

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Matikainen Miia

**TOIMIHENKILÖN TYÖHÖN SITOUTUMINEN
MUUTOKSEN ALKUVAIHEESSA
- Tapaustutkimus suomalaisessa finanssialan yrityksessä**

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu-tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	11
1.2. Tutkimuksen rakenne.....	12
2. MUUTOKSEN JOHTAMINEN	14
2.1. Näkökulmia muutosjohtamisen tutkimukseen.....	15
2.2. Muutosprosessin teoreettisia vaihemalleja	18
2.2.1. Lewinin kolmen askeleen muutosmalli	19
2.2.2. Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosprosessi	20
2.3. Muutokset organisaatiotasolla	24
2.4. Muutokset yksilötasolla	26
2.4. Muutoksen aiheuttamat vaikutukset yksilötasolla	30
2.5. Muutosvastarinta.....	32
2.6. Muutoksen hallintakeinot	37
3. TYÖHÖN SITOUTUMINEN	41
3.1. Näkökulmia sitoutumisen tutkimukseen.....	44
3.2. Työhön sitoutumisen teoria	46
3.3. Työetiikka	47
3.4. Kiinnittyminen työtehtäviin	48
3.5. Uraan sitoutuminen.....	49
3.6. Jatkuva organisaatioon sitoutuminen.....	50
3.7. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen	52
3.8. Yhteenveto työhön sitoutumisen ulottuvuuksista	53
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	55
4.1. Tutkimuksen metodologia	55
4.2. Kvalitatiivinen tutkimus	56
4.3. Tapaustutkimus.....	56
4.4. Aineiston keruu.....	57
4.5. Teemahaastattelut	58
4.6. Tutkimusaineiston analysointi	59
4.7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61

5. TULOKSET	63
5.1. Muutosprosessi	63
5.2. Työhön sitoutuminen	68
5.3. Johdon näkökulma muutoksesta	73
5.4. Analyysi tutkimustuloksista.....	77
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
LÄHDELUETTELO	84

LIITTEET

Liite 1. Toimihenkilöille osoitettu saatekirje

Liite 2. Teemahaastattelun runko (toimihenkilöille)

Liite 3. Johtoryhmän jäsenen haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO	Sivu
Kuvio 1: Muutoksen perustyyppien nelikenttä	16
Kuvio 2: Skenaariot, miten muutos on koettu	17
Kuvio 3: Vastustuksen murtaminen vision avulla	22
Kuvio 4: Muutosvision viestinnän epäonnistuminen	23
Kuvio 5: Tunnekaäyrä muutostilanteessa	27
Kuvio 6: Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet	28
Kuvio 7: Työn epävarmuuden seuraukset hyvinvoinnin kannalta	31
Kuvio 8: Huonon johtamisen vaikutus muutosvastarintaan	35
Kuvio 9: Muutosvastarinnan syy-seuraussuhteet	36
Kuvio 10: Sitoutumisen malli	43
Kuvio 11: Viisi työhön sitoutumisen perusulottuvuutta	46

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Miia Matikainen

Tutkielman nimi:

Toimihenkilön työhön sitoutuminen muutoksen alkuvaiheessa - Tapaustutkimus suomalaisessa finanssialan yrityksessä

Ohjaaja:

Maria Järnlström

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Aloitusvuosi:

2005

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ

Finanssialalla on ollut viime vuosikymmeninä suuria myllerryksiä. Ala on muuttunut paljon ja se on vaatinut niin toimihenkilöiltä kuin johdoltakin muutosta omissa toimintatavoissa. Tutkimus perustui vuonna 2008 tapahtuneeseen toimintamalli muutokseen. Muutos oli valtakunnallinen ja se koski noin 250 henkilöä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata muutoksen alkuvaihetta sekä selvittää, mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa. Miten toimihenkilöt kokivat muutoksen? Millaisia tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia muutostilanne herätti toimihenkilöissä? Minkälainen merkitys omalla lähiesimiehellä oli muutoksessa? Miten muutos vaikutti työhön sitoutumiseen?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen teoreettiset viitekehukset muodostuvat muutoksen johtamisesta sekä työhön sitoutumisesta. Muutoksen alkuvaihetta on kuvattu tutkimuksessa Kotterin muutosprosessimallilla. Työhön sitoutumisen teoria pohjautuu Paula C. Morrowin määrittämään työhön sitoutumisen malliin. Tutkimus tehtiin suomalaisessa finanssialan yrityksessä vuonna 2009. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Aineisto koostui kymmenestä toimihenkilöstä sekä yksi muutosta ohjaavan tiimin jäsenestä ja johtoryhmän jäsenestä. Aineisto analysoitiin sisälön analyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että muutos koettiin monin eri tavoin, kuten shokkina, hämmennyksenä, tyrmistyksenä, vihana, epävarmuutena, masennuksena, stressaavana, helpottavana ja innostavana. Muutosprosessin osiosta löydettiin työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä. Nämä tekijät olivat kaikki yhteiseen tekemiseen liittyvä osallistuminen sekä toimihenkilön oma aktiivisuus, avoimuus sekä positiivinen asenne. Lisäksi tunne samanarvoisuudesta sekä aikaisemmat kokemukset muutostilanteista nähtiin muutosta edistävinä tekijöinä. Työhön sitoutumisen osiosta sitoutumista edistäviä tekijöitä löydettiin: työilmapiiri, oman työn arvostus, vaihtelevat ja monipuoliset työtehtävät sekä esimiehen kannustus, palaute ja tuki. Oma lähiesimies koettiin merkittäväksi muutoksen alkuvaiheessa. Muutos heikensi toimihenkilöiden uraan ja alaan sekä organisaatioon sitoutumista. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen heikentyi tai katosi hetkellisesti kokonaan.

AVAINSANAT: Muutos, muutoksen alkuvaihe ja sitoutuminen

1. JOHDANTO

Organisaatioiden muutoksia tutkiva tieteenala on vielä nuori vaikka termi ”muutos” on ollut käytössä jo kauan. Muutokset ovat yritysmaailmassa lähteneet kiihtyvää vauhtia etenemään (Kotter & Rathgeber 2008: 133). Esimerkiksi organisaatioiden ikä arvioitiin vuonna 1920 olevan vielä 65 vuotta kun nyt 2000 -luvulla yrityksen keskimääräinen ikä on kymmenen vuotta. Organisaatioiden muutosten vaikutusalueet ovat laajentumassa. Monet harkitut muutokset ylittävät organisaatioiden rajat ja vaikuttavat yhä suurempaan määrään ihmisiä ja ne ovat entistä järjestelmällisempiä. (McLagan 2003: 14)

Muutokset organisaatioissa ovat tulleet jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Muutospaineita aiheuttavia tekijöitä ovat kiihtyvä globalisaatio, talouden suhdanne vaihtelut, markkinatalouden muutokset ja kvartaalitalouden tulosvaatimukset. Myös teknologiset läpimurrot, kiristynyt kilpailu ja kasvavat innovaatiotarpeet vauhdittavat muutosprosesseja (Kotter 2009: 139). Nämä muutostekijät aiheuttavat muun muassa sen, että etenkin määräaikaisten työsuhteiden käyttö on lisääntynyt. Vuoden 2008 tehdyn työolobarometrin (Lehto & Sutela 2008: 33 - 39) mukaan määräaikaiset työsuhteet ovat Suomessa edelleen yleisempiä kuin EU-maissa keskimäärin. Tämä selittyy sillä, että etenkin naisvaltaisilla aloilla ja kuntasektorilla ei ole varaa tai uskallusta palkata henkilöstöä pysyviin vakansseihin (Mauno & Kinnunen 2005: 175). Näiden epävarmuustekijöiden valossa tulisi pohtia, miten organisaatioihin hankitaan ja sitoutetaan hyviä työntekijöitä, jotta organisaatio menestyisi muuttuvassa maailmassa.

Henkilöstön sitouttamista on pidetty organisaatiolle erittäin tärkeänä asiana, sillä sitoutunut ja työhönsä motivoitunut työntekijä tekee laadullisesti parempaa työtä, saavuttaa asetetut tavoitteet sekä suhtautuu myönteisesti jatkuvaan kehitykseen ja uudistuksiin. (Kotter & Rathgeber 2008, Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007: 209) Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, (johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle), hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Näitä keinoja organisaation tulisi tulevaisuudessa kehittää, jotta henkilöstö sitoutuisi organisaatioon. (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007: 209; Viitala 2007: 90)

Yritysten johtamis- ja sopeutumismekanismit eivät ole pysyneet muutoshaasteiden tahdissa. Jopa 90 prosenttia organisaatioista sulkee silmänsä välttämättömältä muutokselta

tai yrittää sopeutua muutokseen tavoilla, jotka eivät johda toivottuihin tuloksiin (Kotter & Rathgeber 2008:133; Atkinson 2005: 14). Monissa organisaatioissa uskotaan, että henkilöstö on helposti liikuteltavissa oleva resurssi, jota voidaan vähentää ja lisätä tarpeen mukaan. Tällainen toiminta on kuitenkin esimerkki lyhytjänteisestä johtamisesta. Ennakoinnin puute johtaa helposti hätäisiin ja poukkoileviin ratkaisuihin. (Viitala 2007: 89)

Globaalit taloudelliset ja yhteiskunnalliset kriisit ja muut muutokset kertovat siitä, että muutoksen haaste on otettava vakavasti. Harkituista muutosprojekteista onnistuu vain 67 prosenttia sekä henkilöstöä irtisanoneilla yrityksillä menee paljon huonommin kolmen vuoden päästä kuin niillä yrityksillä, jotka olivat päättäneet pitää työntekijänsä. Kotter (2009: 10) toteaa uusimmassa kirjassaan, että jopa 70 prosenttia tarvittavista muutoksista jää käynnistämättä, vaikka monet ajavat loppuun itsensä parhaansa yrittäessään. Tai muutos valmistuu, mutta ylittää pahoin budjetin tai jää vajaaksi lähtötavoitteen. Mikä on pielessä? Yritykset aloittavat usein muutoshankkeet suurin toivein. (McLagan 2003: 15)

Syinä epäonnistumiseen on ensinnäkin se, että muutokseen ei valmistauduta riittävän hyvin. Yritysjohdajat panostavat muutokseen liittyvien päätösten tekoon ja varmistavat, että muutos on teknisesti vankalla perustalla. Organisaatiossa erehdytään olettamaan, että koska muutos on vankka teknisesti, organisaatio hyväksyy sen. Toinen on se, että energiaa ei enää pannakaan muutoksen toteuttamiseen, jotta se ehtisi juurtua organisaatioon. Muutos on prosessi, jolla on syviä sosiaalisia ja inhimillisiä vaikutuksia. Muutoksen välttämättömyys on intuitiivisesti havaittavissa, mutta johtajat ryhtyvät harvoin toimiin muutoksen toteuttamiseksi. (Atkinson 2005: 15 - 16; McLagan 2003b: 15) Kolmas syy epäonnistumiseen liittyy siihen, kuinka paljon organisaatio antaa muutokselle painoa ja miten siitä viestitetään (Pundziene, Alonderiene & Buoziute 2007: 61).

Johtajat olettavat, että jokaisella työntekijällä on organisaatiossa samat intressit ja tavoitteet. Johto saattaa viestiä muutoksesta painottaen taloudellisia näkökohtia, kun taas työntekijät haluavat kuulla kuinka muutos parantaa heidän työntekeään ja suhdettaan asiakkaisiin. Jos työntekijät eivät pysty löytämään kysymykseen vastausta, he tulevat muutokseen mukaan vasta siinä vaiheessa kun vastustuksesta seuraa sanktioita. Heikko viestintä muutostilanteessa voi tuhota työntekijän sitoutumisen organisaatioon. Tutkimukset osoittavat myös sen, että epäonnistunut muutos on liian suppeasti toteutettu eli kaikkia muutoksen osapuolia tai näkökulmia ei ole otettu huomioon muutoksen täytäntöönpanovaiheessa. (McLagan 2003b: 15) Esimerkiksi siirrettäessä työntekijöitä eri

työpisteisiin, johto ei ole ottanut huomioon hajautettujen työpisteiden asiakasmääriä, joka johti töiden ruuhkautumiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen ja lopulta työntekijöiden uupumiseen.

Kotter (2009) nimeää kolme tekijää, miksi muutokset eivät onnistu. Ensinnäkin, kaikki lähtee muutosvalmiudesta ja -tahdosta. Tunteilla on onnistuneissa muutoksissa vahva rooli. Isoin virhe, jonka muutosjohtajat tekevät on se, ettei kyetä luomaan riittävän vahvaa muutostahtoa ja tunnetta muutoksen pakottavuudesta työntekijöiden keskuudessa. Toiseksi, kylläisyys ja itsetyytyväisyys ovat yleisiä jokaisessa organisaatiossa. Aikaisempi onnistuminen synnyttää itsetyytyväisyyttä. Kun organisaatiossa ollaan kylläisen omahyväisiä, ei johtajan tulevaisuuden suunnitelmilla ole onnistumisen mahdollisuuksia. Kolmanneksi, muutostahdon vastakohta ei ole yksistään kylläisyys, vaan myös väärin ymmärretty ja tulkittu tilanteen pakottavuus. Kun muutoshalu organisaatiossa suuntautuu väärin, syntyy toimintaa, jonka ajovoimana on pelko, viha ja turhautuminen. Väärä muutoshalu johtaa kuumeiseen kiireilyyn, jossa juostaan kokouksesta toiseen ja kierretään kehää pääsemättä kuitenkaan oikeasti eteenpäin.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työhön sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa. Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan muutostilanteen alkuvaihetta ja perehdytään siihen, mitkä tekijät saavat toimihenkilön sitoutumaan. Tutkimus on toteutettu suomalaisessa finanssialan yrityksessä, jossa toteutettiin toimintamallimuutos vuonna 2008. Tutkimuksen pääkysymys on: Mitkä tekijät edistävät toimihenkilön sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa?

Tutkimusongelmaa voidaan neljään eri kysymykseen, joihin vastaamalla saavutetaan tutkimuksen tavoite:

- Miten toimihenkilöt kokevat muutoksen?
- Millaisia tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia muutostilanne herättää toimihenkilöissä?
- Minkälainen merkitys omalla lähiesimiehellä on muutoksessa?
- Miten muutos vaikuttaa työhön sitoutumiseen?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu muutoksen johtamista käsittelevästä sekä työhön sitoutumiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisella pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten muutoksen alkuvaiheessa toimihenkilöitä voidaan sitouttaa muutokseen sekä minkälainen merkitys on muutosviestinnällä onnistuneessa muutoksessa.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee siten, että ensin perehdytään muutoksen johtamisen tutkimuksiin eli miten muutosjohtamista on tutkittu. Seuraavaksi määritellään muutoksen johtamisen käsitteet, joita tutkimuksessa käytetään. Tutkimuksen teoreettinen tausta muutoksen johtamisen osiossa perustuu Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosmalliin ja John P. Kotterin kahdeksan vaiheiseen muutosprosessiin. Tämän jälkeen kun muutosprosessit on määritelty, syvennytään siihen, minkälaisia muutoksia tapahtuu organisaatiotasolla ja yksilötasolla sekä miten työntekijät kokevat muutokset, minkälaisia hyvinvointivaikutuksia muutoksilla on työntekijöihin ja miten muutosvastarinta koetaan. Kappaleessa muutoksen hallintakeinot esitellään keinoja työntekijöiden sitouttamiseen muutoksen alkuvaiheessa.

Työhön sitoutumisen osio on tutkimuksen toinen teoria kappale, jossa ensin perehdytään sitoutumisen tutkimukseen ja määritellään työhön sitoutumisen käsitteet, joita tutkimuksessa käytetään. Tämän jälkeen kuvataan Paula C. Morrowin työhön sitoutumisen teoria ja avataan teorian alateemoja, joita ovat työetiikka, kiinnittyminen työtehtäviin, uraan sitoutuminen, jatkuva organisaatioon sitoutuminen ja affektiivinen organisaatioon sitoutuminen. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto työhön sitoutumisen ulottuvuuksista.

Tutkimuksen teoriaosuuden jälkeen perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja perustellaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa. Alussa esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ja sen soveltuvuutta tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin valituista aineiston keruu- ja analysointimenetelmistä sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja.

Tutkimuksen tulokset luvussa kerrotaan saaduista tutkimustuloksista ja analysoidaan niitä teorian perusteella. Tutkimustuloksissa keskitytään toimihenkilöiden kokemuksiin muutostahtoa heikentävistä ja edistävistä tekijöistä sekä muutosviestinnän merkityksestä muutoksen toteuttajana. Toinen osio koostuu toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen

vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimustuloksissa esitellään myös johdon näkökulmasta muutoksen alkuvaihetta sekä sitoutumista. Tulososiossa esitellään toimihenkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia siitä, miten muutosprosessi on vaikuttanut toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen. Tämän jälkeen tehdään analyysi saaduista tutkimustuloksista. Missä onnistuttiin, missä epäonnistuttiin sekä mitä tästä tutkimuksesta tulisi oppia.

Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimustulosten ja teorian perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusongelmaan saadut ratkaisut sekä pohditaan tutkimuksen antia tieteelle. Lopuksi tarkastellaan myös tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2. MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa muutos nähdään siirtymisenä tutusta tuntemattomaan, jossa työntekijän oletetaan unohtavan vanha toimintatapa ja organisaatiokulttuuri hyvin lyhyellä aikavälillä. Muutos on olennainen osa elämää ja luontoa (Kaiku 2007: 4). Se myös sisältää innovatiivista, oppimishakuista käyttäytymistä, jossa ajatusmaailma ja käytännöt uudistuvat (Savolainen 2001: 133). Kulloisenkin muutoksen suuruus muodostuu siitä, miten suuri kuilu eli tietämättömyys uuden ja vanhan välillä on (Järvinen 2004: 115 - 116). Muutos voi olla myös äkillinen tai vähittäinen ja se voi olla mittakaavaltaan suuri tai pieni. Muutoksen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevatkin huomattavasti eri tilanteissa ja organisaatioissa. (Lämsä & Hautala 2004: 184)

Organisaatiot kehittävät jatkuvasti toimintaansa ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä tulleiden impulssien ja signaalien mukaan (Dibella 2007: 232). Muutosympäristö kuvaa niitä taustatekijöitä, joissa muutos toteutetaan. Tällaisen jaottelun mukaan muutokset voidaan luokitella karkeasti kahteen tyyppiin: sisäisistä ja ulkoisista taustatekijöistä syntyneisiin muutoksiin. (Kosonen 1996: 181) Muutoksen sisäisiin osa-alueisiin lukeutuvat organisaation rakenteet ja järjestelmät, henkilöresurssit, toimintoketjut ja tietotekniikka, valtopoliittikka, johtaminen, visiot ja tavoitteet sekä näiden pohjana olevat arvot ja organisaatiokulttuuri. Muutoksen ulkoiseen ympäristöön kuuluvat taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ja liiketoiminnallinen ympäristö. Taloudelliseen ympäristöön kuuluu talouden tila, kuten lama ja nousukausi. Sosiaalinen ympäristö sisältää eri yhteisöjen tehtävät ja keskinäiset suhteet yhteiskunnassa. Poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan vaaleilla valittujen edustajien tekemiä päätöksiä. Liiketoiminnallinen ympäristö kattaa muun muassa markkinoilla tapahtuvan kilpailun ja talousyksiköiden kuten yrityksen päätöksenteon (Martola & Santala 1997: 13 - 14).

Organisaation tottumus muutoksiin ja sen omat muutosvalmiudet ovat oleellinen voimavara. Haasteelliseksi muutos muuttuu silloin, kun se tulee ulkoapäin, jonkun toisen määrittämänä ja ohjaamana. Tällöin myös muutostarpeisiin joudutaan vastaamaan hyvinkin lyhyessä ajassa kun taas sisäisessä muutostarpeessa organisaatiolla on yleensä aikaa käytettävissään (Kosonen 1996: 181). Käytännössä katsoen ulkoisia muutospaineita ei voi erottaa sisäisistä muutospainesta, sillä organisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Huuhtanen 1994: 166). Muutoksen haltuunotto edellyttää ennen kaikkea sen ymmärtämistä, mitä muutoksessa tapahtuu. Tulevaisuudessa elinkelpoinen ja menestyvä organisaatio kehittyy ja muuttuu jatkuvasti (Kotter 2009: 9).

2.1. Näkökulmia muutosjohtamisen tutkimukseen

Muutoksen johtamisen tutkimusta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Perinteinen tapa tarkastella muutoksen johtamista on tarkastella itse muutosta (Dibella 2007: 232.). Esimerkiksi Martola & Santala (1997: 19 - 20) esittelevät neljä eri lähestymistapaa, joilla voidaan tarkastella muutoksia. Ensimmäisenä on *elämänkaarimalli*, jonka mukaan muutos kuvataan jonkin yksikön kuten organisaation kehityskaaren perustamisesta kasvuun, kypsymiseen ja lakkaamiseen. Toisena on *teologinen selitysmalli*, jossa muutos nähdään syklinä, jossa tavoitteiden asettaminen, toteuttaminen ja arviointi seuraavat toinen toistaan. Malli perustuu oppimiseen pohjautuvaan arviointiin, jonka perusteella muokataan uusia tavoitteita päämäärän saavuttamiseksi. Kolmantena on *evoluutiomalli*, jossa muutoksen tarkastelu pohjautuu toistuvaan ketjuun. Mallissa uudet yritykset seuraavat toinen toistaan, joita muunnellaan, valitaan sekä säilytetään. Evoluutioajattelussa vain vahvimmat organisaatiot selviytyvät voittajina ja säilyvät markkinoilla. Viimeisenä on *radikaali muutosmalli*, jossa aloitetaan uudestaan ja luodaan uutta. Esimerkiksi liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu tähtää tuottamattomien resurssien uudelleen suuntaamisen niihin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja sitä kautta parempaa tulosta organisaatiolle. (Martola & Santala 1997: 19 - 20)

Muutoksia voidaan luokitella eri ulottuvuuksien perusteella. Nadler & Nadler (1998: 50 - 54) ovat lähestyneet muutoksen tyypittelyä laajuuden ja aikaulottuvuuden näkökulmasta. *Muutoksen laajuudella* viitataan siihen, onko organisaation muutos inkrementaalisesti tapahtuvaa eli jatkuvaa parantamista vai radikaaliin kertarysäykseen perustuvaa muutosta. *Inkrementaalisessa muutoksessa* on kysymys organisaation jatkuvasta kehittämisestä aikavälillä vähittäisin askelin. Tällöin organisaatio on avoin uusille muutoksille. Muutokset voivat koskea suurta sitoutumista aikaan, rahaan tai ihmisiin. *Radikaalissa muutoksessa* pyritään muuttamaan organisaation toimintaa perustavanlaatuisesti lyhyellä aikavälillä. Tämä vaatii dramaattisia muutoksia strategiassa ja äkillisiä keskeytyksiä normaaliin työhön, kokonaisuuksiin, työn vaatimuksiin ja kulttuureihin. Radikaalissa muutoksessa työntekijän oletetaan unohtavan vanha toimintatapa organisaatiossa vaikka ne olisivat toimineetkin aivan mainiosti tähän asti.

Muutoksen ajoituksella tarkoitetaan sitä, miten muutoksiin reagoidaan eli tapahtuuko muutos reaktiivisesti ympäristön muutoksiin ja kriiseihin sopeutumalla vai proaktiivisesti ennakoimalla. Muutoksen juontaessa ulkoisista taustatekijöistä kysymys on reaktiivisesta muutoksesta kun taas proaktiivinen muutos syntyy sisäisistä taustatekijöistä, jolloin organisaatio oma-aloitteisesti kehittää omaa toimintaansa. Näiden ulottuvuuksien

pohjalta Nadler & Nadler (1998: 53 - 58) ovat muodostaneet muutoksen perustyyppien nelikentän.

MUUTOKSEN LAAJUUS

	Inkrementaalinen/jatkuva	Radikaali/kertarysäys
Proaktiivinen	Virittäminen (Tuning)	Uudelleensuuntautuminen (Redirecting)
MUUTOKSEN AJOITUS	Mukautuminen (Adapting)	Peruskorjaus (Overhauling)
Reaktiivinen		

Kuvio 1. Muutoksen perustyyppien nelikenttä (Nadler & Nadler 1998: 54).

Muutoksen perustyyppien nelikenttä muodostuu: virittämisestä (Tuning), mukautumisesta (Adapting), uudelleen suuntautumisesta (Redirecting) ja peruskorjauksesta (Overhauling). Virittämisessä on kysymys ennakoivasta, vähittäin tapahtuvasta muutoksesta. Siinä on pyrkimyksenä lisätä tehokkuutta välittömän ongelmanratkaisun sijasta. Mukautuminen on puolestaan evoluutionäristä muutosta, jossa toimintaa tarkastetaan ulkoisten paineiden takia ja muutos tapahtuu lähinnä ympäristön muutoksiin reagoimisen kautta. Uudelleensuuntautumisessa on kysymys radikaalista, ennakoidusta muutosprosessista, joka on vaikutuksiltaan mullistava, uutta luova ja muuttaakin organisaatiota perinpohjaisesti. Myös peruskorjaus on luonteeltaan radikaalia. Erona uudelleensuunnitteluun on se, että peruskorjaus on reagoivaa, jolloin asioita korjataan ja parannetaan pakonomaisesti jälkikäteen lääkitsemällä.

Toinen tapa tarkastella muutoksen johtamista on tarkastella käyttäytymistieteiden näkökulmasta, jolloin voidaan tarkastella kuinka organisaatio tai organisaatiokäyttäytyminen voi muuttua jollakin tavoin parempaan muutoksen johdosta. Tästä lähtökohdasta Anthony Dibella (2007: 231 - 242) on laatinut nelikentän eli kuinka muutoksen luonne on ymmärretty muutoksen osallistujien kesken.

		Muutoksen todennäköisyys	
		Korkea	Matala
		Väistämätön	Mahdoton
Muutoksen vetovoima	Korkea Haluttavuus	1. Edistäminen	2. Rohkaiseminen ja valtuuttaminen
	Matala Ei-Haluttu	3. Sopeuttaminen	4. Eheyttäminen tai uudelleen käynnistäminen

Kuvio 2. Skenaariot, miten muutos on koettu (Dibella 2007: 234).

Nelikenttä määrittyy tilanteisiin, joissa muutosjohtajan täytyy eri tavoin toimia. Se jakautuu Edistämiseen (Expedite), Rohkaisemiseen ja valtuuttamiseen (Encourage and Empower), Sopeuttamiseen (Reframe) ja Eheyttämiseen tai uudelleen käynnistämiseen (Revitalize or Retrench). Edistämisessä (Expedite) muutosjohtajan tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa käyttöönottosuunnitelma, jossa toteutetaan muutoksen kriittisimmät tehtävät ja aikataulut. Jos muutos nähdään väistämättömänä, voi vaarana olla, että muutosta pidetään itsestään selvyytenä, joten toivottuun muutokseen tarvittavat tehtävät ja käyttäytyminen voi unohtua. Yksikään muutos ei voi toteutua ilman osallistumista. (Dibella 2007: 231 - 242)

Rohkaisemisen ja valtuuttamisen osiossa (Encourage and Empower) muutosjohtajan rooli on rohkaista ja motivoida työntekijöitä osallistumaan, jotta he voisivat saavuttaa jotain haluamaansa. Avaintekijä tässä kohtaa on lisätä muutoksen todennäköisyyttä kertomalla, että muutos todellakin tapahtuu. Tässä skenaariossa muutosjohtaja tehtävänä on toimia skeptisenä eli käyttäytyminen on harkitsevaa. Toisaalta käyttäytyä myös niin, että muutos on haluttua. Aikainen onnistuminen lisää muutoksen uskottavuutta lisäten muutoshalukkuutta osallistujissa. (Dibella 2007: 231 - 242)

Sopeuttamisessa (Reframe) muutokseen osallistuvat eivät näe muutosta haluttuna vaan kokevat muutoksen pakotettuna. Tässä tilanteessa muutosvastarinta on myös suurinta. Tämä lisää muutokseen osallistuvien sitoutumista ja se myös vähentää muutoksen todennäköisyyttä. Muutosjohtaja voi hyötyä muutoksen väistämättömyydestä, joten hän voi tehdä siitä haluttavamman. Osallistujien epätoivo muutoksesta on otettava huomioon kun muutosjohtaja luo haluttavaa kuvaa muutoksesta. Tämä haaste pakottaa muutosjohtajan viestimään muutosvisiosta niin, että negatiiviset asiat nykytilanteesta tuo-

daan julki. Viestinnän tarkoituksena on herättää osallistujissa tunteita muutosta kohtaan. Viestinnän tehtäväksi muodostuu herättää osallistujat toimimaan muutosta tukevaan toimintaan. (Dibella 2007: 231 - 242; Kotter 2009: 33)

Eheyttämisen ja uudelleen käynnistämisen (Revitalize or Retrench) osiossa muutosjohtajalla on suuri haaste. Muutokseen osallistuvat näkevät muutoksen ei haluttuna ja mahdollittomana. Näissä olosuhteissa muutokseen osallistujilla ei ole mitään selvää kannustinta, jotta he ryhtyisivät muutokseen. Osallistujat ovat haluttomia osallistumaan muutokseen ja kyseenalaistavat muutoksen. Muutosjohtajalla on monta strategista ja taktista vaihtoehtoa pohdittavana. Hän voi yrittää muuttaa niiden osallistujien näkemyksiä muutoksesta, joilla on alhainen vetovoima muutoksesta tai sen todennäköisyydestä. Tilanne voi myös olla se, että osallistujan näkökulma on niin kaukana halutunlaisesta muutoksesta, että sen muuttaminen voi olla liian vaikeaa. Tällöin yksi vaihtoehto on, että rohkaistaan osallistujia poistamaan itsensä muutosprosessista. Yksi vaihtoehto on myös se, että rekrytoi sellaisia osallistujia muutokseen, joilla on positiivisempi asenne muutosta kohtaan. (Dibella 2007: 231 - 242)

2.2. Muutosprosessin teoreettisia vaihemalleja

Muutosprosessilla pyritään kuvamaan tapahtumaketjua eli sitä, kuinka muutos toteutetaan. Muutos ideana ja prosessina ovat kaksi eri asiaa. Muutos ideana lähtee liikkeelle näkemyksenä uudesta päämäärästä tulevaisuudessa. Muutosprosessi alkaa irrottautumisella vanhasta. Muutos ideana voi kulkea ajatuksen nopeudella suoraan vanhasta uuteen, kun taas muutosprosessin aikana organisaation jäsenet kokevat, tuntevat, elävät ja näkevät vanhasta luopumisen ja uuteen toimintamalliin sitoutumisen. Muutosprosessi on henkilökohtainen, kokemuksellinen oppimisprosessi. Tarkastelemalla muutosta prosessina on mahdollista tavoittaa muutoksen dynaaminen ja alati muuttuva luonne.

