



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Linda Laakso

Yksilön muutoskokemuksen ymmärtäminen ja sen parantaminen organisaatiomuutoksessa

Tuotantotyöntekijöiden ja esimiesten kokemuksia vastuualueiden
muutoksista case-yrityksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|-----|
| Tekijä: | Linda Laakso | | |
| Tutkielman nimi: | Yksilön muutkokokemuksen ymmärtäminen ja sen parantaminen organisaatiomuutoksessa : Tuotantotyöntekijöiden ja esimiesten kokemuksia vastuualueiden muutoksista case-yrityksessä | | |
| Tutkinto: | Kauppatieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma | | |
| Työn ohjaaja: | Riitta Viitala | | |
| Valmistumisvuosi: | 2020 | Sivumäärä: | 114 |

TIIVISTELMÄ:

Muutos on välttämätön, mutta haastava osa tämän päivän liiketoimintaa. Vaikka muutoksen johtamisesta on kehitetty vuosien varrella runsaasti erilaisia malleja, on muutoksen tarkastelu yksilön näkökulmasta jäänyt niissä vähemmälle huomiolle. Mielenkiinto on viime vuosien aikana kuitenkin siirtynyt yhä enemmän organisaatioista yksilöihin, ja muutosten johtajat ovat tuoneet esille tarpeensa ymmärtää paremmin yksilöiden psykologisia reaktioita muutoksessa. Positiivisempi muutkokokemus luo paremmat edellytykset muutoksen onnistumiselle. Tässä pro gradu -tutkielmassa tavoitteena on tutkia yksilön muutkokokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja löytää keinoja, joiden avulla työorganisaatio voi vaikuttaa positiivisesti yksilön muutkokokemukseen.

Yksilön muutkokokemusta lähestytään aluksi aiemman tieteellisen tutkimuksen kautta. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään selvittämään niitä yksilön sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ainutlaatuisen muutkokokemuksen muodostumiseen. Sisäisistä tekijöistä keskitytään persoonallisuuden piirteisiin, hallintakäsitykseen ja aiempien kokemusten vaikutukseen nykyhetkessä. Ulkoisista, työorganisaation kautta vaikuttavista tekijöistä tarkastellaan osallistamisen, esimiehen tuen ja viestinnän merkityksiä. Näiden lisäksi selvitetään muutosvastarinnan käsitteen avulla, miksi muutos saattaa tuntua yksilöstä uhkaavalta ja pelottavalta. Lopuksi tarkastellaan vielä lyhyesti muutosta perinteisestä johdon näkökulmasta.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan yksilöiden muutkokokemuksia haastatteluiden avulla. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena case-yrityksessä ja aineisto kerättiin haastatteleamalla viittä vastuuhenkilöä ja kolmea päällikköä, jotka ovat olleet osana samaa organisaatiomuutosta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka päätelmät sovitettiin lopulta teoriaan. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli pureutua haastattelijoiden kokemuksiin ja tutkia, miltä muutos on heistä tuntunut. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja, joilla työorganisaatio pystyy vaikuttamaan yksilöiden muutkokokemuksiin positiivisesti.

Haastattelututkimuksen tuloksia on peilattu kirjallisuuskatsauksessa esiteltyyn tutkimustietoon ja teoriaan. Muun muassa aiempien kokemusten merkitys, hallinnan tunteen horjumisen sekä ristiriitaiset tuntemukset tulevat esille haastatteluissa. Tämän tutkielman keskeisimmiksi löydöksiksi nousevat osallistamisen, esimiehen tuen ja viestinnän merkitys yksilön muutkokokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Näille löydöksille löytyy tukea kirjallisuuskatsauksessa esitellystä aiemmasta tutkimuksesta. Tutkielman lopussa case-yritykselle esitetään ratkaisuehdotukset näihin teemoihin, jotka huomioon ottamalla se pystyy onnistumaan tulevaisuudessa muutoksissa paremmin. Yhteisenä teemana ratkaisuehdotuksissa on arvostuksen tunteen lisääminen.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, muutos, muutkokokemus, yksilö

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa | 6 |
| 1.2 | Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.3 | Tutkielman rakenne | 9 |
| 2 | Näkökulmia muutkokemukseen | 10 |
| 2.1 | Yksilön sisäiset tekijät muutkokemuksessa | 10 |
| 2.1.1 | Persoonallisuus ja hallintakäsitys | 11 |
| 2.1.2 | Menneisyyden vaikutus ja asenteet | 16 |
| 2.1.3 | Ominaisuudet, jotka auttavat yksilöä muutoksessa | 19 |
| 2.2 | Miksi muutos koetaan helposti uhkana? | 20 |
| 2.2.1 | Muutosvastarinta ja sen muodostuminen | 20 |
| 2.2.2 | Muutosvastarinnan ilmeneminen yksilöissä | 24 |
| 2.3 | Työorganisaation merkitys yksilön muutkokemuksessa | 25 |
| 2.3.1 | Viestintä | 26 |
| 2.3.2 | Osallistaminen | 27 |
| 2.3.3 | Esimiehen tuki | 28 |
| 2.4 | Johdon näkökulma muutokseen | 32 |
| 3 | Tutkimuksen aineisto ja metodologia | 39 |
| 3.1 | Laadullinen tutkimus | 39 |
| 3.2 | Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä | 40 |
| 3.3 | Case-yritys ja haastateltavat | 42 |
| 3.4 | Aineiston analysointi | 45 |
| 4 | Tutkimuksen tulokset | 47 |
| 4.1 | Vastuuhenkilöiden kokemus muutoksesta | 47 |
| 4.1.1 | Työtehtävien ajallinen jakautuminen | 49 |
| 4.1.2 | Lisääntynyt kiire ja työpäivien venyminen | 51 |
| 4.1.3 | Epäoikeudenmukaisuus, palkitseminen ja arvostus | 52 |
| 4.2 | Päälliköiden kokemus muutoksesta | 55 |
| 4.3 | Vastuuhenkilöiden koetut roolit organisaatiossa | 57 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.4 | Käsitys muutoksen syistä | 62 |
| 4.5 | Muutoksesta viestiminen ja muutoksen alku | 64 |
| 4.5.1 | Vastuuhenkilöiden kokemukset | 64 |
| 4.5.2 | Päälliköiden kokemukset | 66 |
| 4.5.3 | ”Kerrotaanko meille kaikkea?” | 68 |
| 4.5.4 | Johtopäätökset viestinnästä | 70 |
| 4.6 | Koettu tuki muutoksessa | 71 |
| 4.6.1 | Vastuuhenkilöiden kokemukset | 71 |
| 4.6.2 | Päälliköiden kokemukset | 74 |
| 4.6.3 | Yksinäisyyden tunne | 75 |
| 4.7 | Kokemukset muutoksen onnistumisesta | 76 |
| 4.7.1 | Vastuuhenkilöiden kokemukset | 76 |
| 4.7.2 | Päälliköiden kokemukset | 78 |
| 4.8 | Kokemus siitä, mihin muutos johtaa | 80 |
| 4.9 | Yleinen suhtautuminen muutoksiin | 81 |
| 4.9.1 | Perustelujen ja hallinnan tunteen tärkeys | 83 |
| 4.9.2 | Positiivisen suhtautumisen taustatekijät | 84 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset teoreettisessa viitekehyksessä | 86 |
| 5.1 | Tutkimuksen tulokset ja yksilön sisäiset tekijät muutoskokemuksessa | 86 |
| 5.2 | Tutkimuksen tulokset ja johdon näkökulma muutokseen | 92 |
| 5.3 | Käytännön ratkaisuehdotukset | 95 |
| 6 | Johtopäätökset | 100 |
| 6.1 | Tutkimuskysymysten tarkastelu | 100 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 103 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 106 |
| | Lähteet | 107 |
| | Liitteet | 114 |
| | Liite 1. Haastattelussa esitetyt kysymykset | 114 |

Kuvat

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Viiden faktorin mallin piirteiden kuvaukset | 13 |
| Kuva 2. Ahdistuksen ja pelon kierre | 23 |
| Kuva 3. Kotterin muutoksen portaat | 33 |
| Kuva 4. Kohdeorganisaatio ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen | 42 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutos on välttämätön osa nykypäivän liiketoimintaa ja näin ollen yksikään organisaatio ei ole turvassa muutokselta (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012; Armenakis & Harris, 2009). Muutostarpeen taustalla on usein monia tekijöitä, kuten muutokset markkinoissa tai talouden epävakaus, joiden vuoksi monet yritykset kokevat muutoksen pakollisena, mikäli ne haluavat jatkaa toimintansa harjoittamista kilpailukykyisinä yrityksinä (Gilley, Thompson & Gilley, 2012). Teknologinen kehitys ja globaalin kilpailun kasvu voidaan nähdä tekijöinä, jotka tulevat luomaan muutospaineita myös tulevaisuudessa (Armenakis & Harris, 2009). Näiden lisäksi uutiskanavissa pyörii jatkuvasti otsikoita kaikenlaisista muutoksista. Ne voivat olla esimerkiksi tietyssä yrityksessä tapahtuva uuden teknologian käyttöönotto, toimitusjohtajan vaihdos, markkinoiden yllättävä muutos, uuden ennalta-arvaamattoman uhan havaitseminen, yritysfuusio, yhteistoimintaneuvotteluiden alkaminen tai henkilöstön irtisanominen. Vaikka näistä jokainen esimerkki on erilainen, niissä kaikissa on yksi yhteinen tekijä: ihmiset, joita muutos koskettaa.

Jokainen ihminen on oma yksilönsä ja tarkastelee ympäröivää maailmaa ikään kuin oman linssinsä läpi. Kaikilla meillä on omat taustamme ja elämäntilanteemme, jotka vaikuttavat siihen, miten koemme, tunnemme ja reagoimme (Clarke, 2013). Työorganisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa monella tapaa yksilöön, esimerkiksi katkaistamalla pitkäaikaisia ja tärkeitä ihmissuhteita tai muuttamalla työn tavoitteita ja työn luonnetta, luoden samalla tarpeen ylimääräiselle panostukselle (Godkin & Allcorn, 2008). Kaikki muutokset, olivat ne sitten suuria tai pieniä, ovat henkilökohtaisia organisaation yksilöille ja siksi jokaista muutosta tulee pitää tärkeänä (Gilley ja muut, 2012). Yksilöiden psykologisten reaktioiden tunnistaminen ja niiden ennakoiminen ovat nousemassa yhä merkittävimiksi tekijöiksi muutosjohtamisessa (Chen & Wang, 2007). Henkilöstöä ei siis voi sivuuttaa miettiessä ja toteuttaessa muutosta; onhan henkilöstö yrityksen tärkein voimavara (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2013).

Pyrkimyksenään vastata muutokseen ja sitä myötä muuttuviin tavoitteisiin ja kysyntään, yritykset ovat alkaneet kehittää matalampia ja ketterämpiä organisaatorakenteita, sekä koettaneet muokata organisaatiokulttuuriaan enemmän oppivaan, valtuuttavaan ja tiimeinä toimivaan suuntaan (Piderit, 2000). Valitettavan usein muutos epäonnistuu erilaisten esteiden seurauksena, joita ovat esimerkiksi esimiesten tehottomuus muutoksen suhteen tai näkemyksellinen, toiminnallinen ja psykologinen haluttomuus muutosta kohtaan (Gilley ja muut, 2012; Godkin & Allcorn, 2008). Muutoksen esteet, kuten esimerkiksi muutosvastarinta, vähentävät luonnollisesti muutoksen onnistumismahdollisuuksia (Gilley ja muut, 2012). On tyypillistä, että organisaatiossa ilmenee välinpitämättömyyttä muutosta kohtaan ja laiskuutta ryhtyä toimiin (Godkin & Allcorn, 2008). Haasteena on se, miten muutos saadaan esitettyä työntekijöille niin, että se koetaan mahdollisuutena kasvuun ja henkilökohtaisen ammattitaidon kehittymisen kannalta positiivisena, eikä niin, että muutos tuottaa hyötyä vain organisaatiolle työntekijän kustannuksella (Elias, 2009). Esimiehen tulee kuunnella ja tukea alaistaan (Clarke, 2013) ja ymmärtää, etteivät samantyyppiset keinot pure jokaiseen alaiseen, vaan yksilöllisten erojen tunnistaminen ja huomiointi ovat avainasemassa onnistuneessa muutosprosessissa (Chen & Wang, 2007; Clarke, 2013; Gilley ja muut, 2012).

Jotta organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta voi selvitä ja siinä vielä onnistua, täytyy olla tietoinen siitä, kuinka tarkoituksenmukaisia muutoksia tehdään niin, että henkilöstö antaa hyväksyntänsä ja tukensa muutokselle (Armenakis & Harris, 2009). Organisaatiomuutoksen tutkimuksella on pitkät perinteet, ja on vaikeaa osoittaa yhtä tiettyä teoriaa ylitse muiden, sillä muutoksesta vallitsee paljon erilaisia näkemyksiä ja lähestymistapoja (Devos, Buelens & Bouckenooghe, 2007). Tehdyissä tutkimuksissa muutosta on tutkittu enemmän organisaation tasolta kuin yksilön tasolta (Gilley ja muut, 2012; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Kuitenkin onnistunut muutos organisaatiossa edellyttää muutoksia yksilöiden tasolla. Siksi epäonnistuminen yksilöiden psykologisten prosessien, reagoitintapojen ja erilaisten muutoskokemusten tunnistamisessa saattaa johtaa muutoksen epäonnistumiseen. (Gilley ja muut, 2012.) Tämän osalta riittää vielä paljon tutkittavaa ja opittavaa (Elias, 2009), ja siksi yksilönäkökulman tutkiminen on perusteltua ja

sitä tulisi entisestään korostaa tarkastelemalla yksilön henkilökohtaista kokemusta muutoksessa. Myös muutoksen johtajat kaipaavat lisää ymmärrystä yksilötasolle; siihen, miten yksilö kokee muutoksen omasta, uniikista näkökulmastaan (Gilley ja muut, 2012).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää, miltä muutos tuntuu yksilön näkökulmasta, ja pureutua niihin seikkoihin, joiden varassa yksilö rakentaa omaa muutkokokemustaan. Lisäksi tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, joilla työorganisaatio voi parantaa yksilön muutkokokemusta ja kasvattaa näin myös mahdollisuuksiaan onnistua muutoshankkeessaan.

Tutkielmassa lähestytään yksilön sisäisiä muutkokokemukseen vaikuttavia tekijöitä psykologisesta näkökulmasta. Sisäisten tekijöiden lisäksi mukaan otetaan työorganisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka myös vaikuttavat yksilön henkilökohtaiseen muutkokokemukseen. Muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa organisaatioiden täytyy pystyä sopeutumaan hyödyntäen voimavaransa mahdollisimman tehokkaasti turvatakseen kilpailukykyänsä. Oli muutos mikä tahansa, se koskettaa aina jollain tasolla organisaation ihmisiä. Jotta tämä voimavara, henkilöstö, saadaan mahdollisimman tuottavasti käyttöön, täytyy ymmärtää ihmisten yksilöllisiä eroja reagoida muutokseen, sekä kyetä asettumaan toisen ihmisen asemaan. Tutkielmassa selvitetään yksilön muutkokokemusta haastattelututkimuksen avulla ja yhdistetään tulokset käytännönläheisesti tieteelliseen tutkimukseen yksilön käyttäytymisestä muutostilanteissa sekä muutosjohtamisen teoriaan. Näin saadaan esitettyä konkreettiset ehdotukset siihen, miten työorganisaatio voi parantaa mahdollisuuksiaan onnistua muutoksessa ottamalla huomioon yksilöiden muutkokokemukset. Tutkielma rakentuu seuraavien tutkimuskysymysten varaan:

- 1) Mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen?
- 2) Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen?

- 3) Mitä työorganisaatio voi tehdä, jotta yksilön muutkokokemus muodostuisi paremmaksi?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkielman aiheen taustoja ja tuodaan esille sen ajankohtaisuus. Siinä myös esitellään tutkielman tutkimuskysymykset ja tavoitteet sekä sen rakenne. Toinen pääluku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen, ja siinä paneudutaan tutkielman aiheisiin tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Tässä pääluvussa tarkastellaan ensin muutkokokemusta yksilön sisäisten tekijöiden näkökulmasta, sitten työorganisaation näkökulmasta ja lopuksi vielä muutosta ylemmältä tasolta johdon näkökulmasta. Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutustapa ja aineistonkeruumenetelmä, aineiston analyysimenetelmä, sekä esitellään lyhyesti case-yritys, jossa haastattelut tehtiin. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan haastattelututkimuksen tuloksia ja löydöksiä, jossa haastateltiin organisaatiomuutoksessa mukana olleita työntekijöitä ja pyritään selvittämään heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan kyseisestä muutoksesta. Viidennessä pääluvussa verrataan tutkimuksen tuloksia toisessa pääluvussa käsiteltyyn teoriaan ja esitetään ratkaisuehdotukset case-yritykselle tutkimuksessa esille tulleisiin haasteisiin. Kuudes pääluku muodostuu johtopäätöksistä, jossa vastataan johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja vedetään yhteen tutkimuksen anti, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Näkökulmia muutkokokemukseen

Tässä luvussa käsitellään yksilön muutkokokemusta eri näkökulmista kirjallisuuskatsauksen avulla. Aluksi keskitytään yksilön sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat hänen tapansa kohdata muutos. Koska näitä vaikuttavia tekijöitä voi löytää valtavan paljon, on tässä tutkielmassa keskitytty ihmisen persoonallisuuteen, menneisyyden vaikutukseen ja asenteisiin. Luvussa pohditaan myös lyhyesti, onko olemassa joitakin yksilön ominaisuuksia, jotka voivat olla eduksi muutoksessa. Näiden jälkeen käsitellään sitä, miksi muutos tuntuu yksilöstä usein uhkaavalta, ja miten niin kutsuttu muutoksavastarinta muodostuu ja ilmenee yksilössä. Yksilön näkökulman jälkeen tarkastellaan yksilön muutkokokemusta työorganisaation puolelta etsimällä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen työorganisaation kautta. Lopuksi tarkastellaan Kotterin (1995; 1996) kahdeksanportaista muutoksjohtamisen mallia, joka on muutoksjohtamisen alan yksi tunnetuimmista muutoksmalleista. Tässä mallissa muutosta tarkastellaan johdon näkökulmasta.

2.1 Yksilön sisäiset tekijät muutkokokemuksessa

Jokainen ihminen on ainutkertainen kokonaisuus ja siten kukin reagoi olosuhteiden muutoksiin omalla tavallaan (Clarke, 2013). Siksi sama muutos voidaan kokea yksilöstä riippuen hyvin eri tavoin: muutos voi olla toisen mielestä tervetullut ja odotettu, ja toisen mielestä tarpeeton, pelottava ja uhkaava (Godkin & Allcorn, 2008). Toinen kokee muutoksen tarpeelliseksi, sillä hän tunnistaa siitä aiheutuvat hyödyt ja edut, kun taas toiselle motivaatio muutokseen kumpuaa siitä pelosta, mitä tapahtuu jos muutosta ei tapahdu (Neves, 2009).

Muuttuvissa oloissa osa ihmisen käyttäytymisestä on vakaata ja osa vaihtelevaa, ja siksi ihmisen reaktioita muutokseen ei voida sataprosenttisesti ennustaa (Jones, Brown, Serfass & Sherman, 2017). Ihmisellä on kuitenkin luontainen taipumus ja halu kohti positiivisia pyrkimyksiä, mikä edistää halua kohti positiivista muutosta (Cameron, 2008). Yksilön tuottama reaktio muutokseen voidaan määritellä tasapainoksi positiivisten ja

negatiivisten reaktioiden välillä vallitsevissa olosuhteissa ja ajassa (Nelissen & van Selm, 2008). Tätä ajatusta olosuhteiden vaikutuksesta ihmisen käyttäytymiseen tukevat myös persoonallisuuden eri teoriat, sillä mikään teoria ei pidä ihmisen käyttäytymistä riippumattomana olosuhteista (Pervin, 2003, s. 60). Muutos aiheuttaa ihmisessä positiivisia ja negatiivisia tunteita ja ajatuksia myös samanaikaisesti. Vastakkaisten tunteiden ja ajatusten kokeminen vuorotellen ja jopa samaan aikaan selittää ihmisen reaktioiden moninaisuutta. (Nelissen & van Selm, 2008.)

Muutoksen laatu yhdessä taustatekijöiden kanssa vaikuttaa oleellisesti muutoksen kokemiseen. Kun puhutaan työorganisaatioissa tapahtuvista muutoksista, ihmisten reagoitapoihin vaikuttaa ainakin lähestymistapa muutokseen, eli onko muutos vähittäin tapahtuva ja katkonainen, vai äkillinen ja seurauksiltaan merkittävä. (Clarke, 2013.) Reagoitapoihin vaikuttaa myös kollektiivinen muutokseen vastaaminen, esimerkiksi millainen vastaanotto muutokselle syntyy vaikka tiimitasolta (Frahm & Brown, 2007). Yksilön reagoinnissa voidaan tunnistaa kaksi aluetta, joiden kautta muutosta käsitellään, peilataan ja siihen suhtaudutaan työorganisaatiossa: organisaation tausta ja se, mitä yksilön muun elämän osa-alueilla tapahtuu ja on tapahtunut. Aiempaan sisältyvät muun muassa ihmissuhteiden laatu työtovereihin, yksilölliset taidot ja kyvykkyydet, miten vastuu on jaettu työorganisaatiossa, kenellä on vaikutusvaltaa ja miten itse kokee sijoittuvansa työyhteisöön. Jälkimmäiseen taas sisältyvät esimerkiksi omat vaiheittain kehittyneet arvot ja uskomukset, emootiot eli tunteet, työn merkittävyys toimeentulon kannalta, työn merkityksellisyyden kokemus, sekä henkilökohtaiset kokemukset aikaisemmista muutoksista. (Clarke, 2013.)

2.1.1 Persoonallisuus ja hallintakäsitys

Kun otetaan huomioon ihmisten persoonallisuuksien laaja kirjo, ei ole yllättävää havaita, että ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Persoonallisuudesta riippuen muutos voidaan kokea pelottavana ja ahdistavana, kiinnostavana ja innostavana, tai jonakin tunteena näiden kahden ääripään välillä. (Elias, 2009.) Ihmisen persoonallisuutta voidaan

määritellä usealla tavalla ja persoonallisuuden teorioita on monia (Jones ja muut, 2017). Kun persoonallisuuden ymmärrettiin vaikuttavan oleellisesti yksilön suoriutumiseen, motivaatioon ja muihin työhön liittyviin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen ja johtamiseen, ihmisen persoonallisuuden tutkiminen kasvatti suosiotaan (Parks & Guay, 2009). Tänä päivänä noin 40 prosenttia persoonallisuudesta ymmärretään muodostuvan perintötekijöiden perusteella ja lopun 60 prosenttia muokkaa ympäristömme vaikutus (Pervin, 2003, s. 52, 167).

