

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Heli Mäkinen

**HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Johtaminen ja organisaatiot  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1 Tutkimustavoite ja tutkimusongelmat	10
1.2 Keskeiset käsitteet	11
1.3 Tutkimuksen rakenne	11
<b>2. MUUTOS ORGANISAATIOSSA</b>	13
2.1 Organisaatiomuutos	13
2.1.1 Muutostyypit	14
2.1.2 Muutosprosessi	17
2.2 Muutoksen johtaminen	21
2.2.1 Muutosjohtajan kompetenssit	22
2.2.2 Muutosjohtajan hallintakeinot	23
2.3 Muutos ja yksilö	25
2.3.1 Muutosprosessi yksilön kokemana	26
2.3.2 Muutosvastarinta	28
2.3.3 Muutoksen vaikutukset yksilöön	30
<b>3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	33
3.1 Laadullinen tutkimus	33
3.2 Tapaustutkimus tiedonhankinnan menetelmänä	34
3.3 Teemahaastattelu aineiston keruun metodina	36
3.4 Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta	39



<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	40
4.1. Muutoksen tavoite ja muutosvisio	40
4.2 Muutosjohtaminen	42
4.2.1 Muutosviestintä	42
4.2.2 Osallistaminen	44
4.2.3 Muutuskoulutukset ja valmennukset	46
4.2.4 Johdon ja esimiehen rooli muutoksessa	47
4.3 Kokemukset muutoksesta	48
4.3.1 Suhtautuminen muutokseen	48
4.3.2 Muutoksen vaikutukset	51
4.3.3 Jatkossa huomioitavat asiat muutoksen onnistumisen kannalta	55
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	58
5.1 Keskeisimmät havainnot	58
5.2 Loppupäätelmät	63
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	63
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	64
<b>LÄHDELUETTELO</b>	65
<b>LIITTEET</b>	70
<b>LIITE 1.</b> Teemahaastattelujen kysymysrunko yksikön edustajalle	70
<b>LIITE 2.</b> Teemahaastattelujen kysymysrunko asiakasnäkökulman edustajalle	71



<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
<b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne	12
<b>Kuvio 2.</b> Työhyvinvoinnin tekijät	30
<b>Kuvio 3.</b> Tehtävien siirron vaiheet muutosprosessissa	36
<b>Kuvio 4.</b> Muutosjohtajan vaikutuskeinot henkilöstön kokemuksiin muutoksessa	62
<b>Taulukko 1.</b> Organisaatiomuutostyypit	15
<b>Taulukko 2.</b> Muutosprosessimallit	21
<b>Taulukko 3.</b> Muutoksen vaiheet yksilön kokemana	27



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Heli Mäkinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstön kokemukset organisaatiomuutoksessa
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Aloitusvuosi:</b>	2012
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017

**Sivumäärä: 72**

---

**TIIVISTELMÄ**

Organisaatiomuutokset ja muutosjohtaminen ovat alati muuttuvassa liike-elämässä jatkuvasti keskiössä ja muutoskyvykkyys voidaan tänä päivänä nähdä organisaation kilpailuetuna. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutoksessa toimivien henkilöiden johtamisella on suurempi vaikutus muutoksen onnistumiseen kuin asioiden johtamisella. Myös henkilöiden myönteisen asenteen muutosta kohtaan on todettu antavan paremmat lähtökohdat muutoksessa onnistumiselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö on kokenut case-yrityksessä toteutetun laaja-alaisen organisaatiomuutoksen ja onko löydettävissä tekijöitä, joilla näihin kokemuksiin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin.

Tutkielma jakautuu kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimuksen empiiriseen osioon. Kirjallisuuskatsaus käsittelee organisatorista muutoskirjallisuutta organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Lisäksi tarkastellaan muutosta yksilön näkökulmasta. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Haastattelututkimukseen osallistui kohdeyrityksestä 14 henkilöä. Haastateltavat edustavat kahta eri ryhmää, tutkimuksen kohteena olevaa palveluyksikköä ja yksikön sisäistä asiakasta. Näiden ryhmien vastaukset eritellään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa selvisi, että lähtökohtaisesti organisaatiomuutokseen on suhtauduttu kielteisesti yksikössä. Aineistosta esiin noussut kriittisyys kohdistuu muutosvisioon, muutoksen toteutustapaan, viestintään, osallistamiseen, luottamuksen- ja tuen puutteeseen. Tutkimuksen mukaan henkilöstön kokemuksiin voidaan parhaiten vastata viestinnän ja osallistamisen keinoin. Lisäksi yksilöllinen huomiointi ja tukeminen ovat tärkeässä asemassa henkilöstön kokemuksiin vaikuttamisessa.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiomuutos, muutosjohtaminen





## 1. JOHDANTO

*“Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.”*  
– Herakleitos

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiomuutoksen toteutusta case-yrityksessä. Organisaatiomuutos käsittää prosessin, jossa osa yrityksen Taloushallintopalvelut-yksikön prosesseista keskitetään uuteen palvelukeskukseen. Tarkastelun kohteena ovat henkilöstön kokemukset organisaatiomuutoksesta ja miten näihin kokemuksiin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin. Tarkastelu tehdään yksikön sisäisestä näkökulmasta ja organisaation sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Aloite tutkimusaiheeseen tuli case-yritykseltä. Tutkimuksen toimeenpanevana tekijänä toimi myös tutkijan oma kiinnostus aihetta kohtaan. Tutkimusaihe tarjosi ainutlaatuisen tilaisuuden päästä tutkimaan muutoksessa toimijoiden kokemuksia hyvin suuressa organisaatiomuutoksessa, jossa koko globaalin organisaation palvelurakenne muutetaan keskittämällä suurin osa prosesseista lokaaleista palvelukeskuksista globaaleihin keskuksiin.

Organisaatioilla on valtava paine toteuttaa erinäisiä muutoksia selviytyäkseen ja sopeutuakseen nykypäivän epävakaassa ja muutoksia tavoittelevassa ympäristössä. (Weber & Weber 2001). Paineen muutoksille aiheuttavat muun muassa teknologian nopea kehittyminen, tuotteiden lyhentyneet elinkaaret sekä globaalimpi ja monimutkaisempi liikeympäristö kuin koskaan aikaisemmin (Straatmann, Kohnke, Hattrup & Mueller 2016). Viime vuosina painetta muutoksille on aiheuttanut myös vaikea taloustilanne, joka on erityisesti näkynyt toimintojen uudelleen järjestelyinä ja henkilöstövähennyksinä useissa organisaatioissa.

Organisaatiossa toteutetut muutokset voivat olla pieniä ja kohdistua vain suppeaan osaan yrityksen toiminnasta, tai vastaavasti muutos voi olla hyvin radikaali ja vaikuttaa organisaation toimintaan laajasti. Radikaalit muutokset vaativat organisaatiolta vahvaa muutososaamista toteutuakseen menestyksekkäästi. Muutosjohtaminen ja muutososaaminen on tunnistettu nykypäivän keskeisimmiksi haasteiksi organisaatioissa (Straatmann ym. 2016).

Muutoksia, muutosjohtamista ja organisaatiomuutoksia on tutkittu suhteellisen paljon. Tästä huolimatta muutokset ovat aina ainutlaatuisia ja vaativat erilaista johtajuutta ja hallintaa

(Juuti & Virtanen 2009: 7). Muutokset näyttävät hyvin erilaisilta eri näkökulmista. Muutos voi näyttäytyä hyvinkin erilaisena katsottuna johdon, keskijohdon tai työntekijän näkökulmasta. Muutos esiintyy erilaisena myös organisaation ulkopuolelta katsottuna verrattuna siihen, miten muutos koetaan organisaation sisällä. (Juuti & Virtanen 2009: 7–10.)

Huolimatta siitä, että organisaatioissa tiedostetaan jatkuva liikkeessä elämisen ja muutososaamisen tärkeys, tutkijoiden mukaan 70 prosenttia kaikista muutoshankkeista epäonnistuu. Muutoksen epäonnistuminen ei yleensä johdu ainoastaan teknillisistä seikoista, vaan usein muutoksen voidaan katsoa epäonnistuneen ihmisistä johtuvista tekijöistä. Muutoksen onnistumisen kannalta on elintärkeää osata johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Straatmann ym. 2016.)

Onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää, miksi joku muutos epäonnistuu ja toinen muutos onnistuu. Muutos vaatii vahvan ja osaavan muutosjohtajan, jonka täytyy tunnistaa keinot, joilla myös henkilöstö saadaan aktiivisesti osallistumaan muutoksen toteuttamiseen muutosmyönteisellä asenteella. Onnistunut muutos vaatii koko organisaation sitoutumisen toimintaan.

### 1.1 Tutkimustavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksessä tapahtunutta laajamittaista organisaatiomuutosta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstön kokemuksiin muutoksesta voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin, jotta muutoksella on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen?*
- *Onko muutosjohtamisessa löydettävissä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin muutoksesta?*

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Organisaatiomuutos* voidaan määritellä jonkin asian muuttamiseksi organisaation tämän hetkessä olotilassa haluttuun tulevaisuuden tilaan (Grant & Marshak 2011). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos käsittää koko muutosprosessin alusta loppuun, eikä ainoastaan muutoksen lopputulemaa.

*Muutosjohtaminen* määritellään tässä tutkimuksessa prosessiksi, jossa pyritään jatkuvasti uudistamaan organisaation suuntaa, rakennetta ja kykyä palvella niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia tarpeita (Moran & Brightman 2001). Muutosjohtaminen käsittää sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan muun muassa suunnittelua, budjetointia, organisointia, valvontaa ja ongelmanratkaisua. Ihmisten johtamisella muutostilanteessa tarkoitetaan niitä toimia, joilla ihmiset koordinoidaan ja motivoidaan työskentelemään asetetun muutosvision toteuttamiseksi. (Kotter 1996: 23–24.)

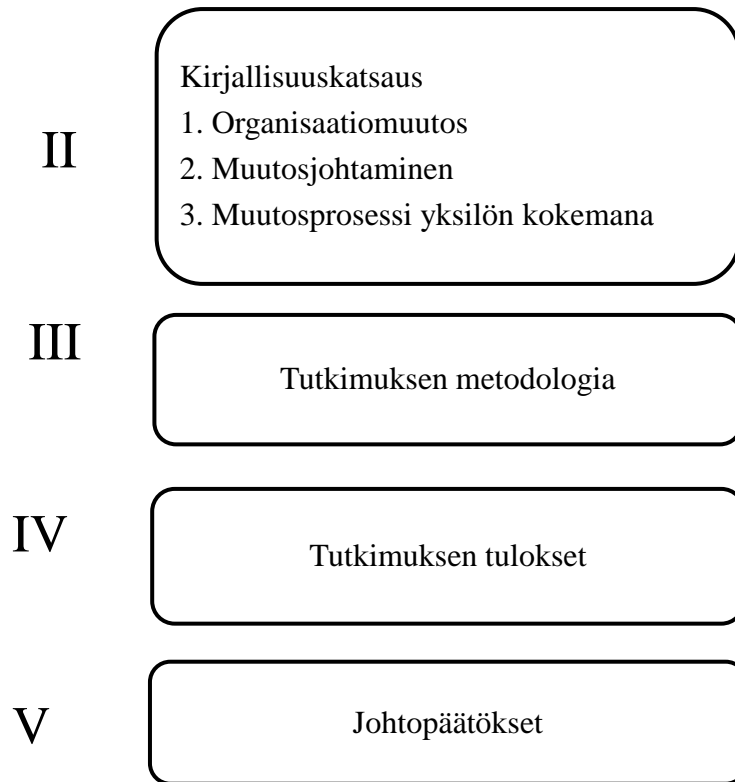
## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisen luvun kirjallisuuskatsauksen aluksi esitellään erilaiset muutostyypit ja muutoksen prosessimallit. Seuraavaksi tutustutaan muutosjohtamisen teoriaan, muutosjohtajan kompetensseihin ja muutoksen hallintakeinoihin. Viimeinen osa teoriakatsauksesta rakentuu muutosprosessin tarkastelemiseen yksilön kokemana.

Kolmannen luvun aluksi esitellään tutkimuksen kohteena oleva case-yritys. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimuksen metodologiaan ja kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään yleisellä tasolla, jonka jälkeen selvitetään tarkemmin, miten aineiston keruu toteutettiin tutkielmaa varten.

Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään teemoitain erillisinä alalukuina. Viimeisessä luvussa kootaan yhteen havainnot ja loppupäätelmät tutkimuksen tuloksista. Johtopäätöksissä otetaan kantaa kappaleessa 1.1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Päätelmät tehdään nivoen yhteen tutkielman teoreettinen viitekehys ja em-

piirisen tutkimuksen tulokset. Luvussa esitellään myös yleiset kriteerit tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Jatkotutkimusehdotuksia ja tutkimuksen rajoituksia pohditaan luvun lopuksi.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.

## 2. MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatiomuutoksen liikkeelle laittavia tekijöitä, erilaisia muutostyyppisiä ja -prosessimalleja, sekä muutosjohtamista. Lisäksi tarkastellaan organisaatiomuutosta yksilön kokemana. Esitettäväksi teorioiksi on valittu tunnetuimmat ja nykyaikaisimmat organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen teoriat tuomalla näihin syvyyttä ottamalla mukaan uusimpia näkökulmia ja tutkimustuloksia aiheesta.

### 2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatioiden elinvoimaisuuden kannalta muutokset ovat välttämättömiä. Uskotaan, että organisaation kyvykkyys kohdata muutos on pitkäikäisen organisaation salaisuus. On tärkeää nähdä muutos jatkuvana prosessina, eikä ainoastaan yksittäisenä hankkeena ja irrallisena toimintana. Toimintakykyinen organisaatio pysyy jatkuvassa liikkeessä. (Stenvall & Virtanen 2007:43.)

Muutos voidaan kaikkein yksinkertaisimmillaan nähdä uutena tapana työskennellä ja organisoida. Muutos voi olla pieni tai suuri, se voi koskettaa vain yksittäistä toimintatapaa tai koko organisaatiokulttuuria ja liiketoimintamallia. Organisaatiomuutos on hyvin pitkä prosessi, johon vaikuttavat lukemattomat tekijät niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. (ks. esim. Ponteva 2012, Stenvall & Virtanen 2007).

Muutoksen voivat laittaa liikkeelle hyvin monet eri tekijät, jotka voivat myös ilmetä eri tavoin. Usein muutosteoriassa nämä tekijät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ajankohtaisia ulkoisia haasteita organisaation johtamiselle ja hallinnolle asettavat muun muassa globalisaatio, kilpailutilanteen muuttuminen, uusien kumppanuuksien luominen ja yhteiskuntavastuun sekä kestävä kehityksen tuomat uudet vaatimukset. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen ja paine muuttaa jäykät rakenteet joustavaksi verkosto-organisaatioksi. (Chia 2003; Stenvall & Virtanen 2007: 19.) Organisaatioilla ei ole

juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa ulkoisiin muutospaineisiin toisin kuin sisäisiin muutoksen liikkeelle laittajiin. Usein kuitenkin sisäiset muutospaineet pakottavat organisaatioita muovautumaan niiden mukaisesti ennemmin tai myöhemmin.



### 2.1.1 Muutostyypit

Kaikki muutokset ovat ainulaatuisia. Jotta muutoksia voidaan ymmärtää ja luokitella paremmin, on kirjallisuudessa luotu määritelmiä erilaisille muutostyypeille. Usein muutokset ovat kuitenkin sekoitus useaa eri muutostyyppiä, eikä muutosta voida lokeroida yhteen tiettyyn tyyppiin.

Organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa muutos jaetaan usein vähittäisesti tai radikaalisti tapahtuvaksi (ks. esim. Senior & Fleming 2006; Stenvall & Virtanen 2007; Tienari & Meriläinen 2009). Vähittäinen muutos tapahtuu usein mukautumalla melkein kuin itsestään ilman suurempaa panosta muutoksen eteen. Radikaali muutos taas vaatii johdolta suunniteltuja toimenpiteitä halutun olotilan saavuttamiseksi. Radikaali muutos etenee organisaatioissa yleensä ylhäältä alas.

Stenvall ja Virtanen (2007: 24–27) tyypittelevät organisaatiomuutoksen kahden muuttujan avulla, jotka ovat aikahorisontti ja muutosten kohdistaminen (taulukko 1). He luovat näkökulman neljään erilaiseen organisaatiomuutokseen, jotka määräytyvät sen perusteella, onko muutoksen aikahorisontti nopea vai hidas ja kohdistetaanko muutokset suppeasti vai laajalaisesti. Nopea muutos kestää viikoista kuukausiin ja hidas muutos kestää kuukaudesta vuosiin. Muutosta, joka koskee vain osaa organisaation toiminnasta, kutsutaan *inkrementaaliseksi muutokseksi*. Muutosta, joka koskee koko organisaation toimintaa, kutsutaan *radikaaliseksi muutokseksi*. Taulukon muutostyypit 1 ja 2 ovat siis inkrementaalisia muutoksia ja muutostyypit 3 ja 4 ovat radikaaleja muutoksia.

**Taulukko 1.** Organisaatiomuutostyypit (Stenvall ja Virtanen 2007: 24–27).

Muutosten aikahorisontti  Muutosten kohdistaminen 	Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• riskit realistisia</li> <li>• tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	Muutostyyppi 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• olemattomat riskit</li> <li>• tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
Laaja-alainen	Muutostyyppi 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	Muutostyyppi 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>



Taulukon muutostyypit osoittavat sen, miten erilaisia muutokset voivat olla riippuen niiden aikajänteestä ja siitä, miten ne kohdistetaan. Muutostyypissä 1 riskit ovat realistisia ja muutosjohtamiseen tulee kiinnittää huomiota, kun muutos toteutetaan radikaalisti nopeassa aikataulussa. Muutostyyppi 2 on hyvin riskitön muutostyyppi, eikä vaadi erityistä muutososaamista, koska muutos toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se koskee vain suppeaa aluetta organisaation toiminnasta. Tyyppi 3 on kaikkein haasteellisin muutostyyppi ja sitä kutsutaan korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttäväksi muutostyypiksi. Riskialttiuden muutokselle luovat nopea aikataulu ja muutoksen laaja-alaisuus. Muutostyyppi 4 on hyvin lähellä tyyppi 3:sta, mutta muutos toteutetaan pidemmällä aikajänteellä, jolloin riskit eivät ole yhtä korkeat. Tässäkin muutostyypissä riskienhallinnalla on kuitenkin keskeinen asema. (Stenvall ja Virtanen 2007: 26.)

