

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Nina Henriksson

**TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUS MUUTOKSESTA YRITYS X:N
HR-YKSIKÖSSÄ**

Tapaustutkimus havainnointi- ja haastattelunäkökulmasta

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2. Keskeiset käsitteet	10
1.3. Tutkimuksen rakenne	11
2. MUUTOSJOHTAMINEN	13
2.1. Muutosjohtamisen mallit	14
2.1.1. Kotterin muutosjohtamisen malli	15
2.1.2. Lewinin muutosjohtamisen malli	17
2.1.3. Transformationaalinen johtaminen	18
2.2. Muutosprosessi ja sen vaiheet	19
2.2.1. Muutostyypit	22
2.2.2. Muutoksen kokeminen yksilönä	25
2.2.3. Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta	28
2.2.4. Muutosvastarinta	30
2.3. Epävarmuus muutostilanteissa ja sen hallinta	33
2.4. Työhyvinvointi muutoksen aikana	35
2.5. Työyhteisö tukena muutoksessa	40
2.6. Muutosjohtajan rooli ja haasteet	42
3. METODOLOGIA	47
3.1. Laadullinen tutkimus	47
3.2. Tapaustutkimus	48
3.3. Aineiston kerääminen	50
3.4. Aineiston analyysimenetelmä ja tulkinta	54

4. TUTKIMUSTULOKSET	56
4.1. Havainnoinnit	56
4.1.1. Organisaatiomuutos HR-yksikössä	56
4.1.2. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen	58
4.1.3. Uuden työntekijän aloittaminen ja toisen irtisanoutuminen	60
4.1.4. Uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä	62
4.1.5. Uudet järjestelmät käytössä	63
4.2. Haastattelut	65
4.2.1. Merkittävät muutokset muutosprojektin aikana	65
4.2.2. Tapahtuneet muutokset	71
4.2.3. Muutoksen kokeminen yksilön näkökulmasta	75
4.3. Havainnointien ja haastattelujen keskinäistä vertailua	79
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	82
5.1. Tutkimustulosten yhteenveto	82
5.2. Johtopäätökset	87
5.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	89
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	90
LÄHDELUETTELO	91
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	95
LIITE 2. Muutosprojektin aikajana	97

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Lewinin kolmen askeleen muutosmalli.....	17
Kuvio 2. Klassinen muutoskäyrä.	19
Kuvio 3. Muutoksen vaiheet.	20
Kuvio 4. Muutosvastarinnan syyt (Pirinen 2014: 99).	31
Kuvio 5. Organisaatiomuutoksen, stressin ja tuen malli (Smollan 2017).....	39
Kuvio 6. Muutoksen riskivaikutukset työyhteisöön (Sundvik 2006: 120).	41
Kuvio 7. Havainnoidut tapahtumat aikajanalla.	51
Kuvio 8. Organisaatiomuutos HR-yksikössä.	57
Kuvio 9. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen.	59
Kuvio 10. Uuden työntekijän aloittaminen ja toisen irtisanoutuminen.	60
Kuvio 11. Uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä.	62
Kuvio 12. Uudet järjestelmät käytössä.....	63
Kuvio 13. Merkittävimmät muutokset muutosprojektissa.	66
Kuvio 14. Muutosten herättämät ajatukset.	68
Kuvio 15. Esimiestyö, työilmapiiri, viestintä ja vaikutusmahdollisuudet.	71
Kuvio 16. Selviytymistekijät muutosten aikana.....	76
Kuvio 17. Kehitettävät asiat jatkossa.	77
Kuvio 18. Epävarmuuden vähentämisen keinot.	88
Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallit	14
Taulukko 2. Organisaatiomuutostyypit (Stenvall & Virtanen 2007: 25).	23
Taulukko 3. Muutoksen vaiheet yksilön kokemana (Ponteva 2012: 18).	29

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Nina Henriksson
Pro gradu -tutkielma:	Työntekijöiden kokemus muutoksesta Yritys X:n HR-yksikössä: Tapaustutkimus havainnointi- ja haastattelunäkökulmasta
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Anu Hakonen & Timo-Pekka Uotila
Aloitusvuosi:	2015
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 97

TIIVISTELMÄ

Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi nousee tärkeäksi muutosten aikana, sillä jokainen työntekijä kokee muutoksen eri tavalla. Muutokseen liittyy usein epävarmuutta, joihin työntekijät reagoivat yksilöllisesti. Epävarmuuden kokemisella on tutkittu olevan negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja luottamukseen organisaatiota kohtaan, jonka takia työntekijöiden tukeminen on tärkeitä muutoksen aikana. Tukemalla työntekijöitä muutosten aikana, voidaan vähentää koettua epävarmuutta sekä kasvattaa työntekijöiden halua olla mukana muutoksessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää muutosta ja muutoksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään muutosjohtamisen teoriaan ja muutoksen tuomiin vaikutuksiin aiheita käsittelevien tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden kautta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitetään, miten HR-yksikön työntekijät ovat kokeneet muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen eri vaiheille on pyritty tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin sekä selvittämään, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet heidän työskentelyynsä. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoinneilla ja haastatteluilla. Tutkimuksessa havainnoitiin viittä valittua tapahtumaa ja havainnointien pohjalta toteutettiin yksilöhaastattelut. Molemmat aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että oikeudenmukaisuuden kokemisella, avoimella viestinnällä ja esimiehen tuella on yhteys epävarmuuden kokemiseen. Epävarmuuden kokemista on mahdollista vähentää näiden tekijöiden avulla. Aktiivisella viestinnällä ja avoimuudella voidaan lisätä työntekijöiden tietoisuutta asioista sekä luottamusta toisiaan kohtaan. Tällä tavoin myös oikeudenmukaisuuden kokemista voidaan parantaa, kun asioista keskustellaan yhdessä. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että esimieheltä saatavan tuen tarve kasvoi muutoksia kohdatessa. Esimieheltä saatu tuki kasvatti työntekijän luottamusta esimiestä kohtaan ja luottamuksella oli vaikutusta työntekijän omaan jaksamiseen.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, muutosprosessi, muutoksen kokeminen, muutosvaiheet

1. JOHDANTO

Muutosta voidaan pitää nykypäivänä muotisanana, sillä se on toistuvasti esillä mediassa ja arjessa (Juuti & Virtanen 2009: 7). Työelämässä tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia, joista osa on pienimuotoisia ja osa hyvin radikaaleja kohdistuen koko organisaatioon. Yritysten on jatkuvasti kohdattava muutoksia pärjätäkseen kilpailussa mukana. Kaikki johtaminen on muutosjohtamista, sillä johtaminen pohjautuu siihen, että johdettava muuttaa omaa toimintatapaansa jollakin tavalla (Hiltunen 2014: 68).

Työntekijät kokevat muutoksen eri tavalla, jonka takia yksilöllinen huomiointi nousee tärkeäksi muutoksen aikana. Työntekijän aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat edessä olevaan muutokseen (Juutinen & Virtanen 2009: 118), joka on usein havaittavissa työntekijän käyttäytymisessä. Tästä johtuen organisaatiossa on tärkeitä työstää muutoksen aiheuttamia tunteita ja kokemuksia voimavarojen säilyttämiseksi sekä muutoksen onnistumiseksi. Muutosten kokemisen yksilöllisyys asettaa johtamiselle haasteita, sillä esimiehen on osattava käyttää erilaisia johtamistapoja työntekijöihinsä (Pirinen 2014: 186). Esimiehen tuella voidaan lisätä työntekijän halukkuutta olla muutoksessa mukana (Weber & Weber 2001) ja parantaa työntekijän suhtautumista muutokseen.

Muutoksen kokemiseen on mahdollista vaikuttaa erilaisin keinoin, kuten viestinnällä ja työntekijöiden yhteistyöllä. Organisaatiossa viestinnän ja luottamuksellisen yhteistyön on tutkittu auttavan muutospyrkimysten saavuttamisessa (Weber & Weber 2001). Lisäksi viestinnän on tunnistettu auttavan työntekijää muutostarpeen ymmärtämisessä (Goodman & Truss 2004). Viestinnällä voidaan vähentää muutokseen liittyvää vastustusta ja epävarmuutta sekä parantaa muutokseen sitoutumista (Goodman & Truss 2004).

1.1. Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää muutosta, siihen liittyviä prosesseja sekä muutoksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen teoriaosuuden ja tapaustutkimuk-

sen pohjalta. Tutkimuksessa tarkastellaan Yritys X:n HR-yksikössä tapahtunutta muutosta ja muutoksen eri vaiheita. Tutkimuskohteena toimivat HR-yksikössä työskentelevät työntekijät. Muutos on ollut laajamittainen prosessi, joka on sisältänyt paljon erilaisia vaiheita ja tapahtumia. Muutosprosessilla on usein vaikutusta muutosta koskevien henkilöiden työskentelyyn. Jokainen yksilö kokee muutoksen eri tavalla ja heijastaa sitä kautta käyttäytymistään työyhteisössä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten HR-yksikön työntekijät ovat kokeneet muutoksen eri vaiheissa. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan muutoksen eri vaiheille tekijöitä henkilöstön kokemusten avulla ja selvittämään, miten yksikössä työskentelevät henkilöt ovat jaksaneet muutoksen aikana. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. *Miten yksikkö on kokenut muutoksen eri vaiheissa?*
2. *Mitkä tekijät vaikuttavat yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin?*
3. *Miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet yksikössä työskenteleviin työntekijöihin?*

1.2. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa keskeisimpiä käsitteitä ovat *muutosjohtaminen*, *muutosprosessi* ja *HR toimintona*. Nämä käsitteet pitää ymmärtää tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta voidaan ymmärtää tutkittavaa tapausta. Muutosjohtaminen ja muutosprosessi toimivat olennaisena osana tässä tutkimuksessa. Tutkittavana tapauksena toimii HR-yksikkö, joten on tärkeätä ymmärtää, millaisia rooleja kyseisellä toiminnolla on yrityksessä.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla haluttua muutosta pyritään toteuttamaan (Viitala & Jylhä 2013: 254). Muutosjohtaminen sisältää sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista. Muutosjohtaminen on suurimassa määrin ihmisten johtamista, sillä asiat tapahtuvat ihmisten tekeminä (Erämetsä 2003: 152). Ihmisten johtaminen muutostilanteissa sisältää suunnan näyttämistä, koordinoimista sekä kannustamista ja inspiroimista (Kotter 1997: 22-23). Henkilöstö on yrityksessä yksi tärkeimmistä voimava-

roista, jonka avulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Asioiden johtaminen koostuu sen sijaan prosesseista, kuten suunnittelusta, budjetoinnista, organisoinnista, valvonnasta ja ongelmanratkaisusta (Kotter 1997: 22-23).

Muutosprosessilla tarkoitetaan muutosta, joka koostuu erilaisista vaiheista. Muutos on itsessään prosessi. Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien toimintojen sarjaa ja työtehtäviä, joita organisaatiossa toteutetaan (Laamanen & Tinnilä 2009: 121; Stenvall & Virtanen 2007: 57). Muutos tulee nähdä jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä hankkeena tai erillisenä toimintana (Stenvall & Virtanen 2007: 43).

HR tulee sanasta *human resources*, jolla tarkoitetaan henkilöresursseja. HR on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista ja sille on tunnistettu erilaisia rooleja vuosien saatossa. Ulrich ja Brockbank ovat tunnistaneet (2005) viisi erilaista roolia HR-toiminnolle, jotka ovat strateginen partneri (strategic partner), toiminnallinen asiantuntija (functional expert), työntekijän puolestapuhuja (employee advocate), inhimillisen pääoman kehittäjä (human capital developer) ja HR-johtaja (HR leader). Strategisen partnerin rooli sisältää tiiviin yhteistyön linjajohtajien kanssa. Strategisena partnerina HR auttaa linjajohtajia muutoksen johtamisessa sekä päämäärien saavuttamisessa. Toiminnallisena asiantuntijana HR tunnistaa ja soveltaa sopivia HR-käytänteitä eri tilanteissa. Työntekijän puolestapuhujana HR huolehtii henkilöstöstä ja pitää heidän puoliaan. Roolissa korostuu työntekijöiden kuunteleminen. Inhimillisen pääoman kehittäjänä HR johtaa ja kehittää tulevaisuuden työvoimaa keskittyen yksittäisiin työntekijöihin ja sovittaen heidän toiveitansa sopiviin mahdollisuuksiin. HR-johtajana HR toteuttaa aloitteita itse toiminnon sisällä sekä johtaa ja arvostaa omaa toimintoaan. Hyvin johdetun HR-toiminnon on tunnistettu saavan uskottavuutta. (HR viesti 5/2017; Truss, Mankin & Kelliher 2012: 72-73.)

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat johdanto, teoriaosuus, tutkimuksen metodologia, tutkimustulokset sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimuksen johdan-

toluvussa lukija johdatellaan tutkimuksen aiheeseen ja tutkittavaan tapaukseen. Luvussa kuvataan lyhyesti tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta, esitellään tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku sisältää teoriaosuuden, joka keskittyy muutosjohtamiseen. Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamisen malleja, muutosprosessia ja sen vaiheita, erilaisia muutostyyppejä, muutoksen kokemista yksilön näkökulmasta, muutosvastarintaa, muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta, työhyvinvoinnin ja työyhteisön merkitystä muutoksen aikana sekä muutosjohtajan roolia ja siihen liittyviä haasteita. Teoriaosuus antaa lukijalle käsityksen muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista, jonka pohjalta luodaan ymmärrystä tutkittavaan tapaukseen.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa. Tässä luvussa esitellään tarkemmin laadullista tutkimusta, valittua tapaustutkimusta, aineiston keräämistä ja käytettyä aineiston analyysimenetelmää. Lisäksi luvussa kuvataan tarkemmin valittua case-yritystä ja tutkittavan tapauksen taustatekijöitä.

Neljännessä luvussa esitellään saadut tutkimustulokset. Tutkimustulosten esittely aloitetaan ensin havainnoinneista saaduilla tuloksilla. Tämän jälkeen esitellään haastattelusta saadut tutkimustulokset, sillä haastatteluissa syvennettiin havainnoinneista saatuja tuloksia. Luvun loppupuolella havainnointien ja haastattelujen tuloksia verrataan lyhyesti keskenään. Tämän tarkoituksena on tuoda esille, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia saaduissa tutkimustuloksissa oli.

Viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto saaduista tutkimustuloksista, vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään tutkimustulosten pohjalta johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Tutkimuksen lopussa esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. MUUTOSJOHTAMINEN

“Pohjimmiltaan kaikki johtaminen tähtää muutokseen.” (Hiltunen 2014.)

Yrityksissä joudutaan jatkuvasti kohtamaan muutoksia. Muutos on välttämätöntä ja väistämätöntä yritysten tulevaisuudelle (Truss ym. 2012: 272). Yritysten toimintatapoihin tulee muutoksia, joudutaan opettelemaan uusia asioita, kehittelemään ratkaisuja vastaantuleviin ongelmiin ja mahdollisesti luopumaan joistakin toiminnoista (Viitala & Jylhä 2013: 254). Johtaminen on kääntynyt entistä enemmän muutosjohtamisen suuntaan (Viitala & Jylhä 2013: 254). Muutosjohtaminen nähdään yrityksen strategian toteuttamisena ja se on organisaatioiden uudistamisprosessia (Truss ym. 2012: 272-273).

Viitala & Jylhä kuvaavat (2013: 254) muutosjohtamisen olevan systemaattista toimintaa, jolla haluttua muutosta pyritään toteuttamaan. Muutoksen seurauksena usein jokin organisaation piirre tai osa muuttuu. Muutos voi liittyä organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen tai tietojärjestelmään. Muutoksen käynnistäjänä on voinut toimia organisaatio itse tai ulkopuolinen taho. Muutosjohtaminen edellyttää tilannejohtamista, tavoitteiden selkiyttämistä sekä järjestyksen luomista sekavalta tuntuvaan tilanteeseen johtamisen keinoin. (Viitala & Jylhä 2013: 254.)

Muutoksen onnistuminen riippuu pitkälti yrityksen johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä sen kehittämisestä (Juuti & Virtanen 2009: 140). Muutoksen johtaminen edellyttää uusia asenteita, arvoja ja yhteistoiminnan kehittämistä (Perkka-Jortikka 2002: 146). Muutoksen johtamisen perustana toimii onnistunut ihmisten johtaminen. Juuti & Virtanen kuvaavat (2009: 140) johtamisen olevan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos-ta. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70 – 90 prosenttia ihmisten johtamista ja 10 – 30 prosenttia asioiden johtamista (Kotter 1997: 23). Yrityksissä on kyettävä ymmärtämään, millaisissa olosuhteissa erityyppiset organisaatiomuutokset ovat mahdollista toteuttaa (Juuti & Virtanen 2009: 141).

2.1. Muutosjohtamisen mallit

J.P. Kotterin kahdeksan askeleen malli onnistuneeseen muutokseen ja Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosmalli ovat tunnetuimpia muutosjohtamisen malleja. Monet muutosjohtamisen mallit ovat saaneet vaikutteita näistä kahdesta mallista ja näiden mallien avulla voidaan ymmärtää muutosjohtamiseen kuuluvia vaiheita. Muutosjohtamisessa johtamistapana voidaan käyttää transformationaalista johtamista, jolloin muutosta johdetaan työntekijöiden kautta. Motivoimalla ja arvostamalla työntekijöitä voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Taulukosta 1 nähdään Kotterin kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen, Lewinin kolme askelta muutokseen ja transformationaalisen johtamisen ominaispiirteet. Seuraavaksi jokaista kohtaa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallit.

Kotterin muutosjohtamisen malli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutostahto 2. Ohjaava tiimi 3. Visiot ja strategiat 4. Kommunikaatio 5. Valtuuttaminen 6. Nopeat tulokset 7. Peräänantamattomuus 8. Muutoksen lukitseminen
Lewinin muutosjohtamisen malli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sulatus 2. Muutos 3. Jäädytys
Transformationaalinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - ennakoivuus - muutokseen pyrkiminen - nykytilan haastaminen - inspiroivuus - karismaattisuus - ihmisten huomioiminen yksilöinä - älyllinen stimuloiminen

2.1.1. Kotterin muutosjohtamisen malli

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on J.P. Kotterin kahdeksan askeleen malli onnistuneeseen muutokseen. Muutosprosessin neljä ensimmäistä askelta keskittyvät purkamaan nykytilaa. Nämä vaiheet auttavat muutoksen toteuttamisessa, sillä muutoksia ei usein koeta helppoina. Vaiheissa viisi, kuusi ja seitsemän keskitytään uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan ja sidotaan osaksi yrityskulttuuria. (Kotter 1997: 19.)

Todellinen muutostahto toimii muutoksessa keskeisenä voimavarana ja resurssitekijänä. Kun todellinen muutostahto ohjaa toimintaa, ongelmiin ja uusiin tilaisuuksiin pystytään löytämään keinot ja tavat tiedottaa siitä oikeille tahoille. Muutostahtoa ohjaa syvä päätäväisyys voittaa. Aidoissa muutostahdon organisaatioissa halutaan tehdä ja löytää erilaisia tapoja käynnistää aloitteita. Muutostahdon ohjaamat ihmiset tiedostavat, että voittaminen edellyttää rivakkaa etenemistä. (Kotter 2009: 5-7; Tienari & Meriläinen 2009: 166.)

Kotterin ensimmäisen muutosmallin askel on *muutostahdon* luominen ja ylläpitäminen mahdollisimman korkeana. Muutostahtoa tarvitaan menestymisessä muuttuvassa maailmassa. Yrityksen johdon pitää olla jatkuvasti avoinna muutosvaatimuksille ja osoitettava muutoksen olevan tärkeä asia. Muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys pitää tähdentää riittävän monelle organisaatiossa aidon muutostahdon aikaansaamiseksi. Lisäksi kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on kriittinen tekijä tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Tärkeätä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään perusteet sille, miksi muutos on välttämätön ja mitä hyötyä muutoksesta on. Kotter muistuttaakin (2009: 10), että monille organisaatioille muutosprosessin ensimmäinen vaihe tuottaa ongelmia. (Erämetsä 2003: 152; Kotter 2009: 10-11; Kotter 1997: 31; Tienari & Meriläinen 2009: 166; Viitala & Jylhä 2013: 254.)

Toinen askel onnistuneessa muutoksessa on *ohjaava tiimi*. Suurten muutosten toteuttamiseksi tarvitaan vahvaa ohjaavaa tiimiä. Tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa ja heil-

lä on oltava yhteinen tavoite. Tällaisen tiimin perustaminen kuuluu heti muutosprosessin alkuvaiheeseen. Tiimi kantaa vastuun muutosprosessin etenemisestä ja tukee muita muutoksen toteutuksessa. Kun muutostahto on vahva organisaatiossa, ihmiset pystyvät muodostamaan tiimejä, jotka ovat sitoutuneita toteuttamaan muutoshankkeita. Kolmas askel on *vision ja strategian* laatiminen. Tärkeätä on muodostaa kuva siitä, mihin suuntaan halutaan mennä. Visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan toimenpiteitä tehokkaasti. Sitoutuneet tiimit löytävät oikean vision ja toimivat strategiat ongelmien ratkaisemiseksi. Muutoksen etenemistä voidaan tukea välitavoitteiden määrittelyllä. Vision ja strategian laatimisen jälkeen niistä tulee *kommunikoida* muille. Muutostahdon omaavat tiimit kommunikoiivat visiosta ja strategiasta jatkuvasti sitouttaakseen muutostahtoa omissa yksiköissään. Kommunikaation on oltava selkeää ja jatkuvaa koko prosessin ajan. (Erämetsä 2003: 152; Kotter 2009: 11; Kotter 1997: 45-46, 60; Tienari & Meriläinen 2009: 166; Viitala & Jylhä 2013: 255.)

Henkilöstön sitoutumista muutokseen on mahdollista edistää antamalla heille *valtuutuksia*, kuten päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Vastuuta ja valtuuksia siirretään laajalle henkilöstöjoukolle, jotta voidaan poistaa tiellä olevia esteitä, vaikka niiden poistaminen tuntuukin välillä haasteelliselta. Esteet voivat liittyä rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin tai esimiehiin. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan on tärkeätä. Muutoksen sitouttamista edistävät *nopeat tulokset* lyhyellä aikavälillä. Nopeilla tuloksilla voidaan osoittaa, että määritelty tulevaisuuden visio on realistinen. Muutoksen edistymistä on kannustettava ja välitavoitteiden saavuttamisesta on palkittava. Seitsemäs askel on *peräänantamattomuus*. Tässä vaiheessa vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia. Muutoksesta ei luovuta ennen kuin visio on toteutunut. Uusia toimintatapoja voidaan tukea valmentamalla, kannustamalla ja palkitsemalla. Viimeisessä vaiheessa *muutos lukitaan*. Organisaatiossa huolehditaan siitä, että kaikki ymmärtävät välttämättömäksi varmistaa muutoksen pysyvyys. Tämä tapahtuu uusien toimintatapojen juurruttamisella organisaatiokulttuuriin. (Kotter 2009: 11, 129; Kotter 1997: 88; Tienari & Meriläinen 2009: 166; Viitala & Jylhä 2013: 255.)

Kotterin mukaan (2009: 125, 129) muutostahdon ylläpitäminen edellyttää sen luomista uudelleen ja uudelleen. Yritys pärjää paremmin kilpailussa, kun se kykenee ylläpitämään jatkuvaa muutosvalmiutta ja muutostahtoa. Vahva muutostahto johtaa menestykseen (Kotter 2009: 125). Menestystä tulee muistaa juhlistaa, sillä se osoittaa, että vaivan nähneitä henkilöitä arvostetaan.

2.1.2. Lewinin muutosjohtamisen malli

Monet muutosjohtamisen mallit ovat saaneet vaikutteita Kurt Lewinin muutosjohtamisen mallista. Lewinin kolmen askeleen muutosmalli on luonut monille perusymmärryksen muutosjohtamisesta. Kuviossa 1 nähdään Lewinin muutosjohtamisen mallin kolme vaihetta, jotka ovat sulatus, muutos ja jäädytys. (Cummings, Bridgman & Brown 2016; Tienari & Meriläinen 2009: 164.)



Kuvio 1. Lewinin kolmen askeleen muutosmalli.

Ensimmäinen muutosvaihe on *sulatus*. Sulatusvaiheessa yksilöitä ja ryhmiä motivoidaan ja valmistellaan muutokseen niin, että muutos nähdään tarpeellisena. Yksilöiden tulee ymmärtää muutoksen tarve ja haluta muutosta. Sulatusvaiheessa organisaatiossa on tarkoitus murtaa ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja tottumuksia, jotta se on valmis muutokseen. Sulatuksen jälkeen seuraa *muutos*. Kun yksilöt ovat motivoituneet muutokseen, sitä paremmin he ovat valmiita kehittämään uusia toimintatapoja. Muutosvaiheessa organisaatiossa tuodaan esille haluttu muutos ja luodaan uusia käyttäytymismalleja. Kolmannessa vaiheessa, *jäädytyksessä*, muutos vakiinnutetaan organisaation toimintaan. Omaksutuista uusista käyttäytymismalleista ja toimintatavoista tulee mallin mukaista käyttäytymistä, joka vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön

työskentelyyn. (Hersey & Blanchard 1990: 334-335; Helms-Mills, Mills & Dye 2009: 47; Tienari & Meriläinen 2009: 164; Truss ym. 2012: 275.)

2.1.3. Transformationaalinen johtaminen

James MacGregor Burnsian mukaan (Helms-Mills ym. 2009: 126) transformationaalisessa johtamisessa johtaja kytkee yksilön lyhyen aikavälin tavoitteet organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Tällä tavoin luodaan ymmärrystä laajemmasta näkökulmasta ja tavoitteet saadaan nostettua strategiselle tasolle. Näin muutosta voidaan johtaa työntekijöiden toiminnan kautta. (Helms-Mills ym. 2009: 126.)