Monet tutkijat ovat malleissaan määritelleet persoonallisuuden rakentuvan erilaisista piirteistä, joiden määrä vaihtelee mallista riippuen (Goldberg, 1990; Pervin, 2003, s. 37). Useimmat persoonallisuuspsykologit määrittelevät jonkin piirteen tai ominaisuuden osaksi ihmisen persoonallisuutta vain, jos sen osalta vallitsee yksilöllisiä eroja ja nämä erot ovat yksilöissä suhteellisen vakaita (Jones ja muut, 2017). Useimmat psykologit myös tukevat käsitystä, että persoonallisuus on vakaampaa lyhyellä aikavälillä ja aikuisuudessa kuin pitkällä aikavälillä ja lapsuudessa (Pervin, 2003, s. 67; Revelle & Condon, 2015).

Yksi yleisimmistä piirreteorioiden malleista on viiden faktorin malli persoonallisuudesta (the five-factor model tai the Big Five), jossa persoonallisuuden ajatellaan rakentuvan viiden piirteen mukaan (Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990). Mallin validiteetti ja reliabiliteetti ovat useissa tutkimuksissa osoitettu hyväksi, minkä vuoksi suurin osa tutkijoista tukee mallia ihmisen persoonallisuuden tutkimuksen alalla (Chamorro-Premuzic, 2011, s. 53). Viiden faktorin mallissa persoonallisuuden piirteet ovat: tunnollisuus (conscientiousness), neuroottisuus (neuroticism), ulospäinsuuntautuneisuus (extraversion), sovinnollisuus (agreeableness) ja avoimuus kokemuksille (openness to experience) (Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990; Parks & Guay, 2009). Piirteille tyypilliset ominaisuudet on esitetty kuvassa 1.

| TUNNOLLISUUS | NEUROOTTISUUS | ULOSPÄIN SUUNTAUTUNEISUUS | SOVINNOLLISUUS | AVOIMUUS KOKEMUKSILLE |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Korkea: proaktiivinen, järjestelmällinen ja vastuuntuntoinen käyttäytyminen Hyvä itsekuri. • Matala: epäjärjestelmällinen, laiska ja huolimaton käyttäytyminen | <ul style="list-style-type: none"> • Korkea: taipumus negatiivisille tunteille, masentuneisuudelle ja ahdistukselle • Matala: rauhallinen ja rento käyttäytyminen | <ul style="list-style-type: none"> • Korkea: sosiaaliset tilanteet luontaisia, positiivisten tunteiden kokeminen, impulsiivisuus, itsevarmuus • Matala: hiljainen, hillitty ja sisäänpäin kääntynyt käyttäytyminen | <ul style="list-style-type: none"> • Korkea: ystävällinen, huomaavainen, hienotunteinen ja maltillinen käyttäytyminen • Matala: piittaamaton ja ei-seurallinen käyttäytyminen. | <ul style="list-style-type: none"> • Korkea: haaveileva, joustava ja kekseliäs persoonallisuus, vilkas mielikuvitus • Matala: konservatiiviset mielipiteet, vanhat ja tutut asiat miellyttävät |

Kuva 1. Viiden faktorin mallin piirteiden kuvaukset (mukaillen Chamorro-Premuzic, 2011, s.55-57; Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990).

Kuten kuvassa 1 esitetään, kunkin piirteen matala/korkea taso viittaa tietynlaiseen käyttäytymiseen. Kukin piirre voidaan nähdä janana, jonka toisessa päässä on piirteen korkea taso ja toisessa päässä piirteen matala taso. Yksilö sijoittuu johonkin kohtaan näille kaikille viidelle janalle, ja tästä kokonaisuudesta muodostuu hänen persoonallisuutensa. (Chamorro-Premuzic, 2011, s. 55–57; Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990; Parks & Guay, 2009.) Vaikka ihmisen perintötekijät vaikuttavat 40 prosenttisesti piirteisiimme, ei mikään yksittäinen geeni tuota tiettyä piirrettä, vaikka johdonmukaisuutta esiintyvien geenien ja piirteiden välillä onkin löydetty. Piirteidemme muodostumiseen vaikuttavat geeniemme keskinäinen yhteisvaikutus ja ympäristö, jossa elämme. (Pervin, 2003, s. 53.)

Persoonallisuuden piirteet eivät ole millään tavalla ristiriidassa keskenään. Piirteiden muodostama kokonaisuus määrittelee sen, miten kukin yksilö tapaa luontaisesti käyttäytyä (Parks & Guay, 2009). Tämä viittaa persoonallisuuden pysyvyyteen, sillä erilaisilla testeillä mitattuna on voitu havaita useissa tutkimuksissa, että persoonallisuuden piirteet pysyvät pitkälti samoina iästä ja elämäntilanteesta riippumatta (Pervin, 2003, s. 60). Tietty yksilön persoonallisuuden piirre ei tarkoita sitä, että hän käyttäytyy yksittäisessä

tilanteessa tämän tietyn piirteen mukaan, vaan on tarkasteltava hänen käyttäytymistään useammassa tilanteessa ja löydettävä näistä havainnoista yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi vahvasti ulospäinsuuntautunut ihminen ei välttämättä käyttäydy tämän piirteen mukaisesti tietyssä yksittäisessä tilanteessa, joten tästä ei vielä voi tehdä päätelmiä hänen persoonallisuutensa piirteistä. (Pervin, 2003, s. 60.)

Temperamentti on olennainen osa persoonallisuuden piirreteorioita. Osa tutkijoista ajattelee, että temperamentti on osa ihmisen persoonallisuutta, kun taas osa tutkijoista on sitä mieltä, että temperamentti on perustana kehittyvälle persoonallisuudelle, eli piirteet muodostuvat temperamentin pohjalta. (Pervin, 2003, s. 56, 344). Temperamentti sisältää yksilön reagoimisherkkyden, joka on suhteellisen vakaa ajasta ja paikasta riippumatta, eli sen voidaan ajatella olevan yksilön sisäänrakennettu tapa reagoida ja lähestyä ympäristöään (Henderson & Wachs, 2007; Van Den Akker, Deković, Prinzie & Asscher, 2010). Sisäänrakennettu tarkoittaa tässä sitä, että jo vauvoilla on oma temperamenttityppinsä, joka saa heidät reagoimaan eri tavoin ympäristöönsä ja lapsen kehittyessä tämä temperamenttityyppi muokkaa hänen yksilöllisiä piirteitään. Yksi tapa tarkastella erilaisia temperamentteja on jakaa ne kahteen ryhmään: välttävään ja lähestyvään temperamenttityyppiin (Kagan & Snidman, 1991). Välttävän temperamenttityypin omaava yksilö reagoi uusiin tilanteisiin varautuen ja hänellä kestää kauemmin tottua tilanteeseen, kuin lähestyvän temperamentin omaavalla yksilöllä. Välttävän temperamenttityypin lapsilla on esimerkiksi enemmän epätavallisia pelkoja ja fobioita, ja heidän reaktionsa uuteen tilanteeseen saattaa näkyä muun muassa hiljentymisenä tai piiloutumisena. Lähestyvän temperamenttityypin omaava lapsi taas kohtaa uudet tilanteet ennakkoluulottomasti, ja hän saattaa reagoida uuteen tilanteeseen esimerkiksi nauramalla. (Kagan & Snidman, 1991; Pervin, 2003, s. 56.) Koska temperamentti on suhteellisen vakaa läpi yksilön elämän määritellen sitä, miten uusiin tilanteisiin ja olosuhteisiin reagoidaan, se on yksi keskeinen tekijä tarkastellessa yksilöiden eroja muutostilanteen kokemisessa.

Yksi tärkeä käsite ihmisen persoonallisuuden tutkimuksessa on Julian B. Rotterin (1966) esille tuoma hallintakäsitys (locus of control), joka liittyy vahvasti yksilön psykologisiin

reaktioihin ja asenteisiin muutosta kohtaan (Chen & Wang, 2007). Hallintakäsitys on yksi ihmisen tärkein ominaisuus tarkastellessa suhtautumista muutokseen, sillä sen pohjalta muodostuvat psykologiset reaktiomme. Hallintakäsitys kuvaa yksilön henkilökohtaista käsitystä siitä, missä määrin muutos on kontrolloitavissa oman käyttäytymisen ja toiminnan keinoin. (Chen & Wang, 2007; Rotter, 1966.) Tämä käsitys vaikuttaa yksilön keinoihin ja kykyyn selviytyä muutoksesta (Chen & Wang, 2007).

Yksilön hallintakäsitys on joko ulkoinen tai sisäinen (Chen & Wang, 2007; Rotter, 1966). Jos yksilö kokee jonkin tilanteen ja sen lopputuloksen olevan riippuvainen tuurista, muista ihmisistä tai ympäröivien olosuhteiden arvaamattomuudesta, on kyse ulkoisesta hallintakäsityksestä. Jos taas yksilö näkee tilanteen ja sen lopputuloksen olevan riippuvainen omasta käyttäytymisestään, toiminnastaan ja omista suhteellisen pysyvistä ominaisuuksistaan, on kyse sisäisestä hallintakäsityksestä. Ulkoisen hallintakäsityksen omaava yksilö uskoo siis ulkoisten tekijöiden hallitsevan elämäänsä ja tuntee usein itsensä avuttomaksi, kun taas vahvan sisäisen hallintakäsityksen omaava yksilö uskoo pystyvänsä itse käyttäytymisellään vaikuttamaan tulevaisuuteensa, tilanteisiin ja kohtaloon. (Pervin, 2003, s. 30, 77; Rotter, 1966.) Sisäisen hallintakäsityksen myötä yksilö on tietoinen ja tarkkaavainen niistä ympäristötekijöistä, joiden uskoo olevan jollain tavalla hänelle hyödyksi tulevaisuutta ajatelleen, ja hän myös tietoisesti parantaa ympäristönsä oloja. Vahvan sisäisen hallintakäsityksen omaava yksilö on yleisesti hyvin tietoinen omista kyvyistään ja saavutuksistaan, sekä ennen kaikkea epäonnistumisistaan. (Rotter, 1966.)

Yksilön hallintakäsityksestä voidaan ennustaa muutosvalmiutta ja muutoksesta selviytymistä (Chen & Wang, 2007; Elias, 2009). Korkea sisäinen hallintakäsitys ennustaa yksilön korkeaa sitoutumisen tasoa muutokseen tunnetasolla sekä normatiivisesti, kun taas korkea ulkoinen hallintakäsitys ennustaa enemmän paikalleen jäämistä muutoksessa. Sisäisen hallintakäsityksen myötä yksilö todennäköisesti sitoutuu muutokseen henkilökohtaisten halujen tai velvollisuuden tunteen vuoksi. Sen sijaan ulkoisen hallintakäsityksen omaava yksilö sitoutuu muutokseen tunnistamalla sen hinnan, joka aiheutuu, jos ei tue

muutosta. Näin ollen yksilö, jonka hallintakäsitys on sisäinen, ei sitoudu muutokseen, ellei hän näe muutoksen tuovan jotain hyötyä hänelle itselleen tai sen olevan hänelle suunnattu velvoite. (Chen & Wang, 2007.) Ulkoinen hallintakäsitys on myös yhdistetty heikkoon psykologiseen vastustuskykyyn, eli resilienssiin (Elias, 2009). Resilienssi tarkoittaa yksilön kykyä joustaa ja sopeutua kohdatessa haasteita, esimerkiksi muutoksia (Howe, Smajdor & Stöckl, 2012).

2.1.2 Menneisyyden vaikutus ja asenteet

Menneisyyden tapahtumat ja kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka katsomme ja tulkitsemme ympäröivää maailmaa nykyhetkessä. Yksi varhaisimpia ja laaja-alaisimmin tähän vaikuttavia tekijöitä ovat kiintymyssuhde ja sen laatu ihmisen ensimmäisten elinvuosien aikana, sillä ne luovat perustan myöhemmin opittaville tiedoille ja taidoille. Kiintymyssuhteen laatu riippuu vauvan saamasta huolenpidosta ja hoivasta, joka muodostuu vauvan ja häntä hoitavan aikuisen välisessä vuorovaikutuksessa lähinnä kosketuksen ja näköhavainnon kautta jokapäiväisissä hoivatilanteissa. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila, 2014, s. 34–35.) Lapsen rakentama luottamus häntä hoitavaan aikuiseen on pohjana muun muassa sosiaaliselle ja emotionaaliselle kehitykselle, sekä omiin kykyihin luottamiselle (Bahrami, Kelishadi, Jafari, Kaveh & Isanejad, 2013; Nurmi ja muut, 2014, s. 34–35). Kiintymyssuhteen laatu vaikuttaa myös muun muassa lapsen itsetuntoon niin, että laadukkaampi kiintymyssuhde ennustaa parempaa itsetuntoa vanhempana (Ooi, Ang, Fung, Wong & Cai, 2006). Turvallisella kiintymyssuhteella on todettu olevan positiivinen yhteys resilienssiin, joka puolestaan parantaa muun muassa stressinsietokykyä (Neria, Guttman-Steinmetz, Koenen, Levinovsky, Zakin & Dekel, 2001). Jos kiintymyssuhde jää heikoksi, ihminen on alttiimpi hyvinvoinnin heikkenemiselle stressaavissa tilanteissa, hänen itsetuntonsa on matalampi ja hänellä saattaa olla puutteita esimerkiksi tunteiden säätelyssä ja ilmaisussa (Neria ja muut, 2001; Nurmi ja muut, 2014, s. 34–35). Kiintymyssuhteella on siis vaikutusta sosiaalisiin ja emotionaalisiin taitoihimme, sekä siihen, miten näemme itsemme suhteessa muihin ihmisiin ja ympäristöömme.

Ihmisen ajattelutapoihin vaikuttavat paljolti hänen aikaisemmat kokemuksensa (Clarke, 2013). Hyvät ja huonot kokemukset eivät kuitenkaan mene aivan yksi yhteen, sillä ihmisellä on taipumus reagoida voimakkaammin negatiivisiin ärsykkeisiin kuin positiivisiin. Tämä johtaa siihen, että positiiviset kokemukset peittyvät helposti negatiivisten kokemusten alle. Siksi positiivisia kokemuksia tarvitaan enemmän kuin negatiivisia, jotta kokonaiskäsitys esimerkiksi jostakin tilanteesta muodostuu positiiviseksi. (Cameron, 2008.)

Neurologisissa tutkimuksissa on löydetty näyttöä siitä, miten yksilön aikaisempi kokemus muutoksesta vaikuttaa hänen reagointitapaansa seuraavan muutoksen edessä. Äkilliset, dramaattiset, onnistuneet ja epäonnistuneet muutokset jättävät ihmiseen muistijäljen. (Clarke, 2013.) Uuden muutoksen tullessa vastaan ihminen ikään kuin siirtää aikaisemmista kokemuksistaan tunteita ja ajatuksia nykyiseen tilanteeseen, jossa on samanlaisia ominaisuuksia, kuin aiemmissa tapahtumissa ja kokemuksissa. Toisin sanoen, kun ihminen saa tietynlaisen ärsykkeen, joka muistuttaa aikaisemmasta kokemuksesta, hänelle tulvii samanlaisia tunteita kuin mitä hän koki edellisellä kerralla samankaltaisen ärsykkeen jälkeen. (Godkin & Allcorn, 2008.) Jos ärsykettä seurasi edellisellä kerralla jotakin epämiellyttävää, pelottavaa tai traumatisoivaa, yksilö saattaa mennä jopa toimintakyvyttömäksi, mikä vaikeuttaa uuden tiedon vastaanottamista ja muutoksen käsittelyä. Huolestuttavaa onkin, jos joku muutoksen avainhenkilö on näin traumatisoitunut, eikä tämän vuoksi kykene parhaimpaansa ja rationaaliseen päättelyyn. Asiassa on kuitenkin aina kaksi puolta: hyvän ja onnistuneen muutoksen kokenut henkilö omaksuu helpommin vastaanottavaisen ja toiveikkaan asenteen muutosprosessia kohtaan. Tärkeää onkin saada tämä ajattelutapa ja asenne hyödynnettyä oikein organisaation ja muutoksen eduksi. (Clarke, 2013.)

Tunteensiirto on käsite, joka kuvaa edellä kuvattua tilannetta, jossa menneisyyden kokemukset vaikuttavat nykyhetkeen, mutta tunteensiirto tapahtuu nimenomaan kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tyypillinen tilanne tunteensiirrosta on lapsuudesta kumpuava kokemus opettajasta, joka nöyryytti, väheksyi ja alistoi lasta. Lapsuudessa koettut tunteet saattavat tulla tiedostamatta esille, kun yksilö myöhemmin kohtaa

ominaisuuksiltaan opettajaa muistuttavan henkilön ja tilanteeseen liittyy jokin koulu-
maailmaan viittaava piirre, esimerkiksi palautekeskustelu tai koulutus. Tällöin yksilö tie-
dostamattaan siirtää menneisyyden tunteitaan nykyiseen tilanteeseen, mikä saattaa vai-
kuttaa hänen käyttäytymiseensä ja reagoimiseensa. (Bernstein, 2013.)

Kun yksilö kohtaa muutoksen, hän muodostaa mielessään kuvan muutoksesta ja antaa
sille merkityksen peilaten sitä omaan tilanteeseensa ja muutoksen ominaisuuksiin. Tässä
vaiheessa yksilö miettii myös, kuinka hän pystyy itse vaikuttamaan muutokseen. Näistä
ajatuksista yhdessä hallintakäsityksen kanssa syntyy asenne muutosta kohtaan. (Lau &
Woodman, 1995.) Asenteet liittyvät aina tiettyyn henkilöön, tilanteeseen tai esimerkiksi
käyttäytymiseen, toisin kuin esimerkiksi arvot, joihin asenteet saatetaan joskus sekoittaa
(Parks & Guay, 2009). Sosiaalipsykologia ei tarjoa yksiselitteistä vastausta tai näkökulmaa
siihen, mistä kaikista osa-alueista ihmisen asenne koostuu, mutta paljon käytetty malli
on jakaa ihmisen asenne kognitiiviseen, emotionaaliseen ja toiminnalliseen ulottuvuu-
teen, jotka yhdessä muodostavat asenteen tietylle kohteelle. Tämän perinteisen mallin
mukaan kognitiivinen ulottuvuus käsittää yksilön uskomukset asenteen kohteesta ja
emotionaalinen ulottuvuus yksilön tunteet asenteen kohteesta. Toiminnallinen ulottu-
vuus on monitulkintaisin ja vaikein ulottuvuus näistä, ja sitä ei ole edes kaikissa tutki-
muksissa löydetty. Se kattaa yksilön arviot asenteen kohteesta, jotka pohjautuvat aikai-
sempiin käyttäytymismalleihin ja tulevaisuuden aikeisiin. (Piderit, 2000.)

Suurimmalla osalla ihmisistä ilmenee ristiriitaisuuksia asenteiden ulottuvuuksien osalta.
Esimerkiksi työpaikalla muutoksessa kognitiivisen ja toiminnallisen ulottuvuuden välinen
ristiriita voi saada yksilön kokemaan, että muutos on kyllä tarpeellinen, mutta hänen
mielestään sen eteen ei ole tehty tarpeeksi tutkimustyötä. Näin hän saattaa julkisesti
esittää tukensa muutokselle, mutta vastustaa muutosta anonyymilla palautteella.
(Piderit, 2000.) Positiivinen asenne on tutkimuksissa yhdistetty motivaatioon, ja positiiv-
isen asenteen myötä yksilö näkee muutoksen hyvänä mahdollisuutena uusille kokemuk-
sille ja tavoitteille (Elias, 2009).

2.1.3 Ominaisuudet, jotka auttavat yksilöä muutoksessa

Kirjallisuudessa korostuu proaktiivisuuden käsite, kun puhutaan yksilön ominaisuuksista, joita nykyään organisaatioissa kaivataan (mm. Tummers, Kruyen, Vijverberg & Voeselek, 2015). Proaktiivinen käyttäytyminen nähdään keskeisenä menestystekijänä nykypäivän yrityksissä ja organisaatiokäyttäytymisen teorioissa (Hornung & Rousseau, 2007). Proaktiivisuus on tulevaisuuteen suuntautuvaa ennakoivaa käyttäytymistä, jolla on tarkoitus vaikuttaa itseensä ja/tai ympäristöön. Ei ole mitään tiettyjä samoja toimintatapoja, joiden täytyttyä toiminnan voisi sanoa olevan proaktiivista. Kyseessä on prosessi, jota voidaan soveltaa mihin tahansa toimintoon ennakkoinnilla, suunnittelulla ja halulla vaikuttaa. (Grant & Ashford, 2008.) Proaktiivinen työntekijä pyrkii muuttamaan itseään, työtovereitaan ja työolosuhteitaan kohti ennakoitua muutosta (Griffin, Parker & Mason, 2010; Tummers ja muut, 2015). Proaktiivinen käyttäytyminen nähdäänkin yhtenä kriittisimmistä tekijöistä muutoksen onnistumisessa (Hornung & Rousseau, 2007). Proaktiivisuudesta täytyy erottaa adaptiivisuus, joka tarkoittaa kykyä sopeutua ulkopuolelta tulleisiin muutoksiin ja epävarmuuteen. Proaktiivisuudessa ja adaptiivisuudessa on useita samankaltaisia piirteitä ja ne molemmat ovat tärkeitä ominaisuuksia muutokseen sopeutumisessa, mutta niiden oleellisin ero on esiintymisajankohta: proaktiivinen käyttäytyminen ennakoi muutosta, kun taas adaptiivinen käyttäytyminen ilmenee vasta muutoksen alun jälkeen. (Griffin ja muut, 2010.) Yksilö, jonka työtehtävä on vaatinut ennakoivaa, proaktiivista käyttäytymistä, on paremmassa asemassa vastaamassa muutoksen tuomaan epävarmuuteen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin kuin yksilö, jolla ei ole proaktiivisesta käyttäytymisestä kokemusta. (Hornung & Rousseau, 2007).

Toinen kirjallisuudessa esiin nouseva ominaisuus, joka usein auttaa yksilöä muutokseen sopeutumisessa, on itsevarmuus (mm. Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000). Itsevarmuus liittyy myös proaktiivisuuteen, sillä itsevarmat yksilöt, jotka luottavat pystyvänsä vastaamaan muutoksen haasteisiin, saattavat käyttäytyä proaktiivisesti muutosta kohtaan, joka helpottaa muutokseen sopeutumista sekä sen onnistumista (Griffin ja muut, 2010). Yksilöt, jotka arvioivat oman suoriutumisensa ja itsensä positiivisemmin, osoittavat enemmän proaktiivista käyttäytymistä tilanteissa, joissa mahdollistuu

itsenäinen toiminta, kuin ne yksilöt, jotka arvioivat itsensä negatiivisemmin (Grant & Ashford, 2008).