Muutosprosessi on ihmisten johtamista 70 - 90 prosenttia kun taas asioiden johtamista on vain 10 - 30 prosenttia. Kuitenkaan monessakaan organisaatiossa ei johdeta ihmisiä vaan ajatellaan, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla. (Kotter 1996: 23) Muutoksen onnistuminen riippuu paljolti siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Massiiviset muutokset eivät voi olla vain ylimmän johdon omaisuutta, vaan ne ovat mitä suurimmassa määrin monitasoisia aktiviteetteja, joihin koko organisaatio osallistuu.

Muutosprosessin lopputulos ei ole pelkästään seuraamusta rationaalisesta suunnittelusta. Muutosprosessissa vaikuttavat myös henkilöiden, eri osastojen ja ryhmien henkilökohtaiset intressit ja sitoumukset sekä näkemykset siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Päälinjoista on muutoksen yhteydessä suhteellisen helppo sopia ja visio muutoksen lopputuloksesta voidaan hahmottaa. Kuitenkaan se polku, jonka organisaation jäsenet kulkevat muutosprosessissa ei ole näin suoraviivainen. Työntekijöiden on luovuttava vanhoista rutiineista ja työtavoista, työtoverit saattavat muuttua, kommunikointi saattaa tapahtua sähköpostin kautta sekä oma asema organisaatiossa saattaa muuttua. (Martola & Santala 1997: 23 - 24)

Seuraavaksi esittelen kahden tunnetun tutkijan malleja muutosprosessista. Ensimmäisenä on Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosmalli. Hän on yksi tunnetuimmista ryhmäkäyttäytymisen tutkijoista, joka loi kuuluisan kenttäteorian vuonna 1935, johon kolmi-vaiheinen muutosmalli perustuu. Toisena esittelen John P. Kotterin luoman kahdeksan vaiheisen muutosprosessin mallin. Kotter on erittäin tunnettu amerikkalainen muutosjohtamisen asiantuntija. Hän on mm. kirjoittanut 16 teosta muutosjohtamisesta.

2.2.1. Lewinin kolmen askeleen muutosmalli

Kurt Lewin loi pohjaksi ryhmätoiminnan tutkimiselle kenttäteorian, joka tuli tunnetuksi jo vuonna 1935. Teorian yksi keskeinen käsite on ryhmädynamiikka, jonka mukaan ryhmä nähdään dynaamisena kokonaisuutena, jossa olennaista on jäsenten keskinäinen riippuvuus. Vuonna 1947 Lewinin tutkimukset keskittyivät erityisesti sosiaaliseen muutokseen ryhmien toiminnassa. Lewinin mukaan ryhmä on sekä yksilön että yhteiskunnan muutoksen väline. Tätä havainnollistaa Lewinin ns. sulamiskeema, joka julkaistiin vuonna 1951 teoksessa *Field Theory of Social Science*. Lewin (1952: 228) havainnollistaa suunniteltua sosiaalista muutosta ryhmässä klassisella 3-vaiheisella teoriallaan muutosprosessista, jonka vaiheita ovat 1) sulautuminen (unfreezing), 2) muutos (change), 3) jäädyttäminen (freezing).

Ensimmäisessä sosiaalisen muutoksen vaiheessa tapahtuu sulattaminen eli aiempien ryhmänormien merkityksen vähentäminen. Tällöin yksilö kokee tarvetta muutokseen ja hän tai ryhmän muut jäsenet ehdottavat muutoksia ryhmän toiminnassa. Vanhasta luopuminen saattaa edellyttää myös surutyötä. Tässä muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tärkeää on turvallisuus, joka edellyttää sosiaalisen tuen saamista kilpailun ja konfliktin tilalle. Seuraavassa vaiheessa tapahtuu varsinainen muutos, jolloin luodaan uusia normeja ja testataan ehdotettuja muutoksia käytännötoiminnassa. Tämän pohjalta syntyy

uteliaisuus etsiä uusia tietoja ja kokemuksia. Yleensä muutosehdotukset liittyvät käyttäytymis- ja toimintatapoihin sekä asenteisiin. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu jäähdyttäminen eli ankkuroidaan muutos ympäristöön. Tällöin uudet normit vakiintuvat lujuiksi sekä sisäistetään uudet toimintatavat ja asennemuutokset. (Lewin 1952: 228 - 236)

Lewinin muutosteoriassa keskeisessä asemassa ovat näin ollen asenteet ja normit, joihin muutoksen koko teoria loppujen lopuksi perustuu. Pysyvien muutosten aikaansaamiseksi on otettava huomioon ryhmän yksittäisten jäsenten persoonallisuus, ryhmän rakenne, ideologia, kulttuuriarvot ja taloudelliset tekijät.

2.2.2. Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosprosessi

Kotterin (1996: 19) luomaan muutosprosessiin sisältyy kahdeksan eri vaihetta. Muutoksen alkuvaiheeseen kuuluu muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen sekä muutoksesta viestiminen. Nämä neljä ensimmäistä vaihetta, auttavat juurtuneen nykytilanteen purkamisessa. Seuraavissa vaiheissa otetaan käyttöön uusia toimintatapoja, nämä vaiheet ovat: henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat yrityksen kulttuuriin ja autetaan niistä tekemään pysyviä muutoksia. Koska tämän tutkimuksen kohteena on muutoksen alkuvaihe, tarkastelun kohteeksi otetaan Kotterin neljä ensimmäistä vaihetta.

Muutoksen ensimmäisenä vaiheena on kiireellisyyden ja välttämättömyyden luominen. Olkoon organisaatiossa vallitseva muutos minkäläinen tahansa, muutostyössä tarvitaan useiden eri ihmisten yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautuvuutta. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on tällöin ratkaisevan tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, muutokset eivät etene. Kun muutoksia ei koeta välttämättömiksi on vaikea saada kokoon ryhmää, joka olisi riittävän vahva ja uskottava, jotta se pystyisi ohjaamaan hanketta. Muutos on koettava tärkeäksi ja sitä on korostettava, jotta muutos saataisiin toteutettua. (Kotter 1996b: 45 - 46; Kotter & Rathgeber 2008: 27 - 50)

Kotter (1996: 31 - 38, 1996b: 35 - 49, 2002: 15 - 36, Kotter & Rathgeber 2008) nimeää yhdeksän kohtaa, joilla saadaan henkilöstö kokemaan muutokset välttämättömiksi. Näitä ovat:

- 1) Järjestä kriisi: näytä kirjanpidossa tappiollista tulosta, paljasta johtajille suuria heikkouksia kilpailijoihin nähden tai anna virheiden vaikuttaa loppuun asti.
- 2) Eliminoi ilmeisiä liioittelun merkkejä (esim. yrityksen omistamat lomakeskukset).
- 3) Aseta liikevaihto-, voitto-, tuottavuus-, asiakastyytyväisyys-, ja läpimenoaikatavoitteet niin korkeiksi, ettei niitä voi saavuttaa perinteisillä toimintatavoilla.
- 4) Lakkaa mittaamasta yksikön osien suorituksia vain kapeiden funktiokohtaisten tavoitteiden mukaan.
- 5) Vaadi, että liiketoiminnan suoritusten laajemmista mittareista pitää jakaa vastuuta useammille ihmisille. Toimita asiakastyytyväisyydestä ja taloudellisista tuloksista enemmän tietoa useammille työntekijöille. Välitä etenkin tietoja, jotka osoittavat, että yritys on heikoilla kilpailijoihin nähden.
- 6) Vaadi, että ihmiset puhuvat säännöllisesti tyytymättömien asiakkaiden, tavarantoimittajien ja osakkaiden kanssa.
- 7) Käytä konsultteja ja muita keinoja, jotta johdon kokouksissa on pakko kertoa asiaankuuluvampia tietoja ja käydä rehellisempää keskustelua.
- 8) Pidä huoli siitä, että yrityksen henkilöstölehdissä ja ylimmän johdon puheissa käsitellään avoimemmin yrityksen ongelmia.
- 9) Lopeta ylimmän johdon hymistyspuheet. Anna ihmisille runsaasti tietoja tulevista mahdollisuuksista, noiden mahdollisuuksien hyödyntämisestä koituvista suurista palkkioista ja organisaation nykyisestä kyvyttömyydestä hyödyntää niitä.

Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa *ohjaavaa tiimiä*, jonka kokoonpano on oikea, jonka jäsenet luottavat toisiinsa ja jolla on yhteinen tavoite. Tällaisen tiimin perustaminen kuuluu jokaista muutosta tähtäävän projektin alkuvaiheisiin. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on Kotterin (1996: 45 - 58, 1996b: 51 - 66, 2002: 37 - 60) mukaan neljä ominaispiirrettä:

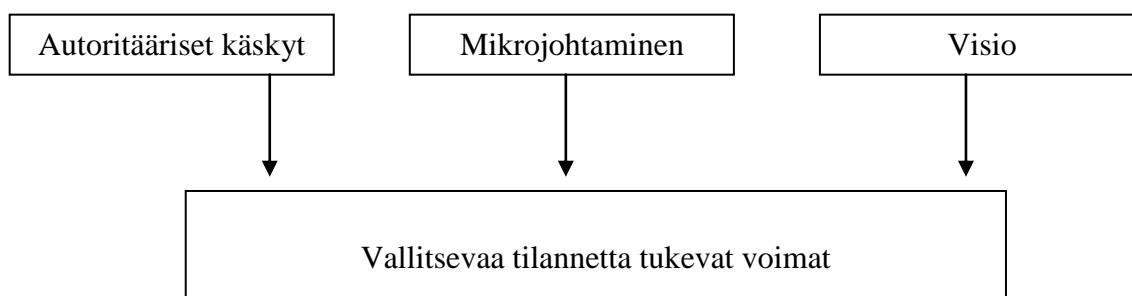
- 1) *Valta*. Tiimissä on oltava riittävästi avainhenkilöitä, jotteivät tiimin ulkopuolelle jäävät kykene helposti jarruttamaan prosessia.
- 2) *Asiantuntijuus*. Ovatko käsillä olevaan tehtävään liittyvät eri näkökannat (erikoisala, työkokemus, kansallisuus jne.) – edustettuina riittävän hyvin, jotta voidaan tehdä perusteluja ja järkeviä päätöksiä.

3) *Uskottavuus*. Onko ryhmässä tarpeeksi yrityksessä hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta muu henkilöstö suhtautuu sen kannanottoihin vakavasti.

4) *Johtajuus*. Onko ryhmässä tarpeeksi pätevyytensä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät luotsaamaan muutosprosessia.

Jos ohjaavassa tiimissä on vain asioiden johtamiseen perehtyneitä johtajia, suuret muutoshankkeet epäonnistuvat. Tehokkaan muutosta ohjaavan tiimin koko riippuu organisaation koosta. Muutosta on vain käynnistämässä pari, kolme ihmistä. Pienyrityksissä ja suurten yritysten yksiköissä, joissa muutoshankkeet ovat menestyneet, on muutoksesta ohjaavassa tiimissä puolenkymmentä jäsentä. Suuremmissa yrityksissä lopulta jopa 20 - 50 jäsentä. (Kotter 1996: 45 - 58, 1996b: 51 - 66, 2002: 37 - 60, Kotter & Rathgeber 2008: 50 - 59 ja Lanning 1996: 59)

Laadi visio ja strategia muutosta varten. Jos muutoksen tavoitteena on toimintamallien muuttaminen, autoritaariset käskyt toimivat huonosti. Ihmiset jättävät käskyt täysin huomioitta tai ovat tekevinään yhteistyötä, mutta yrittävät todellisuudessa tehdä käskijän pyrkimykset tyhjiksi. Mikrojohtaminen on taktiikka, jonka pyrkimyksenä on kiertää tämä ongelma määrittämällä yksityiskohtaisesti, mitä työntekijöiden on tehtävä ja valvomalla sitten ohjeiden noudattamista. Tällä taktiikalla voidaan murtaa joitakin muutoksen esteitä, mutta siihen menee paljon aikaa. Koska yksityiskohtaisten suunnitelmien laatiminen ja niistä viestiminen on hidasta, tällä tavoin saadaan aikaan hyvin pieniä muutoksia. Vain visiolla on mahdollisuus murtaa tilannetta ylläpitävät voimat ja edesauttaa menestykselliseen muutokseen. (Kotter 1996: 59 - 60, 1996b: 69, Kotter & Rathgeber 2008: 74 - 83 ja Lanning 1996: 62 - 64)



Kuvio 3. Vastustuksen murtaminen vision avulla (Kotter 1996: 60).

Muutoksen suunnan selkiyttäminen on tärkeää, koska ihmiset ovat useimmiten erimielisiä tai epävarmoja muutoksen suunnasta tai he ihmettelevät, onko merkittäviä muutok-

sia todellakin tarpeen toteuttaa. Tehokas visio kertoo kuinka maailma muuttuu, miksi on välttämätöntä asettaa tietyt tavoitteet ja pyrkiä niihin, jotta tavoitteet saavutetaan. Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisen tulisi ponnistella tulevaisuuden toteuttamiseksi. Hyvä visio palvelee kolme muutosprosessin tärkeää päämäärää. Ensinnäkin, se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa. Toiseksi, se kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä vaikka ensimmäiset toimenpiteet tuntuivat ihmisistä vaikeilta. Kolmanneksi, se auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter 1996: 60 - 61)

Vaihtoehtoiset ratkaisut, kuten lukuisat yksityiskohtaiset ohjeet ja toinen toistaan seuraavat palaverit ovat paljon hitaampia ja kalliimpia. Kun visio on selkeä, esimiehet ja työntekijät voivat päättää itse, mitä on tehtävä, sen sijaan, että heidän täytyisi tarkastaa jokainen asia esimieheltään ja kollegoiltaan. Kotter antaa hyvästä ja tehokkaasta visiosta seuraavanlaisen ohjeen (1996: 59 - 72, 2002: 61 - 82): ”Ellet pysty kertomaan visiosta työntekijällesi viidessä minuutissa ja saa häntä kiinnostumaan siitä, sinun on tehtävä tämän uudistamisprosessin vaiheen parissa vielä paljon työtä”. (Kotter 1996b: 89)

Ihmisten saaminen ymmärtämään uudet suuntaviivat ja sitoutumaan niihin ei ole koskaan helppo tehtävä, varsinkaan suurissa yrityksissä (Kotter 1996: 73). Esimiehet *viestivät visiosta* usein aivan liian vähän tai sitten välittävät tahattomasti epäjohdonmukaisia viestejä, tämän vuoksi muutos saattaa kangerrella. Synä viestinnän epäonnistumiseen on organisaatioissa liian suuri informaatiomäärä, johon viesti visiosta hukkuu.

1. Kuhunkin työntekijään kohdistetaan kolmen kuukauden aikana kaikkiaan 2 000 000 sanan tai luvun verran viestintää.
2. Muutosvisiosta viestitään kolmen kuukauden aikana yleensä 11 000 sanaa tai lukua (eli yksi puolen tunnin puhe, tunnin kestävä kokous, yksi 500 sanan artikkeli yrityksen tiedotuslehdessä ja yksi 1700-sivuinen muistio).
3. $11\,000 / 2\,000\,000 = 0,55$. Muutosvisioon käytetään vain 0,55 prosenttia koko viestinnästä.

Muutosvisiosta viestimiseen käytetään vain 0,55 prosenttia kun taas muuhun viestintää käytetään 99,45 prosenttia.

Kuvio 4. Muutosviestinnän epäonnistuminen (Kotter 1996: 75).

Useimmat ongelmat johtuvat kuitenkin muutoshankkeen kolmesta ensimmäisen vaiheen epäonnistumisesta. Kun muutosta ei koeta riittävän tärkeäksi, ihmiset eivät kuuntele tarkasti uutta visiota koskevia lausuntoja. Jos muutosta ohjaava tiimi on vääränlainen, sillä on vaikeuksia sekä oikeanlaisen viestin laatimisessa että sen välittämisessä. Jos visio itse on liian hämärä tai suorastaan huono, sen myymisestä tulee todella kova urakka. (Kotter 1996: 74; Kotter & Rathgeber 2008: 50 - 83; Kotter 2009: 4) Yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuudesta auttaa muutoksesta aikaansaavien toimenpiteiden motivoimisessa ja koordinoimisessa.

Vision tehokasta viestintää varten tarvittava aika ja energia riippuvat suoraan viestin selkeydestä ja yksinkertaisuudesta. Hyvin rajattu ja ammattislangia sisältämätöntä tietoa voidaan välittää suurillekin ihmisryhmille pienin kustannuksin. Sanallinen vertauskuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Visiosta viestiminen onnistuu yleensä tehokkaimmin kun käytetään useita eri viestintäkeinoja (Kotter 1996b: 93 - 94) suuria kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä, julisteita, epävirallisia kahdenkeskisiä keskusteluja. Kun ihmiset kuulevat saman viestin monelta eri suunnalta, he kuulevat ja muistavat sen. (Kotter & Rathgeber 2008: 79 - 81)

Kaikkiin menestyviin muutoshankkeisiin sisältyy kymmeniä tuhansia viestintätilanteita. Ideat juurtuvat mieleen vasta kun ne on kuultu moneen kertaan. Oma esimerkki on usein se paras tapa viestiä muutoksen uudesta suunnasta. Kun yrityksen johto elää muutosvision mukaisesti, työntekijät sisäistävät vision paremmin. Ristiriitaisuudet, joita ei selvitetä vievät pohjaa pois koko viestinnän uskottavuudelta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos yrityksessä on säästölinja ja vain henkilöstön kuluja karsitaan eikä johdolla ole säästölinja menossa, se antaa ristiriitaisen viestin henkilöstölle. Koska visiosta viestiminen on usein vaikea tehtävä, se voi helposti muuttua läpitunkeväksi, yksisuuntaiseksi tiedonvälitykseksi, jolloin hyödyllistä palautetta ei kuunnella ja työntekijät saadaan tuntemaan itsensä mitättömiksi. (Kotter 1996: 76 - 85, 2002: 83 - 101)

2.3. Muutokset organisaatiotasolla

Muutokset organisaatiotasolla voivat koskea organisaation rakenteita, työn järjestämistä, henkilöstömääriä tai vaikka organisaation taloudellista tilannetta (Lehto & Sutela 2008: 43). Organisaation ulkopuolisia muutoksia ovat kiihtyvä globalisaatio, markkinatalouden muutokset ja kvartaalitalouden tulosvaatimukset (Mauno & Kinnunen 2005: 167 - 171). Tilastokeskuksen tekemän laajan työolotutkimuksen mukaan muutoksia organisaatiotasolla on tapahtunut esimiehien ja johdon vaihtuvuutena (56 %) ja tietojär-

jestelmien uudistuksina (44 %), muutoksia asiakasryhmissä tai tuotteissa (36 %). Muut suurehkot organisaatiomuutokset, joita oli tapahtunut tai tulossa 42 prosentilla palkansaajista. (Lehto & Sutela 2008: 45 - 46) Näillä ”muilla suurehkoilla organisaatiomuutoksilla” tarkoitetaan fuusiota, lomautusta, muutoksia työajoissa tai -toimintatavoissa, työpaikan siirtyminen toiselle paikkakunnalle ja ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen. (Mauno & Kinnunen 2005: 167 - 171)

Lehto & Sutelan (2008: 45 - 46) mukaan muutoksia odotetaan tapahtuvan tulevaisuudessa enemmän julkisella sektorilla kuin yksityisellä. Toisaalta yksityissektori nähdään huomattavasti suhdanneherkempänä ja enemmän markkinoiden armoilla kuin julkiset organisaatiot. On myös mahdollista, että julkisella puolella tiedetään enemmän odotettavissa olevista muutoksista. Huomioimisen arvoista on myös se, että tietojärjestelmien muutokset sekä johdon että esimiesten vaihtumiset keskittyvät yksityisellä sektorilla työpaikkoihin, jotka eivät ole puhtaasti suomalaisessa omistuksessa. Tästä kuitenkin ei voida olla varmoja, sillä varmaa tietoa muutoksista ei ole ulkomaisista yrityksistä yhtä paljon kuin kotimaisissa yrityksissä.

Muutokset organisaatiotasolla aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta ja työn menettämisen pelkoa. Mauno & Kinnunen (2005: 167 - 171) määrittelevät työn epävarmuuden peloksi työsuhteen päättymisestä tai tulevasta työttömyydestä. Ilmiön vakavuutta tarkastellessa, työsuhteen loppumisen uhka nähdään astetta vakavampana epävarmuustekijänä kuin muut työssä tapahtuvat muutokset. Muut työssä tai työsuhteessa tapahtuvat muutokset ovat toinen tekijä, jotka luovat työhön epävarmuutta.

Työnantajan taloudelliset vaikeudet ja niistä aiheutuvat henkilöstövähennykset ja muut organisaatiomuutokset eivät yksinään aiheuta työn epävarmuutta. Mikäli muutokset kohdentuvat henkilöstön mielestä epäoikeudenmukaisesti, lisäävät ne työn epävarmuuden tuntua ja kielteisiä tunteita. Heikosta muutosjohtamisesta on silloin kyse kun henkilöstö kokee, että organisaation johto suhtautuu välinpitämättömästi henkilöstön näkemysiin eikä heitä kuunnella riittävästi muutosprosessin missään vaiheessa. (Mauno & Kinnunen 2005: 171 - 172)

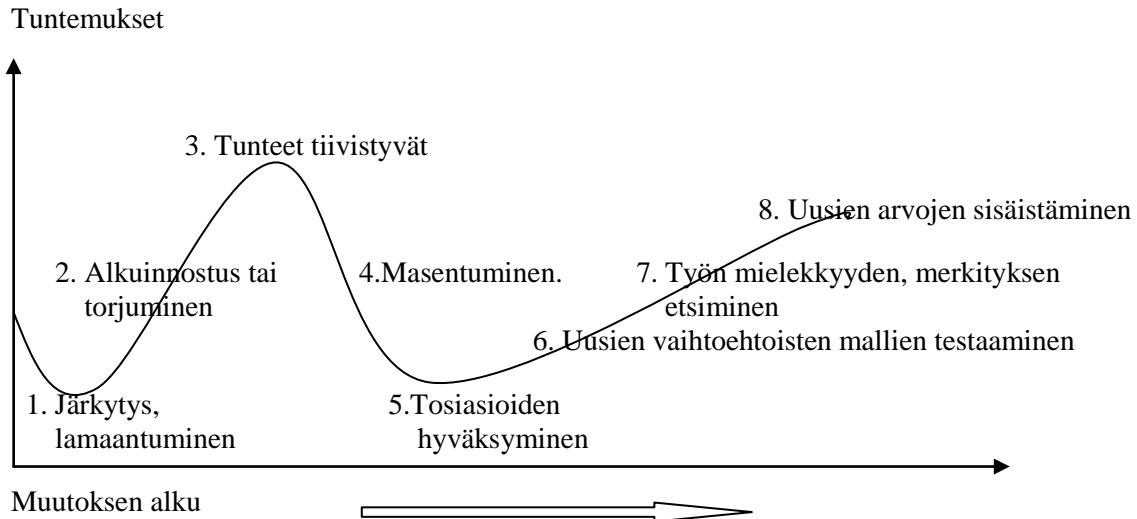
Maunon & Kinnusen (2005: 174 - 176) mukaan henkilöstön mielestä on tärkeää, että heidät otetaan mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Lisäksi puutteellinen tiedotus (liian myöhään tiedotetaan, liian vähäiset tiedotuskanavat) muutoksesta lisää työn epävarmuuden tuntemuksia. Tätä ajatusta tukee myös vuoden 2008 tilastokeskuksen laatima työolotutkimus (Lehto

& Sutela 2008: 46 - 47). Huomioarvon saavat myös rajut organisaatiomuutokset, joissa irtisanotaan työntekijöitä. Raju organisaatiomuutos koetaan lähes poikkeuksetta jonkinasteiseksi kriisiksi, josta toipuminen voi kestää pitkään. Tällöin vaaditaan työnsä menettäneiden ja työnsä säilyttäneiden osalta huolellista jälkihoitoa. Yksittäisen työntekijän kannalta kaikki apu muutostilanteessa on yleensä tervetullutta ja helpottaa muutokseen sopeutumista riippumatta siitä, mistä syistä työnantaja tai jokin muu taho tarjoaa apua.

2.4. Muutokset yksilötasolla

Muutostilanteeseen ihminen pyrkii valmistautumaan mahdollisimman hyvin. Valmistautuessaan muuttuviin asioihin, työntekijä pohtii erilaisia kysymyksiä, kuten omaa asemaansa organisaatiossa, työtilannetta ja työpaikkaansa. Näiden kysymysten tarkoituksena on käsitellä muutoksen aiheuttamaa kriisiä ja valmistautua tulevaan. (Atkinson 2005: 16) Vanhoista käsityksistä on päästettävä irti ja ottaa avoimin mieli vastaan muutuvat asiat.

Tässä tutkimuksessa muutos nähdään työntekijän näkökulmasta ulkoapäin ohjautuvana muutoksena, johon työntekijöiden on sopeuduttava nopealla aikavälillä. Nopea muutostilanne nostattaa kaikissa työntekijöissä erilaisia tunteita. Olemme erilaisia persoonia, meillä on erilaiset elämänhistoriat, työelämän kokemukset sekä sen hetkiset tarpeet ja haasteet elämässä. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat suhtautumiseemme työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin. Tunteiden kulkua erilaisissa tilanteissa ja eri henkilöillä on kuvannut psykiatri Elisabeth Kübler-Ross (1924 - 2004). Hän kuvasi yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa, jonka pohjalta on laadittu tunnekäyrä. Tunnekäyrä esiintyy eri muodoissaan muutoskirjallisuudessa ja -aineistossa. Käyrä on havaittu osuvaksi kuvaamaan surutyön kehitystä organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa.



Kuvio 5. Tunnekaiva muutostilanteessa (Kübler-Ross 1969: 235; Kaiku 2007: 17).

