



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**LUT School of Business**

**Johtaminen ja organisaatiot**

**Kandidaatintutkielma**

**ORGANISAATION MUUTOSPROSESSIN HAASTEET TOIMINTAVAIHEEN  
AIKANA JOHTAJAN NÄKÖKULMASTA**

Challenges in the organizational change process during the action phase from a  
leaders perspective

8.1.2012

Tekijä: Tuuli Marttila 0328985

Ohjaajat: Heidi Olander  
Helena Sjögren  
Pasi Tuominen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	3
1.2	Tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Kirjallisuuskatsaus ja keskeisen käsitteet .....	5
1.3.1	Organisaatiomuutos .....	6
1.3.2	Muutosprosessi .....	6
1.3.3	Toimintavaihe .....	6
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	7
1.5	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.6	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	8
<b>2</b>	<b>MUUTOSPROSESSI JA SEN TOIMINTAVAIHE</b> .....	<b>9</b>
2.1	Nelivaihemalli .....	10
2.2	Toimintavaihe .....	11
2.2.1	Implementaatio .....	12
2.2.2	Arviointi .....	13
<b>3</b>	<b>TOIMINTAVAIHEEN HAASTEET</b> .....	<b>14</b>
3.1	Henkilöstötekijät .....	14
3.1.1	Tunteet .....	15
3.1.2	Muutosvastarinta .....	15
3.1.3	Roolikonfliktit .....	16
3.2	Kulttuuritekijät .....	16
3.2.1	Kulttuurien yhteentörmäys .....	17
3.2.2	Alakulttuurit .....	18
3.2.3	Akkulturaatio .....	18
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>20</b>
4.1	Tutkimustapauksen esittely .....	20
4.2	Tutkimusprosessi .....	22
4.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen .....	22
4.4	Aineiston käsittely ja analyysi .....	23
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistäminen .....	24
4.6	Haastateltavat .....	25
<b>5</b>	<b>AINEISTON ANALYYSI</b> .....	<b>26</b>

5.1	Muutosprosessin haasteellisuus johtajien roolikokemuksena.....	26
5.2	Implementaatioprosessi .....	26
5.2.1	Implementaation tuomat todelliset muutokset.....	26
5.2.2	Implementaatioprosessin haasteet.....	27
5.3	Muutosprosessin arviointi .....	28
5.3.1	Implementoinnin mittaus, testaus ja palautteen keruu .....	28
5.3.2	Implementaation onnistuminen johtajien näkökulmasta .....	29
5.4	Henkilöstötekijät.....	30
5.4.1	Johtajuuden haasteellisuus liittyen henkilöstötekijöihin.....	30
5.4.2	Henkilöstön reaktioita muutoksen.....	31
5.5	Kulttuuritekijät .....	32
5.5.1	Toimintakulttuuri .....	32
5.5.2	Kulttuurien eroavaisuus keskenään.....	33
6	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO .....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET.....	37
7.1	Johtopäätökset.....	37
7.2	Jatkotutkimustarpeet.....	38
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	44

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden yhdeksi suurimmista haasteista tänä päivänä voidaan sanoa olevan muutoksesta selviytyminen. Lauser (2010) täsmentää, että voidaan jopa pitää elinehtona sitä, että organisaatio selviytyy muutosprosesseista voitokkaasti. Singh ja Shoura (2006) toteavat muutoksesta, että se on niin kokonaisvaltainen seikka, ettei sitä voida mitenkään sivuuttaa. He näkevät myös, että yritykselle säilyttääkseen kilpailullisuuden ja tehokkuuden toiminnassaan tulee sen muuttua niin kulttuurisesti, teknologisesti, että organisationaalisesti.

Organisaatioiden tulee huomioida jatkuvasti ympäristön tilanne ja kehittää, kehittyä ja muuttua sen mukana tehden itsenä ympäristölle tarpeelliseksi (Juppo, 2011 siteeraten Lawrence & Lorsch, 1969). Organisaation muutos voi olla luonteeltaan hyvin monen eri tyyppistä, kuten vähittäistä, vallankumouksellista, syvällistä tai pintatason transformaatiota (Peltonen, 2007, 134-135).

Muutostilanteiden kanssa toimimaan joutuu meistä jokainen ja organisaatiossa toimiessa ei kukaan voi toimia enää aina niinkuin ennen on tehty. Tarvitaan muutosvalmiutta, muutostaitoja ja avointa mieltä kohdata ja kokeilla uusia keinoja, jotta saavutetaan yhä parempia tuloksia.

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen taustalla on tutkijan aito kiinnostus muutosjohtamisen aihekenttään. Jatkuvat muutosprosessit organisaatioissa on tätä päivää ja se miten organisaatiot selviytyvät näistä prosesseista on hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Muutosprosessit sisältävät monia eri vaiheita ja jokainen näistä vaiheista sisältää lukemattomia haasteita monista eri näkökulmista. Tutkielman aihepiirin rajaukset tarkentuivat tutkimuskohteen Lappeenrannan Teknillisen yliopiston (myöh. LUT) Kielikeskuksen tapausesimerkin kautta. Tutkijalle entuudestaan tuttu organisaatio antoi oivan mahdollisuuden tarttua muutosprosessin haasteelliseen aihepiiriin ja aidosti päästä ymmärtämään ja tutkimaan muutosta ja sen haasteita johtajien näkökulmasta.

Tutkielman tavoitteena on syventää tutkijan omaa ymmärrystä muutosten vaikutusten monista ulottuvuuksista organisaatioissa ja rakentaa tutkijan henkilökohtaista asiantuntijuutta aiheen ympäriltä. Tarkempuna tieteellisenä tavoitteena on muutosprosesseihin liittyvien haasteiden tutkiminen, niiden ymmärtäminen ja ilmeneminen organisaatioissa. Tapaustutkimuksen valossa tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä yliopistokentässä tapahtuneiden muutosten seurauksista ja sen haasteista ja vaikutuksista yliopistokentässä. Tavoitteena on myös saada tutkimustuloksia LUT:n Kielikeskukselle, joista yksikkö voisi oppia ja hyötyä muutosprosessin läpiviennissä loppuun asti.

Muutosprosessien haasteiden tutkiminen on erittäin ajankohtainen aihe ja on tästä syystä tutkimisen arvoinen. Tutkimalla aihepiiriä voidaan enenevässä määrin muuttuvassa maailmassa ja organisaatioissa oppia sulavampaan ja helpompaan tapaan kohdata muutostilanteet. Kun osataan etukäteen varautua vallitseviin haastekohtiin, helpottaa ja nopeuttaa tämä muutosprosessien läpivientiä.

## **1.2 Tutkimuskysymykset**

Tutkielma sisältää päätutkimuskysymyksen, jota tarkennetaan kahdella alatutkimuskysymyksellä.

Päätutkimuskysymys on:

- Minkälaisia haasteita johtajat kohtaavat muutosprosessin toimintavaiheen aikana?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaisia haasteita nousee esille muutosprosessin toimintavaiheen aikana henkilöstötekijöiden puolelta?
- Minkälaisia haasteita nousee esille muutosprosessin toimintavaiheen aikana kulttuuritekijöiden puolelta?

### 1.3 Kirjallisuuskatsaus ja keskeisen käsitteet

Tieteellinen kirjallisuus tarjoaa lukemattomia erilaisia muutosprosessimalleja eri tarkoituksiin. Muutosprosessia voidaan lähestyä myös hyvin useista eri näkökulmista, jotka tuottavat useita hyvin erilaisia prosesseja yhden prosessin sijaan (Juppo, 2011 siteeraten Saarinen & Välimaa 2006).

Muutosprosessi voidaan jakaa moniin eri vaiheisiin, joista yksi on tässä tutkimuksessa taustateoriaan nostettu Bullockin ja Battenin (1985) nelivaihemalli. Vaihemallin kolmas vaihe toimintavaihe on se kohta muutosprosessia, jossa luotu muutoksen toimintasuunnitelma käynnistetään ja toteutetaan. (Bullock & Batten, 1985) Vaihetta kutsutaan myös implementaatiovaiheeksi, jota monet tutkijat kutsuvat muutosprosessin kolmanneksi vaiheeksi ja jossa muutosprosessiin liittyvät ongelmat useimmiten nousevat esiin ja epäonnistumiset kasvavat (Martin, 2006, 375). Organisaatiot kokevat suuren haasteen siinä, että strategian ja toiminnan välillä saadaan pidettyä selkeä tasapaino ja usein yritykset keskittyvätkin liikaa itse suunnitteluun kuin käytännön toteutukseen (Martin, 2006, 375).

Ongelmat ja konfliktit muutostilanteisiin liittyen ovat seikkoja, jotka voivat yllättää sen kanssa toimivat henkilöt yhä uudelleen. Muutostilanne tuo sekä johtamiseen, että työntekoon usein hyvin uudentyypisiä vivahteita. Epävarmuus, joka liittyy muutostilanteeseen voi nostaa eroja yksilöiden välillä toimintatyyleissä sekä tuoda pintaan organisaation pohjavirtoja. (Mattila, 2007, 18)

Tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka selventävät tutkimusta ovat organisaatiomuutos, muutosprosessi sekä toimintavaihe, joka sisältää implementaatiokäsitteen.