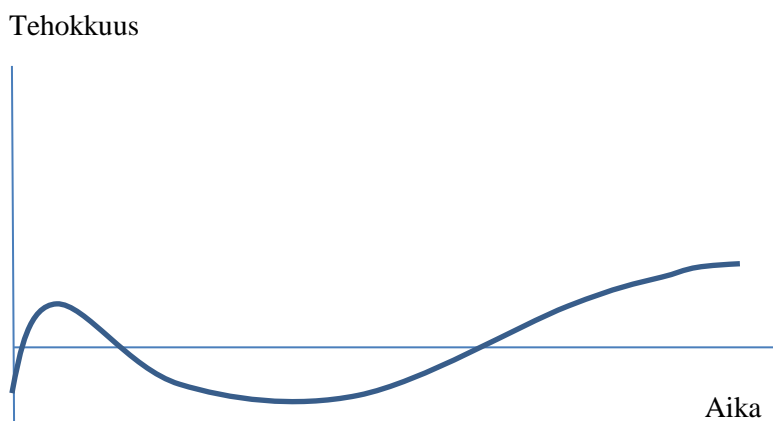
Transformationaalisessa johtamisessa keskeistä on johtajuuden vaikutukset johdettaviin. Tämän perustana toimii oletus siitä, että ihmiset seuraavat heitä inspiroivia henkilöitä. Kun ihmisiä motivoidaan ja heidän toiminnalleen annetaan merkitystä, asiat saadaan tehtyä. Viitalan mukaan (2008: 305) transformationaalisessa johtamisessa nähdään kaikilla ihmisillä olevan potentiaalia, joka voidaan saada esiin rohkaisemalla heitä ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia. Transformationaalista johtamista käytetään usein silloin, kun organisaatiossa tarvitaan muutosta. (Tienari & Meriläinen 2009: 154.)

Transformationaalisessa johtamisessa alaista yllytetään hakemaan tyydytystä kehittymisen kokemuksen, itsensä toteuttamisen ja aikaisempien suoritustasojen ylittämisen kautta. Tunnistettuja piirteitä transformationaaliselle johtamistavalle ovat ennakoivuus, pyrkimys saada muutosta aikaan, nykytilan haastaminen, inspiroivuus, karismaattisuus, ihmisten huomioiminen yksilönä, älyllinen stimuloiminen ja satunnaiset palkitsemiset yhdenmukaisesti suoritetuista tavoitteista. Karismaattisuus ei saa sisältää narsismin piirteitä, vaan sen pitää tukea ajatusta siitä, että muiden tietämys voi tuoda arvokasta tietoa omaan tietämykseen. Karismaattisuuden avulla voidaan tuoda muiden osaaminen esille ja kehittää luottamusta. Huomioimalla ihmiset yksilöinä, heitä kunnioitetaan ja heille annetaan vastuuta. Älyllisen stimuloimisen avulla työntekijöitä voidaan jatkuvasti haastaa uusilla ideoilla ja lähestymistavoilla sekä kehittämään toimintaa. (Helms-Mills ym. 2009: 126-127; Viitala 2008: 304.)

2.2. Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutos voidaan nähdä prosessina, joka koostuu erilaisista vaiheista. Muutosprosessi on jokaisessa organisaatiossa yksilöllinen, sillä jokaisella organisaatiolla on oma historiansa ja aikaisempia kokemuksia muutoksista (Stenvall & Virtanen 2007: 43). Organisaation aikaisemmat kokemukset vaikuttavat tuleviin tapahtumiin. Organisaatioiden on ymmärrettävä muutosprosessin sisäinen luonne, jotta johtamistoimenpiteitä voidaan kohdentaa oikein (Stenvall & Virtanen 2007: 44). Muutosprosessin ollessa syvä ja paikallinen, muutosjohtamista ei kannata kohdistaa koko organisaatioon, vaan muutosta koskevaan toimintoon.

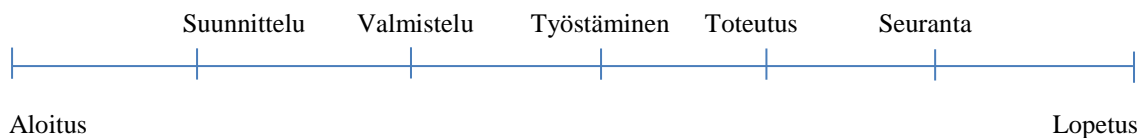
Muutosprosessi vie aina aikaa pois perustehtävistä, jonka seurauksena organisaation tulee tasapainottaa uudet ja nykyiset työt (Stenvall & Virtanen 2007: 52). Muutosprosessia voidaan hahmottaa klassisella muutuskäyrällä. Klassisen muutuskäyrän avulla voidaan kuvata muutoksen etenemistä organisaatiossa ja huomioida muutoksen vaikutukset toiminnalliseen tehokkuuteen (Stenvall & Virtanen 2007: 52). Muutoksen eteneminen vaihtelee eri organisaatioissa. Klassisen muutuskäyrä on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Klassinen muutuskäyrä.

Kuviossa 2 nähdään muutoksen luovan organisaatiossa toimintaa, jolloin aktiivisuus kasvaa ja syntyy erilaisia tehtäviä. Muutoksen aikana henkilöstö alkaa työskennellä uusien työtehtävien parissa, jotka vievät aikaa. Kun työntekijät työskentelevät sekä uusien että nykyisten tehtävien parissa, tehokkuus kasvaa varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Vähitellen työmäärä kasvaa ja alkaa kuormittaa henkilöstöä niin, että perustehtävien suorittaminen heikkenee. Tämän seurauksena organisaatioon syntyy ongelmia ja konfliktitilanteita. Tällaiset tilanteet vaativat oman huomionsa, jonka seurauksena muutos heikentää tuottavuutta. Hiljalleen ongelmiin ja konflikteihin löydetään ratkaisuja, jolloin uudet käytännöt ja toimintatavat vakiintuvat. Tämän seurauksena tuottavuus kasvaa ja muutoksen tuomat käytännöt parantavat toimintaa. Kun ongelmat ja konfliktitilanteet ovat lähes ratkaistut, työntekijöiden energia keskittyy taas perustehtävien suorittamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007: 52-53.)

Jokaisella muutoksella on oma aloitus- ja lopetusvaihe. Muutosprosessi sisältää suunnittelun, valmistelun, työstämisen, toteutuksen ja seurannan. Kuviossa 3 on esitelty muutoksen vaiheet aikajanana.



Kuvio 3. Muutoksen vaiheet.

Muutosprosessin alkuvaihe edellyttää muutosjohtajalta uuden tiedon luomiskykyä, ideoita ja oivalluksia (Stenvall & Virtanen 2007: 48). Kuten Kotter on korostanut muutosmallissaan, muutostahto toimii olennaisena osana muutosta. Alkuvaiheen muutoksen suunnittelu on tärkeää. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan ennakoivia toimenpiteitä ja selvitetään muutoksen perustarkoitusta (Stenvall & Virtanen 2007: 46, 48). Tärkeää on käsitellä toteutusorganisaatioon ja toteutustapaan liittyviä kysymyksiä (Stenvall & Virtanen 2007: 46). Suunnitteluvaiheeseen on varatta riittävästi aikaa ja suunnittelu on teh-

tävä huolellisesti. Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007: 48) muutos vaatii henkilöstöltä aina valmiuksia oppia uusia asioita. Suunnitteluvaihe on tärkeä vaihe muutosprosessissa, sillä se luo perustan muutoksen toteuttamiselle. Selkeät tavoitteet ja etenemisaskeleet auttavat muutosjohtamisen hallinnassa (Sundvik 2006: 148). Suunnitteluvaiheessa henkilöstön motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeä osa-alue, koska muutos synnyttää työntekijöissä erilaisia tunteita ja ajatuksia (Sundvik 2006: 148). Usein henkilöt, jotka näkevät ja kokevat muutoksen alkuvaiheen ongelmana, ovat taipuvaisia tekemään näin myös toteutusvaiheessa (Stenvall & Virtanen 2007: 48). Muutosjohtajalla ja ohjaavalla tiimillä on siten olennainen rooli muutosprosessissa.

Valmisteluvaiheessa kartoitetaan lähtötilannetta. Tässä vaiheessa tarkennetaan tavoitteita, käytettäviä menetelmiä ja muutoksen aihealueita, jotta ne toimivat tukena muutoksessa. Työstämisen vaiheessa henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteet ja syyt sille. Muutoksen työstämisen vaiheessa suunnataan kohti asetettuja tavoitteita ja työskennellään muutoksen eteen. (Sundvik 2006: 145.)

Muutoksen toteutusvaihe on tärkeä osa muutosprosessia, sillä tässä vaiheessa nähdään muutosjohtamisen ja suunnitteluvaiheen onnistuneisuus. Muutoksen toteutusvaihe koostuu muutoksen edellyttämistä toimenpiteistä, halutun toiminnan ja suunnan vakiinnuttamisesta, uusien toimintatapojen aikaansaamisesta, muutoksen levittämisestä sekä arvioinnista ja seurannasta. Monet muutosta pohtineet tutkijat ovat korostaneet kaotisuuden ja ennakoimattomuuden hyväksymistä toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheessa tilanteet elävät ja organisaatio saattaa kokea yllättäviäkin tilanteita. Henkilöstö saattaa pohtia vasta tässä vaiheessa prosessia, ovatko vanhat toimintatavat sittenkin parempia kuin uudet. Joku henkilö saattaa yllättäen lähteä organisaatiosta ja poislähteminen synnyttää mahdollisesti keskustelua siitä, voidaanko joitain asioita tehdä toisella tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007: 49.)

Muutoksen toteutusvaiheessa muutosjohtajalla on tärkeä rooli, sillä hänen on ylläpidettävä muiden kiinnostus ja innostus muutoksen toteutukseen. Todellinen muutostahto johtaa parempiin tuloksiin. Muutoksen toteutuksessa ajalla on suuri merkitys. Muutosta

ei saisi toteuttaa liian kiireisellä ja tiukalla aikataululla, koska se voi estää asioiden tekemisen kunnolla. (Stenvall & Virtanen 2007: 50.)

Muutoksen seurantavaiheessa seurataan toteutunutta muutosta. Muutoksen edistymistä tulee seurata säännöllisesti ja palautetta pyytää muutoksen kokemisesta. Palaute antaa tärkeitä tietoja siitä, miten henkilöstö on kokenut muutoksen ja miten muutokseen on suhtauduttu. Palautteen avulla voidaan keskittyä sellaisiin asioihin, jotka aiheuttavat ihmetyksiä henkilöstön keskuudessa ja yhdessä puuttua näihin ongelmakohtiin.

Muutoksen loppuvaihetta voidaan kuvata tilanteeksi, jossa muutosprosessi saavuttaa päätepisteensä. Muutos on saatu toteutettua. Lewinin muutosmallin mukaan muutos on jäädytetty eli vakiinnutettu organisaation toimintaan. Uudet toimintatavat ja käytännöt ovat tulleet osaksi henkilöstön työskentelyä ja ne ovat jalkautettu koko organisaatioon.



2.2.1. Muutostyypit

Työelämässä kohdataan jatkuvasti muutoksia. Jokainen muutos on ainutlaatuinen ja muutoksen laajuus vaihtelee pienimuotoisesta radikaaliin muutokseen. Muutostyypit saattavat olla hyvinkin vaihtelevia ja sisältää monia eri muutospiirteitä. Tämän takia muutos ei ole usein vain tietyn tyyppinen, vaan se sisältää useita muutostyyppien piirteitä. Ymmärtääksemme muutoksia paremmin, muutosjohtamisen kirjallisuudessa on tehty määritelmiä erilaisille muutostyypeille.

Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007: 24) organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä kahden muuttujan mukaan, jotka ovat aikahorisontti ja muutosten kohdistaminen. Organisaatiomuutokset voivat olla ajallisesti joko nopeita tai hitaita. Kun muutoksen toteuttaminen kestää viikosta kuukausiin, voidaan puhua nopeasta muutoksesta. Vastaavasti muutoksen toteuttamisen kestäessä useista kuukausista vuosiin, voidaan puhua hitaasta muutoksesta. Muutoksen kohdentamisella tarkoitetaan sitä, kuinka laajalle toiminnan alueelle muutos kohdistuu organisaatiossa. Muutos voi kohdistua joko suppealle toiminnan alueelle tai laajalle alueelle koskien koko organisaation toimintaa. Taulukossa 2

kuvataan organisaatiomuutostyypit aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen mukaan.
(Stenvall & Virtanen 2007: 24-25.)

Taulukko 2. Organisaatiomuutostyypit (Stenvall & Virtanen 2007: 25).

Muutosten aikahorisontti  Muutosten kohdistaminen 	Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 <ul style="list-style-type: none"> • muutos kohdistuu organisaation osaan • toteutus nopeassa aikataulussa • realistiset riskit • tähtäyksenä toimintatapojen muuttaminen • edellytetään muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2 <ul style="list-style-type: none"> • muutos kohdistuu organisaation • toteutus hitaassa aikataulussa • olemattomat riskit • tähtäyksenä toimintatapojen muuttaminen • ei erityisiä vaatimuksia muutosjohtamiselle
Laaja-alainen	Muutostyyppi 3 <ul style="list-style-type: none"> • muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan • toteutus nopeassa aikataulussa • riskien tiedostaminen kriittistä • tähtäys organisaatiokulttuurin muuttamiseen • muutoksen johtaminen edellyttää erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4 <ul style="list-style-type: none"> • muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan • toteutus hitaassa aikataulussa • riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden takia • tähtäys organisaatiokulttuurin muuttamiseen • huolehdittava muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta

Taulukossa 2 kuvatut muutostyypit eroavat toisistaan muutoksen toteuttamiseen liittyvien riskien, muutostavoitteiden ja muutosjohtajuuteen liittyvien vaatimusten suhteen. Tarkastellessa muutostyyppejä kokonaisvaltaisesti voidaan huomata, että muutokset voivat olla erilaisia riippuen sen toteutuksen ajallisuudesta ja kohdistamistavasta. Muutostyypissä 1 tähdätään toimintatapojen muuttamiseen, muutos toteutetaan radikaalisti ja nopeassa aikataulussa. Tästä johtuen muutostyyppi 1 sisältää realistisia riskejä, joihin on kiinnitettävä huomiota. Muutostyyppi 2 on suhteellisen riskitön muutostyyppi ja se ei edellytä erityisiä vaatimuksia muutosjohtamiselle. Muutos toteutetaan hitaassa aikataulussa ja muutokset tähtäävät toimintatapojen muuttamiseen, kuten strategisen suunnittelun tai henkilöstöpolitiikan muuttamiseen. Muutostyyppi 3 on kaikkein haastavin muutostyyppi ja se edellyttää erityistä muutosjohtajuutta. Muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan ja muutokseen liittyvät riskit ovat hyvin korkeita johtuen sen nopeasta aikataulusta. Muutostyyppi 4 on samankaltainen kuin muutostyyppi 3 mutta muutos toteutetaan hitaalla aikataululla. Riskien tunnistaminen ja hallinta ovat oleellisia tälle muutostyypille, sillä muutoksilla tähdätään organisaatiokulttuurin muuttamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007: 25-27.)

Erämetsä (2003: 23) on jakanut muutostyypit neljään eri tasoon riippuen siitä, mitä muutos koskee. Ensimmäinen muutostyyppin taso on *yksilömuutos*, joka toimii organisaatiomuutoksen ytimenä. Yhteisöllistä muutosta ei tapahdu itsekseen, vaan se vaatii aina muutosta yksilöissä. Toinen taso on *työhön liittyvä muutos*, joka on muutostyypeistä yleisin. Työhön liittyvät muutokset eivät kosketa koko organisaatiota. Uuden järjestelmän käyttöönotto on yksi esimerkki työhön liittyvästä muutoksesta. Kolmas muutostyyppin taso on *strateginen muutos*. Strategiset muutokset vaihtelevat laajuudeltaan; ne voivat koskettaa yhtä tai useampia toimintoja. Erämetsän mukaan (2003: 24) strategisissa muutoksissa olennaista on realismin linkittäminen olemassa oleviin kompetensseihin, resursseihin ja kilpailukykyyn. Strateginen muutos voi olla esimerkiksi uusi tuote, yrityksen brändin muuttaminen tai yrityskaupat. Strateginen muutos edellyttää koko yrityskulttuurin muutosta. Neljäs taso on *organisaatiokulttuurin muutos*, jota suuret strategiset muutokset edellyttävät. Tämä muutostyyppi on haastavin, koska organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta ja se on juurtunut syvälle yritykseen. (Erämetsä 2003: 23-24.)

Marthurin mukaan (2013) muutosta voidaan ymmärtää sen laajuuden näkökulmasta. Muutoksen laajuuden näkökulmasta on erotettu kolme muutostyyppiä, jotka ovat *kehitysmuutos* (developmental change), *siirtymämuutos* (transitional change) ja *radikaalinen muutos* (transformational change). Ensimmäinen muutostyyppi on kehitysmuutos. Kehitysmuutoksessa keskitytään usein taidon tai prosessin parantamiseen. Muutos voi olla pienimuotoinen tai radikaalinen. Toinen muutostyyppi on siirtymämuutos. Siirtymämuutoksessa pyritään saavuttamaan toivottu tila, joka eroaa olemassa olevasta tilasta. Muutos voi olla jaksottainen, suunniteltu, määrätty tai radikaalinen. Kolmas muutostyyppi, radikaalinen muutos, vaatii organisaation ja sen jäsenten olettamusten muuttamista. Radikaalisuus voi johtaa sellaiseen organisaatioon, joka poikkeaa merkittävästi sen rakenteesta, prosesseista, kulttuurista ja strategiasta. Tämä saattaa johtaa sellaisen organisaation perustamiseen, joka jatkuvasti oppii, mukautuu ja kehittyy. (Marthur 2013.)

Edellä esitettyjen muutostyyppien pohjalta voidaan todeta, että muutostyypit voidaan jakaa aikahorisontin, muutoksen kohdistuksen ja laajuuden mukaan. Muutos voidaan toteuttaa joko lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä. Tämän lisäksi muutos voi kohdistua suppealle tai laajalle alueelle organisaatiossa. Muutoksen kohdistuessa suppealle alueelle, muutos voi kohdistua esimerkiksi vain yhteen toimintoon. Vastaavasti laajalle alueelle kohdistuva muutos voi kohdistua koko organisaation toimintaan.

2.2.2. Muutoksen kokeminen yksilönä

Jokainen työntekijä kokee organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavalla. Yksi pystyy tarttumaan helposti kiinni uusiin toimintatapoihin, toinen kyseenalaistaa toimintatapoja mutta näkee uudistuksen parannuksena, kolmas ei näe muutosta positiivisena mutta saattaa muuttaa asennetta muiden tuen avulla ja neljäs ei ole kiinnostunut ollenkaan muutoksesta, vaan haluaa hoitaa ainoastaan oman työnsä. Hiltusen mukaan (2014: 66) muutoksen kokemisen yksilöllisyys aiheuttaa johtajalle haasteita. Tästä johtuen onkin tärkeätä, että esimies tunnistaa erilaiset ihmiset, heidän reagoititapansa ja näiden pohjalta käyttää erilaisia johtamistapoja (Pirinen 2014: 186). Ponteva korostaakin (2012:

15), että ketään ei voi pakottaa muutokseen. Halu muutokseen on löydettävä itse. (Ponteva 2012: 15.)

Muutos koetaan usein käännekohtana, jonka seurauksena työntekijä jäsentää työelämänsä ja toimintansa toisella tavalla. Ponteva (2012: 16) kutsuu käännekohdiksi sellaisia tapahtumia, jotka ovat merkittäviä ihmisten elämässä. Hyvä esimerkki käännekohdasta on sellainen organisaatiomuutos, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Toiset näkevät muutoksen hyvät puolet, toiset eivät. Tavallinen tunne muutoksen yhteydessä on esimerkiksi epävarmuus oman työn jatkumisesta. (Ponteva 2012: 16).

Henkilön nykyinen elämäntilanne ja aikaisemmat kokemukset muutoksesta vaikuttavat siihen, miten hän kokee muutoksen. Jos muutos muistuttaa henkilön aiempia kokemuksia muutoksesta, hän tuo nämä kokemukset myös edessä olevaan muutokseen. Muutoksen aiheuttamia tunteita voidaan kuvata tulevan henkilölle aaltomaisesti. Yksi aalto voi tuoda mukanaan tunnekuohon, joka sisältää vihaa, ärtymystä ja pelkoa. Toinen henkilö saattaa ensin torjua muutoksen aiheuttamat tunnekuohut mutta ajautuu hiljalleen loppuun palamiseen ja tämän jälkeen masennukseen torjuttujen tunteiden vuoksi. Tämän takia tunteita pitää työstää tavalla tai toisella. Juuti ja Virtanen toteavat (2009: 119), että henkilö, joka purkaa tunteitaan heti alkuvaiheessa, työstää huomaamattaan tunteitaan eteenpäin. Henkilö, joka torjuu muutoksen aiheuttamat tunnekuohut, joutuu työstämään niitä myöhemmässä vaiheessa. (Juuti & Virtanen 2009: 118-119.)

Muutoksen aiheuttamia tunteita pitää työstää, jotta työntekijät eivät kuormitu liikaa. Jos näin käy, se verottaa voimavaroja organisaatiolta. Muutoksen työstäminen voidaan aloittaa työstämällä kielteisiä kokemuksia. Jos kielteisiä kokemuksia ei kyetä työstämään työyhteisössä, kielteisten kokemusten olemassaololle pyritään etsimään helposti syitä. Tämän seurauksena työyhteisö saattaa jakaantua kahtia, joista toiset ovat luotettavia ja toiset vihollisia. Välttääkseen tämän tapahtumasta, organisaatiossa tulee käsitellä kielteisiä tuntemuksia. Tunteiden työstämiseksi tunteista on puhuttava avoimesti ja aidosti. Työyhteisön kulttuurin ja johtamistapojen tulee sallia tunteista puhuminen, jotta tämä on mahdollista. (Juuti & Virtanen 2009: 120.)

Kielteisten tunteiden työstämisen toisena edellytyksenä on, että organisaatiossa tunnistetaan niiden olemassaolo. Kun kielteisten tunteiden olemassaolo kyetään tunnistamaan, niitä tulee käsitellä yhdessä. Tässä vaiheessa on kyettävä puhumaan siitä, mitä nämä tunteet aiheuttavat yksilöissä. Lopuksi on luotava sellaisia mielikuvia, jotka eivät toista organisaation toiminnan sotkeutumista. Ongelmakohtaa pitää osata tiedostaa ja niiden syntymistä on opittava ymmärtämään. (Juuti & Virtanen 2009: 120.)

Organisaatiokehityksen kirjallisuudessa on tunnistettu useita tärkeitä työntekijän asenteita menestyneelle organisaatiomuutokselle. Tutkimus osoittaa, että organisaatiot, joissa vallitsee luottamuksellinen yhteistyö ja viestintä, saavuttavat todennäköisemmin organisaatiomuutoksen tavoitteet. Weberien mukaan (2001) luottamus johtoa kohtaan voi vähentää epävarmuuden tunnetta ja tiedon puutetta muutoksesta vähentäen spekulatiivista. Työntekijät, jotka luottavat johtoonsa, saattavat tuntea yhdenmukaisuutta johdon arvoihin ja useimmiten reagoivat positiivisemmin muutoksiin. (Weber & Weber 2001.)

Weberien mukaan (2001) muut tutkimukset organisaatiokehityksen kirjallisuudessa ovat osoittaneet, että muutospyrkimykset voivat olla menestyksellisempiä, jos työntekijät tuntevat, että heitä tuetaan muutoksen aikana. Kun työntekijät saavat esimiehensä tuen ideoilleen, he ovat todennäköisesti vähemmän puolustelevia ja haluavat olla mukana muutoksessa. Työntekijät, jotka saavat kannustusta ja palkintoja muutoksesta, tukevat todennäköisemmin organisaatiomuutoksen tavoitteita. (Weber & Weber 2001.)

Weberit (2001) ovat tutkineet työntekijöiden asenteita ja suhtautumista muutokseen organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksen toteutukseen valittiin kaksi ajankohtaa, muutoksen alkuvaihe ja kuusi kuukautta muutoksen jälkeen. Tutkimus osoitti, että työntekijät suhtautuvat muutokseen positiivisemmin ajan kuluessa. Positiivisempaan suhtautumiseen vaikuttivat muutostavoitteiden selkeytyminen ja, kun muutoksen vaikutus henkilöön selkeytyi. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden nopeampaa hyväksymistä muutoksesta kohtaan voidaan edistää muutosprosessin alkuvaiheessa viestinnän ja valmennuksen avulla. Avoimella viestinnällä voidaan kasvattaa työntekijöiden ymmärrystä muutospyrkimyksestä. Jo muutosprosessin alkuvaiheessa selkeillä tavoitteilla ja johdon selkeällä viestillä visiosta voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen positiivisesti.

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistuminen muutokseen vaikuttaa positiivisesti luottamukseen johtoa kohtaan. (Weber & Weber 2001.)

Iversonin mukaan (1996) yksilön henkilökohtaisilla tekijöillä on tutkittu olevan vaikutusta organisaatiomuutokseen. Näitä henkilökohtaisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, virassaoloaika, koulutus ja hierarkkinen asema organisaatiossa. Iällä on todettu olevan negatiivinen vaikutus muutokseen, sillä nuoremmat työntekijät hyväksyvät muutokset paremmin kuin vanhemmat työntekijät. Vanhempien työntekijöiden on tutkittu vastustavan muutosta enemmän kuin nuorempien työntekijöiden. Toiseksi, mitä lyhemmän aikaa työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, sitä hyväksyväisemmin hän suhtautuu muutokseen. (Iverson 1996.)

Koulutuksella on tutkittu olevan positiivinen vaikutus organisaatiomuutoksen hyväksymiseen. Korkeammin koulutetut henkilöt ovat kasvattaneet mahdollisuuksiaan hyödyntämällä tietoa enemmän. Kasvatetun tiedon hyödyntäminen mahdollistaa nämä henkilöt kohtaamaan paremmin vastaantulevia haasteita omassa työssään. Iversonin mukaan (1996) asenteet muutosta kohtaan liitetään organisaation hierarkkiseen asemaan. Tästä esimerkkinä se, että toimihenkilöt hyväksyvät muutokset paremmin kuin työntekijät. Lisäksi korkeammassa asemassa olevilla henkilöillä on suurempi uskomus muutosprosessiin, kun organisaatio kohtaa ongelmia. (Iverson 1996.)

2.2.3. Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta

Muutoksen vaihteita on mahdollista tarkastella myös yksilön näkökulmasta. Muutoksen vaiheet voidaan jakaa yksilön näkökulmasta neljään eri vaiheeseen, jotka ovat muutosta edeltävä vaihe (sulatus), uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen (Ponteva 2012: 18; Ylikoski & Ylikoski 2009: 33, 36, 45, 66-68). Taulukossa 3 on esitelty tarkemmin muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta.

Taulukko 3. Muutoksen vaiheet yksilön kokemana (Ponteva 2012: 18).