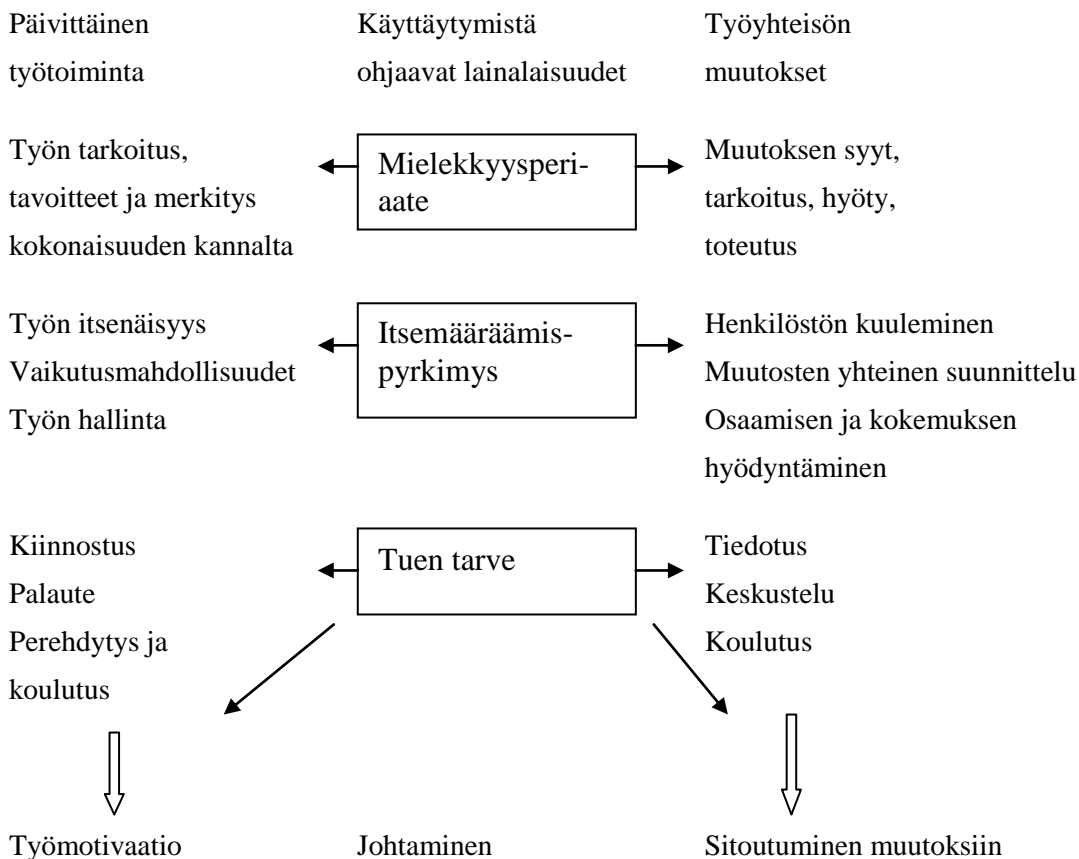
Muutokseen sopeutuminen alkaa usein lyhytaikaisesta alkushokista, järkytyksestä, jolloin halutaan torjua ja kieltää tapahtunut. Seuraavalle vaiheelle ovat tyypillisiä kiukun, pelon ja epävarmuuden tunteet miksi -kysymyksineen. Tähän liittyy aktiivisen puolustamisen tarve, halu pitää kiinni tutusta olemassa olevasta. Taustalla on ajatus siitä, että muutos voidaan vielä perua ja kaikki muuttuu hyväksi jälleen. Tässä vaiheessa tarvitaan selkokielistä, perustehtävälähtöistä tietoa ja perusteluja. Tieto lisää ymmärrystä, joka mahdollistaa muutos hyväksytään. Uudelleen suuntautumisvaiheessa voidaan jo nähdä mahdollisuuksia ja tehdä uusia valintoja, kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin. (Kübler-Ross 1969) Olennaista muutostilanteessa on antaa aikaa ja tilaa tunteille. Tunteista on pystyttävä puhumaan, jotta muutosprosessi saadaan alkamaan.

Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita (Järvinen 2004: 97). Hämmennys ja kysymykset kuuluvat muutokseen (Thompson 1990: 592). Meillä kaikilla on oma tyypillinen tapa toimia ja selvittää hankalista tilanteista. Oman toimintatyylin tunnistaminen auttaa hallitsemaan tunnereaktioita. Tässä viisi esimerkkiä, miten tunteet ilmenevät muutostilanteessa.

- 1) Passivoituminen, tämä näyttäytyy loukkaantumisena, kuoreen vetäytymisenä, luovuttamisena ja kohtaloon alistumisena. Mielekkyyttä elämään haetaan työn ulkopuolelta.
- 2) Vihastuminen, hyökätään barrikaadeille ja annetaan kaikkien kuulla oma mielipide, kuvia kumartamatta ja ääntä säästelemättä.

- 3) Aktivoituminen asiakaskeisest pyrkien jatkamaan sitä, mitä on aikai-
semmin tehty tai pyritään ehkä vaikuttamaan asioihin virallisia reittejä
käyttäen.
- 4) Muutostilanteen analysoiminen, eritellen tilanteen tekijöitä sekä mah-
dollisuuksien ja vaihtoehtojen järjeistämisen.
- 5) Innostuminen muutoksesta. Muutos on jännittävä tilaisuus ja mielen-
kiintoista uuden odotusta.

Esimiehen kannattaa tukea työyhteisössään myös niitä, jotka tuntuvat vetäytyvän syr-
jään tai käyttävän energiansa vastahyökkäykseen. Heidät olisi hyvä saada mukaan ra-
kentavaan ja avoimeen keskusteluun siitä, miten voimme ottaa haasteen vastaan, mihin
voimme vaikuttaa ja miten sen teemme. (Kaiku 2007: 17 - 19) Ihmisten käyttäytymisen
lisäksi, esimiesten on otettava huomioon se, miten he onnistuvat kertomaan ja tekemään
ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, koska
ihmisen on ylipäättään vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitys-
tä hän ei ymmärrä (Juholin 2001: 247). Tätä ihmisen käyttäytymistä säätelevää ns. mie-
lekkyyisperiaatetta ei voi liikaa korostaa esimiestyössä eikä varsinkaan muutosjohtami-
sessa (Järvinen 2004: 98).



Kuvio 6. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2004: 98).

Itsemääräämisyrittäminen on mielekkyyssyrkimystäkin voimakkaampi ihmisen toimintaa ohjaava periaate. Tämän periaatteen ydin on se, että työntekijät eivät saa kokea itsenäisyytensä menettämistä. Työntekijöiden on saatava kokea, että heillä on edes jonkinlainen määräysvalta, hallinnan tunne tai, että he saavat osallistua muutoksen valmisteluun. Esimies, joka ei ymmärrä itsemääräämisyrittämyksen suurta merkitystä ihmisten käyttäytymisessä, joutuu helposti hedelmättömiin vastakkainasetteluihin alaistensa kanssa. (Järvinen 2004: 105 - 106, 108) Tällainen vastakkainasettelu ei edistä työntekijöiden sitoutumista muutokseen.

Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys ja motivaatio ovat asioita, joiden hyväksi jokainen joutuu tekemään jatkuvasti töitä. Kysymys kuuluu eli miten ihminen kykenee tekemään työnsä riittävän hyvin vaikka hän joutuu usein ponnistelemaan kokeakseen työnsä merkitykselliseksi. Työn tarkoitus vaihtelee suuresti yksilöittäin. Työn mielekkyys voi olla esimerkiksi sitä, että yksitoikkoisesta ja raskaasta tehdastyöstä maksetaan riittävä suurta palkkaa, joka motivoi työntekijää tulemaan töihin. Sen sijaan asiantuntijoilla työn merkitys korostuu siinä, että työ on haastavaa ja tuntuu mielenkiintoiselta. Palkan ja työn sisällön lisäksi motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työoverit, työpaikan henki ja imago, työolosuhteet, sosiaaliset edut, kehittymismahdollisuudet. Nämä tekijät vaihtelevat elämäntilanteen ja työuran myötä. (Järvinen 2004: 98 - 99)

Muutostyö on monilta osin surutyötä varsinkin silloin kun muuttuminen edellyttää luopumista. Vaikka tämä asia tiedetään, törmätään siihen todellisuuteen, että johto ja esimiehet tulkitsevat melko usein muutoksen herättämät epäilyt ja kielteiset mielipiteet pelkäksi vastarinnaksi. On kuitenkin tärkeä huomata, että monissa tapauksissa kyse ei ole vastustuksesta vaan ihmisten mielekkyyssyrkimysten mukaisesta rationaalisesta toiminnasta. Henkilöstö haluaa saada varmuuden siitä, onko muutokset perusteltuja ja loppuun asti mietittyjä, sekä saada tarkkaa tietoa muutoksen tarkoituksesta ja suunnitelmista. (Järvinen 2004: 101 - 102)

Muutostilanteissa ongelmana ei useinkaan ole uusien toiminta- ja suhtautumistapojen omaksuminen vaan ennen kaikkea vanhoista käsityksistä poisoppiminen. Ihmiset vaativat aikaa, jotta he kykenevät luopumaan henkisesti entisestä ja myös käymään läpi siitä aiheutuneet tunteet. (Lehto & Sutela 2008: 43) Muutosvastarintaa ei siis voi ohittaa kun henkilöstö työstää mielessään muutosta ja luo organisaatioon uudenlaista suhdetta.

Muutoksia ei siis koskaan työpaikalla käynnistetä tyhjältä pöydältä ja siksi esimiehen on tärkeä olla selvillä työyhteisön menneisyydestä kun hän käynnistää jotakin uudistusta tai kehittämisprojektia. (Järvinen 2004: 103, 116 - 117)

Erityisesti muutostyön alkuvaiheessa korostuu muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden ja mielikuvien viriäminen ja prosessointi. Vaikka tämä vaihe on muutoksen johtamisesta vastaavalle esimiehelle raskasta, sen läpikäyminen on olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Silloin kun muutos käynnistää henkilöstössä keskustelua ja voimakkaita reaktioita, se on esimiehelle merkki siitä, että muutosprosessi on käynnissä. Esimiehen tehtävän on eri tavoin tukea ja auttaa henkilöstöään muutoksen käsittelyssä. Asiallisen tiedon kertominen muutoksen perusteita, tavoitteista ja aikatauluista on ensiarvoisen tärkeää ja henkilöstön kannalta helpottavinta tilanteen ymmärtämiseksi. Esimiehen tehtävä on osoittaa ymmärrystä alaisten kielteisille tunteille sekä valaa uskoa ja luottamusta siihen, että muutoksesta selvitään yhdessä ponnistellen. (Järvinen 2004: 116 - 117)

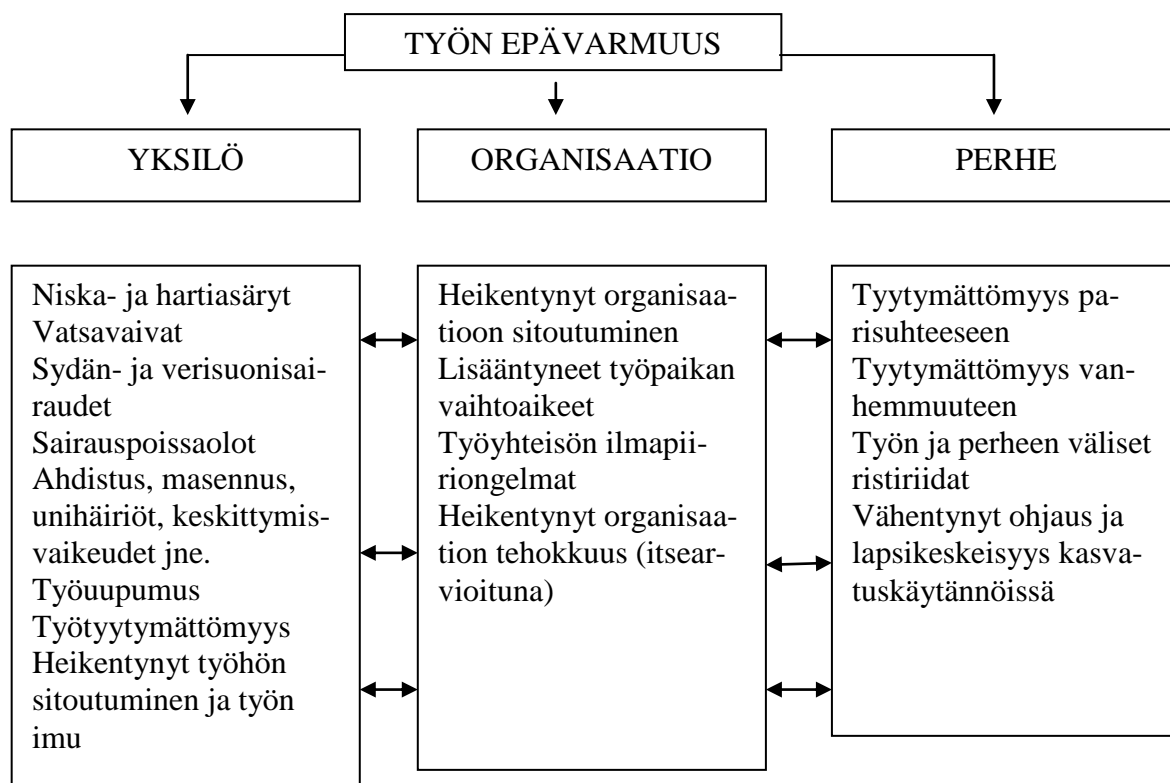
2.4. Muutoksen aiheuttamat vaikutukset yksilötasolla

Suomalaisen työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista on oltu viime aikoina huolestuneita monella taholla. Useissa työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä selvittämissä tutkimuksissa on havaittu, että muutoksilla on paljon yhteyttä työperäisen stressin ilmenemiseen, työuupumukseen ja esimerkiksi henkisen väkivallan esiintymiseen työpaikalla. Lehto & Sutelan (2008: 127) laatimassa työolotutkimuksessa todetaan, että etenkin terveydenhoidon, sosiaalityön ja opetustyön ammateissa on kohonnut vakavan työuupumuksen vaara. Lähes 60 prosenttia ajattelee tätä vaaraa silloin tällöin. Vakava työuupumus on kohonnut riski erityisesti ylemmillä toimihenkilöillä (59 %) sekä kuntasektorin naisilla (61 %). Myös mielenterveyden järkkyminen koetaan myös uhaksi juuri näillä samoilla aloilla. Sitä ainakin ajattelee nelisenkymmentä prosenttia näissä ammateissa toimivista.

Mielenterveyden järkkyminen koetaan selvänä vaarana jotakuinkin yhtä usein kaikissa sosioekonomisissa ryhmissä. Jos tarkastellaan sitä, kuinka moni ajattelee mielenterveyden järkkymistä ainakin silloin tällöin, toimihenkilöt (ylemmät 31 %, alemmat 30 %) erottuvat työntekijöistä (20 %). Kuntasektorin naisista useampi kuin joka kolmas (35 %) ainakin silloin tällöin ajattelee mielenterveytensä järkkymistä vaarana omassa työssään. Viime vuosikymmenenä ovat tuntuvimmin stressiä ja epävarmuutta aiheuttaneet työntekijöiden määrän muutokset, irtisanomiset, lomautukset ja erilaiset muut järjestelyt työn-

tekijöiden määrällisen jouston aikaansaamiseksi. (Lehto & Sutela 2008: 43) Näitä tilastotietoja tulkittaessa ei siis ole yhdentekevää, miten erilaiset muutokset viedään läpi organisaatioissa.

Mauno ja Kinnunen (2005: 180) ovat tutkineet työn epävarmuuden hyvinvointivaikutuksia (Kuvio 7). Niitä voidaan tarkastella esimerkiksi yksilö-, organisaatio ja perhe-alueella. Nämä eri elämänalueet ovat sidoksissa toisiinsa, sillä hyvinvointi yhdellä elämänalueella siirtyy usein myös toiselle elämän alueelle. Tätä siirtymävaikutusta on kuvattu kaksisuuntaisten nuolten avulla. Tässä tutkimuksessa työn epävarmuuden hyvinvointivaikutukset on rajattu tarkasteltavaksi yksilötasolla.



Kuvio 7. Työn epävarmuuden seuraukset hyvinvoinnin kannalta (Mauno ja Kinnunen 2005: 180).

Yksilön kokema työn epävarmuus heikentää työntekijän kokemaa fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Psyykkisen terveyden osalta työn epävarmuus lisää mm. ahdistuksen, syyllisyyden ja masennuksen tuntemuksia, aiheuttaen keskittymisongelmia, vihamielisyyttä sekä unihäiriöitä. Fyysisen terveyden osalta on havaittu että työn epävarmuus voi liittyä muun muassa lisääntyneisiin niska- ja hartiavaivoihin, vatsakipuihin sekä jopa lisäänty-

neeseen alttiuteen sairastua sydän- ja verisuonitauteihin. Myös sairauspoissaolot voivat lisääntyä akuutin tai pitkään jatkuneen työn epävarmuuden vuoksi.

Tarkastellessa työasenteisiin liittyviä ilmiöitä, joissa työn epävarmuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen, voidaan havaita, että työn epävarmuus lisää työtytymättömyyttä ja alentaa työhön sitoutumista. Työn epävarmuuden tuntemuksella on myös Maunun & Kinnusen (2005: 183) mukaan negatiivinen vaikutus uupumusasteiseen väsymykseen sekä heikentyneeseen työn imuun.

Organisaatiotason vaikutuksina tarkasteltuna työn epävarmuuden kokeminen näkyy negatiivisena yhteytenä organisaatioon sitoutumiseen ja organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Mitä enemmän työntekijä kokee työn epävarmuutta, sitä vähemmän hän luottaa organisaatioon tai on sitoutunut siihen. Työn epävarmuudella on myös yhteys lisääntyneisiin työpaikan vaihtoaikaisiin. Mauno & Kinnunen (2005: 185) toteavat, että pitkään työn epävarmuudesta kokenut työntekijä on halukkaampi vaihtamaan työpaikkaa kuin lyhyen aikaa epävarmuudessa ollut. Vaikuttavin työn epävarmuuden organisaatiotason seuraus on heikentynyt työsuoritus ja organisaation tehokkuus. Työsuorituksen kannalta työn epävarmuuteen liittyvä stressi vaikuttaa kielteisesti, joten sitä voidaan pitää selityksenä heikentyneeseen työsuoritukseen epävarmassa tilanteessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat työn epävarmuutta. Koettu epävarmuus aiheuttaa stressiä ja hyvinvoinninongelmia, koska se on stressitekijä työssä (työn vaatimus, voimavarojen uhkaaja, rooleihin liittyvä kuormitus) ja koska siihen liittyvät kokemukset psykologisen sopimuksen (työntekijä ja työnantaja solmivat keskenään sanattoman sopimuksen työssä tapahtuvasta vaihtosuhteiden tasapainosta) rikkoutumisesta ovat yleensä kielteisiä. Tarkasteltaessa työn epävarmuuden ja hyvinvoinnin kannalta asiaa mistä näkökulmasta tahansa, koettu työn epävarmuus on kielteinen ilmiö työntekijälle hyvinvoinnin näkökulmasta.

2.5. Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa ilmenee kaikilla organisaation tasoilla. Muutosvastarinnan on perinteisesti todettu olevan perustavanlaatuinen este muutokselle ja keskeinen syy muutoksen täytäntöönpanon epäonnistumiseen. Tilanteesta riippuen vastustus voi kohdistua joko itse muutokseen tai sen toteuttamiskeinoihin (Thompson 1990: 592). Vaikka johto perustelisi muutosta suositeltavana tai jopa välttämättömänä esimerkiksi kilpailukyvyssä säilyttämiseksi, eivät työntekijät muutosta hyväksy sellaisenaan. (Dessler 1997: 495)

Lanningin (1996: 43) mukaan muutosvastarinnan taustalla voidaan havaita ihmisten tunnetiloja ja ominaisuuksia sekä organisaatiossa vallitsevia olosuhteita. Tämän vuoksi vastarinta ja sen hallinta muodostuvat yhdeksi muutosprosessin vaativimmasta haasteista.

Muutosvastarintaa on käsitteellistetty monin eri tavoin. Se on moniulotteinen ilmiö, joka aiheuttaa ennakoimattomia viivästyksiä, kustannuksia, häiriöitä ja epävakaisuutta muutosprosessissa. Kun organisaatiossa tapahtuu olennaisesti merkittävä muutos, jolla on merkittävästi eroa perinteiseen käyttäytymiseen, kulttuuriin ja valtarakenteeseen, nousee esiin vastarintaa (Ansoff 1984: 246). Vastarinta on mahdollista käsittää myös käytökseksi, jolla pyritään ylläpitämään asioiden nykyinen tila kohdattaessa painostusta vallitsevaan muuttuvaan tilanteeseen. Lisäksi se voidaan organisatorisissa puitteissa määritellä varautuneisuuden ilmaukseksi, joka tavallisesti nousee esiin reaktiona muutosta kohtaan. Käytännössä tämä havaitaan työntekijöiden pyrkimyksinä muuttaa, viivyttää tai pysäyttää muutos. Tästä johtuen muutosvastarintaan useimmiten yhdistetään työntekijöiden negatiiviset asenteet tai haitallinen käytös. (Waddel & Sohal 1998: 543)

Olemukseltaan hyvin moniulotteinen muutosvastarinta koostuu useista erilaisista elementeistä. Näin ollen vastarinnan muodostumiseen ei välttämättä johda vain jokin tietty yksittäinen tekijä vaan pikemminkin lukuisten eri tekijöiden joukko. Vastarinnan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat (Mabin, Forgeson & Green 2001: 179; Waddell & Sohal 1998: 544): *Yksilötekijät*, kuten yksilöiden persoonallisuus ja luonteenpiirteet, esimerkiksi kontrollonin tarve tai henkilökohtaisten saavutusten tarve, sekä aikaisemille muutoskokemuksille perustuvat asenteet vaikuttavat osaltaan vastarinnan muotoutumiseen. Oman edun eli arvovallan tai taloudellisten etujen menettäminen pidetään suurimpana syynä vastarinnan ilmenemiseen (Lanning 1996: 30 - 31). Myös yksilöllisten tavoitteiden eroaminen yleisistä organisaation hyvinvointiin pyrkivistä tavoitteista on muotoutumisen kannalta yleistä.

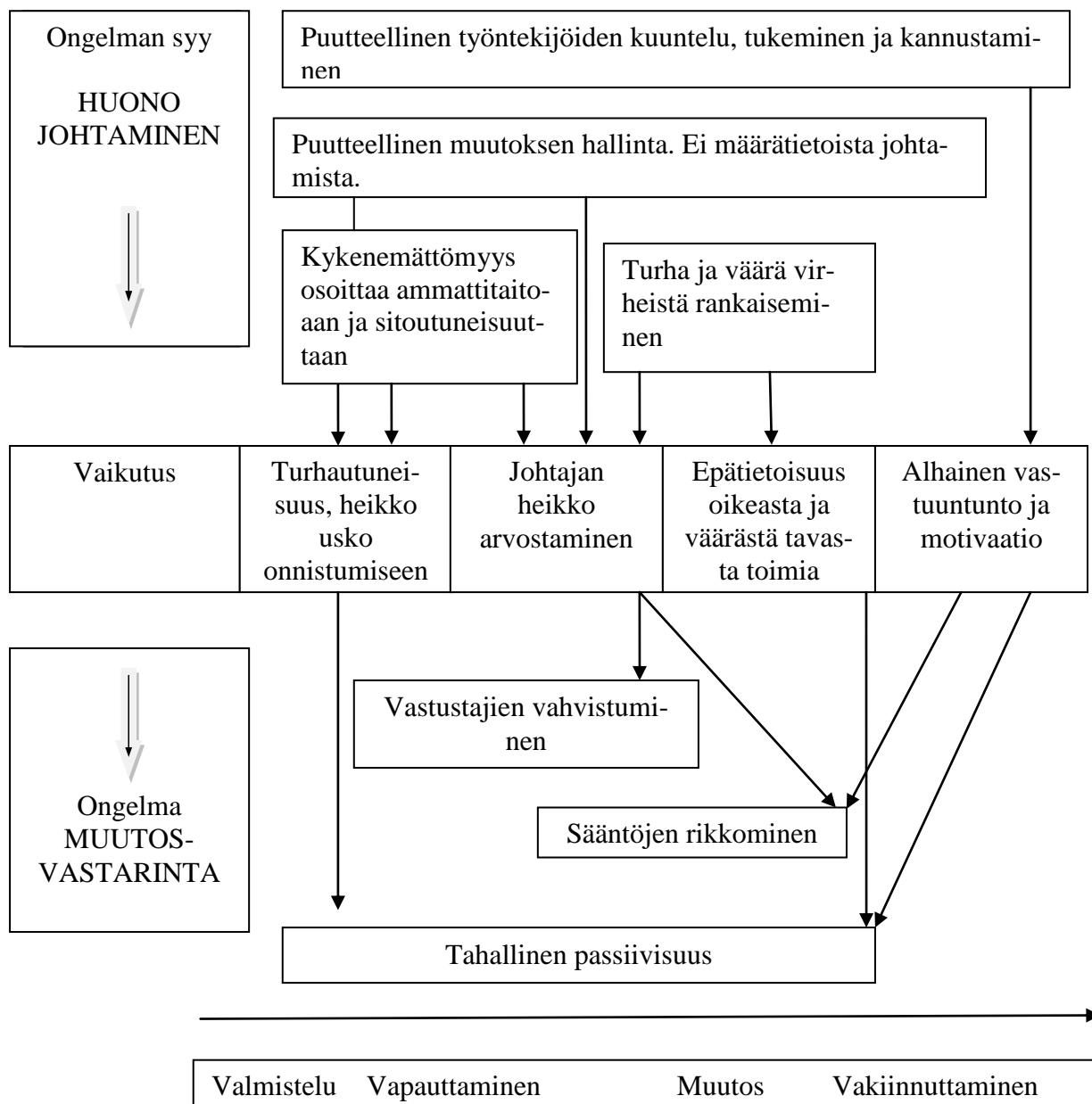
Ryhmätekijät, joihin lukeutuvat esimerkiksi ryhmän koheesio, sosiaaliset normit sekä päätöksentekoon osallistuminen, muodostavat yksilötekijöiden tavoin osan vastarinnan muotoutumisprosessissa vaikuttavista tekijöistä. Muutostilanteissa ryhmän sisäisessä tai eri ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa esiintyy usein ongelmia, mikä saattaa osittain johtaa vastarinnan kehittymiseen. *Organisatoriset tekijät* puolestaan myötävaikuttavat inertiaan, joka toiminnan ennakoitavuuden ja luotettavuuden parantamiseksi pyrkii ohjaamaan organisaatiota jatkamaan entisessä suunnassaan. Samalla vastustus muutosta kohtaan luonnollisesti voimistuu. Tällaisia inertiaan synnyttäviä tekijöitä voivat olla

esimerkiksi organisaation erilaiset järjestelmät, prosessit ja uponneet kustannukset. (Mabin ym. 2001: 179; Waddell & Sohal 1998: 544)

Edellä esitetyn luokittelun ohella muutosvastarinnan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on mahdollista jaotella myös rationaalsiin ja epärationaalsiin tekijöihin. Rationaaliset tekijät liittyvät vastarinnan muodostumiseen silloin, kun työntekijöiden oman loogisen ajattelun mukainen käsitys suunnitellun muutoksen lopputuloksista eroaa merkittävästi johdon vastaavasta näkemyksestä. Tällaisia näkemyseroja ovat esimerkiksi moraalikäsityksiin, arvoihin, tavoitteisiin tai normeihin vaikuttavat muutokset. Koska tällaiset näkemyserot herättävät työntekijöissä helposti epäilyksiä muutoksen todellisesta merkityksestä, he saattavat omaksua muutosta vastustavan kannan. (Lanning 1996: 30 - 31; Waddell & Sohal 1998: 544)

Epärationaaliset tekijät taas viittaavat ihmisten henkilökohtaisiin mieltymyksiin, taipumuksiin ja ennakkoluuloihin, jotka vaikuttavat reaktioihin muutosta kohtaan. Tällöin työntekijöiden käyttäytymisellä ei välttämättä ole mitään tekemistä taloudellisuuteen liittyvien rationaalisten muutuskäsitysten kanssa. Epärationaalisista tekijöistä on kyse esimerkiksi silloin, kun työntekijä vastustaa muuttamista toiseen työhuoneeseen, haluaa työskennellä tietyn työtoverin läheisyydessä tai on epävarma uuden teknologian käyttöönoton seurauksista (Waddell & Sohal 1998: 544).

Waddell & Sohal (1998: 544) kertovat artikkelissaan poliittisten ja johtamistekijöiden vaikutuksista muutosvastarinnan muodostumiseen. Poliittisilla tekijöillä viitataan esimerkiksi yhteisön jäseniä, jotka aloitteellisuudellaan tai toiminnallaan tukevat muutosta. Myös sopimaton tai puutteellinen johtamistapa on omiaan edistämään vastarinnan muotoutumista. Huonolla johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi puutteellista kuuntelua, tukemista ja kannustamista. Myös puutteellinen muutosten hallinta, esimiehen kykenemättömyys osoittaa ammattitaitoaan ja tahtoaan kehittää sekä turha virheistä rankaiseminen ovat esimerkki huonosta johtamisesta (Kuvio 8.). (Lanning 1996: 46)

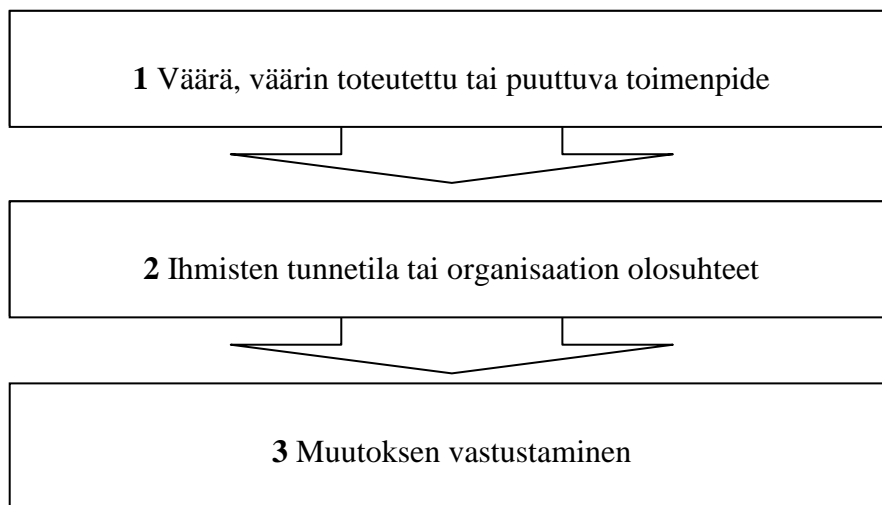


Kuvio 8. Huonon johtamisen vaikutus muutosvastarintaan (Lanning 1996: 47).

