ehkä heikentää odotuksia, mutta kuitenkin odotetaan, että tuo sujuvuutta ja laadukkuutta ja tehostaa työtä”*.

Haastateltavilta kysyttiin myös mikä motivoi sitoutumaan muutoksessa. Vastauksissa nousi esiin ehdottomasti hyöty. Se, että työtä voi tehdä paremmin ja tehokkaammin sekä laadullisesti että määrällisesti. Sitoutuminen vahvistuu, jos muutos nähdään työn tekemistä tehostavana. Hyötyjen tulee kuitenkin näkyä heti alusta lähtien. Yksi vastaus: *”Jos huomaan, että siitä on työssäni selkeästi hyötyä. Hyötyjen tulee olla alusta asti selvänä. Jos järjestelmä ei tuo työn tekoon niitä helpotuksia, joita sen odotetaan tuovan, voi motivaatio sen*

käyttämiseen laskea. Esiin nousi myös se seikka, että x-järjestelmän implementoinnin yhteydessä tulee huomioida sen valmiusaste. Järjestelmää ei saisi implementoida liian kesken-eräisenä. Jos käyttökokemukset heti halussa ovat negatiiviset, voi se heikentää järjestelmän käyttöönottoa.

4.2.8 Organisaatiokulttuuri

Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan, onko organisaatiokulttuurissa tekijöitä, jotka voivat hidastaa yhteisten tavoitteiden toteutumista muutosten yhteydessä. Asiantuntijatyön kuva case-organisaatiossa on sellainen, että ulkopuolelta voi tulla tehtäviä, jotka ajavat järjestelmäprojektin yli. Tämä voi hidastaa järjestelmän kehitystyötä sekä sen käyttöönottoa. Yhdessä tekemisessä nähdään hieman haasteita, koska oman tuotoksen saaminen valmiiksi on yksi keskeisimmistä tekemisistä. Tämä voi johtaa siihen, että yhteisten tavoitteiden asettaminen omalle agendalle voi olla haastavaa. Yhteishenki nähtiin kuitenkin hyvänä ja toisen auttaminen. Korkeimman johdon tehtävänä ei nähty yksityiskohtien tietäminen, vaan rakenteen rakentaminen toiminnalle. Yleisesti ei ehkä ymmärretä, että uuden opettelu vaatii resursseja. Uuden läpivienti ei useinkaan ole ollut kovin järjestelmällistä. Yhdessä tekemisen kulttuuria ei nähty kovin vahvana, mutta kulttuuri nähtiin kuitenkin osallistuvana. Yksi vastaus: ”Kyllä meillä on sellainen osallistuva kulttuuri. Halutaan osallistua työtapojen kehittämiseen. Se on eteenpäin vievää. Muutosvastarintaa aina jonkin verran, mutta ei nyt niin isoja. Positiivinen suhtautuminen muutoksiin”. Asennoitumisongelmat nähtiin ensisijaisesti yksilötasoisina. Haastattelussa nousi myös esiin toive jatkuvan parantamisen ja kehittämisen kulttuurista sekä avarakatseisuudesta kehittämisajatuksille. Ongelmia ja haasteita tulisi käsitellä rakentavasti projektin aikana ja tunnistaa riskit, jotka liittyvät tekemiseen. Jos ei ole jatkuvan kehittämisen ja ongelmien käsittelyn taitoa, niin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla haastavampaa. Ongelmien jatkuva ja rakentava käsittely projektin aikana olisi tärkeää.

5 Tutkimustulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen

Tämä luku sisältää pohdintaa tutkimustulosten pohjalta. Teemahaastattelujen tuloksia peilaan teoreettiseen viitekehykseen ja pohditaan miten ne todentuvat tutkimuksessa case-organisaatiossa ja löytyykö mahdollisia aikaisempien tutkimusten ulkopuolisia tekijöitä, joilla on vaikutusta muutosjohtamisen onnistumiseen. Pohdinnan pohjalta pyritään vastaamaan päättämiskysymykseen: miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen sekä alatutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset sekä kokemukset muutoksista ja miten muutosta tulisi johtaa.

5.1 Tutkimustulosten peilaaminen TBP:hen

Teknologiset muutokset voivat tehdä työnteosta helpomman ja kasvattaa työn tuottavuutta, mutta ne edellyttävät myös uusien taitojen omaksumista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ihmisten reaktioiden ymmärtäminen voi helpottaa muutoksen toteuttamisessa. Ymmärtämällä yksilöiden ja ryhmän käyttäytymistä muutoksessa, mahdollistetaan onnistunut uusien teknologioiden omaksuminen. (Ajzen 2020, 314.) Henkilöstön valmiudella muutokseen on merkittävät vaikutukset muutoksen onnistumiselle (Oygarden & Mikkelsen 2020, 224).

Yksilön johtamisen tutkimiseksi perehdyttiin Ajzenin suunnitelmallisen käyttäytymisen teoriaan ja sen avulla pyrittiin tutkimaan yksilön käyttäytymistä ja asenteita sekä löytämään keinoja siihen, että muutoshankkeessa onnistutaan. Ajzenin (2020) mukaan käyttäytymisaikeisiin vaikuttaa ratkaisevasti kolme tekijää: asenne käyttäytymiseen, käyttäytymistä säätelevät subjektiiviset normit sekä käyttäytymisen hallinta. Hänen mukaansa tiettyyn käyttäytymiseen motivoi suotuisa asenne sekä vahva subjektiivinen normi. Konkreetti nen aikomus käyttäytyä muodostuu vasta sitten, kun havaitaan, että käyttäytymisen hallinta on riittävän vahvaa. (Ajzen 2020, 315.)

Case-organisaatiossa on uudelle x-järjestelmälle asetettu paljon odotuksia. Työtehtäviin tarvittava tieto on tällä hetkellä hajallaan eri järjestelmissä. On selkeä tarve sille, että tieto olisi jatkossa yhdessä paikassa käden ulottuvilla. Uusi järjestelmä nähdään erittäin kiinnostavana ja sen uskotaan vaikuttavan positiivisella tavalla työn tekemiseen. Yksi vastaus: *”Näen itse erittäin kiinnostavana ja uskon, että se tulee merkittäväsi vaikuttamaan positiivisella tavalla mun työntekoon eli laajemminkin ei ole mitään muutosvastarintaa. Ehkä enemmänkin projektin johdon tulee varmistua siitä, että näihin odotuksiin vastataan, ettei tule pettymyksiä”*. Jos uusi x-järjestelmä mahdollistaa epäjärjestyksessä olevan tiedon strukturoinnin niin, että tieto on käden ulottuvilla yhdestä paikasta helposti, tullaan x-järjestelmä ottamaan käyttöön. Tulokset viittaavat siis siihen, että vahva odotusarvo järjestelmän tuomista helpotuksista työntekoon vaikuttaa positiivisesti asenteisiin.

Subjektiiivista normia sekä yleistä sosiaalista painetta osallistua käyttäytymiseen Ajzen (2020) selittää normatiivisella uskolla, joka voidaan jakaa kahteen tekijään injuktiiviseen ja deskriptiiviseen uskoon. Injuktiivinen normatiivinen usko on odotus tai yksilön subjektiiivinen näkemys siitä, että tietty henkilö tai ryhmä hyväksyy tai ei hyväksy tarkasteltavana olevaa käyttäytymistä. Deskriptiivisellä normatiivisella uskolla tarkoitetaan uskomusta siitä suorittavatko muut tärkeäksi koetut yksilöt tarkasteltavana olevan käyttäytymisen. Molemmat uskomustyytit vaikuttavat subjektiiiviseen normiin sekä yleiseen sosiaaliseen paineeseen osallistua käyttäytymiseen. (Ajzen 2020, 315.) Case-organisaatiossa ei ole vahvaa yhdessä tekemisen kulttuuria. Asiantuntijaorganisaationa oman tuotoksen saaminen valmiiksi on yksi keskeisimmistä tekemisistä. Organisaatiossa on korkea työmoraali ja tavoitteisiin sitoudutaan. Jokainen haluaa tehdä kunnolla ja laadukkaasti omat työtehtävänsä. Yhteistyötä on jonkin verran ja se koetaan hyvänä ja hedelmällisenä. Asiantuntijaorganisaationa tiedetään lähtökohtaisesti hyvin, mitä pitää tehdä. Jos uusi x-järjestelmä tulee helpottamaan työn tekemistä ja parantaa lopputuloksen laatua, on hyvin todennäköistä, että järjestelmä otetaan käyttöön. Yksi vastaus: *”Onhan meillä korkea työmoraali ja siten sitoudutaan ja päätavoitteet ovat kaikille selvillä. Sitoutuminen muutokseen tapahtuu, kun nähdään ne edut järjestelmästä ja sille on hyvä perehdytys ja tuki”*. Yleisesti uusi x-järjestelmä nähtiin hyvänä kehityksenä ja sen ympärillä positiivinen ja odottava tunnelma. Tutkimuksessa ei noussut vahvasti esiin subjektiiivisen normin vaikutusta järjestelmän käyttöönottoon.