Muutoksen vaihe	Tyypillistä vaiheelle	Hallintakeino
1. Muutosta edeltävä vaihe (sulatus)	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaympäristön huomioiminen • ennakoivat signaalit 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä muutossuunnittelu • nopeat päätökset • avoin keskustelu
2. Uhan kokemisen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • epävarmuus • uhka 	<ul style="list-style-type: none"> • tuki • tiedottaminen
3. Vastustuksen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • tunteiden käsittely • surutyö 	<ul style="list-style-type: none"> • jatkuva muutosviestintä • tiedottaminen
4. Hyväksyminen	<ul style="list-style-type: none"> • haasteisiin tarttuminen • ammattiroolin jäsentyminen • samaistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • koulutus • tuki • jatkon hallinta

Muutos lähtee liikkeelle aina sulattamalla vallitseva tilanne. *Muutosta edeltävässä vaiheessa* varhaiset huhut ja muutosvihjeet leviävät työyhteisön keskuuteen, jotka ovat havaittavissa ennen varsinaista muutosta. Muutosta edeltävässä vaiheessa on tunnistettu sitä ennakoivia signaaleja. Tutkijat ovat nostaneet esille seitsemän erilaista signaalia, jotka ovat havaittavissa tässä muutoksen vaiheessa. Nämä signaalit ovat työyhteisön kielenkäytön muuttuminen, ilmapiirin kiristyminen, levottomuuden ja turvattomuuden lisääntyminen, yksiköiden ja ammattiryhmien välisten erojen korostuminen, huhujen ja mielikuvien vallitseminen, epämiellyttävien päätösten siirtäminen ja vältteleminen sekä kuormittuneisuuden kasvaminen osalla työntekijöistä. Ylikosket korostavat (2009: 35), että ennakoiviin signaaleihin on puututtava nopeasti, ettei työyhteisöjen toiminta vaikeudu. Hyvällä muutossuunnittelulla, nopeilla päätöksillä sekä avoimella ja säännöllisellä keskustelulla voidaan hallita tätä muutoksen vaihetta. (Ponteva 2012: 18; Ylikoski & Ylikoski 2009: 33-35.)

Uhan kokemisen vaiheessa työntekijä saattaa tuntea täydellistä menetystä, jonka takia hän ei pääse muutoksessa eteenpäin. Suurissa muutostilanteissa menetyksen kokemus saattaa olla niin voimakas ja uhkaava, että siitä syntyy työntekijälle sokkireaktio. Toisin sanoen työntekijä lamaantuu. Uhka voi kääntyä työntekijälle kuitenkin mahdollisuudeksi, mikäli hän saa tietoa muutoksesta ja pystyy sisäistämään muutoksen. Tässä muutosvaiheessa esimiehen tuki on tärkeää sekä tiedottaminen muutoksesta. (Ponteva 2012: 18-19; Ylikoski & Ylikoski 2009: 36.)

Uhan kokemuksen jälkeen työyhteisössä saattaa ilmaantua tunne entisen säilyttämiseksi, näkyä aiempien toimintatapojen ylikorostamista sekä menneen kaipaamista. Työyhteisössä syntyy *vastustusta* uutta kohtaan. Ponteva (2012: 19) muistuttaa, että on ymmärrettävä muutoksen olevan luopumista vanhasta. Luopuminen tuntuu sitä vaikeammalta, mitä läheisempi asia on ollut. Poisoppiminen vanhasta toimintamallista toimii olennaisena osana vastustuksen vaihetta. Sitoutuminen uuteen toimintaan tapahtuu luopumisen kautta. Tämän vaiheen tärkeänä hallintakeinona on tiedottaa jatkuvasti muutoksen etenemisestä, vaikka uutta kerrottavaa ei olisikaan. (Ponteva 2012: 18-19; Ylikoski & Ylikoski 2009: 45.)

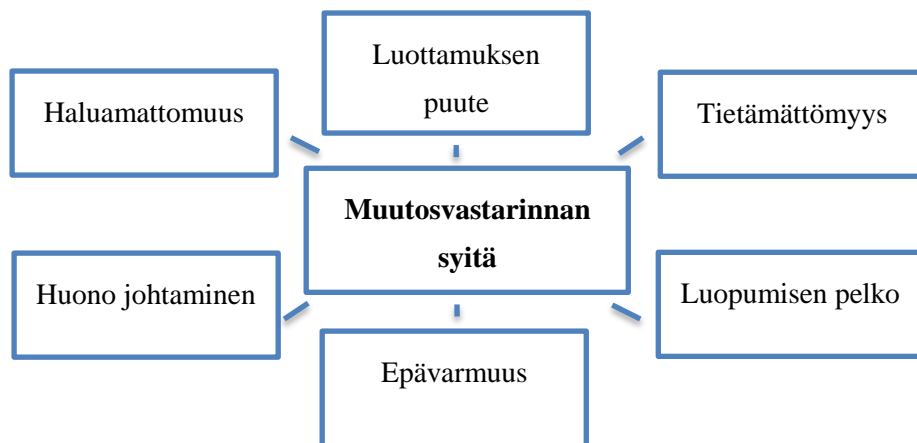
Viimeinen vaihe on *hyväksyminen*. Työyhteisössä hyväksymisen huomaa usein siinä, että työyhteisössä ilmapiiri on vapautunutta ja siellä vallitsee yhteishenki. Kun työntekijä alkaa kokea organisaation tulevaisuuden riittävän luotettavaksi omasta näkökulmastaan, hän hyväksyy vähitellen tilanteen ja tarttuu uusiin haasteisiin. Tämä vaihe saattaa kestää joillakin työntekijöillä kauemmin. Hyväksymisvaiheessa on erityisen tärkeää, että esimies ymmärtää yksilöllisiä reaktioita, antaa jokaiselle työntekijälle tilaa tilanteiden käsittelylle ja tukee heitä siinä. Tilannetta pystytään hallitsemaan tarjoamalla työntekijöille myös tarvittavaa koulutusta. (Ponteva 2012: 18-19; Ylikoski & Ylikoski 2009: 66, 68.)

2.2.4. Muutosvastarinta

Tänä päivänä ei puhuta enää muutosvastarinnan voittamisesta, vaan muutosten väistämättömyys on hyväksytty yrityksissä (Drucker 2000: 89). Muutokseen liittyy lähes aina

jonkinasteista muutosvastarintaa. Ponteva (2012: 20) määrittelee muutosvastarinnan olevan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta. Muutosvastarinta käsitetään usein kielteisenä asiana ja sitä ilmenee ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisessä (Stenvall & Virtanen 2007: 100). Käyttäytyminen voi ilmetä välinpitämättömyytenä tai tiedon torjumisena (Ponteva 2012: 20). Ihmisellä on tapana käyttää muutoksiin itsesuojauslupaistoaan. Ylikoskien mukaan (2009: 51) muutosvastarinnan taustalla on tavoite säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne, jonka takia ihmiset arvioivat kaiken uuden tarkkaan ennen kuin lähtevät siihen mukaan. Monesti ihmiset kokevat turvallisuuden tarvetta sekä halua ensin nähdä ja ennakoida tulevaan (Ylikoski & Ylikoski 2009: 51). Kun ennakkointia ei voida tehdä, ihmiset järkyttyvät muutoksesta.

Ylikosket (2009: 51) korostavat muutosvastarintaa tutkivien tutkimusten osoittaneen, että muutosvastarintaa ilmenee silloin, kun luopumisvaiheelle ei ole ollut riittävästi tilaa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää nykyisten toimintatapojen luopumista organisaatiossa. Kyse ei ole siis siitä, että ihmiset eivät halua sitoutua uuteen. (Ylikoski & Ylikoski 2009: 51). Muita muutosvastarinnan syitä voivat olla tietämättömyys, epävarmuus, huono johtaminen, haluamattomuus muuttua ja luottamuksen puute. Kuviossa 4 on esitetty syitä muutosvastarintaan.



Kuvio 4. Muutosvastarinnan syyt (Pirinen 2014: 99).

Tietämättömyys on yksi yleisimmistä muutosvastarinnan syistä. Tietämättömyys ja asioiden epävarmuus ylläpitävät muutosvastarintaa, koska tulevasta ei tiedetä. Tietämättömyyttä on mahdollista vähentää esimiestyöskentelyllä. Esimiehen on kuunneltava ja keskusteltava alaiensa kanssa muutoksesta, jotta he pystyvät ennakoimaan muutokseen. Mitä enemmän on epävarmuutta, sitä enemmän työntekijät vastustavat muutosta ja ovat varuillaan. Luopumisen pelko saattaa olla syynä muutosvastarintaan, jos työntekijät pelkäävät menettävänsä työnsä tai heitä hallitsee pelkotila siitä, etteivät opi enää uutta. Jos yrityksen johtamiskulttuurin tapoihin kuuluu asioiden muuttaminen nopeassa tahdissa ja ylin johto viestii asioista myöhään, voi huono johtaminen olla muutosvastarinnan syynä. Työntekijöiden haluamattomuus muutokseen ja luottamuksen puute voivat toimia myös syynä muutosvastarinnalle. Muutos edellyttää lähes aina ponnistelua ja venymistä loppuun saakka eikä kaikilla ole tähän halua. (Pirinen 2014: 100.)

Muutosvastarinta voi kohdistua eri asioihin, kuten muutoksen sisältöön. Muutosvastarinnan kohdistuttua muutoksen sisältöön, kritiikki kohdistuu usein tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan (Stenvall & Virtanen 2007: 100). Valitettavan usein muutoksen sisältöön liittyvät kysymykset ja henkilökohtaisen aseman muutos sekoittuvat toisiinsa, jonka seurauksena omien työtehtävien tai oman työyhteisön muutos johtaa kritiikkiin itse uudistusta kohtaan (Stenvall & Virtanen 2007: 100).

Muutosvastarinta on luonnollinen asia, johon kannattaa suhtautua positiivisesti. Se luonnollinen tapa reagoida uusiin asioihin (Pirinen 2014: 98). Muutosvastarinnan ilmeneminen kertoo, että muutos on vaikuttava ja organisaatiolla on kyky sitoutua toimintaan (Stenvall & Virtanen 2007: 100). Organisaation kyky sitoutua toimintaan kertoo siitä, että uudistusta vastustavat työntekijät pitävät kiinni itselle tärkeistä asioista (Stenvall & Virtanen 2007: 101). Muutosvastarinta voi toimia myös uuden luomisen lähtökohtana. Stenvall & Virtanen toteavat (2007: 101), että hyvä muutosjohtaja pystyy hyödyntämään muutosvastarintaa uudistuksen laadun parantamisessa.

Muutosjohtajalla on tärkeä rooli muutosvastarintaa kohdatessa. Jones ja Van de Ven (2016) nostivat tutkimuksessaan esille, että johtajat, jotka olivat kykenemättömiä käsit-

telemään muutosta onnistuneesti, olivat myös vähemmän sitoutuneita yritykseen. Lisäksi kannustavan johtamisen todettiin vähentävän kasvavasti muutosvastarintaa ajan myötä (Jones & Van de Ven 2016). Muutosjohtajan oma sitoutuminen muutokseen on erittäin tärkeätä, sillä sitoutuminen muutokseen heijastuu muuhun henkilöstöön. Muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat muutosvastarinnan vähentämiseksi ja hänen on puuttuttava ilmeneviin ongelmiin nopeasti. Riittäväällä koulutuksella, viestinnällä ja näkyvällä johtamisella voidaan vähentää ongelmia. Muutosvastarinnan vähentämiseksi muutosjohtajan on luotettava työntekijöihin ja annettava heille mahdollisuuksia onnistua muutosprosessissa. (Ponteva 2012: 21; Stenvall & Virtanen 2007: 103.)

2.3. Epävarmuus muutostilanteissa ja sen hallinta

Nykypäivänä organisaatioiden on muutettava jatkuvasti strategista suuntautumista, rakennetta ja henkilöstömäärää pärjätäkseen kilpailussa. Tällaiset muutokset aiheuttavat työntekijöiden keskuudessa epävarmuuden ja stressin tunnetta. Työntekijälle aiheutuu epävarmuutta, kun muutoksen aikana työn hallinnan tunne heikkenee (Pirinen 2014: 15). Epävarmuutta voidaan kuvata yksilön kykenemättömyytenä ennustaa jotakin tarkasti. Epävarmuus on tunnistettu olevan yksi yleisimmistä tunnetiloista organisaatiomuutoksen yhteydessä. (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan 2004.)

Bordia ym. (2004) ovat ryhmitelleet epävarmuuden kolmeen tekijään, jotka ovat strategiset, rakenteelliset ja työhön liittyvät epävarmuustekijät. Muutokseen liittyvien epävarmuustekijöiden luokittelu auttaa ymmärtämään, miten erilaiset epävarmuustekijät voivat liittyä muutokseen. *Strateginen epävarmuus* viittaa epävarmuuteen organisaatiotason asioista, kuten muutoksen syistä ja organisaation tulevaisuuden suunnasta sekä sen kestävydestä. Muutoksen aikana henkilöstö voi kokea epävarmuutta muutoksen luonteesta tai sen syistä. *Rakenteellinen epävarmuus* liittyy epävarmuuteen, joka johtuu organisaation sisäisten töiden muutoksista, kuten työyksikön erilaisista raportointitoiminnoista. Tällaiset muutokset aiheuttavat epävarmuutta työyksiköiden asemaan, toimintatapoihin ja käytäntöihin. *Työhön liittyvät epävarmuustekijät* ovat hyvin yleisiä muuttuvissa organisaatioissa. Työhön liittyvä epävarmuus sisältää työn turvallisuuden,

ylennysmahdollisuuksiin ja työtehtävien muutoksiin liittyvää epävarmuutta. (Bordia ym. 2004.)

Epävarmuuden kokemisella on useita negatiivisia seurauksia yksilön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Epävarmuuden on tunnistettu olevan negatiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja luottamukseen organisaatiota kohtaan. Epävarmuutta on kuitenkin mahdollista johtaa muutoksen aikana. Johtamisviestinnän on todettu olevan yksi yleisimmistä käytetyistä strategioista, kun halutaan vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuuden tunnetta muutoksen aikana. Johtamisviestinnän sisältö ja laatu mahdollistavat sen, että työntekijä saa muutokseen liittyvää tietoa, auttaa heitä tuntemaan itsensä valmistautuneemmaksi ja kykeneväksi selviytymään muutoksesta. Lisäksi osallistumiseen perustuvat viestintäprosessit mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen päätöksen tekemiseen, joka sitä kautta kasvattaa heidän tietämystään ja ymmärrystään muutostapahtumista ja antaa heille hallinnan tunteen muutoksen lopputuloksista. (Bordia ym. 2004.)

Monet tutkijat ovat tutkineet muutoksen epäonnistumista. Yksi syy siihen on ollut se, että johto usein epäonnistuu tunnistamaan ihmisten tärkeyden organisaatiouudistuksessa tai varmistamaan sen, että työntekijöitä tuetaan muutoksessa. Lisäksi on keskusteltu, että työntekijät suhtautuvat muutokseen positiivisesti, kun he ovat sitoutuneita organisaatioon ja heitä tuetaan muutoksen aikana. Yksi ennakoiva tekijä muutosmyönteiselle käyttäytymiselle on se, että työntekijät tuntevat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti organisaatiossa. Oikeudenmukaisuuden kokemisen on nähty vähentävän epävarmuuden tunnetta muutostilanteissa. (Fuchs & Edwards 2012.)

Tutkijat ovat tutkineet oikeudenmukaisuuden ja reiluuden tärkeyttä muuttuvissa epävarmoissa organisaatioympäristöissä. Oikeudenmukaisuuden käsitykset auttavat selittämään työntekijöiden asenteita organisaatiomuutosta kohtaan (Bryson, Barth, Dale-Olsen 2013). On osoitettu, että koettu epävarmuus ja muuttuvat olosuhteet vaikuttavat vahvasti työntekijöiden oikeudenmukaisuuden arviointiin. Tämän pohjalta on tehty oletus, että työntekijät suhtautuvat positiivisemmin muutostilanteisiin, kun heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti organisaatiossa. Kun pohditaan oikeudenmukaisuuden roolia selit-

täessä työntekijöiden suhtautumista muutokseen, on huomioitava erityisesti se, miten oikeuden tunne koetaan organisaatiossa. Organisaatio-oikeudelle on hahmotettu neljä erilaista muotoa, jotka ovat 1) *jakeleva oikeudenmukaisuus* (distributive justice), 2) *menettelevä oikeudenmukaisuus* (procedural justice), 3) *vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus* (interpersonal justice) ja 4) *tiedottava oikeudenmukaisuus* (informational justice). Jakelevassa oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, että työntekijöille jaetaan työtehtäviä ja -määriä oikeudenmukaisesti organisaatiossa. Menettelevä oikeudenmukaisuus käsittelee koetun reiluuden tunteen prosesseissa ja menettelytavoissa. Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus huomioi henkilön arvokkuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun viestinnässä. Tiedottavassa oikeudenmukaisuudessa työntekijöille viestitään tehtävistä toimenpiteistä sekä niiden syistä. Oikeudenmukaisuuden kokemisella on tärkeä rooli työntekijöiden samastumisessa ja samastumisen on nähty taas auttavan vahvistamaan työntekijöiden positiivista suhtautumista. (Colquitt 2001; Fuchs & Edwards 2012.)

Fuchs ja Edwards (2012) selvittivät tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden muutosmyönteisyyteen. Samanaikaisesti he tutkivat sitä, kuinka työntekijöiden muutosmyönteistä käyttäytymistä voidaan kehittää. Tutkimuksessa muutosmyönteistä käyttäytymistä pidettiin tärkeänä onnistuneelle muutokselle. Tutkimus osoitti, että vain vuorovaikutteisella oikeudenmukaisuudella näyttää olevan vaikutusta muutosmyönteiseen käyttäytymiseen ja organisaatiosamastumiseen. Johtajat, jotka näkevät vaivaa lisätäkseen koettua reilua vuorovaikutusta, ovat vahvoilla muutosjohtamisessa. Jotta voidaan varmistaa työntekijöiden halukkuus samastua organisaatioon ja auttaa tukemaan sen muutostavoitteita, työntekijöitä on kohdeltava kunnioittavasti. Vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden tiedostamista voidaan lisätä kouluttamalla ylintä johtoa ja esimiehiä, koska koettu vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus pohjautuu usein esimiesten käyttäytymiseen. (Fuchs & Edwards 2012.)

2.4. Työhyvinvointi muutoksen aikana

Muutostilanteissa työhyvinvoinnilla on suuri merkitys. Tunteilla on keskeinen merkitys muutostilanteissa ja niistä tulisi puhua vapaasti muutoksen aikana. Jokainen työntekijä

tuotunteensa työpaikalleen ja vaikuttaa niiden kautta muihin, joten tunteiden tiedostaminen on tärkeää (Ponteva 2012: 28). Tunteilla on heijastusvaikutuksia, sillä ne tarttuvat muihin (Ponteva 2012: 28). Tunteiden esille tuomista edesauttaa se, että työyhteisö sallii tunteiden ilmaisemisen. Jos työyhteisössä ei sallita tunteiden ilmaisemista, saattaa sillä olla negatiivisia seurauksia henkilöstön hyvinvointiin. Pahimmassa tapauksessa ihmiset kuormittuvat liikaa ja lopulta palavat loppuun. Neurologinen tutkimus on paljastanut viimeaikoina, että tunteet ovat korvaamattomia ihmisten valinnoille, päätöksenteolle ja rationaalisuudelle (Juuti & Virtanen 2009: 137).

Erilaiset vaatimukset muutoksen läpiviemiseksi kuormittavat henkilöstön hyvinvointia. Kiire, epävarmuus ja uudet haasteet kuormittavat muutosprosessissa mukana olevia henkilöitä. Muutoksen vastuuhenkilöiden on tiedostettava työhyvinvointiin liittyviä herkkiä signaaleja muutoksen aikana ja reagoitava niihin nopeasti. Usein muutostilanteissa työntekijöiden suoritustaso laskee ja voimavarat työntekemiseen ovat vajaat verrattuna normaaleihin olosuhteisiin. Muutostavoitteiden saavuttaminen on myös vaativaa, jonka takia työhyvinvoinnin johtaminen muutoksen aikana on tärkeää. Jos muutoksen tavoitteet ovat epärealistiset, muutokseen kohdistuvat odotukset saattavat tuntua kohtuuttomilta ja tämän seurauksena hyvinvoinnin taso laskee. Kun työhyvinvoinnista huolehditaan muutoksen aikana, se tuottaa hyötyjä sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Esimiehen näkökulmasta työssä jaksaminen ja suoriutuminen paranevat, työmotivaatio kasvaa ja johtamistyölle jää enemmän aikaa. Työntekijän näkökulmasta myös työssä jaksaminen ja suoriutuminen paranevat, työmotivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan lisääntyvät ja työssä saatetaan kokea enemmän onnistumisen tunteita. (Pirinen 2014: 153, 178; Stenvall & Virtanen 2007: 80.)

Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007: 80) luottamus vahvistaa henkilöstön jaksamista muutosprosessissa. Luottamuksella on suuri merkitys henkilöstön työssä jaksamiseen ja tämän seurauksena työsuoritukseen. Luottamuksen puute aiheuttaa vähäistä dialogia työyhteisössä ja tätä kautta negatiivisia tunteita ja ajattelutapaa. Negatiiviset tunteet aiheuttavat energian puutetta ja heikentävät työsuorituksen laatua. Tällaiset seuraukset kuormittavat taas muutosjohtajia, jotka joutuvat käyttämään voimavarojansa ongelma-kohtien ratkaisemiseen eikä itse muutosjohtamiseen. Tämä voi olla riskitekijä muutos-

johtajan oman jaksamisen kannalta. Luottamusta on mahdollista saada aikaan avoimella keskustellulla ja kommunikaatiolla. Luottamukseen on panostettava heti alusta alkaen, koska sillä on ratkaiseva merkitys henkilöstön työssä jaksamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007: 80-81.)

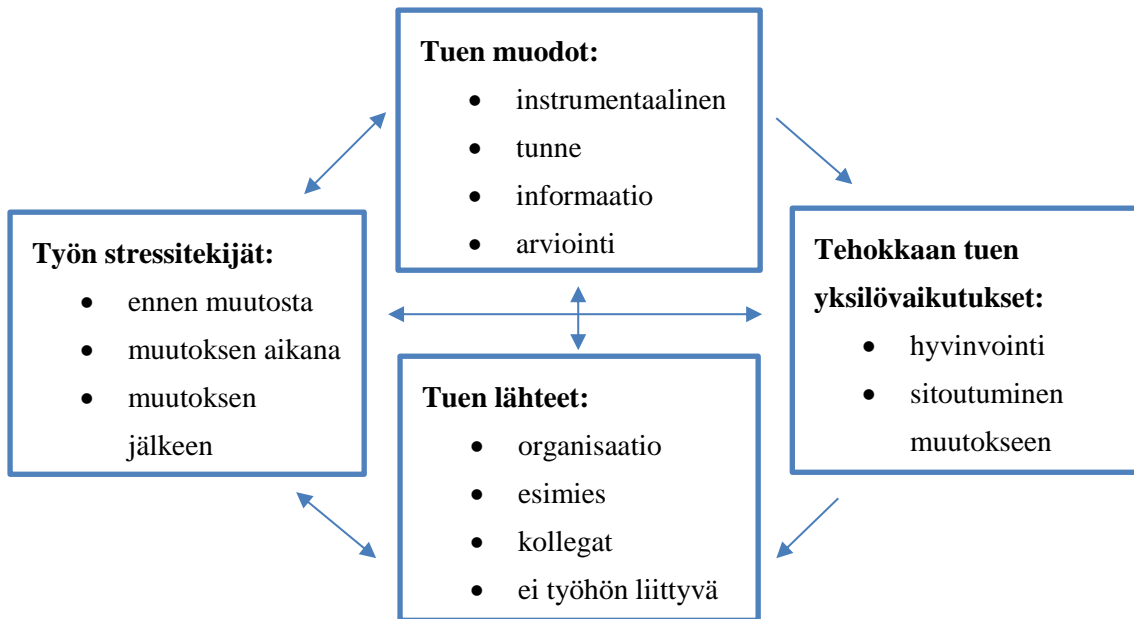
Hyvinvoinnin haittavaikutuksia voi olla havaittavissa, kun muutokset ovat tai niitä pidetään työntekijöiden kannalta haitallisina. Hyvinvoinnin taso saattaa laskea työntekijöiden keskuudessa, kun muutokset aiheuttavat epävarmuutta tulevasta menetyksestä ja muutokset otetaan käyttöön tavalla, joka koetaan epäoikeudenmukaisena. Työntekijät eivät koe muutoksia samalla tavalla, koska muutoksilla on erilaisia vaikutuksia. Jotkut muutokset hankaloittavat esimerkiksi työoloja ja työjärjestelyjä. Työahdistus saattaa lisääntyä, kun työntekijät ovat huolissaan heidän kyvykkyydestään selviytyä uusista työrutiineista tai jos muutokset johtavat uhkaan työpaikkojen menetyksestä ja siten työn epävarmuuteen. Empiiriset todisteet ovat yhdistäneet työntekijöiden käsitykset oikeudenmukaisuudesta heidän hyvinvointiinsa. (Bryson ym. 2013.)

Muutosprosessissa on muistettava huomioida tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työelämän laadun turvaaminen. Työterveyshuollolla ja työsuojelulla on tärkeä tehtävä tukea henkilöstöä muutoksessa. Työterveyshuollon tehtävänä on neuvoa ja antaa ohjausta tulevien toimenpiteiden vaikutuksista henkilöstön terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin. Muutoksen eri vaiheissa työterveyshuollolle kertyy tietoa henkilöstön terveyden muutoksista, joten sillä on keskeinen rooli muutoksessa. Työterveyshuollolla on myös velvollisuus tuottaa toimenpide-ehdotuksia. Työsuojelun tulee arvioida terveydelle mahdollisia aiheutuvia haittoja ja vaaroja. Työsuojelulla on keskeinen rooli työpaikkojen työolojen arvioinnissa. Yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa voidaan järjestää muutosta koskevaa valmennusta sekä tuottaa aiheeseen liittyvää koulutusmateriaalia yrityksen sisäiseen intraan. Työnantajalla on velvollisuus käyttää näiden kahden asiantuntijan palveluita muutoksen aikana. (Ylikoski & Ylikoski 2009: 102-103.)

Työterveyshuollon ja työsuojelun lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) ammattilaisilla on nähty olevan rooli muutoksen aikana. Smollanin mukaan (2017) HRD-ammattilaisilla pitäisi olla taitoja vähentää stressitekijöitä sekä lieventää stressiä,

kun muutosta suunnitellaan. Tämän taustalla vaikuttaa se, että HRD-ammattilaiset ovat avainasemassa tukevan organisaation kehittämisessä. Aiemmat henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että tuki on usein tarpeen muutoksen aikoina, jolloin esiintyy epävarmuutta (Smollan 2017).