Johdolla on useimmiten käytettävissään keinoja vastarintailmiön eri ilmenemismuotojen hallintaan, mutta taustalla vaikuttavien syytekijöiden käsittely voi jäädä huomioimatta, koska ne eivät välttämättä ole näkyviä tai suoraan havaittavissa. Vastarintailmiön tuloksellisen käsittelyn kannalta on merkityksellistä ymmärtää sen muodostumisen syy- ja seuraussuhteita. Tämä on usein vaikeaa, sillä arkielämässä ihmiset tavallisesti oppivat syyn ja seurauksen olevan läheisessä yhteydessä toisiinsa sekä ajan että paikan suhteen. Näin ei kuitenkaan ole yrityksillä, joilla on monimutkaiset johtamisrakenteet. Työntekijät näkevät subjektiivisesti, omasta näkökulmastaan sen, mikä vaikuttaa syyn ja seura-

uksen yhteydeltä, joka voikin olla ennakkoluulo tai satunnainen oire jostain syvemmästä ongelmasta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 11; Lanning 2001: 33)

Muutos- ja kehittämisprojekteja tutkiessaan Lanning (1996: 43) on havainnut muutosvastarinnan muotoutumisessa tiettyjä säännönmukaisuuksia, joiden pohjalta hän on kehittänyt mallin vastarinnan muodostumisen syy- ja seuraussuhteista (Kuvio 9.). (Lanning 1996: 43; 2001: 76; Lanning ym. 1999: 19)



Kuvio 9. Muutosvastarinnan syy-seuraussuhteet (Lanning 1996: 43; 2001: 76; Lanning ym. 1999: 10).

Kuviosta 9. havaitaan muutosvastarinnan (3) olevan kytköksissä henkilöstön tunnetiloihin ja organisaatiossa vallitseviin olosuhteisiin (2), joihin vaikuttavat organisaation rakenteet ja menettelytavat. Esimerkiksi epä tietoisuus ja pelko saattavat aiheuttaa haluttomuutta osallistua kehitystoimiin. Toisaalta hitaat ja kankeat organisaatorakenteet ja rutiinit voivat puolestaan tukahduttaa syntyvää intoa ja viivyttää muutosprosessin etenemistä. Muutosvastarinta ja ihmisten tunnetilat ovat seurausta muutosprosessin aikana tai sitä ennen tehdyistä toimenpiteistä (1). Syitä tähän löytyy puutteellisesta tiedottamisesta tai se, että muutosta ei ole tarpeeksi perusteltu niin, että se tukisi sujuvaa tiedonkulkua.

Usein organisaatioissa puuttuu ilmapiiri, joka kannustaisi toisen kuunteluun ja kannustamiseen. Kun keskustelut jäävät virallisiin ja tiukasti ohjattuihin palavereihin, jää tärkeä tiedonkulku liian vähäiseksi muutostilanteessa. Tämä aiheuttaa usein turhia väärinkäsityksiä ja tuntemattoman pelkoa työntekijöissä. Väärinkäsityksiä on myös vaikea

havaita, sillä kiistelevät osapuolet eivät pysty ymmärtämään toisten käyttäytymistä ja mielipiteitä. (Lanning 1996: 46 - 47, 58; Lanning ym. 1999: 19)

Muutosvastarintaa esiintyy jokaisella organisaation tasolla ja todennäköisesti ainakin jossain vaiheessa muutosprosessia. Muutostilanteet edellyttävät ennakoivaa toimintatapa ja valmiutta reagoida muutostarpeisiin sekä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin. Vaikeissa tilanteissa tarvitaan aina edelläkävijän roolia, joka tunnistaisi heikot signaalit, määrittäisi mahdolliset toimenpiteet ja viestittäisi muutoksen alkuun panemiseksi. Muutos tapahtuu joka tapauksessa hitaammin kuin oletetaan. Mitä aikaisemmin asiat otetaan puheeksi ja niitä käsitellään ja niihin suuntaavia askeleita otetaan, sitä nopeammin kypsyys valmius toteuttaa muutos. (Suni 1996: 85 - 86)

2.6. Muutoksen hallintakeinot

Jatkuva muutos on tullut jäädäkseen globalisoituvassa maailmassa. Kilpailun kiristymisen, teknologiset läpimurrot, kasvava innovaatio ovat osaksi syitä tähän kiihtyvään muutostahtiin (Kotter 2009: 139). Muutostarpeet vaihtelevat toimialoittain, eri organisaatiotasolla sekä maittain. Kotter (2009: 33) puhuu kirjassaan tunteiden huomioimisesta: aidon muutosvalmiuden takana on aina tunteita. Tunteet ovat tärkeämpiä kuin ajatukset, kun kysymys on vaikuttamisesta käyttäytymiseen. Käyttäytymisellä tarkoitetaan tekoja, jolla raivataan tilaa muutokselle. Isoin virhe, jonka muutosjohtajat tekevät on se, ettei kyetä luomaan riittävän vahvaa muutostahtoa ja tunnetta muutoksen pakottavuudesta monien ihmisten keskuudessa. *Muutosvalmius ja -tahto* ovat korvaamaton voimavara, avaintekijä, jonka varassa muutokset toteutetaan. Nykyorganisaatioissa vallitsee kylläinen itsetyytyväisyys, joka johtuu siitä, ettei sitä nähdä. Väärä pakottavuuden tunne luo kiivasta puuhastelua, jota erehdytään luulemaan tuottavaksi toiminnaksi. Kiivaan puuhastelun takaa löytyy kuitenkin pelko, viha ja turhautuminen, joka puolestaan näkyy organisaatioissa esimerkiksi siten, että ihmiset juoksentelevat kokouksesta toiseen, kalenterit ovat täynnä, kierretään kehää pääsemättä kuitenkaan oikeasti eteenpäin. (Kotter 2009: 6 - 8)

Aito muutostahto syntyy eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa. Kotter (2009: 7, 43 - 55) nimeää neljä toimintatapaa, jolla luodaan aito muutostahtoinen ilmapiiri. Ensimmäinen toimintatapa on tuoda sisäänpäin kääntyneen organisaation tietoon (jollain dramaattisella ja vaikuttavalla tavalla) sen ulkopuolella vallitseva todellisuus. Esimerkiksi kokouksissa johtajat kuuntelevat asiakaspalvelussa toimivia työntekijöitä. Toinen toimintatapa on elää ja toimia joka päivä oikeanlaisella

muutostahdolla (Schein 2009: 113). Esimerkiksi kalenteri tyhjennetään matalan prioriteetin tehtävistä, jotta voidaan keskittyä olennaiseen. Kolmas toimintatapa on nähdä muutoksessa myönteisiä mahdollisuuksia. Hyvät muutosjohtajat eivät näe kriisiä pelkkänä uhkana, vaan myös potentiaalisena tilaisuutena ravistella paikoilleen jäykistynyttä organisaatiota. Totutun vakauden asettaminen uhatuksi vaikuttaa ihmisiin vahvasti tunnetasolla, ja jos se tehdään oikein, kylläinen itsetyytyväisyys johdon ja henkilöstön piirissä vähenee. (Kotter 2009: 43, 73 - 123) Neljäs toimintatapa on tarttua jarruttajien ongelmaan ja ratkaista se. Jokaisessa organisaatiossa on vähintään yksi jarrumies, joka pyrkii tappamaan aidon muutostahdon. Tämän vuoksi jarrumiestä ei voi sivuuttaa vaan ongelma on ratkaistava nopeasti. Yksi keino on esimerkiksi paljastaa jarrumies niin, että luonnolliset sosiaaliset voimat alkavat neutraloida jarruttamista tai lopettavat sen tyystin. (Kotter 2009: 107 - 124)

Aidon muutostahdon luomisen jälkeen toinen olennainen asia onnistuneessa muutoksessa on *muutosviestintä*. Kun muutos on jatkuvaa, on muutoksesta viestittävä jatkuvasti (Åberg 2006: 131). Sen tehtävänä on kuvata ja toteuttaa muutosta. Muutosviestinnän kohderyhmät ovat henkilöstö, jäsenistö, omistajat ja muu lähipiiri (Juholin 2001: 242, 245). Muutosviestintä voidaan jakaa proaktiiviseen ja reaktiiviseen viestintään. Proaktiivisessa viestinnässä varaudutaan jo ennakkoon erilaisiin tilanteisiin ja käytetään viestintää välineenä muutoksen hallinnassa. Se on vuorovaikutteista ja siinä käytetään paljon kasvokkaisuviestintää. Proaktiivisessa viestinnässä ei pyritä myymään valmiita toituksia, vaan niitä etsitään yhdessä. (Juholin 2001: 247)

Reaktiivinen viestintä on jo tapahtuneiden asioiden kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Se on usein kirjallista tai muodollista (Juholin 2001: 247). Reaktiivista viestintää käytetään usein yrityksen kriisitilanteissa. Kriisitilanteiden viestintä on muutosviestintää, jossa kohdataan odottamaton tilanne, joka vaatii nopeita toimenpiteitä. Viestinnässä tulee asioista tiedottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikille muutosta koskeville osapuolille etteivät he ehdi kuulla asioista muualta. Asiat tulisi kertoa suoraan ja yksiselitteisesti sekä käyttää kaikkien ymmärtämää yleiskieltä ja annettujen tietojen tulee olla oikeita. Kriisiviestinnän onnistumisen edellytys on yhteisesti sovittu strategia ja taktiikka. (Ikävalko 1995: 122 - 123)

Hyvin hoidettu viestintä on avaintekijä organisaation muutostilanteissa (Pundziene, Alonderiene & Buoziute 2007: 62). Smith (2006: 109) nostaa esiin viisi tärkeää ohjetta tehokkaaseen muutosviestintään. Ensimmäiseksi tulee huomioida, että viestintä soviteetaan oikeanlaiseksi kunkin tilanteen, organisaation, yksilön ja ryhmän mukaan. Toisek-

si, on kuunnella organisaation yksilöitä ja luoda mahdollisuus molemminpuoliseen kommunikaatioon. Kommunikaatiotavat tulisi olla monipuolisia. Muutoksesta voi liikkua myös huhuja organisaatiossa. Mattilan (2007: 186 - 187) mukaan huhut lähtevät organisaatiossa nopeasti liikkeelle, mikäli muutoksesta ei kerrota tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Huhut leviävät organisaatiossa miltei yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraalit viestit. Kolmas huomioitava asia viestinnässä on muutoksen syy. On tärkeää viestiä, mitkä ovat muutokseen johtaneet syyt (Smith 2006: 110). Croft & Cocrane (2005: 18) nostavat tärkeänä asiana esiin kysymyksen miksi. Siihen tulisi yrityksellä olla vastaus. Miksi organisaatio muuttuu? Mitä hyvää tai huonoa muutos tuo organisaatioon ja siihen kuuluville yksilöille? Työntekijät haluavat kuulla, miten muutos vaikuttaa heidän päivittäisiin toimiinsa.

Smith (2006: 100) tuo esiin neljäntenä ohjeena organisaation johtotason tärkeyden muutosviestinnässä. Avoin viestintä kaikilla johtotasoilla on tärkeää. Työntekijöiden on tärkeää kuulla muutoksesta niin ylemmältä johdolta, linjajohdolta kuin myös tiiminvetäjiltä. Croftin & Cochranen (2005: 18) mukaan suurin osa työntekijöistä haluaisi kuulla tulevasta muutoksesta ensin suoraan linjajohdolta. Myös Juholin (2001: 244) näkee johdon roolin merkittävänä. Johto on muutoksen edelläkävijä, jonka on osoitettava omalla esimerkillään sitoutumista muutokseen. Johdon viestinnän on oltava uskottavaa. Mikäli asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, kokee henkilöstö, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaisesti. Tarvitaan sanojen ja tekojen tasapainoa, jotta muutos olisi uskottava. Johto ei voi täten siirtää viestintävastuutaan muille.

Smithin (2006: 110) viides ja samalla viimeinen ohje tehokkaaseen muutosviestintään on riittävän ajan varaaminen. Menestyksekkäästi toteutettu muutosviestintä vie oman aikansa, aivan kuten muutoksen johtaminenkin. Croft & Cochranen (2005: 18) ovat asiasta samaa mieltä. Arvot ja käyttäytyminen voivat olla syvälle juurtuneena organisaatioon ja uuden oppiminen ei voi tapahtua yhdessä yössä. Riittävän ajan varaaminen muutoksen viestintään tulee ottaa huomioon muutosta johdettaessa.

Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeä tekijä muutoksen läpiviennissä (Morris 1995: 60, Suni 1996: 84). Henkilöstön osallistumisella tarkoitetaan valtuuttamista (empowerment). *Valtuuttamisessa* johtaja tietoisesti ja tarkoituksellisesti edistää omaa ja johdettavien voimantunnetta lisäämällä johdettavien tekemisen vapausastetta, valtaa ja vastuuta organisaation kannalta mielekkäällä tavalla (Lämsä & Hautala 2004: 234). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtamistapa muut-

tuu entistä osallistuvammaksi ja henkilöstö otetaan muutoksen valmisteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Järvinen 2004: 110). Valtuuttamisen myötä kannustetaan, motivoidaan ja sitoutetaan organisaation ihmisiä.

Valtuuttamisen voidaan jakaa neljää eri muotoon: päämääräasetteluun, päätöksentekoon, ongelman ratkaisuun sekä muutoksen toteuttamiseen. Päämääräasettelussa työntekijät ovat joko ryhmänä tai yksilöinä asettamassa tavoitteita, joita heidän työltään odotetaan. Päämääräasetteluun osallistuminen mahdollistaa sen, työntekijät voivat paremmin säädellä omaa työtään ja käyttäytymistään. Päätöksentekoon osallistuminen sisältää eri osallistumismuotoja. Esimies voi delegoida päätöksenteon työntekijöille tai päättää asioista itse antaen kuitenkin työntekijöille mahdollisuuden päätöksien valmisteluun. Osallistumisessa ongelmanratkaisuun työntekijät analysoivat ongelmaan liittyviä tietoja ja kehittävät uusia ideoita informaation perusteella. Ongelmanratkaisuun osallistuminen auttaa työntekijöitä hyväksymään valitun vaihtoehdon sekä sitoutumaan siihen. Vaikein ja monimutkaisin osallistumismuoto on muutoksen toteuttaminen. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisessa johto ja työntekijät tuottavat, analysoivat ja tulkitsevat organisaation toimintaan liittyvää aineistoa. Tietoa organisaation tilasta kerätään useimmiten kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Tulokset analysoidaan ja tietojen perusteella käydään keskustelua eri työryhmissä. Keskustelujen tarkoituksena on löytää uusia toiminta- ja käyttäytymistapoja, jotka entistä paremmin sopivat muuttuneisiin olosuhteisiin. (Juuti 1982: 97 - 99) Lopuksi tutkimustuloksia valtuuttamisen tärkeydestä: valtuutetut työntekijät ovat 88 prosenttia motivoituneempia ottamaan osaa organisaation muutospyrkimyksiin kuin työntekijät, jotka eivät ole kuuluneet valtuutuksen piiriin. Lisäksi valtuutettujen työntekijöiden katsotaan olevan 99 prosenttia tyytyväisempiä kokonaisuudessaan organisaation muutokseen kuin muiden työntekijöiden. (Morris 1995: 60)

Käynnistettäessä muutosta johtajien tulee luoda organisaatiossa muutokselle hyvät edellytykset menestyä. Näitä ovat esimerkiksi oikean *muutostahdon luominen henkilöstössä, riittävän monipuolinen muutosviestintä organisaatiossa*, joka tukee muutosta luoden kuvaa työntekijöille missä mennään, joka puolestaan helpottaa työntekijöiden osallistumista muutokseen sekä *valtuutus, jolla sitoutetaan työntekijät toteuttamaan muutosta*. Seuraavassa kappaleessa perehdytään työhön sitoutumisen teoriaan.

3. TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Työhön sitoutumisen tutkimuksen juuret juontavat 1930 -luvulle human relations -koulukunnan tutkimuksiin. Tällöin tuotiin ensimmäisen kerran esiin ajatus siitä, että työntekijät voivat samastua organisaatioon, jonka palveluksessa he työskentelevät (Jokivuori 2004: 285). Pitkistä juuristaan huolimatta kysymys työhön sitoutumisesta on Kiiianmaan (1996: 148 - 149) mukaan tullut työelämän tutkimuksen laajemman kiinnostuksen kohteeksi vasta 1960 -luvulla. Kiinnostuksen viriämisen taustalla hän näkee monia syitä, kuten yritysten koon kasvattamisen, palkkatyösuhteen yleistymisen sekä yleisen koulutustason nousun.

Käsitettä sitoutuminen ei ole yksinkertaista määritellä. Käsitteen määrittelyyn ja tutkimusnäkökulmaan vaikuttaa eri tieteenalat. Sitoutumisella viitataan lupaukseen, osallistumiseen, mukanaoloon, mikä perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Puhuttaessa sitoutumisesta, viitataan kiintymyksen tunteeseen, emotionaaliseen tunnesiteeseen, jonka perustana on moraalinen lupaus. Mielialat ja tunteet voivat vaihdella nopeastikin, mutta sitoutuminen on pitkäjaksoinen prosessi, joka voi vaihdella ajan kuluessa. Yksilöiden välillä voi olla eri sitoutumisen tasoja, mutta yksilö ei voi sitoutua yksittäiseen tapahtumaan tai toisiin yksilöihin. (Ashman & Winstanley 2006: 142).

Määritelmien ja lähestymistapojen vaihtelevuudesta huolimatta sitoutumista pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side (Jokivuori 2004: 284). O'Reilly ja Chatman (1986: 493) ovat määritelleet sitoutumisen psykologisena siteenä, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Side voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) ja sisäistämiseen (internalization). Mukautumisesta on heidän mukaansa kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain etujen takia (ei yhteisten arvojen takia). Samaistuminen tapahtuu, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuullessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikka hän ei itse omaksuisikaan. Sisäistäminen on kyseessä silloin, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samantyyppiset kuin henkilöllä itselläänkin.

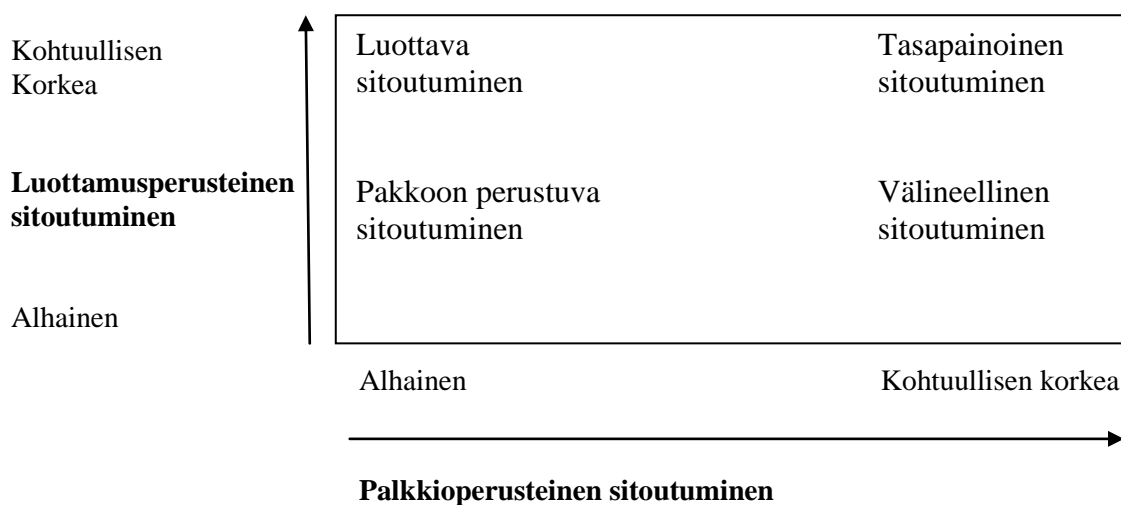
Anna-Maija Lämsä (2005: 51 - 52; 2005b: 28 - 32; Lämsä & Hautala 2004: 92) on tutkinut sitoutumisen johtamista. Hän määrittelee sitoutumisen käsitteeseen, jonka avulla voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se on sitä, että ihminen

tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa syttymistä, hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työstä. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Vastustaminen on sitoutumisen vastakohta, jolloin ihminen pyrkii välttämään aktiivisesti työn tekemistä. Tällöin saattaa ilmetä viivyttelyä, vetäytymistä tai jopa sabotaasin piirteitä. Sitoutumisen käsitteeseen kuuluvat olennaisesti yksilön työasenteet ja hänen työkäyttäytyminen. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen nähdään psykologisena tilana, jossa työntekijällä on suhde työhön ja työntekoon sekä organisaatioon.

Sitoutumisessa on erotettavissa kolme keskeistä ominaisuutta - sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne ja sitoutumisen voimakkuus. *Sitoutumisen kohde* ei ole aina sama vaan se vaihtelee eri tilanteissa ja ihmisten välillä. Ihminen sitoutuu moniin kohteisiin, kuten työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, kollegoihin ja projekteihin. Olennaista on todeta, että mitä voimakkaampi on ammatin arvoperusta ja ihmisen ammatillinen asiantuntijuus, sitä todennäköisemmin ammattiin sitoutuminen on ensisijaista verrattuna organisaatioon sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala 2004: 92)

Sitoutumisen luonteen näkökulmasta voidaan tarkastella, millaista ihmisen sitoutuminen on luonteeltaan. Meyer & Allen (1991: 61 - 89; 1997: 41 - 65) määrittelee sitoutumisen affektiiviseen (affective), jatkuvaan (continuance) ja normatiiviseen (normative). Yhteistä näille kolmelle lähestymistavalle on se, että sitoutuminen on psykologinen tila, jossa työntekijällä on suhde organisaatioon ja työntekijällä on päätös jatkaa tai olla jatkamatta organisaation jäsenenä. Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa halua työskennellä organisaatiossa. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa tietoisuutta niistä haitta- puolista ja menetyksistä, jotka seuraavat organisaation palveluksesta poistumisen myötä. Työntekijän suhde organisaatioon ja työssä pysymiseen perustuu siitä saatavien palkkioiden tarpeeseen ja näin ollen jatkuvaan sitoutumiseen. Normatiivinen sitoutuminen heijastaa henkilön työskentelemistä organisaatiossa velvollisuudentunnosta.

Sitoutumisen voimakkuutta voidaan selventää alun perin Aristoteleen antiikin aikana kehittämän hyveteorian avulla (Knuutila 1989: 146 - 184, 196 - 205). Teoria esittää kysymyksen, mitä on sopiva ja tarkoituksen mukainen sitoutuminen. Tämän teorian pohjalta on luotu sitoutumisen malli (Kuvio 10), jossa sitoutuminen on jaettu luonteeltaan palkkio- ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen.



Kuvio 10. Sitoutumisen malli (Lämsä & Savolainen 2000: 303).

Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa ihminen sitoutuu, koska hänellä ei ole muita vaihtoehtoja kuin tehdä kyseistä työtä. Hänellä ei ole halua pysyä työpaikassaan ja ponnistella sen tavoitteen eteen, joten hänen lähtöherkkyytensä on korkea. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa sitoutuminen perustuu palkkioiden saantimahdollisuuteen. Nämä ovat aineellisia (kannusteet, palkka ja muut materiaaliset edut), sosiaalisia (mukavat työtoverit ja hyvä ilmapiiri) ja psykologisia (kehittyminen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet). Ihminen vertailee saatuja palkkioita ja oman työpanoksensa tasoa toisiinsa. Mikäli tämä vertailusuhde koetaan hyvänä suhteessa johonkin toiseen vastaavaa työtä tekevään, tapahtuu sitoutumista. Silloin kun henkilöstön suoritusta arvioidaan ja palkitaan yksilösuoritusten, vahvistuu palkkioperusteinen sitoutuminen. Jos palkkioperusteinen sitoutuminen on hyvin voimakasta, ihminen kahmii henkilökohtaisia palkkioita niin paljon kuin mahdollista välittämättä työyhteisön kokonaisuudesta. (Lämsä 2005b: 30 - 31, Lämsä & Hautala 2004: 95 - 96; ks Lämsä ja Savolainen 2000: 303)

Luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää yhteisöllisiä, moraalisia ja tunneperäisiä aineksia. Moraalisessa aineksessa on kysymys ihmisten tuntemasta velvollisuudesta työtään ja työpaikan menestystä kohtaan. Tunne luottamusperusteisen sitoutumisen taustalla tarkoittaa ihmisen kiintymistä työhönsä ja työpaikkaansa. Työ tuo tarkoitusta ja mielekkyyttä hänen elämäänsä. Kun ihminen tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, hänestä tulee aikaisempaa luovempi ja tarmokkaampi. Tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaatioon. Voimakas karismaattinen johtajuus on yksi tapa lisätä luottamusperusteista sitoutumista. Yhteisen arvoperustan ja in-

nostavan vision kehittäminen edistävät henkilöstön luottamusta. (Lämsä 2005b: 30 - 31, Lämsä & Hautala 2004: 95 - 96; Lämsä ja Savolainen 2000: 303)

Tänä päivänä työntekijöiden työhön sitouttaminen ja sitoutuminen sisältyvät erilaisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä hankkimaan palvelukseensa haluamiaan työntekijöitä. Hankkiminen ei yksin riitä vaan organisaation pitäisi kyetä myös pitämään hankkimansa työntekijät. (Kauhanen 2000: 14)

3.1. Näkökulmia sitoutumisen tutkimukseen

Työhön sitoutumista on tutkittu ja tutkitaan edelleen useilla eri tieteenaloilla (esimerkiksi psykologiassa, sosiaalitieteissä, hallintotieteissä). Tieteenalasta riippuen tutkimus on tarvinnut erilaisen näkökulman työhön sitoutumiseen ja saman sisällöltään erilaiset käsitteet. Toisin sanoen vakiintunutta, tieteenaloja ylittävää käsitystä työhön sitoutumisen käsitteen tarkasta sisällöstä ei ole.

Työhön sitoutumista käsittelevässä tutkimuksissa sitoutuminen esitetään lähes poikkeuksetta positiivisena, toivottavana asiana. Sitoutumisella on silti myös nurja puolensa. (Meyer & Allen 1997: 3) Organisaatioon sitoutuminen saattaa johtaa esimerkiksi ajan ja energian kuluttamiseen työssä niin tyystin, ettei vapaa-ajalle, perheelle ja harrastuksille jää aikaa. Lisäksi organisaatioon sitoutunut henkilö ei välttämättä ole erityisen kiinnostunut sellaisen yleisten tietojen ja taitojen kehittämisestä, joita työmarkkinoilla tarvitaan. Tämä saattaa olla ongelma yksilön joutuessa syystä tai toisesta työttömäksi.

Sitoutunut henkilö voi olla kehityksen jarru myös organisaatiolle, jos sitoutuminen merkitsee samalla organisaatiossa vallitsevan tilanteen hyväksymistä täydellisesti. ”Tyytyväinen ihminen on kehityksen jarru” kuuluu sanonta ja tämä on totta myös organisaatiossa. Lisäksi työhön sitoutuminen voi merkitä työntekijän oman innovatiivisuuden ja luovuuden tukahtumista sen sijaan, että henkilö edistäisi organisaation kehitystä. Työhön sitoutuminen ei siis ole yksiselitteisesti joko tavoiteltava ja vältettävä asia. (Randall 1987: 460 - 471)

Erilaisia organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tarkastelleet Mathieu & Zajac (1990) katsausartikkelissaan. Tällaisia tekijöitä ovat työntekijän, työn sekä organisaation ominaisuudet sekä työnjohdon ja työntekijöiden välinen suhde. Mathieu ja Zajac (1990: 181) toteavat, ettei heillä ole meta-analyysiiään tehdessä mahdollisuutta

tietää, mikä tulokset aiheuttaa. Toisin sanoen koska työhönsä ja työorganisaatioonsa vahvasti sitoutunut työntekijä todennäköisesti arvioi nämä myönteisemmiksi kuin heikosti sitoutunut työntekijä, ei voida tietää, onko sitoutuminen seurausta työtehtävistä ja organisaation ominaisuuksista vai organisaatiolle ja työlle annettu myönteinen arvio seurausta sitoutumisesta.

Psykologian näkökulmasta työhön ja organisaatioon sitoutumista ovat Suomessa tutkineet esimerkiksi Harju & Huuhtanen (1993; myös Kiiänmaa 1996). He ovat tarkastelleet pankkialan työorganisaatiossa toteutettujen erilaisten muutosten vaikutusta työntekijöiden ja johdon sitoutumiseen. He ovat mitanneet organisaatioon sitoutumista melko paljon käytetyllä mittarilla, jonka ovat alun perin kehittäneet Cook & Wall (1980). Mittarissa vastaajat arvioivat seitsenportaisella asteikolla suhtautumistaan esitettyihin, tässä tapauksessa pankkiorganisaatiota koskeviin väitteisiin. Väitteiden tarkoitus on mitata vastaajan samastumista organisaatioon, uskollisuutta organisaatiolle sekä kiinnittymistä osaksi organisaatiota (Cook & Wall 1980: 39 - 49).