Yzer (2012) mukaan yksilö pystyy käyttäytymään, mikäli hänellä on resursseja ja mahdollisuus suorittaa käyttäytyminen, sekä vapaus päättää käyttää resurssejaan haluttuun käyttäytymiseen. Käyttäytymisen hallinta pitää sisällään hänen mukaansa kaksi näkökulmaa: havaitun kapasiteetin sekä havaitun itsenäisyyden. (Yzer 2012, 102.) Tässä tutkimuksessa lähestyttiin käyttäytymisen hallintaa kysymyksillä ”mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että tulet ottamaan järjestelmän käyttöösi, jos tässä ei huomioida järjestelmän teknisiä ominaisuuksia?” ja ”millaista tukea odotat esihenkilöltäsi x-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?”. Kaikki haastateltavat vastasivat, että jos järjestelmä tulee helpottamaan työtekemistä ja antaa mahdollisuuden laadukkaampaan lopputulokseen, tullaan järjestelmä ottamaan käyttöön. Tässä yhteydessä nousi esiin myös resurssitarpeet eli käyttöönoton yhteydessä on saatava riittävästi resursseja uuden x-järjestelmän perehtymiseen. Haastateltavat korostivat, ettei järjestelmän käyttöönoton yhteydessä riitä vain kirjallinen ohje, vaan henkilökohtaista teknistä apua tulisi olla käden ulottuvilla. Hyvin monelta haastateltavalta nousi esiin tarve tukihenkilölle, jolta saa apua tarvittaessa järjestelmän käyttöön liittyen. Yksi vastaus: *”Järjestelmän käyttöönoton koulutus, odottaisin että ohjausryhmän kautta suunnitellaan koulutus ja jatkuvan tuen antaminen ja muu tällainen. Esihenkilö tarjoaa ja huolehtii hyvistä työolosuhteista ja saadaan riittävästi koulutusta ja tukea”*. Mikäli käyttöönoton yhteydessä on tarjolla resursseja opetella uusi järjestelmä, mahdollisuus ottaa järjestelmä käyttöön vahvistuu.

Jimmieson et al. (2008) tutkivat TPB:n avulla työntekijöiden aikomuksia tukea organisaation muutosta. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että ryhmän vahva vuorovaikutus vaikutti aikomukseen tukea muutosta. Esiin nousi myös viestinnän tärkeys. Yksilöt, jotka olivat saaneet riittävästi informaatiota muutokseen liittyen, olivat valmiimpia muutokseen. Tämä näkyi subjektiivisen normin ja käyttäytymisen hallinnan kautta. (Jimmieson et al. 2008, 237.) Haastattelussa nousi kaikissa yhteyksissä esiin viestinnän tärkeys. Avoin ja systemaattinen viestintä auttaa sopeutumaan ja sitoutumaan muutokseen. Toimistojen sisällä suhdauduttiin positiivisesti tulevaan x-järjestelmään. Vahva ryhmännormi ei kuitenkaan noussut merkittävästi esiin vahvan yksilötyön luonteen vuoksi. Enemminkin nähtiin tärkeänä se, että muutos vaikuttaa positiivisesti omaan tapaan tehdä työtä.

Chen ja Yang (2007) tutkimus osoitti, että TBP:n avulla voitiin ennustaa tarkasti aikomuksiin vaikuttavia tekijöitä. Vahvimmat muuttujat, joka ennustivat aikomusta käyttäytymiselle, olivat subjektiivinen normi ja asenne käyttäytymiseen. Heidän tutkimuksissaan ne, joilla oli positiivinen asenne, osoittivat vahvimpia aikeita haluttuun käyttäytymiseen. Tämä johtui siitä, että he näkivät käyttäytymisellä olevan hyötyä tulevaisuudessa muun muassa itsensä kehittämisen, uuden tiedon saamisen sekä urakehityksen kannalta. (Chen & Yang 2007, 13, 16.) Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että asenteet ja yleinen ilmapiiri uutta x-järjestelmää kohtaan ovat positiiviset. Järjestelmän nähtiin tuovan hyötyä oman työn tekemiseen. Jos uuden x-järjestelmän myötä siirrytään epäjärjestyksessä olevan tiedon vaivalloisesta hakemisesta strukturoituun tietoon siten, että se on käden ulottuvilla yhdestä paikasta helposti, tullaan uusi x-järjestelmä ehdottomasti ottamaan käyttöön. Positiivinen asenne siis osoittaa aiheet järjestelmän käyttöönotolle.

Cordano & Frieze (2000) tutkimuksissa korostui, että myönteinen asenne ei kuitenkaan johdantanut aina haluttuun käyttäytymiseen. Heidän mukaansa tämä voi viitata siihen, ettei muutoksen eduista kyetty viestimään riittävällä tasolla yrityksen johdolle. (Cordano & Frieze 2000, 627, 636.) Haastattelujen perusteella johdon sitoutuminen nähdään vielä löyhänä. Rooleja ja vastuita ei ole riittävän tarkkaan määritelty. Haastateltavilla ei ollut konkreettisesti tietoa siitä, kuka viestii johdolle tarpeet lopputuotoksesta. Projektin resursointi aiheutti myös huolta. Projektia tehdään pääsääntöisesti oman työn ohessa, joka nähtiin yhtenä syynä projektin hyvin hitaalle etenemiselle. Haastatteluissa nousi esiin tarve voida pyhittää aikaa vain projektille. Koska työn luonne on sellainen, että ulkopuolelta voi tulla koko ajan tarpeita, jotka ajavat projektin yli, olisi tärkeää määritellä sijaistus, jotta voidaan kohdistaa selkeästi työaikaa vain projektille.

5.2 Tutkimustulosten peilaaminen POBiin

POB tutkii mitkä olosuhteet ja tekijät vaikuttavat yksilöön positiivisesti ja vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja suorituskyvyn paranemiseen. Teoria tutkii muun muassa tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen, tehokkuuteen sekä suorituskyvyn parantamiseen. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen organisaation ilmapiiri selittää organisaation

tavoitteiden onnistuneen saavuttamisen. (Bakker & Schaufeli 2008, 148–149.) POBin teoriassa ja tutkimuksissa keskitytään neljään pää luokkaan: itseluottamukseen, toivoon, optimismiin ja sietokykyyn. Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön kykyä mobilisoida motivaatio, kognitiiviset resurssit ja tarvittavan käyttäytymisen suunta annetussa kontekstissa menestyäkseen tehtävässään. Toivo määritellään uskomukseksi siitä, että yksilö löytää tien tavoitteiden saavuttamiseksi ja löytää motivaation käyttää tuota tietä. Optimismilla viitataan odotuksiin positiivisesta lopputuloksesta. Sietokyvyllä tarkoitetaan positiivisen sopeutumisen ylläpitämistä, selviytymistä ja palautumista haastavista olosuhteissa. (Saks & Gruman 2011, 17–18.) Bakker ja Schaufeli (2008) tunnistivat empiirisissä tutkimuksissaan, että positiivinen sanallinen vuorovaikutus saa aikaan selvästi paremman suorituskyvyn kuin negatiivinen vuorovaikutus (Bakker & Schaufeli 2008, 149–159). Youssefin ja Luthansin (2007) tutkimuksen mukaan toivolla, optimismilla ja sietokyvyllä on selkeä korrelaatio työssä suoriutumiseen sekä sitoutumiseen. Heidän tuloksensa osoittivat myös, että työntekijöiden optimisuus korreloi onnellisuuden, työtyytyväisyyden ja suoriutumisen kanssa. (Youssef & Luthans 2007, 777–794.) Ilmapiiri case-organisaatiossa uuden x-järjestelmän ympärillä on hyvin optimistinen. Sen odotetaan tehostavan työn tekemistä. Vuorovaikutus sen ympärillä koetaan positiiviseksi. Yksi vastaus: *”Näen hyvän hypen meidän toimistossa ainakin niiden kanssa, joiden kanssa olen ollut tekemisessä tämän tiimoilta. Organisaatiotasolla on ollut hyvää yhteistyötä, hedelmällistä ja mielenkiintoista”*. Uuden x-järjestelmän odotetaan ratkaisevan monia ongelmia muuna muassa tiedon löytämiseen ja jakamiseen liittyen. Jos järjestelmä tulee palvelemaan työntekijöitä heidän toivomallaan tavalla, tullaan järjestelmä ottamaan käyttöön jokapäiväisessä työssä. Vallitseva poikkeustilanne, joka on johtanut laajaan etätyösuositukseen, on vaikuttanut siihen, että ilmapiirisitä koko organisaatiotasolla on vähemmän käsitystä, kun kahviautomaatti-, käytäväkeskustelut sekä yhteiset lounaat puuttuvat. Esihenkilöt ovat motivoituneet ja suhtautuvat uuteen järjestelmään toiveikkaasti. Tämä mahdollistaa tehokkaan ja hyvän muutoksenhallinnan. (Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014.) Jos käden ulottuvilla on teknistä apua, myös sietokyky vastoinkäymisille kasvaa. Ennen järjestelmän implementointia tulee varmistaa järjestelmän riittävän laadukas ja luotettava tieto, jotta saadaan aikaan luottamus järjestelmään. Tällä varmistetaan järjestelmän käyttöönotto.