Organisaation sisä- ja ulkopuolelta saatavan tuen on todettu auttavan työntekijöitä selviytymään stressaavassa työssä. Organisaatiomuutos pahentaa usein jo olemassa olevaa stressinmäärää joko uusilla tai vanhoilla stressitekijöillä. Saadusta tuesta tulee entistä tärkeämpää, kun organisaatiomuutoksen prosessit ja lopputulokset heikentävät henkilöstön hyvinvointia. Tuki on erityisen tärkeää, kun huomioidaan muutokseen liittyvä epävarmuus ja turvattomuus. Alan tutkijat ovat luokitelleet erilaisia sosiaalisen tuen muotoja, kuten *instrumentaalinen tuki* (instrumental support), *tunnetuki* (emotional support), *informaatiotuki* (informational support) ja *arviointituki* (appraisal support). Instrumentaalinen tuki tarjoaa työyhteisössä riittävät työvälineet ja voimavarat sekä auttaa stressitekijöiden tunnistamisessa. Tunnetuki tarjoaa empatiaa ja se ilmenee henkilöiden keskinäisenä toisten huolehtimisena ja luottamuksena. Kuunteleminen ja sanaton välittäminen on tärkeitä tunnetuessa. Tunnetukea voidaan vahvistaa työyhteisössä esimerkiksi harjoittamalla tunneosaamista yhdessä ja erikseen. Informaatiotuki tuottaa toimivasti ja rajoittamattomasti tietoa. Informaatiotuki auttaa oman työn hallitsemisessa ja ratkaisemaan niihin liittyviä ongelmia. Arviointitukea (appraisal support) on palautteen antaminen ja sen avulla voidaan kannustaa stressaantuneita yksilöitä pohtimaan tilannettaan. Smollan (2017) on muodostanut tuen mallin stressaavasta organisaatiomuutoksesta. Tämä on esitetty kuviossa 5. (Perkka-Jortikka 2002: 18; Smollan 2017; Ylikoski & Ylikoski 2009: 62-63.)



Kuvio 5. Organisaatiomuutoksen, stressin ja tuen malli (Smollan 2017).

Kuviossa 5 esitetään, kuinka stressi ja tuki linkittyvät organisaatiomuutokseen. Jotkut stressitekijät esiintyvät ennen organisaatiomuutosta ja ne voivat pahentua organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen, samalla kun uusia stressitekijöitä voi syntyä eri vaiheissa. Tuki voi olla muodoltaan erilaista, hankittu organisaation sisä- tai ulkopuolelta ja mahdollisesti johtaa yksilöiden parempaan hyvinvointiin ja sitoutumaan muutokseen. Stressitekijöiden ja tuen välinen suhde on kaksisuuntainen, sillä stressaantuneet työntekijät voivat hakea tukea eri muodoista ja eri lähteistä. Tällä tavoin muilta saatu tuki saattaa kannustaa työntekijää arvioimaan muutosta uudelleen. Näissä olosuhteissa stressi vähenee muutoksen aikana tai muutoksen jälkeen. Jos tuki on tehokasta, se johtaa todennäköisemmin parempaan hyvinvointiin ja suurempaan sitoutumiseen muutosta kohtaan. (Smollan 2017.)

Smollanin tekemässä tutkimuksessa (2017) selvisi, että ne henkilöt, jotka käyttivät sosiaalista tukea ennen muutosta, pyrkivät käyttämään samoja tukimuotoja muutoksen aikana ja sen jälkeen. Silloin, kun tunnetukea oli saatavilla muilta ihmisiltä, instrumentaalisen tuen mahdollisuudet näyttivät vähentyvän huomattavasti. Ohjaus osoittautui

olevan vahva tukimuoto kaikkien vaiheiden aikana niille, jotka olivat siihen oikeutettuja. Ohjaus oli tukimuodoltaan pitkälti keskittynyt arviointiin mutta sitä voitiin täydentää myös tunnetuella. Kun henkilöt saivat instrumentaalista ja tunnetukea, negatiiviset muutokset saivat aikaan hyväksymisen. Tutkimuksen mukaan tärkeätä on olla valmis pyytämään apua ja hyväksyä pyytämätöntä apua muutoksen eri vaiheissa. (Smollan 2017.)

Smollanin tutkimuksessa (2017) kävi ilmi, että ennen muutosta esimiehet olivat useimmiten antaneet instrumentaalista tukea, kun he olivat siihen halukkaita tai kykeneväisiä. Instrumentaalinen tuki liittyi erityisesti työmäärään ja resursseihin. Osa piti henkilösastolta saatua tukea hyödyllisenä muutosvaiheessa, kun heidän tarvitsi tietää, mitä vaihtoehtoja heillä oli ja kuinka valmistautua niihin. Joidenkin henkilöiden mielestä heidän esimiestensä tarjoama instrumentaalinen ja tunnetuki olivat erittäin hyödyllisiä selviytymiskeinoja muutoksen aikana, kun taas toiset olivat huolissaan siitä, että heidän johtajansa eivät olleet hyödyllisiä tai kukaan muu ei ollut kykeneväinen tarjoamaan tukea. Samantyyppisissä työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä arvostettiin tunne- ja arviointituen lähteinä muutoksen jälkeen.

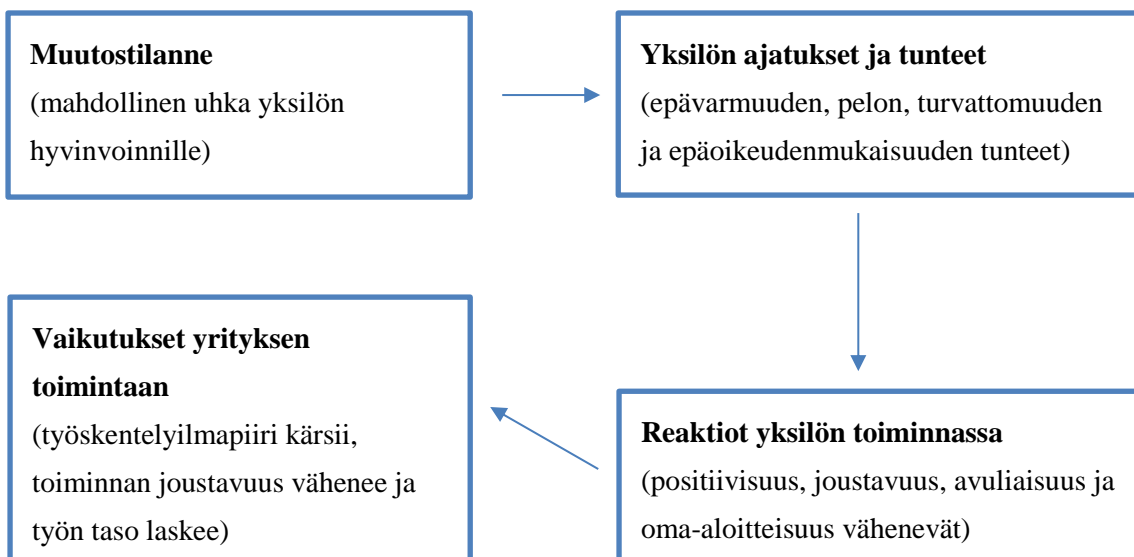
2.5. Työyhteisö tukena muutoksessa

Muutoksessa työyhteisön merkitys kasvaa entisestään, koska se suojaa ja auttaa sietämään vastaan tulevia paineita (Ylikoski & Ylikoski 2009: 60). Hyvä ilmapiiri toimii lähtökohtana muutoskykyiselle työyhteisölle (Stenvall & Virtanen 2007: 82). Mitä enemmän on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja edistetään muutosten onnistumisia (Ponteva 2012: 29). Ihmisten välisen yhteisöllisyyden ja työyhteisön toimivuudeksi on nähtävä vaivaa, sillä se ei synny itsestään. Tiivis ja hyvä työyhteisö toimii tukena muutoksen eri vaiheissa.

Houkutteleva työyhteisö on sellainen, johon on kiva kuulua ja luo viihtyvyyden tunteen. Houkutteleva työyhteisö on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Sosiaalisen vastuullisuuden kulmakivet ovat hyvä yhteishenki, yhdessä toimiminen ja toisten auttaminen, jotka heijastuvat myös työyhteisön ulkopuolelle. Houkuttele-

vuus koostuu myös päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Työyhteisössä houkuttelevuus ilmenee työntekijöiden keskinäisenä kunnioituksena sekä kiinnostuksena sidosryhmiä kohtaan. (Virtanen 2005: 12-13.)

Muutoksen riskivaikutuksiin kuuluu työyhteisön heikentyminen ja ihmisten eriytyminen toisistaan. Muutos tuo usein mukanaan stressiä, kiirettä, epävarmuutta, epäluottamusta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Kiire tuo mukanaan stressiä ja stressaantunut henkilö ei ole mukava työkaveri tai esimies. Työyhteisössä vallitseva epäluottamus saa helposti aikaan sen, että sen jäsenet uskovat jonkun käyttävän muutoksen tuomia mahdollisuuksia hyväkseen muiden kustannuksella. Kun työyhteisössä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, se heikentää työntekijöiden halua toimia yhdessä ja työskennellä muutoksen eteen. Epäoikeudenmukaisuuden tunne tuo usein mukanaan myös kateuden. Kateus ja ihmisten välinen kilpailu työntävät työyhteisön jäseniä erilleen. Toisen tunteet saattavat laukaista pelon tunteita, josta johtuen tähän henkilöön otetaan etäisyyttä ja yksilöt alkavat etääntyä toisistaan. Tämän seurauksena yksin jääminen yleistyy työyhteisössä. Kuviossa 6 on esitetty muutoksen riskivaikutukset työyhteisöön. (Stenvall & Virtanen 2007: 82-83; Ylikoski & Ylikoski 2009: 60.)



Kuvio 6. Muutoksen riskivaikutukset työyhteisöön (Sundvik 2006: 120).

Muutostilanteet koettelevat yksilöitä sekä heidän työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan yritystä kohtaan. Tämän seurauksena työyhteisön työilmapiiri saattaa kärsiä, hyviä työntekijöitä saatetaan menettää ja toiminnan laatu saattaa kärsiä. Muutoksen aiheuttama negatiivinen asenne ja asioiden jatkuva kritisoiminen heikentävät koko tiimin yhteishenkeä. Henkilö ei välttämättä itse tajua, miten hän toimii ja loukkaantuu, kun hänelle huomautetaan asiasta. Tästä johtuen työyhteisön jäsenten on tehtävä linjauksia siitä, millaista käyttäytymistä jokaiselta jäseneltä odotetaan. Kun henkilö itse tajuaa oman käyttäytymisensä ja sen vaikutuksen työyhteisöön, on hän halukkaampi muuttamaan omaa käyttäytymistään. Työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen pitää puuttua ajoissa, vaikka se sillä hetkellä tuntuu haasteelliselta. (Pirinen 2014: 108; Sundvik 2006: 120.)

Hyvällä työyhteisöllä on edellytykset toteuttaa muutoksia ja selviytyä muutoksen aiheuttamista haasteista. Hyvä työyhteisö kykenee näkemään muutokseen sisältyvät myönteiset mahdollisuudet. Valtee (2002: 72) on tunnistanut muutoskykyiselle työyhteisölle ominaispiirteitä, joita ovat vuorovaikutteinen johtaminen, oppimisen ja kehittymisen suosiminen, korkea osallisuuden tunne, avoin tiedonkulku, kannustava ilmapiiri, uusien toimintatapojen etsiminen ja käyttöönotto, runsas palaute ja keskinäinen tuki. Mitä enemmän tällaiset ominaispiirteet vallitsevat työyhteisön arjen toiminnassa, sitä paremmat edellytykset työyhteisöllä on muuttaa muutoksen uhan tunteet mahdollisuuden tunteeksi. (Valtee 2002: 72.)

2.6. Muutosjohtajan rooli ja haasteet

”Kun johtajat pannaan äärimmäisiin olosuhteisiin, nähdään erot todellisten kykyjen ja keskinkertaisuuksien välillä.” (Collins & Hansen 2013.)

Osa johtajista ja työntekijöistä kykenee paremmin johtamaan ja kestämaan muutosta kuin toiset. Heikko johtaminen saattaa tuoda lisäpaineita ja lisäpainet johtaa taas jakamiseen liittyviin ongelmiin. Herkkyys ongelmien käsittelyssä on tärkeää muutosjohtamisessa johtajien ja työntekijöiden osalta. (Woodward & Hendry 2004.)

Druckerin mukaan (2000: 89-90) muutosjohtajan toiminta perustuu neljään eri periaateeseen. Toimintaperiaatteet auttavat muutosjohtajaa näkemään muutokset mahdollisuutena, löytämään oikeat ja tarvittavat muutokset sekä saamaan ne toimimaan tehokkaasti organisaatiossa. Nämä neljä toimintaperiaatetta ovat 1) *muutosperiaatteet*, 2) *organisoidut parannukset*, 3) *menestyksen hyödyntäminen* ja 4) *muutoksen synnyttäminen*. (Drucker 2000: 89-90, 98-99, 102.)

Muutosjohtajalla pitää olla muutosperiaatteita. Muutosperiaatteiden taustalla on ajatus ”eilisen hylkäämisestä”. Muutosjohtajana toimiminen edellyttää kompetenssia ja halukkuutta muuttaa olemassa olevia toimintatapoja sekä tehdä ja kokea uusia asioita. Organisoidut parannukset toimivat muutosjohtajan toisena toimintaperiaatteena. Organisaatiossa toimintaa on parannettava jatkuvasti ja järjestelmällisesti. Oli parannettava osa-alue organisaatiossa mikä tahansa, jatkuvat parannukset uudistavat loppujen lopuksi toiminnan. Perinpohjaiset muutokset organisaatiossa pohjautuvat pieniin jatkuviin parannuksiin. Kolmantena toimintaperiaatteena on menestyksen hyödyntäminen. Organisaatiossa on keskityttävä mahdollisuuksiin ja puututtava ongelmiin. Viimeinen toimintaperiaate liittyy muutosten synnyttämiseen. Menestyksellinen muutosjohtajuus edellyttää järjestelmällisen innovaatiopolitiikan kehittämistä, jotta organisaatiossa muutoksia pidetään mahdollisuuksina. Muutosjohtajan on hyödynnettäviä muutoksen tuomia mahdollisuuksia maksimaalisesti, etsittävä uudistuksia ja kehitettävä luovia ratkaisuja (Pirinen 2014: 79). (Drucker 2000: 89-90, 98-99, 102.)

Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007: 105-106) muutosjohtajilta edellytetään kuutta erilaista kompetenssia, jotka korostavat monia osaamisen alueita muutosjohtamisessa. Nämä kuusi muutosjohtajan kompetenssia ovat 1) vastuuta kantava yleisjohtaja, 2) kykeneväinen itsehillintään ja -hallintaan, 3) läsnä oleva johtaja, 4) taito tarttua nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin, 5) kykeneväinen laittamaan itsensä likoon ja johtaa esimerkillään ja 6) valmentava ja mahdollistava johtaja. (Stenvall & Virtanen 2007: 105-106.)

Stenvall ja Virtanen kuvaavat (2007: 105) muutosjohtajan olevan yleisjohtaja, jolta edellytetään kokonaisnäkemystä muutoksesta. Hän vastaa muutosprosessin etenemisestä

sekä huolehtii halutun vision ja organisaation tavoitteiden viestimisestä. Muutosjohtajalta vaaditaan myös itsehillintää. Muutosjohtajan on suhtauduttava realistisesti ja objektiivisesti muutoksessa esiin nousseita asioita kohtaan. Itsehillitty muutosjohtaja kasvat-
taa luottamusta henkilöstön keskuudessa. Läsnä oleva muutosjohtaja on jatkuvasti käytettävissä. Keskeisimmäksi läsnäolon tunnusmerkiksi on tunnistettu vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Muutosjohtajalta vaaditaan myös tilannejohtamista ja hänen on tartuttava vastaantuleviin ongelmiin nopeasti. Ongelmiin puuttuminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja ratkaisukeskeisyys ovat olennaisia ominaisuuksia muutosjohtajalle. Onnistunut muutosprosessi edellyttää muutosjohtajalta sitoutumista ja esimerkillä johtamista. Näiden avulla muutosjohtaja pystyy kasvattamaan luottamusta henkilöstön keskuudessa. Valmentava ja mahdollistava muutosjohtaja motivoi henkilöstöä työskentelemään muutoksen eteen, auttaa heitä löytämään muutoksen merkityksen ja luottamaan omiin taitoihinsa. Mahdollistavan muutosjohtajan ominaisuuksiin kuuluu auktoriteetin ja tietämyksen jakaminen alaistensa kanssa. (Pirinen 2014: 78-79; Stenvall & Virtanen 2007: 105-106.)

Onnistuneessa muutosprosessissa johtajilla on kyky havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007: 43). Friesenin mukaan (2016) johtajuudelle on tunnistettu tärkeitä rooleja, jotka ovat täytettävä onnistuneesti muutoksen toteuttamisvaiheessa. Nämä roolit ovat *viestittäjä* (communicator), *kannustaja* (advocate), *yhteyshenkilö* (liaison), *valmentaja* (coach) ja *vastustuskykyinen johtaja* (resistance manager). Johtajan tulee kommunikoida muutosjohtajien, projekti-
tiimin ja avainsidosryhmien kanssa. Tämän lisäksi johtajan tulee selittää muille, miksi muutos on välttämätön ja millaisia riskejä seuraa, jos muutosta ei toteuteta. Kannustajana johtaja tukee muutosta sanoin ja teoin. Yhteyshenkilönä johtaja tasapainottaa projekti- ja liiketoimintatiimien tarpeita saavuttaakseen päämäärät. Valmentajana johtaja valmentaa työntekijöitä läpi muutosprosessin sekä selventää tulevia odotuksia. Vastustuskykyisenä johtajana johtaja tunnistaa ja johtaa vastustusta. Lisäksi hän vastaa kysymyksiin ja huolenaiheisiin. (Friesen 2016.)

Juuti ja Virtanen (2009: 146) ovat nostaneet esille neljä erilaista haastetta, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen muutostilanteissa. Ensimmäinen haaste liittyy esimiehen alttiuteen

muutokselle ja muuttumiselle ihmisten johtamisessa. Muutostilanteessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon, jonka takia hänen on pyrittävä pysymään sellaisena kuin on aina ollut ja säilyttämään etäisyytensä. Altistuessaan muutokselle ja muuttumiselle, hän saattaa antaa persoonansa muiden käyttöön. Tämä synnyttää toisen haasteen, kun johtaja antaa oman persoonansa muiden käyttöön. On muistettava, että johtaja joutuu itse muuttumaan muutostilanteessa, sillä hän joutuu suhtautumaan varovasti muiden viesteille ja tunteille. Tästä huolimatta johtajan on ymmärrettävä ja hyväksyttävä, että hänen on kannettava muiden tunnetiloja muutoksen aikana. Kolmas haaste liittyy ulkoisen todellisuuden viestintään. Johtajan on viestittävä ulkoisen todellisuuden tilaa ihmisten omalla kielellä, jotta työyhteisö kykenee palvelemaan ulkoisia sidosryhmiään. Yrityksen ulkopuolista maailmaa ei pidä unohtaa. Neljäs haaste koskee läsnä olevaa johtamista. Kaukaa johtaminen ei ole vaihtoehto, vaan johtajan on työskenneltävä lähellä ihmisiä. (Juuti ja Virtanen 2009: 146.)

Woodwardin ja Hendryn tekemässä tutkimuksessa (2004) kokeneemmat johtajat kertoivat syitä muutosohjelman epäonnistumiselle. Syyt liittyivät sitoutumisen tai muutosinnostuksen puutteeseen, puutteelliseen ja ristiriitaiseen viestintään, henkilöstöosaston tuen puuttumiseen ja heikkoon projektijohtamiseen. Syyt olivat samankaltaisia työntekijöiden vastausten kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että muutosjohtajan tärkein taito on vision ja suunnan viestiminen muille. Muita tärkeitä taitoja olivat saada avainhenkilöiden tuki muutokselle, realistisen vision ja suunnan kehittäminen muutokselle, muiden innostaminen, syiden osoittaminen päätöksille, muiden oikeudenmukainen kohtelu ja yhdenmukaisuus sanoissa ja teoissa. (Woodward & Hendry 2004.)

Yrityksissä ylimmällä johdolla on tärkeä rooli muutosviestinnässä. Jos muutosviestinnän yhteydessä luvataan jotakin, on lupauksen tultava ylimmältä johdolta. Muutosprosessia edistää sellainen viestintä, jossa vakuutetaan ihmiselle käyvän hyvin muutoksessa. Muutosproessin aikana on viestittävä jatkuvasti tulevista vaiheista avoimesti. Rehellisyys muutosviestinnässä toimii kommunikaation peruskivenä luoden pohjaa uskottavuudelle. Kun viestintä kohdistuu suurelle joukolle, viestien pitää olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Johtajien on kiinnitettävä huomiota siihen, että muutosta pitkään valmistellut johtajat suhtautuvat muutokseen eri tavalla kuin siihen valmistautumatto-

mat työntekijät. Muutosviestin tullessa henkilöstön vastaanottokyky ei ole suuri, vaan herkkä. (Hiltunen 2014: 109-110, 120; Juutinen & Virtanen 2009: 151-152.)

3. METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa. Tutkimuksen metodologiaosuus kattaa laadullisen tutkimuksen kuvailun ja valinnan, tapaustutkimuksen määrittelyn ja valitun tapauksen esittelyn, tutkimuksessa käytetyt aineiston keruumenetelmät sekä valitun analyysimenetelmän. Aineiston keruumenetelmien ja analyysimenetelmän yhteydessä kuvataan, miten nämä toteutettiin tutkimuksessa.

3.1. Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen avulla lisätään ymmärrystä yrityksen toiminnasta luokittelemalla ja erittelemällä laadullista tutkimusaineistoa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005: 16). Tutkimusaineisto kootaan usein todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 164) ja näin tullaan tekemään myös tässä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on vuorovaikutus tutkijan ja yksittäisen havainnon välillä (Koskinen ym. 2005: 31). Tutkija käyttää tutkittavaa kohdetta tiedonkeruuvälineenä ja luottaa tekemiinsä havaintoihin ja käymiinsä keskusteluihin tutkittavien kanssa (Hirsjärvi ym. 2010: 164).

Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella asioita uudesta näkökulmasta ja keinon irtautua tottumuksista ja tutkimukseen osallistuvien ihmisten antamista merkityksistä (Koskinen ym. 2005: 24, 31). Tutkittavien omia käsityksiä kartoitetaan ja niitä eritellään käytännön elämän tottumuksista. Tutkittavia kohteita pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2010: 160).

Laadullinen tutkimus auttaa tiedon syventämisessä ja ymmärtämään syy-seuraussuhteita. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on se, että tutkimuskohdetta ei hahmoteta muuttujien keskinäisten yhteyksien avulla, vaan tutkimalla tapausta. Tärkeätä on minimoida tutkijan vaikutus tutkimusaineistoon. Tähän kiinnitetään erityisesti huomiota tutkimuksen toteuttamisessa ja tulosten analysointivaiheessa, koska tutkija työskentelee itse HR-yksikössä ja on kokenut myös muutoksen. (Koskinen ym. 2005: 24, 31-32).

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on saada selville Yritys X:n HR-yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja tuntemuksia muutoksesta. Tutkimusaineisto kootaan todellisessa työelämän tilanteessa. Tutkimuksessa tutkitaan valittua tapausta sekä keskitytään tutkijan ja HR-yksikössä työskentelevien henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen.

3.2. Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tutkitaan tarkoituksella valittua tapausta ja tapauksen kohteena toimii usein yritys tai sen osa. Tapaus voi olla myös prosessi tai yrityksen rakenteeseen liittyvä ominaisuus. Tapausta voidaan tutkia eri tasoilla, kuten toimialatasolla, organisaatiotasolla, osastotasolla, ryhmätasolla tai yksilötasolla. Tapaustutkimuksessa on kyse tutkimusotteesta, joka keskittyy tapaan kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää yrityksiä ja tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Koskinen ym. 2005: 154-158).

Tapaustutkimuksen ydin keskittyy yksityiskohtaiseen tietoon tutkittavasta tapauksesta ja johtopäätösten rakentamiseen. Tapauksia on usein yksi tai korkeintaan muutama, jolloin yleistäminen tulee ongelmaksi. Yleistämisen ongelmana on usein se, että selitys pätee kyseisessä paikallisesti tutkitussa aineistossa mutta ei välttämättä aineiston ulkopuolisessa tapauksessa. (Koskinen ym. 2005: 158, 166-167).

Tutkimuksen tapaukseksi valittiin Yritys X:n HR-yksikkö. Yritys X on Suomessa toimiva elintarvikealan yritys, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yritys X työllistää Suomessa reilut 700 henkilöä. Yritys X:n HR-yksikkö valittiin tutkimuskohteeksi, koska yksikössä on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet yksikössä työskenteleviin henkilöihin. Tutkija itse työskentelee kyseisen yrityksen HR-yksikössä. HR-yksikössä työskentelee alle kymmenen henkilöä, joista yksi on talous- ja henkilöstöjohtaja. Yksiköstä valittiin seitsemän henkilöä tutkimuksen kohteeksi, koska suurimmat

muutokset olivat kohdistuneet heihin ja he olivat työskennelleet näiden muutosten keskellä.

Yritys X:n HR-yksikössä käynnistyi muutosprojekti syksyn 2016 aikana. Muutosprojektin tarkoituksena oli korvata olemassa oleva henkilötietojärjestelmä globaalilla henkilötietojärjestelmällä. Suomessa oleva Yritys X sai pilottiroolin järjestelmän käyttöönottamisessa, jonka jälkeen muiden maiden oli tarkoitus seurata perässä. Globaalinen henkilötietojärjestelmä oli suunniteltu otettavan kaikkialla käyttöön. Tämä muutos on tuonut paineita HR-yksikköön konsernin suunnalta, koska HR-yksikkö toimii muutoksen toteuttajana sekä ensimmäisenä pilottina henkilötietojärjestelmän käyttöönotossa.