Tutkimuksen tulosten mukaan johto koki muutoksen paremmin toteutetuksi kuin toimihenkilöt. Vanhemmat henkilöt olivat sitoutuneempia organisaatioon kuin nuoret. Etenkin tietyssä ikäryhmässä oli selvästi sitoutuneempaa kuin muissa ikäryhmissä. Myös peruskoulutuksella oli merkitystä sitoutumiseen, vähemmän koulutetut olivat sitoutuneempia kuin korkeammin koulutetut. Harju & Huuhtanen (1993: 30) kuitenkin kritisoivat mittarin kysymyksiä siitä, että jotkin niistä viittaavat pikemminkin työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen kuin organisaatioon sitoutumiseen, vaikka organisaatioon sitoutumista varten mittari on kehitetty.

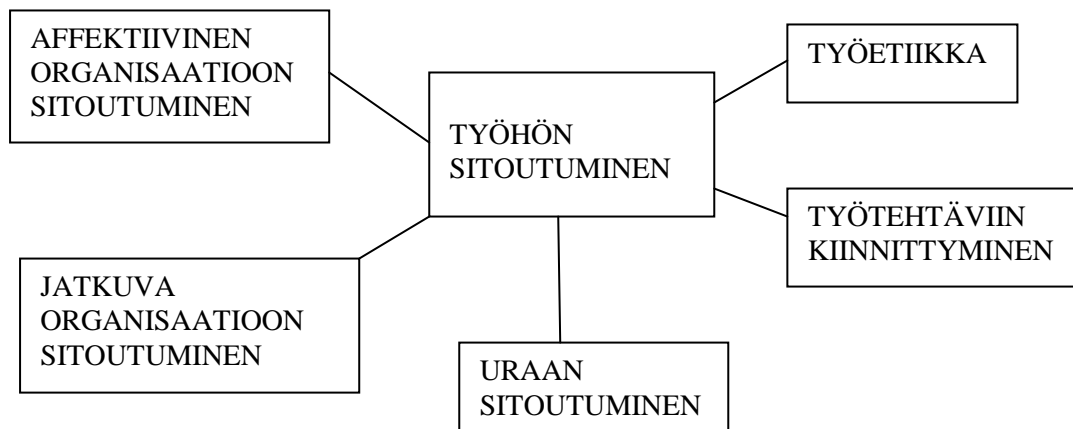
Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky (2007: 185 - 211) ovat tutkineet työntekijän sitoutumista organisaation muutokseen. Tutkimuksia tehtiin kaksi. Ensimmäinen oli pitkitäistutkimus, jossa selvitettiin johdon ja työntekijöiden sitoutumisen suhdetta sekä käyttäytymisen tukea muutokseen. Tutkimus toteutettiin kanadalaisessa julkisessa yrityksessä, jossa oli tutkimushetkellä menossa strateginen muutos markkinoiden vapautumisen myötä. Toinen oli poikittaistutkimus koskien koko henkilöstöä käsittäen johdosta työntekijöihin. Tutkimus toteutettiin isossa intialaisessa yrityksessä, jossa oli tutkimushetkellä organisaatiomuutos oma-aloitteisuuden uudelleen rakentamisesta.

Tutkimuksissa käytettiin Herscovitchin & Meyerin (2002) laatimaa mallia sitoutumisesta organisaation muutokseen. Malli pohjautuu Meyerin & Herscovitchin (2001) laatimaan yleisteariaan sitoutumisesta työpaikkaan. Kummassakin tutkimuksessa mitattiin

viisiportaisella Likert-asteikolla sitoutumista organisaatioon, muutokseen ja käyttäytymisen tukea muutokseen. Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia kuin Herscovitchin & Meyerin tulokset vuonna 2002. Tutkimus todistaa sen, että työntekijät, joilla on voimakas sitoutuminen muutokseen rajoittaa työntekijän käyttäytymistä eli tekemään sen mikä on vähimmäismäärä. Kun taas ne työntekijät, joilla on voimakas affektiivinen sitoutuminen tai normatiivinen sitoutuminen osoittavat halukkuutta tehdä enemmän kuin vähimmäismäärän, jopa tekemään henkilökohtaisia uhrauksia (esimerkiksi pidempiä työpäiviä), jotta saadaan muutos toteutumaan. Tuloksista voidaan päätellä, työntekijän sitoutuminen organisaatioon on eduksi, mutta sitoutuminen muutokseen on avaintekijä onnistuneeseen organisaatioon muutokseen. (Meyer ym. 2007: 209)

3.2. Työhön sitoutumisen teoria

Tässä tutkimuksessa käytetään Paula C. Morrowin (1993) laatimaa työhön sitoutumisen teoriaa, koska teoriassa on otettu huomioon useita erilaisia työhön sitoutumisen perusulottuvuuksia. Morrow ottaa kantaa siihen, miten työhön sitoutumisen ulottuvuuksia on tutkittu ja kuinka niitä tulisi tutkia. Hän erittelee työhön sitoutumisen viisi perusulottuvuutta, joiden avulla on mahdollista tarkastella työntekijän sitoutumista.



Kuvio 11. Viisi työhön sitoutumisen perusulottuvuutta (Morrow 1993: 160).

Morrow (1993: 127 - 161) esittää työhön sitoutumisen muodostuvan:

- 1) Työetiikasta (work ethic endorsement), joka korostuu itse arvona.
- 2) Työtehtäviin kiinnittymisestä (job involvement), johon työetiikan ohella palautuu huomion suuntaaminen työssä (focus of attention at work).

- 3) Uraan sitoutumisesta (career commitment), johon organisaatioon sitoutumisen ohella on palautettavissa yhteisöllinen tai yhteiskunnallinen sitoutuminen (community commitment).
- 4) Jatkuvasta organisaatioon sitoutumisesta (continuance organizational commitment).
- 5) Affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta (affective organizational commitment).

Organisaation sitoutumisen käsitteeseen liittyy läheisesti seuraavat käsitteet: ryhmään sitoutuminen (group commitment), organisaatiokansalaistoiminta (organizational citizenship behavior) sekä Exit-Voice-Loyalty-Neglect. Organisaatiokansalaistoiminnalla tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista, avuliasta ja rakentavaa toimintaa, josta hän ei saa palkkaa. Exit-Voice-Loyalty-Neglectin avulla kartoitetaan työntekijöiden toimintaa tilanteessa, jossa organisaation tila ja tulevaisuus on syystä tai toisesta uhattuna. Lisäksi työhön sitoutumiseen liittyy kontrollinen paikantuminen työssä (work focus on control) joko henkilöön itseensä tai hänen ympäristöönsä. Tämä käsite ei ole palautettavissa mihinkään Morrowin jäsentämistä perusulottuvuuksista, vaikka käsitteen avulla voidaan tarkastella tai ainakin sivuta työhön sitoutumista. Seuraavaksi käsitellään teorian perusulottuvuudet yksitellen ja tuodaan esille käsitteiden sisällöt.

3.3. Työetiikka

Työetiikka, jota myös protestanttiseksi työetiikaksi kutsutaan, on vanhin sitoutumiseen liittyvä käsite. Käsitteen synty sijoittuu vuoteen 1905, jolloin ilmestyi Max Weberin teos ”Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki”. Työetiikka on osa henkilön arvo maailmaa, joka syntyy sisäisestä motivaatiosta ja uskosta työnteon merkityksellisyyteen. Työetiikalla tarkoitetaan joko työn korostumista arvona tai päämääränä sinänsä tai työn tärkeyttä henkilön arvojen ja päämäärien toteuttamisen mahdollistajana. Työnteon ja työn arvostamiseen voi liittyä pyrkimys itsenäisyyden tai omavaraisuuden saavuttamiseen työnteon kautta. (Morrow 1993: 1 - 17) Työhön sitoutunut työntekijä pitää työtään henkilökohtaisesti tärkeänä ja jopa hänen identiteettinsä saattaa rakentua työn varaan (Mauno ja Kinnunen 2005: 174).

Työn merkitys henkilölle voi myös pohjautua esimerkiksi säästäväisyyteen tai vapaaajasta kieltäytymiseen tavoiteltavina hyveinä. Työn arvostamisen taustalla voi löytyä myös uskonnollisia, hengellisiä tai kulttuurisia arvoja, jotka painottavat työn merkitystä henkilön elämälle ja hyvinvoinnille. Työ tarkoittaa väistämättä tässä yhteydessä muuta-

kin kuin vain palkkatyötä. Esimerkiksi vapaaehtoistyö voi olla joillekin paras keino selviytyä työttömyydestä tai löytää eläkkeellä olon mielekkyys. (Morrow 1993: 1 - 17) Käsitteeseen työetiikka liittyy myös käsitteet työhön liittyminen ja työhön sitoutuminen.

Uusimman työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008: 20 - 21) mukaan ansiotyö on enää 54 % merkittävä arvo ja elämänalue valtaosalle palkansaajista. Yllättävää tuloksessa on se, että ansiotyön merkitystä merkittävänä elämänalueena pitivät perusasteen tutkinnon suorittaneet, teollisessa, tuotannollisessa ja palvelutyössä työntekijäasemassa olevat ovat niitä, jotka katsovat työn olevan erittäin merkittävä elämänalue. Työkeskeisyys on siis selvästi vähentynyt johtotehtävissä olevien ylempien toimihenkilöiden ryhmässä.

Työolotutkimuksessa (Lehto & Sutela 2008: 22 - 23) mitattiin työkeskeisyyttä lottokysymyksellä. Lottokysymyksen avulla voidaan mitata henkilön ei-taloudellista sitoutumista eli työetiikkaa (Morrow 1993: 143 - 147). Kysymällä, mitä vastaaja tekisi, jos saisi rahaa lotosta tai perinnöstä niin paljon, että voisi elää mukavasti tekemättä työtä. Vain 19 % työikäisistä lopettaisi kokonaan työntöön, 35 % tekisi töitä silloin tällöin, 29 % lyhentäisi työaika ja 18 % jatkaisi nykyisellä tavalla. Näiden tulosten valossa tuleekin pohtia, kannustaako työttömyysturva työntekoon vai työttömäksi jäämiseen. (Lehto & Sutela 2008: 22 - 23)

3.4. Kiinnittyminen työtehtäviin

Työtehtäviin kiinnittymistä on lähestytty erilaisin käsittein. Työhön kiinnittymisen (work involvement) käsitteen avulla tutkijat mm. Kiianmaa (1996: 150) ovat pyrkineet kuvaamaan työn keskeisyyttä henkilön elämässä ja arvomaailmassa. Työhön kiinnittymisellä on siis tarkoitettu minkä tahansa työn normatiivista arvoa henkilölle. Tämä käsite ei ole täysin erotettavissa työetiikan käsitteestä, minkä vuoksi sen käyttö ei ole mielekästä. (Kanugo 1982: 341 - 342)

Työpaikkaan sitoutumisen (job commitment) käsitteellä on tavoiteltu työntekijän tyytyväisyyttä, investointeja ja sitoutumista työhönsä. Tällainen psykologinen kiinnittyminen työhön heijastaa henkilön aikomusta jatkaa samassa työpaikassa. Työpaikkaan sitoutumista on mitattu esimerkiksi työntekijän erilaisten poissaolojen avulla. Eron tekeminen työpaikkaan sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen käsitteiden välille on todettu ongelmalliseksi, minkä vuoksi käsitettä ja sen sisältöä on edelleen pyritty selkiyttämään. (Kanugo 1982: 341 - 342; Morrow 1993: 66 - 69)

Työtehtäviin kiinnittyminen (job involvement) liittyy niihin konkreettisiin työtehtäviin, jotka henkilön kulloiseenkin työhön kuuluvat. Siten työtehtäviin kiinnittyminen liittyy siihen, kuinka kiinnostavaa, keskeistä ja mielekästä henkilön sen hetkinen työ on nimenomaan sisältönsä vuoksi. Kyseessä ei tällöin ole työstä saatu korvaus, ammattiase- ma tai arvostus, vaan yksinkertaisesti niiden tekojen ja toimien mielekkyys, joita henki- lön työnkuvaan sisältyy. Tästä seuraa, ettei työtehtäviin kiinnittyminen edellytä henki- löltä työetiikkaa eikä organisaatioon sitoutumista. (Kanugo 1982: 341 - 342)

Työtehtäviin kiinnittymiseen auttaa työntekijän kannalta mielekkäästi organisoidut, rik- kaat, monipuoliset työtehtävät. Työtehtävien suunnittelussa tulisi työn sisältöä moni- puolistaa niin, että pyritään painottamaan koko työtehtävää yksittäisen vaiheen sijaan. Silloin työntekijä kokisi, että vastuu työorganisaation tuloksesta jakaantuu myös työnte- kijöille. Tämän lisäksi sekä tekemisen että ajattelemisen sisällyttäminen työtehtäviin lisää työn mielekkyyttä, kuten myös työtehtävien sisällön joustavuus olosuhteiden vai- dellessa (Walton 1985: 81). Näiden edellä mainittujen muutosten myötä, työtehtävät muuttuvat työntekijöiden kannalta paitsi vastuullisemmiksi, myös mielekkäämmiksi ja monipuolisemmiksi.

3.5. Uraan sitoutuminen

Uraan sitoutumista on tutkittu useiden erilaisten käsitteiden avulla. Tällaisia käsitteitä ovat urakeskeisyys (career salience), urasuunnittelu (vocational planning aspects of ca- reer salience) ja ura-uskollisuus (career loyalty). Myös sitoutumista tiettyyn professi- oon, ammattiin on tutkittu uraan sitoutumisen yhteydessä. Kiianmaan (1996: 150) mu- kaan tiettyyn ammattikuntaan sitoutuminen muistuttaa työkeskeisyyttä. Kuitenkin teh- tävien, ammattien ja professioiden erot yhtenevät työmarkkinoiden muutosten myötä niin, ettei profession sitoutumista ole enää mielekästä tutkia erillisenä käsitteenä. Sen sijaan ihmisten aktiivi- iän mittaiset, joskin katkonaiset työurat ovat käyneet niin tavalli- siksi, että työtehtäviin, ammattiin ja profession sitoutuminen voidaan sisällyttää uraan sitoutumisen käsitteeseen. (Morrow 1993: 19, 48)

Sitoutuminen uraan tai omaan alaan voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että hen- kilö hakeutuu tietylle alalle tai tietynlaiseen ammattiin ja tehtävään sen sijaan, että hän ottaisi vastaan minkä tahansa, jonka hän voi saada (Morrow 1993: 19 - 31). Eri suku- polvia tutkittaessa on huomattu, että 1980 -luvun puolivälin jälkeen syntyneet sitoutuvat enemmän uraansa kuin organisaatioon. Syynä tähän on kasvaneen Internetin käyttö ja

globalisoituminen. Myös työelämän jatkuvat muutokset rajoittavat sitoutumista osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008: 27, 39)

Uraan sitoutumiseen liittyy henkilökohtaisten uratavoitteiden asettaminen sekä määrätietoinen työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä yhteydessä olisi kenties parempi vaihtoehto puhua sitoutumisesta omaan alaan kuin sitoutumisesta uraan, sillä uraan sitoutumisen käsite ei tavoita ammatillista uskollisuutta, joka käsitteeseen kuitenkin sisältyy. Uraan sitoutumiseen liittyy omaan alaan perehtyneisyyden syventäminen vapaa-ajalla. (Morrow 1993: 19 - 31).

Uraan sitoutumiseen liittyy läheisesti käsite yhteiskunnallinen tai yhteisöllinen sitoutuminen (community commitment). Käsite viittaa henkilön osallistumiseen asuin- ja työpaikkansa maantieteellisestä sijainnista seuraaviin erityisiin ja/tai yleisiin yhteiskunnallisiin, yleensä vapaaehtoiisiin tehtäviin. Yhteiskunnalliset tehtävät saattavat vähentää henkilön sitoutumista omaan uraansa ja työhönsä, mutta myös uraan sitoutuminen voi vähentää kiinnostusta yhteiskunnallisiin tehtäviin. Toisaalta paikalliseen yhteisöön ja sen tehtäviin sitoutuminen voi olla eduksi joissakin ammateissa. Esimerkiksi papin, opettajan ja eräiden virkamiesten pitkäaikaiset ja vakaat siteet asuinyhteisöön saattavat edesauttaa ammatin harjoittamista. Vaikka yhteiskunnallinen sitoutuminen ei olisikaan käyttökelpoinen tutkittaessa sitoutumista työhön, se kuitenkin valottaa työn ulkopuolisten vaikutusta työhön liittyviin asenteisiin. (Morrow 1993: 131 - 137)

3.6. Jatkuva organisaatioon sitoutuminen

Puhuttaessa henkilön sitoutumisesta työhön tarkoitetaan usein nimenomaan hänen sitoutumistaan organisaatioon. Organisaatioon sitoutumista on työhön sitoutumisen muodoista tutkittu eniten. Käsitteellä tarkoitetaan yleisesti sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt tiettyyn organisaatioon. (Jokivuori 2002: 19). Henkilön asennoituminen organisaatiota kohtaan ei ole pysyvää ja muuttumatonta, vaan sitoutuminen saattaa vaihdella hyvinkin nopeasti ja paljon. Lämsä (2005b: 32) määrittelee organisaatioon sitoutumisen vastavuoroisena suhteena eli jos organisaatio haluaa työntekijän sitoutuvan organisaatioon, on organisaation osoitettava myös sitoutumista työntekijöihin.

Jatkuvan organisaatioon sitoutumisen keskiössä on palkka työn vaihtosuhteena. Palkka korostaa niitä menetyksiä, joita organisaation palveluksesta poistumisesta työntekijälle koituu. Kysymyksessä ei ole tunteet ja mieltymykset organisaatiota kohtaan, vaan konk-

reettiset edut, jotka työntekijä menettää työsuhteen päättymisen myötä. Tällaisia työntekijää organisaatioon sitovia tekijöitä ovat esimerkiksi palvelusvuosien määrä, vakiintunut asema organisaatiossa sekä työsuhte-edut. (Morrow 1993: 74 - 99).

Suoraan työhön liittyvien etujen lisäksi jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös sellaiset seikat, kuten muuttamisesta aiheutuvat ongelmat, muiden perheenjäsenten hoito-, koulu- ja työmatkajärjestelyt sekä perhesyyt ylipäänsä. Yleensä henkilön työpaikan sijainti ynnä muut työhön liittyvät tekijät vaikuttavat muihinkin kuin työntekijäänsä itseensä. Nämä muihin ihmisiin ja etenkin omiin perheenjäseniin, kuten puolisoon, lapsiin ja omiin vanhempiin kohdistuvat vaikutukset työntekijän on otettava huomioon pohtiessaan nykyisessä työpaikassaan jatkamista tai uuden työn etsimistä. (Meyer & Allen 1997: 56 - 58)

Lisäksi aiemmat kokemukset työhaun onnistumisesta tai vaikeuksista, yleinen taloudellinen suhdanne ja erityisesti työttömyystilanne sekä muiden organisaatioiden mahdolliset rekrytointiyritykset työsuhteen aikana vaikuttavat henkilön jatkuvaan sitoutumiseen. Ylipäänsä henkilön ajatukset siitä, millaiset hänen mahdollisuutensa työmarkkinoilla organisaatiosta poistumisen jälkeen ovat, heijastuvat suoraan hänen sitoutumiseensa. Siihen vaikuttaa myös työntekijän ajan, vaivan, rahan tai jonkin muun arvokkaana pitämän investoiminen organisaatioon. Poistuessaan organisaation palveluksesta työntekijän ei ole enää mahdollista hyötyä organisaatioon tekemistään investoinneista, vaan hän menettää ne. (Meyer & Allen 1997: 56 - 58)

Meyer & Allen (1997: 58) muistuttavat siitä, että mikään edellä mainitusta seikoista ei ole merkityksellinen jatkuvan organisaatioon sitoutumisen kannalta, ellei henkilö ole tietoinen niistä ja niiden mahdollisista vaikutuksista. Jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisesta seuraa se, että kahden samanlaisessa tilanteessa olevien henkilöiden jatkuva sitoutuneisuus ei todennäköisesti ole samanlaista. Toiseksi, jokin ulkopuolinen tekijä voi vaikuttaa henkilön jatkuvaan sitoutumiseen huomattavasti. Esimerkiksi entisen työtoverin huono menestys työnhaussa voi saada henkilön oivaltaamaan, että hän ei voi siirtää organisaatioon investoimaansa aikaa ja ponnisteluja mihinkään toiseen organisaatioon ja ettei hänen loppujen lopuksi ehkä kannatakaan vaihtaa työpaikkaa.

Muutoksen merkitystä organisaatioon sitoutumiseen on tutkittu vähän. Harju & Huuh-tanen (1993: 24) kertovat artikkelissaan pitkittäistutkimuksesta, jonka Bouno, Bowditch & Lewis ovat tehneet vuosina (1985 & 1988). Tutkimus keskittyi pankkifuusion vaiku-

tuksesta organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksista voitiin havaita, että kaksi vuotta yhdistymisen jälkeen sitoutumisen taso oli selvästi alempana kuin ennen yhdistymistä. Vielä kolmen vuoden kuluttuakaan sitoutuminen ei ollut aivan samalla tasolla kuin ennen fuusiota. Radikaali muutos organisaatiossa liittyi siis merkittävästi sitoutumisen vähenemiseen. Sitoutumisen pitkäaikainen väheneminen johtui siitä, että fuusio vaikutti voimakkaasti koko organisaation kulttuuriin, jonka vuoksi työntekijät joutuivat kyseenalaistamaan aiemmat työtapansa ja työasenteensa. Tästä voidaan siis päätellä, että se miten muutos toteutetaan vaikuttaa voimakkaasti sitoutumiseen ja se, että muutoksen kokeneiden työntekijöiden sitoutumisen aste on eri tasolla kuin niiden, jotka eivät ole muutosta kokeneet.

3.7. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumista organisaatioon voidaan määritellä identifioitumisen käsitteen kautta. Voimakas yhteenkuuluvuuden tunne organisaation kanssa on sosiaalista sitoutuneisuutta, koska tällöin ihminen ei ota huomioon omia yksilöllisiä intressejään vaan myös organisaation edun. (Kiiänmaa 1996: 150) Palkansaajien sitoutumista organisaatioon on tutkittu 1960 -luvulta lähtien. Eniten käytetty määritelmä sitoutuminen organisaatioon näkyy kolmella tavalla 1) työntekijä hyväksyy ja vahvasti uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin, 2) työntekijä on halukas huomattaviin ponnisteluihin yrityksen vuoksi 3) ja hän on halukas ylläpitämään työsuhdetta organisaatioon. (Kiiänmaa 1996: 151; Bar-Hayim & Berman 1992: 379)

Samoin termein myös Morrow (1993: 85 - 98, 103 - 106) määrittelee affektiivisen sitoutumisen. Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän samastumista ja kiinnittymistä organisaatioon. Keskeistä affektiiviselle sitoutumiselle on organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen, sekä vahva usko niihin. Myös halukkuus ponnistella organisaation hyväksi on osa affektiivista sitoutumista. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen ilmentää siis ylipäänsä positiivisia tunteita ja ajatuksia organisaatiosta, jonka palveluksessa henkilö työskentelee.

Side henkilön ja organisaation välillä voi perustua mukautumiseen (compliance), jolloin kysymys ei ole yhteisistä arvoista ja päämääristä, vaan yksinkertaisesti niistä eduista, joita henkilön ja organisaation suhteesta henkilölle seuraa. Samastuessaan (identification) henkilö kokee organisaatioon kuulumisen positiivisena ja hän kunnioittaa sen arvoja sekä päämääriä niitä kuitenkin omaksumatta. Vasta sisäistettyään (internalization) organisaation arvot ja päämäärät samansuuntaisiksi omien arvojensa ja päämääriensä

kanssa henkilö työskentelee sitoutuneesti. (O'Reilly & Chatman 1986: 493; Meyer & Allen 1997: 14) Arvojen sisäistäminen tarkoittaa organisaation arvojen ja päämäärien muuttuessa esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä sitä, että työntekijä on sitoutunut vanhoihin, organisaation kannalta kenties epäsuotaviin arvoihin.

Jaetut arvot ja päämäärät eivät kuitenkaan ole ehdoton edellytys henkilön affektiiviselle sitoutumiselle. Arvojen ja päämäärien samansuuntaisuuden lisäksi affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa myös muun muassa henkilökohtaisten tarpeiden täytyminen. Työntekijän affektiivinen sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, mikäli organisaatio tyydyttää työntekijän tarpeet, täyttää hänen odotuksensa ja sallii hänen päästä tavoitteisiinsa. (Meyer & Allen 1997: 50)

Työntekijän tukeminen, oikeudenmukainen kohtelu ja tunne oman työpanoksen merkityksellisyydestä lisäävät myös hänen luottamustaan ja samalla affektiivista sitoutumistaan organisaatioon (Meyer & Allen 1997: 56). Esimerkiksi muutostilanteessa epäoikeudenmukainen kohtelu eivät lisää luottamusta vaan se hidastaa affektiivista sitoutuneisuutta organisaatioon.

Organisaatioon sitoutumisen kolmas muoto, normatiivinen sitoutuminen (normative commitment) tarkoittaa velvollisuudentunnetta, jonka vuoksi työntekijä jatkaa organisaation palveluksessa. Velvollisuudentunne voi olla seurausta esimerkiksi etukäteen maksetuista palkkioista tai suurista kustannuksista, jotka liittyvät työntekijän työllistämiseen ja koulutukseen. Normatiivisesti sitoutunut henkilö ajattelee, että on moraalisesti oikein jatkaa työskentelyä organisaation palveluksessa. (Meyer & Allen 1991: 72, 1997: 60 - 61).

Käytännössä normatiivisen sitoutumisen erottaminen muista organisaatioon sitoutumisen muodoista voi olla vaikeaa ellei mahdotonta. Lisäksi normatiivisessa sitoutumisessa on yhteisiä piirteitä työetiikan kanssa. Tämän vuoksi Morrow (1993: 106) ei näe syytä normatiivisen sitoutumisen käsitteen käytölle työhön sitoutumisen kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan normatiivinen sitoutuminen saattaa olla käypä käsite laadullisessa tutkimuksessa työntekijöiden sitoutumista kuvatessa.

3.8. Yhteenvedo työhön sitoutumisen ulottuvuuksista

Tässä tutkimuksessa sitoutuminen nähdään psykologisena tilana, jossa työntekijällä on suhde työhön ja työntekoon sekä organisaatioon. Sitoutumista on tarkasteltu kolmen eri

ominaisuuden avulla: kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohde vaihtelee eri ihmisten ja tilanteiden välillä. Sitoutumisen kohde voi olla työtehtävät, ammatti, organisaatio, työtoverit tai projektit. Sitoutumisen luonnetta voidaan tarkastella, millaista ihmisen sitoutuminen on luonteeltaan. Perustuuko sitoutuminen *ihmisen haluun* työskennellä organisaatiossa (*affektiivinen*), vai perustuuko sitoutuminen työstä saataviin palkkioihin eli *jatkuvaan sitoutumiseen* vai työskenteleekö henkilö organisaatiossa velvollisuudesta (*normatiivinen sitoutuminen*). Sitoutumisen voimakkuutta on myös tarkasteltu luottamusperusteisen ja palkkioperusteisen sitoutumisen näkökulmista. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997)

Työhön sitoutumisen tekijöitä on tässä tutkimuksessa käsitelty pääasiallisesti Paula C. Morrowin (1993) määrittämien perusulottuvuuksien avulla, joita ovat työetiikka, työtehtäviin kiinnittyminen, uraan sitoutuminen, jatkuva organisaatioon kiinnittyminen ja affektiivinen organisaatioon sitoutuminen. *Työetiikka* perustuu työntekijän arvomaailmaan, jossa työntekijä kokee työnteon merkitykselliseksi, jota kautta hän voi toteuttaa päämääriään ja tavoitteitaan. Työntehtäviin kiinnittyminen on lähellä työetiikan käsitettä. *Työtehtäviin kiinnittymiseen* liittyy olennaisesti tietyllä hetkellä olevaan työtehtävään, joka puolestaan määrittää sen, kuinka kiinnostavaa ja mielekästä työ on nimenomaan työn sisältönsä vuoksi.