Vaikka yksilöllä olisi piirteitä, joiden voidaan katsoa olevan positiivisia piirteitä työorganisaatiossa (esimerkiksi juuri proaktiivisuus), ei muutoksen onnistumisesta silti ole takeita. Proaktiiviset henkilöt saattavat esimerkiksi menettää motivaationsa muutokseen itsepäisten ja hankalien työtovereiden johdosta tai siksi, ettei muutos tapahdu heidän mielestään tarpeeksi nopeasti. Aktiiviset ja toimeliaat työntekijät puolestaan saattavat laittaa energiansa väärään tarkoitukseen, esimerkiksi muutoksen jarruttamiseen. (Tummers ja muut, 2015.) Lisäksi pitää muistaa, että muutokseen sopeutuminen ei ole koskaan pelkästään kiinni yksilön ominaisuuksista, vaan siihen vaikuttaa myös olosuhteet (Nelissen & van Selm, 2008).

2.2 Miksi muutos koetaan helposti uhkana?

Yleisesti muutos voi aiheuttaa ihmisissä pelon, vihan ja menetyksen tunteita (Godkin & Allcorn, 2008). On kuitenkin väärin olettaa, että kaikki organisaation jäsenet olisivat muutosta vastaan, tai että kaikki muutos olisi negatiivista. Ihmiset reagoivat eri tavoin negatiiviseenkin muutokseen riippuen kontekstista ja persoonallisista eroista. (Clarke, 2013.) Kuitenkin varma tapa saada aikaan vastustusta ja negatiivinen ilmapiiri, on suunnitella ja implementoida muutos survomalla se organisaation läpi ajattelematta yksilöitä sen enempää (Godkin & Allcorn, 2008). Jos yksilö kokee, että hänellä ei ole mitään vaikutusta eikä saavutettavaa muutoksen suhteen, päätös olla tukematta muutosta voi olla järkeenkäypä valinta (Hornung & Rousseau, 2007).

2.2.1 Muutosvastarinta ja sen muodostuminen

Muutosvastarinta on käsitteenä melko jyrkkä. Se nähdään helposti ”muutosagenttikeskisesti”, jossa muutosjohtajat tai muutoksesta vastaavat henkilöt nähdään uhreina,

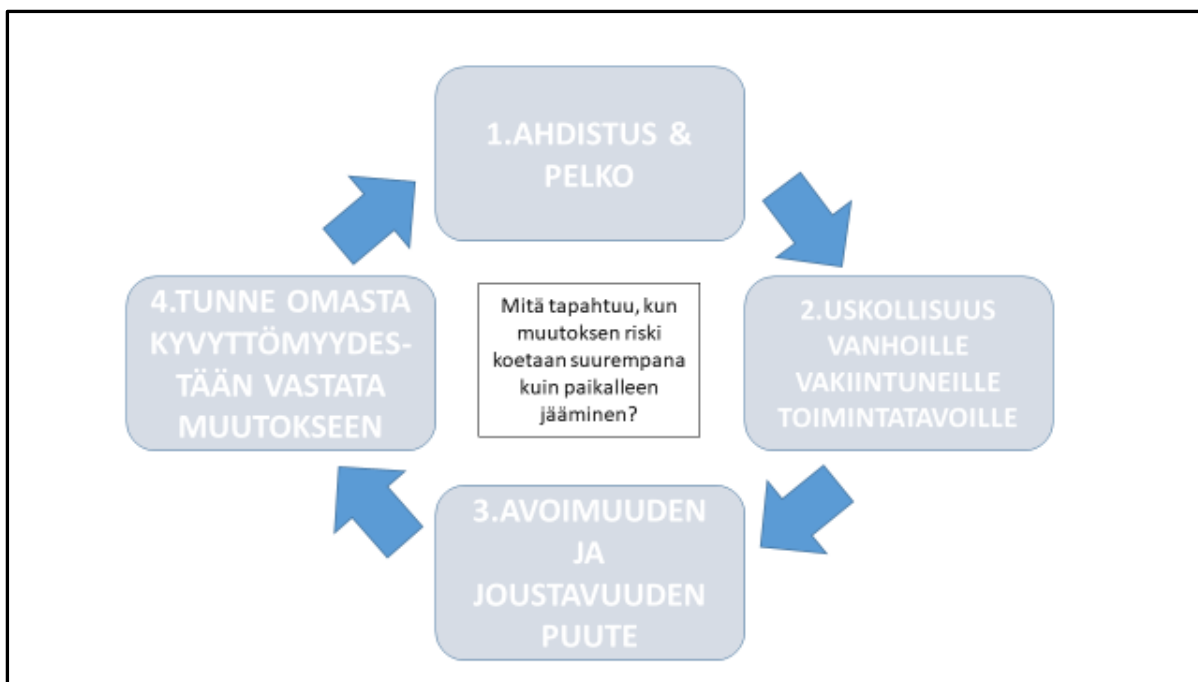
joitka saavat aiheitta niskaansa järjenvastaisia ja negatiivisia reaktioita ja vastustusta niiltä, joita muutos koskee (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Muutosjohtajat ovat siis uhreja ja henkilöstö perusteettomasti kapinoiva massa. On helppo syyttää muutosvastarintaa muutoksen epäonnistumisesta, sillä se tarjoaa muutoksen johtajille helpon tien luoda nahkansa tilanteesta ja irtautua velvollisuuksista (Ford ja muut, 2008). Täytyy kuitenkin muistaa, että harvoin organisaation yksilöt ilmaisevat muutosvastarintaa ja käyttäytyvät hankalasti ilman syytä, sillä protestoivat yksilöt kyllä tiedostavat ne seuraamukset, joita vastarinnasta voi heille aiheutua (Piderit, 2000). Muutosvastarinta voidaan nähdä myös yhtenä kolmesta sitoutumisen muodoista hyväksynnän ja ristiriitaisuuden lisäksi. Muutosvastarinta voi joskus heijastaa jopa korkeampaa sitoutuneisuuden tasoa kuin muutoksen hyväksyminen, sillä muutosvastarinnan taustalla voi olla syvällistä pohdintaa ja ajattelua. Tämä on yksi syy, miksi muutosvastarinta voi olla ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumisen kannalta, ja miksi on hyvä, että muutosvastarinta aiheuttaa ja ylläpitää keskustelua. (Ford ja muut, 2008.)

Osa tutkijoista on sitä mieltä, että muutosvastarinnan käsitettä ei tulisi käyttää ollenkaan (mm. Piderit, 2000), mutta osa on sitä mieltä, että käsitettä tulisi laajentaa ja lisätä ymmärrystä muun muassa muutosvastarinnan lähteistä ja hyödyistä muutosjohtajille (Ford ja muut, 2008). Muutoksessa ihminen koettaa tasapainottaa reaktionsa ympäristön ja henkilökohtaisen tilanteensa mukaan ja esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa ihminen tasapainoilee organisaation ja oman asemansa välillä (Nelissen & van Selm, 2008). Aiemmin kerrottiin tavasta määritellä ihmisen reaktioita ja asenteita kolmen ulottuvuuden avulla: kognitiivinen, emotionaalinen ja toiminnallinen ulottuvuus. Voidaan ajatella, että jos yksilön reagointi on negatiivinen kaikkien näiden ulottuvuuksien osalta, on kyseessä muutosvastarinta. Jos taas reagointi on kokonaan positiivista, voidaan muutoksella sanoa olevan täysi tuki. Todellisuudessa kuitenkin ihmisen reaktiot ovat harvoin täysin negatiivisia tai positiivisia, vaan ristiriitaiset reaktiot ovat yleisiä. (Piderit, 2000.) Jos yksilö kokee ristiriitaisuutta kognitoidensa kokemisessa, saattaa se aiheuttaa muutoksessa vastahakoisuutta. Tätä ilmiötä kutsutaan kognitiiviseksi

dissonanssiksi, ja muutoksessa ristiriidassa olevat kognitiot ovat tyypillisesti arvot ja käytäytyminen. (Burnes, 2015.)

Muutosvastarinnan voi ajatella syntyvän epävarmuuden tunteen ja itsevarmuuden puutteen seurauksena (Clarke, 2013; Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000). Tunne siitä, että on tuntemattomalla alueella, jossa ei voi hyödyntää vanhaa tietoa ja taitoa, aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa ihmisessä. Muutos aiheuttaa juuri tällaisen tunteen, kun ei vielä tunne uutta. (Clarke, 2013.) Usein muutoksen alussa yksilöt eivät tunne voivansa näyttää ja hyödyntää ominaisuuksiaan ja kykyjään, mikä lisää epävarmuuden tunnetta (Nelissen & van Selm, 2008). Muutokseen voi liittyä esimerkiksi uuden roolin ja vastuualueen omaksuminen tai vanhasta luopuminen. Tunne menetyksestä voi aiheuttaa yksilössä surua ja vihaa, ja tilannetta vaikeuttaa vielä se, jos yksilö tuntee itsensä muutosprosessissa voimattomaksi ja ulkopuoliseksi. (Clarke, 2013.)

Jos yksilö kokee muutoksen haitat ja riskit suurempina kuin sen hyödyt, on luonnollista, että hän ei suhtaudu muutokseen positiivisesti (Oreg ja muut, 2011). Myös aiemmat kokemukset ja tunteensiirto vaikuttavat muutosvastarinnan muodostumiseen, jolloin yksilön reaktioon vaikuttaa oleellisesti jokin aiempi negatiivinen kokemus (Godkin & Allcorn, 2008). Kuten aiemmin kerrottiin, negatiiviset kokemukset jäävät vahvemmin yksilön muistiin kuin positiiviset kokemukset (Cameron, 2008). Jos yksilö kokee muutokseen liittyvän riskin suurempana kuin paikalleen jäämisen riskin, nousee ahdistuksen ja pelon tunteet pintaan. Tästä seuraa kierre, joka on piirretty kuvassa 2. (Clarke, 2013.)



Kuva 2. Ahdistuksen ja pelon kierre (mukaillen Clarke, 2013).

Kuten kuvasta 2 voidaan nähdä, ahdistus ja pelko aiheuttavat kierteen, jossa seuraavana vaiheena on ”kaikki oli ennen paremmin” -vaihe, eli vanhoihin tapoihin, rutiineihin, toimintatapoihin ja käyttäytymismalleihin tarrautuminen. Vanhoissa toimintatavoissa ja käyttäytymismalleissa pitäytyminen taas saa aikaan avoimuuden ja joustavuuden puutteen, mikä tarkoittaa sitä, että muutokselle ei anneta mahdollisuutta. Sen hyviä puolia ei kyetä näkemään, koska ollaan niin syvällä vielä vanhoissa tavoissa ja kaikki tuntuu vaikealta tehdä toisin. Ihminen ei pysty tässä vaiheessa välttämättä ajattelemaan rationaalisesti, vaikka juurikin selkeä ajattelu ja tilanteen analysoiminen olisi tärkeää (Clarke, 2013; Godkin & Allcorn, 2008). Tätä vaihetta seuraa tunne, ettei ole kykenevä vastaamaan muutoksen. Aiemmat kierteen vaiheet tekevät yksilölle hankalaksi vastata muutokseen järkevästi ja luovasti. Tästä riittämättömyyden tunteesta taas aiheutuu lisää ahdistusta. (Clarke, 2013.) Tällaiset psykologiset esteet muutosta kohtaan tuottavat kohtuutonta ahdistusta, mikä voi johtaa psykologiseen regressioon eli taantumiseen, sekä puolustuskanalla olemiseen (Godkin & Allcorn, 2008).

Yksilön hallintakäsitys vaikuttaa myös muutosvastarinnan muodostumiseen. Sisäinen hallintakäsitys ei automaattisesti tarkoita sitä, ettei yksilö vastustais muutosta, vaikkakin sisäinen hallintakäsitys on tutkimuksissa yhdistetty positiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan. (Lau & Woodman, 1995.) Sisäisen hallintakäsityksen myötä yksilö ainoastaan käsittää oman vaikutusmahdollisuutensa muutokseen, eikä se määrittele, tuetaanko vai vastustetaanko muutosta (Chen & Wang, 2007; Rotter, 1966). Jos yksilöllä on sisäinen hallintakäsitys ja hän kokee muutoksen uhkaavana ja ei-toivottuna, hän uskoo voivansa kääntää muutoksen edukseen ja tarvittaessa estää sen toteutumisen, jolloin hän saattaa aktiivisesti vastustaa muutosta. Ulkoisen hallintakäsityksen omaava yksilö ei puolestaan usko voivansa vaikuttaa muutoksen kulkuun ja sen tuloksiin, jolloin hän helpommin tyyty tilanteeseen, eikä vastusta muutosta juurikaan. (Lau & Woodman, 1995.)

2.2.2 Muutosvastarinnan ilmeneminen yksilöissä

Muutosvastarinta voi ilmetä yksilöissä useilla tavoilla, sillä muutoksesta aiheutuva ahdistus ja ärtymys purkautuvat erilaisia kanavia pitkin. Kun yksilö tuntee ahdistusta ja pelkoa muutostilanteessa esimerkiksi tunteensiirron johdosta, rationaalinen ajattelu ei välttämättä ole mahdollista. (Godkin & Allcorn, 2008.) Kirjallisuudessa yksi esille nouseva muutosvastarinnan ilmenemismuoto on ”me vs. ne” -ajattelu (mm. Clarke, 2013; Godkin & Allcorn, 2008). On tyypillistä, että muutos saa aikaan leiriytymisen tai kahtiajakautumisen niin, että muutokselle kasvonsa antavat johtajat, esimiehet ja tiiminvetäjät nähdään pahana (Godkin & Allcorn, 2008). Johtajat saattavat kokea jopa suoraa toiminnan sabotointia, esimerkiksi informaation pidättämistä, muutosvastarinnan ilmenemismuotona (Clarke, 2013; Godkin & Allcorn, 2008). Tällainen mustavalkoinen vastakkainasettelu on tyypillistä muutostilanteessa, eli asiat nähdään kokonaan hyvinä tai kokonaan pahoina (Godkin & Allcorn, 2008), ja syy tähän on haluttomuus nähdä muutoksen taustalla olevat oikeat tekijät (Clarke, 2013). Kun muutokset nähdään liian henkilökohtaisesti, vastakkainasettelu yltyy yhteistyön, vastuunoton ja aloitteellisuuden sijaan (Clarke, 2013).

Ihminen löytää mielellään ongelmille syntipukin ja siksi muutoksen tarvekin määritellään helposti uudelleen. Yksi muutosvastarinnan ilmenemismuoto on ongelmien heijastaminen pois itsestään, jossa yksilö määrittelee muutokselle tai ongelmalle uuden syyn näkemättä omaa käyttäytymistään ongelman lähteenä. Esimerkiksi oma alisuoriutuminen voidaan nähdä johdon liiallisena ankaruutena ja jäykkyytenä, tai johtoa voidaan syyttää huonosta viestinnästä, vaikka oikeasti itsellä on vaikeuksia puhua hankalista asioista. Toinen muutosvastarinnan monista ilmenemistavoista on muiden virheiden osoittaminen ja etsiminen. Tämä tapa esiintyy yleensä henkilöillä, joilla ei ole realistisia tai vaihtoehtoisia ehdotuksia muutokseen, vaan he keskittyvät korostamaan omaa paremmuuttaan osoittamalla muiden virheitä tarkoituksenaan naamioida oma epävarmuutensa ja puutteellisuutensa, sekä estää tai hidastaa muutosta. (Clarke, 2013.) On myös mahdollista, että työntekijä ikään kuin eristää itsensä organisaatiosta ajatelleen: ”Muutos ei koske minua, sillä minä hoidan pelkästään oman tonttini”, jolloin kyse on passiivisesta muutosvastarinnasta (Godkin & Allcorn, 2008).

Muutosvastarinta mielletään usein kumpuavaksi työntekijöistä kohti esimiehiä. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä muutosvastarintaa voi yhtä lailla olla toiseen suuntaan. Työntekijä voi kokea muutosvastarintaa omia ehdotuksiaan vastaan, jos esimerkiksi esimies ei suostu kuuntelemaan eikä keskustelemaan vaihtoehtoista. Joskus esimiestehtävissä olevat henkilöt saattavat luulla, että alaisten ehdotusten huomioiminen vie heiltä itseltään valtaa ja uskottavuutta, minkä vuoksi he eivät välttämättä suostu kuuntelemaan uusia ideoita. (Ford ja muut, 2008.) Muutosvastarinta voi siis ilmetä myös sulkemalla korvat ja kieltäytymällä ottamasta vastaan ehdotuksia.

2.3 Työorganisaation merkitys yksilön muutkokokemuksessa

Tässä alaluvussa tarkastellaan yksilön muutkokokemukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön hänen ulkopuoleltaan työorganisaatiosta. Esimerkiksi organisaation huono muutoshistoria vähentää yksilöiden muutoshalukkuutta, sillä negatiiviset kokemukset aikaisemmista muutoksista yhdistyvät väistämättä nykyiseen

muutostilanteeseen (Devos ja muut, 2007). Kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on luonnollisesti valtava määrä, ja tähän on siksi nostettu luetun kirjallisuuden perusteella vain muutama keskeinen teema. Tässä alaluvussa tarkastellaan viestinnän, osallistamisen ja esimiehen tuen merkitystä muutoksessa.

2.3.1 Viestintä

Viestinnällä on merkittävä rooli yhtenä yksilön muutoskokemukseen vaikuttavana tekijänä työorganisaatiossa (Nelissen & van Selm, 2008). Myös Kotterin (1995) muutoksen johtamisen mallin neljäs porras alleviivaa viestinnän tärkeyttä. Hyvä ja riittävä kommunikatio on avainasemassa muutoksen onnistumisessa, sillä se aukko, jonka puutteellinen viestintä jättää, täyttyy juoruilla, huhuilla, kuvitelmillä ja väärinymmärryksillä (Clarke, 2013). Viestinnän tarkoitus muutoksessa on helpottaa muuttuvien asioiden omaksumista ja lisätä tietoisuutta ja siksi sen lähtökohtana tulee olla työntekijän etu (Neves, 2009). Viestintä korreloi ihmisen reaktioihin muutoksessa, sillä jos yksilö on tyytyväinen viestinnän laatuun ja määrään, hän osoittaa todennäköisemmin positiivisia reaktioita ja vain vähän negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan. (Nelissen & van Selm, 2008).

Viestinnällä voidaan saada aikaan myös epävarmuuden tunnetta ja ahdistusta, jos esimerkiksi muutoksesta puhuttaessa korostetaan lähtökohtana ongelmia ja niiden eliminointia eikä olemassa olevia hyviä asioita ja niiden kehittämistä (Clarke, 2013). Ongelmien korostaminen voi kuitenkin tuntua houkuttelevalta, sillä negatiiviset asiat saavat ihmisessä yleisesti aikaan suuremman mielenkiinnon kuin positiiviset asiat (Cameron, 2008). Viestintätyyliin on myös syytä kiinnittää huomiota, sillä esimerkiksi tekstiviestin tai sähköpostin lähettäminen ei ole paras tapa kertoa muutoksesta työntekijöille, vaan usein on parempi kertoa tällaisista asioista kasvokkain (Gilley ja muut, 2012), jolloin mahdollistetaan välitön vuorovaikutus sekä tilaisuus kysyä kysymyksiä.

2.3.2 Osallistaminen

Keinona vaikuttaa myönteisesti muutoksen onnistumiseen, yksilön muutosvalmiuteen, muutosvastarinnan lieventämiseen ja yksilön hallintakäsitykseen kirjallisuudessa korostuu osallistaminen (mm. Devos ja muut, 2007; Tummers ja muut, 2015). Myös Kotterin (1995) mallin viidennessä portaassa kannustetaan ottamaan henkilöstö mukaan muutokseen, jotta muutosta ei valutettaisi valmiina henkilöstön päälle ja oleteta yksilöiden sopeutuvan uusiin toimintatapoihin välittömästi. Osallistamalla työntekijöiden asenteita voidaan saada positiivisemmiksi, vaikka muutos itsessään olisikin negatiivinen (Devos ja muut, 2007). Osallistaminen tarkoittaa yksilön mukaan ottamista muutosprosessiin muutenkin kuin muutoksen kohteena esimerkiksi niin, että häneltä kysytään ehdotuksia ja mielipiteitä hänen työtänsä koskeviin asioihin, ja että hänen on mahdollista saada äänensä kuuluviin. Yksilön mukaan ottaminen päätöksentekoon ja suunnitteluun on oleellinen osa myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomista. (Tummers ja muut, 2015.)

Kun organisaation yksilöt otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun alusta asti, he eivät todennäköisesti pidä muutosta niin uhkaavana eli muutosvastarintaa syntyy vähemmän, kuin jos muutos ojennettaisiin heille valmiina pakettina. (Devos ja muut, 2007.) Jos yksilö ei koe muutosta uhkaavana, hän kokee voivansa vaikuttaa muutokseen, mikä viittaa sisäiseen hallintakäsitykseen (Elias, 2009). Hallintakäsityksestä voidaan ennustaa yksilön sitoutumista muutokseen. Mikäli hallintakäsitys on sisäinen, yksilö on tunnepohjaisesti ja normatiivisesti sitoutunut muutokseen. Tällöin yksilön sitoutumista voi parantaa ja muutosvastarintaa lieventää juuri osallistamalla ja jakamalla muutoksen hyötyjä yhteisesti (tunnepohjainen sitoutuminen) sekä osoittamalla, että muutoksen tukeminen on ikään kuin velvollisuus ja vastapalvelus organisaatiolle (normatiivinen sitoutuminen). Ulkoisen hallintakäsityksen omaavaan yksilöön toimii puolestaan paremmin erilaiset palkinnot sitoutumisen edistämiseksi. (Choi & Ruona, 2011.) Hallinnan tunteeseen vaikuttaa oleellisesti se, onko muutos pelkästään ylemmän johdon suunnittelema. Jos näin on, yksilö voi tuntea olevansa voimaton, ja että hänen tehtävänä on vain totella ja alkaa toimia muutoksen tuomien uudistusten mukaan, mikä laskee hallinnan tunteen

vähentämisen kautta myös yksilön aktiivisuutta, joustavuutta ja luottoa omiin kykyihinsä. (Tummers ja muut, 2015.)

Autonomian tunteen on havaittu olevan hyödyksi muutoksen onnistumiselle (Tummers ja muut, 2015). Työn tarjoama autonomia mahdollistaa proaktiivisen ja oma-aloitteisen käyttäytymisen kasvun edistäen samalla omiin kykyihin luottamista, ja nämä kaikki myötävaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Tunne siitä, että yksilö voi itse vaikuttaa muutokseen oman työnsä osalta, mahdollistaa muutoksen näkemisen uhan sijasta mahdollisuutena, joka edistää hänen omaa etuaan. (Hornung & Rousseau, 2007.) Kirjallisuudessa juuri tämän ajatuksen oivaltaminen nähdään yhtenä haasteena muutoksen johtamisessa (Elias, 2009). Autonomian tunnetta voi lisätä esimerkiksi ottamalla työntekijä mukaan työn suunnitteluun (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, s. 78) ja antamalla hänelle enemmän vastuuta ja vapautta (Grant & Ashford, 2008). Vastuun ja vapauden lisääminen edellyttää kuitenkin esimiehen luottamusta alaiseen (Grant & Ashford, 2008). Autonomian lisäämisen on myös huomattu edistävän työntekijän hyväksyntää johdon vaatimalle raportoinnille, sekä lisäävän yksilön joustavuutta ja aktiivisuutta (Hornung & Rousseau, 2007).