### **1.3.1 Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutos voidaan käsitteellisesti ymmärtää liikkumiseksi vallitsevasta tilasta uuteen, haluttuun muotoon, joka sopii paremmin sen toimintaan ympäristö huomioiden. Muutosta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, ensiksi se voidaan nähdä poikkeamana normaalitilasta tai sitten se voidaan nähdä normaalina toimintana, jolloin organisaatio reagoi ympäristön, sekä sisäisten olosuhteiden muutoksiin. (Nelson, 2003)

### **1.3.2 Muutosprosessi**

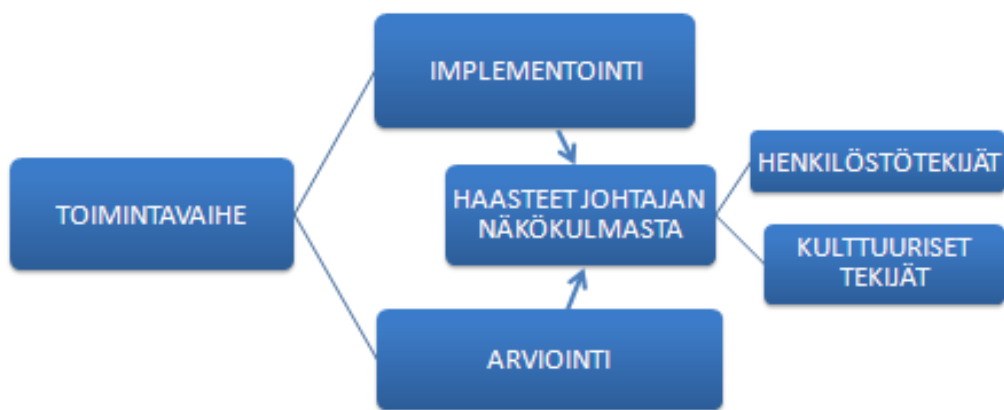
Muutosprosessi nähdään vaiheittaisina tapahtumina siitä, kuinka muutos viedään läpi. Muutosprosessia voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, jotka tuottavat useita hyvin erilaisia prosesseja yhden prosessin sijaan. (Juppo, 2011 siteeraten Saarinen & Välimaa, 2006) Muutosprosessi on suunniteltu, hallittavissa ja johdettavissa oleva prosessi, jossa voi nähdä alku- sekä loppupisteen. Se kattaa eri vaiheita, jotka muutoksen kohtaavan organisaation on käytävä läpi ennen kuin se voidaan onnistuneesti johtaa päätökseen. (Juppo, 2011 siteeraten Kotter 1995)

### **1.3.3 Toimintavaihe**

Muutosprosessin yksi vaiheista on toimintavaihe, joka on luokiteltu Bullock ja Battenin (1985) nelivaihemallissa. Vaihemallin kolmas vaihe eli toimintavaihe on se muutosprosessin kohta, jossa muutosta lähdetään toteuttamaan. Toimintavaihetta voidaan myös kutsua implementaatioksi. Käsitteenä implementaatio on tieteellisessä kirjallisuudessa termi, jota käytetään joko kuvaamaan koko muutosprosessia tai vaihtoehtoisesti vain yhtä osaa muutosprosessista. Seo & Hill (2005) näkevät implementaatiovaiheen muutosprosessin operationaaliseksi yhdistymisvaiheeksi, jossa muutettavat toiminnot ja operaatiot integroidaan organisaatioissa. (Seo & Hill, 2005 siteeraten Marks & Mirvis, 1992) Nadler & Tushman (1988, 164) kuvaavat taas implementaatiota organisaation muuttamiseksi muutosperiodien läpi. Tässä tutkimuksessa implementaatio-käsitteellä tarkoitetaan vain yhtä vaihetta muutosprosessista eli sitä kohtaa, jossa muutos käytännössä toteutetaan.

## 1.4 Teorettinen viitekehys

Tutkielman teoreettista viitekehystä selvennetään kuviossa yksi, joka auttaa ymmärtämään tutkielman teorian rakentumista loogiseksi jatkumoksi. Teorian taustalla on muutosprosessin toimintavaihe (action phase), joka jakaantuu kahteen eri osaan: implementointiin ja arviointiin. Toimintavaiheen osiin implementointi ja arviointi on liitetty haasteet johtajan näkökulmasta, ja tämä haasteosio jakaantuu vielä erikseen kahteen eri osioon; henkilöstö- ja kulttuuritekijöihin.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä syystä, että käsitelty tapausesimerkki on ainutlaatuinen, eikä tutkimuksen luonteeseen sovi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa on käytetty metodia, jolla saadaan selville tutkittavien näkökulmat ja päästetään tutkittavien ”ääni” esille (Hirsjärvi, 2004, 155).

Empiriaosuudessa haastatteluaineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelutekniikan avulla, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Menetelmä sallii enemmän vapauksia haastattelutilanteeseen verrattuna täysin strukturoituun menetelmään. (Koskinen et al., 2005, 104)



## 1.6 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimus rajautuu tutkimaan ainoastaan muutosprosessin toimintavaihetta jättäen näin tarkemman tarkastelun ulkopuolelle muut muutosprosessin vaiheet. Tutkimuksessa ei paneuduta muutosjohtamiseen, eikä siinä tutkita johtamisen onnistumista tai käytänteitä osana muutosprosessia.

Empiriaosuudessa tapaustutkimusta verrataan ja analysoidaan valittuun taustateoriaan yliopisto-organisaatiossa, jolloin yksityisen puolen organisaatiot rajautuvat pois käsittelyalueesta. Lisäksi tutkimus rajautuu tarkastelemaan yhtä yksikköä LUT:n sisällä, eikä näin ollen ota kantaa yliopiston muiden yksiköiden muutoksien vaikutuksiin.

Rakenteellisesti tutkimuksen raportointi noudattaa hyvin selkeää linjaa. Johdanto-osiossa käydään tutkimus yleispiirteittäin läpi, josta jatketaan käsittelemällä tutkimuksen teoreettista viitekehystä kahden osion verran. Neljännessä osiossa raportoidaan tutkimuksen suorittaminen mahdollisimman tarkasti esitellen mm. empiirisen aineiston keruu ja tapaustutkimuskohde. Viidennessä osiossa kerätty aineisto analysoidaan ja sitä vertaillaan teoreettiseen viitekehukseen. Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimustuloksista tehdään yhteenveto, josta haetaan synteesejä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan johtopäätöksissä tutkimustulosten merkittävyyttä vertaillen niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja haetaan aihepiiriin liittyen jatkotutkimustarpeita.

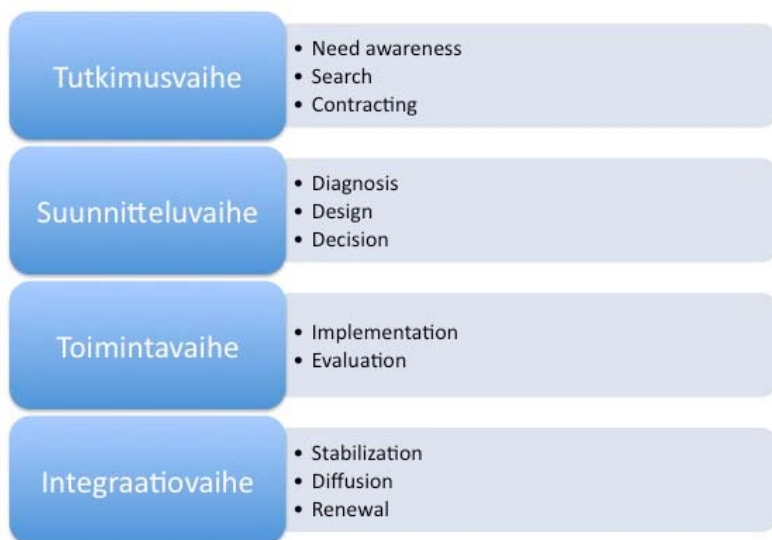
## 2 MUUTOSPROSESSI JA SEN TOIMINTAVAIHE

Organisaatiot kohtaavat muutostilanteita jatkuvasti ja voidaan sanoa, että kaikki muutokset käyvät läpi jonkinasteisen muutosprosessin, joka sisältää erilaisia vaiheita. Yksinkertaisuudessaan voidaan todeta, että muutosprosessi on mekanismi, jota hyödynnetään organisaation muuttaessaan toimintojaan tai järjestelmiään alkuperäisestä tilasta uuteen tilaan (Bullock & Batten, 1985). Muutosprosessille on ominaista, että se on suunniteltu, hallittavissa ja johdettavissa oleva ja siinä voidaan nähdä selkeä alku- sekä päätepiste (Juppo, 2011 siteeraten Kotter, 1995).

Kirjallisuus tarjoaa lukuisia eri lähestymistapoja organisaation muutokseen ja tutkijoiden keskuudessa on tunnustettu selkeä jako kahdesta eri tutkimussuuntauksesta, joita ovat suunniteltu (planned) ja emergentti (emergent) muutos (Burnes, 2004). Suunnitellun muutoksen juuret juontavat Kurt Lewinin kenttäteoriaan (field theory). Hänen kuuluisa muutosmalli sisältää kolme eri vaihetta; sulaminen, liikkuminen ja jäädytys. (Peltonen, 2007, 132) Suunniteltu muutos on kuvailtu joukoksi toimintoja ja prosesseja, joiden tarkoituksena on muuttaa yksilöitä, ryhmiä ja organisaatorakenteita sekä organisaatioprosesseja (Timmerman, 2003 siteeraten Goodman & Kurke, 1982).

## 2.1 Nelivaihemalli

Bullock ja Batten (1985) loivat Lewinin mallin pohjalta nelivaihemallin (four-phase model) (Lauser, 2010), jota havainnollistetaan kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Nelivaihemalli (Bullock & Batten, 1985)

Suunnitellun muutoksen pohjalle perustuva nelivaihemalli on luotu malli organisaation kehittämistä varten. Bullock ja Batten (1985) jakoivat vaihemallin neljään standardiin, näkyvään ja perättäiseen muutosvaiheeseen, jotka jakautuvat tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaiheisiin. Malli jakaantuu lisäksi kahteen eri osioon, jotka ovat tekemisen suunnittelu (planning to do) ja itse tekeminen (doing). Tutkimus- ja suunnitteluvaihe lukeutuvat tekemisen suunnitteluun ja toiminta- sekä integraatiovaihe lukeutuvat itse tekemiseen. (Bullock & Batten, 1985)

Nelivaihemalli jaottelee erikseen omiksi osioikseen muutosvaiheet ja muutosprosessit. Jokaista muutosvaihetta kohden malli tekee jaottelun sitä koskeviin muutosprosesseihin. Mallin ensimmäinen muutosvaihe on tutkimusvaihe, joka sisältää alustavaa tarpeiden kartoitusta ja itse konkreettisen päätöksen kehittää organisaatiota. Seuraava vaihe on suunnitteluvaihe, jossa tehdään päätös resurssien sitouttamisesta ja tekemisen suunnittelu – vaiheet loppuvat suunnitelman hyväksyntään. Kaksi viimeistä vaihetta toiminta- ja integraatiovaihe kuuluvat osaksi

muutoksen toteuttamista. Tämän osion ensimmäinen vaihe toimintavaihe on organisaation kehittämiseen suunnatun muutosohjelman implementointia. Viimeiseen vaiheeseen integraatiovaiheeseen siirryttäessä tehdään päätös noudattaa muutosohjelmaa pitkäkestoisesti. (Bullock & Batten, 1985)

## 2.2 Toimintavaihe

Toimintavaihe jakaantuu Bullockin ja Battenin (1985) mallin mukaisesti implementaatio- ja arviointivaiheisiin. Kun edelliset muutosprosessin vaiheet on käyty läpi ja hyväksyntä toimeenpanolle on annettu seuraa muutossuunnitelman implementointi. Implementointiin voi liittyä joskus toiminta-askelten sarja eli implementointi on jaettu eri vaiheisiin. Kun muutos on implementoitu, sen vaikutteita voidaan arvioida eri menetelmin, kuten tilannekatsauksin, datapalauttein tai jatkuvan testaamisen kautta. (Bullock & Batten, 1985)



Kuvio 3. Toimintavaihe (Bullock & Batten, 1985)

### **2.2.1 Implementaatio**

Implementaatiokäsitteen tutkimus nousee suunnitellun organisationaalisen muutoksen pohjalta. Timmerman (2003) kuvaa toimintavaiheen implementaatiota siten, että se sisältää muutokseen liittyvän informaation sekä implementaatioprosessin levittämiseen organisaatioon. Toimintavaihe sisältää muodollisia toimia, jotka kuuluvat olennaisesti muutoksen diffuusion implementoijalta itse käyttäjälle. (Timmerman, 2003)

Terminologia kirjallisuudessa sekoittaa hieman sitä, mitä implementaation käsite tarkoittaa. Nelivaihemalli (Bullock & Batten, 1985) käsittää implementaation muutossuunnitelman käytännön toteuttamisena, kun taas tieteellinen kirjallisuus voi käsittää implementaation esimerkiksi koko muutosprosessina. Nadler & Tushman (1988) toteavat, että implementaatio liittyy organisaation läpivientiin muutosperiodien halki. (Nadler & Tushman, 1988, 164) Myös Timmerman (2003) kuvailee implementaatioprosessia siten, että tämä prosessi elää päätöksen tai aikomuksen ja teknologian käyttämisen ja sen jatkuvan jokapäiväisen organisationaalisen käytön välillä.