Mathurin (2013) mukaan organisaatiomuutoksen alueet voidaan jakaa *rakenteelliseen muutokseen, kustannusten leikkaukseen, prosessimuutokseen ja kulttuurimuutokseen*. Rakenteellisessa muutoksessa organisaatio nähdään ikään kuin funktionaalisina osina, jotka järjestellään uudelleen paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi. Kustannussäästöjen tavoittelussa kiinnitetään huomiota tarpeettomiin prosesseihin ja toimintoihin, jotka eivät tuo yritykselle enää lisäarvoa. Prosessimuutoksella taas tavoitellaan yleensä prosessin tehostamista tai nopeuttamista. Sillä voidaan myös tavoitella säästöjä tai prosessin luotettavuuden parantamista. Kulttuurimuutos koskettaa organisaation henkilöstöä ja sillä tavoitellaan esimerkiksi organisaation johdon ja henkilöstön suhteen muutosta tai uuden johtamistyylin käyttöönottoa. (Mathur 2013.)

Draft (1986) jaottelee muutoksen neljään eri tyyppiin: *muutos hallinnossa, muutos ihmisissä, muutos teknologiassa ja muutos tuotteissa tai palveluissa*. Hallinnon muutokset voivat koskea esimerkiksi organisaatorakennetta, organisaation politiikkaa tai palkitsemisjärjestelmiä. Muutos ihmisissä käsittää muutokset henkilöstön asenteissa, taidoissa, tavoissa ja käytöksessä. Teknologiamuutokset käsittävät muun muassa uusien järjestelmien käyttöönoton. Uusilla tuotteilla ja palveluilla yleensä pyritään kasvattamaan markkinaosuutta ja saavuttamaan uusia asiakkaita. Uudet tuotteet ja palvelut ovat läheisesti sidoksissa teknologian muutokseen, sillä usein uusien tuotteiden tuottamisessa käytetään uutta teknologiaa. (Draft 1986: 269–270.)

Erämetsä (2004) jakaa myös organisaatiomuutoksen neljään eri kategoriaan sen mukaan, mitä muutos koskee. Ensimmäinen kategoria on *yksilömuutos*, jota pidetään koko organisaatiomuutoksen ytimenä. Ilman yksilön oppimista ja sopeutumista ei muukaan organisaatio voi muuttua. Toisen muutostyyppin muodostavat *työhön liittyvät muutokset*, jotka ovat yleisimpiä muutoksia organisaatiossa. Työhön liittyvä muutos voi olla esimerkiksi uuden laitteen tai järjestelmän käyttöönotto. Kolmas kategoria käsittää *strategiset muutokset*. Strateginen muutos vaatii organisaatiolta koko yrityskulttuurin muutosta, uusien tapojen ja asenteiden omaksumista ja ajattelun uudistamista. Uusien markkina-alueiden valloittaminen ja yrityskaupat kuuluvat strategiseen muutokseen. *Organisaatiokulttuurin muutos* kuuluu neljänten kategoriaan ja on välttämätöntä suurissa strategisissa muutoksissa. Neljäs muutostyyppi on kaikkein haastavin, koska usein organisaatiokulttuuri on hyvin syväälle juurtunut yritykseen ja uusien arvojen omaksuminen on haastavaa. (Erämetsä 2004: 23–24.)

Edellä esitettyjen muutostyyppien pohjalta voidaan esittää tiivistetysti, että organisaatiomuutos voidaan kategorisoida tarkastelemalla sen aikahorisonttia; onko kyseessä lyhyellä vai pitkällä aikajänteellä toteutettava muutos. Sen lisäksi voidaan tarkastella, kuinka laajaa aluetta organisaatiosta muutos koskettaa ja mitä osa-aluetta se koskettaa. Pieniä tai suuria muutoksia voivat olla muutokset henkilöstössä, työssä, teknologiassa ja hallinnossa, kun muutokset strategiassa, organisaation rakenteessa ja organisaatiokulttuurissa ovat lähes poikkeuksetta suuria muutoksia.

### 2.1.2 Muutosprosessi

Muutosprosessi on toimintojen sarja, joka koostuu erilaisista tehtävistä ja edelleen pienemmistä osatehtävistä. Prosessin ennakoitavuus, eli se, miten paljon prosessin eri vaiheita voidaan suunnitella etukäteen, riippuu muutoksen sisällöstä ja kontekstista. (Stenvall & Virtanen 2007: 43–45). Organisaatiomuutoksen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on ajan saatossa luotu hyvin monia erilaisia muutosprosessimalleja, joiden soveltaminen käytännössä luo muutokselle hyvät edellytykset onnistumiselle. Mikään prosessimalli harvoin kuitenkaan sopii sellaisenaan sovellettavaksi, sillä organisaatiot ja niiden muutokset ovat aina uniikkeja. Tähän tutkimukseen on valittu esitettäväksi kaksi tunnetuinta muutosprosessimallia ja kaksi uudempaa mallia. Kaikissa malleissa on esillä myös inhimillinen puoli. Luvun lopussa on taulukko, johon on tiivistetty kaikkien esiteltyjen prosessimallien vaiheet.

Ensimmäinen tunnetuksi tullut muutosprosessin vaihemalli on muun muassa Mills, Dye & Mills (2009) esittelemä Lewinin (1947) kehittämä kolmivaiheinen muutoksen malli. Lewinin malli yksinkertaistaa muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: *sulata* (unfreeze), *muuta* (change), *jäädytä* (refreeze). Mallin tarkoituksena on tähdentää muutoksen pysyvyyden olemassaoloa, eli muutoksen toteuttamisen jälkeen ei pidä palata hiljalleen vanhoihin toimintatapoihin, vaan tehdä organisaation uudesta olotilasta pysyvä. (Mills ym. 2009.)

*Sulatusvaiheessa* organisaation jäsenet tunnistavat tarpeen muutokselle. Ryhmän täytyy ymmärtää, miksi muutos toteutetaan ja muutoksesta täytyy tehdä toivottu. *Sulatusvaiheessa* tehdään selväksi, miksi vanha toimintatapa ei ole enää hyväksyttävä. *Muutosvaiheessa* toteutetaan haluttu muutos. Uudet toimintatavat, rakenteet, arvot ja asenteet kehitetään ja otetaan käyttöön. *Muutosvaiheessa* on tärkeää osallistaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, ja tätä kautta sitouttaa henkilöstö uuteen toimintamalliin. *Jäädytysvaiheessa* tehtyjä muutoksia vahvistetaan ja tuetaan. On tärkeää varmistaa organisaation järjestelmien olevan yhtenäisiä muutoksen kanssa. Esimerkiksi organisaation palkitsemisjärjestelmän täytyy tukea uusia toivottuja toimintatapoja. (Mills ym. 2009.)

Lewinin muutosmallia on kritisoitu siitä, että nykypäivän liike-elämässä organisaatioilla ei ole aikaa toteuttaa sulatus- ja jäädytysvaihetta, koska meneillään olevia muutoksia saattaa olla useita samaan aikaan tai uusi muutos on jo tulolla ennen kuin vanha muutosprosessi saadaan päätettyä. Mallin toteuttaminen tarvitsee siis merkittävää sitoutumista organisaation taholta niin ennen muutosta kuin sen jälkeen. Mallia on myös kritisoitu liian suoraviivaiseksi ja laajaksi, joten sen tilalle on kehitetty uudempia ja käytännöllisempiä prosessimalleja. (Mills ym. 2009.)

Kotter (1996) laajensi Lewinin mallia luomalla *kahdeksan askeleen muutosmallin*, joka on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä muutosprosessin vaihemalleista. Muutoksen ensimmäinen askel on 1) *luoda kiireen ja välttämättömyyden tuntu* tutkimalla markkinoita ja kilpailutilannetta, sekä määrittelemällä merkittävät uudet mahdollisuudet. Toisessa vaiheessa 2) *perustetaan ohjaava tiimi*, joka on kyllin vahva ohjaamaan muutosta. Muutoksen kolmas askel on 3) *vision määrittäminen* muutoksen ohjenuoraksi ja *strategian laatiminen* vision toteuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa 4) *viestitään muutosvisio* kaikkia mahdollisia keinoja käyttämällä, jotta viesti saadaan välitettyä kaikille. Viides askel on 5) *henkilöstön valtuutta-*

*minen vision mukaiseen toimintaan*, jolloin henkilöstölle tulee antaa laajat valtuudet ja kannustaa uusien ideoiden ja toimenpiteiden luomiseen. Kuudes vaihe on 6) *lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen* muun muassa palkitsemalla. Seitsemännessä vaiheessa 7) *vaikennutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia*, muutosvision kanssa yhteen sopimattomat järjestelmät ja rakenteet muutetaan. Viimeinen askel sisältää 8) *uusien toimintatapojen juurruttamisen yrityskulttuuriin* tuomalla esiin organisaation menestymisen ja uusien toimintamallien väliset yhteydet, sekä kehittämällä johtajuutta ja varmistamalla seuraajien löytymisen. (Kotter 1996: 17–18.)

Kotter (1996: 3–13) on kehittänyt kahdeksanvaiheisen prosessimallinsa eliminoimaan tavallisimmat virheet, jotka ovat usein syynä muutoksen epäonnistumiseen. Muutoksen epäonnistumisen taustalla on usein liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, jolloin muutosta ei nähdä tarpeellisena, muutosta ohjaavan vahvan tiimin puuttuminen, vision merkitystä aliarvioidaan tai siitä kerrotaan liian vähän, vision tieltä ei poisteta esteitä, ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia, voitto julistetaan liian varhain tai muutoksia ei onnistuta juurruttamaan yrityskulttuuriin.

Burke (2002) jakaa muutosprosessin neljään eri vaiheeseen: vaihe ennen muutoksen julkaisua, muutoksen julkaisuvaihe, muutoksen julkaisun jälkeinen aika ja viimeisenä ylläpito-vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa ennen muutoksen julkistamista kerätään tietoa organisaation ulkopuolelta, luodaan tarve muutokselle sekä selvennetään visio ja suunta muutokselle. Toisessa vaiheessa muutos tuodaan julki. Tässä vaiheessa viestitään tarve muutokselle, laitetaan alulle tärkeimmät toiminnot ja työskennellään muutosvastarinnan torjumiseksi. Kolmannessa vaiheessa, muutoksen julkituksen jälkeen, on tärkeää johdonmukaisesti ja määrätietoisesti edistää muutosta, toistaa muutosviestintää ja ottaa vastaan negatiivisuus muutosta kohtaan. Neljäs vaihe on muutoksen ylläpitäminen, jolloin varaudutaan odottamattomiin seurauksiin, valitaan muutoksen seuraajat ja lisäksi julkistetaan mahdolliset uudet muutokset. (Burke 2002.)

Hiattin (2006) luomassa muutosprosessimallissa on viisi vaihetta: *tietoisuus* (awareness), *halu* (desire), *tietämys* (knowledge), *kyvykyys* (ability) ja *vahvistaminen* (reinforcement). Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa ollaan tietoisia muutoksen luonnosta, miksi muutos tehdään, mitä muutoksella tavoitellaan ja millainen riski on olla tekemättä muutosta. Täytyy olla myös tietoinen niistä ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, jotka käynnistävät muutoksen.

Toinen vaihe, halu, tarkoittaa halukkuutta tukea muutosta. Halu syntyy henkilökohtaisista syistä ja siihen vaikuttaa paljolti muutoksen luonne ja henkilön oma yksilöllinen tilanne. Tietämyksen vaihe käsittää sen tiedon, koulutuksen ja valmennuksen joka on välttämätöntä muutoksen toteuttamista ajatellen. Se käsittää myös tiedon muutoksessa toimijoiden käytöksestä, prosessista, työkaluista, järjestelmistä, taidoista, työrooleista ja tekniikoista, jotka tarvitaan muutoksen implementointiin. Neljäs vaihe, kyvykkyys, on muutoksen toteutusvaihe. Kyvykkyys tarkoittaa tietämyksen muuttamista käytännön toiminnaksi. Kyvykkyys saavutetaan, kun määritellyllä ryhmällä on vaadittu osaamisen taso muutoksen toteuttamiseksi. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa muutosta vahvistetaan sekä sisäisillä että ulkoisilla tekijöillä. Ulkoisia vahvistavia tekijöitä voivat olla tunnustus ja palkitseminen. Sisäisiä tekijöitä voivat olla henkilön tyytyväisyys muutokseen ja hänen tyytyväisyytensä omaan panokseensa muutoksen toteuttamisessa. (Hiatt 2006: 1–3.)

Edellä esitettyjen muutosprosessimallien vaiheet on tiivistetty seuraavalla sivulla esitettyyn taulukkoon (taulukko 2). Jokaisessa esitettyssä muutosprosessimallissa korostetaan muutostarpeesta viestimistä ja sen tähdentämistä, miksi nykytila ei ole enää haluttu olotila organisaatiolle. Toiseksi, malleissa korostetaan muutosvision viestimistä organisaatioon, jotta jokaiselle on selvää, mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Muutoksen toteutusvaiheessa korostuu osaaminen, muutosvastarinnan torjuminen, sekä henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen. Neljänneksi muutosprosessimalleissa korostetaan muutoksen vahvistamisen ja ylläpitämisen merkitystä.

**Taulukko 2.** Muutosprosessimallit.

Lewin (1947)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sulata</li> <li>2. Muuta</li> <li>3. Jäädytä</li> </ol>
Kotter (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu</li> <li>2. Perusta ohjaava tiimi</li> <li>3. Laadi visio ja strategia</li> <li>4. Viesti muutosvisio</li> <li>5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet</li> <li>6. Lyhyen aikavälin onnistumiset</li> <li>7. Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia</li> <li>8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin</li> </ol>
Burke (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ennen muutoksen julkistusta</li> <li>2. Muutoksen julkistusvaihe</li> <li>3. Muutoksen julkistamisen jälkeen</li> <li>4. Muutoksen ylläpito</li> </ol>
Hiatt (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tietoisuus</li> <li>2. Halu</li> <li>3. Tietämys</li> <li>4. Kyvykkyys</li> <li>5. Vahvistaminen</li> </ol>

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on moninainen prosessi, jossa ei voida suoraan soveltaa tiettyä kaavaa tai johtamistyyliä. Sen sijaan tarvitaan ymmärrystä organisaatiomuutoksen lainalaisuuksista ja siitä, millaisissa olosuhteissa minkäkin tyyppinen organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa. (Juuti & Virtanen 2009: 140.) Muutosjohtaminen voidaan nähdä tilannejohtajuutena, jossa täytyy tunnistaa, milloin vaaditaan autoritäärisempää johtajuutta ja milloin taas kaivataan demokraattista johtajuutta (Viitala & Jylhä 2010: 261).

Perinteisesti johtaminen organisaatioissa on ollut hierarkkista ja byrokraattista, ylhäältä alas suuntautunutta. Viimeisten vuosikymmenten aikana alaa on kuitenkin vallannut ajattelu kattavammasta ja osallistavammasta johtajuudesta. (Woodward & Hendry 2004.) Puhutaan transformationalisesta johtajuudesta, jossa karismaattisen johtajan tehtävä on inspiroida ja motivoida seuraajiaan, tarjota selkeä visio toiminnalle ja pitää huolta seuraajistaan käsittelemällä jokaista henkilöä yksilönä. (Shin, Seo, Shapiro & Taylor 2015). Viime vuosina toteutetut useat tutkimukset puhuvat sen puolesta, että transformationalisen johtajuuden piirteiden soveltaminen muutosjohtamisessa auttaa muutoksen onnistuneeseen läpivientiin (ks. esim. Abrell-Vogel & Rowold 2014; Penava & Šehić 2004; Nordin 2012). Johtaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei kuulu enää pelkästään ylimmän tason johdolle, vaan koko organisaatio kaikkia tasoja myöten on vastuussa johtamistyöstä omalta osaltaan (Viitala & Jylhä 2010: 252).

Muutosjohtaminen vaatii sekä ihmisten johtamista (*leadership*) että asioiden johtamista (*management*) (Kotter 1996: 22; Senior & Fleming 2006: 249). Kotterin (1996: 22–23) mukaan muutosjohtaminen edellyttää 70–90% ihmisten johtamista ja ainoastaan 10–30% asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on henkilöstön motivointia ja kannustamista kohti asetettua tulevaisuuden suuntaa, yhteistyön luomista, palautteen antamista ja palkitsemista hyvästä työstä. Asioiden johtaminen sisältää muun muassa suunnittelua, organisointia, budjetointia ja tulosten seuranta. Voidaan sanoa, että asioiden johtaminen keskittyy organisaation muodollisiin rakenteisiin ja tavoitteisiin, kun taas ihmisten johtaminen keskittyy ihmisten väliinseen käytökseen laajassa kontekstissa (Senior & Fleming 2006: 249).

### 2.2.1 Muutosjohtajan kompetenssit

Hyvällä muutosjohtajalta on usein piirteitä, jotka mahdollistavat kyvyn toimia menestyksellisesti muutostilanteissa. Näitä piirteitä ovat rationaalisuus, hyvät viestintä taidot ja luottamuksen herättäminen. Jotta muutosjohtaja pystyy toimimaan edellä mainituin tavoin ja hallitsemaan niihin liittyvää muutosdynamiikkaa, muutosjohtajalla on usein myös piileviä kompetensseja, eli pätevyyttä ja osaamista. Muutosjohtajan piileviä kompetensseja ovat vastuuta kantavana yleisjohtajana toimiminen, valmentava johtaminen, itsehillintään- ja hallintaan kykeneminen, läsnäolo, itsensä likoon laittaminen, esimerkillä johtaminen, sekä nopea tarttuminen ongelmiin ja mahdollisuuksiin. (Stenvall ja Virtanen 2007: 104–106.)

Woodward & Hendry (2004) ovat tutkineet myös muutosjohtajan tärkeimpiä kompetensseja. Tutkimuksen mukaan muutoksen johtajan tärkein kompetenssi on vision ja suunnan viestiminen muille. Muita tärkeitä kompetensseja ovat avainhenkilöiden tuen saaminen muutokselle, realistisen vision asettaminen, muiden energisointi ja innostaminen, syiden osoittaminen päätösten taustalla, muiden kohtelu oikeudenmukaisesti, johdonmukaisuus teoissa ja sanoissa, muiden osallistaminen muutokseen, henkilöstön kuunteleminen ja realististen suunnitelmien ja aikataulujen tekeminen.