Muutosprojektin aikana HR-yksikössä on tapahtunut paljon muitakin muutoksia samaan aikaan, joka on työllistänyt yksikön työntekijöitä. Vuoden 2017 alkupuolella HR-yksikössä tapahtui joukkoirtisanoutuminen, jonka seurauksena kolme työntekijää irtisanoi lähes samanaikaisesti. Tästä johtuen työtehtäviä jouduttiin jakamaan nopeasti jäljelle jääneiden työntekijöiden kesken. Yksikössä roolit eivät olleet täysin selkeitä ja epävarmuutta oli paljon havaittavissa johtuen meneillään olevasta muutosprojektista ja joukkoirtisanoutumisesta. Samoihin aikoihin kahdessa muussa yksikössä toteutettiin organisaatiomuutoksia, jonka seurauksena HR-yksikölle aiheutui paljon lisätyötä. Näiden muutosten lisäksi Yritys X:ssä tiedotettiin toimitusjohtajan vaihtumisesta. Toimitusjohtajan kerrottiin vaihtuvan muutaman kuukauden kuluttua.

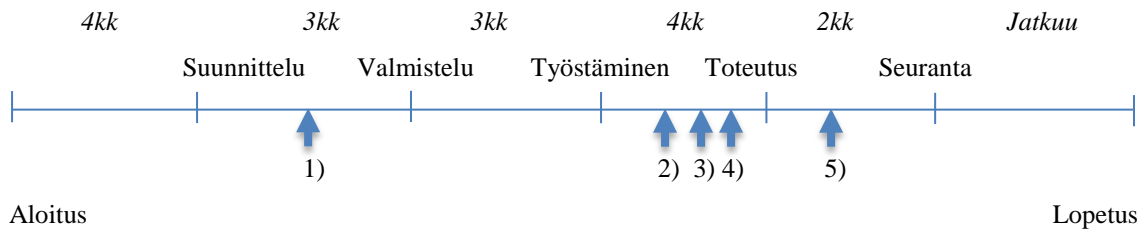
Monet muutosprojektin aikana tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet HR-yksikössä työskenteleviin henkilöihin ainakin jollakin tavalla. Tutkimuksessa tutkitaan HR-yksikön kokemaa muutosta muutosprojektista huomioiden projektin aikana tapahtuneet muut muutokset. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan havainnoinneista ja haastatteluista saatujen tulosten ja niistä tehtyjen analyysien pohjalta.

3.3. Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineiston keruutapana käytettiin havainnointia ja haastattelua. Havainnointi ja haastattelu valittiin aineiston keruumenetelmiksi, koska ne täydentävät toisiaan. Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkkaillee tutkimuskohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja (Metsämuuronen 2008: 42). Havainnoinnissa osallistuminen voi olla eriasteista. Metsämuuronen mukaan (2008: 42) havainnointi voidaan toteuttaa ilman varsinaista osallistumista, havainnoija voi toimia osallistujana, osallistuja voi toimia havainnoijana tai havainnointi voi olla täysin osallistuvaa. Osallistuvan havainnoinnin ominaispiirteenä on se, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan (Hirsjärvi ym. 2010: 216). Tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, sillä tutkija työskentelee itse Yrityksen X HR-yksikössä ja osallistuvan havainnoinnin avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Osallistuvan havainnoinnin avulla haluttiin selvittää, miten HR-yksikössä työskentelevät henkilöt käyttäytyvät todellisuudessa.

Havainnoinnin tärkeänä etuna on se, että sen avulla voidaan saada suoraa tietoa tutkittavan kohteen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin haittapuolena on se, että tutkimuksen objektiivisuus voi kärsiä. Tämän lisäksi havainnointiin voi liittyä eettisiä ongelmia, kuten se, kuinka paljon havainnoinnin kohteena oleville kerrotaan etukäteen havainnoitavista asioista. (Hirsjärvi ym. 2010: 213-214.)

Havainnoinnin kohteiksi valittiin viisi tärkeätä tapahtumaa, jotka ovat tapahtuneet muutosprojektin aikana kohdistuen eri vaiheisiin. Havainnoitaviksi kohteiksi valittiin 1) organisaatiomuutos HR-yksikössä, 2) uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen, 3) uuden työntekijän aloittaminen ja yhden henkilön irtisanoutuminen, 4) tieto uudesta päivästä järjestelmien käyttöönottamiseen ja 5) uuden järjestelmän käyttöönottamisen jälkeinen viikko. Havainnoidut viisi tapahtumaa ovat sijoitettu aikajanelle, joka kuvaa muutoksen eri vaiheita. Sijoittamalla havainnoidut tapahtumat aikajanelle voidaan nähdä, missä vaiheessa muutosprojektia tapahtumat ovat toteutuneet ja kuinka kauan eri muutosvaiheet ovat keskimäärin kestäneet. Muutosvaiheen kesto on ilmoitettu kuukausina. Tämä on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Havainnoidut tapahtumat aikajanalla.

Suurin osa havainnoiduista tapahtumista sijoittui työstämis- ja toteutusvaiheen väliin, ennen uuden järjestelmän käyttöönottamista. Työstämis- ja toteutusvaiheen välillä tapahtui paljon muutoksia, joten tälle välille valittiin kolme tärkeintä muutosta havainnoinnin kohteeksi. Havainnoidut viisi tapahtumaa valittiin sillä perusteella, että niillä on ollut merkittävä vaikutus muutosprosessissa ja ne ovat aiheuttaneet erilaisia kokemuksia HR-yksikössä.

Havainnoinnit toteutettiin kyseisten tapahtumien jälkeen tarkastellen tapahtuman luonnetta, taustatekijöitä, muutoksen tuomia vaikutuksia yksikössä työskenteleviin työntekijöihin ja tapahtumaan liittyvää viestintää. Muutoksen tuomia vaikutuksia tarkasteltiin työntekijöiden käyttäytymisen ja kokemusten näkökulmasta. Viestinnän osalta hyödynnettiin yrityksen intranetissä olevaa tietoa sekä konsernilta tulleita viestejä siitä, miten tapahtumista tiedotettiin HR-yksikköä ja muuta henkilökuntaa. Valituista tapahtumista tehtiin muistiinpanoja päiväkirjamaisesti, jotta tutkijan oli helpompi muistella tapahtuneita muutoksia ja siihen liittyviä asioita. Tämän avulla myös kokonaiskuvan saaminen tapahtuneista muutoksista oli helpompaa. Muistiinpanojen pohjalta lähdettiin rakentamaan kuvausta havainnoiduista tapahtumista sekä analysoimaan saatuja tuloksia sisälönanalyysin avulla.

Toisena aineiston keruutapana käytettiin haastattelua. Haastattelu pohjautui havainnoinneista saatuihin tuloksiin. Haastattelu sopi hyvin aineiston keruumenetelmäksi, sillä

tutkimuksen tarkoituksena oli saada yksityiskohtaista tietoa HR-yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemuksista ja tuntemuksista muutosprojektin aikana. Haastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisista aineistoista laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2010: 205; Koskinen ym. 2005: 157). Hirsjärvi ym. (2010: 204) kuvaavat haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, jossa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun tukena toimii haastattelurunko, joka antaa haastattelulle hahmon ja ohjaa tutkijaa esittämään tarvittavat kysymykset (Koskinen ym. 2005: 108). Koskinen ym. (2005: 128) painottavat haastattelurungon testaamista ennen varsinaista haastattelua huonojen kysymysten karsimiseksi ja uusien kysymysten löytämiseksi.

Haastattelun etuna on aineiston keruun joustavuus tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun avulla voidaan selventää ja syventää saatavia vastauksia sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Lisäksi haastattelussa voidaan tutkia vaikeita asioita ja nostaa niitä esille. Haastattelussa on hyvä muistaa, että sen tekeminen ja toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua ja aikaa tulee varata riittävästi. Olennaisinta ja ratkaisevinta haastattelussa on se, millä tavalla haastattelija tulkitsee haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2010: 204-207; Koskinen ym. 2005: 108).

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat lomakehaastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2010: 208). Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, koska se antaa haastattelijalle enemmän vapauksia ja mahdollisuuden esittää kysymyksiä joustavasti. Teemahaastattelussa valitaan etukäteen teemat, joihin keskitytään haastattelussa (Metsämuuronen 2008: 41).

Haastatteluun valittiin kolme teemaa, joihin keskityttiin ja syvennyttiin tarkemmin. Teemojen sisältämien kysymysten määrä vaihteli neljän ja viiden välillä. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 14. Teemojen valintaan vaikuttivat havainnoinneista saadut tulokset ja tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Ensimmäiseksi teemaksi valittiin merkittävät muutokset muutosprojektin aikana, toiseksi tapahtuneet muutokset ja kolmanneksi muutoksen kokeminen yksilön näkökulmasta. Valitut teemat asetettiin tähän järjestykseen, koska niiden haluttiin rakentuvan toistensa päälle ja antavan vastauksen valittuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin henkilön kokemia

merkittäviä muutoksia, jotka olivat tapahtuneet muutosprojektin aikana. Lisäksi selvitetiin, miksi kyseinen henkilö valitsi kyseiset tapahtumat, millaisia ajatuksia muutokset olivat herättäneet hänessä ja miten ajatukset olivat vaihdelleet muutosprojektin eri vaiheissa. Toinen teema rakentui henkilön valitsemiin tapahtumiin. Tapahtuneissa muutoksissa käsiteltiin henkilön kokemuksia ja työskentelyä muutosprojektin aikana. Viimeisessä vaiheessa keskityttiin muutoksen kokemiseen yksilön näkökulmasta, jossa selvitettiin muutosten vaikutusta itse henkilöön.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2010: 210). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska HR-yksikössä työskenteleviä henkilöitä haluttiin kuulla erikseen. Keskustelu haluttiin pitää avoimempuna ja kuulla jokaisen oma näkemys muutoksesta. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017 ja ne pidettiin työntekijöiden työpaikalla. Haastattelut pidettiin erillisessä neuvotteluhuoneessa ja jokaiseen haastatteluun varattiin tunnin verran aikaa. Lyhin haastattelu kesti 44 minuuttia ja pisin tunti ja kahdeksan minuuttia. Haastatteluihin kului aikaa yhteensä kuusi tuntia ja 18 minuuttia.

Haastateltaville lähetettiin kahta päivää etukäteen haastattelukysymykset, jotta haastattelusta saatiin keskustelevampaa ja asioiden muistaminen haastattelutilanteessa oli helpompaa. Ensimmäisestä havainnoidusta tapahtumasta oli kulunut lähes vuoden verran aikaa. Haastattelurunkoa testattiin ensimmäisessä haastattelussa ja tämä todettiin haastattelun jälkeen hyväksi. Jokaisessa haastattelussa edettiin valittujen teemojen mukaisesti ja vastauksia tarkennettiin tarvittaessa lisäkysymyksillä.

Haastattelut toteutettiin nimettöminä ja kaikista henkilöistä kerättiin neljä taustatietoa. Taustatiedot olivat sukupuoli, ikä, työskentelyaika yrityksessä ja kokemus vastaavanlaisesta muutosprojektista. Haastattelut tehtiin nimettöminä, jotta haastateltavat pystyivät puhumaan kokemuksistaan ja tuntemuksistaan avoimemmin haastattelijalle. Luottamus haluttiin säilyttää haastattelijan ja haastateltavan välillä. Valitut taustatiedot kerättiin, koska niiden avulla haluttiin selvittää, onko esimerkiksi henkilön aiemmalla kokemustaustalla minkäänlaista vaikutusta muutoksen kokemiseen. Taustatietojen kerääminen rajattiin sillä perusteella, että vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut. Nimettömyyteen

ja taustatekijöiden valintaan vaikutti myös se, että haastattelija itse työskentelee kyseisen yrityksen HR-yksikössä.

Haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteeseen hyvin. Kysymyksiin vastaamista oli helpottanut se, että haastatteluun oli pystynyt valmistautumaan etukäteen. Kaikki haastateltavat pystyivät keskustelemaan asioista haastattelutilanteessa ja osan kanssa haastattelutilanteesta saatiin hyvinkin keskusteleva. Parin henkilön kanssa jouduttiin käyttämään muutamia lisäkysymyksiä vastausten tarkentamiseksi. Haastattelun edetessä monien haastateltavien kohdalla oli havaittavissa keskustelun rentoutuminen ja avoimuuden lisääntyminen. Vaikka haastateltavat tiesivät tutkijan työskentelevän kyseisessä yksikössä, asioista pystyttiin keskustelemaan haastattelutilanteessa avoimesti. Tämä kertoi luottamuksesta tutkijaa kohtaan. Haastateltavat olivat ymmärtäneet haastattelukysymykset hyvin ja vain parin haastattelun kohdalla haastattelija tarkensi haastattelukysymystä esimerkin avulla. Kaikilta haastateltavilta oli pyydetty etukäteen lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kaikki olivat suostuneet tähän. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen haastattelutulokset litteroitiin.

3.4. Aineiston analyysimenetelmä ja tulkinta

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi valittiin tutkimukseen analyysitavaksi, koska kerättyä aineistoa oli paljon. Koska aineistoa oli paljon, aiheiden hahmottaminen omaksi kokonaisuudeksi helpotti tutkimustulosten analysointia ja sitä kautta tehtyä tulkintaa.

Sisällönanalyysillä luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Laadullinen aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan kokonaisuudeksi. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009: 93) laadullista aineistoa voidaan pilkkoa luokittelemalla, muodostamalla teemoja ja tyypittelemällä aineistoa. Luokittelun tarkoituksena on määritellä aineistosta luokkia ja kirjata jokaisen luokan esiintymismäärä. Aineistoa voidaan ryhmitellä myös erilaisten teemojen eli aihepiirien mukaan. Ideana on kerätä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä ja

etsiä näkemyksille yhteisiä ominaispiirteitä. Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään tiettyiksi tyypeiksi ja siinä tiivistetään tietyn teeman koskevat näkemykset yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93, 108.)

Havainnoinneissa hyödynnettiin sisällönanalyysia siten, että havainnointien tulokset pilkottiin ensin osiin. Jokainen havainnoitu tapahtuma käytiin yksitellen läpi ja jokaisesta tapahtumasta kirjattiin esiin nousseet teemat ylös. Esiin nousseiden teemojen perään kirjattiin niiden esiintymismäärä, koska tarkoituksena oli selvittää, mitkä teemat toistuvat eniten aineistossa. Kun kaikki teemat ja niiden esiintymismäärät oli kirjattu ylös, aineistoa ryhmiteltiin näiden mukaan ja teemoille etsittiin yhteisiä ominaispiirteitä. Näiden pohjalta teemat yhdistettiin kokonaisuuksiksi. Teemoja oli aineistossa kaiken kaikkiaan kymmenen mutta ryhmittelyn ja yhdistelyn jälkeen jäljelle jäi viisi teemaa, jotka nousivat keskeisiksi havainnoinneissa.

Ennen haastattelutulosten analysointia koko haastatteluaineisto litteroitiin. Litteroituja sivuja tuli yhteensä 84 ja sanamääräksi 34 104. Haastatteluaineiston litterointi vei aikaa yhteensä 27 tuntia. Aineiston litteroinnin jälkeen haastattelutulokset analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysia. Ennen varsinaisen sisällönanalyysin tekemistä haastateltavien taustatekijöistä ja heidän hahmotuksista tapahtuneista muutoksista muutosprojektin aikajanalla tehtiin yhteenveto. Tämän jälkeen toteutettiin varsinainen sisällönanalyysi haastatteluaineistolle. Sisällönanalyysi toteutettiin siten, että jokaisen teeman sisältämän kysymyksen kohdalla esiin nousseet asiat kerättiin taulukkoon ja asian perään kirjattiin sen esiintymismäärä. Tämän jälkeen esiin nousseille asioille etsittiin yhteisiä piirteitä ja lopuksi ne yhdisteltiin kokonaisuuksiksi. Kun esiin nousseet asiat kirjattiin taulukkomuotoon, niitä oli helpompi yhdistellä kokonaisuuksiksi. Tällä tavoin haastattelutulokset saatiin pilkottua pienempiin osiin ja tutkimustuloksia oli helpompi jäsenellä. Lisäksi kokonaiskuvan hahmottaminen oli helpompaa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

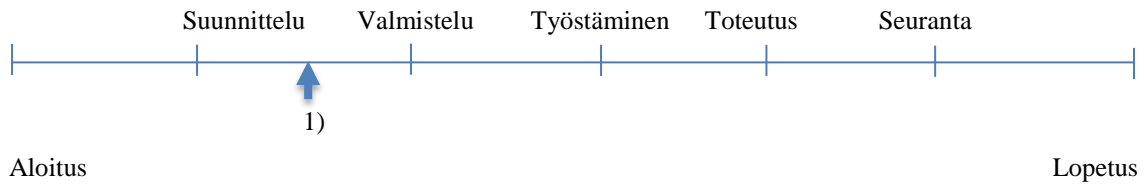
Tässä luvussa esitellään havainnoinneista ja haastatteluista saadut tutkimustulokset. Havainnoinnista saatuja tuloksia hyödynnettiin haastatteluissa. Haastatteluissa pyrittiin syventämään havainnoinneista saatuja tuloksia sekä saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelutulokset esitellään kysymyslomakkeen teemojen mukaan (Liite 1).

4.1. Havainnoinnit

Havainnoituissa tapahtumissa nousi selvästi esille viisi toistuvaa teemaa, jotka olivat epävarmuus, negatiivisuus, esimiestyön merkitys, avoimuus ja helpottuneisuus. Havainnoinnit esitetään aikajärjestyksessä kuvaten tapahtuman luonnetta, taustatekijöitä, muutoksen tuomia vaikutuksia yksikössä työskenteleviin työntekijöihin sekä lyhyesti tapahtumiin liittyvää viestintää. Havainnoinnin tulokset esitellään viiden valitun tapahtuman mukaan, koska tapahtumat olivat luonteeltaan erilaisia. Vaiheittain tapahtuneet muutokset antavat syvempää ymmärrystä siihen, miksi HR-yksikössä työskentelevät työntekijät ovat käyttäytyneet tietyllä tavalla.

4.1.1. Organisaatiomuutos HR-yksikössä

Ensimmäinen havainnoitu tapahtuma sijoittui helmikuun 2017 loppupuolelle, jolloin HR-yksikössä tapahtui organisaatiomuutos. Organisaatiomuutos tapahtui muutosprojektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen puolivälissä. Muutosvaihe on esitetty kuviossa 8. Organisaatiomuutoksen seurauksena yksikön työntekijöiden rooleihin, toimenkuviin ja esimiehiin tuli muutoksia. Muutos kosketti kaikkia yksikössä työskenteleviä työntekijöitä jollakin tavalla.



Kuvio 8. Organisaatiomuutos HR-yksikössä.

Organisaatiomuutoksen taustalla toimi kolmen henkilön irtisanoutuminen samoihin aikoihin, jonka seurauksena jäljelle jäi paljon jaettavia työtehtäviä. Joukkoirtisanoutumisesta johtuen yksikössä jouduttiin toteuttamaan organisaatiomuutos nopeammalla aikataululla, jotta normaalit päivittäiset työtehtävät saatiin hoidettua. Organisaatiomuutos olisi jouduttu toteuttamaan joka tapauksessa muutosprojektin aikana mutta myöhemässä vaiheessa työtehtävien ja toimenkuvien selkiytyttyä.

Epävarmuuden kokeminen korostui varsinkin ensimmäisessä havainnoidussa tapahtumassa, jolloin HR-yksikössä tapahtui organisaatiomuutos. Epävarmuus oli havaittavissa työtehtävien, jaksamisen, työmäärän lisääntymisen, stressin ja kiireen, spekulatioiden ja muutosprojektin läpiviemisen kautta. Yksikössä spekulointiin työtehtävien jakautumisesta ja pohdittiin, miten kaikki työt saadaan hoidettua jäljelle jäävien työntekijöiden kesken. Lisäksi yksikössä alkoi muodostua spekulatioita siitä, että osalle on kerrottu enemmän tulevista tapahtumista kuin toisille. Tämä näkyi siten, että ovia pidettiin kiinni, etteivät muut kuulleet käytyjä keskusteluja. Muutosprojektia piti saada vietyä eteenpäin yksikössä sovitun aikataulun mukaisesti organisaatiomuutoksesta huolimatta.

Organisaatiomuutosten yhteydessä epävarmuuden kokeminen onkin tunnistettu olevan yksi yleisimmistä tunnetiloista työyhteisössä (Bordia ym. 2004; Pirinen 2014: 15). Epävarmuuden kokeminen aiheuttaa työntekijälle työn hallinnan tunteen heikkenemisen (Bordia ym. 2004; Pirinen 2014: 15). Havaittu epävarmuuden kokeminen organisaatiomuutoksen yhteydessä voidaan Bordian ym. (2004) ryhmittelyn mukaan luokitella rakenteellisiin ja työhön liittyviin epävarmuustekijöihin, koska epävarmuus aiheutui

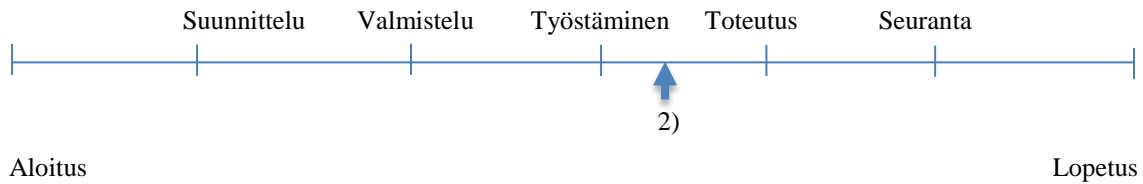
työtehtävämutoksista, työtehtävien jakautumisesta ja yksikön sisäisten toimenkuvien muutoksista.

Fuchsin & Edwardsin mukaan (2012) epävarmuuden tunnetta muutostilanteissa voidaan vähentää oikeudenmukaisuuden kokemisella. Epävarmuus ei vähentynyt kaikilla HR-yksikön työntekijöillä organisaatiomuutoksen tapahduttua, koska kaikille ei ollut kerrottu tulevista rooleista etukäteen ja kaikkien toimenkuviin ei tullut selkeyttä. Tämä aiheutti joidenkin työntekijöiden kohdalla oikeudenmukaisuuden tuntemuksia. Jos kaikille työntekijöille olisi kerrottu tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti suunnitteilla olevista työtehtävien ja roolien jakautumisesta ennen organisaatiomuutoksen virallistamista, epävarmuuden kokemista oltaisi voitu tätä kautta vähentää yksikössä. Vaikka kaikkien työtehtävät eivät olisikaan selkiytyneet organisaatiomuutoksen virallistamisen jälkeen, etukäteen annetulla tiedolla olisi voitu mahdollisesti helpottaa heidän suhtautumistaan muutokseen. Aiemmallalla asian tiedottamisella on vaikutusta siihen, miten tulevaan asiaan suhtaudutaan.

Organisaatiomuutos viestittiin muille toiminnoille lähes samalla tavalla, miten yksikölle oli kerrottu asiasta. Muutos viestittiin yrityksen sisäisessä intrassa heti seuraavana päivänä siitä, kun HR-yksikkö oli saanut tiedon muutoksesta. Viestissä kerrottiin tiettyjen henkilöiden tehtäväkuvien tarkentuvan myöhemmin muutosprojektin edetessä ja yhden uuden henkilön rekrytoimisesta.

4.1.2. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen

Toinen havainnoitu tapahtuma oli uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen. Alkukesästä muutosprojektissa tehtiin päätös siitä, että uutta henkilötietojärjestelmää ei oteta käyttöön alkuperäisenä päivänä. Tämän seurauksena muutosprojektin tiedettiin pidentyvän alkuperäisestä suunnitelmasta. HR-yksikön näkökulmasta tarkasteltuna muutos tapahtui noin puolessa välissä työstämisvaihetta, koska paikallisella tasolla oli osattu ennakoida asian suhteen. Muutosvaihe on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtyminen.

Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtymisen taustalla oli se, että järjestelmä ei ollut vielä valmis käyttöönotettavaksi. Paikallisella tasolla tämä oli todettu loppukeväästä mutta konsernitasolla järjestelmä päätettiin kuitenkin ottaa käyttöön. Konsernissa uskottiin vahvasti siihen, että järjestelmä on valmis käyttöön alkukesästä. Näin ei kuitenkaan tapahtunut.

Uuden järjestelmän käyttöönottamisen siirtymiseen liittyi paljon negatiivisia tuntemuksia. Negatiivisuuden kokeminen sai vaikutteita toisesta peräkkäisestä suuresta muutoksesta, muutosprojektin kiireisestä toteutusaikataulusta, turhautumisesta, työilmapiirin heikkenemisestä sekä hyvinvoinnin laskemisesta. Negatiivisen asenteen on tunnistettu heikentävän koko tiimin yhteishenkeä, joka näkyi tässä havainnoinnissa. Yksikössä oli tapahtunut muutoksia lyhyellä aikavälillä ja työmäärä lisääntynyt huomattavasti. Muutosprojektin viivästyminen aiheutti osalle turhautumista, koska aika oli pois normaalien työtehtävien hoitamisesta. Näillä tekijöillä oli luonnollisesti vaikutusta yksikössä työskentelevien työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työyhteisössä vallitsee epäluottamusta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemista, työntekijät eivät halua toimia yhdessä muutoksen eteen. Työyhteisö toimii tärkeänä tukijana varsinkin muutosten selviytymisvaiheessa.

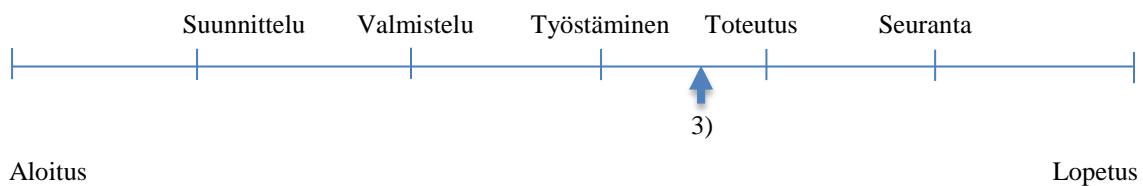
Muutokseen liittyy lähes aina jonkinlaista muutosvastarintaa, joka näkyy usein kielteisenä asiana ja ilmenee työntekijöiden käyttäytymisessä (Stenvall & Virtanen 2007: 100). Tässä muutosvaiheessa muutosvastarinta ilmeni negatiivisella suhtautumisella asioihin. Edellisessä muutoksessa korostuneet epävarmuuden kokeminen ja tietämättömyys asioista ovat antaneet vaikutteita muutosvastarinnan ilmenemiselle. Epävarmuuden koke-

minen ja tietämättömyys asioista ylläpitävät muutosvastarintaa, koska tulevasta ei ole tietoa (Pirinen 2014: 100). Jatkuvalla esimiestyöskentelyllä on mahdollista vähentää tietämättömyyttä asioista (Pirinen 2014: 100). Esimiestyölle oli tarvetta yksikössä, sillä yksikössä oli tapahtunut esimiesvaihdoksia organisaatiomuutoksen seurauksena ja esimiestyön merkitys oli kasvanut muutoksia kohdatessa.