2.3.3 Esimiehen tuki

Usein esimies ilmentää muutosta alaiselleen, tai hän on ainakin merkittävässä roolissa alaisensa näkökulmasta muutokseen liittyen. Hänen tehtävänsä on kuunnella alaistaan, viedä ehdotuksia eteenpäin, kertoa uusista tavoitteista ja muuttuvista asioista, sekä miettiä, miten muutos tulee vaikuttamaan juuri tähän tiimiin ja sen yksilöihin ottaen huomioon organisaatiokulttuurin, ihmisten psykologiset reaktiot, aiemmat kokemukset ja erilaiset persoonallisuudet. (Clarke, 2013.) Psykologisten reaktioiden ymmärtäminen on tärkeää yrittäessä arvioida muutoksen etenemistä ja koko prosessia (Elias, 2009).

Johtajat ja esimiehet vievät muutosta eteenpäin ja siksi juuri heidän täytyy ymmärtää ihmisen erilaisia reaktioita muutokseen ja olla taitavia muutoksen johtamisen tekniikoiden ja menetelmien käytössä, kuten kuinka kommunikoida tehokkaasti, ohjata muutosta,

lieventää muutosvastarintaa ja parantaa sitoutumista (Gilley ja muut, 2012). Oikeilla johd-
tamis- ja toimintatavoilla esimies voi pystyä hallitsemaan yksilöiden reaktioita muutok-
sessa, mikä edesauttaa muutoksen onnistumista (Burnes, 2015). Alaisen kannalta on
oleellista, onko muutoksen vetäjänä organisaation ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi
muutoskonsultti, vai oma tuttu esimies. Oma esimies tuntee yleensä organisaation kult-
tuurin, työntekijät, arvot, tavat ja tottumukset, jolloin muutos todennäköisemmin sujuu
kivuttomammin. (Clarke, 2013). Toisaalta, jos alaisen välit esimieheen eivät ole hyvät, voi
ulkopuolinen konsultti olla ainut vaihtoehto antamaan muutoksen onnistumiselle edes
mahdollisuuden, kuten myös Kotter (1995) tuo esille mallissaan.

Esimiehen kannalta on tärkeää suhtautua jokaiseen tiimin jäseneseen yksilönä, tunnistaa
heidän eronsa ja miettiä oman toimintansa sopivuutta yksilöiden tarpeisiin (Chen &
Wang, 2007; Clarke, 2013; Gilley ja muut, 2012). Yksilön persoonallisuuden ja tempera-
mentin tunnistaminen voi auttaa esimiestä arvioimaan, millaisia reaktioita hän voi odot-
taa muutoksen yhteydessä alaiseltaan. Viiden faktorin mallin piirteiden tunnistaminen
alaisessa voi antaa suuntaa odotettaville reaktioille (Costa & McCrae, 1988; Goldberg,
1990). Esimerkiksi korkea tunnollisuus persoonallisuuden piirteenä tarkoittaa, että yksi-
löllä on taipumus ottaa erilaisissa tilanteissa vastuuta (Rauthmann, Sherman, Nave &
Funder, 2015) ja käyttäytyä proaktiivisesti (Chamorro-Premuzic, 2011, s. 57), kuten ala-
luvussa 2.1.1 kerrottiin. Jos esimies tunnistaa tämän piirteen alaisessaan, hän pystyy
muun muassa tarkkailemaan, ettei alainen ota liian paljoa vastuuta itselleen. Esimiehen
on myös hyvä tunnistaa korkea neuroottisuuden aste alaisessaan, sillä silloin alaisella voi
olla taipumusta ahdistuneisuuteen ja negatiivisiin ajatuksiin, kun taas esimerkiksi vah-
vasti ulospäinsuuntautunut yksilö kokee luontaisesti enemmän positiivisia tunteita.
Myös avoimuus kokemuksille vaikuttaa olennaisesti muutoksen kokemiseen. Korkea
avoimuuden taso viittaa joustavaan käyttäytymiseen ja korkeaan tiedonhaluun, jotka
voivat helpottaa muutosprosessia, kun taas matala avoimuuden taso saattaa olla hidas-
teena muutoksen onnistumiselle, sillä tämän piirteen ansiosta yksilöä miellyttävät tutut
asiat ja tilanteet. (Chamorro-Premuzic, 2011, s. 55–57; Costa & McCrae, 1988.)

Temperamenttityyppi vaikuttaa myös yksilön suhtautumiseen muutokseen (Henderson & Wachs, 2007; Van Den Akker ja muut, 2010). Välttävän temperamenttityypin omaavalla yksilöllä kestää tottua uusiin tilanteisiin kauemmin, kuin lähestyvän temperamenttityypin omaavalla yksilöllä (Kagan & Snidman, 1991). Esimies voi tukea välttävän temperamenttityypin alastaan antamalla tälle aikaa tottua esimerkiksi ajatukseen muutoksesta, kun taas lähestyvän temperamenttityypin alaisen kanssa hän voi ryhtyä nopeammin tuumasta toimeen.

Muutoksessa luottamuksella on merkittävä asema, sillä se määrittelee pitkälti muun muassa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Gilley ja muut, 2012). Luottamussuhteella on olennainen merkitys muutoksen vastaanottamiseen, sillä jos luottamus johtajiin ja esimiehiin on heikko, muutoshalukkuus organisaation työntekijöillä alenee huomattavasti (Devos ja muut, 2007). Esimiehen tulee mahdollistaa luottamusta ja tukea tarjoava ilmapiiri, jos hän odottaa alaiselta tukea ja yhteistyötä muutoksessa (Oreg ja muut, 2011). Luottamus toimii siis vastavuoroisesti. Luottamussuhdetta voi syventää esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisillä keskusteluilla, joissa keskitytään pohtimaan alaisen ajatuksia ja tunteita esimerkiksi juuri tietystä muutoksesta (Gilley ja muut, 2012). Keskustelun edessä esimiehen ja alaisen välille alkaa muodostua yhteisymmärrys muutoksesta (Ford ja muut, 2008). Keskustelu tarjoaa esimiehelle oivan tilaisuuden havainnoida alaisensa näkökulmia ja ajatuksia, tutustua alaiseensa paremmin, jolloin heidän on helpompi ryhtyä yhteistyöhön myös muutoksessa (Gilley ja muut, 2012). Keskustelu antaa mahdollisuuden varmistaa, että molemmilla on samanlainen käsitys esimerkiksi muutoksen tavoitteista (Frahm & Brown, 2007). Näiden lisäksi keskustelut ovat hyviä hetkiä antaa palautetta. Alaiselle palautteen saaminen omasta työstään on tärkeää, sillä palaute saa alaisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja huomioiduksi (Tummers ja muut, 2015).

Esimiehen tulee pyrkiä johdonmukaiseen toimintaan ja välttää harhaanjohtamista koko muutosprosessin ajan, sillä poukkoileva käyttäytyminen ei herätä luottamusta. Luottamusta esimies voi ansaita olemalla toiminnassaan ja puheissaan rehellinen, asiantunteva ja mahdollisimman tarkka. (Devos ja muut, 2007; Ford ja muut, 2008.) Tärkeää on myös

kertoa, mistä kaikesta ei olla vielä varmoja ja mitä ei vielä tiedetä, sekä mitä kaikkia uhkia muutokseen sisältyy (Ford ja muut, 2008; Oreg ja muut, 2011). Esimiehen tulee lisäksi auttaa yksilöä muodostamaan tarkka kuva siitä, mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle (Clarke, 2013). Kun yksilö saa tarkemman käsityksen siitä, mikä tulee muuttumaan ja miten se vaikuttaa hänen työhönsä, hän tuntee hallitsevansa tilannetta paremmin, mikä vaikuttaa positiivisesti asenteisiin muutosta kohtaan (Lau & Woodman, 1995).

Esimehen täytyy varoa, ettei hän painota negatiivisia ja uhkaavia asioita enemmän kuin muutoksen hyötyjä, sillä negatiivisiin asioihin keskittyminen positiivisten sijaan on luontaista ihmiselle (Cameron, 2008). Kun työntekijä luottaa esimieheensä ja esimies tarjoaa rationaalisen selityksen muutokselle, hän luottaa muutoksen olevan tarpeellinen eikä suosivan ketään, jolloin muutosvastarinnan määrä on huomattavasti pienempi, kuin jos luottamus olisi huono ja selitykset kyseenalaisia (Devos ja muut, 2007). Jos työntekijä ei koe esimiehen toiminnan olevan oikeudenmukaista, hän saattaa tulkita esimiehellä olevan ”tee näin, tai muuten...” -asenne, varsinkin silloin, kun muutos sisältää leikkauksia työpaikkoihin (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007).

Yksi kirjallisuudessa korostuva seikka puhuttaessa yksilöiden tukemisesta muutoksessa, on oikeanlainen ilmapiiri (mm. Choi & Ruona, 2011; Piderit, 2000). Esimiehen tehtävä on pyrkiä luomaan alaisilleen sellaiset puitteet, joissa jokainen kokee olevansa turvassa ja saavansa tukea tarvittaessa (Elias & Mittal, 2011; Godkin & Allcorn, 2008). Koska muutos voi aiheuttaa yksilössä epävarmuutta ja huolestuneisuutta, hän saattaa tarvita esimieheltään normaalia enemmän tukea ja rohkaisua. Jos yksilö kokee, että tukea on tarjolla, hän on todennäköisesti tyytyväisempi tilanteeseensa ja myös sitoutuneempi työhönsä, kuin jos hän kokee tuen olevan kiven takana. (Elias & Mittal, 2011.) Ilmapiiri vaikuttaa myös yksilöiden alttiuteen tuoda omia ehdotuksiaan julki esimerkiksi juuri muutoksesta (Choi & Ruona, 2011). Sellainen ilmapiiri, joka korostaa työntekijöiden asemaa muutoksen kohteina, antaa käsityksen jo valmiiksi suunnitellusta muutoksesta, ja näin sulkee pois yksilöiden proaktiivisen käyttäytymisen, jolloin potentiaalisia ideoita ja ehdotuksia jää kuulematta ja hyödyntämättä (Frahm & Brown, 2007). Avoimen ja turvallisen

ilmapiirin avulla johto voi siis saada arvokasta tietoa ja ymmärrystä, jotka auttavat muutoksessa, ja samalla työntekijä tuntee tulevansa kuulluksi.

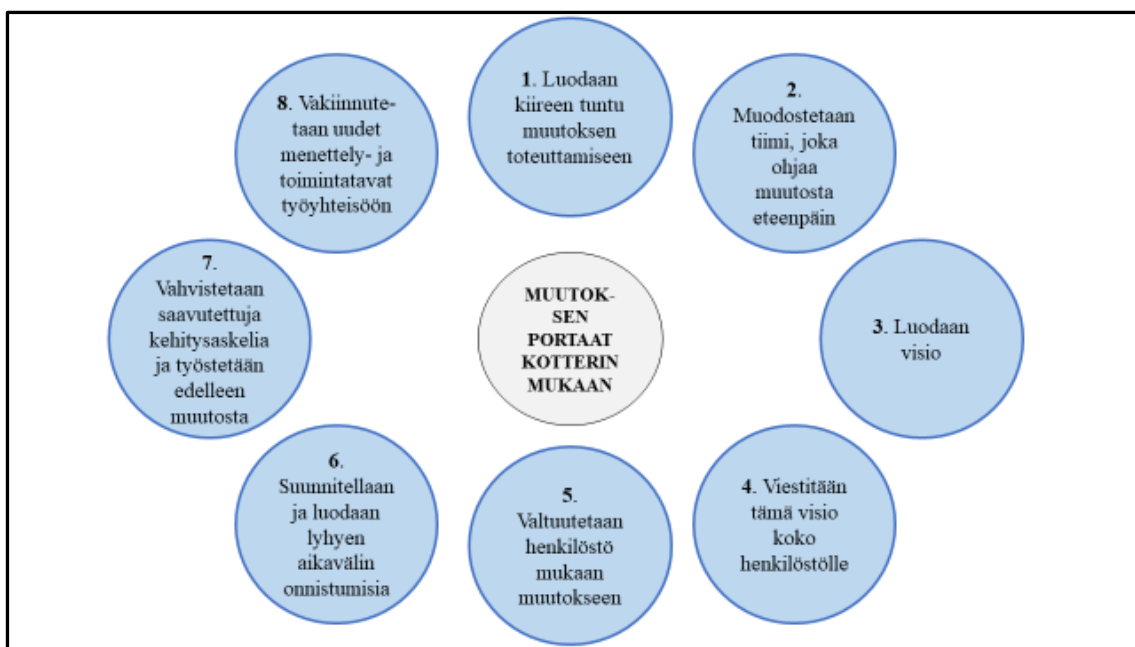
Turvallinen ilmapiiri, jossa yksilöille annetaan aikaa ja tilaa, vähentää ahdistusta ja muita negatiivisia tunteita muutosta kohtaan (Godkin & Allcorn, 2008). Ilmapiirin tulee olla sellainen, jossa yksilö kokee molemminpuolista luottamusta esimiehen ja itsensä välillä (Oreg ja muut, 2011). Koska muutostilanne saa aikaan helposti ristiriitaisia asenteita ja mietteitä, on tärkeää, että ilmapiiri mahdollistaa ja kannustaa avoimeen keskusteluun työtovereiden ja esimiehen kanssa, jolloin yksilöt eivät jää yksin ajatustensa kanssa. Esimerkiksi yksilön kokiessa emotionaalista ristiriitaa, esimiehen ei ole järkevintä koettaa perustella muutosta yhä enemmän faktatiedon kautta, vaan hyödyllistä on luoda enemmän mahdollisuuksia epävirallisille keskusteluille, joissa yksilö saa purkaa tunteitaan muutoksesta vapaasti. Toisaalta, jos yksilö kokee kognitiivista ristiriitaa muutokseen liittyen, esimiehen on parempi rauhoittua kuuntelemaan yksilön aatteita, eikä jatkuvasti tuoda omia perustelujaan esille. Ristiriitojen olemassaolon hyväksyminen ja tunnistaminen auttavat esimiestä ymmärtämään yksilön reaktioita ja hänen tarvitsemaansa tuen laatua. (Piderit, 2000.) Tässäkin edellytyksenä on alaisen tunteminen sekä läsnäolo.

2.4 Johdon näkökulma muutokseen

Koska muutos on tullut osaksi monien organisaatioiden arkea, on sen johtamiseen kehitelty useita erilaisia malleja ja teorioita useiden tutkijoiden toimesta (Devos ja muut, 2007). Ehkä kaikkien aikojen tunnetuin muutoksen johtamiseen kehitetty malli on John Kotterin vuonna 1996 esittelemä kahdeksan portaan malli kirjassaan *Leading Change* (Appelbaum ja muut, 2012; Hughes, 2016; Kotter, 1996). Kirja syntyi vuotta aikaisemmin julkaistun artikkelin pohjalta, jossa Kotter (1995) listasi kahdeksan syytä siihen, miksi muutos usein epäonnistuu organisaatiossa (Hughes, 2016; Kotter, 1995). Havainnot ja esitetyt toimintatavat perustuvat Kotterin henkilökohtaisiin kokemuksiin tutkimuksen ja liiketoiminnan alalta (Appelbaum ja muut, 2012; Kotter, 1995). Nämä julkaisut ovat muutosjohtamisen kirjallisuudessa kaksi eniten siteerattua julkaisua (Hughes, 2016), joten

lienee perusteltua esitellä malli lyhyesti. Näin tähän tutkielmaan saadaan myös organisaation johdon näkökulma muutokseen ja sitä voidaan verrata ja pohtia tässä enemmän painottuvaan yksilön näkökulmaan muutoksesta. Mallin esittelyn jälkeen tarkastellaan vielä hieman sen soveltuvuutta nykypäivänä.

Kotterin (1995; 1996) muutoksen johtamisen mallissa on kahdeksan porrasta, jotka muutoksen johtajien tulisi mallin mukaan toteuttaa juuri tässä järjestyksessä. Nämä portaavat ovat: 1) luodaan kiireen tuntu muutoksen toteuttamiseen, 2) muodostetaan tiimi, joka ohjaa muutosta eteenpäin, 3) luodaan visio, 4) viestitään tämä visio koko henkilöstölle, 5) valtuutetaan henkilöstö mukaan muutokseen, 6) suunnitellaan ja luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia, 7) vahvistetaan saavutettuja kehitysaskelia ja työstetään edelleen muutosta ja 8) vakiinnutetaan uudet menettely- ja toimintatavat työyhteisöön (Kotter, 1995). Kotter (1995) toteaa, että malli on yksinkertaistus ja todellisuudessa onnistuneetkin muutokset voivat olla sekavia ja täynnä yllätyksiä. Edellä mainitut muutoksen vaiheet on havainnollistettu kuvassa 3, jonka jälkeen portaiden sisältö käsitellään pääpiirteittäin.



Kuva 3. Kotterin muutoksen portaavat (mukaillen Kotter, 1995; Kotter, 1996).

Ensimmäinen porttas voi Kotterin (1995) mukaan kuulostaa helpolta muihin portaisiin verrattuna. Siinä keskeistä on tuoda muutoksen taustalla vaikuttava haaste, muutos tai

tarve, laajasti ja huomiota herättävästi kaikille organisaation jäsenille, ja painottaa muutoksen tärkeyttä jopa dramaattisesti. Sen lisäksi, että muutostarve täytyy kommunikoida tehokkaasti, täytyy ympärillä olevat ihmiset saada motivoitua muutokseen, sillä muutos vaatii tiivistä yhteistyötä. (Kotter, 1995.) Kotter (1995) kertoo, että esimerkiksi yrityksen huono taloudellinen tilanne muutostarpeen taustalla voi olla hyvä tai huono asia. Toisaalta, rahalliset menetykset saavat herkästi työntekijöiden huomion, mutta toisaalta tilanne voi antaa vähän liikkumatilaa ja vaihtoehtoja muutoksessa. Hyvä taloudellinen tilanne taas saattaa hankaloittaa työntekijöiden vakuuttamista muutoksen tarpeellisuudesta, mutta toisaalta antaa enemmän resursseja muutoksen johtamiseen. (Kotter, 1995.) Kotter (1995) kertoo, että usein muutoksen alkuvaiheessa yritys saattaa käyttää ulkopuolista tahoa tuomaan huonot uutiset henkilöstölle, sillä ihmisillä on tapana ”ampua viestintuoja”. Kotterin (1995) mukaan yleisimmät syyt, miksi yritykset epäonnistuvat tässä vaiheessa ovat, että johto aliarvioi siitä, kuinka vaikeaa on saada ihmiset astumaan ulos mukavuusalueeltaan, yliarvioi omaa onnistumistaan kiireen tunteen luomisessa tai ovat kärsimättömiä.

Toisena vaiheena Kotterin (1995) mallissa muodostetaan tiimi tai ryhmä, jonka tehtävänä on viedä muutosta eteenpäin. Tiimin koko voi vaihdella riippuen organisaation koosta muutamasta henkilöstä useisiin kymmeneen henkilöihin (Kotter, 1995). Kotterin (1995) kokemuksen mukaan kaikista onnistuneimmissa muutoksissa tässä ryhmässä on aina melko voimakkaita henkilöitä organisaatiosta. Voimakkuus voi liittyä asemaan organisaatiossa, mutta myös esimerkiksi sisäisten verkostojen määrään tai erinomaiseen ammattitaitoon. Tämän tiimin täytyy toimia tiiviisti yhdessä, vaikka sen muodostaakin ihmiset erilaisista taustoista. Jonkun täytyy tuoda nämä ihmiset yhteen ja auttaa heitä muodostamaan jaettu käsitys organisaation haasteista ja mahdollisuuksista, ja auttaa luomaan luottamus toisiinsa. Tiimiytymiseen voidaan käyttää muun muassa vetäytymistä muutamaksi päiväksi toisiin maisemiin. Tässä vaiheessa epäonnistuminen johtuu yleensä siitä, että muutoksen haasteet aliarvioidaan ja näin myös samalla aliarvioidaan muutosta ajavan tiimin merkitys. Toinen syy epäonnistumiseen on se, että tiimin jäsenillä ei ole kokemusta tiimityöstä, mikä voi johtaa kyseisen tiimin merkityksen vähättelyyn.

Epäonnistuminen voi johtua myös siitä, että tiimiä oletetaan vetävän esimerkiksi henkilöstöpuolen asiantuntija, vaikka oikea henkilö vetämään tiimiä on se, kenellä on muutoksen kannalta keskeinen rooli. (Kotter, 1995.)

Kolmannessa portaassa Kotter (1995) käskää luomaan vision. Kotterin (1995) mukaan vision tulee olla helposti viestittävä ja sen on vedottava työntekijöihin, omistajiin ja asiakkaisiin. Visio selkeyttää suunnan, jota kohti organisaation tulee mennä, ja visio tarkentuu usein ajanmittaa. Visio tarvitsee myös strategian, eli on kehitettävä suunnitelma, miten vision näyttämään suuntaan päästään. Ilman visiota, muutosprosessi voi jäädä irrallisiksi projekteiksi, jotka eivät vie organisaatiota mihinkään suuntaan tai pahimmassa tapauksessa ne vievät sitä väärään suuntaan, mikä onkin yksi yleinen epäonnistumisen syy muutoksessa. Toinen yleinen syy epäonnistumiseen on se, että visio on liian epäselvä tai monimutkainen. Kotter (1995) kertoo, että visio pitäisi pystyä selittämään toiselle henkilölle alle viidessä minuutissa, ja kuuntelijan pitäisi osoittaa ymmärtävänsä visio ja kiinnostuvansa siitä. (Kotter, 1995.)

Neljäs portas muutoksessa on viestiä edellisen vaiheen visio koko henkilöstölle (Kotter, 1995). Kotterin (1995) mukaan visio ja siihen liittyvä strategia pitäisi pyrkiä viestimään kaikin keinoin henkilöstölle käyttäen kaikkia olemassa olevia mahdollisia viestintäkanavia. Viestinnän avulla pitäisi pystyä inspiroimaan ja innostamaan henkilöstöä. Muutoksen onnistuminen vaatii apua isolta joukolta ihmisiä ja usein he joutuvat tekemään joi-takin uhrauksia lyhyellä aikavälillä. Tämä on mahdollista silloin, kun henkilöstö uskoo tarpeellisen muutoksen olevan mahdollinen ja uskottavaa viestintää on runsaasti. Mikäli muutos sisältää henkilöstövähennyksiä, on avun ja tuen saaminen visiolle haastavaa, ja siksi onnistunut visio usein sisältää uusia kasvumahdollisuuksia ja sitoutumisen kohdella hyvin kaikkia irtisanottavia. Muutosta eteenpäin vievän tiimin jäsenten täytyy opettaa uusia tapoja toimia henkilöstölle näyttäen esimerkkiä. Kotterin (1995) mukaan johtohahmojen oma käyttäytymisen muutos halutun muutoksen mukaisesti on hyvin tärkeää. Hänen mukaansa mikään ei sabotoi muutosta enempää, kuin organisaation tärkeiden henkilöiden käyttäytymisen ja puheiden välillä oleva ristiriitaisuus.