### 2.2.2 Muutosjohtajan hallintakeinot

Organisatorisesta muutoskirjallisuudesta ja -tutkimuksesta on poimittu tähän tutkimukseen neljä tärkeintä muutosjohtajan hallintakeinoja. Nämä hallintakeinot ovat *viestintä*, *motivointi*, *osallistaminen* ja *osaamisen kehittäminen*. *Viestintä* on yksi tärkeimmistä työkaluista muutoksen toteuttamisessa. Voidaan liioittelematta sanoa, että ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Yksinkertaisesti esitettynä viestintä sisältää 1) idean siitä, mitä viestitään, 2) viestin välittämisen jonkin kanavan välityksellä ja 3) viestin tulkinnan. Työyhteisöviestintä on kuitenkin paljon monimutkaisempi kokonaisuus. (Stenvall ja Virtanen 2007: 60). Åbergin (2006) mukaan viestinnän ja johtamisen välisen yhteyden korostaminen perustuu uudentyyppiseen ymmärrykseen työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Aikaisemmin työyhteisö oli hierarkkinen yhteisö, jossa korostui tehtävänmukaisuus. Nykyään työyhteisö nähdään sosiaalisena konstruktiona, joka rakentuu ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta. (Åberg 2006). Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja se vaatii avointa viestintää. Usein myös niissä tilanteissa, kun ei olla varmoja siitä, mitä tulee tapahtumaan, on parasta kommunikoida se avoimesti. Muutosviestinnässä on tärkeää huomioida viestinnän kohteena oleva ihmisjoukko, sillä mitä suurempi ja heterogeenisempi joukko on kyseessä, sitä helpommin ymmärrettävää täytyy viestinnän olla. Myös viestinnän toisto on olennaisen tärkeää. Viestinnän kohteena olevan ihmisjoukon ollessa pieni, voidaan viestiä abstraktimpia kokonaisuuksia ja harjoittaa keskustelevampaa viestintää. (Juuti & Virtanen 2009: 152–153.) Tutkimustulosten mukaan rehellinen ja avoin viestintä muutoksessa vähentää henkilöstön epävarmuutta ja lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Viestinnällä voidaan myös lisätä henkilöstön muutosvalmiutta. (Tannera & Otto 2016.)



Toinen tärkeä muutoksen hallintakeino on henkilöstön *motivointi*. Työmotivaatio voi olla sisäinen (*intrinsic*) tai ulkoinen voima (*extrinsic*), joka saa yksilön työskentelemään optimaalisesti työssään. Työmotivaation on tutkittu olevan positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Ulkoiset motivointitekijät ovat näkyviä muille. Niitä voivat olla esimerkiksi palkka, palkitseminen ja ylennys työpaikalla. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat välttämättömiä työvoiman houkuttelemiseksi organisaatioon ja heidän pitämiseksi yrityksessä. Lisäksi ulkoisia motivointi keinoja käytetään parempien työsuoritusten tukemiseksi. Sisäinen motivaatio syntyy henkilön sisällä ja on liitoksissa työhön tai työtehtävään itseensä. Henkilö voi kokea sisäisesti palkitsevaksi esimerkiksi vastuun tunteen tai jonkun tavoitteen saavuttamisen. Tutkimuksien mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä merkitykselliseen työhön. Kaikki motivaatiotekijät eivät ole pelkästään ulkoisia tai sisäisiä, vaan usein motivaatiotekijässä voi olla molempia piirteitä. Tutkimuksien mukaan johtajilla ja esimiehillä on hyvin tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa. Jos johto ja/tai esimiehet eivät tue muutosta toimillaan, eivät alaiset löydä myöskään motivaatiota muutoksen toteuttamista kohtaan. Uutiset muutoksesta aiheuttavat usein myös pelkoa henkilön omaa työroolia ja työtilannetta kohtaan, sekä työn pysyvyyttä kohtaan. Johdon ja esimiesten tehtävä on kertoa jo ennen muutoksen implementointia, mitä hyötyjä muutos tuo henkilöiden työhön ja miksi muutos ei ole uhka, jotta motivaatio muutosta kohtaan syntyy. (Mathur 2013.) Carlisle & Murphyn (1996) mukaan motivoitunut henkilöstö tarvitsee taidokkaan johtajan, joka pystyy tarjoamaan motivoivan ympäristön tehokkaalla viestinnällä, luovilla ideoilla ja ideoiden priorisoinnilla, selkeillä henkilöstökäytännöillä ja työn seurannalla.

*Osallistaminen* on yksi niistä tekijöistä, jolla on suuri vaikutus organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Osallistamisessa on kyse siitä, että henkilöitä eri työtehtävistä ja organisaation eri tasoilta työskentelee yhdessä jonkin organisatorisen ongelman ratkaisemiseksi. (Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi 2015.) Henkilöstön osallistamisen on todettu edistävän oppimista, koska henkilöillä on omaa erityisosaamista, erilaisia taitoja ja tietoa, joita he pääsevät jakamaan. Osallistaminen lisää myös sitoutumista ja edistää kokemusta työn mielekkyydestä. (Kitzmiller, Anderson & McDaniel 2010.) Osallistamista on todettu esiintyvän eniten organisaatioissa, jotka antavat paljon painoarvoa rikkaille ja monipuolisille yhteyksille organisaation henkilöstön välillä. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön osallistamisen edistämisessä tai sen hankaloittamisessa. (Valleala ym. 2015.) Fuchs & Prouskan (2014) tutkimuksen mukaan henkilön osallistumisen aste muutokseen sekä organisaation ja esimiehen tuen määrä ovat yhteydessä henkilön myönteiseen asenteeseen muutosta kohtaan.

*Osaamisen kehittäminen* on neljäs muutosjohtajan hallintakeino. Osaamisen kehittäminen on läheisesti liitoksessa osallistamiseen, koska oman osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat usein osallistamisen lopputulema (Valleala ym. 2015). Työssäoppimista vauhdittavia tekijöitä ovat erilaisten työyhteisökohtaisten sosiaalisten tukikäytäntöjen kehittäminen, kuten vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen, motivointi ja kannustaminen. Lisäksi reflektiivisyyden kehittäminen on osa osaamisen kehittämistä. Reflektiivisyyttä on erityisesti se, että henkilöstö tunnistaa oppimansa merkityksen, kykenee hyödyntämään sitä työssään ja kykenee kriittisesti arvioimaan oppimaansa. (Stenvall & Virtanen 2007: 41.)

### 2.3 Muutos ja yksilö

Ihmiset kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavoin ja muutokset aiheuttavat aina jonkinlaisia reaktioita, olivatpa ne positiivisia tai negatiivisia. Tutkimusten mukaan yksilön aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat merkittävästi myöhempisiin kokemuksiin muutoksista. Mikäli henkilö on ollut mukana hyvin johdetussa ja onnistuneessa muutoksessa, on suhtautuminen myös tuleviin muutoksiin myönteisempää ja päinvastoin. (Fuchs & Prouskan 2014.)

Yksilön kokemien eri tunnetilojen takia muutostilanne on usein hyvin kuluttava. Heittelehtivien tunnetilojen takia yksilö ei aina toimi johdonmukaisesti ja saattaa välillä jopa pysähtyä paikalleen toimintakyvyttömänä. Tunteiden takaa on usein löydettävissä järkipäisiä syyt, joita voivat olla esimerkiksi yksilön arvojen ja perusolettamusten haastaminen muutoksen tavoitteilla. Muutosjohtajan on tärkeää ymmärtää, että tunteet kuuluvat osaksi muutosprosessia ja useimmiten tunnetiloihin reagointi vaatii muutosjohtajalta faktaperäistä ja maltillista lähestymistä. (Stenvall & Virtanen 2007: 94–96.)

Tässä luvussa tutkitaan sitä, miten yksilö käyttäytyy muutosprosessissa ja miten yksilön asenteisiin voidaan vaikuttaa prosessin aikana. Tämän jälkeen esitellään muutosvastarinnan käsite. Luvussa tutkitaan, miten muutosvastarinta ilmenee, mihin se kohdistuu ja miten sitä voidaan vähentää. Lopuksi käsitellään muutoksen vaikutuksia yksilöön hyvinvoinnin ja asenteiden kannalta.

### 2.3.1 Muutosprosessi yksilön kokemana

Ponteva (2010) esittää neljä eri tyyppiä selittämään sitä, miten ihmiset toimivat muutoksessa. Joillekin ihmisille muutoksen sisäistäminen on helpompaa ja he ovat ketterästi mukana muutoksen toteuttamisessa. Toinen ihmistyyppi taas saattaa kyseenalaistaa asioita helpommin, mutta näkee muutokset kuitenkin parannuksina. Kolmas tyyppi tarvitsee paljon tukea muutoksen aikana selvitäkseen siitä. Viimeinen ihmistyyppi suhtautuu muutokseen välinpitämättömästi ja haluaa vain hoitaa työnsä.

Ponteva (2012) kuvaa teoksessaan muutoksen vaiheita yksilön näkökulmasta (taulukko 3). Monesti muutos aiheuttaa uhan kokemista, jolloin henkilö saattaa pohtia, onko hänen työpaikkansa jopa vaarassa muutoksen myötä. Uhan kokemisen jälkeen saattaa tulla vastustuksen vaihe, jolloin henkilö käsittelee tunteitaan, tekee surutyötä ja oppii pois vanhasta toimintamallista. Tämän jälkeen alkaa hyväksyminen ja uuden toimintatavan luominen. Uuden toimintatavan ja identiteetin luomisen myötä tapahtuu sitoutumien. Avoin keskustelu, tuki, jatkuva viestintä, koulutus ja osallistaminen ovat pääosassa yksilön kokemuksien hallitsemisessa.

**Taulukko 3.** Muutoksen vaiheet yksilön kokemana (Ponteva 2012).

<b>Muutoksen vaihe</b>		<b>Hallinnan keino</b>
<b>1. Muutosta edeltävä vaihe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintaympäristön huomioiminen</li> <li>- ennakointi</li> <li>- muutostarve</li> </ul>	<i>Päätös</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avoin keskustelu</li> </ul>
<b>2. Uhan kokemisen vaihe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epävarmuus</li> <li>- uhka</li> <li>- lamaantuminen</li> </ul>	<i>Merkitys selviää</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedotus</li> <li>- tuki</li> </ul>
<b>3. Vastustuksen vaihe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunteiden käsittely</li> <li>- surutyö</li> <li>- muutosvastarinta</li> </ul>	<i>Poisoppiminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedotus</li> <li>- osallistuminen</li> <li>- jatkuva muutosviestintä</li> </ul>
<b>4. Hyväksyminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- haasteisiin tarttuminen</li> <li>- ammattiroolin jäsentyminen</li> <li>- samaistuminen</li> </ul>	<i>Uusi toimintatapa ja identiteetti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutus</li> <li>- tuki</li> <li>- jatkon hallinta</li> </ul>
	<i>Sitoutuminen</i>	

Stenvall & Virtanen (2007: 50–51) kuvailevat yksilön kokemukset muutosprosessin aikana hyvin samaan tapaan kuin Ponteva (2012). Stenvall & Virtanen erottavat kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutosten toteuttamisessa yksilön kokemana. Nämä vaiheet ovat *lamaannusvaihe*, *toiveen heräämisvaihe* ja *sopeutumisvaihe*. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö lamaantuu ja saattaa joutua shokkiin kuullessaan tulevasta uudistuksesta. Tämän seurauksena saatetaan kieltää muutos ja kritisoida sitä voimakkaasti. Yleensä lamaannusvaiheessa informaation vastaanottaminen on rajallista, joten viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Toisessa vaiheessa tunteet muutoksen suhteen vaihtelevat voimakkaasti

positiivisesta negatiiviseen ja toisin päin. Tunteiden vuoristorata saattaa olla henkilölle hyvin kuluttavaa. Kolmannessa vaiheessa muutos hyväksytään ja siihen aletaan sopeutua. Muutos voidaan nähdä jopa uutena mahdollisuutena ja haasteena.

Jotkut organisaatiot käyvät muutoksen eri vaiheet läpi hyvinkin ripeästi. Tämä saattaa johtua siitä, että muutos ei ole voimakas tai organisaatio on erityisen muutoskykyinen. Toisaalta saattaa olla, että organisaatiossa ei koskaan päästä sopeutumisvaiheeseen muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007: 51.)

Weber & Weber (2001) ovat tutkineet henkilöstön suhtautumista muutokseen organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimus toteutettiin kahdessa erässä, muutoksen aluksi ja puolenvuoden jälkeen muutoksen alkamisesta. Tutkimuksen mukaan henkilöstön asenne muutosta kohtaan muuttuu positiivisemmaksi ajan myötä, kun muutoksen tavoitteet selkenevät ja muutoksen vaikutus henkilöön itseensä on selvempi. Jo hyvin muutosprosessin alkuvaiheessa aloitetulla viestinnällä ja valmennuksella voidaan edistää henkilöstön nopeampaa hyväksyntää muutokselle. Toiseksi, johdon selkeä viesti visiosta ja tavoitteiden läpinäkyvyys jo muutoksen alkuvaiheessa vaikuttavat henkilöstön asenteeseen positiivisesti. Kolmanneksi, henkilöstön osallistaminen muutokseen lisää henkilöstön luottamusta organisaation johtoa kohtaan ja kokemukseen siitä, että esimies tukee kehitystä.

Straatmann ym. (2016) ovat myös tutkineet henkilöstön asenteita organisaation muutosprosessissa. Tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Weber & Weber (2001) tutkimuksessa. Straatmann ym. mukaan henkilöstön asenteisiin ja odotuksiin muutoksen lopputulemaa kohtaan voidaan vaikuttaa johdon näkyvän tuen lisäämisellä ja osallistumismahdollisuudella muutosprosessiin. Lisäksi henkilöstön asenteeseen ja käytökseen muutosta kohtaan voidaan vaikuttaa intensiivisellä kommunikoinnilla.

### 2.3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on organisaation henkilöstössä ja johdossa ilmenevää vastustusta muutosta kohtaan (Stenvall & Virtanen 2007: 100). Muutosta kohtaan saatetaan olla hyvin skeptisiä, jolloin muutosta vastustetaan sekä aktiivisesti että passiivisesti omalla toiminnalla. Tämä laskee työn tuottavuutta ja muutoksen todennäköisyyttä onnistua. (Weber & Weber 2001.)

Muutosvastarinta voi kohdistua eri asioihin. Usein voidaan erottaa muutoksen sisältöön kohdistuva vastarinta ja omaan asemaan liittyvä vastarinta. Sisältöön kohdistuva vastustus käsittää esimerkiksi tavoitteet, muutoksen toteutustavan ja keinot saavuttaa haluttu lopputulos. Omaan asemaan kohdistuva muutosvastarinta johtuu epävarmuudesta, miten esimerkiksi oma asema ja työtehtävät muuttuvat organisaatiossa. Usein sisältöön kohdistuva vastustus sekoittuu omaan asemaan liittyvän huolen kanssa. Muutosvastarinnan syynä saattaa olla yksilön epäily omasta tai organisaation kyvystä selviytyä muutoksesta. Toisaalta taas yksilö saattaa nähdä, että muutoksen toimintamalli ei saa aikaan toivottuja vaikutuksia. Kolmantena syynä vastarintaan voi olla yksilön oletus muutoksen vahingollisuudesta itselle tai organisaatiolle. (Lines 2004.)

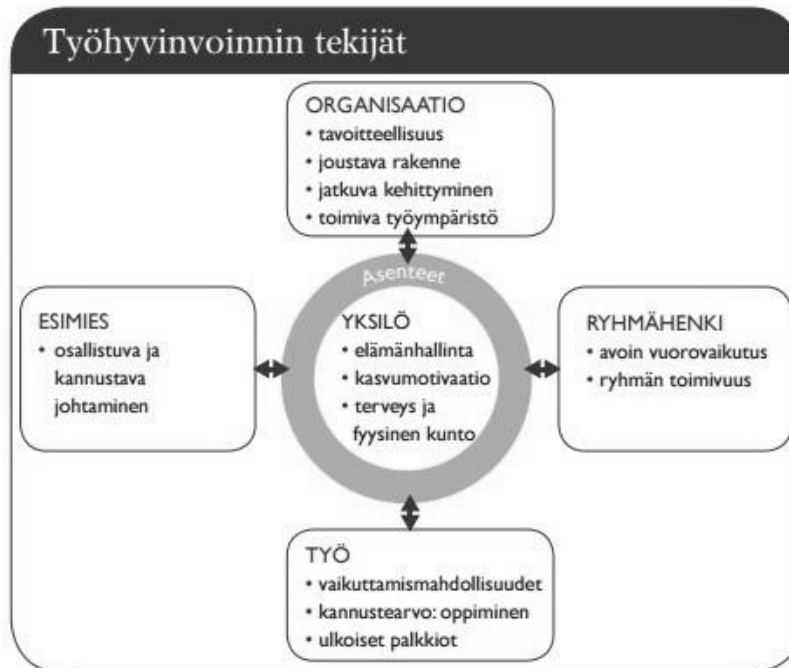
Tutkimuskirjallisuudessa muutosvastarinta esitetään usein negatiivisena asiana. Muutosjohtajan näkökulmasta tämä on ymmärrettävää, koska muutosvastarinta hankaloittaa muutoksen läpiviennin. Jarretin (2004) mukaan muutosvastarinta tulisi kuitenkin nähdä myös positiivisena ja luonnollisena osana muutosta. Muutosvastarinta kertoo siitä, että muutos on kyllin vaikuttava aiheuttaakseen reaktioita henkilöstössä ja organisaatiossa tapahtuu reflektiivistä kyseenalaistamista. Muutoksen vastustaminen kertoo myös organisaation kyvystä sitoutua toimintaan, sillä vastarinta syntyy siitä, että henkilöt eivät halua luopua jostain heille tärkeästä. Lisäksi muutosvastarinta voi parhaimmillaan luoda uutta ja synnyttää ajatuksia siitä, miten muutoksen laatua voidaan parantaa. (Stenvall & Virtanen 2007: 100–101.)

Muutostilanne saattaa aiheuttaa henkilöstössä tunteita siitä, että organisaatio ei ole enää lojaali heitä kohtaa ja arvostus sitä kohtaa vähenee. Muutosprosessin läpivieminen vaatii myös usein henkilöstöltä joustoa ja venytettyjä työpäiviä, minkä takia on tärkeä pohtia kannustinjärjestelmiä ja palkitsemista, jotka tukevat muutosta ja vähentävät muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan torjuminen vaatii muutosjohtajalta esimerkillistä toimintaa ja oman sitoutumisen osoittamista. Muutosjohtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa ongelmat avoimesti. Lisäksi avoin dialogi ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä muutosvastarinnan vähentämisessä. (Stenvall & Virtanen 2007: 102–103.)