Uraan sitoutumisella on useita rinnakkaiskäsitteitä. Tässä tutkimuksessa uraan sitoutuminen nähdään työntekijän sitoutumisena tiettyyn alaan, sen sijaan, että hän ottaisi vastaan minkä tahansa työn. Uraan sitoutumiseen liittyy henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä määrätietoinen työskentely. *Jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen* liittyy olennaisesti työntekijän kokemaan menetykseen työsuhteen päättyessä. Työhön liittyvien etujen lisäksi jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa perhesyyt, työpaikan sijainti, työnhakukokemukset sekä työmarkkinatilanne. *Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen* on silloin kyseessä kun työntekijä haluaa ponnistella organisaation hyväksi, hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot sekä tuntee positiivisia tunteita ja ajatuksia organisaatiota kohtaan.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja perustellaan metodologisia valintoja. Luvussa kuvataan aineiston keruumenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on kuvata toimihenkilöiden sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Tutkimuksen tulososiossa kuvataan toimihenkilöiden tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia, joita muutostilanne herättää. Tutkimusta tehtäessä tulee tehdä monia metodologisia valintoja, jotka vaikuttavat aineiston keräämiseen ja sen tulkintaan. Valinnat tehdään sen perusteella, tutkitaanko aineistoa kvantitatiivisin vai kvalitatiivisin menetelmin, mitä tutkimus strategiaa käytetään sekä millä menetelmillä aineisto kerätään ja analysoidaan. Tutkimuksen metodologiset valinnat pohjautuvat tieteenfilosofisiin lähtökohtiin.

4.1. Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimusmenetelmien valinnasta johtopäätöksien tekoon asti. Keskeisimmät tieteenfilosofiset käsitykset ovat ontologia ja epistemologia. Ontologialla tarkoitetaan tutkijan käsitystä todellisuuden luonteesta. Ontologiassa todellisuus koetaan joko objektiivisesti (todellisuus on olemassa meistä riippumatta) tai subjektiivisesti (jokaisen ihmisen näkemys on totta). Epistemologialla tarkoitetaan tutkijan käsitystä tiedon luonteesta, alkuperästä sekä sen muodostumisesta. Epistemologia määrittää rajat sille, missä suhteessa tieto on todellista. Myös epistemologiassa voidaan tarkastella onko tutkimus toteutettu subjektiivisen vai objektiivisen näkökulman mukaan. Subjektiivinen näkökulma korostaa, että ulkopuolista maailmaa ei voida tarkastella tai käsitellä ilman, että omat havaintomme ja tulkintamme vaikuttaisivat siihen. Objektiivisen näkökulman mukaan maailma, joka on teoreettisesti ulkopuolinen ja neutraali, nähdään mahdollisena. (Eriksson & Kovalainen 2008: 13 - 15).

Tämä tutkimus on enemmän subjektiivinen kuin objektiivinen. Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää, puolistrukturoitua haastattelulomaketta käyttäen. Tutkimus pohjautuu haastateltujen toimihenkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin muutoksesta ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä muutoksen alkuvaiheessa. Tämä lähtökohta tulee huomioida tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Lisäksi tutkimuksen subjektiivisuuteen vaikuttaa tutkijan oma työsuhte samaan työnantajaan kuin tutkittavat ja oma kokemus tutkittavasta muutoksesta ja työhön sitoutumisesta.

4.2. Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullista tutkimusta voidaan harjoittaa monella tavalla. Lähtökohtana tutkimusmenetelmän valinnassa on se, mitä tutkimuksella yritetään saada selville. Tutkimuksen tarkoitus asettaa rajat, minkälainen tutkimusmenetelmä valitaan. Laadullinen tutkimus vaatii huolellista ja tarkkaa suunnittelua, ketterää ajattelua sekä joustavuutta ja tarkkaavaisuutta aineistonkeruuvaiheessa. Tämän lisäksi vaaditaan aineistohallintataitoa ja luovan kirjoittamisen taitoa sekä analyysivaiheessa että tutkimusta dokumentoitaessa. (Davies 2007: 26)

Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkijan pääsyn alkuperäistä käsitystä ja ajattelutapaa pidemmälle ja näin ollen mahdollistaa jo olemassa olevien käsitekehysten kehittämisen tai täysin uusien käsitekehysten luomisen. Tämän lisäksi laadullisen tutkimuksen tuottamat tulokset ovat lukijan kannalta elävämmässä muodossa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen numeraalisessa muodossa esitetyt tulokset. Erityisesti tarinoiden tai tapahtumien muodossa esitetyt tulokset koetaan usein kiistattomina ja lukijan kannalta vakuuttavina. (Miles & Hubermann 1994: 1.) Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, jonka tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, mitkä vaikuttavat toimihenkilön työhön sitoutumiseen muutoksen alkuvaiheessa. (Uusitalo 1991, 79 - 81; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 152.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa voidaan perustella sillä, että tutkimusaineisto on esitetty kuvailevassa muodossa eikä numeerisesti. Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on joustava, sillä se perehtyy tutkittavaan ilmiöön perusteellisesti ja sallii niin aiheen rajauksen osalta kuin haastattelutilanteessa kysymyksen asettelun tilanteen mukaisesti (Silvermann 2001: 25.) Tutkimus on enemmän subjektiivinen kuin objektiivinen siksi, että tutkimusaineisto perustuu haastateltujen subjektiivisiin kokemuksiin ja tutkijan tulkintoihin. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimuksen pohdiskeleva luonne tulee esille siten, että tutkittavaa ilmiötä on kuvattu ja verrattu sitä tutkimusaineistoon ja näitä yhdistämällä on päädytty johtopäätöksiin.

4.3. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tämän vuoksi tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Davies

(2007) on määritellyt tapaustutkimuksen kohteeksi esimerkiksi yksittäisen henkilön, ryhmän, yksittäisen henkilön sosiaalisessa kontekstissa, ihmissuhde tai julkisen tai yksityisen sektorin organisaatio. Eriksson ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa ei ole itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan.

Useissa menetelmäoppaissa suositellaan tapaustutkimusta silloin, kun tutkimuskysymykset ovat luonteelta ”mitä, ”miten” ja ”miksi” – kysymyksiä, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteenä on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusongelman esiin tuomisessa näitä kysymyksiä. (Eriksson & Koistinen 2005: 5)

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, koska muutoksen alkuvaiheesta ja työhön sitoutumiseen löytyi vain vähän empiiristä tutkimusta. Lisäksi sen uskottiin antavan luotettavaa ja tarkkaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen ansiosta tutkimustuloksista on suoraa hyötyä myös kohdeorganisaatiolle.

4.4. Aineiston keruu

Empiirinen aineisto on kerätty suomalaiselta finanssialan yritykseltä. Tutkimusaineisto koostuu kymmenen toimihenkilön haastattelusta. Tutkimukseen haluttiin liittää myös johdon näkökulma muutoksesta. Näiltä osin haastattelut on toteutettu muutosta ohjauksen tiimin jäsenen sekä yrityksen johtoryhmän jäsenen kanssa. Haastateltavien valinnassa auttoi yrityksen yhteyshenkilö. Haastateltavat valittiin yrityksen toimihenkilöistä harkiten, sillä aineiston tuli koostua juuri niistä toimihenkilöistä, jota muutos eniten koski. Valintaan vaikutti myös sukupuoli, työsuhteen pituus sekä toimihenkilöt olivat tutkimushetkellä työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa, tilapäisiä kiireapuja sekä vanhempain- tai muulla vapaalla olevia ei valittu haastateltavien joukkoon.

Tutkimuksen merkeissä ensimmäinen tapaaminen yrityksen yhteyshenkilön kanssa oli marraskuussa 2008. Yrityksen yhteyshenkilö toimi haastattelulomakkeen testaajana. Koehaastattelun perusteella kyselylomake todettiin toimivaksi. Haastatteluun valituille toimihenkilöille lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun (liite 1.), jossa jokaiselle oli varattu oma päivä ja aika haastattelua varten. Kutsussa kerrottiin, mitä tutkimus koskee ja samalla motivoitiin toimihenkilöitä osallistumaan tutkimukseen. Kutsun mukana

lähetettiin myös haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset ovat liitteenä 2. Aineiston keruu toteutettiin joulukuun lopun 2008 – tammikuun 2009 välisenä aikana. Haastatteluajankohdan valintaan vaikutti lokakuussa 2008 alkanut muutostilanne, jota nyt tässä pro gradu työssä haluttiin tutkia. Haastattelujen ajoitus osoittautui sopivaksi, sillä muutostilanne yrityksessä oli kaikilta osin alussa.

Haastattelujen kesto vaihteli 30 – 60 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin pääasiallisesti ennen toimihenkilöiden työpäivän alkua. Haastateltavia haastateltiin yksi kerrallaan erikseen valitussa rauhallisessa tilassa, jolloin haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia muutostilanteesta sekä mitkä tekijät vaikuttivat työhön sitoutumiseen muutoksen alkuvaiheessa. Haastattelut mahdollistivat sen, että kysymyksiä pystyttiin tarkentamaan ja saatiin monipuolisesti vastauksia. Haastattelussa käytettiin nauhuria.

4.5. Teemahaastattelut

Eri haastattelulajit voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Lomakehaastatteluista käytetään myös nimitystä standardoitu lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu on kolmesta eri haastattelulajista kaikista strukturoiduin ja siinä väitteiden ja kysymysten muoto sekä esittämisjärjestys ovat ennalta määrättyt. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 29.) Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Avoimessa haastattelussa tutkija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Keskusteluaihe voi myös muuttua keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2001: 196)

Tässä tutkimuksessa laadullisena tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka keskeisiä piirteitä ovat haastattelun laajuus, haastateltavien spesifiset reaktiot, haastattelun syvyys ja henkilökohtainen kontekstin huomioiminen. Teemahaastattelu rakentuu tietyn teeman ympärille niin, että haastattelijalla on laatinut haastattelun pohjaksi rungon, jonka mukaan haastattelussa edetään. Laadittu runko ei kuitenkaan sisällä tarkoin määriteltyjä kysymyksiä tietyssä järjestyksessä, vaan tarkoituksena on luoda mahdollisimman rentoutunut ilmapiiri ja vapaata keskustelua teeman ympärille. Tavoitteena on siis saada haastateltava kuvailemaan ilmiötä ja siihen liittyviä henkilökohtaisia kokemuksiaan mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti, ilman strukturoitujen kysymysten ohjailevaa vai-

kutusta. Teemahaastattelussa tuodaan esiin ihmisten tulkinnat asioista ja pyritään ymmärtämään, kuinka merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on myös joustava. Haastattelija voi halutesaan muuttaa kysymysten järjestystä tai muotoilla kysymyksen toisella tapaa, jos hän ei saa vastausta tai haastateltava ei ymmärrä kysymystä siten miten haastattelija sen tarkoitti. Vastaavanlaisia etuja ei esimerkiksi lomakekyselyssä ole. Haastattelun tarkoituksena oli tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, siksi haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville haastattelukutsun mukana. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 72 - 75.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun valintaan vaikutti suuresti se, että haastateltaville haluttiin tarjota mahdollisuus ilmaista vapaasti tunteuksia, kokemuksia ja ajatuksia, joita muutostilanne herättää sekä miettiä niitä tekijöitä, jotka sitouttavat toimihenkilön organisaatioon muutoksen alkuvaiheessa. Teemahaastattelua suositellaan käytettäväksi myös silloin, kun tutkittava aihe on arkaluontoinen. Tämä tutkimuksen aihe voidaan katsoa kuuluvan kyseiseen kategoriaan, joten teemahaastattelu sopii hyvin tämän tutkimuksen toteutustavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 35.)

4.6. Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen tekemisen suhteen on kolme erilaista päättelytapaa, deduktiivinen, induktiivinen sekä abduktiivinen. Deduktiivisella päättelytavalla teoria on jo ennestään ja sen pohjalta tutkitaan itse ilmiötä ja muodostetaan johtopäätökset. Edetään yleisestä yksittäiseen. Induktiivisella päättelytavalla tarkoitetaan sitä, että pyritään empirian kautta tutkitun ilmiön pohjalta luomaan teoriaa. Edetään yksittäisestä yleiseen. Abduktiivisessä tavassa on yhdistetty deduktiivinen ja induktiivinen päättelytapa. Abduktiolla tarkoitetaan usein prosessia, jossa lähdetään liikkeelle arkipäiväisestä kuvailusta ja ihmisen antamista selityksistä asioille. Tämän jälkeen on tarkoituksena luoda kategorioita ja konsepteja, jotka luovat perustan asian ymmärtämiselle tai selityksen ilmiölle, jota käsitellään. (Eriksson & Kovalainen 2008: 22 - 23)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on abduktiivinen. Johtopäätöksiä voidaan päätellä ja luoda teorian pohjalta sekä luoda teoriaa empirian perusteella. Tutkimus perustuu teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella ilmiötä on lähdetty tutkimaan. Olemassa olevaa teoriaa pyritään vahvistamaan löytämällä empiiristä tuloksista samoja piirteitä,

joita kirjallisuudessa on jo aiemmin otettu huomioon. Haastatteluiden tuloksia peilataan teoriaan ja päinvastoin ja sitä kautta luodaan johtopäätöksiä.

Perinteisenä analyysimenetelmänä laadullisen tutkimuksen piirissä pidetään sisällön analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91.). Daviesin (2007) mukaan sisällön analyysiä voidaan hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sisällön analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, etsien tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103.). Sisällön analyysi etenee siten, että valitaan aineistosta se, mikä kiinnostaa ja mitä halutaan tutkia. Sen jälkeen käydään aineisto läpi ja merkitään ne asiat jotka kiinnostavat ja kaikki muu jätetään pois. Kun kiinnostavat asiat on kerätty yhteen, ne luokitellaan ja teemoitellaan. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91 - 103)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa kolmeen luokkaan, aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällön analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus. Aineistolähtöiseen analyysiin kuuluu induktiivinen päättelytapa. Teorialähtöisessä analyysissä edetään usein deduktiivisesti, eli on olemassa oleva valmis malli tai teoria, mihin aineiston analysointi nojaa. Tätä analyysitapaa käytetään usein sellaisissa yhteyksissä, missä aikaisempaa teoriaa testataan uudessa kontekstissa. Teoriaohjaavan analyysin lähtökohtana ovat teorettiset kytkennät, analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan vaan teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Tutkimuksessa kuvataan tämä teoria tai malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Aineistoa peilataan olemassa olevaan teoriaan tai malliin tarkoituksena luoda uusia ajatuspolkua. Teoriaohjaavan analyysitavan logiikkaan sopii abduktiivinen päättelytapa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95 - 98)

Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi on toteutettu siten, että litteroiduista haastatteluisista on tutkimuskysymysten perusteella poimittu toistuvia teemoja, joiden avulla aineisto on jaoteltu kahteen eri luokkaan ja näiden luokkien alla ovat omat teemat. Luokat ovat muutosprosessi ja työhön sitoutuminen. Nämä luokat ovat jaettu toimihenkilöiden ja johdon näkökulmaan. Muutosprosessin alta löytyy kolme teemaa. Nämä teemat ovat *muutosta estävät tekijät, muutosta edistävät tekijät ja muutosviestintä*. Työhön sitoutumisen alta löytyvät seuraavat teemat, kuten *työilmapiiri, oman työn arvostus, mielekkäät, monipuoliset sekä vaihtelevat työtehtävät, esimiehen antama kannustus ja tuki sekä palaute*. Tutkimustuloksia on analysoitu teoriaohjaavasti eli aineistoa on peilattu olemassa olevaan teoriaan luoden uusia ajatuspolkua. Empiirisen aineiston avulla on pyritty selvittämään, mitkä tekijät edistävät toimihenkilön sitoutumista muutoksen alku-

vaiheessa. Miten toimihenkilöt kokivat muutoksen sekä mikä merkitys lähiesimiehellä on muutoksessa?

4.7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Perinteinen tapa määritellä tutkimuksen validiteettia tarkoittaa sitä, että mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2001: 213) Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu siksi, että kyseiset käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirissä ja nämä käsitteet vastaavat vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136)

Silvermanin (2001) mukaan reliabiliteetti voidaan osoittaa käyttämällä standardoituja menetelmiä muistiinpanoja kirjoittaessa sekä puhtaaksikirjoitusvaiheessa. Kun tutkimus on toteutettu haastattelemalla tai tekstejä tarkastelemalla, voidaan reliabiliteettia parantaa vertaamalla eri tutkijoiden tekemiä analyysejä samasta aineistosta. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001: 214) Tässä tutkimuksessa on selostettu hyvin tarkasti mikä on tutkimuskohde ja mistä tutkimusaineisto koostuu, miten haastateltavat on valittu ja miten aineisto kerättiin. Tutkimuskohde sekä haastateltavat pidettiin anonyymeina. Anonyymiuden tarkoituksena oli lisätä haastateltavien luottamusta ja saada sitä kautta luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Nauhoitetut haastattelut litteroi tutkija itse. Se, että aineisto litteroitiin itse lisää tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan jonkun muun kuin itse tutkijan litteroidessa nauhoitettua materiaalia, vaarana on, että litteroinnista voi jäädä puuttumaan jotakin olennaista (Hirsjärvi & Hurme 1991: 109).

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on syytä muistaa, että aineisto perustuu haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin. Vastauksiin on saattanut vaikuttaa heidän havaintonsa, tietonsa ja näkemyksestä tutkittavasta muutoksesta sekä aikaisemmat kokemukset muu-

toksista. Tutkimustuloksiin vaikuttavat myös tutkijan omat tulkinnat. Analysoitaessa pyrittiin objektiiviseen lähestymistapaan, mutta on huomioitava se seikka, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat tulkinnat ja havainnot vaikuttavat enemmän kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, jolloin vuorovaikutustilanne mahdollisti ilmeiden ja eleiden tulkinnan haastattelun aikana. Tästä syystä väärinymmärrysten mahdollisuus jäi pieneksi. Vain kahdessa haastattelussa ulkopuolinen toimihenkilö keskeytti haastattelun kaksi kertaa. Onneksi nauhuri toimi myös näissä haastatteluissa muistin virkistäjänä, kun pohdittiin mihin kohtaan haastattelussa jäätiin.

5. TULOKSET

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimustuloksista, joita saatiin haastattelemalla suomalaisessa finanssialan yrityksessä toimivia toimihenkilöitä. Tutkimuksessa tarkasteltava muutostilanne alkoi lokakuussa 2008. Haastattelut tehtiin joulukuusta 2008 – tammikuussa 2009, jolloin päästiin mukaan hyvin muutoksen alkuvaiheeseen. Haastateltavien valinnassa käytettiin tiukkaa rajausta. Jotta haastateltavien henkilöllisyys ei paljastuisi, kysyttiin toimihenkilöiltä taustatietoina vain koulutustausta ja palvelusvuodet. Toimihenkilöt olivat koulutustaustaltaan pääasiassa ylioppilas-merkonomeja. Koulutustausta vaihteli toimihenkilön iästä riippuen kansakoulututkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon. Toimihenkilöt ovat palvelleet pitkään tätä samaa yritystä. Palvelusvuodet vaihtelivat noin neljästä vuodesta neljäänkymmeneenkolmeen vuoteen.

Toimihenkilöt kokivat haastattelut turvallisenä paikkana purkaa tuntemuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavasta muutoksesta. Toimihenkilöt vastasivat hyvin avoimesti etukäteen lähetettyihin kysymyksiin. Tunnelma haastatteluissa vaihteli voimakkaasta surusta haikkeuteen menneestä ja toinen ääripää oli positiivinen innostus muutoksesta.

Seuraavaksi tarkastellaan aineistosta käsin muutosprosessin alkuvaihetta. Muutoksen alkuvaiheeseen Kotterin (1996) mukaan kuuluu muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, muutosta ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen sekä muutoksesta viestiminen. Näiden vaiheiden tehtävänä on purkaa juurtunut itsetyytyväisyys organisaatiossa. Kun muutoksen alkuvaihe on käsitelty, kuvataan toimihenkilöiden työhön sitoutumista ja työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sitoutumisen viisi ulottuvuutta ovat: työetiikka, työtehtäviin kiinnittyminen, uraan sitoutuminen, jatkuva organisaatioon sitoutumisen sekä affektiivinen organisaatioon sitoutuminen. Tämän jälkeen kuvataan muutosta ohjaavan tiimin jäsenen ja johdon näkökulma muutosprosessista sekä työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi näistä tutkimustuloksista tehdään analyysi.

5.1. Muutosprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan toimihenkilöiden kokemuksia muutoksen alkuvaiheesta. Toimihenkilöt kokivat muutoksen radikaalina, sillä heidän perusturvallisuuttaan järkytettiin. Järkytyksen tunnetta lisäsi toimihenkilöiden vahva sitoutuminen omaan tuotemerkkiinsä ja organisaatioon lisäksi toimihenkilöt olivat työskennelleet kyseisessä organisaatiossa hyvin pitkään ilman suurempia muutoksia. Tällaista muutosta ei osattu

odottaa. Muutos toteutettiin toimihenkilöiden näkökulmasta lyhyellä aikavälillä. Tapa tehdä työtä muuttui kertarysäyksellä tuloshakuisemmaksi ja kontrolloidummaksi myös organisaatiokulttuuri muuttui.

Aineistosta nousee kolme muutoksen alkuvaiheeseen liittyvää teemaa, joita tarkastellaan omina kokonaisuuksina. Teemoja ovat *muutostahtoa heikentävät tekijät*, *muutostahtoa edistävät tekijät ja muutosviestintä*. Nämä teemat löytyvät myös muutosjohtamisen teoriassa nimellä muutoksen hallintakeinot. Aito muutostahto sekä onnistunut muutosviestintä ovat voimavara, avaintekijöitä, jonka varassa muutokset toteutetaan.

Analysoitaessa toimihenkilöiden haastatteluja *muutostahtoa heikentäviä tekijöitä* löytyi valitettavan paljon. Toimihenkilöt kokivat kunnioituksen puutetta työnantajan puolelta. Kunnioituksen puute näkyi käyttäytymisessä, päätöksenteossa ja viestinnässä. Käyttäytymisessä tämä näkyi toimihenkilöiden (työn) arvostuksen puutteena.

”Mulla on se uskon puute, et arvostetaanko meitä ihan oikeasti vai heitelläänkö meitä nyt sitten ihan miten vaan, kun isot pomot keksii.”

”Kukaan ei ole perehtynyt siihen, mitä meidän työ on. Et me todella ollaan suoraan sanoen toisen luokan kansalaisia.”

Suurin syy tähän oli se, että toimihenkilöiden työtä ei tunnettu. Toimihenkilöt kokivat, että heidät oli jätetty oman onnensa nojaan. Muutoksen yhteydessä vaihtui esimiehet suurimmalla osalla toimihenkilöistä. Toimihenkilöt kokivat, että uusi esimies ei ymmärrä eikä tiedä, miten heidän työtä tehdään. Koettiin että, muutoksen myötä heiltä vietiin tärkeä tuki.

”Meillä on sellainen tunne, et meidän esimies ei todellakaan tiedä, mitä me tehdään. Et kyl mä tykkään et täs väliportaas pitäis olla semmonen henkilö, joka tietäis työnteostakin jotain. Et siihenkin sais tukee.”

Kunnioituksen puute näkyi päätöksenteossa esimerkiksi niin, että muutosta perusteltiin toimihenkilöille yrityksen näkökulmasta. Eli mitä yritys hyötyy tästä muutoksesta. Kyttäessä toimihenkilöiltä muutoksen perusteluja, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

”Hyvä yhteistyö saman katon alla.”

”Tulos tietysti heillä taustalla on.”

”Tuloksesta ollaan riippuvaisia. Kun tulosta tulee, niin kaikki menee hyvin.”

”Myydä mahdollisimman paljon, että olis se hyöty mitä toimihenkilöistä on maksettu.”

”Mul on sellane olo, et nyt kraapitaan meiltä kermat päältä ja sit myydään jonnekin muualle.”

Toimihenkilöille annettiin ymmärtää, että muutos todellakin tapahtuu eikä se ole niin iso asia.

”Eihän tää oo yhtään mitään –tyyliin, vaikka se onkin iso muutos. Siinä vasta syksyllä heräsivät et tää on iso asia.”

Toimihenkilöt kokivat, että muutokset ovat olleet jatkuvia, suoranaista hötkyilyä. Esimerkiksi toimihenkilöiden jakaminen useaan eri konttoriin koettiin huonona ratkaisuna. Perusteluina tähän pidettiin töiden jakautumiseen ja työssä jaksamiseen liittyvä ongelmat. Päätöksenteossa ei kuunneltu toimihenkilöiden ehdotuksia. Tämä aiheutti toimihenkilöissä epävarmuutta tulevasta, väsymystä ja masennusta.

”Mulle on tullu semmoinen olo, että työnantajaan ei välttämättä voi luottaa. Se on ikävä olo.”

”On tullu muutosta muutoksen perään. Itte en halunnu tämmösiä muutoksia. Olen kokenut tämän tosi stressaavana.”

”Päätökset sanellaan tuolta vaan ja sit todetaan, että se ei toiminut ja sit taas muutetaan. Ku ois pitänyt ensin funtsii niiku pitemmäl juoksulla ja kattoo mikä ois järkevää.”

Erityisesti muutostahtoa heikentävä tekijänä koettiin valvonnan lisääntyminen. Tulosten saavuttamista seurattiin selkeästi enemmän ja säännöllisesti verrattuna aikaisempaan toimintatapaan. Valvonnan lisääntyminen koettiin stressaavana. Valvonnan lisääntyminen havaittiin myös hyvin toisenlaisella tavalla, kuten vakoiluna.

”Vahditaan et kuinka paljon siel käydään kahvilla ja mitä ne tekee. Se on niin ala-arvoista touhua. Herää kysymys, eikö yrityksessä ole muuta tekemistä kuin vahtia toisten tekemisiä. ”

Yhteisiin palavereihin osallistuminen, vastaanottohaastattelut, opintopiirit, uusien esimiesten esittäytyminen sekä uusiin työtovereihin tutustuminen koettiin *muutostahtoa edistävinä tekijöinä*. Huomion arvoista on se, että kaikki yhteiseen tekemiseen osallistuminen esimerkiksi illanvietot, nähtiin muutostahtoa edistävinä tekijöinä. Toimihenkilön oma aktiivisuus ja avoimuus sekä positiivinen asenne helpotti selvästi muutokseen sopeutumista.

”Mä olen aktiivisesti itse jo tutustunut uusiin työkavereihin. Samaa porukkaan me ollaan nyt sitten.”

”Mä oon ottanu tän muutoksen positiivisesti, musta se on vaan hyvä asia. Mä oon suorastaan innostunut siitä, että ollaan osa isompaa yritystä muutoksen jälkeen ja se antaa enemmän mahdollisuuksia kehittää itseään tai vaihtaa tehtävää talon sisällä. ”

Oma ennakkosuhtautuminen muutokseen helpotti myös muutokseen sopeutumista.

”Mä olin selkeesti jo ittekseni varautunut, että kaikennäköistä tulee ja pitääkin tulla. Mä sit käsittelen asioita kun joitain tulee.”

Myös aikaisemmat kokemukset muutostilanteista helpottivat omaa asennoitumista muutokseen.

”Aikaisempi kokemus muutoksesta oli tosi rankka. Mä otin sen muutoksen tosi rankasti. Silloin oli kyl vaikeuksia sopeutua siihen muutokseen. Nyt on vaan hyvä, että kuulutaan johonkin porukkaan.”

Tunne samanarvoisuudesta edisti selkeästi muutostahtoa.

”Oma tila helpottui kun oltiin näiden muiden kanssa samalla viivalla. Ei ollu enää sellaista tuntemusta, et noi on tunkeilijoita tai ulkopuolisia.”

Tässä muutoksessa oli selkeästi havaittavissa, että toimihenkilöiden positiivinen asenne muutokseen, aikaisemmat kokemukset muutoksista sekä tunne samanarvoisuudesta auttoivat merkittävästi muutokseen sopeutumista.

Muutosviestintä näyttäytyy tässä aineistossa enemmänkin muutosta heikentävänä tekijänä kuin muutosta edistävänä tekijänä. Varsinkin muutoksen alkaessa epätietoisuutta oli paljon, myös huhuja oli liikkeellä. Toimihenkilöt kokivat, että informaatiota jaettiin muutoksesta liian vähän.

”Alkuvaiheessa tuntu siltä, että epätietoisuutta on monestakin asiasta. Sit oli aika paljon kaikkii huhuja liikkeellä ennen kuin tuli sit varma tieto. Et siinä ehkä olis voinu hoitaa joten muuten...Kieltämättä, silloin oli semmosta epätietoisuutta aika paljon. Olis pitänyt tulla, enemmän sitä informaatiota.”

”Mun mielestä kaiken kaikkiaan informaatio on vähäistä. Oletetaan, että jokaisen itse pitäisi automaattisesti tietää mitä tulee tapahtumaan. Mä en ainakaan koe, et mua ois selkeesti informoitu.”

Viestintä koettiin ristiriitaiseksi. Tietoa tuli tippoittain. Pääasiallisesti kaikki toimihenkilöt kokivat, että informaatio olisi voinut olla avoimempaa heti muutoksen alkuvaiheessa. Viestinnän osalta toimihenkilöt toivoivat enemmän vuoropuhelua kuin sanelutekniikka. Tällä sanelutekniikalla tarkoitetaan sitä, että muuttuvista asioista oli jo päätetty etukäteen ja asiat vain kerrottiin ilmoitusluontoisesti toimihenkilöille.

”Tää on niin hirveen huonosti viestitetty ja tää on ollu tämmöistä hötkyilyä koko ajan. Esimerkiksi ku just sanottiin et, mikään ei muutu, seuraavana päivänä taas muuttuu, viikon päästä taas muuttuu. Tää on muuttunu koko ajan ettei oo ollut mitään johdonmukaista, johon vois tukeutua.”