Seo & Hill (2005) nimittävät implementaatiovaihetta operationaaliseksi yhdistymisvaiheeksi, jossa organisaation toiminnot ja operaatiot integroidaan käytäntöön. Organisaatiot joutuvat työntekijät huomioiden oppimaan asioiden tekemistä uudella tavalla, kohtaamaan ja sisäistämään uudet suoriutumistandardit ja arvo- ja uskomusjärjestelmät. (Seo & Hill, 2005 siteeraten Marks & Mirvis, 1992)

Monet tutkijat toteavat, että ns. kolmannen vaiheen eli implementaatiovaiheen aikana useimmat ongelmat nousevat esiin ja tässä vaiheessa epäonnistumiset kasvavat. On erittäin haastava tehtävä organisaatioille saada pidettyä tasapaino ajattelun ja tekemisen eli strategian ja toiminnan välillä, sillä usein painoarvoa annetaan liikaa ensimmäiselle vaiheelle verrattuna jälkimmäiseen. (Martin, 2006, 375)

Yhden tavan kohdata organisaatiomuutoksen haasteet ovat Nadlerin & Tushmanin (1988) tutkimustensa kautta muutosten implementointiin liittyvät kolme erityyppistä ongelmaa. He jakavat ongelmatyypit vallan, levottomuuden ja organisationaalisen

kontrollin ongelmiin. Vallan ongelmissa yksilöt, ryhmät ja koalitiot taistelevat vallasta, joka juontaa juurensa poliittisesta järjestelmästä organisaatioissa. Levottomuuden taustalla on organisaation muutos kohti jotain tuntematonta ja tämän muutoksen kautta yksilöiden stressi ja levottomuus kasvavat ja se voi tuottaa organisaatiossa erilaisia käytös- tai suoriutumisongelmia. Kontrollin ongelmassa organisaatio kadottaa kontrollin muutoksen aikana. (Nadler & Tushman, 1988, 165-166)

### **2.2.2 Arviointi**

Implementaatiota on syytä mitata ja arvioida ja yksi tapa tähän on selvittää onko muutos implementoitu kunnollisesti. Luonnollisesti voidaan sanoa, että yritys on menestyksekkäästi tässä onnistunut, kun se on saavuttanut haluamansa tulokset. Ongelmallista tämän onnistumisen mittaaminen voi olla erityisesti isommissa projekteissa kun tuloksien realisoitumiseen voi kulua vuosia. Organisaatiot tarvitsevatkin tapoja mitata myös välivaiheita ja prosesseja muutosprosessin aikana. (Hacker & Washington, 2004)

Kun tutkitaan organisaation muutoksen saavutuksia, on ensiksi määriteltävä, ovatko tavoitteet ja tulosalueet tarpeeksi selvästi määritellyjä ja ovatko ne oikeasti sisäistettyjä. Tavoitteiden mitattavuutta varmistaa se, että halutut tavoitteet ovat muutokseen sopivia, ne ovat toimivia ja tarpeeksi selvästi julkilausuttuja. Toinen kriittinen asia on määritellä ovatko organisaation käyttämät strategiat sopivia, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Tutkijat ovat havainneet, että yksi asia mikä puuttuu kirjallisuudesta, on selkeä mittaamisjärjestelmä organisaatiomuutokseen liittyen. (Hacker & Washington, 2004)

### **3 TOIMINTAVAIHEEN HAASTEET**

Organisaation muutosprosessin toimintavaihe sisältää lukemattomia haasteita johtajan näkökulmasta. Kandidaatin työn laajuuden rajoitteiden vuoksi tässä osiossa tullaan keskittymään henkilöstö- ja kulttuuritekijöiden haasteisiin.

Pohjamallina käytetään Vancean (2011) artikkelia. Kyseinen artikkeli käsittelee enemmän integroitumisen jälkeistä vaihetta (post-merger integration), mutta sopii erinomaisesti taustamalliksi haastenäkökulmaan muutosprosessin toimintavaiheeseen. Artikkelissa analysoidaan henkilöstö- ja kulttuuristen tekijöiden tärkeyden merkitystä integraatioprosessissa ja sitä, miten organisaatio kykenee hallitsemaan näitä tekijöitä siten, että lopputuloksena on onnistunut integraatio (Vancea, 2011).

#### **3.1 Henkilöstötekijät**

Henkilöstöön liittyvistä haasteista organisaation muutosten yhteydessä eniten esille nousivat tutkijan kartoittaessa teoreettista aihekenttää kolme vallitsevaa alakategoriaa, jotka jakautuvat käsitteisiin; tunteet, muutosvastarinta ja roolikonfliktit.

Inhimilliset tekijät ovat iso osa muutosprosessin onnistumisessa ja nämä voidaan havaita kahdella eri tavalla. Ensiksi, muutos tuo uudelleenmuotoilun jälkeen uuden psykologisen ja organisationaalisen ympäristön työntekijöille. Toiseksi, työntekijöiden edellytetään sisäistävän uudet vaatimukset, kuten uudet tavoitteet, uudet työmenetelmät ja uudenlaisen yrityskulttuurin. (Vancea, 2011)

Vancea (2011) jakaa työntekijät organisaation muutoksen tukemisessa sen mukaan miten he toimivat muutoksen mukana. Työntekijät voivat tehdä töitä yhä enemmän ollen lojaaleja organisaatiolle tai he voivat jatkaa työntekoa samoin kuin ennen muutoksen alkamista. Työntekijät voivat olla myös muutokselle vastakkaisia eli asettuvat oppositioon tai ääritapauksessa jopa vähentävät työntekoaan ollen näin huolimattomampia.

### **3.1.1 Tunteet**

Muutostilanteet herättävät ihmisissä aina jonkinasteisia ja hyvin vaihtelevia tunteita. Tunteet voivat olla myönteisiä, mutta useimmiten ne ovat kielteisiä kun kyseessä on muutos johonkin uuteen. Muutostilanteisiin liittyvät negatiiviset tunteet voivat olla vihaa, ärtymystä, kiukkua tai jopa pelkoa. Jokainen yksilö omaksuu muutoksen omalla tavallaan ja ihmiset jakautuvat siten, että osa ottaa sen myönteisesti ja ajavat mielellään muutosta eteenpäin. Negatiivisempuna puolena on käyttäytyminen kuten, että muutosta vastustetaan ja siihen suhtaudutaan negatiivisin mielin. Muutosta voidaan ääritapauksessa ruveta pelkäämään. (Juuti & Virtanen, 2009, 119)

### **3.1.2 Muutosvastarinta**

Ihmiset voivat kokea muutostilanteissa selviytymisahdistusta, joka syntyy siitä, että henkilö pelkää, että jos hän ei muutu käy hänelle jollain tavalla huonosti. Ihmiset voivat kokea muutoksen myötä myös oppimisahdistusta, joka on sitä, että henkilön täytyy muuttaa toimintatapojaan ja asenteitaan, mutta oppimismuutos koetaan pelottavana. Honkanen selventää (2006 siteeraten Schein, 2001, 368-369), että edellä luetellut selviytymis- ja oppimisahdistukset auttavat organisaatioita ymmärtämään ilmiötä muutosvastarinta.

Mattila (2007 siteeraten Kotter & Cohen, 2002, 24-25) jakaa neljään eri kategoriaan haittatekijät, jotka voivat pysäyttää ja hidastaa muutosta. Ensimmäiseksi on itsetyytyväisyys, joka voi olla estämässä näkemästä tarvetta tai syytä muutokselle. Toiseksi muutosta voidaan vältellä tai voidaan pysytellä paikallaan. Lisäksi ihmiset voivat omata pessimistisen asenteen tai ääritapauksessa muutokseen voidaan jopa avoimesti täysin kieltäytyä. Pessimistisyys voi vaikuttaa pahimmillaan koko työyhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen.

Muutosvastarinta voi ilmetä myös muutosvasteena, joka tarkoittaa sitä, että muutosvastarinta ei välttämättä aina liity ihmisiin, vaan tekijät voivat olla myös organisaation rakenteissa, kulttuurissa tai organisaation toimintaympäristössä. (Honkanen, 2006, 370)



### **3.1.3 Roolikonfliktit**

Rooli käsitteenä on joukko odotuksia johonkin tiettyyn asemaan liittyvästä käyttäytymisestä organisaatiossa. Yhteensopimattomuus ilmenee roolikonflikteina, joka nousee siitä, että yksilöt ovat sitoutuneet useisiin rooleihin (Seo & Hill, 2005 siteeraten Katz & Kahn, 1978). Rooliepäselvyyttä voi ilmetä, mikäli ollaan epävarmoja siitä mitä roolilta odotetaan. Työntekijät voivat kokea roolikonfliktin uusien työvaatimusten edessä esimerkiksi yritysten fuusioilanteissa. (Seo & Hill, 2005)

### **3.2 Kulttuuritekijät**

Kulttuurin käsite on ”perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1991, 26) Käsitteenä organisaatiokulttuuri on hyvin monimutkainen, sillä sen perustana on joukko selviöiksi muodostuneita oletuksia (Schein, 1991, 26). Kulttuuri on kohtuullisen pysyvä ilmiö, mikä tarkoittaa sitä, että kerran luotuna sitä on hyvin vaikeata muuttaa ja kulttuuri lähtökohtaisesti vastustaa muutosta. (Nadler & Tushman, 1988, 141)

Vancea (2011) avaa artikkelissaan kulttuurista, että organisaatioilla on yhteinen oma historiansa ja kokemuksensa sekä, että organisaatioissa sen jäsenillä on taipumus jakaa kulttuuri teemoihin kuten asenteet, tavat ajatella, vuorovaikutusmenetelmät, logiikka, jolla organisaatiossa toimitaan ja strategiset menetelmät. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yhdistelmäksi attribuutteja ja arvoja, jotka ovat jaettuja työntekijöiden keskuudessa, mitkä taas sanelevat ammatilliset sekä moraaliset asenteet. (Vancea, 2011)