Viidennessä portaassa valtuutetaan henkilöstö mukaan muutokseen. Tässä vaiheessa henkilöstöä rohkaistaan kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja asenteita, sekä keksimään uusia ideoita, jotka liittyvät uuteen visioon. Mitä enemmän henkilöstö on mukana muutoksessa, sitä parempi lopputulos. Henkilöstön valtuuttamiseen kuuluu myös esteiden poistaminen henkilöstön osallistumisen ja ideoinnin tieltä. Esteet voivat liittyä muun muassa organisaation rakenteeseen, palkitsemisjärjestelmään tai esimiehiin, jotka eivät halua muuttua ja toimivat epäjohdonmukaisella tavalla suhteessa muutokseen. Kaikkia esteitä ei välttämättä pystytä poistamaan, mutta suurimmat ja kriittisimmät olisi syytä poistaa. Tärkeää on saada kaikki esimiehet toimimaan johdonmukaisella tavalla uusien toimintatapojen suhteen. (Kotter, 1995.)

Kuudennessa portaassa suunnitellaan ja luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Tämä on tarpeellista, jotta ihmiset eivät luovuttaisi muutoksen suhteen, vaan näkisivät konkreettisia tuloksia vuoden tai parin päästä muutoksen aloittamisesta. Näitä onnistumisia täytyy nostaa esille, jotta henkilöstö näkee, että tehdyt muutokset todella vievät kohti haluttua päämäärää. Onnistumisissa osallisina olleita henkilöitä täytyy myös palkita ja antaa tunnustusta askeleiden ottamisesta kohti päämäärää. Suuret muutokset vievät pitkän aikaa ja kun henkilöstölle realisoituu tämä, into ja kiireellisyys muutosta kohtaa helposti lopahtaa. Lyhyemmän aikavälin onnistumiset myös pakottavat yksityiskohtaiseen, analyyttiseen ajatteluun, mikä voi selkeyttää visiota entisestään. (Kotter, 1995.)

Seitsemännessä portaassa vahvistetaan saavutettuja kehitysaskelia ja työstetään edelleen muutosta. Tässä vaiheessa täytyy tarkastella systeemejä ja rakenteita, jotka eivät ole linjassa muutoksen vision kanssa, mutta joita ei ole aiemmin haastettu. Huomiota täytyy myös kiinnittää siihen, keitä organisaatiossa ylennetään ja rekrytoidaan, ja kuinka työntekijät ovat kehittyneet. Tässä vaiheessa tyypillisesti epäonnistutaan, kun muutoksen ensimmäinen iso konkreettinen voitto on saavutettu. Houkutus juhlimiselle on tällöin suuri, vaikka työtä on edessä vielä kuinka paljon. Ennenaikainen juhliminen vie muutoksen vauhdin lopullisesti, kun vanhat tavat ja tottumukset alkavat hiipiä esiin juhlinnan jälkeen, ja saavutetut hyödyt muutoksesta haihtuvat pois. Muutoksen vastustajat

liittyvät usein ennenaikaisiin juhliin ja huomaavat nopeasti mahdollisuudet pysäyttää muutoksen. (Kotter, 1995.)

Kahdeksannessa portaassa vakiinnutetaan uudet menettely- ja toimintatavat työyhteisöön. Muutos on pysyvä, kun siitä tulee tapa, jolla organisaatiossa toimitaan. Muutos pysyy vasta silloin, kun muutoksessa saavutetut uudet tavat käyttäytyä ovat sosiaalisissa normeissa ja jaetuissa arvoissa organisaation jäsenten kesken, vaikka muutospaine poistuu. Tärkeää tässä vaiheessa on korostaa yhteyttä uusien toimintatapojen ja yrityksen menestyksen välillä. Tähän tarvitaan aktiivista viestintää. Lisäksi tulee kehittää tavat, joilla taataan johtamisen kehittäminen ja uusien toimintatapojen välittyminen uusille ja seuraaville johtajille. Ylenemisen perusteessa täytyy olla myös tarkkana, sillä jos henkilöitä ylenetään johtotehtäviin esimerkiksi työvuosien perusteella eikä huomioon oteta sitoutumista uusiin toimintatapoihin, saavutettu muutos alkaa vesittyä. (Kotter, 1995.)

Mallin suosiosta huolimatta se on saanut osakseen myös kritiikkiä (Appelbaum ja muut, 2012; Hughes, 2016). Kritiikkiä on saanut muun muassa mallin perustuminen Kotterin omiin kokemuksiin eikä yhteenkään empiiriseen tutkimukseen (Hughes, 2016). Mallia on lisäksi sanottu jäykäksi ja kaikkien portaiden toteuttamista ei välttämättä koeta realistiseksi (Appelbaum ja muut, 2012). Yksi kritiikkiä saanut seikka on se, ettei malli tarjoa riittävästi apua muutoksen johtamisessa ilmeneviin ongelmiin, esimerkiksi muutosvastarinnan käsittelyyn (Appelbaum ja muut, 2012), vaikka Kotter (1995) itse sanookin, että muutoksen läpivieminen on hyvin haastavaa. Esimiestehtävissä toimivat toivovat lisää ymmärrystä yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta muutoksessa (Gilley ja muut, 2012), mihin Kotterin (1995; 1996) malli ei tarjoa apua. Mallissa henkilöstö nähdään melko mustavalkoisesti joko muutosta vastaan tai sen puolesta (Hughes, 2016; Piderit, 2000). Todellisuudessa muutos saa ihmisessä aikaan keskenään ristiriitaisia tunteita, jotka usein loppujen lopuksi muodostavat yhtenäisen käsityksen muutoksesta. Siksi muutoksen onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että esimies ja muutosjohtajat ymmärtävät yksilöiden psykologisia prosesseja ja reaktioita muutokseen (Gilley ja muut, 2012).

Kotterin (1995; 1996) muutosjohtamisen malli on puutteistaan huolimatta hyvin suosittu, mihin on mahdollisesti vaikuttanut Kotterin asema Harvardin yliopiston professorina ja arvostettuna asiantuntijana (Hughes, 2016). Hän ei tarvinnut useita empiirisiä tutkimuksia muutosjohtamisen mallin luomiseksi, vaan luotti omaan kokemukseensa ja on myös saanut yleisen luottamuksen ja hyväksynnän mallilleen, joka näkyy muun muassa siteerausten määrässä (Hughes, 2016). Toinen syy suosioon voi olla mallin käytännönläheisyys ja sen selkeys (Appelbaum ja muut, 2012). Monelle muutoksen johtajalle malli voi tuntua houkuttelevan yksinkertaiselta sen tarjotessa konkreettisia neuvoja organisaatiomuutokseen, mutta tässä piilee myös vaara: täytyy muistaa, ettei orjallinen mallin noudattaminen kuitenkaan takaa onnistunutta muutosta (Appelbaum ja muut, 2012). Noudattamalla pelkästään kyseistä mallia, saatetaan ikään kuin jakaa muutos liian suuriin kokonaisuuksiin sivuuttaen yksilö, ja tätä ajatusta tukee muutosjohtajien toiveet lisätä tietämystään juuri yksilön tavoista kokea muutos ja toimia tietyillä tavoilla (Gilley ja muut, 2012). Mallissa on kuitenkin paljon ajatuksia, joista puhutaan edelleen muutosjohtamisen kirjallisuudessa, kuten valtuuttamisen ja osallistamisen yhteydestä muutoksen onnistumiseen, joita käsiteltiin alaluvussa 2.3 (Tummers ja muut, 2015).

3 Tutkimuksen aineisto ja metodologia

Tutkimuksen aineisto ja metodologia -pääluke jakaantuu neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan laadullista tutkimusta tutkimusmenetelmänä ja toisessa alaluvussa haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Kolmannessa alaluvussa tutustutaan tutkimuksen case-yritykseen ja haastateltuihin henkilöihin. Näiden jälkeen käsitellään vielä tutkimusaineiston analyysitapaa alaluvussa 3.4.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää yksilöiden muutoskokemusta ja tähän soveltuvana tutkimusmenetelmänä päädyttiin valitsemaan laadullinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.2). Usein laadullisissa tutkimuksissa keskitytään ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistoa huomioiden myös asiayhteys, jotta tutkitusta aiheesta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys (Eriksson & Kovalainen, 2008, luku 1). Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia perinteitä ja lähestymistapoja runsaasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3). Tämän tutkimuksen lähestymistapa on fenomenologinen, sillä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ihmisen kokemuksen tutkimiseen. Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä tärkeiksi käsitteiksi nousevat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3.3).

Laadulliseen tutkimukseen on liitetty käsitys, että on olemassa yhtä monta todellisuutta kuin ihmisiäkin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 22), mikä viittaa subjektiiviseen kokemukseen. Tässä tutkimuksessa subjektiivisuus nousee keskeiseksi teemaksi, sillä tavoitteena ei ole lähteä etsimään ”totuutta” tai yleistyksiä, vaan keskittyä ihmisten henkilökohtaisiin näkemyksiin, havaintoihin ja tuntemuksiin, jotka väistämättä ovat subjektiivisia kokemuksia. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus sopii kyseiseen tutkimukseen paremmin kuin määrällinen tutkimus, jossa keskeisiä asioita ovat tilastollinen analyysi, hypoteesien testaus ja ilmiöiden selittäminen (Eriksson & Kovalainen, 2008, luku 1).

3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi kerätä aineistonsa esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla, kyselyllä, pyytämällä osallistujia kirjoittamaan päiväkirjaa tai vaikka piirtämään (Eriksson & Kovalainen, 2008, luku 7; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja, jotka toteutettiin puhelimen välityksellä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja se sopii monenlaiseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Haastatteluiden tarkoituksena on tuottaa empiiristä materiaalia tutkimukseen haastattelukysymysten avulla, joiden avulla tutkija pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, luku 7). Keskeistä on se, miten haastattelija ymmärtää haastateltavaa ja miten haastattelija pystyy ilmaistamaan havaintonsa ja tutkimuksen tulokset niin, että joku toinen pystyy häntä ymmärtämään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.4). Haastattelu toimii aineistonkeruumenetelmänä esimerkiksi silloin, kun haastateltava ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova osapuoli, tai kun tutkimuksen aihe on monitahoinen ja voi tuottaa hyvin erilaisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.35). Siksi haastatteluiden ajateltiin olevan oivallinen menetelmä kyseisen tutkimuksen aineistonkeruuseen.

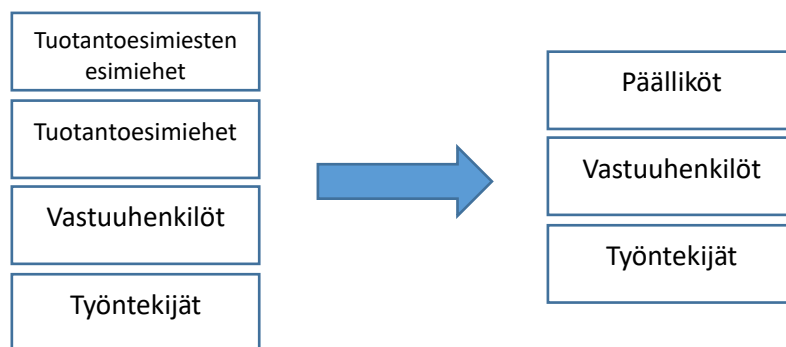
Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Valinnalla haluttiin helpottaa haastatteluajan sopimista ja taata haastateltavien anonymiteettiä. Koska tarkoituksena oli selvittää henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia, ei ryhmähaastattelu välttämättä olisi tuonut mitään lisäarvoa haastatteluille. Päinvastoin, tilanne olisi saattanut saada haastatellut miettimään, mitä he uskaltavat tai voivat sanoa. Tämä olisi voinut vaikuttaa aineiston luotettavuuteen ja laatuun merkittävästi. Haastatteluiden alussa ja myös kysymysten yhteydessä muistutettiin haastateltavia, että haastattelut käydään täysin luottamuksellisesti, eikä tutkimukseen tule haastateltujen nimiä, paikkakuntia tai muita sellaisia tietoja näkyviin, joista voisi selvittää haastateltujen henkilöllisyyden. Haastattelut toteutettiin puhelinkeskusteluilla, sillä haastateltavat henkilöt sijaitsivat eri puolilla Suomea. Puhelinhaastattelut oli myös helppo toteuttaa, sillä jokaisella haastateltavalla oli puhelin käytössään, ja he pystyivät helposti menemään rauhalliseen paikkaan työpaikallansa haastattelun ajaksi.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, tarkemmin teemahaastatteluina (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Hirsjärven & Hurmeen (2008, s. 48) mukaan teemahaastatteluilla voidaan tutkia kaikkia yksilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, ja menetelmä tuo haastateltavan äänen kuuluviin. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu rakentuu ennalta määriteltujen teemojen varaan ja täten antaa tutkijalle vapautta haastatteluiden toteutukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Yksi keskeinen seikka, miksi tähän tutkimukseen haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, oli se, että kyseinen menetelmä huomioi yksilöiden tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset. Lisäksi se pyrkii tuomaan tutkitun ilmiön moninaisen luonteen esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48, 66-67.) Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita kuulemaan haastateltavien ”oma ääni” ja tutkimaan heidän henkilökohtaisia kokemuksiansa, ajatuksiansa ja tunteitansa, joten teemahaastattelu todettiin sopivimmaksi haastattelumenetelmäksi. Teemahaastatteluun kuuluu tarkentavien kysymysten esittäminen haastattelun edetessä, mikä tuo haastatteluun joustavuutta ja tekee haastattelun molemmista osapuolista tarkentajia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66, 106). Tässä tutkimuksessa haluttiin mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä haastatteluiden aikana sekä antaa melko vapaat puheenvuorot haastateltaville. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat henkilön ottaisivat puheeksi juuri heidän mielestään tärkeitä asioita ja puhuisivat aidosti kokemuksistaan, ja tutkija pystyisi kysymään näistä asioista heiltä tarkemmin.

Käytännössä tutkija oli valmiiksi laatinut haastattelukysymykset omaksi avukseen, mutta niiden järjestystä tai täsmällistä muotoa ei liioin haastatteluissa vahdittu. Haastattelu-runko (ks. liite 1) laadittiin, jotta tutkija muistaisi kysyä kysymykset kaikista halutuista aiheista, ja että kysymykset olisivat mahdollisimman selkeästi esitettyjä haastattelutilanteessa. Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 66) kertovatkin, että haastattelu-runko ohjaa teematasoisesti haastattelua ja toimii kiintopisteenä keskustelulle. Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat henkilön taustatiedot (lämmittelykysymys), konkreettiset muutokset, arvio onnistuneista ja epäonnistuneista asioista, muutoksen suurempi kuva ja henkilön yleinen suhtautuminen muutoksiin.

3.3 Case-yritys ja haastateltavat

Case-yrityksenä toimii tässä tutkimuksessa kansainvälisesti toimiva logistiikka-alan palveluyritys. Kokoluokaltaan kyseessä on suuri yritys ja sen työntekijät ovat jakautuneet tuotanto- ja asiantuntijaorganisaatioon. Tuotanto-organisaatiossa tuli voimaan noin neljä kuukautta ennen haastatteluajankohtaa muutos, jossa kaksi esimiesporrasta otettiin pois ja näiden tilalle tuli uusi esimiesrooli, jota kutsutaan tässä nimikkeellä päällikkö. Alla oleva kuva 4 selkeyttää, millainen kohdeorganisaatio oli aikaisemmin, ja millaiseksi se tuli organisaatiomuutoksen myötä.



Kuva 4. Kohdeorganisaatio ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen (nimikkeet muutettu).

Kuten kuvasta 4 voi nähdä, tuotantoesimiehen rooli organisaatiossa sijoittui vastuuhenkilöiden ja tuotantoesimiesten esimiesten välille. Tässä tutkimuksessa haastateltiin vastuuhenkilöitä ja päälliköitä. Vastuuhenkilöt eivät ole esimiehiä, vaan he ovat työntekijöitä, joille kuuluvat tietyt erityisvastuut. Vastuuhenkilöiden nimike ja rooli pysyvät siinä samalla samantyyppisinä, kuin ennen organisaatiomuutosta. Kuitenkin heidän työtehtävis- sään tapahtui muutoksia, sillä tuotantoesimiehen työtehtävät jakautuivat osin vastuuhenkilöille. Päälliköt puolestaan korvasivat tuotantoesimiehet ja heidän esimiehensä. Tässä tutkimuksessa haastatellut päälliköt siirtyivät uuteen rooliin tuotantoesimiehen paikalta, eli muutos tarkoitti kaikille heille haastavampaan rooliin siirtymistä. Samalla myös heidän alaistensa määrä kasvoi, sillä päälliköitä on vähemmän, kuin mitä tuotantoesimiehiä oli. Kaikki entiset tuotantoesimiehet eivät siis saaneet jatkaa esimiestehtävissä organisaatiossa, vaan päälliköiden paikkoja piti hakea. Moni entinen

tuotantoesimies joutui jättämään työnsä organisaatiossa, sillä käynnissä oli yhteistoimintaneuvottelut.

Tutkija itse oli aloittanut työt toimihenkilönä case-yrityksessä muutama kuukausi ennen haastatteluita ja potentiaalisten haastateltavien nimilista saatiin tutkijan kollegalta. Nimilistan kerännyt toimihenkilö tietää laajasti vastuuhenkilöitä ja päälliköitä tuotannosta. Hän keräsi potentiaalisten haastateltavien nimiä tutkijalle satunnaisesti sen perusteella, mitä hänellä tuli sillä hetkellä mieleen. Hän koetti kuitenkin miettiä nimiä kirjatessaan, että työntekijät olisivat sellaisia, jotka voisivat mielellään osallistua haastatteluun. Samainen tutkijan kollega lähestyi haastateltavia sähköpostilla, jossa oli lyhyesti selitetty tutkimuksen tarkoitus ja kerrottu, kuka tutkija eli haastattelijä on. Tällä lähestymistavalla odotettiin saatavan enemmän vastauksia viesteihin, kuin jos haastateltaville entuudestaan tuntematon tutkija olisi lähettänyt vastaavat viestit. Sähköpostiviestissä pyydettiin ilmoittamaan tutkijalle, mikäli on halukas osallistumaan haastatteluun, jonka jälkeen sovittiin haastatteluaika.

Kaiken kaikkiaan lähestyttiin yhdeksää vastuuhenkilöä ja viittä päällikköä, joista haastatteluihin osallistui viisi vastuuhenkilöä ja kolme päällikköä. Alun perin tarkoitus oli tutkia vain vastuuhenkilöiden kokemuksia, mutta esihaastattelun jälkeen mukaan päädyttiin ottamaan mukaan myös muutama päällikkö. Päälliköllä nimittäin vaikutti olevan merkittävä rooli vastuuhenkilön muutoksesta. Tämä esihaastattelu tehtiin luonnollisesti ennen muita haastatteluja. Esihaastattelun ideana on testata muun muassa haastattelurunkoa, aiheiden järjestystä ja kysymysten muotoilua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 72). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki saamaan esihaastattelun avulla riittävän käsityksen tutkitusta muutoksesta. Esihaastattelun jälkeen tutkija viilasi haastattelukysymyksiä ja tarkensi teemoja, joista hän halusi erityisesti kysyä haastateltavilta.

Alueellisesti haastatellut työntekijät sijoittuivat ympäri Suomen. Haastateltavia haluttiin eri puolilta Suomea, koska organisaatiomuutos tehtiin koko organisaatiossa, eikä tavoitteena ollut tutkia tietyn alueen työntekijöiden kokemuksia. Haastatellut vastuuhenkilöt

ja päälliköt eivät muodostaneet esimies-alainen -pareja, vaan valikoituivat tutkimukseen toisistaan riippumatta. Haastateltujen työurien pituudet yrityksen palveluksessa vaihtelivat yhdentoista ja neljänkymmenen vuoden välillä, eli kaikilla oli pitkä työkokemus yrityksessä. Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja ne tehtiin luottamuksellisesti. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja havainnoistaan. Tutkija onnistui luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastateltavien kanssa, mikä näkyi luontevana ja avoimena keskusteluna. Haastatteluista huomasi, että haastatellut kertoivat kokemuksistaan mielellään ja toivoivat, että tutkija vie heidän viestiään eteenpäin.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 29.11.-17.12.2019 ja ne olivat kestoiltaan 23-65 minuuttia. Tutkija varasi haastatteluihin kuhunkin tunnin verran aikaa, mutta aikaa sovittaessa haastateltaville kerrottiin, että todennäköisesti puol tuntia riittää haastatteluun. Esihaastatteluun kuitenkin varattiin suosiolla enemmän aikaa. Haastattelut tallennettiin hyödyntäen tietokoneen nauhoitustyökalua ja tallennukseen kysyttiin aina lupa haastateltavalta. Haastattelija itse oli paikassa, jossa puhelimen pystyi laittamaan kaiuttimelle, jotta tietokone pystyi tallentamaan haastattelun.

Aineiston riittävyttä tutkija pohti ennen haastatteluja ja myös niiden aikana. Saturatiota voidaan pitää yhdenlaisena mittarina siitä, onko aineisto riittävä, ja sitä käytettiin mittarina myös tässä tutkimuksessa. Saturatio tarkoittaa sitä, että aineisto ei enää tuota juurikaan erilaista tietoa, vaan se alkaa toistamaan itseään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.1.) Tutkimuksen alussa tutkija arvioi, että haastatteluja tullaan tarvitsemaan 6-12 kappaletta. Kuitenkin jo kahdeksan haastattelun jälkeen vaikutti siltä, että aineisto on riittävä, sillä samoja teemoja alkoi nousta esille, ja kokonaiskäsitys tutkitusta muutoksesta alkoi muodostua.

3.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysilla. Se on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetty metodi, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Monet muut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4) Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jolla etsitään tutkimusaineistosta merkityksiä ja pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.1). Analyysin avulla aineistoon saadaan selkeyttä kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota, jotta siitä on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.2). Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 4.2.2) kertovat, että sisällönanalyysissa aineiston ja teorian suhdetta voidaan kuvata erilaisilla lähestymistavoilla: mennäänkö puhtaasti aineiston tulkinnan pohjalta kohti käsitteellistämistä, käytetäänkö aineiston analysoinnissa valmista käsitejärjestelmää, vai jotain näiden välitä. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi aloitettiin aineistolähtöisesti pilkkoen aineistoa pienemmiksi osiksi, mutta loppua kohden tulokset sovitettiin teoriaan.

Ennen kuin haastattelututkimuksen antia voidaan ryhtyä analysoimaan, on se saatava dokumentoituun muotoon. Tässä tyypillisesti käytetään litterointia, eli kirjoitetaan haastattelut puhtaaksi haastattelutallenteiden avulla. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 138.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin kaikista haastattelukysymyksistä ja vastauksista sanatarkasti. Litterointivaiheessa jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin oma litteraattitiedostonsa. Litteroidut haastattelut olivat pituudeltaan 5–14 sivua, yhteensä 63 sivua.