Koko HR-yksikköä tiedotettiin muutoksesta ennen asian viestimistä muille toiminnolle. Muille toiminnolle viestittiin muutoksesta yrityksen sisäisessä intrassa. Tiedotteessa kerrottiin, että järjestelmän käyttöönotto siirtyy eikä uutta päivää ole vielä päätetty. Viestinnässä lähestymistapa oli hyvin yleisluonteinen kuvaillen tilanteen jatkuvan samalla tavalla, kuten tähänkin asti.

4.1.3. Uuden työntekijän aloittaminen ja toisen irtisanoutuminen

Kolmanneksi havainnoitavaksi tapahtumaksi valittiin uuden työntekijän aloittaminen ja toisen työntekijän irtisanoutuminen HR-yksikössä. Molemmat näistä muutoksista tapahtuivat lähes samanaikaisesti muutoksen työstämisyksityydessä kesällä 2017. Muutokset ovat esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Uuden työntekijän aloittaminen ja toisen irtisanoutuminen.

Uuden henkilön tarpeesta oli päätetty jo alkuvuodesta HR-yksikössä. Uusi työntekijä pääsi aloittamaan työt HR-yksikössä puolessa välissä muutoksen työstämisyksityydessä. Uusi työntekijä toi lisävahvistusta tiimiin, joka tarkoitti jonkin verran työtehtävien vähenemistä muilta. Uuden työntekijän aloittaminen yksikössä nähtiin positiivisena asiana

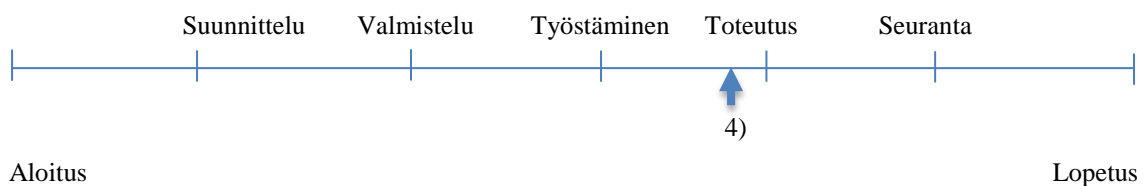
muutosten keskellä. Pari viikkoa uuden työntekijän aloittamisesta yksi osaston työntekijöistä päätti lähteä muihin haasteisiin ja tämän seurauksena irtisanoutui. Tieto henkilön lähtemisestä aiheutti jälleen työtehtävien jakamista sekä epävarmuutta jaksamisesta ja tulevasta. Työmäärä kasvoi entisestään osaavan työntekijän lähdettyä. Muutoksen toteutusvaiheessa tilanteet elävät ja organisaatiossa saattaa tapahtua yllättäviäkin tilanteita (Stenvall & Virtanen 2007: 50). Tällainen tilanne oli osaavan työntekijän irtisanoutuminen.

Esimiestyön merkitys korostui kolmannessa havainnoidussa tapahtumassa. Esimiestyölle koettiin tarvetta yksikössä, sillä muutoksia oli tapahtunut paljon. Yksikössä ei ollut kunnolla ehditty sopeutumaan edellisiin muutoksiin, kun seuraavia muutoksia oli ilmennyt. Havaittavissa oli tarve tukevalle, suuntaa näyttävälle ja tiedottavalle esimiestyölle. Viestittäjän, suunnan näyttäjän ja valmentajan roolien onkin tunnistettu olevan tärkeitä kompetensseja muutosjohtajalle (Friesen 2016; Stenvall & Virtanen 2007: 105-106). Muutosjohtajalla on tutkittu olevan tärkeä rooli muutoksen toteutusvaiheessa, sillä hänen on saatava ylläpidettyä työntekijöiden tahtotilaa ja kiinnostusta muutoksen toteutukseen (Stenvall & Virtanen 2007: 49). Esimiestyön tarve oli havaittavissa myös siten, että yksikössä kaivattiin tietoa ja avoimuutta jatkosuunnitelmista osaavan työntekijän irtisanouduttua. Yrityksen sisäisessä intrassa tiedotettiin kaikkia toimintoja henkilövaihdoksista HR-yksikössä kesän loppupuolella. Tieto viestittiin myös konsernin suuntaan.

Esimiehen tehtäviin kuuluu viestiä jatkuvasti sekä avoimesti tulevista muutosvaiheista ja tulevasta suunnasta muille (Woodward & Hendry 2004). Avoimuuden ja jatkuvan viestinnän avulla voidaan ylläpitää luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Avoimuudella on olennainen merkitys oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Kun kaikkia osapuolia tiedotetaan tasapuolisesti muutoksiin liittyvistä asioista, tiedottavan oikeudenmukaisuuden kokeminen kasvaa. Tällä on vaikutusta taas positiivisen suhtautumisen lisääntymiseen.

4.1.4. Uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä

Neljäs havainnoitu tapahtuma oli uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä, joka tapahtui työstämisen loppupuolella. HR-yksikköön tulleen tiedon mukaan järjestelmä oli tarkoitus ottaa käyttöön parin kuukauden kuluttua. Tiedon lisäksi yrityksessä oli tapahtunut toimitusjohtajavaihdos, joka lisäsi epävarmuutta tulevista tapahtumista. Havainnoitu tapahtuma on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä.

Uusi tieto järjestelmän käyttöönottopäivästä valittiin neljänneksi havainnoitavaksi tapahtumaksi, koska yksikössä oli havaittavissa tuntemusten muutoksia verrattuna aiempiin tapahtumiin. Tuntemuksissa korostuivat jaksamiseen ja avoimuuteen liittyvät asiat. Havainnoinnissa nousi esille avoimuuden parantuminen aiempaan verrattuna. Avoimuus oli kärsinyt yksikössä varsinkin alkuvaiheessa johtuen keskinäisistä käydyistä keskusteluista, luottamuksen vähentymisestä ja näiden seurauksena työilmapiirin heikkenemisestä. Ristiriitaisella ja puutteellisella viestinnällä on tutkittu olevan vaikutusta muutosten epäonnistumiselle (Woodward & Hendry 2004). Tästä johtuen on tärkeitä, että työyhteisössä vallitsee avoimuus ja asioista viestitään avoimesti. Luottamuksellisen viestinnän ja yhteistyön omaavat organisaatiot saavuttavat todennäköisemmin muutosprojektin tavoitteet (Weber & Weber 2001).

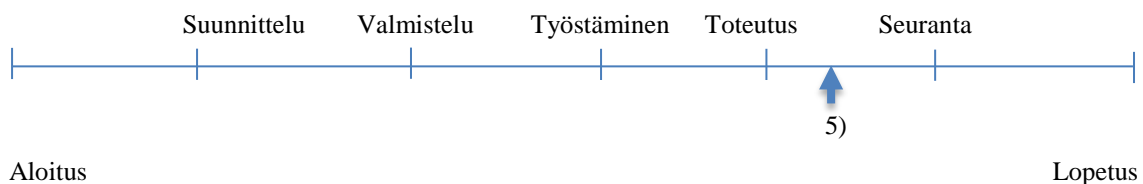
Yksikössä parannettiin sisäistä viestintää ja avoimuutta järjestämällä säännöllisiä viikkopalavereita muutosprojektin etenemisestä. Tarkoituksena oli pitää yksikön työntekijöitä tietoisena muutosprojektin etenemisestä. Säännöllisten viikkopalaverien myötä

yksikön työntekijät keskustelivat yhdessä tulevista suunnitelmista. Yksikön työntekijöitä osallistettiin muutosprojektin toteutusvaiheen suunnitteluun. Työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä tulevista muutoksista ja niiden vaiheista onkin mahdollista kasvat-
taa osallistamalla heitä mukaan suunnittelemaan muutoksia ja parantamalla viestintä-
prosesseja (Bordia ym. 2004). Tätä kautta pystytään parantamaan työntekijöiden muu-
tokseen liittyvää hallinnan tunnetta (Bordia ym. 2004). Avoimuudella on olennainen
vaikutus myös oikeudenmukaisuuden kokemiseen.

Konsernin suuntaan viestittiin tiiviisti, töitä tehtiin yhdessä ja käytiin läpi asioita, joiden on oltava valmiita ennen järjestelmän käyttöönottamista. Kaikkia toimintoja tiedotettiin uudesta käyttöönottopäivästä lähempänä toteutuksen ajankohtaa. Viestinnässä käytettiin rauhallista lähestymistapaa ja kerrottiin ohjeistuksen ja prosessien päivittyvän hiljalleen uusien toimintatapojen muututtua.

4.1.5. Uudet järjestelmät käytössä

Viimeiseksi havainnoitavaksi tapahtumaksi valittiin viikko uuden järjestelmän käyt-
töönottamisesta. Vanha järjestelmä korvattiin uudella järjestelmällä, joka toi mukanaan
paljon uusien käytäntöjen ja toimintatapojen opettelua. Opettelun ja oppimisen lisäksi
tiedossa oli uusien toimintatapojen seuranta ja kehittämistä. Muutos tapahtui syksyn
2017 puolessa välissä ja muutosvaihe kohdistui toteutusvaiheen jälkeiselle ajalle. Ta-
pahtuma on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Uudet järjestelmät käytössä.

Helpottuneisuus toimi viidentenä teemana havainnoiduissa tapahtumissa. Tämä nousi esille viimeisessä havainnoinnissa. Uusien järjestelmien käyttöönoton myötä havaittavissa oli helpottuneisuuden kokemuksia yksikössä. Helpottuneisuus oli havaittavissa työtehtävien ja roolien hiljattaisella selkiintymisellä, parantuneella viestinnällä yksikön sisällä, uuden järjestelmän käyttöönottamisessa, muutosprojektin ollessa voiton puolella ja yhteishengen parantumisella. Suuri paine konsernin suunnalta oli tavoitettu onnistuneen uuden järjestelmän käyttöönottamisen osalta. Muutoksen toteutusvaiheessa mitataan muutoksen onnistuneisuutta (Stenvall & Virtanen 2007: 49), joten toteutusvaihe oli merkittävä osa muutosprojektia. Helpottuneisuuden kokeminen selittyi suurimmaksi osaksi tätä kautta.

Uuden järjestelmän käyttöönottamisen jälkeen havaittavissa oli positiivisia tuntemuksia yksikön sisällä, sillä epävarmuuden kokeminen oli vähentynyt ja yksikössä oli havaittavissa selviytymisasenne tulevia muutoksia kohtaan. Muutosprojektin sisältämistä tapahtumista ja muutoksista oli selvitty toteutusvaiheeseen asti. Aiemmistä muutoksista näytettiin olevan toipuneita. Tämä näkyi yhteishengen parantumisella yksikön sisällä. Muutosprojektin tuomia käytännön muutoksia ja toimintatapoja alettiin seurata sekä miettiä kehitysideoita. Seurantavaiheessa hyvä tapa seurata toteutunutta muutosta on pyytää esimerkiksi palautetta muutoksen kokemisesta (Stenvall & Virtanen 2007: 50).

Kaikkia toimintoja tiedotettiin siitä, että uusi järjestelmä on korvannut vanhan järjestelmän. HR-yksikössä suunniteltiin pidettäviä koulutustilaisuuksia, joihin kutsuttiin henkilöitä erillisillä viesteillä. Tarkoituksena oli kertoa uudesta järjestelmästä sekä sen tuomista muutoksista olemassa oleviin prosesseihin. Viestinnässä käytettiin edelleen rauhallista lähestymistapaa ja neuvottiin apua tarvitsevien henkilöiden olemaan HR-yksikössä työskenteleviin työntekijöihin yhteydessä. Viestintää toteutettiin myös konsernin suuntaan ja raportoitiin asioista, jotka kaipasivat huomiota. Käyttöönotto sujui kaiken kaikkiaan suhteellisen hyvin, joka heijastui myös HR-yksikössä työskenteleviin henkilöihin.

4.2. Haastattelut

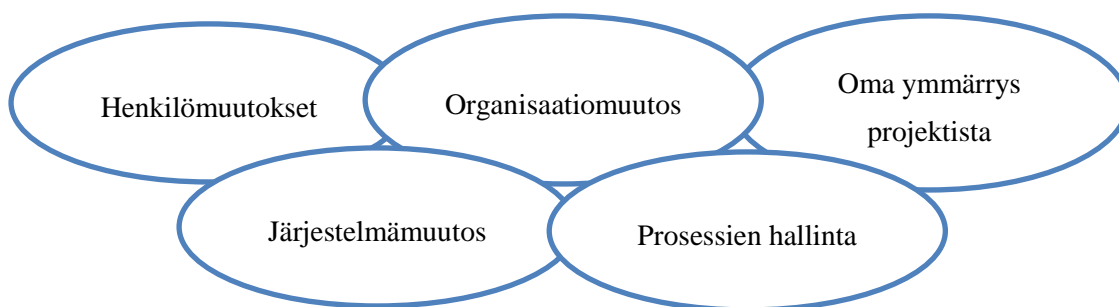
Suurin osa haastateltavista oli naisia ja heidän keskimääräinen ikä oli 46 vuotta. Haastateltavilla oli keskimäärin yli kymmenen vuoden kokemus yrityksessä työskentelystä. Tämän pohjalta voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista on kokenut nykyisessä yrityksessä vastaavanlaisia muutoksia. Näin myös haastattelutulokset kertoivat, sillä lähes kaikilla oli vastaavanlaisia kokemuksia aiemmista muutosprojekteista. Vastaavanlaiset muutokset liittyivät järjestelmiin, henkilöstöön ja organisaatioon. Yhdellä vastaajista oli aiempaa kokemusta täysin vastaavanlaisesta globaalista henkilötietojärjestelmämuutoksesta.

Haastateltavien hahmottamat merkittävät tapahtumat sijoittuivat suurimmaksi osaksi samoille ajanjaksoille. Suurin osa haastateltavista hahmotti muutosprojektin alkaneen vuoden 2016 syksyllä ja lähes kaikki olivat sitä mieltä, että muutosprojekti ei ole vielä päättynyt, vaan jatkuu edelleen. Tärkeimmät tapahtuneiden muutosten hahmottamiseen vaikuttavat tekijät olivat oma rooli muutosprojektissa ja oman työsuhteen pituus.

Haastateltavien vastaukset ovat erotettu toisistaan sitaatin perässä olevalla *H*-kirjaimella ja tämän perässä olevalla numerolla. Koska haastateltavia oli yhteensä seitsemän, numerot vaihtelevat yhden ja seitsemän välillä. Seuraavaksi haastattelutulokset esitellään kolmen valitun teemaan mukaan aloittaen merkittävimmistä muutoksista muutosprojektin aikana.

4.2.1. Merkittävät muutokset muutosprojektin aikana

Haastateltavat nostivat merkittävimmiten muutoksiksi muutosprojektin aikana henkilömuutokset, organisaatiomuutoksen, oman ymmärryksen projektista, järjestelmämuutoksen sekä prosessien hallinnan. Henkilömuutokset käsittivät kaksi tärkeätä muutosta, jotka olivat kolmen peräkkäisen henkilön irtisanoutumiset sekä osaavan henkilön irtisanoutuminen kesken muutosprojektin. Haastateltavien nostamat merkittävimmät muutokset ovat esitelty kuviossa 13.



Kuvio 13. Merkittävimmät muutokset muutosprojektissa.

Kolmen henkilön peräkkäiset irtisanoutumiset koettiin merkittäväksi, koska tapahtumat vaikuttivat koko HR-yksikön toimintaan, työnjako meni yksikössä uusiksi, näiden seurauksena syntyi rekryointitarve ja muutoksella oli suuri merkitys työyhteisön kannalta.

”No ohan sillä vaikutusta ku kolme tyyppiä lähtee ja ruvetaa suplimaan työjaot ja kaikki koski kuitenkin nii meitä kaikkia -”-.” (H3)

Lisäksi yksikössä pohdittiin sitä, mitä muut osastot ajattelevat peräkkäisistä irtisanoutumisista.

”Meidän piti niin ku koko ajan myöskin miettiä sitä et miltä se myös niin ku näyttää ulospäin et meiltä lähtee kolme ihmistä et kylhän mä mietin paljon sitä, että mitähän muut niin ku ajattelee.” (H1)

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että osaavan henkilön irtisanoutumisella kesken muutosprojektin oli suuri merkitys projektin ja oman tiimin kannalta. Tämä johtui siitä, että kyseisen yrityksen HR-yksikkö toimi uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönotto-omisessa pilottimaana ja kyseessä oli suuri konserniprojekti. Tämän lisäksi tapahtumalla oli vaikutusta osaston ilmapiiriin, jonka osa haastateltavista koki tilanteen rauhoittumisenä. Kolmantena perusteena oli epävarmuuden kasvaminen osastolla henkilömäärän jälleen vähentyessä.

Toiseksi tärkeäksi tapahtumaksi lähes kaikki haastateltavat nostivat HR-yksikössä toteutetun organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutoksen myötä työntekijöiden tehtäviin ja esimiehiin tuli paljon muutoksia. Suurin osa haastateltavista koki, että organisaatiomuutos oli toteutettu liian kiireisellä aikataululla ja kaikkia yksikön työntekijöitä ei ollut otettu mukaan organisaatiomuutoksen suunnitteluun riittävästi. Tästä johtuen kaikki yksikön työntekijät eivät olleet tyytyväisiä tilanteeseen. Esimiesmuutosten osalta osa haastateltavista koki tyytymättömyyttä johtuen muutoksen liian nopeasta käytännön toteutuksesta. Työtehtävien osalta suurin osa haastateltavista koki epäselvyyttä johtuen siitä, että omaa toimenkuvaa ei ollut määritelty selkeästi.

”Kaikki nää tämmöset isommat jutut nii organisaatorakenteet ja kaikki semmoset nii ni mun mielestä ne on tehty hirvee hätäsesti -”- ja sitten mietitty niin ku jälkikätee monessa asiassa -”-.” (H3)

Kolmasosa haastateltavista nosti oman ymmärryksen projektista merkittäväksi tapahtumaksi, koska sillä koettiin olevan vaikutusta stressin vähenemiseen, asioiden priorisointiin ja kokonaiskuvan saamiseen projektista. Projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen korostettiin olevan tärkeä vaihe projektissa, koska pohjatyön tekemisellä on vaikutusta projektin onnistumisessa. Erilaiset palaverit ja workshopit koettiin tärkeiksi ja hyödyllisiksi tässä vaiheessa.

”Palaverit on tän tyyppisen projektin kannalta ihan keskiössä et se valmistelu tehdään kunnolla -”-.” (H6)

Järjestelmämuutos toimi yhtenä merkittävänä muutoksena haastateltavien mielestä, sillä tällä muutoksella oli suuri vaikutus kaikkien yksikön työntekijöiden työskentelyyn. Uusi järjestelmä oli tullut käytännössä annettuna ja kaikilla oli tieto siitä, että globaali järjestelmä tuo tietynlaisia haasteita asioiden hoitamiseen. Järjestelmämuutoksessa painotettiin järjestelmän käyttöönottamista ja sen jälkeistä aikaa. Järjestelmän käyttöönottoaminen koettiin kriittisenä vaiheena, koska sillä mitattiin muutoksen onnistuneisuutta ja se oli yksi tärkeimmistä vaiheista järjestelmämuutoksessa. Lisäksi sillä tiedettiin olevan merkittävä vaikutus jokaisen työhön. Järjestelmän käyttöönoton jälkeinen aika koettiin

myös merkittäväksi, koska työtehtäviin liittyi paljon epäselvyyttä ja osalla haastateltavista oli huoli siitä, saadaanko työtehtävät hoidettua edelleen yhtä sujuvasti kuin aiemmin.

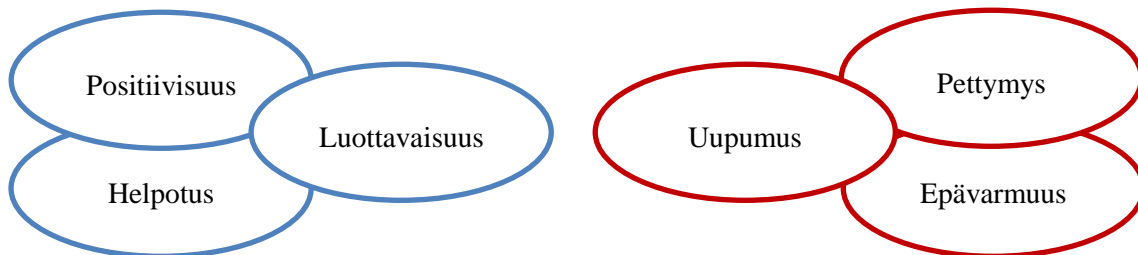
”Ei kuitenkaan ollu mitää helppoo niin ku kaikkien asioitten käsittely hankaloitu niin ku tuplasti.” (H3)

”No kaikkihan me tiedetään ettei sille nyt mitään voi mutta toi et sen kans on pakko niin ku opetella elää mut on se silti valtava muutos huonompaan.” (H2)

Prosessien seuranta nostettiin viimeiseksi merkittäväksi tapahtumaksi, koska kyseisen vaiheen tiedetään jatkuvan vielä pitkään ja se on tärkeä vaihe prosessien toimivuuden seuraamisen kannalta. Lisäksi oman asiantuntijaroolin tunnistaminen uuden järjestelmän osalta koettiin merkittäväksi osaksi muutosta. Kaksi haastateltavista koki toteamisen projektin päättymisestä tärkeäksi osaksi projektia, koska silloin tiedetään projektin virallisesti päättyneen ja voidaan alkaa kehittää olemassa olevia prosesseja.

”Kylhän sit mun mielestä yks tärkeä juttu on se et me voidaan jossain kohtaa todeta se et, että tää -”- projektivaihe on päättynyt, pitkä seurantavaihe päättyy, jotta me voidaan sit taas pystyy lähtee kehittää asioita taas eteenpäin -”-.” (H6)

Muutosten herättämät ajatukset vaihtelivat paljon haastateltavien kesken. Keskeisimmiksi ajatuksiksi nousivat epävarmuus, pettymys, uupumus, helpotus, positiivisuus ja luottavaisuus. Muutosten herättämät ajatukset ovat esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Muutosten herättämät ajatukset.

Haastateltavat kokivat eniten epävarmuutta organisaatiomuutoksen aikana. Epävarmuus johtui suurimmaksi osaksi epätietoisuudesta sekä uuden organisaation toimivuudesta. Kolme henkilöä oli irtisanoutunut, jonka seurauksena työtehtäviin ja esimiesrooleihin tehtiin muutoksia. Epävarmuutta aiheuttivat myös uudet tehtäväjaot yksikön sisällä ja osalla oman toimenkuvan epäselvyys.

”Se epävarmuus kaikesta, ku kellä ei ollut oikee mitää tietoo nii se on niin ku semmos-ta syövyttävää.” (H3)

Haastateltavien suurin pettymyksen tunne kohdistui muutosprojektin viestintään. Kaikki yksikön työntekijät eivät olleet saaneet riittävästi tietoa tulevista muutoksista ja kaikkia työntekijöitä ei ollut riittävästi otettu mukaan asioiden suunnitteluun. Kaikki haastateltavat olivat tästä yksimielisiä. Pettymyksen tunteen voimakkuuteen oli vaikuttanut se, kuinka hyvin haastateltava oli itse saanut tietoa. Muutama haastateltavista ei kokenut organisaatiomuutosta mieluisaksi muutokseksi, jonka takia tästä aiheutui pettymyksen tunteita. Lisäksi tieto uuden järjestelmän ominaisuuksista aiheutti osalle pettymyksen tunteita ensireaktiona.

”Pettymyksen tunnetta aiheutti tietysti se, kun on kyseessä näin valtavan iso muutos ja tota niin ku näki ympärillä muut osastolaiset niin ne oli niin hirvee epätietoisia ja sitä tietoa ei saanu, he eivät saaneet sitä tietoo tarpeeks -”-.” (H1)

Muutokset olivat aiheuttaneet yleisesti uupumusta yksikössä, sillä muutoksia oli tapahtunut paljon lyhyellä aikavälillä. Uupumusta aiheuttivat suuri työmäärä, aikapaine järjestelmän osalta sekä henkilöstövaje. Muutama haastateltavista kertoi projektin yhtenä ongelmana olleen ajankäytön hallinnan.

”Me mentiin mun mielestä ihan kaaoksesta toiseen se koko alkuvuosi.” (H1)

Kolmasosa haastateltavista kertoi tilanteen helpottuneen HR-yksikössä, kun uuteen järjestelmään liittyvät tosiasiat pystyi tunnustamaan itsellensä. Tilanteesta pääsi tällä ta-

voin nopeammin yli eikä siihen käytetty enempää voimavaroja. Useampi haastateltavista koki helpotuksen tunteen, kun uusi järjestelmä oli saatu otettua käyttöön ja aiemmin tapahtuneisiin muutoksiin oli alkanut hiljalleen tottua.

”Than turha keskittyä niin ku purnaamiseen et sit on vaan keskityttävä siihen, että miten ne hommat sit vaan tehdään.” (H2)

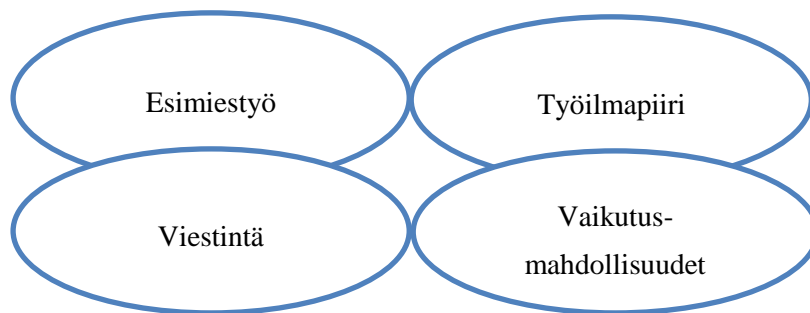
Positiivisuuden kokeminen näkyi haastateltavilla suurimmaksi osaksi järjestelmän onnistuneessa käyttöönottamisessa. Järjestelmän käyttöönottamisen kerrottiin sujuneen onnistuneesti ilman sen suurempia haasteita. Positiivisuuden rinnalla suurin osa haastateltavista kertoi vahvasta luottamuksesta kollegoitaan kohtaan. Aiemmat kokemukset vastaavanlaisista järjestelmäprojekteista olivat auttaneet järjestelmän käyttöönottamisessa ja tätä kautta lisänneet luottamusta kollegojen osaamiseen. Järjestelmän käyttöönottamisen lisäksi organisaatiomuutos oli tuonut positiivisia tunteita osalle haastateltavista, sillä heidän työtehtäviin oli tullut muutoksia. Positiivisia tunteita koettiin myös siinä vaiheessa, kun järjestelmän käyttäjiltä alkoi tulla positiivista palautetta uudesta järjestelmästä.