Kulttuurilla on iso rooli siinä, miten ryhmän jäsenet ottavat vastaan uusia rakenteita ja muutoksia. Ne voivat vaihdella hyvin nopeasta ja sujuvasta sopeutumisesta vastustukseen, vetäytymiseen tai jopa epätehokkaisiin käyttäytymismuotoihin. (Biljsma-Frankema, 2001 siteeraten Biljsma-Frankema, 1997) On olemassa suuri

riski siinä, että rakennemuutokset voivat tuoda kitkaa (ala) kulttuurien ja rakenteen välillä, mikä taas voi edistää organisaation jäsenten sekä ryhmien epätehokasta käyttäytymistä, mikä voi johtaa pahimmassa tapauksessa tuottotappioihin. (Biljsma-Frankema, 2001)

### **3.2.1 Kulttuurien yhteentörmäys**

Organisaatiot, jotka ovat liittymässä toisiinsa, kulttuurit eroavat luonnollisesti toisistaan ja ne voivat jopa "törmätä". Se, että kahden organisaation kulttuurit eroavat toisistaan on hyvin todennäköinen tilanne. (Biljsma-Frankema, 2001) Kulttuurien yhteentörmäystä tapahtuu silloin, kun työntekijät huomaavat eroavaisuuksia toimintatavoissa, kuten kommunikaatiotyylissä, sitoutumisessa, monitoroinnissa tai tiimityössä (Seo & Hill, 2005 siteeraten Marks & Mirvis, 1992). Kulttuurien yhteentörmäys on todennäköistä silloin, kun ihmiset kokevat uhkana sen, että he menettämävät omat tavat tehdä asioita. (Seo & Hill 2005) Mikäli näitä ei johdeta oikein nämä erot voivat kasvaa epämiellyttäviin mittoihin aiheuttaen tuottavuusongelmia kuten alhaista luottamusta ja vähäistä yhteistyötä ryhmien välillä, joissa työntekijät tulevat eri organisaatioista. Lopulta on olemassa hyvin suuri riski siihen, että ihmiset jakautuvat "he- ja - me" ajattelutapaan. (Biljsma-Frankema, 2001)

Kategoriaan kulttuurien yhteentörmäys voidaan myös liittää kulttuurishokki, joka voi ilmetä yritysten välillä ja nämä voidaan luokitella kolmella eri tasolla. Ensiksi konfliktit voivat ilmetä rakenteiden ja työjärjestelmien tasolla ja näitä voivat olla esimerkiksi kontrolli, palkkiot tai motivointi. Toiseksi konfliktit voivat liittyä johtamistyylieroihin sisältäen arvot tai manageriaaliset käytännöt. Kolmanneksi konfliktit voivat liittyä vallan käyttöön yksiköissä (Vancea, 2011 siteeraten Meier & Schier, 2006)

### 3.2.2 Alakulttuurit

Alakulttuuri on organisaation jäsenten osajoukko, joka määrittelee itsensä erilliseksi ryhmäksi organisaation sisällä. Alakulttuurit saattavat toisinaan olla hyvinkin voimakkaita yhteisöjä, joissa jäsenet jakavat samankaltaiset perusoletukset, arvot ja symbolit. Näillä alakulttuureilla voi olla jopa muotoutunut oma yhteinen organisaatiokulttuuri ja nämä voivat olla käännteisiä vallitsevalle organisaation kokonaiskulttuurille. Alakulttuurit voivat olla muodostuneet hyvin monen eri asian ympärille, kuten asematasoon liittyen tai vaihtoehtoisesti yleisempiin seikkoihin, kuten etnisiin tai sukupuoleen liittyviin tekijöihin. (Hatch & Cunliffe, 2006, 176-177).

### 3.2.3 Akkulturaatio

Akkulturaatio on yleisesti määritelty muutokseksi, joka aiheutuu kahden yrityksen tai järjestelmän diffuusion tuloksena kulttuurin näkökulmasta (Nahavandi & Malekzadeh, 1988 siteeraten Berry, 1980). Akkulturaation prosessi ilmenee yksilötasolla kolmessa eri vaiheessa: kontakti, konflikti ja sopeutuminen (Nahavandi & Malekzadeh, 1988 siteeraten Berry, 1983). Akkulturaatio on yleisesti mielletty kahdensuuntaisena virtana, mutta kuitenkin on usein niin, että toinen yksikkö dominoi toista yksikköä. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

Siinä vaiheessa, kun sosiaalinen ryhmä on patistettu vuorovaikutukseen keskenään, on sen jäsenet pakotettu akkulturoitumaan ryhmänä. Akkulturaatio voi tapahtua neljällä eri tavalla ja nämä tavat kertovat sen, miten ryhmät sopeutuvat toisiinsa ja ratkaisevat emergenttejä konflikteja. Nämä akkulturaation konseptit kertovat eri tavat miten kulttuuri, organisationaaliset käytänteet ja järjestelmät kahdessa yrityksessä voidaan yhdistää. *Integraatio* on tapa, jossa hankitun yrityksen edustajat haluavat säilyttää oman kulttuurinsa, sekä olla itsenäisiä ja säilyttää autonomiansa. *Yhtenäistäminen* taas on tapa, jossa ryhmä vapaaehtoisesti omaksuu toisen ryhmän identiteetin ja kulttuurin. *Erottautumisella* ryhmä pyrkii säilyttämään oman kulttuurinsa ja säilymään tiukasti erillään toisesta ryhmästä. *Dekulturaatio* taas on tapa, jossa alkuperäinen kulttuuri hävitetään ja uusi kulttuuri rakentuu kummankin ryhmän uutena kulttuurina yhdistettynä. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988 siteeraten Berry, 1983)

Schein (2001) jakaa yrityskulttuurin yhdistämisen kolmeen eri osaa; kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat. *Erillisissä kulttuureissa* kulttuurit säilyvät erillisinä, *hallitsevissa kulttuureissa* toinen taas hallitsee toista ja *sekoittuneissa kulttuureissa* ne sekoittuvat ja yhdistyvät. Parhaaksi tulokseksi sanotaan usein olevan kulttuurien sekoittuminen eli parhaiden puolien ottaminen kummastakin kulttuurista käytäntöön. (Schein, 2001, 22-27)

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimustapauksen esittely

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kielikeskus. Kielikeskus tarjoaa LUT:ssa kielipalveluja suomenkielisen viestinnän lisäksi kielissä englanti, saksa, ruotsi, venäjä, ranska, espanja, kiina sekä suomi vieraana kielenä (LUT, Kike, a).

Yliopistolain muutos on tuonut voimakkaan muutostrendin yliopistokenttään ja on pakottanut yliopisto-organisaatiot muutoksen eteen. Uusi yliopistolaki astui voimaan 1.8.2009 ja yliopistot aloittivat sen täydessä laajuudessaan 1.1.2010. Uudella yliopistolailla (558/2009) "säädetään yliopistojen tehtävistä, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä yliopistojen tutkimukseen ja opetukseen, opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Laki takaa yliopistoille taloudellisen ja hallinnollisen autonomian". Muiden suomalaisten yliopistojen rinnalla LUT on kohdannut haasteita uusien muutoksien edessä. LUT on joutunut tehostamaan toimintojaan, joista yksi kohde näistä on ollut yliopiston erillisyyksikön Kielikeskuksen liittäminen osaksi LUT:n Teknillistä tiedekuntaa.

Taustalla yliopistolain muutoksessa on Euroopan tasolla vallinneet uudistustrendit, jotka ovat jo pidempään olleet vireillä ja toteutuksessa. Euroopan komissio (2005) valottaa aihepiiriä tiedonannossaan yliopistojen uudistamisesta osana Lissabonin strategiaa. Yliopistot ovat vaatineet tällöin mm. liittyen hallintotavan uudistamiseen yliopistoille enemmän itsenäisyyttä seikoissa, kuten ohjelmien laatiminen ja henkilöstön, infrastruktuurin ja resurssien hallinnointi. (Europa, 2006)

Tutkimus tuo uutta tietoa yliopisto-organisaation sisällä realisoituneisiin muutoksiin yliopistolain muutoksen myötä. Yliopistouudistuksen täytäntöönpanosta on nyt kulunut reilu 1,5 vuotta ja sen seuraukset alkavat näkymään konkreettisesti yliopistomaailmassa. Uusiin käytänteisiin ollaan totuttautumassa ja jokainen yliopisto hakee omaa tyyliään murroksen keskellä. Tämä tutkimus tuo pilkahduksen yhden yksikön osalta muutoksen tuomiin haasteisiin.



Kuvio 4. Kielikeskuksen muutoksen vaiheet.

Kuvio neljä selventää polkua muutoksen eri vaiheista. Yliopistolain uudistuksen myötä LUT:n hallitus teki päätöksen Kielikeskuksen hallinnollisesta siirtämisestä 1.1.2010 lähtien Teknillisen tiedekunnan alaisuuteen kokouksessaan 29.9.2009 (LUT:n hallitus). Kevään 2011 aikana LUT:n Kielikeskuksen ja – palveluiden toimintaa aloitettiin tehostamaan heti vuoden 2010 alussa ja jatkettiin erityistoimin 1.1.2011 alkaen. Tehostamisella haettiin kilpailukykyisempää, tuottavampaa ja laadukkaampaa kieliopetusta sekä opiskelijoille, että tiedekunnalla. Tehostamista ennen yliopisto kävi asiasta yhteistoimintaneuvottelut ja muutosten toteuttamisen ajankohta toteutettiin 1.8.2011 lähtien. (LUT, Kike, b)

Kielikeskuksen integroituminen osaksi Teknillistä tiedekuntaa on tuonut muutoksia yksikön toimintaan ja tämän tutkimuksen empiriaosuuden tarkoituksena on paneutua muutokseen liittyviin haasteisiin, joita yksikön johtoasemaan liittyvät henkilöt ovat kohdanneet tämän muutosprosessin toimintavaiheen aikana.

## 4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensivaiheet alkoivat elokuussa 2011 tutkijan tutustumisella muutosjohtamisen ja muutosprosessin aihepiireihin. Tarkempi aiheen rajautuminen selkeni tutkijan käytyä ensimmäisiä keskusteluja tapaustutkimuskohteen LUT:n Kielikeskuksen johtohenkilön kanssa. Tutkimuksen kulku noudatti järjestelmällisesti jatkumoa ”aiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman toteutus ja tutkimuksen raportointi” (Hirsjärvi et al., 1997, 59). Tutkimussuunnitelman toteutuksen jälkeen aiheen tarkentuminen muutosprosessimallin yhteen osaan toimintavaiheeseen ja sen haasteisiin tarkentui tutkijan tutustuessa lähemmin taustateorioihin. Tämän jälkeen tutkimuksessa toteutettiin empirian keruu, empiriamateriaali läpikäytiin, haettiin tulokset tutkimuskysymyksille ja lopuksi tutkimus työstettiin raportiksi.