Tutkija aloitti aineiston analyysin lukemalla jokaisen haastattelulitteraatin useamman kerran läpi tehden niihin samalla omia merkintöjään. Jokaisesta haastattelulitteraatista tehtiin seuraavaksi tiivistelmät, jotta niiden tärkeimmät sisällöt olisi helpompi hahmottaa ja aineistoa helpompi käsitellä. Tätä aineiston yksinkertaistamista ja karsimista kutsutaan sisällönanalyysissa redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tämän

jälkeen tutkija muodosti haastattelukysymysten pohjalta sisällönanalyysille rungon. Tutkija ryhmitteli jokaisesta tiivistelmästä tekstiotteita ja ydinsisällön kunkin teeman alle, jotka nimettiin jollakin kokoavalla nimikkeellä, kuten ”muutoksen alku” tai ”koettu rooli”. Vastuuhenkilöiden ja päälliköiden tekstiotteet erotettiin merkinnöillä ”V” ja ”P”. Tällaista jaottelua ja ryhmittelyä kutsutaan klusteroinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tutkija myös kirjoitti vapaasti omia havaintojaan ja ajatuksiaan tähän runkoon. Tutkimuksen aineistosta pyrittiin näin löytämään toistuvia ajatuksia, samansuuntaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Aineistossa verrattiin työntekijäryhmän jäsenten kokemuksia toisiinsa ja samalla myös kahden haastatellun työntekijäryhmän kokemuksia toisiinsa.

Sisällönanalyysin jälkeen tutkijan oli vielä kyettävä tekemään mielekkäät johtopäätökset aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Tässä vaiheessa tutkija peilasi analyysia valittuun teoreettiseen viitekehykseen saaden aikaan tutkimuksen tulokset. Voi siis sanoa, että teoria ohjasi sisällönanalyysia lopussa, kun tutkimuksen tulokset yhdistettiin aiemmin esiteltyyn teoriaan.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelututkimuksen tuloksia ja havaintoja. Alaluvut on jaoteltu haastattelukysymysten teemojen perusteella, jotta eri aihealueet olisivat helpposti hahmotettavissa ja tulosten tarkastelu etenisi loogisesti. Koska pääpaino tutkimuksessa oli tarkastella vastuuhenkilöiden muutoskokemusta, kaikista tässä osiossa käsiteltävistä aiheista ei ole omaa nimettyä kohtaa päälliköiden haastatteluissa nousseille kokemuksille. Päälliköiden kokemuksia on tällöin käytetty ainoastaan tukemaan tai haastamaan vastuuhenkilöiden kokemuksia. Tulosten esittelyssä on käytetty haastatteluista otettuja suoria lainauksia esimerkkeinä, joilla pyritään tuomaan tuloksiin konkretiaa ja havainnollistamaan havaintoja. Esimerkkejä on muokattu ainoastaan siten, että niissä esiintyneet tunnistettavat ilmaisut, kuten paikkakunnat, tittelit, henkilöiden ja yrityksen nimet on korvattu toisilla ilmauksilla. Otteiden merkitykset on kuitenkin säilytetty huolellisesti.

4.1 Vastuuhenkilöiden kokemus muutoksesta

Vastuuhenkilön tehtäväkuva on kaksijakoinen. Siihen kuuluu tuotannollisen työn lisäksi hallinnollisia tehtäviä, joiden määrä on kasvanut organisaatiomuutoksen myötä. Haastatteltujen mukaan tuotannon päivittäinen prosessi on vastuuhenkilön vastuulla. Heidän täytyy tuntea kaikki tuotannon työntekijät ja prosessin eri vaiheet, jotta he pystyvät organisoimaan päivän, miettimään poissaolojen vaikutukset ja tarvittaessa siirtämään työntekijöitä prosessin eri vaiheisiin. Kuten jo mainittiinkin, vastuuhenkilön rooli ei kuitenkaan ole esimiestehtävä, eli vastuuhenkilöllä ja kaikilla muillakin tuotannon työntekijöillä on sama esimies, päällikkö. Päivittäisessä työssä koettuja muutoksia selvitettiin haastattelussa kysymyksillä ”Kertoisitko omin sanoin, millaisesta muutoksesta tässä on ollut kysymys?” ja ”Mikä on muuttunut? Miten se on vaikuttanut sinun työhösi?”.

Vastuuhenkilöt kertovat, että organisaatiomuutoksen myötä heille on tullut paljon lisää vastuuta, mutta myös päätäntävaltaa päivittäisen prosessin sujumiseen liittyvissä

asioissa, kuten sairauspoissaoloista johtuvien haasteiden ratkomisessa. Vastuuhenkilöiden uudet työtehtävät eivät ole vaatineet heiltä suurta opettelua, sillä kaikki he ovat joskus sijaistaneet vanhaa tuotantoesimiestä. He kertovat työtehtävien olleen tuttuja näistä jaksoista, kuten esimerkeistä (1) ja (2) voi huomata:

- (1) No oikeestaan mun ei oo tarvinnu ko mä oon tehny nii pal noitten esimiesten tuurauksii et oikeestaa kaikki mul on ollu hallinnassa mitä täytyyky olla. (Vastuuhenkilö 4)
- (2) Kaikki on muuttunut nopeemmaks, koska nyt mä teen joka päivä noita, käytän kaiken maailman järjestelmiä ja tuota...hankkii tietoo jostain ja...ennen se kesti paljon kauemmin niin nyt se on nopeutunut. Kaikkien toimintojen tekeminen. (Vastuuhenkilö 5)

Muutoksessa on ollut siis kyse siitä, että vastuuhenkilöt tekevät nyt niitä työtehtäviä päivittäin, joita he tekivät ennen vain silloin, kun tuotantoesimies oli poissa. Opitut uudet asiat liittyvät työtehtävissä harjaantumiseen ja työnteon nopeutumiseen entisestään. Muutama vastuuhenkilö nostaa myös uudeksi opituksi taidoksi priorisoinnin. Sitä he ovat joutuneet opettelemaan pakon edessä, sillä työaika ei enää riitä kaiken tekemiseen.

Käytännössä vaikuttaa siltä, että vastuuhenkilöt ovat lähiesimiehiä työntekijöille. Koska tuotantoesimiehiä ei enää ole, vastuuhenkilöt ovat tuotannon työntekijöille ensisijainen tuen lähde missä tahansa asiassa, kuten esimerkistä (3) voi huomata. Vastuuhenkilöt kokevat olevansa kokonaisvastuussa siitä, että päivittäinen työ sujuu moitteitta ja voivansa vaikuttaa siihen, kuka tekee, mitä tehdään ja missä järjestyksessä, kuten haastatellut kertovat esimerkeissä (3), (4) ja (5). Tästä niin sanotusta prosessin johtamisesta haastateltavat puhuvat käyttäen sanaa ”lattiajohtaminen”, kuten esimerkissä (6). Useammat vastuuhenkilöt kertovat kasvaneiden vastuiden aiheuttavan stressiä ja painavan hartioita.

- (3) Mun mielest nyt vähän, vähän turhan paljon nyt nii ku semmost esimiehelle kuuluvaa tulee vastuuhenkilöiden kautta, minkä mä ymmärrän täysin hyvin, koska ei tääl oo ketään muuta päätä ku minä. Kenen puoleen henkilöstö kääntyy. (Vastuuhenkilö 4)
- (4) Kyl se meidän vastuuhenkilöiden vastuulla on et saada se homma nii ku toimimaan. (Vastuuhenkilö 2)

- (5) Meilläki päällikkö pystyy olemaan yhtenä päivänä viikossa täällä toimipaikassa niin onhan se niin pirun vähän. Et kyllähän se käytännössä, minä johdan tätä orkesteria. Paljon enemmän mitä silloin ennen kuin esimies istuu täällä paikanpäällä. (Vastuhenkilö 4)
- (6) Lattiajohtaminen on tavallaan niin kuin vastuullistettu tälle vastuhenkilölle. Tavallaan ennestään oli tavallaan ihan sen tuotantoesimiehen tehtävä. (Vastuhenkilö 3)

Eräs vastuhenkilö ei koe, että muutos olisi ollut kovin suuri hänen kohdallaan. Tähän voi vaikuttaa se, että hänen toimipisteessään vastuhenkilöitä on yhteensä kolme. He siis jakoivat uudet vastuut keskenään, jolloin vastuiden määrän kasvu oli pienempi per vastuhenkilö, kuin niillä vastuhenkilöillä, jotka ovat toimipaikassaan yksin tai kaksin. Myös toisella vastuhenkilöllä on erilainen kokemus kuin suurimmalla osalla, koska hän siirtyi muutoksessa tuotantoesimiehestä vastuhenkilöksi. Hän kertoo omien suorituspaineidensa vähentyneen ja kokee roolinsa olevan nyt lähinnä raportoiva, kuten hän kertoo esimerkissä (7). Kokemus on looginen, sillä hän tuli ikään kuin yhden pykälän alaspäin organisaatiossa tuotantoesimiehestä vastuhenkilöksi, jolloin vastuut vähenivät.

- (7) Ja sit täs on niin kuin helppoo tälle jos niin kuin aatellaan tän hetkistä niin mähän en siis vastaa mistään, mähän vaan raportoin. (Vastuhenkilö 3)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin vastuhenkilöiden kokemia muutoksia työtehtävien jakautumisesta, vastuista ja kiireestä, sekä heidän kokemastaan epäoikeudenmukaisuudesta.

4.1.1 Työtehtävien ajallinen jakautuminen

Organisaatiomuutoksen myötä vastuhenkilöiden hallinnollisten töiden osuus työajasta on lisääntynyt merkittävästi. Aikaisemmin niiden osuus työajasta oli noin 40%, kun taas nyt niiden osuus on vähintään 70% haastateltujen kertomusten perusteella. Eräs vastuhenkilö kertoo, että ennen muutoksen voimaantuloa koulutuksessa esitelty uusi työajan jakautuminen hallinnollisiin tehtäviin ja tuotannon työhön ei vastaa nykyistä todellisuutta. Vastuhenkilön hallinnollisiin työtehtäviin on virallisesti suunniteltu kaksi tuntia

työpäivästä ja loppuaika heidän pitäisi olla normaalissa tuotannon työssä, kuten muutkin työntekijät. Suurin osa haastatelluista ei kuitenkaan koe, että työaika riittää kaiken tekemiseen ja he eivät pysty tekemään tuotannon työtä niin paljoa, kuin pitäisi. Tämä vastuuhenkilöiden työmäärän alimitoitus aiheuttaa turhautumista, kuten seuraavista esimerkeistä (8), (9) ja (10) voi päätellä:

- (8) Et jos tekis vaan et tehdään se kaks tuntii nii mitäs sit sen jälkeen? Laitetasko päälliköt ajamaan autoo korjaamolle tai jotain tommosta? (Vastuuhenkilö 3)
- (9) Työajat ei riitä ja sehän on sit aina, aina tuolt tuotannolliselta puolelt pois niin sanotusti noilt muilt, mun apu. Jos mä en pysty sitä päivittäin kokonaan suorittamaan. (Vastuuhenkilö 4)
- (10) Ennen me pystyttiin olla enemmän henkilöstön kanssa mukana tuolla ja laittaa heille tavaraa kasaan, mutta sitte kun on paljon töitä niin sitte katot vaan että mikä on se prioriteetti että mikä on se tärkein tehtävä tänään, että sitten jää vähän omat hommat siinä. Että se että pidetään henkilöstö hyvällä päällä ja käydään heitä auttamassa. (Vastuuhenkilö 1)

Tilannetta työajan jakautumisesta tuotannon työhön ja hallinnolliseen työhön kuvastaa hyvin esimerkin (9) sanavalinta ”apu” ja esimerkin (10) lausahdus ”käydään heitä auttamassa”. Vastuuhenkilöt näkevät tuotannon työnsä apuna, eikä päivittäisenä, rutiininomaisena heille kuuluvana työtehtävänä. Tämä korostaa sitä, että alun perin suunniteltu jako vastuuhenkilöiden erityisvastuiden ja tuotannon työn välillä ei toteudu käytännössä. Esimerkissä (10) haastateltava kertoo, että ennen kyseistä organisaatiomuutosta vastuuhenkilöillä oli enemmän aikaa olla mukana tuotannossa. Vastuuhenkilöt näkevät nyt roolinsa enemmän työntekijöiden tukena olemisena ja kertovat auttavansa tuotannon töissä silloin kun ehtivät, vaikka heidän roolinsa kuuluisi olla normaalin tuotantotyöntekijän rooli, johon on lisätty vain muutama tunti päivässä muuta työtä. Vastuuhenkilön ja normaalin tuotannon työntekijän työ nähdään kuitenkin melko erilaisina, kuten esimerkiksi (11) käy ilmi:

- (11) Työ on vaihtelevampaa. Ja monipuolisempaa. Koska...ja ei oo niin tylsää. Et silti ja siinä on enemmän haastetta. Et ei oo pelkkää...siinä on kuitenkin aikamoinen ero onko vaikka tuotantotyöntekijä vai vastuuhenkilö. (Vastuuhenkilö 5)

4.1.2 Lisääntynyt kiire ja työpäivien venyminen

Useampi vastuhenkilö kertoo, että heidän mielestään muutoksessa vietiin liian iso pala organisaation rakenteesta, mikä näkyy heidän arjessaan kasvaneena työmääränä ja stressinä. Muutoksen myötä kiire on lisääntynyt ja heille voi tulla sellainen tunne, että työurakasta ei selviä. Moni kertoo, että työtehtäviä täytyy priorisoida ja kaikkea ei millään ehdi tekemään, vaikka olisi kuinka tehokas. Tämä aiheuttaa ahdistusta ja turhautumista. Yksi vastuhenkilö kuvaa esimerkissä (12) tuntemuksiaan kiireestä seuraavasti:

- (12) Tai sit enemmän sitä tunnetta että onnistut ku tuntuu välillä on niin kiire et päivän jälkee on sellanen fiilis et onko saanu mitään aikaan. (Vastuhenkilö 3)

Muutammat vastuhenkilöt kertovat, että muutoksen myötä heidän työaikansa on aikais-
tunut, sillä heidän pitää olla toimipisteessä katsomassa ”miltä päivä alkaa näyttämään”. Koska työaika ei riitä kaiken työn tekemiseen, työpäivät venyvät, kuten vastuhenkilöt kertovat esimerkeissä (13) ja (14):

- (13) Ku mäki oon kuitenkin suhteellisen tunnollinen niin mä sit vaan teen ja siten ne päivät nii ku venyy ja et toisin sanoen mul ei enää viikol oo työn ulkopuolist elämää. Ku tääl lyö oven kii ja lähtee kottii nii sit on nii ku aika loppu siin kohtaa et se kaikki muu elämä painottuu sitte tonne viikonlopun puolelle sit ku on ainaki toistaseks onneks noi viikonloput on vielä vapaat. Mut et on se raskast ollu (huokaa). Et tietysti se on jokaisen oma valinta et se on vähän omaa tyhmyyttä et jokaisel on työaika ja kenenkään ei yli sen tarvii tehdä et... sit vois jättää vaan et ja jätänki täl hetkel et pysty mitää hoitamaan välttämät saman päivän aikana mut et vähän priorisoi ja siis teen kuitenkin yli sen ajan...(huokaa). (Vastuhenkilö 4)
- (14) Että päivät kyllä venyy, ihan oikeesti, et mä oon välillä vasta neljän aikaan kotona kun määhän silloin puoli kuus tuun töihin. (Vastuhenkilö 1)

Haastateltavat kertovat työn olevan raskasta ja tekevänsä paljon ylitöitä, mutta siltikin osa työtehtävistä jää tekemättä. Useampi vastuhenkilö kertoo pyrkivänsä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja suorittamaan kaikki tehtävät, mutta tällä hetkellä se tuntuu monesta mahdottomalta ja aiheuttaa ahdistusta ja toivottomuutta. Esimerkissä (13) vastuhenkilö kertoo olevansa tunnollinen, joka persoonallisuuden piirteenä voi

vaikuttaa tilanteen kokemiseen raskaana ja voimat vievänä. Kuten alaluvussa 2.1.1 kuvailtiin, korkeaan tunnollisuuden asteeseen kuuluu vastuuntuntoinen käyttäytyminen, mikä näkyy muun muassa esimerkissä (13) siinä, että haastateltava periaatteessa tiedostaa, että kenenkään ei tarvitsisi tehdä ylitöitä, mutta kokee silti, että hänen tulee jäädä tekemään jäljellä olevat työt, jos niitä on. Myös seuraavassa esimerkissä (15) toinen vastuuhenkilö kertoo tilanteesta, jossa työntekijä ei halua jäädä ylitöihin. Vastuuhenkilö kertoo tällöin tekevänsä jäljellä olevat työt, mikä osoittaa hänen kokemansa vastuun ja velvollisuudentunnon.

- (15) On monenmoista ja sitte sitä pyörittämistä kun sä tuut että mä en tee tänään ylitöitä niin sitte kuule tuolla kun pienet oravat juoksee ja laittaa tavarat kasaan että yritetään saada tehtyä kaikki. (Vastuuhenkilö 1)

Kuten esimerkeistä huomaa, vastuuhenkilöt kokevat vastuuta siitä, että kaikki työt saadaan päivän aikana tehtyä, ja venyvät itse sen mitä tarvitsee. Velvollisuudentunto voi tulla siitä, että monissa toimipaikoissa vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt kokevat olevansa tuotantoesimiehen saappaissa, koska tuotantoesimiehiä ei enää ole. Tuotantoesimiehen työtehtävät eivät kuitenkaan ole kadonneet mihinkään. Vastuuhenkilöt myös kertovat, että työt eivät jää työpaikalle, vaan ne saattavat pyöriä mielessä yöllä, eli työhön liittyvää stressiä on havaittavissa. Tämä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että vastuuhenkilön rooli on yhden haastatellun mukaan pelkästään raportoiva rooli.

4.1.3 Epäoikeudenmukaisuus, palkitseminen ja arvostus

Vastuuhenkilöt kokevat, että tuotantoesimiesten tehtävät siirrettiin pitkälti heille. Kaikki haastatellut vastuuhenkilöt ovat aikaisemmin tehneet tuotantoesimiesten sijaisuuksia. Näistä sijaisuuksista vastuuhenkilöt kertovat saaneensa silloin korvauksen, mikä herättääkin nykytilanteessa ärtymystä, sillä nyt nuo kyseiset tuotantoesimiehelle kuuluneet työtehtävät on lisätty heidän normaaliin työnkuvaansa, kuten esimerkistä (16) käy ilmi:

- (16) Et nii ku ihan, ihan voin sanoo samaa työtä tekeväni lähes mitä silloin esimiestuouruksissa, siit kuitenkin nyt sai aina sen...sekään nyt mikään päätä

huimaava ollu mut kuitenkin huomioitiin palkassa esimiessijaisuus aina silloin ne tuurausjaksot. Et kyl se nyt vaan esimiehen työt teetetään halvemmalla. Mitä tietenkään ei missään ääneen sanota (naurahtaa). (Vastuuhenkilö 4)

Vastuuhenkilö toteaa, että tuotantoesimiehen työt teetetään nyt heillä, joilla palkka on matalampi. Lisäksi hän sanoo lopuksi naurahtaan, että sitä ei ole kuitenkaan sanottu heille ääneen. Epäreilulta tuntuva asia, josta ei puhuta rehellisesti, voi saada ihmisessä aikaan hyväksikäytetyn olon: työnantaja ajaa omaa etuaan työntekijöiden kustannuksella, eli lisäämällä vastuuhenkilöille vastuita ilman lisäkorvausta. Haastatteluissa nousee sa-
navalinnoin esille se, että vastuuhenkilöt kokevat olevansa passiivisen vastaanottajan roolissa, mitä tulee uusiin työtehtäviin. Uusien työtehtävien ja palkan ristiriidasta kerrotaan esimerkeissä (17), (18) ja (19):

- (17) Sitte ku vastuuhenkilöillä on paljon säilytetty nii ku niitä muita tehtäviä, raportointii et setera, et se lista on tosi pitkä mitä pitää et timee, tvs:ää ja kaikkee tämmöstä, et ollaan lyöty, puhutaan et tota, et ollaan nii ku tosi tärkeitä, et suoraan sanottu, mut se ei nyt ehkä ihan, palkka ei kohtaa, et se ei nii ku nousu siinä suhteessa mitä sen pitäis ehkä olla, et vastuu on tosi kova. (Vastuuhenkilö 3)
- (18) Ja se nyt tulee ihan varmasti olemaan meille semmonen haaste justiin vastuuhenkilöillä tää muutos, ja kun meille on laitettu lisää sitä työtä. Ja mä sanon et laitettii koska se ihan oikeesti on. Tästä me keskusteltiin et arvostetaanko meitä nyt yhtä paljon, yhtä hyvästi, koska esimiehet on tosi tärkeitä, koska se ei tavallaan näy meidän palkassa. (Vastuuhenkilö 1)
- (19) Et mun mielest jopa tääki on pikkasen väärin et, et se kuinka paljon esimiehen työtä valus meille nii sehän ei oo näkyny palkas. Eli palkka on ihan sama ku ennen tätä uutta vastuuroolii. (Vastuuhenkilö 4)

Esimerkeissä (17) - (19) mainitaan palkan pysyminen ennallaan. Vastuuhenkilön saama lisä on haastattelujen perusteella parisataa euroa kuukaudessa normaalin palkan päälle, eikä siihen ole tullut muutosta työtehtävien muutoksen myötä. Yksi haastateltava tuo esille, että vastuuhenkilön moduulin ero muihin ”erityistehtäviin”, kuten trukilla ajoon, on liian pieni. Hänen mielestään vaativuus on eri luokkaa ja eron pitäisi olla suurempi. Vastuuhenkilöt kokevat, että joutuvat nyt muutoksen myötä tekemään stressaavampaa työtä isommilla vastuilla, mutta eivät saa työnantajalta mitään vastineeksi. Uudet

vastuut ja palkka eivät siis kohtaa, mikä aiheuttaa turhautuneisuutta ja epäreilouden tunnetta. He ajattelevat palkkansa jopa pudonneen, sillä aikaisemmin näistä työtehtävistä sai erillisen korvauksen palkan päälle.

Kuten esimerkeissä (17) - (19) on kuvattu, useampi vastuhenkilö kokee, ettei heitä arvosteta. Arvostus nousee esille puhuttaessa vastuiden kasvamisesta ja palkasta. Esimerkeistä voi huomata, että uudet työtehtävät ja lisävastuut ovat ”lyöty”, ”laitettu” tai ”sytetty” heille. Suurin osa ei näe työtehtäviä ja vastuita mahdollisuutena, vaan pikemmin kuin epäreiluna taakkana. Sanavalinnoista voi päätellä, että suhtautuminen uusiin vastuisiin ei ole kovinkaan positiivinen, kuten muun muassa esimerkki (20) osoittaa.