”Kyllä siinä aika iso luotto kuitenkin siihen, että asiat etenee -”- et kollegoilla on homma hallussa et ei ollu sellasta pelkoa, että tää menis ihan metsään -”-.” (H5)

Haastateltavien ajatukset vaihtelivat hyvin paljon muutosprojektin aikana. Ajatukset ja tunteet vaihtelivat negatiivisista positiivisiin ja välillä osa haastateltavista koki vaikeaksi tunnistaa ajatuksiaan. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että järjestelmän käyttöönottamisen jälkeen tilanne oli helpottanut alkuvuoteen verrattuna. Tästä huolimatta tiedostettiin, että yksikön sisällä on vielä paljon tehtävää. Muutosprojektin alkuvaiheeseen liittyi paljon epävarmuutta, epätietoisuutta ja uupumusta. Toteutusvaiheen jälkeen tilanne helpottui ja haastateltavien ajatukset alkoivat kääntyä positiivisempaan suuntaan.

4.2.2. Tapahtuneet muutokset

Haastattelun toinen teema käsitteli esimiestyötä, yksikön työilmapiiriä, viestintää ja vaikutusmahdollisuuksia muutosprojektissa. Näitä aiheita haluttiin syventää havainnointien pohjalta sekä saada tarkempi kuva siitä, millaista työskentely on ollut muutosprojektin aikana. Lisäksi haluttiin selvittää, onko näillä tekijöillä ollut vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin muutoksista. Haastattelun aiheet ovat esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Esimiestyö, työilmapiiri, viestintä ja vaikutusmahdollisuudet.

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi kokemuksia esimiestyöstä muutosprojektin aikana ja eri vaiheissa. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat keskenään paljon. Suurin osa haastateltavista koki, että esimiestyöhön ei ole ollut tarpeeksi aikaa, jonka takia esimiestyö on kärsinyt muutosprojektin aikana. Syynä tähän ovat olleet ajanpuute ja tuen puuttuminen. Lisäksi kaikki eivät olleet vielä tottuneet esimiehensä työskentelytapaan esimiesvaihdoksesta johtuen. Avoimuuden ja viestinnän toimimattomuus esimiehen puolelta oli herättänyt myös harmistusta ja epävarmuuden kokemista osalle haastateltavista. Tähän arveltiin ajanpuutteen ja työskentelytavan olevan yhtenä syynä.

”Se esimiestyö ei oo saanu nii paljon aikaa ja paukkuja, mitä se ois tarvinnu saada, koska kaikilla on ollu kädet täynnä töitä.” (H6)

Vaikka esimiestyöhön ei ole ollut tarpeeksi aikaa, puolet haastateltavista kertoi esimiestyöskentelyn olleen joustavaa oman työnteon kannalta. Nämä haastateltavat kokivat rauhaa oman perustyön suorittamisessa ja luottamusta esimiestään kohtaan. Lisäksi he mainitsivat, että esimiestyössä on koko muutosprojektin ajan ollut kiinnostuttu projektin etenemisestä ja asioita on siten varmisteltu tämän osalta.

”On ollut koko ajan kiinnostunut, mitä tapahtuu ja missä mennään ja on mun mielestä kaikki on niin ku ok -”-.” (H4)

Esimiestyössä koettiin näkyvän parannusta ennen järjestelmän käyttöönottamista ja järjestelmän käyttöönottamisen jälkeen. Tämä näkyi viestinnän lisääntymisellä sekä tehtävien suoraohjeistuksella. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että jatkossa esimiestyölle on annettava enemmän aikaa.

Kysyttäessä muutoksen vaikutuksista yksikön työilmapiiriin, vaikutusten koettiin olleen enemmän negatiivisia kuin positiivisia. Muutosten myötä ilmapiiriin koettiin kärsineen epäselvistä toimenkuvista, avoimuuden ja viestinnän puutteesta, suuresta työmäärästä ja ajanpuutteesta. Kaikkia työntekijöitä ei ollut otettu mukaan tasapuolisesti asioiden suunnitteluun ja valmisteluihin, joka heijastui yksikön työilmapiiriin. Turhautuminen muutosprojektin aikana oli heijastunut kollegoihin ja asioista saatettiin tehdä paljon suurempia, mitä ne oikeasti olivat. Lähes kaikki haastateltavat kokivat ilmapiiriin olleen huono muutosprojektin käynnistyessä ja parantuneen järjestelmän käyttöönottamisen jälkeen.

”Miks ei vaan puhuta? On se niin ihmeellistä, miten vaikeeta se on.” (H2)

”Nimenomaan pienet asiat vaikuttaa ja sitte ku ne alkaa kerääntyä nii tota sitten ne vaa kerääntyä, että niin hyvässä kuin pahassa. Kyl se vaikuttaa muihin, jos jollakin on naama sitruunalla niin kyl se nopeasti tarttuu -”-.” (H2)

”Meillä ei oo mun mielestä selkeetä, minulla ei ainakaan ole selkeätä käsitystä mun omasta toimenkuvasta tällä hetkellä et mitä mulle kuuluu ja mistä mä päätän ja tota mä luulen et sellainen tilanne on vähän kaikilla.” (H1)

Negatiivisista vaikutuksista huolimatta kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yksikön työntekijöiden ryhmädynamiikka oli parantunut huomattavasti aiemmasta ja suurin osa oli tyytyväisiä tapahtuneisiin henkilövaihdoksiin. Haastateltavat kertoivat yhteistyön toimineen yksikössä siitä huolimatta, vaikka välillä oli ollut hankalampia ajanjaksoja. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että tällä hetkellä yksikössä on hyvät edellytykset toimivaan ilmapiiriin.

”Sellane positiivinen kuva koko tiimihengestä jääny, että näistä muutoksista huolimatta on semmonen vahva yhteistiimi.” (H5)

”Se mikä on mielestä on ollut se meidän vahvuus on se et me ollaan ryhmänä pystytty kuitenkin toimimaan tosi hyvin ja meillä ei oo keskenään sellasii kahnauksii tai konflikteja et vaik on ollu tiukkoja paikkoja -”-.” (H1)

Kaikki haastateltavat kertoivat olleensa yleisesti tyytymättömiä viestintään muutosprojektin aikana. Muutosprojektin alussa puolet haastateltavista koki, että asioista ei viestitty ollenkaan, vaan keskusteluja käytiin tiettyjen henkilöiden kanssa suljettujen ovien takana. Asioista kerrottiin vasta, kun päätöksiä oli tehty. Ennen järjestelmän käyttöönottamista kaikki haastateltavat kertoivat viestinnässä tapahtuneen jonkin verran parannusta, kun yksikössä alettiin pitää viikkopalavereja järjestelmän käyttöönottamiseen liittyen. Kaikki haastateltavat kokivat viikkopalaverit hyväksi tavaksi viestiä asioista, sillä ne toivat selkeyttä ja lisäsivät tietoa tulevista asioista. Viralliset palaverit jatkuivat hetken järjestelmän käyttöönottamisen jälkeen ja sen jälkeen loppuivat. Virallisen viestinnän korvasi hiljalleen epävirallinen viestintä, joka tapahtui käytäväkeskusteluilla. Osa haastateltavista koki epävirallisen viestinnän helpoksi tavaksi kertoa asioista mutta se ei saanut samanlaista arvoa kuin viikoittaiset palaverit.

”Kylhän meillä on oikeastaan ollut aika nihkeetä se viestintä koko ajan.” (H1)

”Se viestintä olis voinu olla ehkä vähän aktiivisempaa, jos miettii nyt jatkon kannalta tossa alkavaiheessa jo.” (H6)

”Viikkopalaveri on mun mielestä niin ku hyvä tapa ja siinä se kommunikointi tulee siihen, se selkeys tulee ja se tekemisen tapa ja -”- jos sitä käydään käytäväkeskustelussa nii se ei vielä saa semmosta arvoa mikä sen pitäis saada et tietyllä tavalla se kokous ja siellä viestiminen on strukturoidumpaa kuin käytäväkeskustelussa ja siinä mielessä tota tässä on parannettavaa eli pitäis olla sitä virallista.” (H4)

Kaikki haastateltavat kuvasivat viestinnän epäonnistuneen muutosprojektissa. Suurin osa haastateltavista totesi koetun epävarmuuden ja epäselvyyden johtuneen huonosta viestinnästä. Asioista ei viestitty tarpeeksi aktiivisesti muutosprojektin eri vaiheissa. Osa haastateltavista koki viestinnän epäoikeudenmukaisena, koska kaikille ei ollut viestitty asioista riittävästi ja samalla tavalla. Lisäksi esimiesten suunnalta toivottiin aktiivisempaa viestintää. Muutama haastateltavista mainitsi asioiden salailemisen vaikuttavan negatiivisesti yksikön ilmapiiriin.

”Miksi ei oteta mielipiteitä huomioon tai edes kysely, että olisko tää toiminu?” (H7)

”Se ryhmäinformointi, avoimuus ja tasapuolisuus ja ehkä semmosia sais edelleenkin enempi olla.” (H3)

Haastateltavien vastaukset erosivat huomattavasti toisistaan, kun heiltä kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista muutosprojektin etenemisessä. Osalla haastateltavista oli mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin muutoksiin ja uuteen organisaatioon, toisilla taas ei. Näihin kokemuksiin vaikuttivat oma rooli projektin aikana sekä oikeudenmukaisuuden kokeminen. Yksi haastateltavista totesi, että esimiestasoa kuultiin enimmäkseen muutosprojektin aikana. Lähes kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että valmisteluvaiheessa kaikkia työntekijöitä olisi pitänyt kuulla enemmän. Järjestelmän osalta vaikutusmahdollisuudet eivät olleet kovin suuret, koska uusi järjestelmä tuli valmiiksi annettuna.

4.2.3. Muutoksen kokeminen yksilön näkökulmasta

Haastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin muutosten vaikutuksia haastateltavien omaan työskentelyyn ja hyvinvointiin. Haastattelu päätettiin tulevaisuuteen liittyvällä kysymyksellä. Kysyttäessä muutosten vaikutuksesta omaan työskentelyyn yli puolet haastateltavista koki työnsisällön muuttuneen mielekkäämmäksi tehtävämuutosten myötä. Nämä henkilöt olivat saaneet vastuuta ja osa heistä oli päässyt työskentelemään tiiviimmin muiden henkilöiden kanssa. Henkilöt, jotka osallistuivat aktiivisemmin järjestelmämuutoksen toteutukseen, kokivat työmäärän lisääntyneen huomattavasti mutta samaan aikaan myös motivaation kasvaneen. Alle puolet haastateltavista koki muutosten vaikeuttaneen omaa työskentelyä. Syynä tähän olivat uusi järjestelmä, prosessien epäselvyys sekä sen hetkisen tilanteen sekavuus. Muutama haastateltavista kertoi tehtäviensä priorisoimisen vaikeutuneen tehtävien päällekkäisyyksien takia. Lisäksi uusiin työtehtäviin oli pitänyt perehtyä nopeasti kiireen keskellä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työmäärän on palaututtava jossakin kohtaa normaalille tasolle.

”Oon tosi tyytyväinen tähän tilanteeseen, oon ollu kyl niin innoissani koko ajan. Duunit nii ne on kyl todella todella mielenkiintoisia.” (H1)

”Jos alusta katsotaan niin työmäärä on noussut ja motivaatio samassa suhteessa. Suuremmalla motivaatiolla mä nyt töitä teen ku vuos takaperin -”-.” (H2)

”Näkynyt tiettyinä päällekkäisyyksinä ja tietysti priorisoinnin vaikeutena -”-”. Nyt vaan se et sais semmosen työmäärän palautumaan normaalitasolle -”-.” (H6)

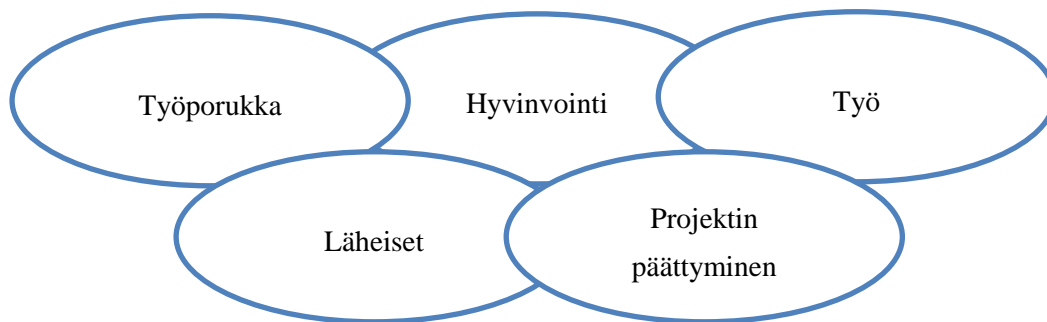
Haastateltavien hyvinvointi oli pysynyt keskimäärin hyvänä muutosprojektin aikana. Alussa osa haastateltavista oli kokenut hyvinvoinnin heikkenemistä johtuen suurista muutoksista ja tilanteiden epäselvyyksistä. Muutosprojektin keskivaiheessa parilla haastateltavista oli vaikeuksia tunnistaa, miten on voinut projektin aikana. Muutosten tuomilla uusilla asioilla oli ollut vaikutusta omiin yöhöihin sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Haastatteluhetkellä tilanne oli kaikilla haastateltavilla hyvällä tasolla,

sillä aiemmin tapahtuneisiin muutoksiin oli totuttu ja asiat olivat hiljalleen alkaneet selkiytyä.

”On se vaihdellu joo et niin ku mä sanoin et silloin alkuu se oli aikamoinen järkytys kyllä mut ei se, siihen on jo tottunut, ei se enää tunnu.” (H7)

”Uusien asioiden opettelu ja perehtyminen niihin tuo semmosta hetkellistä kuormitusta henkisesti ja varmasti yöuniin vaikuttanu eniten just se, että on niin paljon uutta asiaa ja aivot ei pysty käsittelemään siinä valveilla ollessa, vaan ne pyörii yölläkin ne asiat päässäkin. Paljon ideoita ja ajatuksia, jotka sitten saattaa pitkään valvottaakin öisin mutta kaiken kaikkiaan hyvinvointi pysyny hyvällä tasolla.” (H5)

Haastattelun loppupuolella haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka ovat auttaneet heitä selviytymään muutosprojektin aikana. Selviytymistekijöiksi nousivat työporukka, oma hyvinvointi, oma työ, läheiset ja ajatus projektin päättymisestä jossakin vaiheessa. Selviytymistekijät ovat esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Selviytymistekijät muutosten aikana.

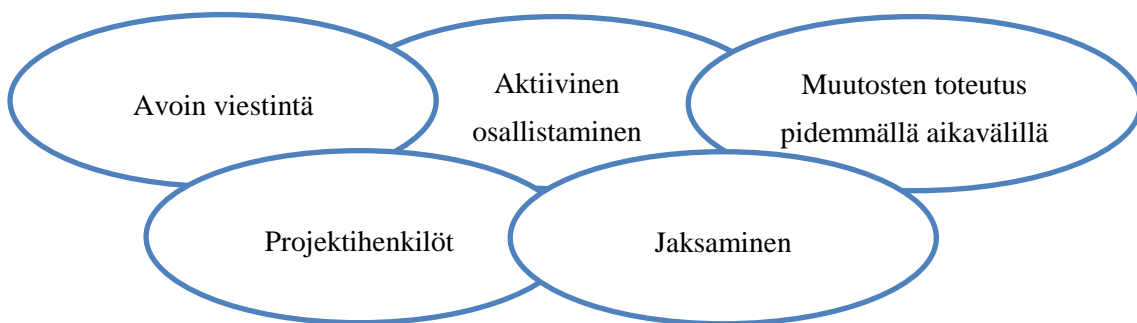
Tärkeimmiksi selviytymistekijöiksi nousivat työporukka, oma hyvinvointi sekä oma työ. Haastateltavat kokivat kollegoiden toimivan tärkeänä tukena muutoksia kohdatessa. Lisäksi yhteiset tauot olivat lisänneet yhteishenkeä ja luottamusta toisiin. Omalla hyvinvoinnilla koettiin olevan tärkeä merkitys jaksamisen kannalta. Tasapaino työn ja vapaan välillä, oma terveys, muutoksiin sopeutuminen ja aiemmin opittu kokemus toimivat

oman hyvinvoinnin kulmakivinä. Näiden lisäksi omalla työllä koettiin olevan suuri merkitys muutosprojektin aikana. Vaihtelevuus työtehtävissä, luottamuksen ja vastuun kasvaminen sekä uudet työtehtävät tukivat selviytymistä muutoksista. Muita selviytymistekijöitä olivat läheiset ja ajatus projektin päättymisestä. Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa tukea riittävästi ja aina tarvittaessa. Tuen saaminen oli myös heijastunut omaan hyvinvointiin.

”Mun mielestä on ihan huippua, miten hyvä porukka meil niin ku nyt on. Se on ykkös-tärkeä juttu mun mielestä oikeesti se et sä voit avautua omalla työpaikallas. Se on niin iso voimavara ettei kovin monella oo niin hyvää työpaikkaa ku mitä tää on.” (H2)

”Tietenkin se, että tota itelle on se vastuu annettu niin mä sanon et mä on kohtuullisen vapailla käsillä tätä sitten tehny niin onhan se kuitenkin semmonen hieno asia, että niin saa tehdä.” (H4)

Haastateltavilta kysyttiin viimeisenä kysymyksenä, mihin asioihin jatkossa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota, jos vastaavanlainen muutosprojekti toteutettaisiin tulevaisuudessa. Tärkeimmiksi kehitettäviksi asioiksi nousivat viestinnän avoimuus, kaikkien aktiivinen osallistaminen, muutosten toteutus pidemmällä ajanvälillä, erilliset projektihenkilöt ja huomion kiinnittäminen jaksamiseen. Kehitettävät asiat ovat esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Kehitettävät asiat jatkossa.

Lähes kaikki haastateltavat vastasivat viestinnän avoimuuden, kaikkien aktiivisen osallistamisen ja muutosten käytännön toteuttamisen pidemmällä aikavälillä kehitettäviksi asioiksi. Muutosprojektin aikana haastateltavien suurin pettymyksen tunne oli kohdistunut viestintään ja kaikki olivat kertoneet olleensa tyytymättömiä tähän. Haastateltavat korostivat keskinäisen avoimuuden tärkeyttä, johon on jatkossa panostettava enemmän ja toiminnasta tehtävä läpinäkyvämpää yksikön sisällä. Toisena tärkeänä kehitettävänä asiana oli kaikkien aktiivinen osallistaminen varsinkin muutosten suunnitteluvaiheessa. Osallistamalla yksikön työntekijöitä muutosten suunnitteluun, työntekijöitä pystytään samalla sitouttamaan yhteiseen muutokseen. Muutosprojektin aikana kaikkia työntekijöitä ei ollut otettu mukaan suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, joka oli siten heijastunut epäoikeudenmukaisuuden kokemisena ja avoimuuden heikkenemisenä. Kolmanneksi kehitettäväksi asiaksi nousi muutosten käytännön toteuttaminen pidemmällä aikavälillä. Useampi haastateltava oli kertonut haastattelun aikana, että osa muutoksista oli toteutettu liian hätäisesti. Tästä johtuen yksikössä koettiin paljon epäselvyyttä ja toimenkuvia ei ollut kaikkien mielestä määritelty riittävän tarkasti.

”Siihen pitäis oikeesti kiinnittää enemmän huomiota -”-, että asioista puhutaan, niistä on vaan pakko oikeesti puhua.” (H2)

”Varmaan just siihen avoimuuteen niin ku varmaan ehkä vähän niin ku kaikkien kuulemiseen just semmost mietintää et -”- miten musta tuntuu -”-.” (H3)

”Suunnitteluvaiheessa pitäis pyrkiä miettimään ne roolit ja vastuut kuitenkin sille tasolle et kaikki pääsee osallistumaan siihen muutokseen, -”- on niitä yhteisiä palavereita ja tilannekatsauksia, jolloin pääsee kertomaan ne omatkin mielipiteensä -”- silloin tulee se kokemus et on osa sitä projektia ja osa valmista lopputulosta.” (H5)

Muita kehitettäviä asioita olivat projektihenkilöt ja huomion kiinnittäminen työntekijöiden jaksamiseen. Osa haastateltavista ehdotti, että projektiin osallistuvien henkilöiden pitäisi saada keskittyä vain projektiin ja lisäresursseja pitäisi hyödyntää projektin aikana. Tällä tavoin työmäärä ei kasvaisi liian suureksi, päivittäiset työt tulisivat hoidettua ja projektihenkilöt pystyisivät rauhassa keskittymään projektiin. Pari haastateltavista mai-

nitsi, että vain yhdellä henkilöllä pitäisi olla täysvastuu projektista ja muita henkilöitä voitaisi sitten ottaa mukaan projektityöskentelyyn. Viimeisenä kehitettävänä asiana haastateltavat esittivät huomion kiinnittämisen jaksamiseen, koskaan suuren työmäärän ei haluttu kasaantuvan vain parille henkilölle. Muutosprojektin aikana työntekijöiden tehtävien ja työmäärän välillä oli ollut epätasapainoa, koska osa haastateltavista kertoi työmäärän lisääntyneen suuresti, osa taas työmäärän olevan normaalilla tasolla.

”Sitten tota mä sanoisin, että me puhutaan kuitenkin tällaisesta järjestelmäprojektista niin ehkä vielä lisää ylimääräistä resurssia vois tarvita -”-.” (H6)

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä onnistuneeseen projektin toteutukseen, sillä uusi henkilötietojärjestelmä saatiin otettua onnistuneesti käyttöön. Suurimmalla osalla haastateltavista oli vahva luotto yksikön projektiosaamiseen ja he kokivat sitoutumisen olleen projektissa hyvällä tasolla. Rohkeus ja aktiivisuus asioiden kohtaamiseen korostuivat onnistuneessa järjestelmän käyttöönottamisessa.

”Vaikee uskoa et tätä olis ainakaa hirvee paljon paremmin pystytty tekemään ja varmasti just se et tähän ollaan sitouduttu tätä tekemään, se on se avain -”-.” (H4)

”Tietyllä tavalla myöskin se rohkeus siinä projektin aikana, että mieluummin lähdetään eteenpäin ton käyttöönoton kanssa kyllä kuin lähdetään mieltii liian pitkään.” (H6)

4.3. Havainnointien ja haastattelujen keskinäistä vertailua

Havainnointi ja haastattelu täydensivät toisiaan tutkimuksessa. Havainnointi- ja haastattelutulokset olivat yhdenmukaiset merkittävimpien muutosten osalta muutosprojektin aikana. Molemmissa tuloksissa henkilömuutokset, organisaatiomuutos ja järjestelmämuutos koettiin merkittävimmiksi muutoksiksi. Henkilömuutokset olivat aiheuttaneet yksikössä epävarmuutta ja muutoksilla oli ollut vaikutusta yksikön ilmapiiriin. Kolmen peräkkäisen työntekijän irtisanoutuminen oli johtanut yksikössä nopeasti toteutettuun organisaatiomuutokseen. Ennen organisaatiomuutoksen toteuttamista avoimuus oli kär-

sinyt yksikössä johtuen keskinäisistä käydyistä keskusteluista. Lisäksi kaikkia yksikön työntekijöitä ei ollut otettu mukaan organisaatiomuutoksen suunnitteluun riittävästi, josta johtuen osa työntekijöistä ei ollut tyytyväisiä uuden organisaation tuomiin muutoksiin. Organisaatiomuutoksen myötä yksikössä tapahtui tehtävä- ja esimiesmuutoksia. Avoimuuden, viestinnän ja työntekijöiden osallistamisen puute olivat vaikuttaneet työilmapiirin heikkenemiseen sekä kasvaneeseen epävarmuuteen yksikössä. Järjestelmämuutoksella oli ollut suuri vaikutus kaikkien yksikön työntekijöiden työskentelyyn.

Haastatteluista saatiin arvokasta lisätietoa merkittävimpien muutosten osalta, jotka eivät selvinneet havainnoinneissa. Haastatteluissa selvisi, että omalla ymmärryksellä projektista on suuri merkitys koko muutosprojektissa. Oma ymmärrys projektista vähensi stressiä sekä helpotti asioiden priorisoimista ja kokonaiskuvan saamista projektista. Tämä ei käynyt ilmi havainnoinneissa. Lisäksi haastattelutuloksissa kävi ilmi järjestelmämuutoksen osalta, että järjestelmän käyttöönottamisella ja sen jälkeisellä ajalla oli suurempi merkitys kuin järjestelmän käyttöönottamisen siirtymisellä.

Tutkijan ja haastateltavien hahmottamat muutokset aikajanalla olivat samankaltaiset (Liite 2). Molemmat osapuolet olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä muutosprojektin aloitusajankohdasta sekä nykyisestä tilanteesta. Organisaatiomuutos, oma ymmärrys projektista ja suurin osa henkilömuutoksista sijoittuivat muutosprojektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen. Yksi henkilömuutos sijoittui muutosprojektin työstämisvaiheeseen, joka oli osaavan henkilön irtisanoutuminen. Järjestelmämuutos hahmotettiin toteutusvaiheeseen ja prosessien hallinta seurantavaiheeseen. Muutosten hahmottamiseen aikajanalla vaikuttivat henkilön oma kokemus muutoksesta, työsuhteen pituus ja oma rooli projektissa.