5.3 Muutosjohtamisen nykytila ja kehittäminen

Tärkein menestyksekkään muutoshankkeen tekijä on järkevä ja vahva visio. (Kotter 1996, 7.) Visio tulee ilmaista selkeästi työntekijöille (van der Voet & Vermeeren. 2016). Ilman selkeää visiota, uudistumishanke voi aiheuttaa epäselvyyksiä ja latistua joukoksi erillisiä projekteja, jotka voivat viedä hanketta väärään suuntaan. Visiosta viestimisen pitää myös näkyä sekä sanoissa että teoissa. Mikäli toimitaan eri tavoin, kuin viestiään, voi muutoksen läpivieminen heikentyä merkittävästi. Mikäli uuden vision tiellä on esteitä, tulisi ne poistaa. Syiksi muutoksen epäonnistumiselle Kotter listaa muun muassa sen, että visiota aliarvioidaan ja visiosta viestitään liian vähän eikä uuden vision tiellä olevia esteitä poisteta. (Kotter 1996, 7.) Aktiivinen dialogi visiosta ja muutoksen laajuudesta pienentää muutosvastarintaa. (Levasseur 2010.) Case-organisaation x-järjestelmäprojektin visio ei ole henkilökunnalle selkeä ja se on muuttanut muotoaan matkan varrella. Tarvekartoituksia on tehty jo pitkään, mutta vieläkin ei ole täysin selkeää se, mikä on lopputuotos. Haastateltavilla tuntui olevan omat käsityksensä lopputuotteesta, mutta täysin selvää ei ollut, ovatko tavoitteet linjassa johdon tavoitteiden kanssa. Epäselvä visio voi heikentää sitoutumista muutokseen. Yksi vastaus: *”Ne tavoitteet mistä ollaan keskusteltu vaikuttaa kiinnostavalta, kytkisin tähän x-järjestelmän kokonaistavoitteet, kun ne eivät ole omasta mielestä riittävän selvät, on voinut käydä niin, että kiinnostusta on ollut, mutta kun kokonaistavoitteet ovat epäselvät, niin se voi vaikuttaa omaan asenteeseen.”* Ensisijaisen tärkeää olisi kirkastaa visio eli määrittellä, mitä ollaan tekemässä, miksi ja kenelle, ja viestiä siitä systemaattisesti organisaatiossa. Kirkas visio auttaa myös ohjausryhmää työssään, kun tarkoitus on valvoa, että muutoshanke etenee suunnitellusti.

Aikataulun suhteen on myös haasteita. Yksi vastaus: *”Mulla on tunne, että junnataan paikallaan. Vuosi mennyt mutta samassa vaiheessa. Samaa asiaa kuvataan vähän eri tavalla. Hitaasti etenee”*. Hechanova et al. (2018) sekä Kotter (1996) korostavat lyhyen aikavälin onnistumisia, jolla muutoshanke pidetään elinvoimaisena (Hechanova et al. 2018; Kotter 1996). Case-organisaatiossa on tehty pitkän aikavälin aikataulu. Tärkeää olisi tehdä myös lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta tunne siitä, että projekti etenee vahvistuisi. Pienetkin onnistumiset ja saavutukset tulisi nostaa esiin ja viestiä niistä aktiivisesti. Näin saadaan todistettua muutoshankkeen onnistuminen ja tehokkuus, mikä vähentää muutosvastarintaa.

Tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin luo myös työntekijälle tunteen siitä, että hän selviytyy asetetuista tavoitteista. Projektille tulisi määritellä myös vahva omistajuus, joka ohjaisi haluttuun suuntaan.

Levasseur (2010) mukaan muutoksen implementointi alkaa heti ensimmäisestä päivästä. Muutoksen kohteena olevat ihmiset tulisi osallistaa prosessiin tehokkaan vuorovaikutuksen avulla. Ensisijainen keino vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin ja käyttäytymiseen tapahtuu hankkeen alussa. Ihmiset tukevat muutosta, johon he ovat voineet antaa kontribuutionsa. Varma resepti muutoksen implementoinnin epäonnistumiselle on se, että muutostyötä tarkastellaan peräkkäisinä prosesseina, jossa pieni ryhmä kehittää implementointistrategiaa, huomioimatta kunnolla niitä organisaation jäseniä, joita muutos koskee. Kaksisuuntainen viestintä sitouttaa molempia osapuolia. Aktiivinen dialogi visiosta ja muutoksen laajuudesta pienentää muutosvastarintaa. (Levasseur 2010, 161–162.) Jimmieson et al. (2008) tutkivat TPB:n avulla työntekijöiden aikomuksia tukea organisaatiomuutosta. Tutkimukset osoittivat, että yksilöt, jotka olivat saaneet riittävästi informaatiota muutokseen liittyen, olivat valmiimpia muutokseen. Mikä näkyi subjektiivisen normin ja käyttäytymisen hallinnan kautta. (Jimmieson et al. 2008, 237.) Hankkeen viestintä case-organisaatiossa on ollut vielä tois- taiseksi melko suppealla tasolla. Asiasta on jonkin verran tiedotettu toimistokokouksissa, mutta hyvin vähän osastotasoisissa kokouksissa. Yksi vastaus: *”En ole aktiivinen projektilainen, joten mun mielestä viestintä ei ole ollut mitenkään aktiivista. Ei et missä se projekti menee, eikä mitä toiveita tai ideoita sinulla on. Ei oo tämmösiä tullut.”* Johtajan tilaisuuksissa projektista on aika ajoin mainittu, mutta sen ympärillä ei ole käyty dialogia. Osa haastateltavista ei ole antanut projektille mitään kontribuutiota, koska toiveita ja ideoita ei ole suoraan kysytty. Muutoshankkeen onnistumisen kannalta olisi tärkeää aloittaa systemaattinen viestintä projektin vaiheista. Jos viestinnässä ei aktivoiduta, voivat sidosryhmien asenteet ja käyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti uuden x-järjestelmän käyttöönottoon ja järjestelmään sitoutumiseen. Tällä hetkellä muutoshanketta on viety eteenpäin pitkälle peräkkäisinä prosesseina, joissa pieni ryhmä määrittelee tiettyä osa-aluetta, ilman että kovin moni muu on voinut antaa siihen kontribuutionsa. Toki kiire ja muiden töiden iso määrä on myös vaikuttanut siihen, miten paljon työntekijöillä on ollut aikaa panostaa järjestelmän kehittämiseen. Johdolta toivotaankin resursseja hankkeen loppuun viemiseen. Kun hankkeelle määritellään selkeät resurssit, saadaan hanke tehokkaammin maaliin. Viestinnästä tulisi tehdä