- (20) Ne esimiehet, et missä arvossa niitä pidettiin, kun nyt vastuhenkilöille sysättiin heidän töitä, niin tuntuu että meitä ei arvosteta, vaan että meidän pitäis vaan tehdä lujemmin töitä, mutta sit et miten me jaksetaan ja miten meidän henkilöstö jaksaa, koska me ollaan se, me kuullaan se täällä heti. Me ollaan joka päivä heidän kanssaan. (Vastuhenkilö 1)

Haastateltujen vastuhenkilöiden mielestä heitä ei arvosteta samalla tavalla, kuin tuotantoesimiehiä arvostettiin. Esimerkeissä (17) ja (21) haastateltavat toisaalta kertovat, että heille on sanottu suoraan, että he ovat tärkeitä, mutta puheet ja teot eivät kohtaa. Muutama vastuhenkilö kertoo myös, että he ovat tuoneet näkemyksensä palkan ja vastuiden ristiriidasta esille esimiehilleen ja myös koulutustilaisuuksissa ylemmän johdon edustajille, mutta asiasta ei ole kuulunut sen jälkeen:

- (21) Mut kyl siin just joku kysy jostai, jostai et tota, en muista mistä päin kysy mut tota täst korvauksesta et mikä se korvaus on nii silloin siitä sanottiin vaan että tota sitä pitää miettii. Et se on vähän nyt nii ku jäänyt et puhutaan et ollaan tosi tärkeitä, tosi tärkeitä tässä hommassa ja tota et et... et arvostus näkyy myös siinä tilipussissa et tota. (Vastuhenkilö 2)

Jokaisesta haastattelusta ilmenee vastuhenkilöiden arvostus omaa työtänsä kohtaan. He tiedostavat oman tärkeän ja vastuullisen roolinsa päivittäisen työn sujumisessa, työntekijöiden tukemisessa sekä tärkeänä linkkinä tuotannon työntekijöiden ja työnjohdon välissä, minkä vuoksi tulkinnot arvostuksen puutteesta työnantajan puolelta tuntuvat

varmasti vielä pahemmalta. Oman työnsä lisäksi vastuuhenkilöt arvostavat työnantajansa ja toivovat, että näin tapahtuisi jokaisen työntekijän kohdalla.

4.2 Päälliköiden kokemus muutoksesta

Päälliköt näkevät muutoksessa paljon enemmän hyvää, kuin vastuuhenkilöt. Myös päälliköiden vastuut kasvoivat verrattuna heidän aikaisempiin rooleihinsa tuotantoesimiehinä. Yksi päällikkö kuvaa muutosta käytännössä esimerkissä (22):

- (22) Tietenki se mikä on eniten muuttunu niin ennenhän, ennehän siinä tuotantoesimiesaikana tein kaikki vuorot tuonne ja hyväksyin timet ja sillee nii ku tein oikeestaa koko ajan sitä esimiestyötä et nythän se enempi on tietenki sitä että katotaan että nämä vastuuhenkilöt suoriutuu ja autetaan niitä ja tuota niin, annetaan tukia niille siihen suunnitteluun ja tekemiseen. (Päällikkö 2)

Esimerkistä selviää, että aikaisemmin työ tuotantoesimiehenä tuntui suoralta esimiestyöltä kaikille alaisilleen. Nyt haastateltava kuvaa työtään vastuuhenkilöiden tukena olemiseksi, vaikka edelleen päällikkö on suorana esimiehenä jokaiselle työntekijälle omissa toimipisteissään. Tämä tukee aikaisemmin käsiteltyä vastuuhenkilöiden tunnetta siitä, että tuotantoesimiesten vastuita on siirretty heille, sillä päälliköt eivät tee kaikkia tuotantoesimiehen töitä ja seuraava porras heistä alaspäin ovat vastuuhenkilöt. Yksi päällikkö kuvaa seuraavissa esimerkeissä (23) ja (24) tapahtunutta muutosta kysyttäessä, millaisesta muutoksesta organisaatiomuutoksessa on ollut käytännössä kyse.

- (23) Tietysti semmosesta muutoksesta että nää mun vastuuhenkilöt on joutunu ootta isompaa vastuuta. (Päällikkö 1)
- (24) He on joutunu ottaa ison roolin koska mun rooli on vaihtunu siinä mielessä että en ihan, ihan samoja asioita enää kerkiä kun tuotantoesimiehenä ja näinhän oli myös tarkoitus tässä organisaatiövaihdoksessa että, että vastuuhenkilöt tekee näitä järjestelmiä ja ittelle jää sit enemmän aikaa siihen johtamiseen. (Päällikkö 1)

Toinen päällikkö myös kertoo, että näkee muutoksessa hyvänä sen, että kaikki tekeminen ei ole enää esimiehellä, vaan vastuita on jaettu vastuuhenkilöiden kanssa, josta hän kertoo esimerkissä (25).

(25) Se ei oo nyt sillä esimiehellä se kaikki tekeminen vaan on saatu nii ku jaetua usiammalle kaverille. (Päällikkö 2)

Päälliköt kertovat budjetti- ja kustannusvastuun olleen heille isoin opeteltava asia muutoksessa, ja tähän he ovat saaneet koulutusta. He kokevat taloudellisen vastuun opetteluun mukavana ja työtä helpottavana asiana. Eräs päällikkö tosin sanoo, että kaipaisi vielä maanläheisempää budjettikoulutusta. Uutena opeteltavana ja tärkeänä asiana tulee esille myös delegoiminen, josta eräs päällikkö kertoo esimerkissä (26):

(26) Ja sitten tietysti toi nii kun vielä enemmän sitä ku delegoimista. Koska jos nyt yrittää tehdä samat asiat ku ennen nii, niin niin ku sanoin niin ois varmaan jo uupunu, eli on ollu pakko nii ku kouluttaa omaa vh-porukkaa (vastuuhenkilöporukkaa) ja saada heillekki niin ku sisäistetty se uus rooli ja sitte se euroihin liittyvä nii ku...ne on niit mitkä on ehkä konkreettisimmat asiat. (Päällikkö 1)

Päälliköt näkevät omien vastuidensa kasvun hyvänä asiana ja kokevat sen olevan ikään kuin yksi pykälä ylöspäin urakehityksessään. Suhtautuminen on siis erilainen, kuin vastuuhenkilöiden, jotka kokevat uudet vastuut suurimmaksi osaksi taakkana. Tämä varmastikin johtuu siitä, että vastuuhenkilön rooli on edelleen sama, kuin ennen organisaatiomuutosta, mutta siihen on lisätty vastuita, kun taas päälliköiden rooli on täysin uusi rooli organisaatiossa ja heille oikeastikin yksi porras ylöspäin urallaan. Lisäksi päälliköt hakivat kukin omaa paikkaansa, joten ylipäätään suhtautuminen työtehtävään on erilainen kuin vastuuhenkilöillä. Päällikön paikkaa hakiessaan he tiesivät pyrkivänsä haastavampaan rooliin. He eivät koe rooliansa epärealistisiksi eikä myöskään palkka saanut yhtään mainintaa haastatteluissa. Voisi siis päätellä, että päälliköt ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä muutoksen tuomaan uuteen rooliinsa.

4.3 Vastuuhenkilöiden koetut roolit organisaatiossa

Vastuuhenkilöiden kokemusta omasta sijoittautumisestaan suhteessa muuhun henkilöstöön ja organisaatioon ei haastatteluissa kysytty, mutta aihe tuli haastatteluissa esille itsestään. Käytetystä kielestä voi tulkita, miten vastuuhenkilöt näkevät itsensä isommassa kuvassa. Tunnistetut vastuuhenkilöiden roolit on nimetty seuraavasti: väliinputoaja, sainsaattaja ja työntekijöiden tuki. Haastatteluissa nousee esille konkreettisenä esimerkkinä työehtosopimusneuvotteluiden seurauksena kärjistyneet vastakkainasettelut työntekijöiden ja työnantajan välillä. Seuraavan alaluvun esimerkeissä vastuuhenkilöt käyttävät esimerkkinä tätä konkreettista vastakkainasettelua, joka on itseasiassa oivallinen ja konkreettinen ”mittari” siihen, millä puolella vastuuhenkilö kokee seisovansa. Kiistat ja haasteet työehtosopimusneuvotteluissa auttoivat vastuuhenkilöitä kertomaan tunteuksistaan ja kokemuksistaan todellisten tilanteiden kautta.

Väliinputoaja

Muutama vastuuhenkilö kertoo suoraan olevansa enemmän niin sanotusti työnantajan puolella kuin työntekijöiden puolella, mitä tulee vastakkainasetteluun näiden kahden välillä. Tästä vastuuhenkilöt kertovat seuraavissa esimerkeissä (27), (28) ja (29).

- (27) Niin ja se ei oo kaikille helppoo, et nytkin ku oli nää TES-neuvottelut niin kyllähän täällä just, sellasta kyräilyä on ollu, et musta kaikista kamalinta et näissä muutoksissa aletaan kattomaan toista et ai toi on nyt tonne päin kallellaan ja toi on tonne päin kallellaan, kun meidän pitäis ajatella sitä et missä me ollaan töissä, mitä me tehdään ja kuka meille maksaa palkan. (Vastuuhenkilö 1)
- (28) Kyl mä nyt koen mä olen enemmän työnantajalta ku työntekijän...tää on tosi häilyvä tää missä pyörit. (Vastuuhenkilö 2)
- (29) Nii itteeniki pidin enemmän työnantajan puolella, nii sekää ei ollu helppo keissi täällä et ei kaikki sitä ymmärrä ku vähän sillee väliinputoaja, väliinputoaja tietyissä asioissa et tota. (Vastuuhenkilö 2)

Vastuuhenkilöt kertovat, että heidän roolinsa on haastava siinä mielessä, miten se sijoittuu suhteessa tuotannon henkilöstöön ja työnantajaan. Näyttää siltä, että kohdeorganisaatiossa on näkyvissä kahtiajako tuotannon työntekijöiden ja työnantajapuolen välillä.

Vastuuhenkilöt kuvaavat tätä epämiellyttävää tilannetta edellisissä kolmessa esimerkissä. Työehtosopimuskiistoissa vastuuhenkilöt ikään kuin asettuivat työnantajan puolelle, mikä kuvaa sitä, että he kokevat seisovansa erillään tuotannon työntekijöistä, vaikkakaan he eivät ole heidän esimiehiään. Kuten on jo aiemmin käynyt ilmi, vastuuhenkilön moduuli normaalin palkan päälle ei ole kovinkaan suuri, joten kyse tuskin oli rahasta, kun kukin vastuuhenkilö punnitsi omaa asettumistaan kiistatilanteessa. Pikemminkin kyse voi olla hyvästä sitoutumisesta ja velvollisuudentunnosta työnantajaa kohtaan, mitä vastuuhenkilöt kuvaavat muun muassa sanoin ”enempi työnantajaan kallellaan” tai kehoittaen muita miettimään, kuka tarjoaa heille töitä ja maksaa heille palkkansa.

Vastuuhenkilöiden epämääräistä sijoittumista työntekijöiden ja työnantajan välille kuvaa myös heidän käyttämänsä ilmaisut työnantajasta, vaikkakin he suoraan sanoisivat olevan enemmän työnantajan puolella. He luovat puheessaan vastakkainasettelua itsensä ja työntekijöiden ja työnantajan välille, mikä on havainnollistettu esimerkissä (30):

- (30) Et et, pyritään siihen mut et..erilaisia työntekijöitä tulee töihin et pitäs ymmärtää nii ku ihan pääkallopaikallakin se et nii ku nää ketkä on tääl pitkään tehny et tää ei oo nii helppoo hommaa tää työ mitä siitä ehkä kuvittelee. (Vastuuhenkilö 2)

Yllä olevassa esimerkissä viitataan mitä ilmeisimmin yrityksen pääkonttoriin ”pääkallopaikkana”. Tästä välittyä ajatus, että päättävät tahot eivät ymmärrä tarpeeksi hyvin, mitä heidän työnsä käytännössä on, mitä se vaatii, ja kuinka haastavaa yksinkertaiselta kuulostava työ voi olla. Haastatteluissa esiintyy myös ilmaisuja ”isommat herrat” tai ”suuremmat herrat Helsingissä”, jotka sisältävät tietynlaista epäkunnioitusta tai alemmuuden tunnetta. Sisäinen tiedonkulku ja näkyvyys on varmasti haaste suuressa, laajalla maantieteellisellä alueella toimivassa yrityksessä. Fyysisen etäisyyden lisäksi myös henkinen välimatka vaikuttaa olevan pitkä työntekijöiden ja johtoportaalle välillä.

Sanansaattaja

Vastuuhenkilön epäselvää sijoittumista työntekijöiden ja työnantajan välimaastoon kuvastaa myös heidän kertomuksensa sanansaattajina olemisesta. Useampi vastuuhenkilö

kertoo vievänsä viestit ylemmältä taholta henkilöstölle ja eräs käyttääkin itsestään ilmaisuja ”sanansaattaja” kuvaten sitä, miten sanansaattaja ammutaan alas, kuten esimerkiksi (31) ja (32) voi huomata:

- (31) Kyllä mut löydään monta kertaa maahan ja puukkoo tulee selkään. (Vastuuhenkilö 1)
- (32) Meitä on täällä kaksi (vastuuhenkilöä) ja mä olen todellakin opettanut kollegani siihen että ota sä nyt tästä vastuuta ja että hän ei niiku halua olla aina sanomassa ja olla se sanansaattaja, et minä voin ottaa sen roolin ja minut ammutaan alas, se ei mitään haittaa (nauraa). (Vastuuhenkilö 1)

Kuten sanottu, vastuuhenkilöt ovat päivittäin henkilöstön kanssa tekemisissä. Näin ollen he ovat ensimmäisiä, jotka kokevat työntekijöiden reaktiot muutoksiin ja he myös tuntevat mielentilat ja hankaluudet päivittäin työssään, verrattuna vaikka päällikköihin, jotka saattavat käydä vain silloin tällöin paikan päällä, kuten eräs vastuuhenkilö seuraavissa esimerkeissä (33) ja (34) kertoo:

- (33) Ja sitte me kuitenkin tunnetaan nahoissamme se että henkilöstö taas kärsii koska työajat ei riitä ja tota jäämiä jää näin ei sais olla, et se on sellanen ristiriitanen juttu. (Vastuuhenkilö 1)
- (34) Me ollaan joka päivä heidän kanssaan. Et meidän pitäis kehittää hyvät väylät siihen johtoon että voidaan keskustella suoraan henkilöstön asiatsinne johdolle ettei se mene monen eri portaan kautta. (Vastuuhenkilö 1)

Yksi vastuuhenkilö pitääkin heille järjestettyjä koulutuksia erittäin tärkeinä juuri siksi, että ne auttavat ymmärtämään muutosta syvemmin. Näin he osaavat perustella muutokset ja uudet asiat henkilöstölle. Kuten yksi vastuuhenkilö kuvaa nykyistä tilannetta, kaikki henkilöstön kysymykset ja ihmetykset tulevat hänelle, kun aikaisemmin kysymykset menivät tuotantoesimiehelle. Ei siis ihme, että vastuuhenkilöt kokevat erityisen tarpeelliseksi ymmärtää muutoksen taustalla vaikuttavia asioita ja syitä muutokselle.

Yksi vastuuhenkilö pohtii hyvin konkreettisesti sitä, miten hän saisi viestit perille jokaiselle työntekijälle. Hän kertoo, että äänekkäämpien henkilöiden osalta on helpompi varmistua, että asiat on ymmärretty. Hiljaisten henkilöiden ajatuksia taas on vaikeampi

saada selville, josta seuraa hänen mukaansa kahvipöytäkeskusteluja. Virheellisistä, omiin tulkintoihin perustuvista viesteistä muodostuu niin ikää huhuja. Myös muut vastuuhenkilöt puhuvat muun muassa ”kyräilystä”, millä viitataan vastaavaan ilmiöön. Vastuuhenkilöiden pohdinnat ovat osoitus siitä, että he kokevat olevansa työntekijöiden suuntaan niin sanotusti työnantajan edustajia, oli virallinen nimike tai asema mikä tahansa.

Työntekijöiden tuki

Vaikka vastuuhenkilöt näkevät itsensä osittain työnantajan edustajina, heiltä löytyy silti ymmärrystä työntekijöitä kohtaan. Heidän puheistaan voi löytää kokemuksen, että he ovat henkilöstön tukena ja apuna, mutta eivät kuitenkaan täysin samalla viivalla heidän kanssaan, kuten seuraavista esimerkeistä (35), (36) ja (37) voi huomata:

- (35) Et oikeesti saadaan henkilöstöllekin se tunne että, et sä onnistut työssä ja sä selviydyt työstä. (Vastuuhenkilö 2)
- (36) Kyllähän se itteeki aina riipasee ja kiukuttaa et joo mä tiedän et nyt tää on tosi vaikee meidän henkilöstölle ja itte ku on vastuuhenkilö ja näkee ku on pitkä päivät ja näin mä ymmärrän et heillä on se tosi vaikeeta. (Vastuuhenkilö 1)
- (37) Henkilöstöl on se se et jos joku on ollu 30 vuotta töissä ja tottunu tekemään siel töissä tietyl tavalla ja sit siin tulee isoo muutosta, lähetää hakemaan, niin ihan helposti se ei käännny. Se ajattelutapa mikä saanu nii ku...et vähä positiivisemmaks...et kaikki muutos ei aina oo pahasta mut tääl vähä kaikki tuntuu ajattelevan et kaikki muutos on huonoo. (Vastuuhenkilö 2)

Esimerkeissä vastuuhenkilöt puhuvat ”meidän henkilöstöstä” ja ”täällä kaikki tuntuu ajattelevan”-tyyliin. He ikään kuin näkevät itsensä katsomassa henkilöstöä sen ulkopuolelta niin, että heidän tehtävänään on auttaa ja tukea työntekijöitä. Monissa kohdin vastuuhenkilöt käyttävät demonstratiivipronominia ”ne” viitatessaan työntekijöihin.

Vastuuhenkilöiden halusta auttaa ja tukea työntekijöitä kertoo muun muassa se, että erään vastuuhenkilön mielestä yksi hänen työtehtävänsä on henkilöstön pitäminen hyvällä tuulella. Hän kertoo muun muassa hakevansa työntekijöille välillä hedelmiä taukhuoneeseen, keittävänsä kahvit valmiiksi ja lisäksi hänellä on oma kiitoslaatikko, josta

hän jakaa hyvistä suorituksista ja venymisistä pieniä palkkioita työntekijöille, mistä hän kertoo seuraavassa esimerkissä (38):

- (38) Niin nää on semmosia et sitte mä haluun kiittää henkilöstöä siitä et ihan henkilökohtaisesti et hei sä oot tänään jaksanu niin, oot tsempannut niin hyvin, et pitkä päivä ja antaa kiitoksen siitä. (Vastuuhenkilö 1)

Kyseinen vastuuhenkilö antaa itsestään paljon enemmän, kuin mitä vaadittaisiin. Tämä kertoo aidosta sitoutumisesta, ammattitilpeydestä ja halusta tehdä työpaikasta omalta osaltaan mukavampi paikka tulla töihin joka päivä. Myös toinen vastuuhenkilö kertoo, että hänen tavoitteenaan on tehdä toimipisteestään entistä parempi ja saada asiat toimimaan mahdollisimman hyvin. Vastuuhenkilöistä kaiken kaikkiaan huokuu halu muuttaa asioita paremmaksi ja jokainen heistä vaikuttaa sitoutuneelta työhönsä.

Päälliköiden tuki

Mielenkiintoista on tarkastella myös, miten päälliköt näkevät vastuuhenkilöiden roolin. Suoria alaisia haastatelluilla päälliköillä on 80-175. Kausityöläisten myötä alaisten määrä kasvaa vielä jonkin verran. Voidaan siis todeta, että päällikön alaisten määrä on joka tapauksessa suuri ja haastatteluiden mukaan alaisten määrä on kasvanut organisaatiomuutoksen myötä. Yksi päälliköistä kertoo, että aikaisemmin tuotantoesimiehenä hänellä oli alaisia noin sata, nyt määrä on lähes tuplaantunut. Muutos on huomattava ja se on päälliköiden mielestä tuonut ison muutoksen vastuuhenkilöiden työhön, kuten esimerkistä (39) voi huomata.

- (39) Nii onhan siinä tätä, tietenki se että ku ne on laajalla alueella nii onhan siinä silleen kiertäminen että jos haluaa nii ku kaikkia nähä tuossa, ei ihan puhelimen välityksellä oo se...nuo pienemmät paikat jää silloin aina vähän vähemmälle sitte...jaa en tiiä että... mutta oon pyrkiny käymään kerran kuukauessa joka paikasa että, vähintään kerran kuukauessa että. Toisissa tullee sitten käytyä enempi. (Päällikkö 2)

Kuten haastatteluista selviää, päällikkö ei välttämättä pysty olemaan läsnä kovinkaan paljon toimipaikoissa. Läheistä suhdetta alaisiin ei silloin pääse muodostumaan, eikä päällikkö opi tuntemaan kaikkia alaisiaan, sillä työntekijät eivät välttämättä ole edes paikalla

silloin, kun päällikkö käy fyysisesti toimipaikassa. Tämän lisäksi alaisten suuri määrä asettaa haasteita johtamiselle ja nostaa edelleen vastuuhenkilön roolin merkitystä toimipaikan ”lähiesimiehenä”. Vastuuhenkilöiden kuvaukset työn stressaavuuden lisääntymisestä tuntuvat loogisilta päälliköiden kertomusten perusteella.

Päälliköt siis tiedostavat vastuuhenkilöiden kasvaneet vastuut ja lisääntyneet työtehtävät kertoen, että vastuuhenkilöt tekevät nykyään entisiä tuotantoesimiehelle kuuluneita työtehtäviä. Vastuuhenkilön rooli saa arvostusta päälliköiden suunnalta, mutta kukaan ei nosta esille mitään siihen liittyvää, että vastuuhenkilöiden asema olisi huonompi kuin ennen, tai että heidän kuuluisi saada esimerkiksi aiempaa suurempaa palkkaa. Päälliköt näkevät vastuuhenkilöt tärkeänä ”tukifunktiona” työllensä ja he tuovat vastuuhenkilöiden tärkeyden oma-aloitteisesti esille muutoksesta puhuttaessa.

4.4 Käsitys muutoksen syistä

Kaikilta haastatelluilta kysyttiin suoraan muutoksen syytä kysymyksellä ”Mikä on sinun käsityksesi siitä, miksi tämä muutos tehtiin?”. Tätä kysyttäessä ainoastaan yksi haastatelluista henkilöistä vastaa suoraan kysymykseen. Kyseinen henkilö on päällikkö ja hän vastaa kysymykseen näin esimerkissä (40):

(40) Ihan sen linjan selkeyttämiseksi, vähemmän portaita, helpompi toimia, läpinäkyvyyttä. (Päällikkö 3)

Kenelläkään muulla haastatellulla ei ole näin kirkasta käsitystä siitä, miksi muutos tehtiin. Yksi vastuuhenkilö vastasi jopa suoraan, että hän ei tiedä miksi muutos tehtiin, eikä ole saanut siihen vastausta edelleenkään, vaikka on sitä yrittänyt selvittää, kuten seuraavista esimerkeistä (41) ja (42) käy ilmi.