### 2.3.3 Muutoksen vaikutukset yksilöön

Useat tutkijat ovat löytäneet organisaatiomuutosten yhteyden henkilöstön lisääntyneeseen epävarmuuteen, kyynisyyteen, vähentyneeseen työtyytyväisyyteen ja luottamukseen, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin (ks. esim. Tannera & Otto 2016; Rafferty & Jimmieson 2016; Bryson, Barth, & Dale-Olsen 2013). Organisaation tuottavuus perustuu pohjimmiltaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tuottavuudelle, joten heidän psyykkisen hyvinvoinnin huomioiminen on oleellista myös muutoksessa (Dahl 2011).

Työhyvinvointi ymmärretään nykypäivänä laaja-alaisesti koko työyhteisön hyvinvoinniksi ja toimivuudeksi. Työhyvinvointi käsittää sekä psyykkisen että fyysisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointi koostuu kokonaisvaltaisesti yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja asenteiden lisäksi organisaation toimivuudesta ja johtamisesta, työyhteisön ilmapiiristä sekä itse työstä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Työhyvinvoinnin tekijät on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 2).



**Kuvio 2.** Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007: 7).

Henkilöstön hyvinvointi on osa organisaation henkistä pääomaa, josta organisaation menestys ja toimintakyky ovat riippuvaisia (Viitala & Jylhä 2010: 242). Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on oleellisen tärkeää myös muutosprosessin aikana, sillä negatiiviset vaikutukset, kuten sairaspöissaolot saattavat lisääntyä. Dahl (2011) on tutkinut organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja löytänyt yhteyden laajan organisaatiomuutoksen ja työntekijöiden negatiivisen stressin välillä. Dahlin mukaan huolimatta vuosikymmeniä kestäneistä muutosjohtamisen tutkimuksista ja kehityksestä, organisaatiot eivät täysin pysty kontrolloimaan muutoksen negatiivia vaikutuksia työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa.

Bernström ja Kjekshu (2012) ovat tutkineet muutosta koordinoivan johtajan käyttäytymisen yhteyttä henkilöstön sairaspöissaoloihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin viiden eri tekijän yhteyttä sairaspöissaoloihin, joita olivat *sosiaalinen tuki*, *tehtävien valvonta*, *lojaalius johdolle*, *ongelmien kohtaaminen* ja *negatiivinen johtamiskäyttäytyminen*. Sosiaalinen tuki käsittää tutkimuksessa huolenpidon ja rohkaisun, jolla pyritään lisäämään työntekijän motivaatiota. Tehtävien valvonnalla mitataan sitä, miten paljon tehtävien toteutusta ja niiden asiallisuutta valvotaan. Negatiivisella johtamiskäyttäytymisellä käsitetään sellainen huono käytös organisaation hierarkiassa alemmalla tasolla olevia henkilöitä kohtaan, joka poikkeaa yleisesti hyväksytystä hyvästä käytöksestä. Ongelmien kohtaamisella mitataan johtajan halua ja kykyä tarttua ripeästi syntyneisiin ongelmiin ja pyrkimystä ratkaista ne. Ylhäältä alaspäin toteutetuissa muutosissa muutosjohtajan lojaalius johdolle määrittelee sen, miten paljon muutosjohtajalla on tilaa vaikuttaa työntekijöille asetettuihin vaatimuksiin. Yleensä vähemmän lojaali muutosjohtaja voi helpottaa vaatimuksia työntekijöiden osalta olemalla valikoivampi sen suhteen, miten ja milloin asioita toteutetaan. Tutkimuksen mukaan muutosjohtajan lojaalius johtoa kohtaan on yhteydessä lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin. Tehtävien valvonnalla on taas sairaspöissaoloja vähentävä vaikutus. Sosiaalinen tuki on yhteydessä lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin, mutta jos muutosjohtaja puuttui usein ilmenneisiin ongelmiin, ei sosiaalisen tuen vaikutus ollut enää merkityksellinen. Sosiaalisen tuen vaikutusta lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin selitettiin sillä, että huolehtivassa ja tukevassa ympäristössä sairaspöissaolot ovat yleisesti hyväksytympiä.

Morgan ja Zeffane (2003) ovat tutkineet organisaatiomuutoksen vaikutusta henkilöstön kokemuksiin vähentyneestä luottamuksesta organisaation johtoa kohtaan. Tutkimusaineisto on koottu Australiassa yli 2000 työpaikasta ja tutkimukseen osallistui yli 19000 työntekijää. Tutkimuksen mukaan mikä tahansa muutos koettelee henkilöstön luottamusta, mutta suurella



ja organisaatiorakenteita muokkaavalla muutoksella on merkittävämpi vaikutus henkilöstön luottamukseen. Radikaali muutos lisää myös todennäköisyyttä hyvinvoinnin ongelmille. Muutosprosessin toteutuksella löydettiin olevan yhteys koettuun luottamuksen tasoon, sillä mitä suurempaa kommunikointi esimiehen ja työntekijän, sekä johdon ja työntekijän välillä oli, sitä suuremmaksi luottamus työntekijän näkökulmasta koettiin. Morganin ja Zeffanen tutkimuksen mukaan työntekijän kokemus avoimesta ja suorasta osallistamisesta muutosprosessiin myös lisää luottamusta johtoa kohtaan. Lisäksi henkilöstön negatiiviset kokemukset muutoksesta, kuten päätöksenteosta pois jättäminen, epätietoisuus, harva viestintä ja vähäinen työn seuranta lisäävät kyynisyyttä.

Brown ja Gregan (2008) ovat tutkineet työntekijöiden kyynistymistä organisaatiomuutoksessa ja miten kyynisyyttä muutosta kohtaan voidaan vähentää. Tutkimukseen osallistui yli tuhat julkisen sektorin työntekijää. Brownin ja Greganin tutkimus tukee jo aiemmin esitettyjä tuloksia osallistamisen positiivisesta vaikutuksesta henkilöstön kokemuksiin muutoksesta. Tutkimus rohkaisee johtajia osallistamaan henkilöstöä päätöksentekoon ja jakamaan tietoa avoimesti henkilöstön kyynisyyden ja muutoskielteen asenteen muuttamiseksi myönteisemmäksi.

### 3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen metodologiaan ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Metodologia tarkoittaa sääntöjä siitä, miten tutkija käyttää tutkimusvälineitä asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Metodologia tarkastelee käytetyn aineistonkeruu- ja analyysimetodin järjettä. Metodi siis perustelee tutkimuksessa syntyneen tiedon ja metodologia kyseenalaistaa käytetyn menetelmän soveltuvuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 11).

Tutkimuksen menetelmävalintoja tehdessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen ongelmanasettelu ja tavoitteet. Lisäksi tulee huomioida valittujen menetelmien yhteensopivuus keskenään. *Laadullinen tutkimus* tukee tämän tutkimuksen tavoitetta parhaiten, koska tarkoitus on kuvata todellista elämää. Tiedon hankinnan menetelmänä toimii *tapaustutkimus* ja aineisto kerätään *teemahaastatteluin*.

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin valittuja tutkimusmenetelmiä ja perustellaan niiden valinta tämän tutkimuksen puitteissa. Lisäksi kerrotaan tarkemmin aineiston keruun vaiheesta ja miten aineisto analysointiin. Tutkimuksen case-yritys esitellään luvussa 3.3.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska laadullisella tutkimuksella ei ole omaa varsinaista teoriaa. Sen voidaan kuitenkin sanoa olevan joukko tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadulliselle, eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista se, että siinä eritellään yksittäisiä tapauksia. Tapaus voi olla kuvattuna esimerkiksi haastattelulausuntana kuten tässä tutkimuksessa, päiväkirjahavaintona tai tekstikatkelmana. Laadullinen tutkimus rakentuu sosiaalisesti ja oleellista tutkimuksessa on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Puhutaan sosiaalisesta konstruktivismista, jossa tutkija on osa tutkittavaa ilmiötä ja tutkimus rakentuu tutkijan ja tutkittavien väliselle vuorovaikutukselle. Laadullinen tutkimusmenetelmä tukee tämän tutkimuksen tarkoitusta, koska tutkittavia yksittäis-

tapauksia tarkastellaan niihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta ja tutkimuksen kohteena ovat henkilöiden kokemukset organisaatiomuutoksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 30–33.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen merkittävin ero kvantitatiiviseen, määrälliseen tutkimukseen on laadullisen tutkimuksen perustumattomuus tilastolliseen todennäköisyyteen eli pyrkimykseen tuottaa tutkimusaineisto numeeriseen muotoon. (Koskinen ym. 2005: 30.) Laadullinen tutkimus on ihmistieteellinen, fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Määrällinen tutkimus on taas positivismiin pohjautuva luonnontieteellinen tutkimus, joka pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 66–67.) Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan todellisuus on objektiivinen ja yhteneväinen, kun sen sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen todellisuus on subjektiivinen ja moninainen niin kuin tutkittavat sen kokevat (Hirsjärvi & Hurme 2000: 22).

### 3.2 Tapaustutkimus tiedonhankinnan menetelmänä

Tapaus- eli case-tutkimus on yksi tyypillisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusmenetelmää, jossa valitaan tarkoituksenmukaisesti yksi tai korkeintaan muutama tapaus tutkimuksen kohteeksi. Yleensä tutkittava tapaus on yritys tai yrityksen osa, osasto, tapahtumasarja, prosessi tai historia. (Koskinen, ym. 2005: 154.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on muodostaa kuvailu tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Tapaustutkimuksen tuloksia on myös mahdollista yleistää, mutta se ei ole tutkimuksen ensisijainen tarkoitus, vaan saada parempi ymmärrys tapauksesta. (Metsämuuronen 2000: 17–18.)

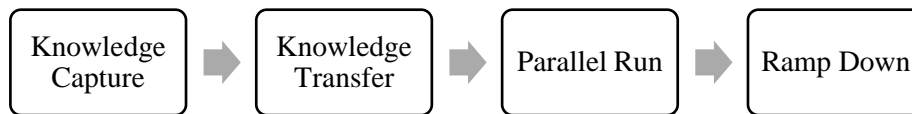
Tämän tutkimuksen tapaukseksi on valittu tietty yritys ja tämän yrityksen Taloushallintopalvelut-yksikkö. Yksiköstä on valittu kymmenen henkilöä tutkimuksen kohteeksi ja lisäksi yksikön neljä sidosryhmän edustajaa yrityksen sisältä. Tutkittavat henkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että he työskentelevät erilaisissa työtehtävissä organisaation eri hierarkiatasoilla ja myös sidosryhmän edustajat työskentelevät kukin case-yrityksen eri tulosyksiköissä. Aineistossa on edustettuna yksikön ylin johto, esimiehet, muutoksen projektiryhmä, toimihenkilöitä jokaisesta eri tiimistä, sekä henkilöitä uudesta palvelukeskuksesta Virosta.

Sidosryhmän edustajat, eli Taloushallintopalvelujen sisäiset asiakkaat työskentelevät kaikki samassa asemassa Taloushallintopalvelut-yksikköön nähden. Valitut henkilöt ovat myös työskennelleet yrityksessä pidemmän aikaa ja eläneet muutoksen mukana. Haastateltavista 30% oli miehiä ja 70% naisia. Tutkimuksen tavoitteena ei ole eritellä Taloushallintopalvelut-yksikössä eri asemassa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä, vaan löytää yhteneväisyyksiä tutkittavien kertomuksista ja tällä tavalla voidaan saada mahdollisesti yleistettävää tietoa tutkimuksen kohteesta. Tuloksissa eritellään ainoastaan Taloushallintopalvelut-yksikön näkökulma ja sisäisen asiakkaan näkökulma.

Tutkimuksen case-yritys on globaali toimija teknologiateollisuuden alalla. Yritys toimii yli sadassa maassa ja työllistää yli 100 000 henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli noin 34 miljardia US dollaria. Suomessa yritys on merkittävä työllistäjä alallaan, sillä yrityksen palveluksessa on yli 5000 henkilöä. Tutkimus kohdistuu yrityksen Taloushallintopalvelut-yksikköön. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatiomuutos on osa yrityksen globaalia strategiaa, jossa palveluja keskitetään globaalisti palvelukeskuksiin. Tässä tutkittavassa tapauksessa palvelut siirretään Viroon. Lokaalista palvelukeskuksesta tarjotaan edelleen tulevaisuudessa taloushallinnon asiakas- ja asiantuntijapalveluita Suomen yksiköille, mutta rajatunmin. Muutos koskee Taloushallintopalvelujen lisäksi muitakin palveluita, mutta muutokset toteutetaan eri aikaan eri palvelujen osalta. Taloushallintopalvelut ovat yksi ensimmäisistä palveluista, joiden osalta muutos toteutetaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Taloushallintopalvelujen kokemusten kautta, mihin asioihin muutosprosessissa tulee kiinnittää huomiota muiden palvelujen osalta, joissa muutosta ryhdytään vasta toteuttamaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää Talouspalvelujen osalta jatkoa ajatellen, koska muutos ei ole vielä valmis.

Tutkimuksen kohteena oleva muutosprosessi voidaan katsoa alkaneen jo vuonna 2014, kun osa Taloushallintopalvelujen ostolaskujen käsittelyprosessista siirrettiin Viroon. Varsinainen muutosprosessi, jossa lähes kaikki transaktionaaliset prosessit siirretään tehtäväksi uuteen palvelukeskukseen, alkoi keväällä 2016. Projektin on tarkoitus valmistua vuoden 2017 loppuun mennessä. Muutosprosessin seurauksena henkilöstön määrää Taloushallintopalveluissa on vähentynyt noin 60 % vuoden 2014 henkilöstön määrästä.

Muutoksen tavoite ja puitteet aikataululle ovat tulleet annettuna organisaation ylimmältä johdolta. Muutosprosessin toteuttamiseen on varattu erillinen projektiryhmä, joka tiettyä terminologiaa ja tavoitetta vasten on suunnitellut, miten muutoksen vaiheet käytännössä toteutetaan. Muutosprosessi toteutetaan *lift and shift* – mallia toteuttaen, eli prosessit siirretään Suomesta sellaisina kuin ne ovat. Tulevaisuudessa prosesseja on tarkoitus yhtenäistää niin pitkälle kuin se lainsäädännön ja muiden seikkojen puitteissa on mahdollista. Suunnitteluvaiheen jälkeen prosessi koostuu neljästä eri vaiheesta. Tehtävien siirto toteutetaan vaiheittain, ja siirto aloitetaan aina tehtävien dokumentoinnilla *Knowledge Capture*. Dokumentoinnissa on käytetty apuna ulkopuolisia konsultteja. Toisessa vaiheessa, *Knowledge Transfer*, siirtyvät tehtävät perehdytetään Virossa työskenteleville henkilöille. Tiedonsiirron tueksi eri prosesseissa on jatkuvasti lyhyellä komennussopimuksella henkilöitä Virosta, jotka perehtyvät paikallisiin prosesseihin. Tämän jälkeen siirrytään *Parallel Run* -vaiheeseen, jolloin tehtäviä suoritetaan molemmista palvelukeskuksista sovitun vastuunjaon mukaisesti. Kun *Parallel Run*-vaiheessa on varmistettu, että tehtävät hallitaan uudessa palvelukeskuksessa, siirrytään *Ramp Down* -vaiheeseen, jolloin tehtävät ja vastuut siirretään lopullisesti. Prosessin vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 3.).



**Kuvio 3.** Tehtävien siirron vaiheet muutosprosessissa.

### 3.3 Teemahaastattelu aineiston keruun metodina

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää ihmisten ajatuksia ja sitä, miksi he toimivat niin kuin toimivat, joten sopivin aineiston keruu metodi tutkimukselle on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2003:74). Haastattelu on yksi tavallisimmin käytetty laadullinen aineisto (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 157). Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan

kanssa. Joustavuutta tuo myös se, että kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä ja lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 74–75).

Haastattelumetodi voidaan jakaa lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumetodi on *teemahaastattelu*. Liiketaloustieteessä teemahaastattelu on ollut suosittu metodi, sillä siinä vastaajalla on mahdollisuus muodostaa vastaukset vapaasti tutkijan määrittämiin kysymyksiin (Koskinen ym. 2005: 104). Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset ja se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77.) Keskeinen teemahaastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko. Haastattelurunko varmistaa, että haastattelu sujuu jouhevasti, ja että tutkija muistaa esittää kaikki tarvittavat kysymykset. Kysymysten järjestyksestä voidaan kuitenkin poiketa sen mukaan, miten haastattelu etenee ja esittää tarkentavia kysymyksiä esille tulleista kiinnostavista asioista. (Koskinen ym. 2005: 108–109.)

Tähän tutkimukseen teemahaastattelu on sopivin menetelmä, koska haastateltavien eri asemien ja roolien vuoksi kysymyksiin tarvitaan joustavuutta jokaisen yksilöllisen huomioimisen varmistamiseksi. Myös tutkimusongelma on hyvin moniulotteinen, joten on tärkeää, että jokainen haastateltava pystyy tuomaan vapaasti esille oman näkökulmansa.

Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Koskinen ym. (2005: 123) mukaan ryhmähaastatteluksi kutsutaan tilannetta, jossa haastatteluun osallistuu haastattelijan lisäksi viidestä kymmeneen henkilöä. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ryhmähaastattelu, vaikka haastateltavia on kerrallaan vain enintään kolme. Haastattelut toteutettiin siten, että ryhmähaastatteluja oli kaksi, jossa toisessa oli kolme henkilöä tutkijan lisäksi ja toisessa kaksi henkilöä tutkijan lisäksi. Yksilöhaastatteluja oli yhdeksän. Ryhmähaastattelu eroaa yksilöhaastattelusta siinä, että tutkittavat reagoivat tutkijan kysymysten lisäksi toistensa puheisiin, mikä vähentää tutkijan kontrollia. Onnistuneen ryhmähaastattelun etuja on 1) rikkaampi aineisto, sillä tutkittavat saattavat keksiä enemmän näkökulmia toistensa ansioista, 2) tutki-

musaineisto on vähemmän tutkijan vinouttama ja 3) samassa ajassa mikä kuluisi yksilöhaastatteluun, voidaan kartoittaa usean ihmisen mielipiteet. (Koskinen ym. 2005: 123–124.) Ryhmähaastattelut toteutettiin tutkimuksessa siten, että osallistuvat henkilöt ovat samantarvoisessa asemassa organisaatiossa ja tuntevat toisensa. Tämä laskee riskiä, että joku haastateltavista nousee ikään kuin puheenjohtajaksi ja dominoi keskustelua. Lisäksi tämä varmistaa mahdollisimman avoimen ilmapiirin haastattelulle (Koskinen ym. 2005: 124–125.)