systemaattisempaa ja strukturoidumpaa. Tietoa projektin vaiheista tulisi informoida avoimesti esimerkiksi intrassa eli organisaation sisäisillä verkkosivuilla. On tärkeää, että henkilöstölle tulee kirkkaaksi se, miten muutoshanke tulee vaikuttamaan heihin ja heidän tapansa tehdä työtä. Tehokas vuorovaikutus mahdollistaa palautteen antamisen sekä ideat muutosprosessin läpiviemiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin se, että muutoksissa tulisi aina huomioida organisaatiomuutoksen inhimillinen puoli eli yksilöt. Työntekijöiden ja koko organisaation itsetuntoa voidaan vahvistaa esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutuksessa. Tämä vaikuttaa merkittävästi muutokseen sopeutumisessa. Myönteinen johtamisasenne vaikuttaa myös myönteisesti muutokseen suhtautumisessa. Työntekijät tukevat muutosta, kun he kokevat muutoksen tavoitteiden täyttyvän. (Bakari et al. 2017, 154, 159 - 160.) Yksilön käyttäytymistä ohjaavat tunteet. Riittäväällä luottamuksella muutosta kohtaan on suotuista vaikutus siihen sitoutumiseen. Emotionaaliset siteet kehittyvät henkilöstön ja esihenkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Klarner et al. 2011.) Bakari et al. (2017) tutkimukset osoittivat, että esihenkilöillä on tärkeä rooli muutoshankkeen läpiviemisessä. Esihenkilöiden tulee ymmärtää muutoksen inhimillinen puoli. Tämä tapahtuu heidän mukaansa autenttisen johtajuuden avulla, jolloin työntekijöille luodaan valmius muutokseen, mikä puolestaan auttaa sitoutumaan muutokseen sekä käyttäytymään muutoksen vaatimalla tavalla. (Bakari et al. 2017, 155 – 178.) Haastatteluissa nousi esiin se, että vuorovaikutusta on ollut jonkun verran toimistokokouksissa esihenkilöiden ja alaisten välillä, mutta vielä toistaiseksi se ei ole ollut kovin aktiivista. Keskustelua on käyty ylätasolla ja pyritty tuomaan tietoutta siitä, miten uusi järjestelmä tulisi helpottamaan työtä. Kuitenkaan kaikilla ei ole selkeää kuvaa siitä, miten uusi järjestelmä tulee vaikuttamaan omaan tapaan tehdä työtä. Epäselvyyttä on vielä siinä, tuleeko järjestelmä lisäämään vai vähentämään työtä. Vuorovaikutus on ollut aktiivisempaa niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat olleet projektissa mukana. Henkilöstön rooli kyllä nähdään tärkeänä tarvemääritysten ja tulevan testauksen suhteen. Koska lopputavoite on muuttunut matkan varrella, on se aiheuttanut hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Kun lopputuote on epäselvä, kärsii myös järjestelmään sitoutuminen. Tärkeää onkin nyt kirkastaa visio. Esihenkilöillä on tärkeä rooli muutoksen läpiviemisessä. Heidän tulisi olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja kommunikoida säännöllisesti x-järjestelmän kehityshankkeesta. Heidän tulisi mahdollistaa henkilöstön projektille osoittama ajankäyttö.

Esihenkilön tuki nähdään tärkeänä myös uuteen järjestelmään perehtymisen näkökulmasta. Esihenkilön tulee varmistaa riittävät resurssit uuden järjestelmän opetteluun sekä mahdollistaa myös teknisen tuen saaminen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa nousi esiin johdon tuen tärkeys. Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja sen tehtäviin, kun he kokevat, että heitä arvostetaan ja kohdellaan positiivisesti. Tämä johdon tuki ja arvostus vaikuttaa merkittävästi käyttäytymiseen. Al-Haddad & Kotnour (2015) mukaan muutoksen yhteydessä johdon tulisi aktiivisella vuorovaikutuksella pyrkiä vaikuttamaan yksilön arvoihin ja näkökulmiin, jotta muutokseen sopeutuminen helpottuu (Al-Haddad & Kotnour 2015, 244). Andersen (2018) korostaa, että työntekijät tarvitsevat riittävästi resursseja ja tietoa tietojärjestelmämuutokseen liittyen. Johdon tuki nähdään myös hänen mukaansa yhtenä tärkeimmistä tekijöistä onnistuneen muutoksen implementoinnissa. Hänen mukaansa sekä johdon että työntekijöiden samanaikainen osallistuminen ja vuorovaikutus lisää sitoutumista tietojärjestelmämuutoksiin. (Andersen 2018, 327, 340–341.) Hechanovan et al. (2018) muutosjohtajuutta koskevassa tutkimuksessa, jossa työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan hyvin hallintoa muutosta perusteluineen, nousi yleisempien vastausten joukossa konkreettinen ja näkyvä johdon tuki. (Hechanova et al. 2018, 916.) Case-organisaatiossa ei henkilöstölle ole tullut vielä täysin kirkasta kuvaa siitä, onko johto sitoutunut uuteen käynnissä olevaan x-järjestelmäprojektiin. Yksi vastaus: *”Kai johto muodollisesti on sitoutunut, kun katsoo meidän strategisia tavoitteita seuraaville vuosille, niin kyllähän se siellä on tuo x-järjestelmä aika tota suurella prioriteetilla, joten siitä vois ajatella, että on sitoutunut, mutta miten se sitten tänne asiantuntijoille on valunut tämä sitoutuminen, niin, en mä oo kyl ihmeemmin havainnu”*. Roolit ja vastuut projektissa ovat epäselvät. Omistajuus näyttäytyy myös epäselvänä. Näyttää myös siltä, ettei johtotasolla ole käyty riittävästi keskustelua siitä, mitä järjestelmällä konkreettisesti tavoitellaan. Nimenä ja käsitteenä x-järjestelmä on noussut esiin johtajan tilaisuuksissa, mutta dialogia sen ympärillä ei ole käyty. Johdon tulisi nyt kirkastaa se, mitkä ovat hankkeen tavoitteet. Määrittelemällä myös projektille selkeät resurssit, saataisiin roolit ja vastuut selkeimmiksi. Projektia joudutaan nyt tekemään linjatyön ohessa, mikä aiheuttaa projektin hitaan etenemisen. Resurssien nimeäminen projektille toisi konkreettisesti näkyväksi johdon sitoutuminen projektiin. Se vahvistaisi henkilöstön tunnetta siitä, että heitä

arvostetaan ja kohdellaan positiivisella tavalla. Ylimmän johdon antama tuki on muutos-hankkeelle elintärkeää, jotta muutoshankkeessa onnistutaan.

Kirjallisuudessa nousi esiin monia seikkoja onnistuneen muutoksen läpiviemiseen. Esihenkilön tuki on olennaista positiivisen muutuskokemuksen muodostumisessa. Esihenkilöt voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijän kognitiiviseen skeemaan muutoksesta. Ilman esihenkilön tukea työntekijät eivät koe muutosta positiivisena. (Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016.) Esihenkilön tulee myös itse olla motivoituneita muutokseen, vain sitä kautta muutoksenhallinta on mahdollista (Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014). Johtamisasenteen tulisi olla myönteinen ja autenttinen (Bakari et al. 2017) ja esihenkilön tulisi olla nöyrä ja tuntea alaisensa (Schein & Ameln 2019). Esihenkilön tulisi näyttää arvostusta, välittää työntekijöistä (Al-Haddad & Kotnour 2015; Fuchs & Prouska 2014) ja kohdella heitä oikeudenmukaisesti (Jones & Van de Ven 2016). Koska muutos ei aina kosketa kaikkia samalla tavalla, on tärkeää, että esihenkilöt antavat yksilöllistä huomiota niille, joihin muutos vaikuttaa (van der Voet & Vermeeren 2016). Muutoksen tarpeellisuudesta pitäisi tehdä näkyvää (Hechanova et al. 2018) ja muutokselle tulisi olla vahva johdon tuki (Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Jones & Van de Ven 2016; Rhoades & Eisenberger 2002). Muutoshankkeelle tulisi myös nimetä vahva ohjaava tiimi, joka vie hanketta eteenpäin huomioiden sekä ihmisten, että asioiden johtamisen (Kotter 1996). Muutokselle tulisi olla selkeä visio, joka helpottaa työntekijöiden kykyä kehittää tavoitteita ja uskoa niiden saavuttamiseen. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta. (Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Jimiesson et al. 2008; Kotter 1996; Muchiri et al. 2019; van der Voet & Vermeeren 2016.) Viestinnän tulisi olla muutoksen aikana systemaattista (Dempsey et al. 2021; Endrejat et al. 2020a; Hechanova et al. 2018; Kotter 1996; Rafferty & Jimmieson 2017; Schein & Ameln 2019) ja vuorovaikutuksen tehokasta ja avointa (Al-Haddad & Kotnour 2015; Andersen 2018; Bakari et al. 2017; Endrejat et al. 2020b; Levasseur 2010; Schein & Ameln 2019; van der Voet & Vermeeren 2016). Vuorovaikutuksen tulisi olla positiivista negatiivisen vuorovaikutuksen sijaan, jotta saadaan aikaan parempi suorituskyky (Bakker & Schaufeli 2008). Henkilöstö tulisi osallistaa muutokseen jo hankkeen alkuvaiheessa (Andersen 2018; Dempsey et al. 2021; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016). Visiosta ja muutoksen laajuudesta tulisi käydä aktiivista dialogia pienentämään muutosvastarintaa (Jimmieson et al. 2008; Levasseur 2010).

Myös työtovereiden tuki voi olla ratkaisevaa muun muassa uuden teknologian opettelussa (Fuchs & Prouska 2014). Onnistunut sekä hyvin johdettu muutos on huolellisesti suunniteltu ja se pitää sisällään selkeästi määritellyt roolit ja vastuut (Hechanova et al. 2018). Muutoksen onnistunut hallinta ei ole helppoa, koska jokaisella on omat tarpeensa, ideansa ja kokemuksensa. Muutosjohtamisen onnistumisessa tulisikin kiinnittää huomiota myös yritysraakenteisiin sekä yrityskulttuuriin. Muutoksen esteet tulee poistaa ja luoda vahva muutosta tukeva organisaatiokulttuuri. (Lauer 2021.)