”Onhan sitä informaatiota tullut tippa sieltä, tippa täältä. Mut mun mielestä enemmän sillai et ollaan saneltu – et näin tulee tapahtumaan. Ei oo ollu sellasta vuoropuhelua. Eikä olla otettu millään tavalla meidän ajatuksia mukaan tähän tilanteeseen. Eikä tätä ole (muutosta) käyty läpi, mikä on tavallaan kriisi, et yks kaks (tapahtuu muutos).”

”Juuri muutoksen alussa olisin toivonut enemmän sitä, että joku olisi kysellyt enemmän meidän tuntemuksia.”

5.2. Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumisen tutkimus pohjautuu tässä tutkimuksessa Paula C. Morrowin laatiman työhön sitoutumisen teoriaan. Työhön sitoutumisen ulottuvuuksia on viisi: työetiikka, kiinnittyminen työtehtäviin, uraan sitoutuminen, jatkuva organisaatioon sitoutuminen sekä affektiivinen organisaatioon sitoutuminen.

Haastatteluissa nousi neljä tekijää, jotka eniten vaikuttivat toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen. Näitä ovat jatkuvan organisaatioon sitoutumisen osa-alueesta *työilmapiiri*, työetiikan osa-alueesta *oman työn arvostus*, työtehtäviin kiinnittymisen osa-alueesta *mielekkäät, monipuoliset sekä vaihtelevat työtehtävät*. Omana osa-alueenaan on *esimiehen antama kannustus ja tuki sekä palaute*. Nämä tekijät esitetään siinä järjestyksessä, joilla oli eniten merkitystä toimihenkilöiden sitoutumiseen.

Työilmapiiri nousi kaikilta haastateltavilta ensimmäisenä esiin työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Työilmapiirin merkitys omassa työyhteisössä koettiin erittäin suureksi. Työpaikkaa ei haluttu niin herkästi vaihtaa heti ensimmäisen ongelman tullen ja työilmapiirillä koettiin olevan positiivinen merkitys työn tulokseen.

”Silloin kun se on hyvä, niin töihin on mukava tulla ja se kannustaa. Se kyl sitouttaa kaikista eniten.”

”Työilmapiiri on hirveen tärkeä, silloin ei työtehtävää vaihdeta niin helposti kun on kiva työskennellä. Vaikka nyt tietää, että jossain muualla ois parempi palkka niin, ei sen takia hakeudu pois työstään pelkän palkan takia.”

Oman työn arvostus niin työnantajan, työkavereiden kuin asiakkaiden antama arvostus koettiin tärkeäksi.

”Elän siitä, että työtäni arvostetaan. Haluan tehdä työni niin hyvin kun mä sen pystyn tekemään ja niillä onnistumisilla mä haen semmosta tyydytystä työstä.”

”Jos sun työtäs arvostetaan ja sä tunnet itses onnistukseks, ni se kyl vaikuttaa sitoutumiseen.”

Muutoksen myötä toimihenkilöt kokivat, ettei heidän työtään arvosteta työnantajan toimesta. Tähän kokemukseen vaikutti suuresti muutosviestintä. Muutoksista saneltiin ilmoitusluontoisesti palaverieissa eikä toimihenkilöiltä kysytty mielipiteitä vaan muutokseen tuli sopeutua mukisematta.

Oman työn arvostukseen liittyy työtehtävät eli kiinnittyminen työtehtäviin. Yksi tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin *mielekkäät, monipuoliset sekä vaihtelevat työtehtävät*. Työn kuva toivottiin olevan selkeää, itsenäistä, vaihtelevaa. Työn määrää ja vastuuta toivottiin olevan sopivassa suhteessa. Toimihenkilöt pitivät työstään. He halusivat tehdä ehdottomasti suoraa asiakaspalvelutyötä.

”Haluan ehdottomasti tehdä suoraa asiakaspalvelu. Mä en varmaan tekis tätä työtä, jos joutuisin enemmän paperityötä. Mä tarvitsen sen ihmisen, kenen kanssa mä teen sen kanssakäymisen.”

”Minua sitouttaa suora asiakaspalvelutehtävä. Saan keskustella asiakkaiden kanssa rauhassa ja on sopivasti haasteita sekä monipuolisia tehtäviä.”

”Täs on sopivasti asiakaspalvelua ja tätä backofficea. Kumpaakin on sopiva sekoitus.”

Esimiehen antama kannustus ja tuki sekä palaute. Muutoksen myötä lähes kaikilla toimihenkilöllä vaihtui esimies. Toimihenkilöt pääasiallisesti kokivat, että esimieheltä ei saanut tarpeeksi kannustusta eikä tukea muutoksen sopeutumiseen. Joissakin tapauksissa toimihenkilöt kokivat, ettei esimies ei ymmärtänyt toimihenkilöiden työn vaativuutta. Yhteinen kieli puuttui. Uuteen esimieheen sopeutuminen vaikutti myös oman muutoksen käsittelyä hidastavasti. Esimiehen vaihtuminen aiheutti myös muutosvastarintaa.

”Kaipaen esimiestä, jolta saan tukea työhöni ja tietää, mitä teen.”

Positiivinen kokemus löytyy kuitenkin juuri tästä aihepiiristä. Eräs toimihenkilö koki, että uusi esimies oli hänet ottanut huomioon muutoksessa. Tämä näkyi esimerkiksi sii-

nä, että toimihenkilö sai osallistua kaikkeen sellaiseenkin, mitkä eivät kuuluneet hänelle. Hän myös koki niin, että häntä ei ole jätetty millään tavalla yksin.

”Esimies on huomionut aina minut ja ajattelee mun etuja, mun parastani.”

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka tärkeänä sitoutumisen kannalta toimihenkilöt pitivät esimiehen läsnäoloa ja lähestyttävyyttä. Kaikki toimihenkilöt pitivät sitä erittäin tärkeänä, että esimies on lähestyttävänä sekä luotettavana. Esimiehen läsnäoloa pidettiin tärkeänä siksi, että häneltä voi kysyä tarpeen tullen neuvoa ja saada tukea. Esimiehen rooli nähtiin enemmänkin arkipäivän rutiineiden pyörittäjänä.

”Esimies on se, joka pyörittää niitä arkipäivän rutiineja niin että työpäivä sujuu.”

Niillä toimihenkilöillä, joilla esimies vaihtui, kertoivat:

”On tärkeää, että esimies on luotettava ja lähestyttävä, että uskaltaa puhua esimiehen kanssa vaikeistakin asioista.”

”Se on 100 % tärkeätä, et voi puhua kaikista asioista esimiehen kanssa. Jos esimiehen kanssa ei voi puhua, niin ei tulis yhtään mitään.”

”Kyllä pidän tärkeänä että esimiehen pitäisi olla paikalla, että voi tarpeen tullen kysyä neuvoa ja saada tukea. Ja että esimies on sellainen, että uskaltaa pyytää tukea. Uskaltaa mennä pyytämään neuvoja. Se on tärkeätä.”

Tässä olivat neljä tekijää, jotka eniten vaikuttivat toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen muutoksen alkuvaiheessa. Seuraavaksi tarkastellaan muutoksen vaikutuksia toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen.

Muutoksen vaikutukset toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen on nähtävissä kaikissa sitoutumisen ulottuvuuksissa. Työeettisesti tarkasteltaessa toimihenkilöt pitivät työtä erittäin tärkeänä asiana heidän elämässään.

”Työ on vähän niin kuin kunnia-asia ja se on hoidettava kunnolla vaikka sitten menisi ylitöiksi.”

Työ myös koettiin tärkeäksi osaksi muuta elämää.

”Se on merkittävä tukijalka, jotta se muu elämä pyörii.”

Muutoksen vaikutukset tulivat selkeästi esiin muutamassa tapauksessa. Toimihenkilöt eivät kokeneet työn olevan enää yhtä tärkeää kuin ennen. Tähän vaikutti suuresti lähinnä muutos.

”Muutokset teki sen, että alkoi sitoutuminen vähetä.”

Muutoksen vaikutukset näkyivät myös uraan sitoutumisen vähenemisenä. Kukaan toimihenkilöistä ei kehittänyt itseään vapaa-ajalla vaan itsensä kehittäminen sijoittui työajalle. Vapaa-ajalla kuitenkin luettiin oman alan lehtiä ja ehkä joitakin tiedotteita. Puolet haastateltavista kertoi, että eivät ole tällä hetkellä tai enää sitoutuneita alaansa.

”Olen ollut aikaisemmin sitoutunut alaani, mutta sitten alkoi tulla näitä muutoksia.”

”Minuun vaikutti tämä muutos, mul on vähän huonot fiilikset tällä hetkellä ja siksi en oo sitoutunu juuri nyt alaan.”

Muutos on vaikuttanut toimihenkilöiden jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen. Toimihenkilöiltä kysyttiin palkan ja työsuhte-etujen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Lähinnä palkkaan kohdistui kritiikkiä.

”Palkka on kovin pieni, se masentaa, ettei siihen pysty vaikuttamaan.”

Toimihenkilöt toivoivat, että palkan lisäksi heitä huomioitaisiin enemmän henkilökohdaisella tasolla esimerkiksi kuukausitasolla kun on saavuttanut jonkun tavoitteen. Toimihenkilöt myös harmittelivat muutoksen myötä menetettyjä työsuhte-etuja.

”Työsuhte-edut on mun mielestä huonontuneet ihan selkeesti, eikä sitä ole meiltä edes kysytty, että haluatteko te jotain siihen tilalle tai muuta.”

Palvelusvuosien merkityksestä sitoutumiseen kertoi eräs toimihenkilö seuraavaa:

”Palvelusvuosien määrä vaikuttaa siten, että jos ei oltais siirrytty vanhoina työntekijöinä, niin en olis varmaan enään täällä. Se oli niin hilkulla, että mä en siirtyny.”

Oman aseman merkitys organisaatiossa ja sitä kautta vaikutus organisaatioon sitoutumiseen nähtiin yleisemmällä tasolla:

”Sitä mä vaan toivoisin että, meitä toimihenkilöitä enemmän huomioitaisiin.”

Affektiivisella sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Tällöin ihminen ei ota huomioon omia yksilöllisiä intressejä vaan myös organisaation edun. Keskeistä affektiiviselle sitoutumiselle on organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä vahva usko niihin. Organisaation eteen halutaan ponnistella ja työntekijän sitoutuminen ilmenee positiivisina tunteina ja ajatuksina organisaatiota kohtaan.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että toimihenkilöt pitävät arvoja tärkeänä sitoutumisen kannalta. Toimihenkilöistä yhdeksän kymmenestä piti arvoja tärkeinä sitoutumisen kannalta.

”Kyl ne pitää olla sellaiset, että itsekin hyväksyy.”

Toimihenkilöt kokivat myös tärkeänä sen, että omat ja yrityksen arvot ovat yhdenmukaisia. Koettiin, että on helpompaa tehdä työtä kun on samat arvot ja se myös vaikuttaa työssä viihtyvyyteen.

Muutos oli vaikuttanut selkeästi toimihenkilöiden sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen oli heikentynyt tai kadonnut kokonaan.

”En ole sitoutunut työhöni enkä yritykseen.”

”En enää ajattele, se on mun ihan oma työpaikka.”

”Kyllä on muutos vaikuttanut heikentävästi sitoutumiseeni ja varsinkin se, miten työkavereita on kohdeltu.”

Osittain tähän vaikutti se, että muutos oli vienyt toimihenkilöiden voimavarat pois koko arvoasioista.

”En oo kauheesti arvoja ajatellu, enemmän olen yrittäny tehdä sen mitä täs on pitänyt eli opetella uusia töitä, arvot ovat kyllä jääneet vähemmälle.”

Myös se, että toimihenkilöt eivät tienneet uuden yrityksen arvoja.

”En edes tiedä, mitkä ovat tällä hetkellä uuden yrityksen arvot.”

Päällimmäisenä oli kuitenkin se, että muutos koettiin olevan vielä niin varhaisessa vaiheessa, että kaikki toimihenkilö olivat selvästi affektiivisesti sitoutuneita vanhaan yritykseen.

”Pyrin noudattamaan niitä arvoja mitä vanhalla yrityksellä on.”

”Sitoutuminen entiseen yritykseen oli niin voimakasta, että sen takia olen vieläkin täällä.”

Muutoksella nähtiin myös positiivisia vaikutuksia. Eräs toimihenkilö kertoi, että aluksi sitoutuminen katosi, mutta kun muutosprosessi on edennyt, sitoutuminen on alkanut kasvaa. Toinen toimihenkilö kertoi, että alkushokin jälkeen muutos oli lisännyt sitoutumista.

”Sopeudun tilanteisiin, sen oon huomannu. On tullu halu näyttää, miten tää homma toimii ja sitä kautta löytyny kunnianhimo ja oma vahva sitoutuminen työhön. Se on vieny eteenpäin.”

5.3. Johdon näkökulma muutoksesta

Tässä tutkimuksessa on haluttu ottaa huomioon myös johdon näkökulma muutoksesta. Tutkija haastatteli yhtä muutosta ohjaavan tiimin jäsentä ja yhtä johtoryhmän jäsentä. Tässä on yhteenveto muutosta ohjaavan tiimin jäsenen mietteistä muutoksesta sekä työhön sitoutumisesta.

Varhainen osallistuminen muutosprosessiin sekä tieto, ketä kuului muutosta ohjaavaan tiimiin, helpotti muutokseen sopeutumista.

”Muutokseen sopeutumiseen helpotti aikainen mukaan pääsy jo hyvissä ajoin ennen muutoksen toteutusta. Tehtävänäni on ollut viedä muutosta eteenpäin toimihenkilöille. Sen vuoksi on ollut tärkeää korostaa minulle sitä, että minä ymmärrän muutoksen perusteet. Eihän muutoksesta voi puhua uskottavasti, ellei itse sen takana seiso. Siksi koen, että muutoksen tärkeyttä on korostettu minulle vielä enemmän kuin toimihenkilöille. Muutokseen sopeutumista helpotti myös se, että tietää ketä muutosta ohjaavaan tiimiin kuuluu. Asioihin on ollut helppo palata ja keskustella näiden ihmisten kanssa mieltä askarruttavista aiheista.”

Muutoksesta viestitettiin monipuolisesti sekä kasvokkain viestintää oli ainakin esimiestasolla.

”Muutoksen suunnasta on informoinut oma esimies sekä muut esimiehet yhdessä. Yrityksen tavoite on, että muutos toteutuu, sillä siitä on hyötyä kaikille muutoksen osapuolille. Tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja sitä kautta saavutetaan hyvä tulos. Muutosta edistääkseni minua on pyydetty jättämään peräpeiliin katsominen ja suunnata katse kohti tulevaa, näkemään tämä muutos mahdollisuutena. Muutoksesta on viestitetty palaverissa. Päivät ovat menneet palaverissa, niin paljon, että oma työ on unohtunut. Toimihenkilöiden kanssa pitäisi käydä asioita läpi ja minulla ei riitä siihen aika. Siitä minulla on huono omatunto. Ei ole ollut helppoa sopeutua uuteen konseptiin.”

Muutosta ohjaavan tiimin jäsenen näkemys muutoksesta, se on myös mahdollisuus.

”Tämä muutos oli iso ja valtakunnallinen. Vaikka minä tykkään muutoksesta, olen kokenut muutosvastarintaa. Olen tämän edellisen yrityksen ihminen henkeen ja vereen. Uudessa yrityksessä organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat täysin erilaiset kuin meillä oli. Koen kuitenkin, että tähän muutokseen ei ole lähdetty soitelleen sotaan. Muutoksen suunnitteluun on käytetty paljon aikaa ja rahaa. On ollut pakko uskoa tähän yhteistyöhön ja olen nyt nähnyt, että se toimii. Täytyyhän tätä ajatella niin, että tämä muutos on meidän kannalta hyvä juttu. Mitä jos ei olisi päästykään

mukaan tähän muutokseen? Tämä on meille hyvä mahdollisuus. Muutos kuuluu normaaliin elämään.”

Sitoutumiseen vaikutti näyttämisen halu sekä innostus siitä, miten muutos kehittyi jatkossa. Toimihenkilöille toivottiin aikaa ja tilaa sopeutua muutokseen sekä korostettiin muutosviestinnän tärkeyttä lähinnä sitä, että toimihenkilöt kuuluisi pitää ajan tasalla.

”Minua sitouttaa tällä hetkellä se, että pääsen näyttämään mitä minä osaan. Vielä enemmän minua sitouttaa se, että pääsen katsomaan, miten tämä muutos jatkuu ja kehittyi eteenpäin. Koen, että toimihenkilöiden olisi paljon helpompi sitoutua työhön, jos heille annettaisiin aikaa enemmän sopeutua muutokseen sekä se, että heille kerrotaisiin koko ajan missä mennään. Muutokseen sopeutumiseen vaikuttaa myös se, että yrityksessä ymmärrettäisiin, mitä toimihenkilön työ on ja mistä toimihenkilön työ koostuu, kuinka laaja työ on. Nythän tilanne on aivan toinen. Tuntuu siltä, että meidän työn laajuutta ei ymmärretä. Ei kaikki täällä jaksaa mennä samaan tahtiin muutoksen kanssa. Viimeksi eilen taas yksi ihminen lähti sairaslomalle. Muutoksessa pitää ottaa huomioon ihmisten jaksaminen ja se, miten nämä työt organisoidaan.”

Seuraavaksi on johtoryhmän jäsenen kertomus tästä muutoksesta ja muutoksen toteutuksesta. Johtoryhmän jäsenen haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 3. Muutos nähtiin johdon näkökulmasta katsottuna inkrementaalisenä eli jatkuvana kehittämisenä vähittäisin askelin. Muutoksella haettiin yhteenkuuluvuutta sekä yhteistyötä, yhteisiä tavoitteita, yhteistä konttorinjohtajaa.

”Myydään meidän palveluja, ei meidän ja heidän palveluja. Kun on yhteinen palkanmaksaja, kenen tulosta parannetaan omalla toiminnalla, niin toimihenkilöillä on intressi tehdä yhteistyötä.”

Tehdään parempaa tulosta yhdessä. Muutosta perusteltiin markkinaosuuden parantumisenä.

”Tulosta on helpompi ja tehokkaampi tapa saada tällä uudella mallilla. Yhteistyö on helpompaa, kun olemme saman katon alla ja kun on yhteiset tavoitteet. Johdon näkemys on se, että yhteistyö tuo lisää paremmin tuottoa kuin se, että jatkettaisiin erillisinä yrityksinä. Muutoksen tarkoituksena

on menestyksen takaaminen. Saamme tällä synergiaa ja lisää tehokkuutta yritykseemme. Tavoitteena on myös tarkastella työnjakoa ja yhdistellä niitä.”

Muutosta ohjaavaan ja toimeenpanevaan elimeen kuului valmisteleva työryhmä sekä eri yritysten toimitusjohtajat. Jokainen rahoituslaitos teki oman päätöksen, lähtevätkö he muutokseen mukaan tietyillä ehdoilla. Muutosta ohjaavaan tiimiin kuuluu henkilöstöpalvelut ja nimetty henkilö, joka vastaa tästä palvelukokonaisuudesta sekä tietysti johtoryhmän jäsen, joka vastaa henkilöasiakasliiketoiminnasta. Henkilöstöpalveluilla on teoreettinen osaaminen ja muut vastaa siitä, että prosessi sujuu. Nämä henkilöt olivat erittäin sitoutuneita muutoksen läpivientiin. Henkilöstöpuolella se on ammattitaitoa ja tälle nimetylle henkilölle, joka vastaa tästä palvelukokonaisuudesta, tämä muutos oli hänelle näytön paikka.

Toimintamallin muutos nähtiin johdossa henkisenä muutoksena.

”Mietimme tarkkaan kun me lähdettiin tähän muutokseen. Ei tää muutos ole välttämätön, oltais tehty varmaan hyvää työtä vanhalla mallilla. Pitkällä juoksulla ajateltuna, uskon, että saamme parempia tuloksia tällä mallilla. Muutosvastarinta voisi olla suurempi myöhemmin, jos tätä olisi pitkitetty. Ehkä muutos on nyt helpompi kertarysäyksellä kuin se, että muutoksia tulee muutaman vuoden välein.”

Tavoiteltu muutoksen tila on se, että toimihenkilöt ovat osa tätä yritystä.

”He ovat samanlaisia ihmisiä kuin kaikki muutkin tässä yrityksessä. Taas tuli vaan yksi tuoteperhe mukaan tähän toimintaan. Tavoite on, että yksi toimihenkilö pystyy palvelemaan meidän perusasiakkaita kokonaisvaltaisesti ja käyttää meidän erityisasiantuntijoita apuna. Vähän niin kun kilpailijamme tekee.”

Johtoryhmän jäsen koki, että muutosprosessi on lähtenyt käyntiin kohtuullisen hyvin ensimmäisen shokin jälkeen. Muutos otettiin vakavasti ja sen hallintaan paneuduttiin. Toimihenkilöille pidettiin tilaisuuksia, jossa kerrottiin muutoksesta. Myös Internetissä oli tiedote muutoksesta. Johtoryhmän jäsen kuitenkin myönsi, että viestintää muutoksesta oli ollut liian vähän.

”Viestintää voi aina parantaa, pitäisi olla enemmän yhteydessä muutoksen alkuvaiheessa. Alussa oli sitä epävarmuutta ja väärinkäsityksiä. Me emme kertoneet riittävän aikaisessa vaiheessa meidän päätöstä.”

Johto koki henkilöstön sitoutuneen muutokseen kohtuullisesti. Johtoryhmän jäsen oli kuitenkin sitä mieltä, että parempiakin voitaisiin olla muutokseen sitouttamisessa.

”Kyllä tämä on haaste viedä prosessi loppuun. Aika kuitenkin hoitaa sen. Uskon, että kyllä tämä tästä lähtee, vielä menee hiukan aikaa. Me ollaan onnistuttu muissakin jutuissa, niin me onnistutaan tässä hyvin. Kun opimme toisemme tuntemaan ja saadaan tämä alkuvaihe ohi. Tästä tulee luontainen osa toimintaamme.”

5.4. Analyysi tutkimustuloksista

Muutoksen suuruus varmasti yllätti kaikki, niin toimihenkilöt kuin yrityksen muun henkilöstön. Vaikka johto kertoi ottaneensa muutoksen vakavasti ja kertoi paneutuneensa muutokseen, koettiin muutos vaikeana asiana. Muutos aiheutti voimakkaita tunteita toimihenkilöissä. Muutos koettiin shokkina, hämmennyksenä, tyrmistyksenä, vihana, epävarmuutena, masennuksena, stressaavana, helpottavana ja innostavana. Muutoksen kokemiseen vaikutti toimihenkilön asenne ja aktiivisuus, sen hetkinen elämän tilanne ja tunne samanaikaisuudesta sekä aikaisemmat kokemukset muutoksista. Ne, jotka kokivat muutoksen helpottavana tai jopa innostavana olivat kokeneet aikaisemmin muutoksia, joista oli nyt hyötyä tämän muutoksen kokemisessa.

Kaikki yhteisiin asioihin liittyvä tekeminen ja sitä kautta uusiin esimiehiin ja työtovereihin tutustuminen koettiin hyväksi tavaksi nopeuttaa muutosta. Eri konttorien järjestämät illanvietot oli hyvä tapa tutustua uusiin työkavereihin. Henkilökohtaiset vastaanottokeskustelut ja palaverit sekä myynti- ja kehityskeskustelut nähtiin hyvinä tiedon vaihto tilaisuuksina ja mahdollisuuksina puhua muutoksesta. Opintopiirit, joissa kerrottiin eri osastojen tehtävä alueista, lisäsivät yrityksen tuntemusta.

Eräässä konttorissa oli otettu vastaan uusi toimihenkilö aivan esimerkillisellä tavalla. Toimihenkilöön haluttiin tutustua avoimin mielin. Häntä ei jätetty yksin missään vaiheessa vaan hänet otettiin kaikkeen mukaan (jo ennen muutosta) mihin hän itse halusi. Uusi esimies otti toimihenkilön huomioon aivan kaikessa ja ajatteli hänen etuja. Toimihenkilön osaamiseen luotettiin ja annettiin myös työrauha. Lisäksi esimiehen kanssa

pystyi puhumaan aivan kaikesta, muutokseenkin liittyvistä asioista. Uusi esimies oli se syy, miksi toimihenkilö siirtyi tähän kyseiseen toimipisteeseen. Kaikki nämä asiat yhdessä antoivat toimihenkilölle onnistuneen kokemuksen muutoksesta.

Muutoksen akilleenkantapääksi osoittautui tässä tutkimuksessa epäonnistunut muutosviestintä. Viestintä koettiin ristiriitaiseksi. Tietoa annettiin liian vähän. Pääasiallisesti kaikki toimihenkilöt kokivat, että informaatio olisi voinut olla avoimempaa heti muutoksen alkuvaiheessa. Viestinnän osalta toimihenkilöt toivoivat enemmän vuoropuhelua kuin sanelutekniikkaa. Toimihenkilöt eivät kokeneet tulevansa kuulluksi esimerkiksi heitä koskevissa päätöksissä. Kaikki mitä kerrottiin palavereissa, oli jo etukäteen päätetty ja päätöksistä vain ilmoitettiin.

Heikko viestintä aiheutti toimihenkilöille epävarmuutta tulevasta, turhaa stressiä, toimihenkilöiden työteho heikkeni ja työhön sitoutuminen laski sekä lisäsi muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa koki yli puolet toimihenkilöistä. Muutosvastarintaa vaikutti erityisesti se, että toimihenkilöt kokivat, että heidät jätettiin oman onnensa nojaan eikä toimihenkilöitä kuunneltu.

Muutoksen epäonnistumiseen vaikutti myös se, että lähtökohtaisesti muutosta vähäteltiin. Muutosta pidettiin itsestään selvänä asiana. Muutoksen syitä ei perusteltu toimihenkilöille heidän näkökulmasta vaan yrityksen näkökulmasta käsin. Eikä toimihenkilöitä otettu tarpeeksi ajoissa mukaan muutokseen. Toimihenkilöt kokivat myös, että heidän työtään ei arvostettu.

Muutoksen myötä lähes kaikilla toimihenkilöllä vaihtui esimies. Toimihenkilöt pääasiallisesti kokivat, että esimieheltä ei saanut tarpeeksi kannustusta ja tukea muutoksen sopeutumiseen. Joissakin tapauksissa toimihenkilöt kokivat, ettei esimies ymmärtänyt toimihenkilöiden työn vaativuutta. Toimihenkilöille oli myös tärkeää, että uusi esimies olisi luotettava ja lähestyttävä, jotta hänen kanssaan voisi puhua vaikeistakin asioista sekä uskaltaa pyytää apua. Uuteen esimieheen sopeutuminen vaikutti oman muutoksen käsittelyä hidastavasti. Esimiehen vaihtuminen aiheutti myös muutosvastarintaa.

Mitä tulisi oppia tästä muutoksesta? Aito muutostahto syntyy eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa. Toimihenkilöt olisi pitänyt ottaa mukaan jo heti muutosta suunniteltaessa. Kuten jo teoriaosuudessa todettiin, muutosviestinnällä on merkittävä tehtävä onnistuneessa muutoksessa. Muutosviestintä tulee sovittaa oikeanlaiseksi kunkin tilanteen, yksidiöiden, ryhmän, organisaation mukaan. Ku-

ten johtokin toi haastattelussa esille, viestintää olisi pitänyt olla enemmän juuri heti muutoksen alkuvaiheessa. Epätietoisuus ja huhut syövät energiaa muutokselta. Säännöllinen ja monipuolinen tiedottaminen muutoksesta katkaisee huhut ja poistaa epätietoisuuden. Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa ja jakaa eri kanavissa sekä olla paljon kasvokkaisviestintää esimerkiksi palavereiden tai keskusteluiden merkeissä.

Johdon tulisi kuunnella toimihenkilöitä sekä luoda mahdollisuus molemminpuoliseen kommunikaatioon. Toimihenkilöillä oli tarve tulla kuulluksi. Nyt koettiin, ettei toimihenkilöitä kuultu muutokseen liittyvissä asioissa. Mitä aikaisemmin asioita otetaan puheeksi ja niitä käsitellään ja niihin suuntaavia askeleita otetaan, sitä nopeammin saavutetaan valmius toteuttaa muutos. Muutoksen syy tulisi perustella hyvin, miten se vaikuttaa organisaatioon ja toimihenkilöihin. Muutosta on perusteltava myös tunnetasolla, sillä muutos lähtee jokaisesta ihmisestä sisältä päin. Johdon tehtävänä on viestiä muutoksesta avoimesti ja uskottavasti suoraan työntekijöille sekä osoitettava omalla esimerkillään sitoutumista muutokseen.