Kaikki yksitoista haastattelua pidettiin kolmen viikon aikana aikavälillä 28.11.2016 – 16.12.2016. Haastateltaville lähetettiin ensin sähköpostilla haastattelupyyntö, jossa oli tutkijan lyhyt esittely, tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, sekä lopuksi maininta tutkijan yhteydenotosta lähipäivinä. Haastattelut sovittiin pääosin puhelimitse muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joissa haastattelu sovittiin sähköpostitse. Yksi haastatteluista sovittiin myös Taloushallintopalvelut-yksiön vetäjän toimesta. Haastattelut pidettiin rauhallisessa neuvottelutilassa kohdeyrityksen tiloissa. Suurin osa haastatteluista tehtiin kasvokkain, kaksi videoyhteyden välityksellä ja yksi haastattelu tehtiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelujen aluksi tutkittavia pyydettiin kertomaan omasta urastaan case-yrityksessä, kuinka monta vuotta he ovat työskennelleet kyseisessä organisaatiossa ja missä eri tehtävissä. Näitä tietoja ei kuitenkaan ole tarkoitus lisätä tutkielmaan anonymiteetin säilyttämiseksi, vaan ne ovat tutkijalle tiedoksi. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten muutos on näkynyt heille ja mistä tarve muutokseen on syntynyt. Seuraavaksi siirryttiin kysymyksiin muutosjohtamisen teemoista, kuten viestinnästä, osallistamisesta, sitouttamisesta, koulutuksesta ja oman esimiehen roolista. Viimeinen haastattelukokonaisuus käsitteli henkilön suhtautumista ja mielipiteitä muutoksesta, muutoksen vaikutuksia henkilön työhön ja mitä tulevaisuuden kannalta on tärkeä huomioida, jotta muutoksella parhaat edellytykset onnistua. Useissa haastatteluissa kysymysten käsittely ei kuitenkaan edennyt täysin edellä mainitussa järjestyksessä, vaan teemoja saatettiin yhdistellä haastateltavan kertomuksien mukaisesti. Tutkijan esittämällä lisäkysymyksillä oli myös vaikutusta haastattelun etenemiseen. Haastattelut sujuivat hyvin ja tutkittavilla oli paljon jaettavia mielipiteitä muutoksesta, joista he olivat halukkaita keskustelemaan. Haastattelut litteroitiin tekstimuotoon hyvin pian haastattelun jälkeen. Litteroidusta tekstistä jätettiin pois ainoastaan sisällön kannalta epäoleelliset täytesanat. Huolellisella litteroinnilla varmistetaan, että mikään oleellinen seikka ei jää huomioidamatta aineistossa. Litteroitua tekstiä syntyi noin 70 sivua.

### 3.4 Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta

*Sisällönanalyysi* on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2003: 93). Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 93.)

Aineiston analyysi aloitetaan lukemalla litteroitua haastatteluaineistoa läpi ja perehtymällä sen sisältöön. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 111.) Aineisto analysoidaan *teemoittelun* avulla, eli kerätään yhteen se, mitä kustakin tutkimukseen valitusta teemasta sanotaan aineistossa. Viimeistään tässä vaiheessa analyysiä tulee päättää, etsitäänkö aineistosta samuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 94–95.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta etsitään pääsääntöisesti samanlaisia kokemuksia eri teemoihin viitaten. Aiheet järjestellään loogisesti eri teemojen alle ja tutkimuksen kannalta turhat asiat karsitaan pois. Lopuksi aineisto yhdistetään aikaisemman teorian tarjoamaan käsitteistöön.

Tutkimuksen analyysi etenee pääosin induktiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä johdeta hypoteeseja etukäteen määritellystä teoriasta, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis testata teoreettisen mallin paikkansa pitävyyttä, vaan tutkimuksen tuloksia pyritään vahvistamaan olemassa olevalla teorialla (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 30–33.)



## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineiston keskeisimmät havainnot ja päätelmät tutkimuksen kohteesta. Tulokset esitetään kysymyslomakkeen teemoja mukaillen kukin teema omana alalukunaan. Tuloksissa eritellään kahden eri vastaajaryhmän tulokset: *Taloushallintopalvelut-yksikön näkökulma*, jossa haastateltavia on 10 henkilöä ja *sisäisen asiakkaan näkökulma*, jossa vastaajana on 4 henkilöä. Näiden kahden ryhmän vastaukset erotellaan sitaatin perään merkityillä kirjaimilla A ja B. Taloushallintopalvelujen edustajan kommentin perään on lisätty (A), ja sisäisen asiakkaan näkökulman edustajan kommentti erotetaan merkitsemällä sitaatin jälkeen kirjain (B). Sisäisen asiakkaan näkökulma on edustettuna vain niiden teemojen osalta, joissa sen esittäminen on relevanttia.

### 4.1. Muutoksen tavoite ja muutosvisio

Kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.1.2 esitetyissä muutosprosessimalleissa muutoksen suunnan ja vision osoittaminen tunnistettiin yhdeksi tärkeimmistä muutosprosessin vaiheista ja tässä epäonnistuminen on yksi yleisimmistä muutoksen epäonnistumisen syistä. Myös luvussa 2.2.1 vision tähdentäminen nähtiin muutosjohtajan tärkeimpänä kompetenssina. Case-yrityksen muutoksen tavoitteena on tarjota korkealuokkaisia palveluita keskittämisen eduilla. Prosessien keskittäminen globaalisti mahdollistaa prosessien harmonisoinnin maiden välillä ja tätä kautta saavutetaan uutta tehokkuutta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mistä tarve kyseiselle organisaatiomuutokselle on syntynyt ja mitä muutoksella tavoitellaan.

Sekä taloushallintopalvelujen edustajat että sisäisen asiakkaan näkökulman edustajat mainitsivat muutoksen tavoitteeksi ensimmäisenä kustannussäästöt. Kustannussäästöjä tavoitellaan haastateltavien mukaan keskittämällä palvelut halvemman työvoiman maihin. Myös tehokkuus, palvelujen parantuminen ja muutoksen laajempi visio prosessien yhtenäistämisestä tunnistettiin syiksi muutoksen taustalla.

*”Ei kai siinä muusta ole kysymys kuin kustannussäästöistä sanoisin. Puhutaan myös palveluista, että palvelut paranevat yksiköihin päin.” (A)*

*”Varmaan ensimmäisenä kustannussäästöt, mikä on sellainen kohtalaisen selkeä. Sitten puhutaan siitä, et sillä halutaan myös saavuttaa tehokkuutta ja tällaista.” (A)*

*”Aina on tosi paljon puhuttu siitä, että prosesseja pitäisi harmonisoida ja justiin maiden välillä, kun tehdään samoja asioita joka maassa, niin miksei niitä tehdä samalla tavalla.” (A)*

*”Tehokkuuteen liittyen tehtäisiin harmonisoidummin niitä asioita, koska nyt vaikka päädytään jossain raportoinnissa samaan lopputulemaan, niin se miten siihen päädytään, niin siinä on tuhat eri tietä riippuen maasta tai paikasta missä sitä tehdään.” (A)*

*”Tuottavuutta ja kustannussäästöjä. Ultimaattinen tarkoitus siellä taustalla on varmasti ottaa käyttöön isompia kokonaisuuksia.” (B)*

*”Kai sillä haetaan kustannussäästöjä ja tehokkuutta keskittämisen eduilla.” (B)*

Muutosvisio herättää kuitenkin kritiikkiä erityisesti Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajien keskuudessa. Haastateltavien mielestä on vaikeaa uskoa muutoksen tuovan tehokkuutta tai kustannussäästöjä ainakaan moniin vuosiin. Myös sisäisen asiakkaan näkökulman edustajista osa toi esiin epäileväisyytensä sen suhteen, tuoko muutos toivottuja etuja organisaatiolle. Lisäksi yksi sisäisen asiakkaan näkökulman edustajista toi esiin huolensa siitä, että Taloushallintopalvelujen osalta tehdyt säästöt siirtyvät kustannuksiksi liiketoimintayksiköille kasvaneena työmääränä.

*”Kyllähän sitä on paljon kritisoitu ymmärrettävästi, koska Suomi on ollut maailman johtava, tehokkuus ollut aina korkealla. Kaikki mitä vaateita on ollut, aina on pidetty aikataulu. Kyllä se on henkilöstölle varmasti vaikea hyväksyä, että tämä nyt olisi tehokkaampaa.” (A)*

*”En tiedä uskooko kukaan, että tämä tulisi halvemmaksi. Kyllähän tämä projekti on varmaan niin kallis. Menee vuosia ennen kuin ne rahat on tienattu. Niin paljon rekrytoitu ja matkustellaan, uudet tilat ja uudet koneet... ei tule halvemmaksi.” (A)*

*”Aina tulee mieleen, että saavutetaanko tällä jotain etua, mutta varmasti sitä on tutkittu tuolla korkeammalla enemmänkin kuin mitä mä siitä asiasta tiedän. Että pientä skeptisyyttä, ymmärtää sen tarpeen, mutta sitten toisaalta, että voisiko niitä säästöjä hakea jostain muualta.” (B)*

*”Siinä vähän liikaa tuijotetaan vain siihen Taloushallintopalvelun näkökulmaan, että mikä se säästö on siellä. Vaikka siellä näyttää siltä, että syntyy säästöjä, niin yksiköissä voidaan joutua tekemään huomattavasti enemmän selvittelytyötä just sen takia kun ei ole se tietotaito siellä toisessa päässä vielä riittävällä tasolla tai ei ole oikeita ohjeita.” (B)*

## 4.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen teeman alla esitetään haastateltavien näkemykset muutosjohtajuuden eri osa-alueista ja muutosjohtajan roolista. Esitetyt alateemat mukailevat haastattelurunkoa ja luvussa 2.2 esitettyjä muutosjohtajan kompetensseja ja muutosjohtajan hallintakeinoja. Muutosjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat luottamuksen herättäminen ja hyvä viestintätaidot. Myös oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja henkilöstön kuunteleminen nousivat keskeisiksi kompetensseiksi. Muutosjohtajan tärkeimmiksi hallintakeinoiksi kirjallisuuskatsauksessa taas nousivat viestintä, motivointi, osallistaminen ja osaamisen kehittäminen.

### 4.2.1 Muutosviestintä

Viestintä on yksi organisaatiomuutoksen tärkeimmistä työkaluista, eikä sen merkitystä voi vähätellä. Luvussa 2.2.2 esitettyjen tutkimustulosten mukaan rehellinen ja avoin viestintä muutoksessa vähentää henkilöstön epävarmuutta ja lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Viestinnällä voidaan myös lisätä henkilöstön muutosvalmiutta. Viestinnässä on tärkeää huomioida myös viestin vastaanottavan joukon koko, sillä mitä isommalle ryhmälle viestitään, sitä pelkistetympää viestinnän täytyy olla. Myös toisto ja epävarmoista asioista viestiminen on tärkeää. Haastateltavilta kysyttiin, miten muutoksesta on viestitty ja mitä välineitä siihen on käytetty. Haastateltavia pyydettiin myös ottamaan kantaa siihen, oliko viestintä riittävää ja olisiko viestintään tullut käyttää joitain muita välineitä.

Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajien mukaan muutosviestintään on käytetty useita eri kanavia. Viestintään on käytetty kerran kvartaalissa järjestettävää osastopalaveria, tiimipalavereita, sähköpostitiedotteita, organisaation omia intrasivuja ja sosiaalista mediaa sekä erikseen järjestettyjä tiedotustilaisuuksia. Yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan tiedotustilaisuuksia pidettiin useammin ja neuvotteluiden etenemisestä tiedotettiin viikoittain. Projektiryhmä viesti muutoksen etenemisestä myös omalta taholtaan.

Taloushallintopalvelujen näkökulmasta muutosviestinnän ongelmaksi koettiin viestinnän ajoittainen epätasaisuus ja eri tiimit saattoivat saada tietoa eri aikaan. Viestinnän epätasaisuuden koettiin aiheuttavan turhia huhuja ja spekulointia, joita viestinnällä tulisi ehkäistä. Viestinnän epätasaisuus näkyi myös siten, että muutoksesta tiedotettiin eri maissa hieman eri aikaan ja yksi haastateltavista kertoi etsivänsä tästä syystä itsenäisesti tietoa organisaation eri maiden intra-sivuilta.

*“Ja tietysti ne huhut siitä, että mitkä tehtävät siirtyvät, niin toisissa tiimeissä tiedettiin heti alusta lähtien ja toisissa tiimeissä sitten vaan kuunneltiin korvat hörössä että aha, noinko se menee.” (A)*

*”Hyvin epätasaisista se tiedottaminen ja tiedonkulku oli. Toiset tiesi hyvin ja toiset kuunteli sitten tuolla ruokahuoneessa miten ne tulee menemään.” (A)*

Muutosviestintää toivottiin ylipäättään olevan enemmän. Sillä, mitä kanavaa viestintään käytetään, ei ollut merkitystä. Toivottiin esimerkiksi viikoittaista tiedotusta sähköpostilla siitä, mitä on tapahtunut ja mitä tulee tapahtumaan lähiaikoina. Muutosviestinnässä kritisoitiin myös viestin ymmärrettävyyttä. Koettiin, että viestit voisivat sisältää vähemmän muutosprosessissa käytettäviä lyhenteitä niin, että viestit olisivat helppolukuisia.

*“Tuntuu, että se on aina ollut vähän sillä lailla, että vielä enemmän saisi tiedottaa, monessa asiassa on sillä lailla, että on huono tiedotus ja olisi kiva tietää enemmän vielä.” (A)*

*”Nyt kun muutoksessa on koko toimisto, niin ei välttämättä tiedä muiden hommista niin paljon, että siinä mielessä olisi kiva, että olisi enemmän tiedotusta missä mennään ja näin.” (A)*

*”Ei sen tarvitse olla mitään hirvittävän pitkiä tietoiskuja, vaan se että todetaan, mitä on tapahtunut viikon tai kahden aikana ja sellaisella kansaomaisella kielellä, eikä ole näitä kolmikirjaimisia lyhenteitä pelkästään.” (A)*

Muutosviestintä sisäisille asiakkaille tapahtuu pääasiassa muutaman kuukauden välein koontuvan Functional-tiimin tapaamisissa. Kaikki sisäisen asiakkaan näkökulman edustajat kertoivat osallistuvansa tapaamisiin joko säännöllisesti tai osallistuneensa joskus. Tapaamisiin osallistuvat henkilöt viestivät läpikäytyt asiat eteenpäin omassa yksikössään. Muutosviestintää asiakkaiden suuntaan on myös intrassa jonkin verran ja joskus asioista tiedotetaan sähköpostilla.

Myös useimmat sisäisen asiakkaan edustajat toivoisivat enemmän tietoa muutoksesta. Haastateltavat toivoivat, että päivitetty tilanne muutoksesta olisi saatavilla koko ajan, jotta sitä kautta olisi helppo nähdä, milloin mikäkin prosessi siirtyy ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että Functional Team -tapaamisissa jaettu materiaali olisi selkeä, että sen avulla on helppo viestiä asioita eteenpäin asiakkaan oman yksikön sisällä. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esille se, että viesti on myös vastaanottajan omasta aktiivisuudesta kiinni ja siitä, halutaanko viesti vastaanottaa.

*”Se on se, mikä on ehkä eniten ongelma, että pitäisi viestiä enemmän.” (B)*

*”Jos joku slide-setti näytetään ja sillä perusteella pitäisi kommunikoida täällä omassa yksikössä missä mennään ja millä aikataululla, niin siihen olen jopa itse pyytännyt vähän parempaa päivittäistä informaatiota.” (B)*

*”Et olisi joku semmoinen selkeämpi jäsennelty kokonaisuus, mitä kommunikoidaan eteenpäin.” (B)*

#### 4.2.2 Osallistaminen

Osallistaminen on myös yksi muutosjohtajan merkittävimmistä muutoksen hallintakeinoista. Henkilöstön osallistamisen on löydetty olevan yhteydessä henkilön myönteiseen asenteeseen muutosta kohtaan. Osallistaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen lisää myös luotta-

musta yrityksen johtoa kohtaan ja kokemusta siitä, että esimies tukee kehitystä. Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, miten henkilöstö on sitoutettu ja otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen. Sisäisiltä asiakkailta kysyttiin, onko heitä osallistettu muutoksen toteuttamiseen ja jos ei, niin olisiko heidän mielestään pitänyt osallistaa.

Muutoksen toteutuksen annettuja tavoitteita vasten suunnitteli projektiryhmä. Jokaisesta tiimistä kuitenkin valittiin osavastuuhenkilöt muutostyöryhmään, jotka osallistuivat muutospalavereihin esimiesten rinnalla ja ottivat kantaa siihen, miten siirrettävä prosessi käytännössä tehdään. Lisäksi useampi henkilö oli mukana kouluttamassa Virosta komennukselle tulleita henkilöitä. Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajat kokivat, että liikkumavara muutoksen toteutuksessa on ollut hyvin pieni tai olematon, ja se mitä tehtiin, tuli hyvin valmiiksi saneltuna. Osa haastateltavista koki myös, että tiimeistä olisi voinut ottaa mukaan useampia henkilöitä tehtävien siirron suunnitteluun. Yhdessä tiimissä tämä koettiin varsinkin ongelmalliseksi vastuuhenkilön irtisanouduttua ja muu tiimi koki, että toiminta jäi heidän osaltaan heikolle pohjalle.

*”Meidän tiimissä kävi niin, että hän joka siinä oli mukana, hän sitten lähti ja muutti pois, sai töitä muualta. Tämä oli ihan ymmärrettävää ja onhan täältä muistakin tiimeistä lähtenyt porukkaa sitä mukaan kun on saanut töitä muualta, että siihen pitää olla oikeus. Mutta sen osalta jäi meidän tiimin kanssa hiukan hataralle pohjalle.” (A)*

Sisäisiä asiakkaita ei ole otettu mukaan muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen mitenkään. Useimpien sisäisten asiakkaiden mielestä osallistaminen ei ole tarpeen, niin kauan kuin asiat sujuvat hyvin. Joidenkin mielestä olisi ollut kuitenkin hyvä käydä muutosta yhdessä läpi. Varsinkin, jos ongelmia alkaa ilmetä, olisi haastateltavien mielestä hyvä ratkoa näitä ongelmia yhdessä. Yksi haastateltavista kertoo jo olleensa aktiivisesti mukana syntyneen ongelman ratkaisemiseksi.