## 4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä perustellusti syystä, että käsitelty tapausesimerkki on ainutlaatuinen, eikä tutkimuksen luonteeseen sovi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa on käytetty metodia, jolla saadaan selville tutkittavien näkökulmat ja päästetään tutkittavien ”ääni” esille (Hirsjärvi et al., 2004, 155).

Aineiston keruun tavaksi valikoituivat puolistrukturoidut haastattelut, joita myös teemahaastatteluiksi kutsutaan. Tämä haastattelutekniikka ”sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä.” (Koskinen et al., 2005, 104)

Haastateltavia henkilöitä oli kokonaisuudessaan kolme kappaletta ja kaksi näistä haastateltiin samanaikaisesti. Tätä tekniikka kutsutaan ryhmähaastatteluksi ja tyypillisesti siihen osallistuu poiketen tästä tutkimuksesta yli viisi henkilöä. (Koskinen et al., 2005, 123) ”Haastattelutilanne lähenee keskustelua, jossa ihmiset voivat vapaasti vaihtaa käsityksiään tutkitusta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastateltavat reagoivat paitsi tutkijan kysymyksiin, myös toistensa puheisiin. Niinpä haastattelijan

kontrolli haastattelutilanteessa on ryhmähaastattelua pienempi kuin yksilöhaastattelussa.” (Koskinen et al., 2005, 123- 125) Tässä tutkimuksessa käytettiin parihaastattelutekniikkaa, joka on ”yksi ryhmähaastattelun alamuoto, ja siihen pätevät näin ollen pitkälti samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluunkin. (Hirsjärvi et al., 1997, 199)

Parihaastattelun lisäksi kolmas haastattelu toteutettiin sähköpostitse johtuen aikataulun kiireellisyydestä. Kysymysrunko pysyi kuitenkin samana ja sähköpostihaastattelulla pyrittiin saamaan lisävahvistusta ja hieman eriäviä näkemyksiä vahvistamaan parihaastattelun tuloksia. Tutkimuksen empirian haastatteluihin liittyvät rajoitteet koskevat sähköpostitse toteutettua haastattelua. Tutkija ei näin päässyt esittämään saman tien täsmentäviä kysymyksiä ja kasvotusten tehdyllä haastattelulla olisi saanut varmasti rikkaamman aineiston.

Haastatteluja varten määritettiin etukäteen kysymysrunko, joihin haastateltavat pystyivät vastaamaan omin sanoin ja ehdottamaan tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä. (Koskinen et al., 2005, 104) Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu kulkee eteenpäin tiettyjen teemojen ympärillä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48).

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Parihaastattelu nauhoitettiin ääninauhurille ja litteroitiin tämän jälkeen niiltä osin mitkä olivat tarpeen aineiston analyysivaihetta silmällä pitäen. Haastatteluaineisto luokiteltiin teemoittain osiin siten, että se oli johdonmukainen taustateorian kanssa. ”Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti”. (Hirsjärvi et al., 2004, 210) Silloin kun haastatteluja ei litteroida sanatarkasti tulee tällöin teemahaastattelun toteuttajasta aineiston paras käsittelijä. Tutkijan voidaan sanoa omaksuneen aineiston niin hyvin, että teema-alueet pystytään tunnistamaan alueittain ripeästi ja kyetään huomioimaan ne kohdat haastatteluista, jotka vaativat sanatarkkoja muotoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 142) Aineiston käsittelyä helpotti suuresti yhden haastattelun toteutuminen sähköpostitse, sillä tekstiaineisto oli valmiina kirjoitetussa muodossa.



Tutkija antoi lähes valmiin raportin haastatelluille luettavaksi ja tarkistettavaksi ennen sen lopullista versiota, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Koskinen et al. (2005) toteavat, että ”laadullisen tutkimuksen metodioppaissa esitetään joskus, että tutkimuskohteena olevien pitäisi voida tunnistaa itsensä raportista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että lähes valmis raportti annetaan luettavaksi tutkituille ihmisille. Tämän jälkeen raporttia korjataan, kunnes tutkitut ihmiset ovat siihen tyytyväisiä.” (Koskinen et al., 2005, 259)

Aineiston analyysiosiossa on käytetty tapaa, ”joka parhaiten antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin” (Hirsjärvi et al., 2004, 212). Haastatteluaineistosta on nostettu haastateltujen suoria lainauksia teema-alueittain ja vertailtu näitä teoreettiseen viitekehyskenttään.

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistäminen**

Tutkimusprosessin toteuttamisen tarkka selostus parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al., 2004, 217). ”Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.” (Hirsjärvi et al., 2004, 216)

Luotettavuutta voidaan tarkastella sekä validiteetin että reliabiliteetin käsitteiden kautta. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet eivät välttämättä sovi kuvaamaan luotettavuutta tarkoituksenomaisesti ja nämä käsitteet kuvaavatkin paremmin kvantitatiivista tutkimusta (Koskinen et al., 2005, 255-256). ”Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata” (Koskinen et al., 2005, 254). ”Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina” (Koskinen et al., 2005, 255).

Tulosten *yleistettävyy*ys laadullisessa tutkimuksessa voidaan kokea klassisesta tilastotieteen näkökulmasta hyvin kyseenalaiseksi johtuen sen pienistä tapausmääristä. (Koskinen et al., 2005, 265) ”Normaalisti tapauksia on muutama, mutta vaikka tapauksia olisi satoja, käsitellään niitä yleensä laadullisesti, koska

tällainen aineisto on useimmiten tarkoitushakuisesti poimittu näyte, ei otos, joka on kerätty satunnaismenetelmällä” (Koskinen et al. 2005, 265).

#### **4.6 Haastateltavat**

Tutkimuksen aineistoa kerättiin kolmelta eri haastateltavalta. Yksi parihaastatteluna (haastateltava 1 ja 2) sekä kolmas sähköpostitse (haastateltava 3). Aineiston analyysiosiossa ja tulkinnoissa käytetään haastateltavista lyhenteitä (1), (2) ja (3).

##### *Haastateltava 1*

Haastateltava 1 toimii Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kielikeskuksen esimiehenä ja on ollut kyseisessä työtehtävässä vuoden 2011 alusta lähtien. Henkilö on ollut Kielikeskuksen johtotehtävissä jo vuodesta 2000 lähtien. Haastateltava vastaa siitä, miten Kielikeskuksen toiminta toteutetaan.

##### *Haastateltava 2*

Haastateltava 2 toimii Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Kansainvälisten palveluiden johtajana. Hänen tehtävänä on katsoa miten Kielikeskus istuu kansainvälisiin toimintoihin Lappeenrannan Teknillisessä yliopistossa. Haastateltava on tullut Kielikeskuksen muutoksen toimintaan vasta vuoden 2011 alusta.

##### *Haastateltava 3*

Haastateltava 3 toimii Lappeenrannan Teknillisen yliopiston Teknillisen tiedekunnan dekaanina. Hän on toiminut kyseisessä virassa viimeisen 3,5 vuoden ajan. Käytännössä haastateltavasta tuli myös Kielikeskuksen johtaja vuoden 2010 alusta, kun Kielikeskus liitettiin osaksi Teknillistä tiedekuntaa.

## 5 AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Muutosprosessin haasteellisuus johtajien roolikokemuksena

Kielikeskuksen johtajat ovat kokeneet muutosprosessiin liittyvän johtajaroolin kohtuullisen haasteelliseksi. Haastatteluissa ilmeni, että muutoksen vastustus on tuonut haasteita ja palaute ei ole ollut aina kaikista miellyttävintä. Koettiin myös, että kokemus tuo varmuutta toimia muutoksen johtajana.

*”(1): Kyllä kokemus tuo, en tiedä tuoko tieto aina iloa, kyllä se tuo myös tuskaa, että kyllä semmonen tietynlainen valmistautuminen varmaan mielessä oli, et mitä on nyt odotettavissa.”*

*”(3): Tehtävässä joutuu tietysti ottamaan vastaan runsaasti vastustusta ja saa epämiellyttäviäkin arvioita itsestä ja kyvystä nähdä asia. Mutta sehän kuuluu asiaan.”*

Juuti & Virtanen (2009, 146) näkevät johtajan kohtaavan organisaation muutostilanteissa hyvin monenlaisia haasteita. Johtaja joutuu pistämään itsensä likoon ja olemaan alttiina muutoksella. Johtajalta vaaditaan myös muuntautumiskykyä ja herkkyyttä muiden tunteille ja viesteille.

### 5.2 Implementaatioprosessi

#### 5.2.1 Implementaation tuomat todelliset muutokset

Seo & Hill (2005) nimittävät implementaatiovaihetta operationaaliseksi yhdistymisvaiheeksi, jossa organisaation toiminnot ja operaatiot integroidaan. Työntekijät huomioiden he joutuvat oppimaan asioiden tekoa uudella tavalla, suoriutumisstandardit ovat uudet ja arvo- ja uskomusjärjestelmät tulee sisäistää. (Seo & Hill, 2005 siteeraten Marks & Mirvis, 1992). Haastatellut kertoivat Kielikeskuksen muutoksista seuraavasti:

*”(2): No semmonen päätös mikä on niinku suuresti vaikuttanut siihen meidän toimintaan on se, että me ei palkata enää tuntiopettajia. Se vaikuttaa suuresti toimintaan ja se tarkoittaa, meillä pitäisi nyt jatkuvasti katsoa, miten mahdollisimman tehokkaasti käyttää meidän niinku lehtoreita ja yliopisto-opettajia.”*

*”(1): Ja sitten tietysti se, että silloin ku Kielikeskus oli erillislaitos meillä oli oma toimisto, ja opintohallinto, henkilökunta ja ja nyt tämä henkilökunta on tiedekunnan palveluissa.”*

Kielikeskukselle muutokset eivät olleet yhdistymisen myötä kovin radikaaleja ja näkyvät muutokset ovat havaittavissa tuntiopettajien käytön lopettamisella ja tiettyjen palveluiden siirrolla Teknillisen tiedekunnan alaisuuteen. Haastateltava (3) avasi muutoksien vaikutuksia kertoen, että ”Kielikeskuksen alkuperäinen tukiverkko on purettu ja tiedekunnan opinto- ja toimistopalvelut tuottavat vastaavat palvelut uudessa toimintamallissa. Toimenpiteellä on aikaansaatu noin 20 %:n säästö vuotuisessa budjetissa”.