Esimiesten tehtävänä on kannustaa ja antaa tukea toimihenkilöille, jotta he tekisivät juuri oikeita asioita muutoksen onnistumiseksi. Varsinkin tässä muutoksessa olisi voitu esimiesten toimesta tuoda esille se, että nämä toimihenkilöt ovat samanarvoisia kuin muut toimihenkilöt. Johdon tulisi myös tiedostaa se, että ihmiset ovat erilaisia, joten heillä menee muutokseen sopeutumiseen oma aikansa. Toimihenkilöille olisi kuulunut antaa mahdollisuus ja rauha sopeutua muutokseen, sillä muutos tapahtuu joka tapauksessa hitaammin kuin oletetaan. Yhteisillä projekteilla ja illanvietoilla tai esimerkiksi koulutuspäivillä on suuri merkitys yhteishengen luomiseksi. Tällaisia yhteisiä tilaisuuksia kannattaisi pitää muutoksen alkuvaiheessa. Näin toimihenkilöt tutustuvat nopeammin uusiin työtovereihin ja se taas puolestaan nopeuttaa yhteistyön kehittymistä sekä vie muutosta eteenpäin.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan muutoksen alkuvaihetta ja perehdyttiin siihen, mitkä tekijät edistivät toimihenkilöiden työhön sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa. Tutkimuksen pääkysymys on, mitkä tekijät edistävät toimihenkilön työhön sitoutumista muutoksen alkuvaiheessa? Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia neljän alakysymyksen avulla. Miten toimihenkilöt kokevat muutoksen? Millaisia tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia muutostilanne herättää toimihenkilöissä? Minkälainen merkitys omalla lähiesimiehellä on muutoksessa? Miten muutos vaikuttaa työhön sitoutumiseen? Tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin saatiin vastaus toimihenkilöitä haastatteleamalla.

Muutos voi olla laajuudeltaan inkrementaalista eli jatkuvaa kehittämistä vähittäisin askelin eli jatkuvaa parantamista tai sitten radikaalia, kertarysäykseen perustuvaa muutosta, jolloin muutoksessa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa perustavanlaatuisesti lyhyellä aikavälillä. Muutoksen moninaisuudesta ja laajuudesta huolimatta kaikissa muutoksissa on havaittavissa selkeät erilliset vaiheet, joita ovat muutoksen perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. (Matti 2007: 131) Muutoksen alkuvaihetta kuvattiin tutkimuksessa Kotterin (1996: 19) muutosprosessimallilla.

Tässä tutkimuksessa muutos nähtiin radikaalina, jossa toimihenkilön oletettiin unohtavan vanha toimintatapa ja organisaatiokulttuuri hyvin lyhyellä aikavälillä. Toimihenkilön näkökulmasta sisäiset taustatekijät kuten, organisaation rakenne, henkilöresurssit, johtaminen ja tavoitteet sekä näiden pohjalta arvot ja organisaatiokulttuuri muuttuivat. Toimihenkilöille muutos oli suuri, sillä:

”Kaikki muuttui, vaikka sanottiin, ettei mikään muuttuisi.”

Toimihenkilöiden sopeutumista muutokseen hidastutti epäonnistunut muutosviestintä. Viestintä koettiin ristiriitaiseksi. Tietoa annettiin liian vähän. Pääasiallisesti kaikki toimihenkilöt kokivat, että informaatio olisi voinut olla avoimempaa heti muutoksen alkuvaiheessa. Viestinnän osalta toimihenkilöt toivoivat enemmän vuoropuhelua kuin sanelutekniikkaa. Toimihenkilöt eivät kokeneet tulevansa kuulluksi esimerkiksi heitä koskevissa päätöksissä. Kaikki mitä kerrottiin palavereissa, oli jo etukäteen päätetty ja päätöksistä vain ilmoitettiin. Muutokselle ei annettu aikaa eikä tilaa sopeutua. Tämän vuoksi myös muutosvastarintaa ilmeni. Yhteenvetona muutosviestinnästä voidaan todeta,

että onnistumalla muutosviestinnässä olisi voitu välttää näin suuren muutosvastarinnan kokeminen sekä sitouttaa toimihenkilöt muutokseen. Varsinkin tässä muutoksessa viestinnän merkitys korostuu, sillä viestintä oli ristiriitaista ja sitä jaettiin niukasti sekä päätökset esitettiin hieman jäljessä.

Organisaatiotasolla muutos tapahtui sisäisessä ympäristössä, joka syntyi sisäsyntyisten impulssien ja signaalien vauhdittamana. Muutoksen tarkoituksena oli ennakoida tulevaa (inkrementaalinen muutos) eli vastata tulevaisuuden ympäristön vaatimuksiin. Muutoksen laajuuden näkökulmasta tarkasteltuna, muutoksessa on havaittavissa radikaaleja piirteitä, koska organisaation toimintaa muutettiin perustavanlaatuisesti lyhyellä aikavälillä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös niitä tuntemuksia, kokemuksia ja ajatuksia, joita muutostilanne herätti toimihenkilöissä. Saadut tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia Kübler-Rossin (1969) tutkimuksen kanssa. Muutos koettiin yksilötasolla monin eri tavoin, kuten shokkina, hämmennyksenä, tyrmistyksenä, vihana, epävarmuutena, masennuksena, stressaavana, helpottavana ja innostavana. Muutoksen kokemiseen vaikutti toimihenkilön asenne ja aktiivisuus, sen hetkinen elämän tilanne, tunne samanarvoisuudesta sekä aikaisemmat kokemukset muutoksista. Etenkin positiivinen suhtautuminen muutokseen sekä aikaisemmat kokemukset muutoksista helpottivat selkeästi toimihenkilöiden sopeutumista tähän muutokseen.

Muutoksen myötä lähes kaikilla toimihenkilöllä vaihtui esimies. Tutkimuksessa selvisi, että esimieheltä ei saanut tarpeeksi kannustusta ja tukea muutoksen sopeutumiseen. Joissakin tapauksissa koettiin, ettei esimies ymmärtänyt toimihenkilöiden työn vaativuutta. Tärkeäksi asiaksi koettiin myös se, että uusi esimies olisi helposti lähestyttävä ja luotettava, jotta hänen kanssaan voisi puhua vaikeistakin asioista sekä uskaltaisi pyytää apua. Uuteen esimieheen sopeutuminen hidasti muutoksen sopeutumista. Esimiehen vaihtuminen aiheutti myös muutosvastarintaa.

Muutoksen vaikutukset toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen oli nähtävissä kaikissa sitoutumisen ulottuvuuksissa. Työeettisesti tarkasteltuna, toimihenkilöt eivät kokeneet työnsä olevan yhtä tärkeää kuin ennen muutosta. Muutos vaikutti myös alaan sitoutumiseen. Puolet toimihenkilöistä kertoi, etteivät olleet sitoutuneita enää alaansa. Toimihenkilöt kokivat, että heidän ammattiyhteisönsä kärsi muutoksessa. Työpaikan vaihtoa oli miettinyt useampi toimihenkilö. Jatkuvaan organisaatioon sitoutumisen heikentymiseen vaikutti muutoksen myötä heikentyneet työsuhte-edut. Eräs toimihenkilö kertoi palvelus-

vuosien määrän merkitsevän seuraavalla tavalla, jos hän ei olisi siirtynyt vanhana työntekijänä, niin hän olisi siirtynyt muualle. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että muutos oli heikentänyt toimihenkilöiden affektiivista sitoutumista organisaatioon. Sitoutuminen organisaatioon oli hieman enemmän jatkuvaa kuin affektiivista. Muutoksen myötä affektiivinen sitoutuminen oli heikentynyt tai kadonnut kokonaan. Päälimmäiseksi syyksi tähän nähtiin muutoksen varhainen vaihe, jonka seurauksena toimihenkilöt olivat selvästi affektiivisesti sitoutuneita vanhaan yritykseen. Yhteenvetona voidaan sanoa, että muutos vaikutti hyvin selkeästi toimihenkilöiden affektiiviseen sitoutumiseen. Ennen oltiin ammattilpeitä. Työtä tehtiin niin hyvin kuin mahdollista vaikka ylitöinä. Vanhan yrityksen arvot koettiin omiksi ja niihin oltiin sitoutuneita. Vanhan yrityksen eteen tehtiin pitkiäkin työpäiviä. Muutoksen myötä sitoutuminen heikentyi selvästi tai katosi hetkellisesti kokonaan.

Nämä saadut tulokset tukevat Bouno, Bowditch & Lewisin (1985 ja 1988) tekemää tutkimusta, jossa todettiin, että radikaali muutos organisaatiossa liittyy merkittävästi sitoutumisen alenemiseen. Sitoutumisen pitkäaikainen väheneminen (2-3 vuotta) väheneminen johtui siitä, että fuusio vaikutti voimakkaasti koko organisaation kulttuuriin, jonka vuoksi työntekijät joutuivat kyseenalaistamaan työtapansa ja työasenteensa. Johtopäätöksenä tästä voidaan sanoa, että se miten muutos toteutetaan vaikuttaa voimakkaasti sitoutumiseen ja se, että muutoksen kokeneiden sitoutumisen aste on eri tasolla kuin niiden, jotka eivät ole muutosta kokeneet.

Saadut tutkimustulokset tukevat myös Meyerin, Sriniva, Lal & Topolnytskyn (2007) tutkimusta. Tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on voimakas affektiivinen sitoutuminen osoittavat halukkuutta tehdä enemmän kuin vähimmäismäärän, jopa tekemään henkilökohtaisia uhrauksia, jotta muutos saadaan toteutetuksi. Johtopäätöksenä voidaan tästä sanoa, että sitoutumisen heikkenemisen myötä toimihenkilöt eivät olleet valmiita tekemään uuden yrityksen eteen enempää kuin vähimmäismäärän, puhumattakaan henkilökohtaisista uhrauksista muutoksen toteutumiseksi.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen johto koki muutoksen paremmin toteutetuksi kuin toimihenkilöt. Tämä tulos tukee Harju & Huuhtasen tutkimusta (1993), jossa tutkittiin pankkialan työorganisaatiossa toteutettujen erilaisten muutosten vaikutusta työntekijöiden ja johdon sitoutumiseen.

Analysoitaessa tutkimustuloksia, löydettiin muutosprosessin luokasta muutostahtoa edistäviä tekijöitä. Yhteisiin palavereihin osallistuminen, vastaanottohaastattelut, opin-

topiirit, uusien esimiesten esittäytyminen sekä uusiin työtovereihin tutustuminen koettiin *muutostahtoa edistävinä tekijöinä*. Kaikki yhteiseen tekemiseen osallistuminen esimerkiksi illanvietot, nähtiin muutostahtoa edistävinä tekijöinä. Toimihenkilön omalla aktiivisuudella ja avoimuudella sekä positiivisella (ennakko) asenteella koettiin olevan merkitystä muutoksen sopeutumiseen edistävänä tekijänä. Tunne samanarvoisuudesta sekä aikaisemmat kokemukset muutostilanteista helpottivat myös muutoksen sopeutumiseen.

Työhön sitoutumisen luokasta löydettiin neljä tekijää, jotka vaikuttivat toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen. Näitä ovat jatkuvan organisaatioon sitoutumisen osa-alueesta *työilmapiiri*, työetiikan osa-alueesta *oman työn arvostus*, työtehtäviin kiinnittymisen osa-alueesta *mielekkäät, monipuoliset sekä vaihtelevat työtehtävät*. Omaan osa-alueenaan on *esimiehen antama kannustus ja tuki sekä palaute*.

Työilmapiiri nousi esiin ensimmäisenä työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Työilmapiirin merkitys omassa työyhteisössä koettiin erittäin suureksi. *Oman työn arvostus* niin työnantajan, työkavereiden kuin asiakkaiden antama arvostus koettiin tärkeäksi. Yksi tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin *mielekkäät, monipuoliset sekä vaihtelevat työtehtävät*. Erittäin positiivista oli huomata se, että toimihenkilöt olivat hyvin kiinnittyneitä työtehtäviinsä. He pitivät työstään. He halusivat tehdä ehdottomasti suoraa asiakaspalvelutyötä. *Esimiehen kannustus ja tuki sekä palaute* koettiin hyvin tärkeänä osana muutokseen sopeutumisessa. Kuten jo aiemmin tässä kappaleessa kerrottiin, muutoksen myötä toimihenkilöt kokivat, etteivät he saaneet tarpeeksi kannustusta ja tukea. Johtopäätös aiemmasta keskustelusta voidaan kiteyttää seuraavanlaisesti. Esimiehen vaihtoa ehkä olisi kannattanut lykätä tai sitten uudet lähiesimiehet olisi pitänyt tutustuttaa aikaisemmin näihin toimihenkilöihin, jotta esimiehen vaihtuminen ei olisi aiheuttanut muutosvastarintaa.

Tätä tutkimusta olisi helppo jatkaa lisäkyselynä, mitkä ovat toimihenkilöiden tuntemukset tänä päivänä, sillä tutkimuksesta on kulunut kolme vuotta. Mielenkiintoista olisi nähdä, onko toimihenkilöiden sitoutuminen palannut entiselle tasolleen ja minkälaista on tämän hetkinen sitoutuminen nykyiseen organisaatioon. Lisäksi ottaisiin tutkimuksessa mukaan organisaatiomuutoksen näkökulman. Miten kahden suuren yrityksen ja hyvin erilaisen organisaatiokulttuurin yhteensulautuminen voidaan toteuttaa onnistuneesti? Mitä seikkoja tulisi tällaisessa muutoksessa ottaa huomioon? Minkälaisin muutosviestinnän keinoin muutosta kannattaisi toteuttaa?

LÄHDELUETTELO

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. 1 - 18.
- Ansoff, H. Igor (1984). *Strategisen johtamisen käsikirjat. Implanting Strategic Management (alkuteos)*. Matti Lainema (suomentanut) Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. *328. *ISBN 951-1-08041-5.
- Ashman, Ian & Winstanley, Diana (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15. N:o 2. 142 - 153.
- Atkinson, Philip (2005). Managing resistance to change. *Change Management. Management Services*. Vol 49. N:o 1. 14 - 19.
- Bar-Hayim, Aviad & Berman, Gerald, S. (1992). The Dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13. 379 - 387.
- Bouno, A. Bowditch, J. & Lewis III, L. (1988). The cultural dynamics of transformation: the case of a bank merger. *Teoksessa: Kilman, Ralph H., Covin, Teresa Joyce (toim.) Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco. Jossey-Bass. 497 - 522.
- Bouno, A., Bowditch, J. & Lewis, III, J. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*. Vol. 38. N:o 1. 477 - 500.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New York attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 53. N:o 1. 39 - 52.
- Croft, Lucy & Cocrane, Natasha (2005). Communicating change effectively. *Management Services*. Vol. 49. N:o 1. 18.
- Davies, Martin Brett (2007). *Doing a Successful Research Project. Using Qualitative or Quantitative Methods*. London. Palgrave Macmillan. *274. *ISBN 978-1-4039-9379-3.

- Dessler, Gary (1997). *Management. Leading people and organizations in the 21 st century*. London. Prentice Hall. *703. * ISBN 0-13-862970-6.
- Dibella, Anthony J. (2007). *Critical Perceptions of Organisational Change*. *Journal of Change Management*. Vol. 7. N:o 3 - 4. 231 - 242.
- Eriksson, Päivi & Anne, Kovalainen (2008). *Qualitative methods in business research*. London. Sage. *337. *ISBN 978-1-4129-0316-5.
- Eriksson, Päivi & Katri, Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki. Kulltajatutkimuskeskus 4/ 2005. *49. *ISBN 951-698-123-2.
- Harju, Arto & Pekka, Huuhtanen (1993). *Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla*. *Psykologia* Vol. 28. N:o 1. 23 - 31.
- Herscovitch, Lynne & Meyer, John P. (2002). *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. N:o 3. 474 - 487.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Paula, Sajavaara (2001). *Tutki ja kirjoita*. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy. 6.-7. painos. *430. * ISBN 951-26-4618-8.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena, Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki. Yliopistopaino. *144. *ISBN 951-570-030-2.
- Huuhtanen, Pekka (1994). *Muutoksen hallinta ja johtaminen*. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 166 - 182. Kari Lindström (toim.) Helsinki. Työterveyslaitos. * 242. * ISBN 951-802-048-5.
- Ikävalko, Elisa (1995). *Käytännön tiedottaminen*. *Yhteisöviestinnän käsikirja*. 1. - 2. painos. Helsinki. Inforviestintä Oy. *327. *ISBN 951-9541-7-5-6.
- Jokivuori, Pertti (2004). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus*. *Aikuiskasvatus* 4/2004. 284 - 294.
- Jokivuori, Pentti (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - kilpailuvia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in education,

psychology and social research 206. Saatavilla www-muodossa. <URL: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>>.

Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki. Inforviestintä. *319. *ISBN 952-5123-38-3.

Juuti, Pauli (1982). *Ihmiset organisaation menestystekijänä*. Helsinki. LTK:n erityispalvelut Oy. *129. *ISBN 951-99424-5-9.

Järvinen, Pekka (2004). *Onnistu esimiehenä*. Juva. WS Bookwell Oy. *152. *ISBN 951-0-26121-1.

Kaiku (2007). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Helsinki. Erweko Painotuote Oy. Toinen uudistettu painos. Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. *81. *ISBN 951-53-3001-7. Saatavana [www-muodossa: <URL:http://www.valtionkonttori.fi/vakuutus/tyohyvinvointi/muutosjohtaminen.pdf>](http://www.valtionkonttori.fi/vakuutus/tyohyvinvointi/muutosjohtaminen.pdf)

Kanugo, Rabindra N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63. N:o 3. 341 - 349.

Kauhanen, Juhani (2000). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 3. painos. Helsinki. WSOY. *261. *ISBN 951-0-24529-1.

Kiianmaa, Antero (1996). *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Jyväskylä. Kehityksen avaimet ky. Keuruuprint Oy. *432. *ISBN 951-97463-2-3.

Kosonen, Paavo (1996). *Jatkuva muutos – muutosketjut, muutosvoimat, muutoskyky*. Tainio, Risto & Valpola, Anneli (toim.). *Johtajana muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. Porvoo. WSOY. *211. *ISBN 951-0-20785-3.

Kotter, P. John (2009). *Tärkeys järjestykseen. Nyt. (alkuteos A Sense of Urgency)*. Helsinki. Talentum. *144. *ISBN 978-952-14-1426-8.

- Kotter, John & Rathgeber, Holger (2008). Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. (alkuteos Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions). (Elina Lustig suom.) Helsinki. WSOY. *137. * ISBN 978-951-0-34153-7.
- Kotter, John P. & Dan S., Cohen (2002). The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. *190. *ISBN 1-57851-254-9.
- Kotter, John P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Oy Rastor Ab. *163. *ISBN 952-5024-41-5.
- Kotter, John P. (1996b). Leading Change. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. *187. *ISBN 0-87584-747-1.
- Knuuttila, Simo (1989). Aristoteles. Nikomakhoksen etiikka. Helsinki. Gaudeamus Oy. *272. *ISBN 951-662-467-7.
- Kübler-Ross, Elisabeth (1969). On Death and Dying. London. Routledge. *256. *Master e-book ISBN 0-203-01049-3. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://siteelorary.com/lib/uniturku/Doc?id=10094212>>
- Lanning, Harri (2001). Planning and implementing change in organisations - a construct for managing change projects. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report N:o 16. Helsinki. Otamedia Oy. *213. *ISBN 951-22-5715-7.
- Lanning, Harri, Roiha, Mikko & Salminen, Antti (1999). Matkaopas muutokseen: Mitä kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki. Kauppakaari. *329. *ISBN 952-14-0096-x.
- Lanning, Harri (1996). Organisaation muutoksen toteuttaminen. Kehittämiprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa. Nordmanin Kirjapaino Oy. *167. *ISBN 951-22-3030-5.

- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Helsinki. Multiprint. Tilastokeskus. *278. *ISBN 978-952-467-926-8.
- Lewin, Kurt (1952). Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers. (toim.) Dorwin Cartwright. London. Tavistock Publications LTD. *346.
- Lämsä, Anna-Maija (2005). Mihin yhteisöön henkilöstösi kuuluu? Johtoporras 1/2005. 51 - 52.
- Lämsä, Anna-Maija (2005b). Sitoutumisen johtaminen postmodernissa organisaatiossa. Yritystalous 3/2005. 28 - 32.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy. *264. *ISBN 951-37-4081-1.
- Lämsä, Anna-Maija & Savolainen, Taina (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 21. N:o 6. 297 - 306.
- Mabin, Victoria J., Forgeson, Steve & Lawrence Green (2001). Harnessing resistance: using the theory on constraints to assist change management. Journal of European Industrial Training. Vol. 25, N:o 2, 168 – 191.
- Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum Media Oy. * 276. *ISBN 978-952-14-1240-0.
- Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2005). Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. 167 - 197. Teoksessa: Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Saija Mauno (toim.) (2005). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. *384. *ISBN 952-451-117-7.
- Martola, Ulla & Santala, Riku (1997). Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo. WSOY. *202. *ISBN 951-0-21673-9.

- Mathieu, John E. & Zajac, Dennis (1990). A Review and Meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. N:o 108. 171 - 194.
- McLagan, Patricia A. (2003). Muutoksen johtaminen tänään. *Yritystalous* 2/2003. 13 - 16.
- McLagan, Patricia A. (2003b). Muutoskykyinen organisaatio. *Yritystalous* 3/2003. 15 - 20.
- Meyer, John P., Srinivas, E.S., Lal, Jaydeep B. & Laryssa Topolnytsky (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 80. 185 - 211.
- Meyer, John P. & Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. Vol. 11. 299 - 326.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London. Sage. *150. *ISBN 0-7619-0104-3.
- Meyer, Marc H. & Lehnerd, Alvin P. (1997b). *The Power of Product Platforms. Building Value and Cost Leadership*. New York. The Free Press. *267. *ISBN 0-684-82580-5.
- Meyer, John P. & Allen Natalie J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. N:o 1. 61 - 89.
- Miles, B. Matthew & Huberman A. Michael (1994). *Qualitative Data Analysis. Second Edition*. London. Sage. *338. *978-0-8039-5540-0.
- Morris, Linda (1995). Building empowerment: one small intriguing step. *T + D (Training and Development)*. Vol. 49, N:o 10, 60 - 61.
- Morrow, Paula C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, Connecticut. Jai Press. *202. *ISBN 1-55938-572-3.

- Nadler, David A. & Nadler, Mark B. (1998). *Champions of Change. How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco. Jossey-Bass Inc. *325. * ISBN 0-7879-0947-5.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of Compliance, Identification and internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. N:o 3. 492 - 499.
- Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo. WS Bookwell Oy. *362. *951-0-28831-3.
- Pundziene, Asta, Alonderiene, Raimonda & Solveiga, Buoziute (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics. Work Humanism*. N:o 4. (54). 61 - 69.
- Randall, Donna M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. Vol. 12. N:o 3. 460 - 471.
- Savolainen, Taina (2001). Johtamisopin kehkeytyminen organisaatiossa ideologisenä ja strategisena muutoksena. Teoksessa: Lämsä, Anna-Maija & Sajasalo, Pasi (toim.) (2001). *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisu n:o 124/2001. Jyväskylä. *228. * ISBN 951-39-0987-5.
- Schein, Edgar H. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. (alkuteos *The corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*). Päivi Rosti (suom.). Tampere. Suomen Laatu keskus Oy. Toinen painos. *220. *ISBN 978-952-5136-34-0.
- Silverman, David (2001). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Second Edition. London. Sage. *325. *ISBN 0-7619-6864-4.

- Smith, Ian (2006). Continuing professional development and workplace learning – 14. Communicating in times of change. *Library Management*. 27: ½. 108 – 112.
- Suni, Marianna (1996). Markkinoiden murtuessa. Tainio, Risto & Valpola, Anneli (toim.). Johtajana muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo. WSOY. *211. *ISBN 951-0-20785-3.
- Thompson, John L. (1990). Strategic Management. Awareness and Change. London. Chapman and Hall. *636. *ISBN 0-412-37500-1.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. 6. painos. *182. *ISBN 951-31-5369-4.
- Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY. *121. *ISBN 951-0-17457-2.
- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy. *361. *ISBN 951-37-4804-3.
- Waddell, Dianne & Sohal, Amrik S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*. Vol. 36. N:o 8. 543 - 548.
- Walton, Richard E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. March-April. 77 - 84.
- Åberg, Leif (2006). Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Inforviestintä Oy. *223. *ISBN 952-5123-66-9.

LIITE 1. Toimihenkilöille osoitettu saatekirje

Hyvät työtoverit!

Teen gradua suomalaiselle finanssialan yritykselle ja aiheena on selvittää suomalaisen finanssialan yritykseen siirtyneiden toimihenkilöiden työhön sitoutumista muutostilanteessa. Tutkimuksessa keskitytään muutostilanteen alkuvaiheeseen ja siihen, mitkä tekijät saavat myyntineuvojat sitoutumaan työhön. Minkälaisia tunteita, kokemuksia ja ajatuksia tämä muutostilanne synnyttää toimihenkilöissä. Millaisin käytännöin ja strategiain suomalainen finanssialan yritys pyrkii vahvistamaan myyntineuvojien työhön sitoutumista. Tutkimukseni aineisto koostuu kymmenen toimihenkilön teemahaastattelusta.

Haastattelut tulen pitämään tammikuussa ja muutamien kanssa olen ehtinyt jo sopimaan haastatteluajankohdasta. Haastattelut pidetään 1 kpl/työpäivän alussa (esim. 2.1. klo 9-9.30) ja haastattelun kesto on 30 minuuttia. Haastatteluista laitan erikseen jokaiselle kutsun. Saatte haastattelulomakkeen jo etukäteen, jotta voitte vastata kysymyksiin kirjallisesti. Helpottaakseni omaa muistia, tulen käyttämään nauhuria haastatteluissa.

Lisätietoja haastattelusta voitte suoraan kysellä minulta. Laitan kutsut teille jokaiselle haastatteluun tämän viikon aikana.

Terveisin

Miia Matikainen

LIITE 2. Kyselylomake suomalaisen finanssialan yrityksen toimihenkilöille

HAASTATTELU

1. TAUSTAKYSYMYKSET:

Palvelusvuodet

Koulutustausta

2. KYSYMYKSET LIITTYEN MUUTOSPROSESSIN ALKUVAIHEESEEN:

Onko perusteet muutokselle riittävän hyvin informoitu? Onko muutoksen tärkeyttä korostettu?

Tiedätkö ketä kuuluu muutosta ohjaavaan tiimiin?

Miten muutoksen suunnasta ja tavoitellusta tulevaisuuden tilasta on sinulle kerrottu?

Mitä toimenpiteitä sinua on kannustettu tekemään muutosta edistääksesi?

Miten muutoksesta on viestitetty? Oletko saanut muutoksesta monipuolisesti informaatiota?

Oletko itse kokenut muutosvastarintaa? Miten olet sen kokenut?

3. TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työhön sitoutumiseesi?

Työetiikka: Miten tärkeä rooli työllä on elämässäsi? Miksi?

Kiinnittyminen työtehtäviin: Millaiset työtehtävät sitouttavat sinua parhaiten?

Uraan sitoutuminen: Kuinka sitoutunut olet omaan alaasi? Kehitätkö itseäsi vapaa-ajalla?

Organisaatioon sitoutuminen: Miten paljon työhön sitoutumiseesi vaikuttaa palkka, palvelusvuosien määrä, asema organisaatiossa sekä työsuhde-edut? Mikä merkitys on työilmapiirillä työhön sitoutumiseesi? Miten se näkyy?

Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen: Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät organisaation arvoja? Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät yrityksen ja omien arvojen yhdenmukaisuutta?

Kuinka tärkeänä koet sitoutumisesi kannalta esimiehen läsnäoloa ja lähestyttävyyttä?

Onko muutosprosessi vaikuttanut sitoutumiseesi ja jos on, niin miten?

LISÄKYSYMYKSET:

Miten arvioisit omaa lähiesimiestäsi, miten hän on antanut aikaa sopeutua muutokseen?

Oletko saanut mahdollisuuden ilmaista ajatuksiasi ja tunteitasi tästä muutoksesta? Miten? Missä?

Minkälaisia tunteita olet kokenut muutoksen aikana?

LIITE 3. Johtoryhmän jäsenen haastattelukysymykset**KYSYMYKSET LIITTYEN MUUTOSPROSESSIIN 1.10.2008**

Suomalaisen finanssialan yrityksen internet-sivuilla olleessa tiedotteessa (x.x.2008) on kerrottu, että yritys X ja suomalainen finanssialan yritys ovat päättäneet ottaa käyttöön uuden toimintamallin. Osana uudistusta yritys X:n kenttäorganisaatiossa työskentelevä henkilöasiakkaita palveleva henkilöstö siirtyi lokakuussa 2008 finanssialan yrityksen palvelukseen. Ketä kuuluu tähän toimeenpanevaan elimeen? Miten tätä päätöstä on perusteltu? Mitä tällä muutoksella haetaan? Mikä on muutoksen tarkoitus? Kuinka kiireellinen ja välttämätön tämä muutos on ollut? Ketä kuuluu tähän muutosta ohjaavaan tiimiin?

Lisäksi tiedotteessa kerrotaan, että uusi toimintamalli tarjoaa asiakaspalvelun kehittämiseen liittyviä muutoksia. Mitä tämä uusi toimintamalli käytännössä tarkoittaa?

Mikä on tavoiteltu tulevaisuuden tila muutoksen osalta?

Miten henkilöstöä on kannustettu toimimaan edistääkseen muutosta?

Miten muutoksesta on viestitetty henkilöstölle?