Muutoshankkeelle on case-organisaatiossa selkeä tarve ja sen varaan on asetettu paljon odotuksia. Uuden x-järjestelmän odotetaan helpottavan tiedon saantia ja jakamista, ja siten tehostavan työtekoa. Henkilöstöllä on positiivinen ja innostunut asenne uutta x-järjestelmää kohtaan. Tämä vahvistaa siihen sitoutumista (Al-Haddad & Kotnour 2015; Fuchs & Prouska 2014). Esihenkilöt ovat myös itse motivoituneita muutokseen. Tämä on olennaista positiivisen muutkokokemuksen muodostumisessa (Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016). Visio ei ole vielä riittävän selkeä, mikä voi hankaloittaa työntekijöiden kykyä kehittää tavoitteita ja uskoa niiden saavuttamiseen (Hechanova et al. 2018; Jimiesson et al. 2008; Kotter 1996; Muchiri et al. 2019; van der Voet & Vermeeren 2016). Vuorovaikutus muutoksen aikana ei ole ollut vielä kovin systemaattista. Positiivisella sekä rakentavalla vuorovaikutuksella voidaan pyrkiä vaikuttamaan yksilön arvoihin ja näkökulmiin, jotta muutokseen sopeutuminen helpottuu (Al-Haddad & Kotnour 2015; Andersen 2018; Bakari et al. 2017; Endrejat et al. 2020b; Levasseur 2010; Schein & Ameln 2019; van der Voet & Vermeeren 2016). Muutokselle ei ole vielä ollut kovin vahvaa ja näkyvää johdon tukea. Johto on kirjannut hankkeen digitalisaationa strategisiin tavoitteisiin, mutta vuoropuhelu johdon kanssa hankkeen tavoitteista ja vaiheista ei ole juurikaan käyty. Johdon sitoutuneisuus, läsnäolo ja näkyvä tuki olisi tärkeää, koska sen avulla voidaan korostaa muutoksen tärkeyttä, mikä kasvattaa henkilöstön motivaatiota (Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Jones & Van de Ven 2016; Rhoades & Eisenberger 2002). Viestintää on ollut lähinnä toimistokokouksissa, mutta se ei ole ollut vielä toistaiseksi kovin systemaattista. Kaksisuuntainen viestintä olisi tärkeää, koska se sitouttaa molempia osapuolia. Aktiivinen dialogi visiosta ja muutoksen laajuudesta pienentää myös muutosvastarintaa (Endrejat et al. 2020b; Hechanova et al. 2018; Kotter 1996; Levasseur 2010; Schein & Ameln 2019; Rafferty & Jimmieson 2017). Osa henkilöstöstä on päässyt vaikuttamaan hankkeeseen sen

alkuvaiheesta lähtien pienryhmissä, joihin esihenkilö on nimennyt henkilöt tai niihin on voinut ilmoittautua vapaaehtoisena, mutta kaikilta ei ole kuitenkaan vielä kysytty toiveita. Henkilöstö tulisi sitouttaa muutokseen vahvemmin jo hankkeen alkuvaiheessa (Andersen 2018; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016). Yhteishenki on hyvä ja työtoveria autetaan, mikä on ratkaisevaa muun muassa uuden teknologian opettelussa (Fuchs & Prouska 2014). Muutoshankkeella on ohjausryhmä, mutta selkeää kuvaa vahvasta ohjaavasta tiimistä ei ole luotu. Muutoshankkeen fasilitoinnin vetämisessä on tapahtunut vaihdoksia kahden vuoden aikana, mikä on voinut hankaloittaa muutoshankkeen huolellista suunnittelua sekä selkeiden roolien ja vastuiden määrittämistä. Yksilön huomioiminen muutoksessa on ollut vielä toistaiseksi vähäistä. Muutosjohtamisen tulisi kuitenkin lähteä liikkeelle inhimillisistä tekijöistä, koska muutoksen onnistuminen on riippuvainen työntekijöiden aktiivisesta tuesta, (Lauer 2021). Koska muutoshanke ei kosketa kaikkia samalla tavalla, olisi tärkeää, että esihenkilöt antavat yksilöllistä huomiota niille, joihin muutos vaikuttaa (van der Voet & Vermeeren 2016). Välitavoitteet on asetettu nyt keväälle 2022. Välitavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta muutoshanke pysyy elinvoimaisena (Hechanova et al. 2018; Kotter 1996). Organisaatiokulttuurin haasteet liittyvät organisaation johtamisjärjestelmään. Johdon asettamat struktuurit muutoshankkeelle ovat puutteelliset. Muutosjohtamisen onnistumisen varmistamiseksi tulisi kiinnittää huomiota yrityskulttuuriin ja poistaa mahdolliset esteet (Lauer 2021). Suurta muutosvastarintaa ei ole havaittavissa. Ilmapiiri muutoshankkeen ympärillä on positiivinen, mikä tutkimusten mukaan voi mahdollistaa tavoitteiden onnistuneen saavuttamisen (Bakker & Schaufeli 2008).

Taulukossa 2 on käyty läpi kirjallisuuden esiin nostamia hyviä muutosjohtamisen ominaisuuksia ja tarkasteltu haastattelujen pohjalta toteutuvatko ne case-organisaatiossa.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen toteutuminen case-organisaatiossa.

Kirjallisuuden tarjoamat muutosjohtamisen onnistumiseen liittyvät tekijät	Kirjallisuus	Toteutuminen case-organisaatiossa
Tunne muutoksen tarpeellisuudesta	Hechanova et al. 2018	toteutuu
Myönteinen johtamisasenne	Bakari et al. 2017	toteutuu
Tehokas vuorovaikutus	Al-Haddad & Kotnour 2015; Andersen 2018; Bakari et al. 2017; Endrejat et al. 2020b; Levasseur 2010; Schein & Ameln 2019; van der Voet & Vermeeren 2016	toteutuu jonkin verran
Autenttinen johtajuus	Bakari et al. 2017	ei tutkittu
Nöyrä johtajuus	Schein & Ameln 2019	ei tutkittu
Näkyvä johdon tuki	Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Hoag et al. 2002; Jones & Van de Ven 2016; Rhoades & Eisenberger 2002	toteutuu jonkin verran
Avoin ja systemaattinen viestintä	Dempsey et al. 2021; Endrejat et al. 2020b; Hechanova et al. 2018; Kotter 1996; Rafferty & Jimmieson 2017; Schein & Ameln 2019	ei toteudu
Osallistaminen	Andersen 2018; Dempsey et al. 2021; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016	toteutuu jonkin verran
Työntekijän arvostaminen	Al-Haddad & Kotnour 2015	ei tutkittu
Esihenkilöiden tuki	Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014; van der Voet & Vermeeren 2016	toteutuu jonkin verran
Esihenkilöiden motivoitunut asenne	Bakari et al. 2017; Fuchs & Prouska 2014	toteutuu
Työtovereiden tuki	Fuchs & Prouska 2014	toteutuu
Selkeä visio ja tavoite	Dempsey et al. 2021; Hechanova et al. 2018; Kotter 1996; Muchiri et al. 2019; van der Voet & Vermeeren 2016	ei toteudu
Selkeät roolit ja vastuut	Hechanova et al. 2018	ei toteudu

Muutoksen huolellinen suunnittelu	Hechanova et al. 2018	toteutuu jonkin verran
Ratkaisukeskeinen viestintä	Endrejat et al. 2020b	ei tutkittu
Oikeudenmukainen kohtelu	Jones & Van de Ven 2016	ei tutkittu
Riittävä henkilöstön koulutus	Hechanova et al. 2018	toteutuu jonkin verran
Yksilön huomioiminen muutosprosessissa	Hechanova et al. 2018; Lauer 2021; van der Voet & Vermeeren 2016	toteutuu jonkin verran
Lyhyen aikavälin tavoitteet	Kotter 1996	ei toteudu
Kiireellisyyden tuntu	Hechanova et al. 2018; Kotter 1996	ei toteudu
Vahva ohjaava tiimi	Kotter 1996	toteutuu jonkin verran
Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri	Lauer 2021	toteutuu jonkin verran
Positiivinen ilmapiiri	Bakker & Schaufeli 2008	toteutuu

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus päätutkimuskysymykseen: miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen sekä alatutkimuskysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista ja miten muutosta tulisi johtaa. Tässä luvussa pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin, sekä nostamaan esiin toimenpide-ehdotuksia case-organisaation muutosjohtamisen tueksi.