### **5.2.2 Implementaatioprosessin haasteet**

Tutkijat ovat todenneet, että muutosprosessin implementaatiovaihe on se vaihe, jolloin useimmat ongelmat ilmenevät ja epäonnistumisten riskit kasvavat (Martin (2006, 375). Implementaatioprosessin haasteisiin liittyen yksi haastateltavista koki alkuvaiheen haasteellisemmaksi johtuen Kielikeskuksen pitkästä historiasta ja syystä, että yksikkö oli elänyt hyvin rauhallista vaihetta pitkään. Haasteeksi koettiin myös se, että henkilökunta saadaan ymmärtämään yhteinen päämäärä.

*”(1): Kyllä tietysti varsinkin alkuvaiheessa se tuntuu tietysti erilaiselta, koska meillä oli sentään pitkä historia, että Kielikeskuksella on tämmösenä erillisyyksikkönä ollut olemassa vuodesta 1973 eli pitkän ajan {...} ,että kyllähän se tietysti jonkin verran oudolta tuntui , että meidän henkilöstöstä varmaan tuntuu edelleenkin, että minä nyt olen tässä jo ehtiny tottua ajatukseen paremmin, mutta että henkilökunnasta varmaan edelleenkin se tuntuu vähän.”*

*”(3): Saada työntekijät tajumaan, että joka aamu tullaan töihin yhteisen päämäärän edistämiseksi. Kaikkien tulee nähdä oma roolinsa suhteutettuna muidenkin panostukseen. Vanhanaikaiset ”sallitut tuntimäärät” eivät ole tämän päivän yliopistomaailmaa. Kaikilta edellytetään 1600 h työpanosta/a.”*

Yllättäväksi haasteeksi on noussut muutosprosessin yhteydessä luottamusmiesten kanssa käytävä jatkuva keskustelu, mikä on koettu enemmän aikaa vieväksi prosessiksi kuin asioiden edistämiseksi.

*”(3): Jatkuva keskustelu luottamusmiesten kanssa on tuntunut haasteelliselta ja joskus jopa prosessia tarpeettomasti hidastavalta.”*

Organisaatioille on erittäin haastava tehtävä saada pidettyä tasapaino strategian ja toiminnan välillä, sillä usein painoarvoa annetaan liikaa ensimmäiselle vaiheelle verrattuna jälkimmäiseen. (Martin, 2006, 375)

### **5.3 Muutosprosessin arviointi**

#### **5.3.1 Implementoinnin mittaus, testaus ja palautteen keruu**

Hacker & Washington (2004) kuvailevat, että selkein tapa mitata muutosta on selvittää onko muutos implementoitu kunnolla. He lisäävät myös, että menestyksekkääksi implementaation tekee se, että se on saavuttanut halutut tulokset.

Kielikeskuksen implementointia Teknilliseen tiedekuntaan ei varsinaisesti ole vielä tähän mennessä mitattu tai arvioitu. Implementoinnin suuntaa antavana mittarina on toiminut kuitenkin työhyvinvointikysely, joka antaa osviittaa siitä miten muutos on otettu henkilökunnan keskuudessa vastaan. Johtopäätöksiä implementoinnista voi vetää myös siitä, että ei nähdä syytä muuttua heti uudestaan ja henkilökuntakaan ei halua seuraavaa isoa muutosta heti perään.

*”(3): Toistaiseksi mittaus on kohdistunut tuohon talouteen ja yleensä työhyvinvointikyselyyn. Työhyvinvointikysely antoi odotetun tuloksen eli vastarintaa on ollut.”*

*”(2): Ei, semmosesta syystä, että se on ihan alussa, mut ehkä paras palaute mitä nyt tässä vaiheessa ... ei nähdä mitään syytä miksi pitäis muuttaa taas.”*

*”(1): ...henkilökunnankin mielipide on se, että ei jatkuvasti myllerrettäisi sillä tavalla..., enemmän eteenpäin nyt sitä...”*

Todelliset tulokset implementoinnin onnistumisesta selviävät vasta muutosprosessin edetessä integraatiovaiheeseen. Hacker & Washington (2004) toteavat, että erityisesti isommissa projekteissa tulosten realisoituminen voi viedä vuosia. Tämä kertoo siitä, kuinka haasteellista muutosten tulosten arvioiminen voi olla.

### **5.3.2 Implementaation onnistuminen johtajien näkökulmasta**

Toimintavaiheen loputtua alkaa vakiinnuttamisen vaihe, jolloin muutosprosessin hyödyt alkavat realisoitua ja konkreettinen lopputulos näkymään (Mattila, 2007, 192). Yksi haastatelluista kuvaili implementaation onnistumista näin:

*”(2): Minä sanon, että tässäkin on kaksi näkökulmaa, ensinnäkin kun katsotaan niinku sisältäpäin miten se on integroitu Teknilliseen tiedekuntaan, ei siinä ole sellaista suurta haastetta miks ei ois onnistunut. Mut sitku katsoo sen niinku ulkoapäin, se on muut Tiedekunnat ja opiskelijat, siin on tullut vähän sellasta palautetta, miksi se on Teknillisen tiedekunnan alainen.”*

Muutosprosessi koettiin kokonaisuudessaan tarpeelliseksi prosessiksi ja pääosin kokemukset olivat positiivisia sen suhteen, että implementointi oli onnistunut. Yksi haastateltavista koki, että se oli mennyt läpi hitaammin kun mitä oli odotettu. Haastatteluissa nousi esille, että implementointiprosessin onnistumisella on oikeastaan kaksi näkökulmapuolta, sisäinen ja ulkoinen.

## 5.4 Henkilöstötekijät

### 5.4.1 Johtajuuden haasteellisuus liittyen henkilöstötekijöihin

”Muutostilanteissa viestintään kohdistuu erityisiä haasteita.” (Juuti & Virtanen, 2009, 141) Tämä kuului myös haastateltavien puheissa siten, että miten muokata viestittävä tieto siihen muotoon, että henkilöstö kykenee vastaanottamaan tiedon ja miten saada oleellinen tieto läpi sekä, että se tavoittaisi kaikki osalliset.

*”(3): Viestintä on aina haasteellista. Aikaisempi kulttuuri ei ole edellyttänyt vaikeiden ja haastavien asioiden pinnalla pitämistä ja aktiivista roolia toteutuksessa.”*

Haastateltavien puheissa nousi esille, että henkilöstötekijöihin liittyvissä haasteissa viestinnän lisäksi nousi esille se, että puolet henkilökunnasta on kansainvälistä henkilökuntaa, joka tuo monikulttuurisuuden haasteita mukaan. Toisaalta myös nähtiin, että haasteita ei ollut tavallista enempää, mutta silti takana oli aika jolloin oli näennäisesti turvallista.

*”(1): ...lisämausteena se, että kun kun noin puolet on kansainvälistä henkilökuntaa; että miten he ajattelevat tämmöisistä asioista sitten.”*

*”(3): Ei juuri tavanomaista enempää. Yleensä tällaisia reivauksia vastustetaan. Menneisyys oli staattista ja näennäisen turvallista.”*

Yksi haastateltavista johtajista selventää, että johtajat saavat tiedot aikaisemmin, tieto on johtajalla erilaista ja tietoa on totuttu käsittelemään. Juuti & Virtanen (2009, 141) kuvailevat, että organisaatiomuutoksissa johto yleensä kokee asiat myönteisempänä kuin muut ryhmät organisaatiossa.

#### 5.4.2 Henkilöstön reaktioita muutoksen

Juuti & Virtanen (2009, 119) kirjoittavat, että muutostilanteissa ihmisissä herää aina jonkinlaisia tunteita. Nämä tunteet voivat olla myönteisiä, mutta useimmiten ne ilmenevät kielteisinä. Eroja Kielikeskuksen henkilökunnan keskuudessa koettiin siinä, että kuinka paljon työntekijät ovat olleet aikaisemmin tekemisissä muiden tiedekuntien edustajien kanssa. Nähtiin, että paljon toisten tiedekuntien kanssa tekemisissä olleiden työntekijöiden asenteet ja näkökulmat ovat erilaisia verrattuna niihin opettajiin, jotka antavat vain opetusta. Lisäksi koettiin myös, että henkilökunta antaa helposti palautetta, mikä helpottaa johtajan tehtävää Kielikeskuksessa.

*”(3): Varmaan enemmistö on myötämielisempää, mutta vastaan panevat ovat yleensä äänekkäitä ja antavat asialle luonteen.”*

*”(1): Sen minkä mä oon kokenu omassa yksikössäni kuitenkin helpottavana että ne sanoo sen suoraan, että ei tarvitse arvailla, että... Kyllä palaute tulee aika, aika hyvin.”*

Muutos aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita ja osittain koettiin, että negatiivisia tunteita oli koettu siitä, että ennen on ollut enemmän toimintavapautta. Kielikeskuksen henkilökunnassa vertailu aikaisempaan on ollut haastateltavan mukaan puheissa ja muutos on koettu osittain tästä syystä negatiiviseksi.

*”(2): Niin ja tässä on mukana se, et tässä kun aina vertaillaan siihen, että mitä se on ollut ja se vertaus on, että koetaan puhtaasti negatiiviseksi. Koska ennen on ollut enemmän semmosta toimintavapautta johtuen siitä, että resurssit olivat ehkä vähän paremmat.”*

Kielikeskuksen muutosprosessia kohtaan on koettu jossain määrin muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa voi esiintyä monella eri tapaa ja se voi ilmetä siten, että ei nähdä tarvetta muutokselle, vältellään muutosta tai kieltäytyään muutoksesta (Mattila, 2007). Roolihaasteena Kielikeskuksen toimintamuutoksessa on ilmennyt se, että aikaisemmin akateemikot ovat päässeet vaikuttamaan enemmän päätöksentekoon, kun uusi malli on se, että päätökset tulevat enemmän annettuna.



Tämä voi ilmetä rooliepävarmuutena, jossa työntekijät ovat epävarmoja, mitä roolilta odotetaan (Seo & Hill, 2005).

*”(3): Yllättävää on ollut tietysti muutokseen liittyvä vastarinnan sinnikkyys.”*

*”(2): No siinä on ehkä semmonen muutos nyt mitä on yliopiston uudistuksen kokonaisuudessa niinkun läsnä. Se et kun ennen on ollut tämä akateemikot mitä tässä toimii ovat olleet muka niinku vaikuttamassa paljon laajemmin siihen toimintaan. Nyt se on enemmän semmonen manageriaalinen toiminta nytte eli se et ei välttämättä sanota vaan viestitetä . Et se on ollu meidän henkilökunnalla aika lailla hankala. Että pitää sisäistää se, että se viestintä tulee eri tavalla ku mitä se on tullu ennen.”*

Vaikka organisaatioissa muutosaloite on perusteltu ja suunniteltu hyvin, on johtajien rakennettava laajamittaista sisäistä tukea ja auttaa työntekijät pääsemään vastustusvaiheen yli (Fernandez & Rainey, 2006).