*”Aika vähän meillä on roolia sinällään ollut. Ei me olla siinä projektissa millään tavalla. Ei meiltä ole odotettu mitään.” (B)*

*”Jossain vaiheessa kysyttiin, että onko sitä käyty yksiköiden näkökulmasta läpi. Silloin oli vastaus, että ei ole käyty, eikä ole tarvetta käydä, mutta olen ehkä vähän eri mieltä. Että mun mielestä sitä olisi voinut jollain lailla käydä myös yksikön kanssa. Siellä vois olla ajatuksia joistain asioista missä vois olla hyvä et olisi se yksikönkin näkökulma mukana.” (B)*

#### 4.2.3 Muutuskoulutukset ja valmennukset

Muutuskoulutuksilla ja valmennuksilla varmistetaan, että henkilöstöllä on edellytykset toteuttaa muutos onnistuneesti. Muutuskoulutuksilla myös sitoutetaan henkilöstö tavoiteltuun toimintaan. Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajista kysyttiin aineiston keruussa, onko muutoksen läpiviemiseen käytetty erilaisia koulutuksia tai valmennuksia. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, miten nämä koulutukset ja valmennukset sopivat heidän omiin tarpeisiinsa.

Taloushallintopalvelujen esimiehille järjestettiin useammalle päivälle jaettu Change Management -koulutus muutosta varten, joka koettiin onnistuneeksi. Projektiryhmään valituille henkilöille ei ollut erikseen koulutusta tai valmennusta. Irtisanotuille henkilöille järjestettiin erilaisia tukitoimenpiteitä yhteistyössä eri tahojen kanssa. Muulle henkilöstölle järjestettiin tapahtuma, jossa keskusteltiin omasta suhtautumisesta muutokseen ja miten siihen voi vaikuttaa. Osa haastateltavista ei kuitenkaan muistanut, että mitään koulutuksia muutokseen liittyen olisi järjestetty. Haastateltavien mielipidettä koulutusten puutteeseen voidaan mahdollisesti selittää sillä, että haastateltavat sattuivat olemaan silloin poissa, kun kyseinen tilaisuus järjestettiin. Toinen vaihtoehto on, että haastateltavat eivät olleet mielessään yhdistäneet järjestettyä tilaisuutta muutosprosessiin liittyväksi, vaan kokivat sen tietynlaisena ”mielenkohottamispäivänä”.

*“Ei mitään kummempaa muutosvalmennusta ole ollut.”(A)*

*”Ei, ei ole ollut. Ei niin kuin mitään yleensä tähän muutokseen. On ollut yksi joku semmoinen mielenkohottamispäivä, mutta ei se niin kuin valmennus mihinkään tämmöiseen muutokseen ole.” (A)*

*”Ei kyllä ole oikein ollut. En mä ainakaan muista.” (A)*

Haastateltavien näkemykset siitä, olisiko koulutuksia tai valmennuksia pitänyt olla enemmän, vaihtelivat jonkin verran. Osan mielestä koulutuksia olisi voinut olla enemmän, mutta ei osattu sanoa tarkemmin sitä, millaisia koulutukset olisivat voineet olla. Osa toivoi koulutusta muutoksen läpiviemiseen konkreettisella tasolla, koska muutosprosessi oli kaikille uusi tilanne. Osa haastateltavista taas ei nähnyt koulutuksessa juurikaan hyötyä. Tiukka aikataulu tunnistettiin kuitenkin hyvin rajoittavaksi tekijäksi koulutusten järjestämisessä.

*“Aina sitä voisi varmaan toivoa jotain lisää, mutta se nyt on ollut tosi rajallinen tämä aika.” (A)*

*”En mä tiedä millaista sen pitäisi sitten olla ja onko luennosta sitten esimerkiksi mitään konkreettista hyötyä.” (A)*

*”Kyllähän se kun siinä tuli ne kaikki siirtymä jutut ja nämä mistä ei ole kokemusta. Että kyllä siihen olisi voinut olla jotain valmentavaa.” (A)*

#### 4.2.4 Johdon ja esimiehen rooli muutoksessa

Muutosjohtajuutta käsittelevässä luvussa 2.2 käsitellään nykypäivän vaatimuksia muutosjohtajuudelle. Tänä päivänä on valloillaan ajattelu inspiroivasta ja osallistavasta johtajuudesta, jossa johtajan tehtävä on motivoida, tarjota selkeä visio toiminnalle ja huomioida jokainen alainen yksilönä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on tukea ja toimia esimerkkinä omalla toiminnallaan. Teemaan liittyen Taloushallintopalvelujen edustajia pyydettiin kertomaan, millaista johtajuutta muutosprosessissa tarvitaan ja mikä esimiehen rooli on muutoksessa. Lisäksi pyydettiin kertomaan, onko esimies pystynyt vastaamaan haastateltavan tarpeisiin.

Taloushallintopalvelujen henkilöstö piti esimiehen roolia muutoksessa hyvin tärkeänä ja oman esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Esimiehen tärkeimpinä tehtävinä pidettiin koordinointia, tiedottamista, kannustamista, tasapuolista kohtelua, esimerkkinä toimimista ja asioiden sujuvuuden varmistamista. Haastateltavat kokivat myös saavansa esimieheltä hyvin apua aina silloin, kun sitä tarvitsi.

*“Koordinointi, kannustaminen, tsemppaaminen, pitäisi pystyä myös olemaan esimerkkinä.” (A)*



*”Esimiehen rooli on tärkeä. Tosi tärkeä. Meidän tiimissä on hyvä esimies. Mä annan siitä muutenkin täyden kympin.” (A)*

*”Me ollaan saatu ihan hyvin esimieheltä apua jos on tarvinnut.” (A)*

Koko muutosprosessia ohjaavan ylemmän johdon osalta toivottiin näkyvämpää tukea henkilöstölle ja läsnäoloa. Lisäksi toivottiin selkeämpää roolien ja vastuiden jakamista ylhäältä käsin, sillä organisaation toteuttaessa näin suurta muutosta ensimmäistä kertaa, ei ole ollut ihan selvää, miten asioita tulee hoitaa ja kuka on vastuussa mistäkin.

*”Henkilöstö kokee, että johdon näkyvämpi tuki olisi tärkeää.” (A)*

*”Et vähä vielä sitä roolien jakamista, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, että sitä olisin vielä vähän toivonut tarkemmalla tasolla.” (A)*

#### 4.3 Kokemukset muutoksesta

Tässä luvussa esitetään haastateltavien kokemuksia muutoksesta. Kokemuksia tarkastellaan tutkimalla muutoksessa toimijoiden suhtautumista muutokseen, muutoksen vaikutuksia haastateltaviin ja heidän työhönsä. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten haastateltavien mielestä pitää tulevaisuudessa toimia, jotta muutoksella on parhaat edellytykset onnistua.

##### 4.3.1 Suhtautuminen muutokseen

Muutos herättää yksilössä aina jonkinlaisia tunteita. Tunteet ja muutokseen suhtautuminen vaihtelevat muutosprosessin edetessä ja eri ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Muutoksen yhteydessä esiintyy myös aina vastarintaa. Muutosjohtajan on tärkeää ymmärtää syyt vastarinnan takana ja työskennellä avoimesti muutosvastarinnan vähentämiseksi. Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, miten henkilöstö on suhtautunut muutokseen ja mistä tämä suhtautuminen johtuu. Heitä pyydettiin kertomaan myös, miten heidän oma suhtautumisensa on muuttunut prosessin aikana. Sisäisiä asiakkaita pyydettiin

myös kertomaan omasta suhtautumisestaan muutosprosessiin ja miten suhtautuminen on muuttunut prosessin edetessä.

Suurin osa Taloushallintopalvelujen edustajista kertoi suhtautumisensa muutokseen olevan kielteistä. Osa kertoi suhtautumisensa pysyneen kielteisenä koko prosessin ajan ja osa taas kertoi suhtautumisensa vaihdelleen kielteisestä myönteiseen. Muutaman haastateltavan myönteisen suhtautumisen muutokseen voidaan nähdä olevan yhteydessä henkilön asemaan organisaatiossa ja miten paljon henkilö on osallistunut muutoksen toteuttamiseen. Muutokseen myönteisesti suhtautuvat kertoivat näkevänsä muutoksen mahdollisuutena.

*”Tälle ei voi mitään, joten huono suhtautuminen ei helpota asiaa. Itse pystyn näkemään tämän mahdollisuutena, mitä kaikkea tässä onkaan.” (A)*

*”Sanottiin, että tämä muutos pitää nähdä mahdollisuutena ja kyllä sen itse henkilökohtaisesti näen niin kuin mahdollisuutena.” (A)*

Kielteisen suhtautumisen taustalla on haastateltavien käsitys siitä, että heidän osaltaan toiminta on aina ollut laadultaan ja tehokkuudeltaan parhaimmista maailmanlaajuisesti, joten on vaikea ymmärtää, miksi muutos toisi vielä enemmän tehokkuutta tai laatua palveluihin. Osa henkilöistä kertoi ymmärtävänsä, miksi muutos toteutetaan, mutta toisaalta taas eivät ymmärrä lainkaan. Haastateltavat kertoivat myös itsensä motivoinnin olevan hankalaa siitä syystä, että muutoksen tavoitteeseen on vaikea uskoa.

*”No ei sitä voi kieltää, että kauhean motivoitunut on yhtään mihinkään” (A)*

*”Itse näkisin, että tämä on tällainen opetusvaihe kaikille, niin palvelu huononee alussa. Sitten se voi ehkä mennä sellaiselle tasolle kuin nykypäivänä, kun keskuksissa opitaan nämä asiat hyvin, mutta mun on vaikea nähdä, että miten ne palvelut paranisi.” (A)*

*”Aiheuttaa vaan sen, että on vaikea ymmärtää miksi hommat siirtyvät, kun on tehnyt aina 110% itse.” (A)*

*”Me ollaan aina oltu sitä mieltä, että me ollaan osattu hyvin hoitaa hommat mitä on pitänyt. Nyt kun muutos tuli, sitä on kauhean vaikea kääntää päässä, että ollaan oltu erinomaisen hyviä, mutta siihen ei olla tyytyväisiä, vaan ne työt viedään jonnekin muualle.” (A)*

Osaltaan negatiivisen suhtautumisen muutokseen kerrottiin johtuvan siitä, että niin moni henkilö menettää työpaikkansa. Koettiin, että työpaikat pidettäisiin mieluummin kotimaassa kuin siirrettäisiin ulkomaille. Lisäksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että ammattitaidon säilyttäminen on hyvin vaikeaa, kun työtä tulevat hoitamaan henkilöt, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta työstä tai koko organisaatiosta. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että heidän monen kymmenen vuoden ammattitaitoaan ei arvosteta.

*”Huonosti. Eihän se johdu muusta kuin että työt häviävät täältä.” (A)*

*”Ikävintä on se, että joiltain työt loppuvat kohta puoliin.” (A)*

*”Ammattitaitoa menetetään. Tulee se mieleen, että ei sitä arvosteta, vaikka juhlapuheissa aina puhutaan sitä, miten ammattitaitoista henkilöstöä arvostetaan, mutta totuus on kuitenkin, että he vievät osaamista mukanaan.” (A)*

Jotkut haastateltavat kertoivat kielteisen suhtautumisensa johtuvan myös siitä, että toimiva esimerkki samanlaisesta muutoksesta puuttuu. Haastateltavat kertoivat, että niiden palvelujen osalta, joissa muutosprosessi on aloitettu aikaisemmin, on palvelu heidän kokemuksiensa mukaan ainakin välillisesti huonontunut. Tämä vähentää henkilöstön luottamusta muutosta kohtaan. Toisaalta haastateltavat kertoivat ymmärtävänsä, että tällainen muutos vaatii vuosia, että palvelu saadaan sujuvaksi.

*”Kyse ei ole vain siitä, että kun ymmärtää, että tällainen muutos tehdään, mutta kun näkee kun organisaatiossa on menossa niin monta muutosta, jotka kaikki menee huonompaan suuntaan. Tähän mennessä ei ole esimerkkiä onnistuneesta muutoksesta. Luottamus ei ole kovin korkealla.” (A)*

Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajien kielteisen suhtautumisen taustalla on myös pelko tulevaisuudesta. Osa henkilöistä kertoi uskovansa muutoksen olevan vasta alkua ja näkevänsä, että tulevaisuudessa toimintoja saatetaan supistaa lokaalista palvelukeskuksesta vielä enemmän.

Sisäisen asiakkaan näkökulman edustajien suhtautuminen muutokseen on neutraalimpaa verrattuna Taloushallintopalvelujen edustajien suhtautumiseen, mikä on hyvin ymmärrettävää muutoksen näyttäytyessä heille vähemmän radikaalina. Sisäiset asiakkaat kertoivat, että

muutos herättää normaalia huolta siitä, saavatko he jatkossa yhtä hyvää palvelua ja kuinka paljon ongelmia töiden siirto aiheuttaa. Joitain ongelmia oli ilmennyt jo ja osa oli tyytyväisiä siihen, että toistaiseksi ongelmia ei heille päin ollut näkynyt.

*”Kyllähän tässä aina on pelko siitä, kuinka sekaisin se tilanne saadaan vähäksi aikaa.” (B)*

*”Varmasti on ainakin tässä alkuvaiheessa ennen kuin se homma saadaan vietyä loppuun ja saadaan sellainen sustainability siihen, niin tarvitaan sellaista pitkäjäteisyttä ja varmaan palvelu kärsii, eikä ne kustannuksetkaan varmaan siitä niin alas mene.” (B)*

Sisäiset asiakkaat kokivat myös ikäväksi sen, että usealla henkilöllä loppuvat työt, kun monet henkilöt ovat tulleet tutuiksi vuosien varrella. Osa kertoi muutoksen aiheuttavan heissä pientä muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan syynä oli se, että vanhat tavat on koettu toimiviksi ja henkilöt kyseenalaistivat sen, olisiko yrityksellä parempia tapoja tavoitella tehokkuutta ja säästöjä.

*”No muutos aina herättää sitä muutosvastarintaa, että vanhat tavat on ollut toimivia ja henkilöt on ollut tuttuja omasta urastakin johtuen ja olen ollut tosi tyytyväinen siihen palveluun, olen tiennyt kelle soitan ja keltä haen apua, lähetän meiliä.” (B)*

#### 4.3.2 Muutoksen vaikutukset

Tämän teeman alle on kerätty haastateltavien kertomuksista ne asiat, miten muutos on vaikuttanut heidän työhönsä ja millaisia vaikutuksia muutoksella on ylipäätään ollut työpaikalla. Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, miten työhyvinvoinnista on huolehdittu näin suuressa muutoksessa. Lisäksi pyydettiin kertomaan, miten muutos on vaikuttanut heidän työhönsä, kuten esimerkiksi työkuormaan, tiimityöskentelyyn ja työn jälkeen. Sisäisen asiakkaan näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, miten muutos on vaikuttanut heidän tapaansa asioida Taloushallintopalvelujen kanssa.

Henkilöstön hyvinvoinnissa tunnistettiin ongelmia muutosprosessin aikana. Suurimpia syitä jaksamisen taustalla on ollut suuri työkuorma, tiukka aikataulu ja liian vähäinen henkilöstömäärä muutoksen toteuttamisessa. Taloushallintopalvelujen edustajat kertoivat hyvin aikaisessa vaiheessa yhteistoimintalakeja noudattaen järjestettyjen yhteistoimintaneuvotteluiden johtaneen siihen, että henkilöitä lähti myös omasta tahdostaan yrityksen epävarman työtilanteen takia. Lähteneiden henkilöiden tehtävät tulivat muille tehtäväksi ja työkuorman koetaan kasvaneen suureksi. Henkilöt saattoivat hoitaa jokapäiväisen työn lisäksi yhtä aikaa muutos-työtä, koulutusta ja dokumentointia. Suureen työkuormaan vaikuttivat myös lisääntyneet sairaspöissaolat. Haastateltavat kokivat, että ongelmat jaksamisessa on tunnistettu, mutta toimenpiteisiin ryhtyminen on jäänyt vain puheeksi. Osa haastateltavista koki myös, että henkilöstön laskenut työhyvinvointi on vaikuttanut jonkin verran työilmapiiriin, joka yleisesti on ollut työpaikalla aina hyvä. Lisäksi haastateltavat kertoivat omista vaikeuksistaan motivoitua työhön tai huomanneensa muilla olevan vaikeuksia pitää motivaatio yllä työtä kohtaan.

*”Mun mielestä vain puheen tasolla, että kun on näitä palavereja, niin siellä sanotaan, että kyllä henkilöstöstä ollaan huolissaan, mutta siihen se sitten jäi.” (A)*

*”Kyllä siitä on tiedotettu, että porukka voi aika huonosti. Se on ollut aika lailla tiedossa, mutta musta tuntuu, että vaikka on ollut näitä tilastoja sun muita, niin silti jotenkin tuntuu, että ei sille ole hirveästi tehty mitään.” (A)*

*”Ei kai täällä nyt ihmiset palaisi loppuun, jos kaikki olisi OK. Nytkin on yksi pitkällä sairaslomalla loppuun palamisen takia ja yksi on osa-aikaisella sairaslomalla.” (A)*

*”Siitä on ollut puhetta, että tämä henkinen hyvinvointi pitää huomioida. Mutta tuota onhan täällä aika kireitä ihmisiä. Että ei se ole oikein mun mielestä huomioitu. Ei ole konkreettisia toimenpiteitä.” (A)*

*”Sä teet tuplasti sitä työtä. Sitten kun meillä täytyy pitää aikatauluista kiinni, niistä ei johdosta jousteta yhtään, et se on tehtävä, niin sitten tehdään pitkää päivää ihan liikaa töitä.” (A)*

*”Mun mielipide on siihen kyllä, että tässä on ollut liikaa vauhtia päällä. Ehkä olisi pitänyt tehdä pidemmällä aikataululla, että ihmiset voi vähän vetää happeakin välillä.” (A)*

*”Niitä työtehtäviä on kuitenkin paljon, niin tuntuu, että se jaksaminen on vähä huonoa. Moni on ollut sairaslomalla ja kaatuu sitten niidenkin hommat muille. Tätä pitäisi pystyä jotenkin välttämään.” (A)*

Haastateltavien mielestä työtaakkaa olisi voinut helpottaa joustavammalla aikataululla. Muutosprosessissa ei ole huomioida haastateltavien mielestä inhimillisiä tekijöitä, kuten sairastumisia, vaan niistä huolimatta prosessi tulee hoitaa annetussa aikataulussa. Lisäksi muutosaikaan olisi tullut varautua jo aikaisemmin palkkaamalla lisää henkilöitä muutosavuksi. Suureen työtaakkaan etsittiin helpotusta ottamalla ulkopuolisia konsultteja hoitamaan siirrettävien prosessien dokumentointivaihe. Lisäksi Virosta on tullut henkilöitä pisimmillään puolen vuoden mittaisille komennuksille opettelemaan siirrettäviä prosesseja. Tämä nähtiin hyötynä, vaikka opettaminen on myös vienyt resursseja työstä. Haastateltavat mainitsivat kuitenkin sen, että esimiehet ovat kannustaneet hyvin pitämään työaikaliukumaa pois aina silloin, kun se on mahdollista. Myös pienten huomion osoitusten koettiin auttavan jaksamisessa.

Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajat kertoivat muutoksen vaikuttaneen jollain tavoin jokaisen haastateltavan työhön. Muutoskiireen jälkeen työtehtävät vähenevät osalla merkittävästi ja työnkuva sisältää enemmän ongelmanratkaisuluontoista työtä. Lokaali toimipiste säilyy ensimmäisenä kontaktipisteenä asiakkaille, joten esimerkiksi ilmaantuneita ongelmia lähdetään selvittämään ensin lokaalista toimipisteestä. Taloushallintopalvelujen edustajien keskuudessa nostettiin esiin huoli työn mielekkyydestä tulevaisuudessa, jos työ sisältää suurimmaksi osaksi aikaa vievää ongelmien selvittelyä. Työtä tehdään päivittäin yhteistyössä Viron kanssa, johon ollaan yhteydessä Skypen, sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

*”Se on sitä ongelmienratkaisua, poliisityötä, selvitystä. Kaikista eniten on varmaan näkynyt sähköpostin määrässä, jossa kysytään sitä tai tätä tai valitetaan jostain. Sitä on valtavasti enemmän.” (A)*

*”Se on sellaista ongelmien selvittelyä. Ja kyllä sen huomaa, kun oikein juurta jaksain lähtee selvittämään, niin voi yhtäkkiä mennä puoli päivää ennen kuin on varma, mitä on tapahtunut.” (A)*

*”Konkreettisesti näkyy työssä kyllä siinä, että työt ovat vähentyneet.” (A)*

Työskentelykieli on muuttunut englanniksi. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa paikoitellen haasteita, koska joskus saattaa olla, että viesti ei mene perille sellaisena kuin se on tarkoitettu. Lisäksi sekavuutta aiheuttaa välillä se, että vaikka ohjeistus on käyttää englantia sähköposteissa ja toimeksiannoissa, saattaa osa viestiketjun viesteistä olla viroksi, osa suomeksi ja toimeksiantoja tulee edelleen suomeksi.

*”Myöskin se, kun kaikki toimeksiannot pitää olla englanniksi, niin kaikki ei vielääkään käytä sitä englantia, niin joutuu itse tulkkaamaan välissä.” (A)*

Taloushallintopalvelujen edustajat kokivat, että aikaisemmin palvelu on ollut syvempää ja asiakkaat ovat voineet soittaa suoraan tutulle kontaktille tai laittaa sähköpostia, mutta muutoksen myötä toimeksiannot on tehtävä virallista kanavaa pitkin. Suurin osa Taloushallintopalvelujen edustajista koki, että palvelutaso on laskenut ainakin väliaikaisesti. Virheitä tulee jonkin verran ja niiden selvittämiseen menee aikaa. Virheet kuitenkin korjataan virheen tekijän toimesta, jotta virheistä opitaan.

*”Varmasti aluksi aika paljon vaikutti työnjälkeen, että on ollut kaikenlaisia virheitä enemmän. Mutta ne korjataan sitten kuitenkin siellä, kuka sen virheen on tehnytkin, siinä mielessä niitä oppii sitten.” (A)*

Sisäisten asiakkaiden työhön muutos on vaikuttanut merkittävimmin siten, että toimeksiannot tehdään virallisessa työkalussa. Aikaisemmin haastateltavilla on ollut tiedossa henkilöt Taloushallintopalveluissa, joihin he ovat voineet olla suoraan yhteydessä. Haastateltavien mielestä toiminnasta on kadonnut joustavuus, mutta samalla todetaan, että se on hyvä asia, että työt eivät henkilöidy liikaa. Tällä varmistetaan se, että kuka tahansa voi tarttua toimeksiantoon ja hänellä on kaikki tarvittava tieto saatavilla.

*”Yhä enemmän tämä lisääntyy, että sä et kommunikoi henkilöiden kanssa vaan lähetät ryhmälle anonyymejä henkilöitä sähköpostin. Ennen on ollut nimetty kirjanpitäjä, jonka kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, mutta nyt tehdään tällainen anonyymi toimeksianto, jossa joku sitten tekee jotain.” (B)*

*”Ehkä se vähän vaivaa, että kaikki pitää mennä virallista kautta, että se joustavuus on kadonnut.” (B)*

Sisäiset asiakkaat kertoivat, että myös heille asiointikieli on muuttunut englanniksi, joten kaikki toimeksiannot tulisi tehdä englanniksi, kun aikaisemmin asiat on saanut hoitaa omalla kielellä. Osa dokumenteista, jotka liitetään toimeksiantoihin voivat olla vielä suomeksi. Asiointikielen muutos ei ole aiheuttanut vastarintaa haastattelijoissa, mutta pieniä haasteita muutoksessa on koettu, minkä oletetaan johtuvan siitä, että Englanti ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli.

*”Et kun itse näkee et asian pitäisi mennä jollain lailla ja toisessa päässä sitten ei kuitenkaan tehdä sillä tavalla, kun itse oli ajatellut, et mikä on sitten se oikea tapa tehdä. En tiedä onko se sitten kielestä johtuva asia, kun se ei ole kummankaan oma äidinkieli, mikä saattaa hankaloittaa asiaa” (B)*

Sisäiset asiakkaat kertoivat tekevänsä tällä hetkellä enemmän työtä sen varmistamiseksi, että toimeksiannot menevät oikein ja uuteen toimintamalliin voi luottaa. Suurin osa haastateltavista on ollut tyytyväisiä, koska ongelmia ei ole syntynyt. Joidenkin prosessien osalta ongelmia on kuitenkin ollut ja ne vaativat asiakkaankin suunnalta resursseja selvittelytyöhön, miksi asiat eivät suju niin kuin pitäisi.

*”Tottakai joutuu tekemään sellaista tsekkailua, että menevätkö ne kirjaukset oikein. Tavallaan tarkistaa, että se luotettavuus on siellä. Mutta hyvin toimii ja olen ollut tyytyväinen.” (B)*

*”Tuntuu, että aina kun tulee uusia nimiä, niin tulee uusia ongelmia. Jotenkin tuntuu et ne ei riittävästi ohjeista tai tiedotus ei siirry uusille henkilöille.” (B)*

*”Se häiriöttömyys on pystytty pitämään. Häiriöt ovat kiusallisia ja on pystytty pitämään tietyt aikataulut ja varsinkin kuun vaihteessa olisi hyvin ikävää, jos hommat eivät toimisi. Kirjanpidon osalta se toki on kesken se siirto, joka ehkä on se kriittisin.” (B)*

#### 4.3.3 Jatkossa huomioitavat asiat muutoksen onnistumisen kannalta

Taloushallintopalvelujen näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, mitä jatkossa tulee ottaa huomioon muutoksen onnistumisen kannalta, miten asiakastyytyväisyys saadaan pidettyä hyvänä ja miten yhteistyö lokaalin ja globaalin palvelukeskuksen kanssa saadaan sujumaan



saumattomasti. Myös sisäisen asiakkaan näkökulman edustajia pyydettiin kertomaan, mikä heidän kannaltaan on oleellista asiakastytyvyyden säilyttämisen kannalta.

Taloushallintopalvelujen edustajien mielestä oli erittäin tärkeää tulevaisuuden kannalta, että Suomen ja Viron tiimit pääsevät tutustumaan toisiinsa, jotta voidaan aidosti luoda yhteistyötä maiden välille. Haastateltavat korostivat erityisesti kasvokkain tapaamisen merkitystä. Nyt vain osa henkilöistä ovat päässeet tutustumaan toisiinsa. Haastateltavien mielestä tulee myös varmistaa, että roolien ja vastuuden jako on selvää tiimien välillä. Lisäksi vakiintuneet yhteiset palaverikäytännöt nähtiin tärkeänä työn sujuvuuden kannalta.

*”Se on pitänyt jo aloittaa se varmistus, että luodaan se yhteys alun perinkin. Että meillä on jonkinlaista yhteistyötä ja pystytään kommunikoimaan.” (A)*

*”Uuden ihmisen neuvominen Skypea kautta on hankalaa, jos ihmistä ei ole koskaan edes nähnyt. Jos ei nyt joka vuosi ole yhteistä tapaamista niin edes joskus. Tiimipalaverit Skypea kautta on myös hyvä idea.” (A)*

*”Se, että pitäisi käydä yhdessä se missä on määritelty roolit ja vastuut, että kuka tekee mitä, jotta on sama käsitys asioista kummallakin puolella.” (A)*

Taloushallintopalvelujen edustajat näkivät osaamisen kehittämisen toisena tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta. Osaaminen täytyy saada sille tasolle, jolla se on ollut aikaisemmin. Ymmärretään kuitenkin, että henkilöt ovat uudessa organisaatiossa ilman aikaisempaa kokemusta alalta ja ihmisen kyky oppia on rajallinen. Suomessa vastaavia tehtäviä hoitaneilla henkilöillä on saattanut olla monen kymmenen vuoden kokemus työstä, mitä on vaikea korvata. Tavoitteena on, että palvelutasoerot eivät saisi näkyä suuresti asiakkaille. Jotkut haastateltavista mainitsivat huolestaan työntekijöiden vaihtuvuudesta uudessa palvelukeskuksessa ja sitä kautta menetetyistä osaamisesta. Vaihtuvuus on kuitenkin vielä tasolla, johon organisaatiossa on varauduttu.

*”Osaamisen pitää Virossa päätyä sille tasolle mikä meillä on, mutta siihen menee aikaa.” (A)*

*”Onhan sitä vaihtuvuutta ollut, mutta se että meillä on isojoukko niitä jotka ovat olleet vuosia talossa, heillä on osaamista laajasti ja ymmärtävät asiakkaiden tarpeet. Ei voi olettaa ne uudet ihmiset heti ymmärtävät mistä on kysymys.” (A)*

Taloushallintopalvelujen edustajat toivat esille myös sen, että uusien toimintatapojen juurruttamiseen tulee kiinnittää huomiota. Toimintatapojen juurruttamisella käsitetään esimerkiksi uuden palvelukielen, englannin, sisäistäminen ja käyttäminen sovitusti. Lisäksi Taloushallintopalvelujen asiakkaiden puolelta toivottiin uusien työkalujen omaksumista ja käyttöönottoa.

Sisäisen asiakkaan näkökulman edustajien mielestä tulevaisuuden kannalta on tärkeää ylläpitää yhteys yksiköihin. Viestintä, asiakaspalautteen kerääminen, säännölliset Functional Team tapaamiset, keskustelut ja koulutukset nähtiin tärkeänä. Haastateltavat toivoivat, että palvelut eivät etäännyisi liikaa yksiköistä, vaan heidän tarpeensa huomioidaan myös jatkossa.

*”Se miten ehkä pelkää, että se tulee vaikuttamaan yksiköissä, kun se koko ajan kuitenkin etäännyy siitä yksikkömaailmasta, että kun ne keskitetään aina vain kauemmas ja isompiin yksiköihin, niin että se ei unohdu kuitenkaan, vaikka tehokkuus on tavoitteena, niin ei vaikuta yksiköiden toimintaan ja hankaloita siellä päässä asioita. Pysyy kuitenkin se näkemys yksiköiden tarpeista mukana.” (B)*

*”Samalla tavalla kuin aikaisemminkin; asiakaspalaute, nämä säännölliset tapaamiset Functional tiimin kanssa, keskustelut, ehkä koulutukset...” (B)*

Sisäiset asiakkaat myös olettivat, että tietotaso uudessa palvelukeskuksessa saattaa tippua väliaikaisesti, joten tehokkaalla perehdyttämällä, osaamisen kehittämällä ja tiedon siirrolla on iso merkitys muutoksen onnistumisessa.

*”Koska jos täällä on kirjanpitäjä joka on vuositolkulla tehnyt meidän kanssa ja ollut tässä yritys maailmassa, niin ei niillä muilla ole sitä samaa osaamista ja tietotaitoa se on selvä. Tämä on sellainen, että me ymmärretään se ja meidän pitää ymmärtää se.” (B)*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa kerrataan johdantokappaleessa esitetyt tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat. Tutkimuksen empiriaosuuden keskeisimmistä tuloksista tehdään kattava yhteenvedo ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Lisäksi otetaan kantaa siihen, saavutettiinko tutkimuksen tavoite. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa muutoksessa toimijoiden kokemuksiin muutoksesta sen onnistumisen edistämiseksi. Alati muuttuvassa ja hektisessä liike-elämässä muutosjohtaminen ja muutososaaminen ovat organisaation menestyksen kannalta olennaisen tärkeitä tekijöitä. Muutosten epäonnistumisen taustalla on tunnistettu usein olevan muutoksessa toimiviin henkilöihin liittyvät seikat kuin asioiden johtamisessa epäonnistuminen. Siksi on tärkeää ymmärtää, millaisilla muutosjohtamisen keinoilla muutoksessa toimijat saadaan parhaiten työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkielman kirjallisuuskatsausta kootessa selvisi tutkimuksien teemojen organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen ja yksilön näkökulman muutoksessa olevan hyvin edustettuna kirjallisuudessa. Kirjallisuutta teemojen välisten yhteyksien tutkimisesta laajamittaisen organisaatiomuutoksen kontekstissa on rajatumminkin. Tutkimukseen tuo monipuolisuutta sidosryhmän edustajan näkökulman mukaan tuominen pelkän yksikön näkökulman sijaan. Tutkimusta aloittaessa tutkimuksen tavoitetta ei rajattu kovin tarkasti, vaan tutkimuksen keskeisimmän annin annettiin muotoutua tutkimuksen edetessä.

### 5.1 Keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, *miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen case-yrityksessä?* Empiirisen aineiston mukaan enemmistö yksikön henkilöstöstä suhtautuu muutokseen kyynisesti ja heidän kertomuksistaan on tunnistettavissa kappaleessa 2.3.2 esitettyjä muutosvastarinnan piirteitä ja syitä. Päälimmäisinä syinä muutosvastarinnan takana ovat epäileväisyys muutoksen toivottujen vaikutusten saavuttamisesta, muutosvision aliarvioiminen, huoli omasta asemasta tulevaisuudessa, onnistuneen esimerkin

puuttuminen ja kokemus siitä, että heidän työtään ei arvosteta. Lisäksi haastateltavien kielteiseen suhtautumiseen ja kokemukseen arvostuksen puutteesta vaikutti muutoksen toteutus-tapa, joka sisälsi useiden henkilöiden työsuhteen päättymisen. Sisäiset asiakkaat kokivat muutoksen yksikköön verraten neutraalimmin, mutta heidän kertomuksistaan on havaittavissa jonkin verran huolta palvelun laadun säilymisestä ja kyseenalaistusta muutoksen tarpeellisuudesta.

Empiirisissä tuloksissa korostuvat haastateltavien kokemukset työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin ongelmista ja käsitys siitä, että työhyvinvointia ei ole tuettu tarpeeksi organisaatiossa, vaikka ongelma on tunnistettu. Työhyvinvointi on monen tekijän summa ja yksittäisiä syitä sen taustalla on vaikea eritellä. Suurimmiksi syiksi huonontuneen jaksamisen ja lisääntyneiden sairaspotilaiden taustalla tunnistettiin kuitenkin suuri työkuorma ja kiireinen aikataulu. Muutosajan suuri henkilöstötarve olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon muutoksen suunnitteluvaiheessa. Lisäksi laskeneen työssäjaksamisen syyksi tunnistetaan epävarmuus ja vaikeus motivoitua työhön.

Esimiehen rooli koettiin erittäin tärkeäksi muutoksessa ja oman esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Esimiehen tärkeimpinä tehtävinä mainittiin esimerkkinä toimiminen, koordinoiminen, viestiminen, kannustaminen ja tasapuolinen kohtelu. Muutosta koordinoivan ylemmän johdon osalta haastateltavat kokivat, että heidän tulisi välittää enemmän tukea ja olla läsnä.

Sekä yksikön, että yksikön sisäisten asiakkaiden osalta toivottiin enemmän viestintää. Muutosprosessin aluksi viestintää saisi olla niin paljon kuin mahdollista, jotta tilaa ei jää huhuille ja epävarmuudelle. Haastateltavat kokivat, että epävarmoistakin asioista tulisi mieluummin viestiä kuin olla viestimättä. Jatkossa on tärkeää, että asioista viestitään tasaisesti helposti ymmärrettävinä kokonaisuuksina.

Haastateltavia oli vaihtelevasti osallistettu muutosprosessiin. Hyvin harva kuitenkaan koki, että heillä oli mahdollisuutta vaikuttaa prosessin suunnitteluun, vaan he kokivat olevansa vain mukana toteuttamassa muutosta ylemmältä organisaatiosta annettujen ohjeiden mukaan. Sisäisiä asiakkaita ei otettu mukaan muutoksen suunnitteluun tai toteuttamiseen. Muutostutustusten ja muutosvalmennusten rooli muutosprosessissa näyttäytyi hyvin vähäisenä. Osa

haastateltavista ei muistanut, että mitään koulutusta olisi edes järjestetty. Mielipiteet sen suhteen, olisiko koulutusta ollut hyvä järjestää enemmän, olivat vaihtelevia. Jos toiveita kuitenkin esitettiin, niin koulutuksesta toivottiin olevan konkreettista hyötyä muutosprosessin toteuttamiseen. Esimiesasemassa toimiville henkilöille oli järjestetty muutosjohtamisen koulutus, joka koettiin onnistuneeksi.

Tulevaisuuden kannalta tärkeimpinä tekijöinä nähtiin aidon yhteyden luominen ja luottamuksen rakentaminen lokaalin ja globaalin palvelukeskuksen tiimien välille, jotta yhteistyö sujuu parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi tärkeänä pidettiin hyvin johdettua osaamisen kehittämistä uudessa palvelukeskuksessa ja uusien toimintatapojen juurruttamista sekä yksiköissä että asiakkaiden toimintatavoissa.