Tutkimustulokset resonoiivat viitekehyksessä olevien aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Muutosjohtamisen kirjallisuuden ulkopuolelta nousi esiin näkemys siitä, että muutosjohtamisen tukemiseksi organisaatiokulttuurin tulisi implementoida jatkuvan parantamisen ja kehittämisen kulttuuri. Se mahdollistaisi avarakatseisuuden ja jatkuvan innovoinnin. Ongelmia ja haasteita tulisi käsitellä rakentavasti ja tunnistaa riskit, jotka liittyvät tekemiseen. Jos ei ole jatkuvan kehittämisen ja ongelmien käsittelyn taitoa, niin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja niihin sitoutuminen voi olla haastavampaa.

Tutkimustulokset osoittivat, että uusi järjestelmä nähdään erittäin kiinnostavana ja sen uskotaan vaikuttavan positiivisella tavalla työn tekemiseen. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että vahva odotusarvo järjestelmän tuomista helpotuksista työntekoon vaikuttaa positiivisesti asenteisiin. Jos uuden x-järjestelmän perehtymiseen annetaan aikaa ja tekninen tuki on käden ulottuvilla, on toivotun käyttäytymisen eli x-järjestelmän käyttöönoton hallinta mahdollista. Organisaatiossa on korkea työmoraali ja tavoitteisiin sitoudutaan. Jokainen haluaa tehdä kunnolla ja laadukkaasti omat työtehtävänsä. Asiantuntijaorganisaationa oman tuotoksen saaminen valmiiksi on yksi keskeisimmistä tekemisistä. Asiantuntijatyössä lähtökohtaisesti tiedetään hyvin mitä pitää tehdä, ja jos uusi x-järjestelmä tulee helpottamaan työn tekemistä ja parantaa lopputuloksen laatua, on hyvin todennäköistä, että järjestelmä otetaan käyttöön. Positiivinen valenssi odotetusta työn tekemisen helpottamisesta kontribuoi kokonaisvaltaisesti asenteeseen.

Tutkimustulokset osoittivat myös, että odotukset uutta x-järjestelmää kohtaan ovat hyvin toiveikkaat ja optimistiset. Jos käden ulottuvilla on teknistä apua, myös sietokyky vastoinikäymisille kasvaa, mikä parantaa tavoitetta ottaa x-järjestelmä käyttöön. Mikäli x-järjestelmä tuottaa riittävän laadukasta ja luotettavaa tietoa heti alussa, on vahva odotusarvo siitä, että järjestelmää tullaan käyttämään. Tämä johtaa siihen, että tie tavoitteiden saavuttamiseksi löytyy, sekä motivaatio käyttää tuota tietä. Ilmapiirin x-järjestelmäprojektin ympärillä on tutkimuksen mukaan positiivinen. Toki pandemian aiheuttama laaja etätyösuositus on hankaloittanut kokonaiskuvan muodostumista organisaatiossa, koska kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja ei ole ollut.

Jotta uusi x-järjestelmä saadaan onnistuneesti implementoitua, ehdotetaan vision kirkastamista. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö on epätietoinen siitä, ovatko heidän ja johdon tavoitteet järjestelmälle linjassa keskenään. Tavoitteiden kirkastaminen on tärkeää, jotta henkilöstön kyky kehittää tavoitteita ei hankaloitu ja usko niiden saavuttamiseen säilyy. Ilman selkeää visiota, muutoshanke voi aiheuttaa epäselvyyksiä ja latistua joukoksi erillisiä projekteja, jotka voivat viedä hanketta väärään suuntaan. Jos kokonaistavoitteet ovat epäselvät, voi se vähentää kiinnostusta ja vaikuttaa asenteeseen järjestelmän käyttöönottoa kohtaan.

Näkyvää johdon tukea tulisi vahvistaa. Johdon selkeä visio lisää työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta. Lisäämällä tietoa järjestelmän hyödyistä sekä viestimällä johdonmukaisesti, johto voi vahvistaa x-järjestelmän käyttöönottoa. Osoittamalla hankkeelle riittävästi resursseja, varmistetaan hankkeen onnistunut läpivieminen. Esihenkilöiden rooli positiivisen ilmapiirin luomisessa ja x-järjestelmän käyttöönoton onnistumisessa on ratkaiseva. Esihenkilöiden tehtävänä on luoda työntekijöille mahdollisuus sopeutua uuden järjestelmän käyttöön sen implementoinnin jälkeen.

Muutoshankkeen rooleja ja vastuita tulisi selkeyttää. Ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin ymmärtäessään oman roolinsa muutoshankkeessa sekä oman työnsä merkityksen muutoshankkeen onnistumisen kannalta. Ohjaavan tiimin roolia tulisi vahvistaa. Ohjaavassa tiimissä tulisi olla sopivassa suhteessa sekä asioiden että ihmisten johtamiseen tottuneita

henkilöitä. Asioiden johtamiseen tottuneet henkilöt laativat enemmän suunnitelmia kuin visioita, ja viestivät liian vähän muutoksesta ja sen suunnasta (Kotter 1996, 51). Henkilöstön osallistaminen jo varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin vahvistaa psykologista omistajuutta ja pienentää muutosvastarintaa.

Muutoshankkeen aikataulua sekä välitavoitteita tulisi selkeyttää ja viestiä niistä, jotta hankkeen eteneminen konkretisoituisi myös sille käyttäjäryhmälle, joka ei ole muutoshankkeessa aktiivisesti mukana. Välitavoitteet ja niiden saavuttaminen pitävät muutoshankkeen elinvoimaisena. Niiden avulla on helpompi seurata hankkeen etenemistä ja luottamus päämäärän saavuttamisesta kasvaa.

Koska muutoshanke ei kosketa kaikkia samalla tavalla, on tärkeää, että esihenkilöt antavat yksilöllistä huomiota niille, joihin uusi x-järjestelmä konkreettisesti vaikuttaa. Tämä tarkoittaa resurssien varmistamista uuden järjestelmän perehtymisen yhteydessä. Teknisen tuen tarve korostui haastatteluissa, joten olisi tärkeää varmistaa ensikäden apu uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ja varmistaa, että apua on saatavilla myös järjestelmän aktiivisen käytön yhteydessä.

Viestinnällä voidaan vaikuttaa ja vuorovaikutus on yhteisen ymmärryksen rakentamista. Viestintää muutoshankkeen vaiheista tulisi siis systematisoida. Se tulisi näkyä sekä sanoissa, että teoissa. Jos toimitaan eri tavoin kuin puhutaan, voi koko muutoshanke vaarantua. Viestintää voisi toteuttaa muun muassa sisäisillä verkkosivuilla sekä kertomalla säännöllisesti muutoshankkeen etenemisestä osasto- sekä toimistokokouksissa.

Esihenkilöiden odotetaan toimivan muutoksessa ”muutosagentteina”, joiden tehtävänä on viedä muutosta onnistuneesti eteenpäin. Case-organisaation tulisiikin kehittää johtamista ja tarjota esihenkilöille tukea muutosjohtamisessa. Usein johtaminen ja organisaatiomuutos nähdään erillisinä toimintoina ja niitä suoritetaan erillään toisistaan. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla, vaan ne tulisi nähdä mahdollisuutena saavuttaa kaksi tavoitetta samanaikaisesti.

Yhteishenki näyttäytyy tutkimuksen mukaan hyvänä. Positiivista käyttäytymistä voidaan edistää tunnistamalla ja vahvistamalla työntekijöiden vahvuuksia sekä tarjoamalla suotuisa ympäristö vahvuuksien kehittämiseksi. Asennoitumisongelmat näyttäytyvät organisaatiossa haastattelujen mukaan ensisijaisesti yksilötasoisina. Kun esihenkilö tuntee alaisensa, hän pystyy kohdentamaan keskustelunsa niin, että huomioi kyseisen henkilön arvomaailman. Tämä voi vähentää muutosvastarintaa. Organisaatiossa on korkea työmoraali ja päätavoitteet ovat selvillä, mikä helpottaa sitoutumista.

Muutoksenhallinnan käytännöt nojaavat yleensä vahvasti pyrkimykseen vaikuttaa yksilöllisiin asenteisiin. Johtajuus pitää sisällään sekä asioiden johtamista, että inhimillistä johtamista. Muutoksessa tuli olla herkkä muutoksessa olevien yksilöiden tarpeille. Tutkimuksellisesta näkökulmasta jatkotutkimus tulisi tehdä tutkimalla johtajuutta laajemmassa kontekstissa. Ensin tulisi selvittää, mitä erilaisia johtamisen malleja case-organisaatiossa on, onko ihmisten ja asioiden johtaminen tasapainossa, ja tunnustetaanko nöyrä sekä autenttinen johtajuus tai muiden positiivisten johtamismallien piirteitä. Tätä kautta tulisi tutkia, miten eri johtamiskäytännöt näyttäytyvät case-organisaatiossa, ja miten ne vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen muutosten läpiviemisessä, ja vaikuttavatko positiivisen johtamisen mallit myönteisesti sitoutumiseen.