## **5.5 Kulttuuritekijät**

### **5.5.1 Toimintakulttuuri**

Kulttuuri voidaan nähdä kohtuullisen pysyvänä ilmiönä, mikä tarkoittaa sitä, että kerran luotuna sitä on hyvin vaikeata muuttaa ja kulttuuri lähtökohtaisesti vastustaa muutosta. (Nadler & Tushman, 1988, 141) Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yhdistelmäksi attribuutteja ja arvoja, jotka on jaettu työntekijöiden kesken, jotka taas sanelevat ammatilliset ja moraaliset asenteet. (Vancea, 2011)

Kielikeskuksen toimintakulttuuri on haastateltavien puheiden mukaan vahvasti otteessa menneisyydestä, mikä kertoo siitä, että edelliseen kappaleeseen viitaten on henkilökunnan keskuudessa kerran luotu ja toimivaksi todettu. Kulttuuria on myös haasteellista havaita, kun se on kerran kunnolla sisäistetty ja tämä on Kielikeskuksessa nähty niin, että henkilökunnan keskuudessa ei välttämättä nähdä

omaavansa toimintakulttuuria. Kielikeskuksen toimintakulttuurille on ollut ominaista keskusteleva kulttuuri.

*”(3): Kielikeskuksen toimintakulttuuri on vahvasti menneisyydestä.”*

*”(3): Arvot ja asenteet ovat 70-luvulta. ”*

*”(1): Kielikeskuksen henkilöstö on erityisesti sellaista, et se halua, on halunnu aina keskustella käyttäen pitkiä perinpohjaisia keskusteluja. ”*

*”(2): Se mitä minä ulkopuolisena, kun minä oon tullu ulkopuolisena, oon huomannut sen, että heille ei ole, henkilökunnalle ei ole ihan niin selvää, et yksiköllä voi olla toimintakulttuuri, joka on muu kun se oma toimintakulttuuri. ”*

Alakulttuuri on organisaation jäsenten osajoukko, joka määrittelee itsensä erilliseksi ryhmäksi organisaation sisällä. (Hatch & Cunliffe, 2006, 176). Haastatteluissa tuli puheisiin yksikön oma kulttuuri ja tämä nähtiin siten, että on ihan normaalia, että yksiköllä on oma kulttuuri ja toimintatavat. Haastateltava (2) selventää, että *”vaikka kuulutaankin Teknilliseen tiedekuntaan voihan olla silti olla oma toimintakulttuuri vaikka onkin osa teknillistä tiedekuntaa. Mut se pitää ehkä vielä, me ollaan vasta menossa siihen suuntaan, että me rakennetaan tällaista yksikkötoimintakulttuuria. Ja annetaan myös niinku henkilökunnan ymmärtää et semmonenkin on olemassa.”*

### **5.5.2 Kulttuurien eroavaisuus keskenään**

Organisaatiot, jotka ovat liittymässä toisiinsa, kulttuurit eroavat toisistaan ja ne voivat jopa ”törmätä”. Se, että kahden organisaation välinen kulttuuri eroavat toisistaan on erittäin todennäköistä. (Biljsma-Frankema, 2001) Yleisesti ottaen Teknillisen tiedekunnan ja Kielikeskuksen kulttuurit eivät eroa toisistaan merkittävästi jo johtuen siitä, että kyseessä on sama yliopisto-organisaatio ja yhteenliittymässä on ollut kaksi yksikköä organisaation sisällä. Eroja on kuitenkin ilmennyt menneisyydessä, mutta yhteistyö on koettu kuitenkin helpommaksi kuin alun perin oli ajateltu.

*”(3): Tässä vaiheessa jo samankaltaistumassa, mutta menneisyydessä erot olivat dramaattiset.”*

*”(2): Kyllä tää yhteistyö on ollut helpompaa kuin olisin kuvitellut.*

*”(3): Aina se on haasteellista, mutta terveen järjen mukainen toiminta kuitenkin lopulta voittaa.”*

Kielikeskuksen ja Teknillisen tiedekunnan kulttuurien yhdistäminen koetaan näin haasteelliseksi, mutta mahdolliseksi ylittää. Jokaisen muutosprosessin alku liittyy se sitten henkilöstö- tai kulttuurillisiin tekijöihin on aluksi aina haasteellinen, mutta ihmiset kuitenkin sopeutuvat uuteen tilanteeseen yllättävän nopeasti.

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaation muutosprosessien toimintavaiheen haasteita johtajan näkökulmasta. Päättökysymyksenä oli selvittää *Minkälaisia haasteita johtajat kohtaavat muutosprosessin toimintavaiheen aikana?*, jota täsmennettiin kahdella alatutkimuskysymyksellä (1) *Minkälaisia haasteita nousee esille muutosprosessin toimintavaiheen aikana henkilöstötekijöiden puolelta?* ja (2) *Minkälaisia haasteita nousee esille muutosprosessin toimintavaiheen aikana kulttuuritekijöiden puolelta?*

Tutkimuskohteen Kielikeskuksen johtajien puheissa nousi esille selvästi haasteellisuus koskien muutosprosessin läpivientiä. Haastekohdiksi nousivat yleisellä tasolla muutoksen vastustuksen kanssa työskentely ja sellaisen palautteen saanti, joka ei ollut positiivisinta. Koettiin kuitenkin, että tämänkaltaiset seikat kuuluvat asiaan ja niiden kanssa on opittava työskentelemään. Juuti & Virtanen (2009, 146) nostavat esille samankaltaisia ajatuksia siitä, että johtajan on pistettävä itsensä likoon ja olemaan alttiina muutoksen tuomille haasteille.

Muutosprosessin toimintavaiheen implementaatioprosessin alkuvaihe oli haasteellisin Kielikeskuksessa johtuen yksikön pitkästä ja tasaisesta historiasta. Martin (2006, 375) on avannut samanlaisia ajatuksia, että implementaatiovaihe on se vaihe, kun useimmat ongelmat nousevat esiin. Suuria muutoksia ei ollut vaadittu yksikön toiminnassa aikaisemmin, joka oli aluksi omiaan tuomaan jännitteitä ja haasteita prosessin läpiviennissä. Haastekohdiksi implementaatioprosessissa nousivat johtajien puheissa yhteisen päämäärän hyödyn viestittäminen henkilökunnalle. Lisäksi koettiin, että prosessin alkuvaihetta hidasti selvästi luottamusmiesten kanssa käytävät jatkuvat keskustelut. Luottamusmiesten kanssa käydyt keskustelut antavat osviittaa Martin (2006, 375) ajatuksille siitä, että organisaatioissa koskien muutosprosessia annetaan helposti liikaa painoarvoa strategian ja toiminnan välillä sen ensimmäiselle vaiheelle eli ajattelulle, ei tekemiselle. Toimintavaiheen arviointinäkökulmasta haasteita nousi esille työhyvinvointikyselyn kautta, joka osoitti merkkejä muutoksen vastustuksesta ja toiveita siitä, ettei suuria muutoksia tulisi heti perään uudestaan.

Henkilöstötekijöihin liittyvissä haasteissa nousi esille Kielikeskuksen muutosprosessissa monikulttuurisuuden haaste johtuen kansainvälisestä henkilökunnasta. Toinen haasteellinen tekijä oli viestinnän läpisaanti siten, että saadaan viesti muokattua niin, että se kyetään vastaanottamaan, saadaan oleellinen tieto läpi ja sillä tavoitetaan kaikki osalliset. Muutos nosti henkilökunnan joukossa jonkin verran negatiivisia tunnereaktioita, joka juontaa johtajien puheissa aikaisemmin olleeseen avoimempaan toimintavapauteen. Juuti & Virtanen (2009, 119) kirjoittavat siitä, että muutostilanteet organisaatioissa synnyttävät herkemmin negatiivisia kuin positiivisia tuntemuksia. Roolihaasteena nousi esille se, että päätöksenteko siirtyi enemmän työntekijöiltä johtajatasolle. Tämä voi johtaa rooliepäselvyyteen, jolloin työntekijä ei välttämättä tiedä mitä uudelta rooilta odotetaan (Seo & Hill, 2005). Positiivisia asioita nousi haasteiden rinnalle siinä, että Kielikeskuksen henkilökunta on joukko, joka antaa helposti palautetta, joka taasen on helpottanut johtajien toimintaa muutoksen aikana.

Kulttuuritekijöihin liittyvistä haasteista ei noussut esille suurempia ongelmakohtia. Yksikön toimintakulttuuri sisältää johtajien puheissa paljon vivahteita menneisyydestä ja toimintakulttuuri on ollut keskustelevaa. Nadler & Tushman (1988, 141) selventävät, että kerran luotuna kulttuuria on haasteellista muuttaa ja se on kohtuullisen pysyvä ilmiö. Keskusteleva toimintakulttuuri voi olla haasteena siinä mielessä, että päätökset tulevat enemmän johtotasolta, eikä keskustelevalle kulttuurille ole enää aikaa. Teknillisen tiedekunnan ja Kielikeskuksen kulttuurien eroavaisuudet eivät ole nousseet isommiksi haasteiksi jo johtuen siitä, että kyseessä on sama LUT:n organisaatio. Yhteistyö on koettu helpompana kuin alun perin osattiin kuvitella.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haettiin vastauksia johtajien kokemuksiin haasteisiin muutosprosessin toimintavaiheen aikana ja erityisesti henkilöstö- ja kulttuuristen tekijöiden osalta. Tutkimustuloksista ilmeni, että organisaation muutosprosessin kanssa työskentelevät johtajat kohtaavat paljon erilaisia haasteita prosessin aikana. Johtajat joutuvat laittamaan itsensä likoon, ohjaamaan työntekijöitä ja muuttumaan myös itse samalla (Juuti & Virtanen, 2009, 146). Johtajaa kohtaan osoitetaan monenlaisia tunteita henkilöstön puolelta ja aina nämä eivät ole välttämättä positiivisia tunteita.

Kuten tutkimustulokset osoittivat, implementaatiovaiheen aikana useimmat ongelmat muutosprosessissa nousevat esiin ja on haasteellista saada pidettyä tasapaino strategian ja toiminnan välillä (Martin, 2006, 375). Implementaatiota on syytä mitata ja arvioida ja yksi tapa tähän on selvittää onko muutos implementoitu kunnollisesti. (Hacker & Washington, 2004) Muutoksen onnistumista implementaatiovaiheen jälkeen on syytä mitata, sillä tämä voi tuoda esiin ongelmakohtia ja mittarit voivat kertoa implementaation onnistumisesta.