Muutosten herättämät ajatukset olivat suhteellisen samat havainnoinneissa ja haastatteluissa. Havainnoinneissa muutoksissa korostuivat epävarmuus, negatiivisuus ja helpottuneisuus, kun taas haastatteluissa keskeisimpinä ajatuksina korostuivat pettymys, uupumus, epävarmuus, positiivisuus, luottavaisuus ja helpottuneisuus. Koettuja ajatuksia pystyttiin tarkentamaan haastatteluissa sekä selvittämään niiden vaihtelua muutosprojektin aikana. Lisäksi havainnoinnissa esiin nousutta esimiestyön merkitystä ja avoi-

mutta pystyttiin tarkentamaan haastatteluissa. Esimiestyön merkitys kasvoi erityisesti muutoksia kohdatessa, joka näkyi tuen tarpeen lisääntymisenä. Keskinäisellä avoimuudella ja viestinnällä oli vaikutusta oikeudenmukaisuuden kokemiseen sekä epätietoisuuden vähenemiseen.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään yhteenveto tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista tehdään yhteenveto ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten HR-yksikön työntekijät ovat kokeneet muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen eri vaiheille on pyritty tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin sekä selvittämään, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet heidän työskentelynsä. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

5.1. Tutkimustulosten yhteenveto

1. Miten yksikkö on kokenut muutoksen eri vaiheissa?

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten yksikkö on kokenut muutoksen eri vaiheissa. Keskeisimmiksi muutoksiksi nousivat henkilömuutokset, organisaatiomuutos, oma ymmärrys projektista, järjestelmämuutos ja prosessien hallinta, jotka olivat herättäneet erilaisia kokemuksia työntekijöissä. Kokemukset olivat vaihdelleet muutosprojektin edetessä keskimäärin negatiivisesta positiivisempaan suuntaan.

Muutosprojektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa suurin osa työntekijöistä oli kokenut epävarmuutta, epätietoisuutta ja pettymystä. Epävarmuus oli johtunut suurimmaksi osaksi epätietoisuudesta, uusista tehtäväjaoista yksikön sisällä sekä oman toimenkuvan epäselvyydestä. Epävarmuuden kokemisella ja muuttuvilla olosuhteilla on tutkittu olevan vaikutusta työntekijöiden oikeudenmukaisuuden arviointiin (Fuchs & Edwards 2012). Useamman työntekijän kokema pettymyksen tunne oli johtunut oikeudenmukaisuuden kokemista, koska kaikille ei ollut jaettu tietoa samalla tavalla. Kaikki eivät olleet saaneet riittävästi tietoa tulevista muutoksista eikä heitä ollut osallistettu tarpeeksi muutosten suunnitteluun. Tämä oli aiheuttanut monelle tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemista. Avoimuuden puute, tyytymättömyys ja epäoikeudenmukai-

suuden kokeminen heijastuivat osittain suhtautumisessa uutta organisaatiota kohtaan. Liian nopeasti toteutettu organisaatiomuutos oli aiheuttanut useammalle työntekijälle tyytymättömyyttä. Kun kaikki työntekijät eivät voineet ennakoida asioihin tarpeeksi ajoissa, muutos yllätti nämä työntekijät. Nopeasti toteutetuilla muutoksilla on usein vaikutusta työntekijän kokemukseen muutoksesta työn hallinnan tunteen heikkenemisen kautta. Työn hallinnan tunteen heikkenemisellä on tutkittu olevan vaikutusta muutosvastarinnan syntymiselle, sillä muutosvastarinnan taustalla on pyrkimys säilyttää tasa-paino ja hallinnan tunne (Bordia ym. 2004; Pirinen 2014: 15; Ylikoski ym. 2009: 51). Ne, jotka olivat saaneet enemmän tietoa tilanteesta ja keitä oli osallistettu muutosten suunnitteluun, kokivat organisaatiomuutoksen positiivisempaan asiana.

Muutosprojektin työstämävaiheessa yksikössä oli havaittavissa uupumuksen tunnetta, sillä muutoksia oli tapahtunut paljon lyhyellä aikavälillä. Uupumuksen tunnetta olivat aiheuttaneet alkuvuonna tapahtuneet irtisanoutumiset, organisaatiomuutos, osaavan henkilön lähteminen sekä järjestelmämuutos. Jatkuva kiire, suuri työmäärä ja henkilöstövaje olivat yleisesti uuvuttaneet yksikön työntekijöitä. Muutoksen työstämävaihe on tärkeä osa muutosprojektia, koska siinä työskennellään muutoksen eteen (Sundvik 2006: 145). Uupumuksen kokeminen heijastui osittain projektin työstämiseen, joka näkyi osalla turhautumisena ja hyvinvoinnin laskemisena.

Muutosprojektin toteutus- ja seurantavaiheessa korostuivat helpotuksen, positiivisuuden ja luottavaisuuden kokeminen, sillä uusi järjestelmä oli saatu otettua onnistuneesti käyttöön ja aiempiin muutoksiin oli ehditty tottua. Tulokset olivat tämän osalta samankaltaiset kuin Weberien (2001) tutkimustulokset, sillä työntekijät suhtautuivat positiivisemmin muutosta kohtaan ajan kuluessa. Kollegojen aiemmat kokemukset järjestelmän käyttöönottamisesta olivat lisänneet luottamusta yksikön työntekijöiden keskuudessa. Toteutusvaihe oli tärkeä osa muutosprojektia, koska siinä mitattiin projektin onnistuneisuutta. Seurantavaiheen alkaessa yksikössä alkoi korostua positiivisuuden kokemuksia. Kokemuksissa oli tapahtunut suuri muutos verrattuna muutosprojektin alkuvaiheeseen. Seurantavaiheella on tärkeä merkitys muutosprosessissa, koska siinä seurataan toteutunutta muutosta.

2. Mitkä tekijät vaikuttavat yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin?

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitkä tekijät vaikuttavat yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin. Tutkimustuloksissa selvisi, että kaikki neljä tekijää (viestintä, esimiestyö, työilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet) olivat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin. Nämä tekijät olivat vaikuttaneet sekä negatiivisesti että positiivisesti työntekijöiden kokemuksiin.

Muutosprojektin aikainen viestintä oli aiheuttanut eniten tyytymättömyyttä ja negatiivisuutta yksikössä, joka oli näkynyt avoimuuden puutteen, epävarmuuden, epätietoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemisen kautta. Muutoksista ei ollut puhuttu avoimesti yksikön sisällä ja kaikille ei ollut viestitty riittävästi asioista. Tällä oli ollut eniten vaikutusta vuorovaikutteisen ja tiedottavan oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Vuorovaikutteinen ja tiedottava oikeudenmukaisuus olivat kärsineet puutteellisen viestinnän takia. Oikeudenmukaisuuden kokemisella on tutkittu olevan vaikutusta epävarmuuden kokemisen vähentymiseen ja positiivisen suhtautumisen lisääntymiseen (Colquitt 2001; Fuchs & Edwards 2012).

Avoimella viestinnällä ja selkeillä tavoitteilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin positiivisella tavalla jo muutosprojektin alkuvaiheessa (Weber & Weber 2001). Muutosprojektin alkuvaiheessa korostuivat negatiiviset kokemukset ja viestinnän koettiin epäonnistuneen varsinkin tässä vaiheessa. Epävarmuutta ei ollut johdettu tarpeeksi johtamisviestinnän avulla. Johtamisviestinnän on tutkittu olevan yksi tärkeimmistä strategioista, kun halutaan vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja lisätä heidän tietämystään muutoksista (Bordia ym. 2004). Vaikka muutoksen etenemisestä ei olisi uutta kerrottavaa, jatkuvalla viestinnällä voidaan vähentää vastustusta ja epävarmuuden kokemista (Ponteva 2012: 18-19; Ylikoski & Ylikoski 2009: 45). Viestinnässä oli havaittavissa parannusta, kun yhteisiä palaveriteita pidettiin ja työntekijöitä osallistettiin suunnitteluun. Yhteiset palaverit paransivat oikeudenmukaisuuden kokemista ja vähensivät epävarmuuden kokemista, koska tietoa oli saatavilla ja asioista keskusteltiin yhdessä. Tämän osalta havainnot olivat samankaltaiset kuin Colquittin (2001) ja Fuchsin & Edwardsin (2012) tekemät havainnot.

Vähentyneellä esimiestyöllä oli ollut vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin. Esimiestyö oli kärsinyt muutosprojektin aikana, koska sille ei ollut tarpeeksi aikaa. Osa koki työssään epävarmuutta johtuen siitä, ettei saanut työssään ja muutoksia kohdatessa tarpeeksi tukea esimieheltänsä. Esimiehen tuki onkin tunnistettu yhdeksi tärkeäksi tuen lähteeksi (Ponteva 2012: 18-19; Smollan 2017; Ylikoski & Ylikoski 2009: 36). Smollanin tutkimuksessa (2017) korostui, että tuen saamisesta tuli erityisen tärkeää, kun muutokseen liittyi epävarmuutta ja turvattomuutta. Tämä osoittautui myös tässä tutkimuksessa. Yhdeksi johtamisen haasteeksi muutostilanteissa onkin tunnistettu olevan työntekijöiden tunnetilojen huomioiminen ja kantaminen muutoksen aikana (Juuti ja Virtanen 2009: 146). Lisäksi muutoksen aikaisen tuen saamisen on tutkittu lisäävän työntekijän suhtautumista muutokseen positiivisesti (Fuchs & Edwards 2012). Esimiestyössä koettiin näkyvän parannusta, kun esimiestyöhön oli enemmän aikaa ja viestintää lisättiin tältä suunnalta. Työntekijät, jotka luottivat esimieheensä, jaksoivat myös itse paremmin muutosprojektin aikana.

Yksikön työilmapiirillä oli ollut vaikutusta yksikössä työskentelevien työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimustuloksissa korostui työyhteisön merkitys muutoksia kohdatessa. Vahvalla ryhmädynamiikalla ja toimivalla yhteistyöllä henkilömuutosten myötä oli ollut suuri ja positiivinen merkitys työntekijöille ja muutoksista selviytymisessä. Hyvän ilmapiirin on todettu toimivan tukena muutoksen eri vaiheissa ja lähtökohtana muutoskykyiselle työyhteisölle (Stenvall & Virtanen 2007: 82).

Tutkimustulosten mukaan työilmapiiri oli myös kärsinyt muutosprojektin aikana johtuen siitä, että kaikkia ei ollut otettu mukaan asioiden suunnitteluun riittävästi ja tämän suhteen oli koettu epäoikeudenmukaisuutta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemisella on tutkittu olevan heikentävä vaikutus työntekijöiden haluun toimia yhdessä (Stenvall & Virtanen 2007: 82-83; Ylikoski & Ylikoski 2009: 60). Muutoksen aiheuttamat negatiiviset ja turhautumisen tunteet heijastuvat usein kollegoihin, vaikka tunteet eivät olisi aiheutuneet heistä. Henkilö ei välttämättä aina itse tajua, miten hän käyttäytyy muita kohtaan (Sundvik 2006: 120). Tämä näkyi tutkimustuloksissa mutta osittain myös vahvistaen työyhteisöä, kun tunteet olivat mahdollista tuoda esille. Tämä kertoi luottamuk-

sesta muita kohtaan, sillä työyhteisössä sallittiin tunteiden ilmaiseminen. Luottamuksen on tutkittu vahvistan henkilöstön jaksamista muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007: 80).

Viestinnän, esimiestyön ja työilmapiirin lisäksi omat vaikutusmahdollisuudet muutosprojektiin olivat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin. Työntekijät, jotka olivat kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan muutosprojektiin, kokivat muutoksen positiivisempaan asiana. Näillä työntekijöillä vaikutusmahdollisuudet olivat heijastuneet suurimmaksi osaksi omiin tehtävämuutoksiin ja organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Työntekijät, jotka eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan muutosprojektiin, kokivat enemmän epävarmuutta, epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä. Weberien tutkimuksen mukaan (2001) positiivisempaan suhtautumiseen vaikuttaa se, kun muutoksen vaikutus työntekijään selkiintyy. Kun muutoksen vaikutukset työntekijään eivät ole selkeät, työntekijä kokee helpommin epävarmuutta ja epätietoisuutta. Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa, varsinkin muutosprojektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa.

3. Miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet yksikössä työskenteleviin työntekijöihin?

Tutkimuksen viimeinen tutkimuskysymys pohjautui kahteen edelliseen tutkimuskysymykseen. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet yksikössä työskenteleviin työntekijöihin. Tutkimustuloksissa selvisi, että suurin osa työntekijöistä oli kokenut työnsisältönsä muuttuneen mielekkäämmäksi tapahtuneista muutoksista ja kokemuksista huolimatta. Vain alle puolet työntekijöistä koki muutosten vaikeuttaneen omaa työskentelyä. Syynä tähän olivat työtehtävien päällekkäisyydet, uusi henkilötietojärjestelmä ja prosessien epäselvyys. Työmäärä oli lähes kaikilla työntekijöillä jossakin määrin lisääntynyt.

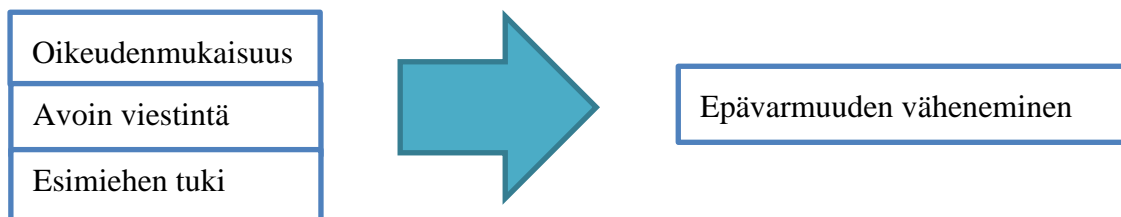
Vaikutukset työntekijöiden omaan hyvinvointiin olivat olleet olosuhteisiin nähden hyvät. Voimavarat työntelemiseen olivat olleet vajaat verrattuna normaaleihin olosuhteisiin, sillä monta henkilöä oli lähtenyt yksiköstä ja vain yksi tullut lähteneiden tilalle. Tästä huolimatta normaalit työtehtävät saatiin hoidettua ja vastaantulevista muutoksista selvittiin. Hyvinvoinnin heikkenemistä oli koettu ainoastaan muutosprojektin alku- ja

keskivaiheessa. Näissä vaiheissa muutokset olivat aiheuttaneet epävarmuutta yksikössä ja osa työntekijöistä oli kokenut muutosten jälkeiset toimenpiteet epäoikeudenmukaisina. Bryson ym. (2013) olivat havainneet tutkimuksessaan myös, että työntekijän hyvinvoinnin taso voi laskea näistä syistä johtuen. Epävarmuuden lisäksi omassa jaksamisessa koettiin olevan heikentymistä, sillä töitä oli ollut paljon ja muutoksia tapahtunut lyhyellä aikavälillä. Muutokset olivat aiheuttaneet jatkuvaa sopeutumista yksikössä.

Yksikön työntekijät olivat saaneet hyvin tukea muutosprojektin aikana erilaisilta tekijöiltä. Tekijöiksi nousivat oma työporukka, hyvinvointi, työ, läheiset ja ajatus projektin päättymisestä. Kun esiin nousseita tekijöitä ja niiden muotoja verrattiin muiden tutkijoiden luokittelemiin tuen muotoihin, tässä tutkimuksessa suurimmaksi osaksi saatu tuen muoto oli tunnetukea, koska kyseisessä tuessa painottui kuunteleminen ja empatia. Ajatus projektin päättymisestä oli muodoltaan informaatiotukea, sillä se korosti tietoa, että muutosprojekti päättyy jossakin vaiheessa. Tunnetuen lisäksi informaatiotuella koettiin olevan auttava vaikutus muutosprojektin aikana. Saadusta tuesta on tutkittu tulevan tärkeämpää, kun organisaatiomuutosten lopputuloksilla on heikentävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin (Smollan 2017).

5.2. Johtopäätökset

Tutkimuksessa ilmeni, että oikeudenmukaisuuden kokemisella, avoimella viestinnällä ja esimiehen tuella on yhteys epävarmuuden kokemiseen, sillä näiden tekijöiden avulla pystytään vähentämään koettua epävarmuutta. Tulkintaa tukivat tutkimuksen teoriaosuus ja tapaustutkimuksen tutkimustulokset. Epävarmuuden vähentämisen keinot ovat esitetty kuviossa 18.



Kuvio 18. Epävarmuuden vähentämisen keinot.

Viestinnän johtamisella on mahdollista vähentää epätietoisuutta ja kasvanutta epävarmuutta tulevista asioista. Muutoksia kohdatessa jatkuvalla viestinnällä ja avoimuudella voidaan lisätä työntekijöiden tietoisuutta asioista sekä luottamusta toisiaan kohtaan. Tämä oli nähtävissä muutosprojektin toteutusvaiheessa viestinnän ja yhteisten palaverien lisäämisellä, sillä tämän avulla oikeudenmukaisuuden kokeminen parani ja epävarmuuden kokeminen väheni. Yhteiset palaverit olivat lisänneet oikeudenmukaisuuden kokemista, koska asioista keskusteltiin yhdessä ja kaikkia yksikön työntekijöitä osallistettiin mukaan suunnitteluun. Kun asioista ei viestitä kaikille ja keskustella yhdessä, epäoikeudenmukaisuuden kokeminen saattaa lisääntyä ja sitä kautta vaikuttaa heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin.

Avoimen viestinnän ja oikeudenmukaisuuden kokemisen lisäksi esimiestyöllä voidaan vaikuttaa epävarmuuden kokemiseen. Tutkimuksessa selvisi, että esimieheltä saatavan tuen tarve kasvoi varsinkin muutoksia kohdatessa. Kun esimieheltä saatiin tukea ja ohjausta, epävarmuuden kokeminen väheni. Tätä kautta myös luottamus esimiestä kohtaan lisääntyi. Luottamuksella oli vaikutusta taas omaan jaksamiseen muutoksia kohdatessa.

Tässä tapaustutkimuksessa muutoksia oli tapahtunut paljon lyhyellä aikavälillä. Muutosprojektin tarkoituksena oli ottaa käyttöön uusi globaali henkilötietojärjestelmä mutta samaan aikaan yksikössä oli tapahtunut paljon muitakin muutoksia. Tapahtuneilla muutoksilla oli ollut vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin muutoksista ja muutokset oli koettu eri tavalla yksikössä. Kokemusten pohjalta osa muutoksista saatiin toteutettua onnistuneesti, osa taas ei. Kokemuksiin olivat vaikuttaneet jokaisen yksikössä työsken-

televän henkilön omat kokemukset. Lisäksi tapahtuneet muutokset olivat aiheuttaneet jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Muutoksia kohdatessa on hyvä muistaa, että jokainen työntekijä kokee muutoksen omalla tavallansa. Tästä johtuen yksilöllinen huomiointi muutosten aikana on tärkeitä. Oikeudenmukaisuuden kokemisella, avoimella viestinnällä ja esimiehen tuella voidaan hallita epävarmuuden kokemista.

5.3. Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimus oli tapaustutkimus ja sitä voidaan pitää luotettavana siltä osin, että kyseessä oli todellinen työelämän tilanne. Tässä tapaustutkimuksessa yksikön työntekijät haasteltiin erikseen ja heillä jokaisella oli omakohtainen kokemus tapahtuneista muutoksista. Pitämällä haastattelut yksilöhaastatteluina, vastauksista saatiin avoimempia ja luottamus säilytettyä haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastateltavien vastaukset litteroitiin ja tulokset analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysejä.

Tutkimuksen yhtenä rajoitteena voidaan pitää sitä, että tutkija on itse työskennellyt kyseisessä yksikössä tutkimusta tehdessä. Tutkijan ennakkokäsitykset ja omat tulkinnat ovat vaikuttaneet lopullisiin tulkintoihin. Vaikka tutkijan omat käsitykset ovat vaikuttaneet tehtyihin tulkintoihin, tästä huolimatta tutkimuksessa on pyritty analyttisyyteen ja tulkintoja on pyritty tekemään teoriankin pohjalta.

Tutkimustuloksia ei voi yleistää, koska kyseessä oli yksittäinen tutkittava tapaus. Yritykset, toiminnot ja niissä työskentelevät henkilöt ovat aina erilaisia ja kaikki kokevat muutokset eri tavalla. Lisäksi muutokset eivät ole aina samanlaisia. Tutkimustulosten avulla voidaan kuitenkin ymmärtää, mihin asioihin on kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta muutoksissa onnistutaan. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kyseisessä yrityksessä tulevia muutoksia kohdatessa. Tutkimustulosten avulla voidaan nähdä, missä asioissa onnistuttiin hyvin ja mihin asioihin jatkossa on kiinnitettävä enemmän huomiota. Kun kyseisessä yrityksessä tapahtuu tulevaisuudessa vastaavanlaisia muutoksia, aiemmista muutoksista voidaan oppia.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarkasteli HR-yksikön työntekijöiden kokemuksia muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen eri vaiheille tunnistettiin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin sekä selvitettiin, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet työntekijöiden työskentelyyn. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi toistaa tutkimus parin vuoden päästä uudelleen ja selvittää, onko aiemmista muutoksista opittu jotain ja miten yksikön työntekijöiden kokemukset ovat vaihdelleet aiempien ja uusien muutosten välillä. Toisena vaihtoehtona voisi olla jatkotutkimus, jossa huomioitaisi koko seurantavaihe. Tässä tapauksessa voitaisi selvittää, onko käyttäjiltä kerätty palautetta muutoksen kokemisesta. Palautteen avulla voidaan keskittyä sellaisiin asioihin, jotka kaipaavat vielä puuttumista. Kolmantena jatkotutkimusvaihtoehtona voisi olla vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen samassa yrityksessä mutta eri yksikössä ja verrata, ovatko työntekijät kokeneet muutoksia samalla tavalla ja mitä eroavuuksia heidän kokemuksissaan on ollut.

LÄHDELUETTELO

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18(4), 507-532.

Bryson, A., Barth, E. & Dale-Olsen, H. (2013). The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *Industrial and Labour Relations Review* 66(4), 989-1011.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 386-400.

Collins, J. & Hansen, M. T. (2013). *Tietoisesti paras: epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta*. Helsinki: Talentum. 302 s. ISBN 978-952-14-1950-8.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations* 69(1), 33-60.

Drucker, P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY. 224 s. ISBN 951-0-24666-2.

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Vammala: Tammi. 256 s. ISBN 951-26-4906-3.

Friesen, W. (2016). Change Management: A Key to a Successful Future. *Business Credit* 118(9), 42-43.

Fuchs, S. & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal* 22(1), 39-59.

Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management* 4(3), 217-228.

Helms-Mills, J., Mills, A. J. & Dye, K. (2009). *Understanding organizational change*. Bungalay: Taylor & Francis e-Library. ISBN 978-0-203-00220-9.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 447 s. ISBN 951-95761-0-X.

Hiltunen, A. (2014). *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka*. 5.painos. Helsinki: Talentum. 307 s. ISBN 978-952-14-2410-6.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15-16. painos. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

HR VIESTI (5/2017). Pulssi kiihtyy. Tutkimuksen mukaan HR-ammattilaisia puhuttavat nyt johtamiskulttuurin ja esimiestyön kehittäminen sekä muutosjohtaminen. [siteerattu 4.11.2017], 18-20.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The international Journal of Human Resource Management* 7(1), 122-149.

Jones, S. L. & Van de Ven, A. H. (2016). The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52(4), 482-506.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 172 s. ISBN 978-951-1-23601-6.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

Kotter, J.P. (2009). *Tärkeys järjestykseen nyt*. Helsinki: Talentum. 144 s. ISBN 978-952-14-1426-8.

Kotter, J.P. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor. 163 s. ISBN 952-5024-41-5.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. painos. Espoo: Teknologia teollisuus. 156 s. ISBN 978-952-238-000-5.

Marthur, A. (2013). Employee Motivation, Adjustment and Values as Correlates of Organizational Change. *Review of HRM* 2, 35-60.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp. 74 s. ISBN 978-952-5372-24-3.

Perkka-Jortikka, K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita. 178 s. ISBN 951-37-3630-X.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum. 270 s. ISBN 978-952-14-2317-8.

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 117 s. ISBN 978-952-63-0051-1.

Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International* 20(4), 282-304.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy. 159 s. ISBN 978-951-37-4861-6.

Sundvik, L. (toim.). (2006). *Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita. 237 s. ISBN 951-37-4688-7.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy. 194 s. ISBN 978-951-0-35364-6.

Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. 1. edition. Oxford University Press. 357 p. ISBN 978-0-19-958306-5.

Valtee, P. (2002). *Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 74 s. ISBN 951-810-192-2.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6. painos. Helsinki: Edita. 406 s. ISBN 978-951-37-6359-6.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 396 s. ISBN 978-952-5123-62-3.

Virtanen, P. (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita. 260 s. ISBN 951-37-4192-3.

Weber P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal* 22(6), 291-300.

Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management* 4(2), 155-183.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. 5. painos. Espoo: Työturvallisuuskeskus TTK. 120 s. ISBN 978-951-810-382-3.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Taustatekijät

1. Sukupuoli
 - nainen
 - mies

2. Ikä
 - 18 – 26
 - 27 – 35
 - 36 – 42
 - 43 – 51
 - 52 – 59
 - 60 – 68

3. Työskentelyaika yrityksessä
 - alle 5 vuotta
 - 5 – 10 vuotta
 - 10 – 15 vuotta
 - yli 15 vuotta

4. Aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta muutosprojektista?
 - Kyllä
 - Ei

Merkittävät muutokset muutosprojektin aikana

1. Mitkä ovat olleet mielestäsi viisi merkittävintä muutosta, jotka ovat tapahtuneet muutosprojektin aikana? Sijoita nämä muutosprojektin aikajanelle.
(voi koskea muutosprojektia tai muutosprojektin aikana tapahtuneita muutoksia)
2. Miksi valitsit juuri kyseiset tapahtumat?
3. Millaisia ajatuksia tapahtuneet muutokset ovat herättäneet sinussa?
4. Miten nämä ajatukset ovat vaihdelleet muutosprojektin eri vaiheissa?

Tapahtuneet muutokset

5. Minkälaisena olet kokenut esimiestyön muutosprojektin aikana ja eri vaiheissa?
6. Miten tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet mielestäsi yksikkösi työilmapiiriin?
7. Millä tavalla tapahtuneista muutoksista viestittiin yksikön työntekijöitä ja minkälaisena koit tämän?
8. Miten tiedotus on vaihdellut muutosprojektin eri vaiheissa?
9. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla oli muutosprojektin etenemisen suhteen?

Muutoksen kokeminen yksilön näkökulmasta

10. Miten mainitsemasi tekijät ovat vaikuttaneet omaan työskentelyysi?
11. Millaisella tasolla hyvinvointisi on ollut muutoksen eri vaiheissa?
12. Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua selviytymään muutosprojektin aikana?
13. Kuinka hyvin olet saanut tukea näiltä tekijöiltä muutosprojektin aikana?

Vastaavanlaisuus tulevaisuudessa

14. Jos vastaavanlainen muutosprojekti toteutettaisiin tulevaisuudessa, mihin pitäisi kiinnittää mielestäsi enemmän huomiota?

LIITE 2. Muutosprojektin aikajana