7 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista ja miten muutosta tulisi johtaa. Tätä lähestyttiin tarkastelemalla muutosjohtajuutta teoreettisesta näkökulmasta ymmärtämällä yksilön käyttäytymistä TPB:n ja POB:n avulla. TPB valittiin organisaatiokäyttäytymisen teoriaksi siksi, että sen avulla on pystytty menestyksekkäästi selittämään ja ennustamaan käyttäytymistä eri yhteyksissä, muun muassa teknologian käyttöönoton yhteydessä. Käyttäytymisen ymmärtämistä tässä kontekstissa edeltää ymmärrys aikomuksesta käyttäytyä tietyllä tavalla. Mitä vahvempi on aikomus, sitä todennäköisemmin käyttäydytään sen mukaisesti. Monet tekijät voivat estää yksilöä toimimasta tahtonsa mukaisesti, kuten esimerkiksi odottamattomat tapahtumat, tarvittavien taitojen puute, riittämätön aika, raha tai muut resurssit sekä monet muut tekijät. Se, missä määrin ihmiset voivat itse hallita käyttäytymistään riippuu heidän kyvyistään voittaa esteet. POB valittiin siksi, että sen avulla voidaan tutkia olosuhteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön positiivisesti, ja jotka liittyvät tavalla tai toisella yksilön hyvinvointiin ja suorituskyvyn paranemiseen. Sen avulla voidaan tutkia tekijöitä, joilla vastataan organisaation vaatimukseen ja jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen, tehokkuuteen sekä suorituskyvyn parantamiseen. Muutosjohtamisen läpiviemisestä on tarjolla kirjallisuudessa laaja keinovalikoima. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin muun muassa Lewinin kolmen askeleen- ja Kotterin kahdeksan askeleen malliin.

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jotka tehtiin etäyhteydellä Teamsin välityksellä. Kameratekniikka pidettiin päällä, joten tutkimuksessa oli mahdollisuus nähdä myös kehonkieltä. Kehonkieli eli eleet, ilmeet ja liikkeet paljastavat enemmän asenteista ja tunnetilasta kuin sanat (Alessandra & Hunsaker 2006). Tällä tavoin haastateltavasta oli mahdollisuus saada parempi kokonaiskuva. Tutkimuksessa rajattiin pois x-järjestelmän tekniset ominaisuudet sen käyttöönoton tukemisessa. Tutkimuksen keskityttiin sen sijaan ymmärtämään yksilön käyttäytymistä muutoksen yhteydessä sekä muutosjohtamisen teorioita ja siten löytää keinoja johtamisen tueksi, jotta muutosjohtamisessa onnistutaan.

Tutkimusaukkona tässä tutkimuksessa oli tarve selvittää case-organisaation muutosjohtamisen prosessia x-järjestelmän implementoinnin yhteydessä. Case-organisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta muutosjohtamiseen liittyen. Tutkimuksessa löydettiin vastaukset siihen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen x-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen, mitkä ovat muutoksessa olevien ihmisten odotukset ja kokemukset muutoksista, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen muutoksessa ja miten muutosta tulisi johtaa. Tätä on avattu johtopäätökset-luvussa.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että suhtautuminen uutta x-järjestelmää kohtaan on optimistinen ja toiveikas. Järjestelmä koetaan tarpeelliseksi ja vahva odotusarvo järjestelmän tuomista helpotuksista työntekoon vaikuttaa positiivisesti asenteisiin. Visio tarvitsee kirkastusta ja aikataulu tulisi täsmentää. Viestintää tulisi systematisoida ja vuorovaikutusta tehostaa. Roolit ja vastuut tulee selkeyttää. Ohjaavan tiimin roolia tulee vahvistaa. Johdon tulee näyttää avoimesti sitoutumisensa ja käyttöönoton yhteydessä järjestää resursseja ja teknistä tukea järjestelmän opetteluun. Jos uuden x-järjestelmän perehtymiseen annetaan aikaa ja tekninen tuki on käden ulottuvilla, on toivotun käyttäytymisen eli x-järjestelmän käyttöönoton hallinta mahdollista. Case-organisaatiossa tulisi panostaa muutosjohtamisen taitoihin ja tarjota välineitä muutosjohtamisen tueksi. Näiden avulla voidaan x-järjestelmä saada onnistuneesti implementoitua.

Kun muutos on käynnissä, on tärkeää muistuttaa työntekijöitä jatkuvasti sen merkityksellisyydestä ja siitä, miten se hyödyttää heitä ja koko organisaatiota. Jokainen organisaatiossa on vastuussa muutosten onnistumisesta, mutta organisaatio rakentaa tähän raamit.

Lähteet

- Abudi G. (2017). *Implementing positive organizational change, a strategic project management approach*. ISBN-13: 978-1-60427-133-1.
- Ajzen I. (2020). *The theory of planned behavior: Frequently asked questions*. *Human Behavior and Emerging Technologies*. Theoretical article. pp 314 – 324. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 9.10.2021]. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hbe2.195>.
- Ajzen I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. *Organizational behavior and human decision processes* 50. s. 179 – 211.
- Alessandra T. & Hunsaker P. (2006). *NonVerbal Communicatoin*. [Verkkojulkaisu]. ISBN: 9781933631172, 9781605571928.
- Al-Haddad S. & Kotnour T. (2015). *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 28, nro. 2, s. 234–262.
- Andersen T. (2018). *Understanding the Success or Failure of Organizational ICT In-tegration: The Criticality of Managerial Involvement*. *Journal of Change Management*. VOL. 18, nro. 4, s. 327–343.
- Bakari H., Hunjra A. & Niazi G. (2017). *How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model*. *Journal of Change Man-agement*. VOL. 17, nro. 2, 3. s. 155–187.
- Bakker A. & Schaufeli W. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 29, s. 147–154.
- Biech E. (2016). *Change Management Training*. e-ISBN 978-1-60728-119-1
- Borges R. & Quintas C. (2020). *Understanding the individual's reactions to the organiza-tional change: a multidimensional approach*. *Journal of Organizational Change Manage-ment* Vol. 33, nro. 5, s. 667–681.

- Burnes B. (2002). *Managing change and changing managers from ABC to XYZ*. Journal of Management Development. Vol. 22, nro. 7, s. 627-642.
- Chen J. & Yang C. (2007). *Using The Theory Of Planned Behavior To Understand In Service Kindergarten Teachers' Behavior To Enroll In A Graduate Level Academic Program*. Journal of College Teaching & Learning. Vol 4, nro. 11, s. 13 – 18.
- Ćirić Z. & Raković L. (2010). *Change Management in Information System Development and Implementation Projects*. Management Information Systems. Vol. 5, s. 23 - 28.
- Cordano M. & Frieze I. (2000). *Pollution reduction preference of US environmental managers: applying ajzen's theory of planned behavior*. Academy of Management Journal. Vol. 43, nro. 4, s. 627-641.
- Cummings S., Bridgman T. & Brown K. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Human relations. Vol. 69, nro. 1, s. 33–60.
- Dempsey M., Geitner L., Brennan A. & McAvoy J. (2021). *A Review of the Success and Failure Factors for Change Managemen*. Engineering Management Review.
- Endrejat P., Klonek F., Müller-Frommeyer L. & Kauffeld S. (2020a). *Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions*. European Management Journal. Vol. 39, s. 595 – 604.
- Endrejat P., Meinecke A. & Kauffeld S. (2020b). *Get the Crowd Going: Eliciting and Maintaining Change Readiness Through Solution-Focused Communication*. Journal of Change Management. Vol 20, nro. 1, s. 35 – 58.
- Fichten C., Heiman T., Jorgensen M., Nhu Nguyen M., Havel A., King L., Budd J. & Amsel R. (2016). *Theory of Planned Behavior Predicts Graduation Intentions of Canadian and Israeli Postsecondary Students with and without Learning Disabilities/Attention Deficit Hyperactivity Disorder*. International Journal of Higher Education. Vol 5, s. 208 – 219.
- Flamholtz E. & Randle Y. (2008). *Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice*. Cambridge University Press. ISBN e-book: 978-0-511-41538-8.