Toinen tutkimuskysymys oli, *onko muutosjohtamisessa löydettävissä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin muutoksesta?* Vastaus kysymykseen esitetään yhdistämällä tutkimuksen empiiriset tulokset kirjallisuuskatsauksessa esiin tuotuihin tutkimuksiin. Teoriaosuudessa luvussa 2.1.2 esitetyissä erilaisissa muutosprosessimalleissa korostui muutostarpeen tähdentäminen ja sen perusteleminen, miksi nykyinen olotila ei ole enää toivottu. Haastateltavien kertomuksista voidaan päätellä heidän olleen tyytyväisiä organisaation entiseen olotilaan ja olevan jonkin verran haluttomia tukemaan muutosta. Kotterin (1996) mukaan liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan on yksi yleisimmistä muutoksen epäonnistumisen syistä. Henkilöstön asenteeseen muutosta kohtaan ja halukkuuteen tukea muutosta voidaan useiden tutkijoiden (ks. esim. Fuchs & Prouskan 2014, Morgan ja Zeffane 2003, Brown & Gregan 2008) mukaan vastata osallistamalla henkilöstöä enemmän muutokseen ja antamalla laajat valtuudet toimia muutoksessa. Empiiristen tulosten mukaan suurin osa henkilöstöstä kokee, että muutokseen ei ole osallistettu vahvasti tai ainakaan heillä ei ole ollut valtuuksia suunnitella muutoksen toteuttamista. Osallistamista henkilöstön suhtautumiseen myönteisesti vaikuttavana keinona tukee empiirisessä tutkimuksessa tehdyt havainnot siitä, että haastateltavat, jotka osallistuivat muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun keskimäärin enemmän, suhtautuivat muutokseen myönteisemmin. Tutkimusaineistosta tehtyihin havaintoihin luottamuksen heikentymisestä organisaation johtoa kohtaan voidaan myös vastata muun muassa Weber & Weber (2001) mukaan osallistamisen keinoin, sillä henkilön osallistumisen muutosprosessiin on havaittu lisäävän luottamusta yrityksen johtoa kohtaan.

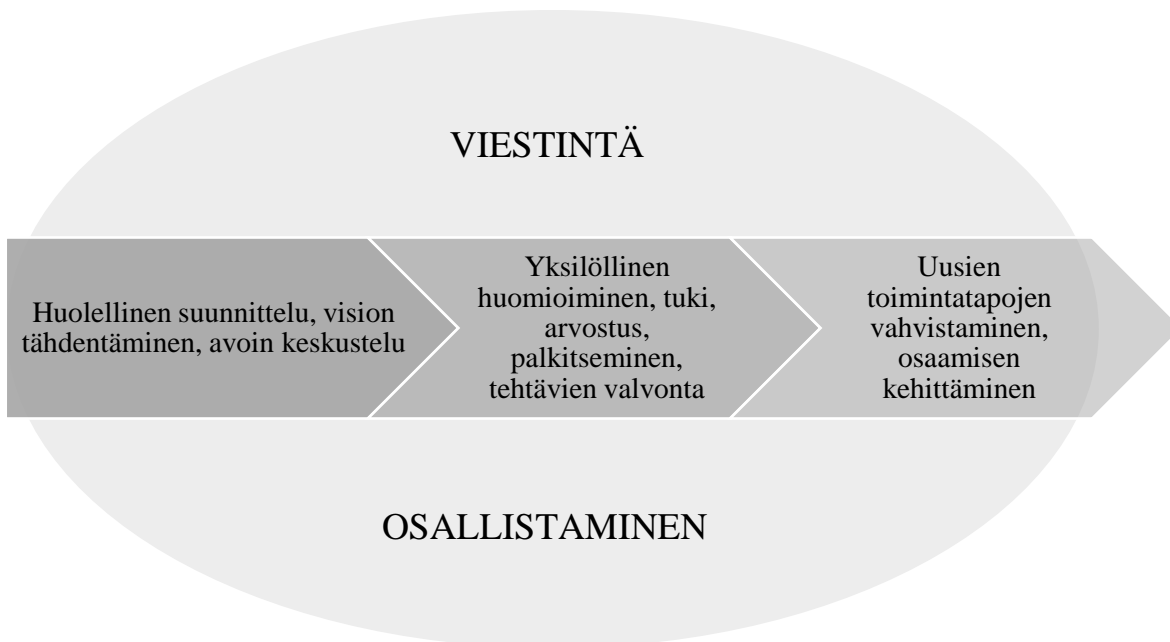
Luvussa 2.1.2 esitetyissä muutosprosessimalleissa yksi tärkeimmistä vaiheista on muutoksen vision suunnan viestiminen koko organisaatioon. Vision viestiminen tunnustetaan myös luvussa 2.2.1 esitetyissä muutosjohtajan kompetensseissa Woodward & Hendryn (2004) mukaan tärkeimmäksi muutosjohtajan kompetenssiksi. Case-yrityksessä on kuitenkin havaittavissa muutosvision aliarvioimista ja epäilyksiä vision realistisuudesta, mistä syystä muutoksen visiosta on tärkeä viestiä ja kertoa vielä enemmän, sekä poistaa esteet vision tieltä.

Viestintä koetaan yhdeksi tärkeimmistä muutosjohtajan työkaluista, mutta myös suurimaksi kompastuskiveksi muutoksessa. Jo muutoksen alkuvaiheessa aloitettu rehellinen, intensiivinen ja avoin viestintä vähentää henkilöstön epävarmuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Viestinnällä voidaan myös lisätä henkilöstön muutosvalmiutta. Kirjallisuuskatsaus (luku 2.2.2) tukee tutkimusaineistosta esiin nostettuja havaintoja siitä, että myös epävarmoista asioista kannattaa viestiä ja viestin muodostamisessa on tärkeää huomioida vastaanottavan joukon suuruus, sillä mitä suuremmalle joukolle viestitään, sitä pelkistetympää ja helpommin ymmärrettävää viestinnän tulee olla.

Tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat kirjallisuuskatsauksessa (luku 2.3) esitettyjä tutkimuksia siitä, miten jokainen yksilö kokee muutoksen ainutlaatuisesti ja kokemukset vaihtelevat prosessin edetessä kaikilla yksilöillä eri tahtiin. Kun osa henkilöistä on saavuttanut hyväksynnän vaiheen, saattaa osa henkilöistä olla vielä vahvasti kieltämisen vaiheessa. Osa tarvitsee enemmän tukea selviytyäkseen muutoksesta ja toisille muutoksessa eläminen on luontevampaa. Muutosjohtamisen pääasiallisia keinoja yksilön kokemusten hallitsemiseen muutosprosessin eri vaiheissa ovat avoin keskustelu, tuki, jatkuva viestintä, koulutus ja osallistaminen. Myös luottamus, arvostus ja henkilöiden yksilöllinen kohtaaminen ovat avainasemassa yksilöiden kokemusten hallitsemisessa. Ilman pyrkimystä hallita yksilöjen kokemuksia, organisaatiossa ei välttämättä koskaan saavuteta hyväksyntää ja sitoutumista muutokseen.

Empiirisestä aineistosta esiin nousseet kokemukset luottamuksen vähenemisestä organisaation johtoa kohtaan, epävarmuus, tuen puute, näkemykset siitä, että viestintää pitäisi olla enemmän ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutokseen ovat heijastuneet henkilöstöön kyynisyytenä muutosta kohtaan ja laskeneena työhyvinvointina. Työhyvinvointi on kuitenkin monen tekijän summa, johon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, johta-

minen, organisaatio, työilmapiiri ja työ itsessään. Varsinkin suurilla ja radikaaleilla organisaatiomuutoksilla on lähes aina negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön, eikä niitä ole mahdollista täysin kontrolloida (Morgan ja Zeffane 2003; Dahl 2011). Empiirisen aineiston ja kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen tutkimuksien perusteella voidaan tehdä päätelmä, että viestinnällä ja osallistamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin muutoksesta. Alla esitettyyn kuvioon (kuvio 4) on koottu muutosjohtajan huomioitavat tekijät muutosprosessissa toimivien ihmisten kokemusten hallitsemiseen tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella.



**Kuvio 4.** Muutosjohtajan vaikutuskeinot henkilöstön kokemuksiin muutoksessa.

## 5.2 Loppupäätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia henkilöstön kokemuksia case-yrityksessä toteutetusta muutoksesta ja miten näihin kokemuksiin voidaan vaikuttaa muutosjohtamisen keinoin, jotta muutoksella on parhaat mahdolliset lähtökohdat onnistua. Eli toisin sanoen, *mitä muutosjohtamisen kannalta olisi voitu tehdä paremmin henkilöstön kokemukset huomioon ottaen?* Tutkimustuloksien valossa voidaan todeta osallistamisella ja viestinnällä olevan suurin rooli henkilöstön kokemusten muokkaamisessa muutosprosessissa, mitä tukevat myös aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Jokainen muutoksessa toimija on kuitenkin yksilö ja kokee muutoksen ainutlaatuisesti, joten muutoksessa toimijoiden yksilöllinen huomiointi on tärkeää. Tuki, luottamus ja arvostus ovat myös avainasemassa.

Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää, eikä niin ole tarkoituskaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada laajasti tietoa yksittäisestä tapauksesta, mistä johtuen oikeaa vastausta ei ole. Organisaatiot ja niissä toimivat henkilöt ovat aina uniikkeja, joten muutos-tilanteissa eivät korostu aina samat asiat ja eri tutkimuksissa voidaan saada vaihtelevia tuloksia. Poimimalla haastateltavien kertomuksista yhteneväisiä tekijöitä, voidaan kuitenkin saada parhaimmillaan ymmärrystä siitä, mihin asioihin ihmisten johtamisessa tulee kiinnittää enemmän huomiota muutoksen onnistumisen varmistamiseksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa case-yrityksessä muiden palvelujen osalta, joissa muutosprosessi on vasta alkamassa. Tuloksia voidaan hyödyntää lisäksi Taloushallintopalvelut-yksikössä, sillä muutosprosessin ei voida katsoa olevan vielä valmis.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta on perinteisesti arvioitu *reliabiliteetilla* ja *validiteetilla*. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Nämä mittaustavat pohjautuvat kuitenkin määrällisestä tutkimuksesta, joten ne eivät ole perinteisessä muodossaan sovellettavissa laadullisen tutkimuksen kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 133.)



Hirsjärvi ja Hurmen (2000: 188–190) mukaan laadullisen tutkimuksen reliaaabeliutta arvioitaessa tarkastellaan pikemminkin tutkijan toimintaa haastateltavien sijaan. Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko haastattelut litteoitu oikein. On tärkeää, että tutkimustulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa hyvin pitkälle. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päästä erilaiseen tulokseen, eikä tämä tarkoita sitä, että toinen tutkimus olisi välttämättä toistaan heikompi.

Perinteisen validiuden toteamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää pääasiassa kahta eri toimintatapaa. Triangulaatiossa haastattelemalla saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatavaan tietoon. Kun löydetään yksimielisyys lähteen ja haastateltavan antaman tiedon välillä, voidaan tulkinnan saaneen vahvistusta. Tarkoitus ei ole kuitenkaan löytää kaikille tulkinnoille vahvistusta, vaan tätä kautta löytää myös uutta tietoa tutkimuksen kohteesta. Validoinnilla pyritään myös tarkastamiseen. Tarkistamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija ilmaisee kantansa avoimesti ja perustelee sen, miksi vaihtoehtoiset tulkinnat on suljettu pois tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188–190.)

#### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaiheina organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen ja yksilön kokemukset muutoksessa ovat hyvin mielenkiintoisia ja ajankohtaisia. Yksittäisenä tutkimuksena tätä tutkimusta ei voida pitää kovin kattavana, joten se antaa paljon sijaa jatkotutkimuksille. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitetyt tutkimustulokset viittaavat siihen, että yksilöjen kokemukset muutoksesta muuttuvat myönteisimmiksi ajan kuluessa, kun muutoksen suunta ja henkilön oma rooli ovat paremmin selvillä. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisikin toistaa tutkimus jonkin ajan kuluttua sen selvittämiseksi, miten yksilön kokemukset muutoksesta ovat muuttuneet ajan kuluessa – vai ovatko ne muuttuneet. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia case-yrityksen toisen palveluyksikön muutosprosessia ja vertailla yksikköjen kokemuksia muutoksesta ja käytetyistä muutosjohtamisen menetelmistä.

## LÄHDELUETTELO

- Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leader's commitment to change and their effectiveness to change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management* 27: 6, 900–921.
- Bernstrøm, V. & Kjekshu, L. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health* 12, 1–14.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management December* 47: 4, 667–686.
- Bryson, A.; E. Barth & H. Dale-Olsen (2013). The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being and the Moderating Role of Trade Unions. *Industrial & Labor Relations Review* 66: 4, 989–1011.
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Carlisle, K. & Murphy, S. (1996). *Practical Motivation Handbook*. Hoboken. NJ: Wiley.
- Chia R. (2003). *Organization Theory as Postmodern Science*. Teoksessa Tsoukas, H., Knudsen, C. The Oxford Handbook of Organization Theory. Oxford: Oxford University Press s. 113–140.
- Dahl, M. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science* 57: 2, 240–256.
- Draft, R. (1986). *Organizaton Theory and Design*. St Paul: West Publishing Company.
- Erämetsä, T. (2004). *Myönteinen muutos*. 2. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

- Fuchs, S. & Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management* 14: 3, 361–383.
- Grant, D. & Marshak, R. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47, 204–235.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jarret, M. (2004). Tuning into the emotional drama of change: extending the consultant's bandwidth. *Journal of Change Management* 4: 3, 247-258.
- Juuti, P. & Virtanen P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kitzmler, R.; R. Anderson & R. McDaniel (2010). Making sense of health information technology implementation: A qualitative study protocol. *Implementation Science* 5, 95–103.
- Koskinen, I.; P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management* 4: 3, 193–215.
- Manka, M-L.; M-L Kaikkonen & S. Nuutinen (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

- Mathur, A. (2013). Employee Motivation, Adjustment and Values as Correlates of Organizational Change. *Review of HRM* 2, 35–60.
- Metsämuuronen, J. (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.
- Mills, J.; K. Dye & A. Mills (2009). *Understanding organizational change*. London: Routledge.
- Moran J. & Brightman B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International* 6: 2, 111–118.
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management* 14: 1, 55-75.
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review* 13: 2, 239–249.
- Penava, S. & Šehić, D. (2004). Transformational leaders as change agents in information technology organizations. *Economic Annals* 59: 200, 131–162.
- Ponteva, K. (2012) *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ponteva, K. (2010) *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Rafferty, A. & Jimmieson, N. (2016). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management* 00, 1–17.
- Shin, J.; M-J. Seo; D. Shapiro & M. Taylor (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science* 51: 4, 501–528.

- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. 3rd edition. Prentice Hall: Financial Times.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Straatmann T.; Kohnke O.; Hattrup K. & Mueller K. (2016). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52: 3, 265–295.
- Syed, T.; S. Hussain; A. Tayyaba; J. Muhammad; S. Haider; H. Hadi & A. Muhammad (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Tannera, G. & Otto, K. (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *The International Journal of Human Resource Management* 27: 19, 2183–2201.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa* [online]. Tampere: Tammerprint [Siteerattu 4.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)>.
- Tienari, J. & Meriläinen S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos. Jyväskylä: Tammi.
- Valleala, U.; S. Herranen; K. Collin & S. Paloniemi (2015). Fostering Learning Opportunities Through Employee Participation Amid Organizational Change. *Vocations and Learning* 8, 1 –34.

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2010). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan peruste.* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Weber J. & Weber P. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 22: 6, 291 –300.
- Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management* 4: 2, 155–183.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.* Infor. Jyväskylä.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelujen kysymysrunko yksikön edustajalle

#### Organisaatiomuutos:

- Kertoisitko, miten Taloushallintopalveluissa viime toukokuussa alkanut muutosprosessi on näkynyt sinulle?
- Mistä mielestäsi tarve kyseiseen muutokseen on syntynyt ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa?

#### Muutosjohtaminen:

- Miten muutoksesta on viestitty henkilöstölle, mitä välineitä viestintään on käytetty?
- Onko viestintä ollut riittävää ja ovatko käytetyt välineet olleet oikeat?
- Miten henkilöstö on sitoutettu ja otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?
- Onko muutoksen läpiviemisessä käytetty erilaisia koulutuksia tai valmennuksia?
- Miten koulutukset ja/tai valmennukset sopivat omiin tarpeisiisi?
- Miten henkilöstön hyvinvointi on otettu huomioon näin suuressa muutoksessa?
- Millaista johtajuutta muutosprosessissa tarvitaan ja mikä on esimiehen rooli muutoksessa?
- Onko esimiehesi pystynyt vastaamaan näihin tarpeisiin?
- Miten muutoksesta on viestitty sidosryhmille, mitä välineitä viestintään on käytetty?
- Miten sidosryhmiä on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?

#### Kokemukset muutoksesta:

- Miten muutos näkyy työssäsi?
- Miten muutos on vaikuttanut kokemaasi palvelutasoon ja tapaan tarjota palveluita?
- Miten koet, että henkilöstö on suhtautunut muutokseen? Mistä tämä johtuu?
- Miten olet huomannut oman suhtautumisesi muuttuneen prosessin aikana?
- Mikä muutoksessa on mielestäsi kaikkein vaikeinta ja ongelmallisinta?
- Mitä voidaan jatkossa tehdä toisin, tai toivot että aikaisemmin olisi tehty eri tavalla?
- Mitä pitää tehdä jatkossa, jotta asiakastytyväisyys on hyvällä tasolla?
- Miten varmistetaan, että yhteistyö globaalien ja alueellisten palvelukeskusten kanssa sujuu saumattomasti?
- Mitkä asiat on hoidettu hyvin muutosprosessissa? Onko koettu onnistumisia?
- Mikä on päällimmäinen tunteesi muutoksesta tällä hetkellä?

**LIITE 2.** Teemahaastattelujen kysymysrunko asiakasnäkökulman edustajalle**Organisaatiomuutos:**

- Kertoisitko, miten Taloushallintopalveluissa viime toukokuussa alkanut muutosprosessi on näkynyt sinulle?
- Mistä mielestäsi tarve kyseiseen muutokseen on syntynyt ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa?

**Muutosjohtaminen:**

- Miten muutoksesta on viestitty sidosryhmille, mitä välineitä viestintään on käytetty?
- Oliko viestintä riittävää ja olivatko käytetyt välineet oikeat?
- Miten sidosryhmiä on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?

**Kokemukset muutoksesta:**

- Miten olet suhtautunut muutokseen ja onko suhtautumisesi muuttunut prosessin edetessä?
- Miten muutos on vaikuttanut tapaasi asioida Taloushallintopalvelujen kanssa?
- Miten muutos on vaikuttanut kokemaasi palvelutasoon?
- Mikä muutoksessa on mielestäsi kaikkein vaikeinta ja ongelmallisinta?
- Mitä voidaan jatkossa tehdä toisin, tai toivot että aikaisemmin olisi tehty eri tavalla?
- Miten varmistetaan, että lokaalin toimintapaikan palvelutaso pysyy hyvänä?
- Mitä pitää tehdä jatkossa, jotta asiakastytyvyisyys on hyvällä tasolla?
- Mitkä asiat ovat onnistuneet muutosprosessissa?