Johtajuuden haasteet voidaan jakaa henkilöstö- ja kulttuurisiin tekijöihin, kun tarkastellaan muutosprosessin toimintavaihetta ja sen haasteita. Nämä kaksi tekijää ovat johtajan näkökulmasta erittäin haasteellisia ja vaatii johtajalta asiantuntemusta ja taitoa ohjata henkilökuntaa kohti muutoksen onnistumista ja vaikeiden asioiden kohtaamista. Kuten kirjallisuus kertoo, muutostilanteet herättävät ihmisissä aina jonkinasteisia ja hyvin vaihtelevia tunteita, jotka voivat olla myönteisiä, mutta useimmiten ne ovat kielteisiä kun kyseessä on muutos johonkin uuteen ja tuntemattomaan. (Juuti & Virtanen, 2009, 119) Henkilöstö voi kokea negatiivisia tunteita, pelkoja, muutosvastaisuutta ja jopa konflikteja oman uuden roolinsa kanssa. Vastarinta voi olla hyvinkin sinnikästä, jos muutoksia ei ole organisaatiossa suuremmin sen historian aikana tehty.

Muutos voi nostaa pintaan muutosvastarintaa, kuten tutkimustulokset osoittivat. Honkanen selvittää (2006 siteeraten Schein, 2001, 368-369), että muutosvastarinnan taustalla voi olla selviytymis- ja oppimishdistusta, joka voi auttaa organisaatioita ymmärtämään ilmiötä muutosvastarinta. Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että uudet roolit voivat tuoda pintaan rooliepäselvyyttä. Rooliepäselvyyttä voi ilmetä siten, että ollaan epävarmoja siitä mitä roolilta odotetaan (Seo & Hill, 2005).

Organisaatioissa vallitsee aina jonkinlainen toimintakulttuuri ja tämä kulttuuri on kohtuullisen pysyvä, kun se on kerran luotu. Käsitteenä organisaatiokulttuuri on hyvin monimutkainen, sillä sen perustana on joukko selviöiksi muodostuneita oletuksia (Schein, 1991, 26). Tämä tekee sen, että muutosta liittyen kulttuurillisiin tekijöihin ei ole kovin helppoa muuttaa. Kulttuuritekijöitä ei ole myöskään välttämättä helppo havaita ja voidaan joutua erikseen nostamaan esille seikkoja kuten, että organisaatiolla tai yksiköllä on oma kulttuuri ja tavat. Kahden organisaation tai yksikön kohdatessa eroavat kulttuurit toisistaan ja ne voivat jopa "törmätä" keskenään. Se, että kahden organisaation kulttuurit eroavat toisistaan on hyvin todennäköinen tilanne. (Biljsma-Frankema, 2001)

## **7.2 Jatkotutkimustarpeet**

Toimintavaiheen haasteet johtajan näkökulmasta sisältävät paljon teemoja, jotka henkilöstö- ja kulttuuristen tekijöiden lisäksi ansaitsevat tarkempaa tarkastelua. Nämä kaksi tekijää henkilöstö ja kulttuuri ovat vain osa sitä muutosta ja lisätutkimusta voidaan tehdä esimerkiksi myös rakenteellisista ja organisaation toimintaympäristöön liittyvistä seikoista. Muutosvastarinta voi ilmetä myös muutosvasteena, joka tarkoittaa sitä, että muutosvastarinta ei välttämättä aina liity ihmisiin, vaan tekijät voivat olla myös organisaation rakenteissa, kulttuurissa tai organisaation toimintaympäristössä. (Honkanen, 2006, 370) Muutos on kokonaisuus, jota tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta.

Tapaustutkimusta silmällä pitäen olisi jatkotutkimusta mielenkiintoista suorittaa seuraten Bullockin & Battenin nelivaihemallin neljättä vaihetta integraatio. Kuten Bullock & Batten (1985) asiasta kirjoittavat artikkelissaan, kun muutosohjelma on onnistuneesti implementoitu, se tulee integroida pysyvästi sosiaaliseen systeemiin.

## LÄHTEET

Berry, J. W. 1980. Social and cultural change. Handbook of cross-cultural psychology, vol. 5, sivut 211-279.

Berry, J. W. 1983. Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. Perspectives in immigrant and minority education, sivut 66-77.

Bijlsma-Frankema, K.M. 1997. On costly frictions between organizational cultures and structure. Current Topics in Management, JAI Press, Greenwich, CT, vol. 2, sivut 123-53.

Bijlsma-Frankema, K. 2001. On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. Journal of European Industrial Training, vol. 25, nro 2/3/4, sivut 192- 207.

Bullock, R. J, & Batten, D. 1985. It's Just a Phase We're Going Through: A review and Synthesis of OD Phase Analysis. Group & Organization Studies, vol. 10, nro 4, sivut 383-412.

Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change – competitors or allies. The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, nro 9, sivut 886-902.

Fernandez, S. & Rainey, H. 2006. Managing succesful organizational change in the public sector. Public Adminisration Review, vol. 66, nro 2, sivut 168-176.

Goodman, P. S., & Kurke, L. B. 1982. Studies of change in organizations: A status report. In P. S. Goodman (Ed.), Change in organizations (sivut 1-46). San Francisco: Jossey-Bass.

Hacker, M. & Washington, M. 2004. How do we measure the implementation of large-scale change? Measuring Business Excellence, vol. 8, nro 3, sivut 52-59.



Hatch, M. & Cunliffe, A. 2006. Organization theory – modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press Inc: New York.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia, nro 235, Julkisojohtaminen. Universitas Wasaensis.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Katz, D., & Kahn, R. 1978. The social psychology of organizations. (2nd ed.). New York: John Wiley.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, John P. 1995. Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat? Yritystalous, vol. 4, sivut 15–24.

Kotter, J. P. & Cohen, D.S. 2002. The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.

Lauser, B. 2010. Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, vol. 5, nro 1, sivut 6-27.

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch. 1969. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

LUT:n hallitus. 2009. Hallituksen pöytäkirja 1/2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2011]. Saatavilla: LUT:n intranet.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. 1992. Rebuilding after the merger: Dealing with "survival sickness." *Organizational Dynamics*, vol. 21, nro 2, sivut 18-32.

Martin, G. 2006. *Managing People and organizations in changing contexts*. Elsevier Ltd.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallituun uudistamiseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Meier, O & Schier G. 2006. *Fusions Acquisitions- Strategie, Finance, Management*, Ed. Dunod, Paris.

Nadler, D. & Tushman, M. 1988. *Strategic organization design. Concepts, tools & processes*. USA: HarperCollinsPublishers.

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. 1988. Acculturation in mergers and acquisitions. *The Academy of Management Review*, vol. 13, nro 1, sivut 79-90.

Nelson, L. 2003. A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, vol. 10, nro 1, sivut 18-30.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisaatiot – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Saarinen, T. & Välimaa, J. 2006. Muutos korkeakoulupolitiikan tutkimuksessa. Teoksessa: Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopistopaino.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selvitytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Seo, M-g. & Hill, N. 2005. Understanding the human side of merger and acquisition. An Integrative Framework. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 41, nro 4, sivut 422-443.

Singh, A. & Shoura, M. 2006. A life cycle evaluation of change in an engineering organization: a case study. International Journal of Project Management, vol. 24, nro 4, sivut 337-348.

Timmerman, C. E. 2003. Media selection during the implementation of planned organizational change. Management Communication Quarterly, vol. 16, nro 3, sivut 301-340.

Vancea, M. 2011. Challenges and stakes of the post-acquisition integration process. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, vol. 13, nro 1, sivut 167-180.

## Sähköiset lähteet

Europa. 2006. *Yliopistojen uudistaminen osana Lissabonin strategiaa* [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.9.2011]. Saatavilla: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c1\\_1078\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c1_1078_fi.htm)

LUT, Kike, a. *Kielikeskuksen etusivu* [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2011]. Saatavilla <http://www.lut.fi/fi/kike/Sivut/Default.aspx>

LUT, Kike, b. *LUT:n kielikeskuksen ja -palveluiden toimintaa tehostetaan* [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2011]. Saatavilla <http://www.lut.fi/fi/lut/news/2011/sivut/20110504kielikeskus.aspx>

## Haastattelut

### *Parihaastattelu*

Haastateltava 1, Kielikeskuksen esimies 7.11.2011

Haastateltava 2, Kansainvälisten palveluiden johtaja, 7.11.2011

### *Sähköpostikysely*

Haastateltava 3, Teknillisen tiedekunnan dekaani, 7.11.2011

## LIITTEET

### Liite 1.

#### KYSYMYSRUNKO

### TAUSTATIETOJA

#### Perustiedot

Työtehtävä ja työnkuva?

Kuinka kauan olet ollut kyseisessä työtehtävässä?

#### Rooli muutoksen aikana

Miten olet kokenut roolisi muutosprosessin aikana?

Oletko kokenut roolisi haasteelliseksi?

#### Muutoksen tausta

Muutosprosessi yleisesti läpikäytynä (mitä tapahtunut ja miksi)?

#### Missä mennään nyt?

Mitä vaihetta Kielikeskuksen muutosprosessi käy tällä hetkellä läpi?

### TEORIAOSUUS

#### 1) Implementaatio (Implementation)

(Muutoksen suunnittelun ja päätöksen jälkeinen käytännön muutoksen toteutus)

Miten Kielikeskuksen liittäminen osaksi Teknillistä tiedekuntaa on onnistunut?

Onko implementointi sujunut odotusten ja suunnitelmien mukaisesti?

Miten Teknillinen tiedekunta on ottanut uuden yksikön vastaan?

Onko vaihe sisältänyt yllätyksiä tai suuria haasteita?

Kuinka pitkäkestoinen tämä vaihe on ollut?

#### 2) Arviointi (Evaluation)

Onko implementoinnin onnistumista mitattu, testattu tai onko siitä kerätty palautetta?

Onko yliopistolain uudistuksen myötä tullut muutos ollut hyödyllinen Kielikeskukselle?

Toimintavaiheen haasteet johtajan näkökulmasta?

- **Henkilöstö** (human aspects)
  - o Onko johtajan näkökulmasta ollut haasteellista johtaa henkilöstö muutoksen läpi?
  - o Minkälaisia reaktioita muutos on aiheuttanut henkilöstön parissa (esim muutosvastarintaa, konflikteja)?
- **Kulttuuri** (toimintakulttuuri)
  - o (Asenteet, arvot, toimintavat, normit)
  - o Kuinka erilainen kulttuuri Teknillisellä tiedekunnalla ja Kielikeskuksella on?
  - o Onko kahden yksikön kulttuurien sopeuttaminen ollut haasteellista?
- **Muita haasteita**
  - o Viestintä (ulkoinen ja sisäinen viestintä)
  - o Mitä muita haasteita olette kohdanneet toimintaprosessin aikana?

Mitkä haasteet ovat nousseet merkittävimiksi muutosprosessin aikana?

Onko muutosprosessissa vielä asioita, jotka kaipaavat kehittämistä?