- Fuchs S. & Prouska R. (2014). *Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation*. Journal of Change Management. Vol 14, nr 3, s. 361 – 383.
- Gigliotti R., Vardaman J., Marshall D. & Gonzalez K. (2019). *The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness*. Journal of Change Management. VOL. 19, nro. 2, s. 86–100.
- Gilani H., Kozak R. & Innes J. (2018). *A Change Management Model for the Adoption of Chain of Custody Certification in the British Columbia Value-added Wood Products Sector*. Journal of Change Management. VOL. 18, nro. 3, s. 240–256.
- Hechanova R., Caringal-Go J. & Magsaysay J. (2018). *Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change - Comparing academic institutions vs business enterprises*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 nro. 7, pp. 914-925.
- Hiriyappa B. (2009). *Organizational Behavior*. New Age International (P) Ltd. ISBN: 978-81-224-2637-3. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2021].
- Hitt M., Black J. & Porter L. (2009). *Management*. ISBN-13: 978-0-13-235437-0.
- Hoag B., Ritschard H. & Cooper C. (2002). *Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons*. Leadership & Organization Development Journal. Vol 23, nro.1, s. 6 – 15.
- Hodges J. (2017). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change Through People*. E-ISBN 978 0 7494 7420 1.
- Jimmieson N., Peach M. & White K. (2008). *Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management an Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 44, nro. 2, s. 237-262.
- Jones G. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5th edition. Pearson Education Ltd. ISBN 0-13-240236-X.
- Jones S. & Van de Ven A. (2016). *The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol 52, nro. 4, s. 482 – 506.

- Juuti P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsingin Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 951-1-20903-5.
- Klarner A., By R. & Diefenbach T. (2011). *Employee emotions during organizational change - Towards a new research agenda*. Scandinavian Journal of Management 27, s. 332 – 340.
- Kotter J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Harvard Business School Press, USA. Suomalaiset oikeudet omistaa Oy Rastor Ab. ISBN 952-5024-41-5.
- Laurea ammattikorkeakoulu (2022). *Laurea Journal*. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.1.2011]. Saatavilla: <https://journal.laurea.fi/autenttinen-johtaminen-kompleksisen-maailman-pyorteissa/#13511355>
- Lauer T. (2021). *Change Management - Fundamentals and Success Factors*. ISBN 978-3-662-62187-5 (eBook).
- Levasseur R. (2010). *People Skills: Ensuring Project Success*. Interfaces 40 (2). pp. 159–162, Informs.
- Luthans F. & Avolio B. (2009). *The ‘point’ of positive organizational behavior*. Journal of Organizational Behavior. Vol 30, s. 291 – 307.
- Mogogole K. & Jokonya O. (2018). *A Conceptual Framework for Implementing IT Change Management in Public Sectors*. Procedia Computer Science 138, s. 835 – 842.
- Muchiri M., Shahid S. & Ayoko O. (2019). *And now for something completely different: Reframing social processes of leadership theory using positive organisational behaviour*. Journal of Management & Organization. Vol. 25 nro. 3, s. 370–373.
- Nelson D. & Cooper C. (2007). *Positive Organizational Behavior*. SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-1212-9.
- Oygarden O. & Mikkelsen A. (2020). *Readiness for change and good translations*. Journal of Change Management. VOL 20, nro. 3, s. 220 – 246.
- Rafferty A. & Jimmieson N. (2017). *Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being*. British Journal of Management. Vol 28, s. 248 – 264.

- Rhoades L. & Eisenberger R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. Journal of Applied Psychology. Vol 87, nro 4, s. 698 – 714.
- Robbins S. & Judge T. (2017). *Organizational Behavior*. ISBN 13: Pearson Education Limited. 978-1-292-14630-0.
- Saks A. & Gruman J. (2011). *Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice*. Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol 28, s. 14 – 26.
- Schein E. & Ameln F. (2019). *Relationships as a key to change. Ed Schein on the legacy and future of Change Management*. Gr Interakt Org. Vol. 50, s.141–144.
- Schirmer F. & Geithner S. (2018). *Power relations in organizational change: an activity theoretic perspective*. Journal of Accounting & Organizational Change. Vol. 14 nro. 1, s. 9 – 32.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. 1. – 2. painos. Gummeus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. ISBN 951-26-4856-3.
- Van der Voet J. & Vermeeren B. (2016). *Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees?* American Review of Public Administration. Vol 47, nro. 2, s. 230 – 252.
- Vito R. & Sethi B. (2020). *Managing change: role of leadership and diversity management*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 33, nro. 7, s. 1471–1483.
- Vos J. & Rupert J. (2017). *Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story*. European Management Journal 36, s. 453 – 462.
- Weick K. & Quinn R. (1999). *Organizational Change and Developmet*. Annual Reviews Psychol 50, s. 361– 386.
- Youssef C. & Luthans F. (2007). *Positive Organizational Behavior in the Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Journal of Management. Vol. 33, nro. 5, s. 774 – 800
- Yzer M. (2012). *Perceived Behavioral Control in Reasoned Action Theory: A Dual-Aspect Interpretation*. ANNALS, AAPSS, 640. s. 101 – 117.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset esihenkilöille

1. Mitä on x-projektin tavoite eli onko selkeästi määritelty, mikä tulee olemaan projektin lopputuote?
2. Onko projektille asetettu selkeä aikataulu?
3. Onko projektille asetettu välitavoitteita?
4. Onko välitavoitteiden saavuttamisesta viestitty kaikkia osapuolia, myös niitä, jotka eivät ole aktiivisesti projektissa mukana?
5. Onko dialogi x-järjestelmäprojektin ympärillä ollut yleisesti kaksisuuntaista ja aktiivista? Myös niiden kanssa, jotka eivät ole aktiivisesti projektissa mukana?
6. Millaisena mahdollisuutena sinä näet uuden x-järjestelmän?
7. Onko johto mielestäsi sitoutunut x-järjestelmään?
8. Millainen mielestäsi on ilmapiiri x-järjestelmän ympärillä?
 - a. Miten toimistossasi suhtaudutaan x-järjestelmään?
 - b. Miten organisaatiotasolla suhtaudutaan x-järjestelmään?
9. Millaisena näet henkilöstön roolin x-järjestelmän implementoinnin yhteydessä?
10. Millaisena näet oman roolisi esihenkilönä x-järjestelmän implementoinnin yhteydessä?
11. Miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin yleensä näyttäytyy muutosten yhteydessä?
12. Panostetaanko organisaatiossa muutosjohtamisen taitoihin eli tarjoaako organisaatio esimerkiksi välineitä muutosjohtamisen tueksi?
13. Millaisia haasteita itse koet muutosten johtamisessa?
14. Onko organisaatiokulttuurissa mielestäsi asioita, jotka hidastavat yhteisten tavoitteiden toteutumista muutoksen yhteydessä?
15. Mitkä ovat mielestäsi muutosjohtamisen tärkeimmät kriteerit?
16. Oletko havainnut muutosten yhteydessä erityisen hyviä johtamiseen ja tiedon kulkuun liittyviä toimintatapoja tai työkaluja, joiden haluaisit leviävän organisaatiossa?
17. Tuleeko mieleesi jotakin muuta asiaan liittyvää?

Liite 2 Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Oletko osallistunut x-järjestelmäprojektiin?
2. On viestintä projektin vaiheista ollut kaksisuuntaista ja aktiivista?
3. Onko x-järjestelmälle selkeät tavoitteet?
4. Onko sinua informoitu siitä, miten x-järjestelmä tulee vaikuttamaan tapaasi tehdä työtäsi eli miten sinut on huomioitu muutoksessa?
5. Millaisen kuvan olet saanut x-järjestelmästä – näetkö sen kiinnostavana oman työsi kannalta?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että tulet ottamaan x-järjestelmän käyttöösi, jos tässä ei huomioida järjestelmän ominaisuuksia?
7. Onko johto mielestäsi sitoutunut x-järjestelmään?
8. Millainen mielestäsi on ilmapiiri x-järjestelmän ympärillä?
 - Miten toimistossasi suhtaudutaan x-järjestelmään?
 - Miten organisaatiossasi suhtaudutaan x-järjestelmään?
9. Kun ajattelet uusien teknologioiden käyttöä, millaista apua haluaisit olevan saatavilla?
10. Millaista tukea odotat esihenkilöltäsi x-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?
11. Miten sitoutuminen tiimissäsi yhteisiin tavoitteisiin yleensä näyttääytyy muutosten yhteydessä?
12. Onko organisaatiokulttuurissa mielestäsi asioita, jotka hidastavat yhteisten tavoitteiden toteutumista muutoksen yhteydessä?
13. Oletko havainnut aikaisempien kokemiesi muutosten yhteydessä erityisen hyviä johtamiseen ja tiedon kulkuun liittyviä toimintatapoja tai työkaluja, joiden haluaisit leviävän organisaatiossasi?
14. Mikä motivoi sinua sitoutumaan muutokseen?
15. Tuleeko mieleesi jotakin muuta?