(41) Tätä me ollaan mietitty. Että miks tämmönen muutos piti nyt tässä kaiken muun... että pitääkö nyt säästää jostain rahaa et oltiin niinkin paljon miinuksella et nyt keksittiinkin tällanen juttu, et siitähän jäi aika paljon rahaa kun putos näitä esimiehiä aika paljon pois. Ja sitten kun ne työt täytyy kuitenkin tehdä et eihän ne oo mihinkään hävinny. (Vastuuhenkilö 1)

- (42) Ei oo selitetty et minkä takia näin on tehty. Tähän me ei olla saatu vastausta. Tai sitten meille ei oo uskallettu vastata. (Nauraa) Et tää niin kun meitä hämmästyttää. Et tää tuli meille ihan sillai et ”mitä?”. (Vastuuhenkilö 1)

Rahallisten säästöjen lisäksi organisaation kevyemmäksi tekeminen nousee arveluina muutoksen syille, kuten esimerkeistä (43), (44), (45) ja (46) voi huomata:

- (43) Noo kyl mä voisin ihan äkkiseltään heittää et ihan kustannussyistä. (Vastuuhenkilö 4)
- (44) No kaipa mä nyt vähän aattelen kans hiukan...säästösyistäkin voi olla. (Vastuuhenkilö 2)
- (45) Ja varmaan myös kans et se selkeyttää, et se selkeyttää tätä johtamista, et johtamisportaita ei oo liikaa et se sel...selkeyttää. (Vastuuhenkilö 2)
- (46) No mun mielestä se tulee siitä että siinä säästetään rahaa ja sit toisaalta se organisaatio on paljon kevyempi. Koska ennen se organisaatio oli kauheen raskas, nii se on pikkuhiljaa muuttunut järkevämmäksi. (Vastuuhenkilö 5)

Haastateltujen henkilöiden puheessa on tunnistettavissa epävarmuutta muun muassa sanojen ”varmaan” ja ”kaipa” käytöstä. Kun vertaa vastuuhenkilöiden ja päälliköiden käsityksiä muutoksen syistä, ei eroa löydy esille tuotujen syiden osalta, mutta vastuuhenkilöt vaikuttavat olevan arveluissaan epävarmempia. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että haastatelluilla ei ole varmaa tietoa muutoksen syistä, mutta jonkin asteiset tiedot ja arvelut kohdistuvat kustannussäästöihin ja organisaation ketteröittämiseen.

Esimiesportaen pois ottamisella on kaikkien päälliköiden ja muutaman vastuuhenkilön mielestä luultavasti hyvä pyrkimys: tuoda päätöksentekoa helpommaksi ja lähemmäksi päivittäistä tuotannon työtä. Haastatteluissa kysyttiin myös jatkokysymyksenä muutoksen tarpeellisuudesta kysymyksellä ”Onko muutos ollut tarpeellinen?”. Moni haastateltava kokee, että muutos on sinällään tarpeellinen, mutta kertoo toteutustavan olleen huono. Mielenkiintoinen huomio on se, että haastateltu henkilö, joka on kokenut vähiten ongelmia ja hankaluuksia tässä muutoksessa ja on tyytyväisin tilanteeseensa, on sama henkilö, joka vastasi suoraan ja selkeästi tietävänsä, miksi muutos tehtiin.

4.5 Muutoksesta viestiminen ja muutoksen alku

Tutkielmassa haluttiin selvittää sitä, miten muutoksesta viestittiin alussa. Aihetta lähestyttiin seuraavien kysymysten kautta: ”Miten tämä muutos alkoi ja miten se on edennyt?”, ”Miten tästä muutoksesta informoitiin?” ja ”Muistatko, mitä fiiliksiä sinulla oli silloin, kun kuulit muutoksesta?”.

4.5.1 Vastuuhenkilöiden kokemukset

Muutoksesta informoimisesta kysyttäessä, vastuuhenkilöiden vastaukset jakautuvat. Osa kertoo saaneensa infon koulutustilaisuudessa, osa esimieheltään suoraan. Haastattelussa nousee esille koettu viestinnän riittämättömyys. Suurin osa vastuuhenkilöistä kertoo, että muutoksesta viestittiin heikosti tai ei ollenkaan, kuten esimerkeistä (47) ja (48) voi huomata. Ne viestit ja informaatiot taas mitä vastuuhenkilöt saivat, eivät herättäneet luottamusta tai vakuuttaneet heitä, kuten esimerkkien (48) ja (49) vastuuhenkilö kertoo. Eräs vastuuhenkilö nostaa esille myös käytetyn kielen. Hän kokee, että organisaatiolta tuleva viestintä sisältää liikaa vertauskuvia, epäsuoria ilmauksia ja hienoja sanoja. Hänen mukaansa tuotantoon kaivattaisiin lisää ”kansanomaista” kieltä ja tietoa vain sellaisista asioista, joilla on oikeasti merkitystä kyseiselle kohdeyleisölle.

- (47) No en mä tiä onks siit oikeestaan nyt kauheesti informoitu missää, niiku missään vaiheessa oikeestaan. (Vastuuhenkilö 2)
- (48) Aika huonosti. Tota noin nii...meil oli, oli vastuuhenkilöiden päivä ja siel sit käytiin läpi mut siel painotettiin et tota noin nii et ei meidän työnkuvast tuu mitään älyttömään laajaa jaa... vähän yritettiin pehmittää sitä et ei se tuu, ei se tuu kovasti muuttumaan. Kyllähän se jo sillan tiedettiin et ne aina varsinkin me ketkä oltiin tuotantoesimiestä tuurattu et jos se taso tippuu pois nii ketäkö ne hommat sitte tekee nii. (Vastuuhenkilö 4)
- (49) Kyl se vähän niin meni et...annettiin ymmärtää et ei se nyt ihan tota näin radikaali muutos oo, työkuvan muuttuminen. (Vastuuhenkilö 4)

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että osa vastuuhenkilöistä kokee tulleensa jossain määrin huijatuksi sen perusteella, miten muutosta kuvailtiin heille alussa.

Esimerkkien (48) ja (49) vastuuhenkilö kertoo jo alun koulutustilaisuudessa epäilleensä, että tuotantoesimiehen tehtävät tulevat siirtymään hänelle, ja että muutos ei tule memään niin hienosti kuin sitä markkinoidaan. Myös toinen vastuuhenkilö kertoo, että ennen organisaatiomuutosta koulutustilaisuudessa esitelty vastuuhenkilön uusi työajan jakautuminen tuotannollisiin ja hallinnollisiin töihin ei tuntunut realistiselta. Tämä syö luottamusta työnantajaan ja vie vaikuttavuutta viestinnästä myös jatkossa, kun vastuuhenkilöt joutuvat epäilemään, kerrotaanko heille koko totuutta. Muutoksen alussa he olisivat halunneet selkeää viestintää muun muassa muutoksen syistä. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa nousevat esille epävarmuus, huoli ja epäileväisyys puhuttaessa muutoksen alun tuntemuksista, mitä kuvastaa hyvin seuraava esimerkki (50):

- (50) Aluksi tuntu et hyvänen aika et miten tästä...miten tästä muutkin selviää et kun ei vaan itse selviä, et miten kollegat selviää et kun tiedän et joka paikassa on vähän erilaisia ihmisiä ja erilaisia toimipaikkoja, on isompia ja on pienempiä. (Vastuuhenkilö 1)

Yksi vastuuhenkilö kertoo tiedon muutoksesta tulleen hänen esimieheltään ja kaikkiaan muutosprosessin menneen ongelmitta. Hän kertoo esimiehen lähestyneen aihetta kertomalla, millainen muutos hänen omaan rooliinsa on tulossa ja mitä tämä tarkoittaa toimipaikan kolmelle vastuuhenkilölle: heidän täytyy ryhtyä tekemään esimiehen tehtäviä, koska hän ei enää ehdi niitä tekemään.

Esimerkissä (51) vastuuhenkilö kertoo, että palkitseminen tuli puheeksi heti muutoksesta kerrottaessa koulutustilaisuudessa. Kysymykseen ei kuitenkaan saatu vastausta, kuin että sitä täytyy miettiä. Vastaus antaa kuvan siitä, että palkassa mahdollisesti tarvittavaa muutosta ei ollut otettu huomioon ennakkoon. Tämä taas voi antaa kuvan, että muutosta ei oltu suunniteltu kunnolla ennen toteutusta ja ennen kuin siitä viestittiin. Tämä ajatus esiintyi myös päälliköiden haastatteluissa.

- (51) Nii no, kyl seh.. nii no ei se nyt yllätyksenä kovin tullu et oon mä niitä hommi hoitanukki. Mut kyl siin just joku kysy jostai, jostai et tota, en muista mistä päin kysy mut tota täst korvauksesta et mikä se korvaus on nii sillon siitä sanottiin vaan että tota sitä pitää miettii. (Vastuuhenkilö 2)

4.5.2 Päälliköiden kokemukset

Päälliköiden kokemukset siitä, miten informaatio muutoksesta saatiin, poikkesi luonnollisesti vastuuhenkilöiden kokemuksesta, sillä heidän muutoksensa alkoi yhteistoimintaneuvotteluista. Skype-infoja pidettiin säännöllisesti ja seuraavan infon ajankohta oli aina tiedossa. Päälliköt kertovat muutoksesta informoimisesta esimerkeissä (52), (53) ja (54).

- (52) Kyl nää mun mielest näis skypeissä mitkä meillä on... Et silloin ku tuli näitä yytee-infoja ja nii ku tietoja et nehän tuli aika nii ku täsmällisesti ne kaikki infot aina et tiettiin koska tulee seuraava info ja siinä aina sit kerrottiin pikkasen jotain mikä nii ku liitty tähän asiaan niin. (Päällikkö 1)
- (53) Siis siitähän kerrottiin kyllä hyvinki tarkasti et kyllähän sieltä tuli, sieltä tuli informaatiota vaikka kuinka paljon ja oli selkeet työnkuvat näkyvillä ja muut tämmöset. (Päällikkö 3)
- (54) Infoista. Koska se oli myös sit nii ku esimiehillä sama juttu et nehän oli näissä samoissa kinkereissä mukana. (Päällikkö 3)

Kuten yllä olevista esimerkeistä voi huomata, päälliköt kuvaavat muutoksesta viestimistä säännölliseksi. Toisaalta, vaikka viestinnän kuvaillaan olleen säännöllistä yhteistoimintaneuvotteluiden aikana, silti muutoksen alkua ja aikaa, jolloin muutoksen tiedettiin olevan tulossa, kuvaillaan ”hähmäseksi”. Kaksi päällikköä käyttävät juuri kyseistä sanaa kuvaillaessaan muutoksen alkua esimerkeissä (55) ja (56):

- (55) Nii joo kyllähän se, sillee ku se oli vähän hähmästä se että ei oikeen tietty että...ei sitä nii ku oikeen ollu selevillä että mikä se nii ku se, minkälainen rooli tästä tullee. (Päällikkö 2)
- (56) Noh (huokaa)... Se oli vähän sellast hähmästä. (Päällikkö 1)

”Hähmäisyys” viittaa epämääräisyyteen ja tietämättömyyteen tulevasta. Eli vaikka infoja pidettiin ja viestejä tuli säännöllisesti, ilmassa oli paljon epäselvyyttä ja epätietoisuutta. He ikään kuin odottivat tuomiotaan siitä, saavatko he jatkaa töitään organisaatiossa ja jos saavat, niin millaisissa tehtävissä. Tätä tunnetta tuovat esille esimerkit (57) ja (58):

- (57) Kyllä se silleen, silleen nii ku raskasta aikaa oli se kevät, kevät siinä että niin...ku oli tosiaan aika, aika kova epätietoisuus siitä että mitä sitä...ja eikä

oo oikee ollu nii ku selevillä tää roolikaan eikä roolijaot ja nämä, että, että miten paljon siihen kaatuu sitten meille sitä työtä. (Päällikkö 2)

- (58) Siin oli kuukaus tolkulla sellast epätietosuutta et mitä käy, et en mä voinu tietenkään olla varma et jatkuuko työt et mitä tulee käymään ja mä kuitenkin tykkään omasta työstäni hirveesti ja halusin että myöskin saan jatkaa. Niin ehkä se oli silleen et ensin siin meni tietysti, kun olin vähän nii ku ollu kauhuissani mitä tulee käymään ja, ja saanko jatkaa ja, ja mitä sit jos ei nii tietysti ihmismieli on sellai et lähtee helposti laukalle ja rupee jo miettimään et mitä, mitä sitten jos en saa jatkaa. (Päällikkö 1)

Kuten esimerkeistä huomaa, epätietoisuuden aikaa kuvaillaan raskaaksi. Haastatteluissa kerrotaan useampaan otteeseen, että kukaan ei oikein tiennyt mitä tuleman pitää. Varmistus päällikön paikan saamisesta toi mukanaan helpotuksen lisäksi kauhistuksen, jolla haastateltava viittaa laajaan työnkuvaan esimerkissä (59).

- (59) Kyl mä olin ensin aika kauhuissani et mitä tästä tulee. (Päällikkö 1)

Eräs päällikkö kokee, että jos muutos olisi valmisteltu kunnolla ennen kuin sitä alettiin toteuttamaan ja kertomaan niille työntekijöille, keitä se koskettaa, olisi siihen voinut olla helpompi suhtautua. Näin muutos ei olisi tuntunut niin raskaalta, kuten hän esimerkeissä (60) ja (61) kertoo:

- (60) Sillee, sillee ei ollu ainakaa me ei saatu sitä tietua sillee että ku se ois ollu sillee hyvin valamisteltu ja mietitty valamiiksi nii että roolit on tämmöset näin ja... ja sulla on tukifunktioita tulee tuolta...vastuuhenkilöitä ja muita nii se ois ehkä ollu, ollu sitte siinä vaiheessa nii...varmaasti nii ku itelle, itellekki helepompi sitä ajatella sitä koko hommaa...varmaa muillekki. (Päällikkö 2)
- (61) Tietenki tässä muutoksessa oli se, mikä meille, meille nyt tuli nii se ei ehkä ollu sillee nii ku varmaan johollakkaa tiejosa että mikä oikeesti se mejän rooli tulee olemaan että (nauraa). (Päällikkö 2)

Päällikkö kokee, ettei muutoksen takana olleet henkilöt tienneet muutosta suunnitellaan ja sitä toteuttaessaan, millainen päällikön roolista lopulta tulee. Tämä luonnollisesti hankaloittaa muutoksesta viestimistä. Päälliköiden kokemus muutokseen ja rooliin liittyvästä epävarmuudesta tukee vastuuhenkilöiden kokemusta viestinnän epätarkkuudesta ja tilanteen epäselvyydestä. Vaikka kaksi päällikköä kuvaa muutoksen alkua

epämääräiseksi, yksi päällikkö kertoo saaneensa selkeät tiedot muutoksesta ja lisäksi olevansa niin tottunut muutoksiin ja yt-neuvotteluihin, ettei tilanne tuntunut mitenkään erikoiselta. Kyseinen päällikkö ei tuo esille, että olisi kokenut ahdistusta tai pelon tunteita prosessin aikana. Kahden muun päällikön mukaan ahdistusta loi tietämättömyys siitä, onko töitä tarjolla enää jatkossa ja millainen mahdollinen uusi päällikön rooli on. Osa päälliköistä pohti uskaltaako edes hakea päällikön roolia, sillä heillä oli sellainen kuva, että vaatimustaso tulee olemaan hurjan korkea. Todellisuus muodostui kuitenkin erilaiseksi, sillä kaikki päälliköt sanovat, ettei muutos ole niin iso entiseen tuotantoesimiehen rooliin verrattuna, kuin mitä annettiin ymmärtää, kuten he kertovat esimerkeissä (62), (63) ja (64):

- (62) Ja tota nyt ni ku must se on menny paljon paremmin ku mitä mä ensiks aattelin ja, ja toki se vaatii niin kun itseltä aika paljon et pitää kehittää sitä omaa nii kun vastuuhenkilöporukkaa. (Päällikkö 1)
- (63) En mä nyt mitään nii kun isoa muutosta tässä koe kokeneeni. (Päällikkö 3)
- (64) Mutta eihän se, ainakaan tällä hetkellä oo ollu kovin ylise...ylitsepääsemätön rasti. (Päällikkö 2)

4.5.3 ”Kerrotaanko meille kaikkea?”

Sekä vastuuhenkilöiden että päälliköiden haastatteluissa tulee esille viittauksia tai suoria ilmaisuja epäilyksestä siitä, kerrotaanko heille kaikkea organisaation puolelta, ja onko kerrotut tiedot totuudenmukaisia. Varsinkin vastuuhenkilöt kokevat, että tietoa salailaan, mikä johtaa yhdessä epäoikeudenmukaisuuden tunteen kanssa muun muassa esimerkissä (65) esiteltyyn päätelmään muutoksen syystä:

- (65) Et kyl se nyt vaan tuotantoesimiehen työt teetetään halvemmalla. Mitä tietenkään ei missään ääneen sanota. (Vastuuhenkilö 4)

Yllä olevassa esimerkissä vastuuhenkilö puhuu itsevarman oloisena muutoksen syystä ja otteesta voi tulkita katkeruuden tai hyväksikäytön tunteen. Lisäksi yksi vastuuhenkilö kertoo suoraan, että päällikkö ei kerro heille kaikkea, vaikkakin sanoo luottavansa heihin.

Vastuuhenkilö kertoo tunnistavansa milloin esimies jättää asioita kertomatta ja kokee, ettei heille uskalleta jostain syystä vastata rehellisesti esimerkiksi kysyttäessä tämän kyseisen muutoksen syitä, kuten hän esimerkissä (66) kertoo:

- (66) Ei oo selitetty et minkä takia näin on tehty. Tähän me ei olla saatu vastausta. Tai sitten meille ei oo uskallettu vastata (Nauraa). (Vastuuhenkilö 1)

Vastuuhenkilön mukaan kertomatta jättämisestä lähtee vain liikkeelle huhuja ja alkupe- räinen asia helposti muuttuu. He myös kokevat, että toisinaan mediasta saa enemmän tietoa, kuin esimiehiltään ja organisaatiolta. Nämä kokemukset saavat aikaan tunteen, että esimies ei luota heihin, kuten vastuuhenkilö kertoo esimerkissä (67). Eräs vastuuhenkilö toivookin, että jos esimies ei saa kertoa jotain asiaa vielä, esimies sanoisi edes sen, eikä yritä vakuuttaa, ettei tiedä asiasta mitään.

- (67) Et meille tuotais semmosia asioita jotka on joh...jotka on tulevia, ettei ne tuu niis et me kuullaan se jostain mediasta ja joku on kuullu jostakin et jollekin on jo kerrottu ja ku tää lähtee sitten niiku lapsena leikittiin et supistiin jonkun korvaan ja viimesen sanoin se lause oli ihan muuttunut alkuperäisestä. Et tää nii ku poistuis et pystyttäs meihin luottamaan et meille kerrotaan et hei tämmöstä on tulossa ja tämmöstä on suunniteltu. (Vastuuhenkilö 1)

Myös päälliköiden haastatteluissa nousee esille epäilyksiä asioiden kertomatta jättämisestä. Eräs päällikkö muistelee esimerkeissä (68) ja (69) kokemaansa epätietoisuutta siitä, millainen uudesta päällikön roolista tulee ja toteaa loppuihin seuraavat ajatukset:

- (68) Tai sitte ei haluttu kertua. (Päällikkö 2)

- (69) Ainakaa me ei saatu sitä tietua. (Päällikkö 2)

Päällikkö kertoo, kuinka he kollegoidensa kanssa pohtivat muutosta, uskaltaako päällikön paikkaa hakea ja millainen rooli on kyseessä. Kuvailtu epätietoisuus on otollinen alusta huhujen alkamiselle ja epäilyksen kasvamiselle, kun osa porukasta on kuullut yhtä ja toiset toista, ja yhdessä spekulatioiden kautta tehdään johtopäätöksiä. Clarken (2013)

mukaan se aukko, jonka puutteellinen viestintä jättää, täyttyy huhuilla, epäilyksillä ja väärinymmärryksillä, mikä näyttää tässä juuri tapahtuneen.

Verraten vastuuhenkilöiden haastatteluihin, päälliköt eivät sano aivan niin suoraan, että heiltä yritettäisiin mahdollisesti pimittää tietoja, mutta he eivät ole täysin varmoja, että he saavat kaiken heitä koskevan tiedon saman tien ja sataprosenttisen totuuden. Luotamuksen puutteen voi huomata muun muassa seuraavista esimerkeistä (70) ja (71):

(70) Ja sitte tietysti varmaa nii ku pointtina oli, on saattanu olla...toki en tiedä (naurahtaa) mikä on totuus. (Päällikkö 1)

(71) Mutta tää on sanottu et sellaseen ei mennä, mutta eihän sitä koskaan tiedä. (Vastuuhenkilö 1)

Ilmaisu ”eihän sitä koskaan tiedä” viittaa siihen, että tänään sanottu asia voi olla huomenna täysin erilainen ja kertoo, ettei luotto työnantajalta tulevaan viestiin ole sataprosenttinen.

4.5.4 Johtopäätökset viestinnästä

Haastatteluiden perusteella voi huomata, että viestinnässä on koettu puutteita sekä sen määrässä, että sen laadussa. Yksi huomio, jota ei vielä tullut kerrotuksi on se, että kummankin työntekijäryhmän haastatteluissa ilmeni epävarmuutta tittleissä. Tämä havainnollistuu esimerkeissä (72) ja (73). Haastatellut eivät ole ihan varmoja, mitkä ovat tämän hetkiset nimitykset rooleille, vaikka uusi organisaatio oli pyörinyt jo muutaman kuukauden haastatteluajankohtana. Tämä voi kertoa muun muassa siitä, että muutosta ei vielä ole ehditty kunnolla sisäistää, uudet mallit eivät ole vielä vakiintuneet tai siitä, että muutoksia tulee niin kovalla vauhdilla, ettei henkilöstö tahdo pysyä niissä mukana.

(72) Päällikkö... vai mitä ne nykyään on. (Vastuuhenkilö 1)

(73) Joo sen takia koska meillä toi....mikä tää on nykyään nimeltään tää...esimies...ööö päällikkökö se. (Vastuuhenkilö 5)

Mielenkiintoista on huomata, että päälliköille viestittiin ennen muutoksen realisoitumista, että uusi rooli on laaja ja haastava, kun taas vastuuhenkilöille viestittiin, ettei muutos tule juurikaan muuttamaan heidän työtään. Todellisuus kuitenkin muodostui päinvastaiseksi. Kuten haastatteluissa tulee esille, tähän saattoi olla syynä se, että tosiaankaan ei tiedetty, millaiset rooleista tulee käytännössä. Näin ollen ei pystytty tarjoamaan oikeanlaista tietoa, mikä sai alun tuntumaan myös ”hähmäseltä” ja salailulta. Kun organisaatiomuutos realisoitui, vastuuhenkilöt ja päälliköt arvioivat uutta rooliaan ja muutuneita asioita heille kerrottuun tietoon ja annettuun mielikuvaan peilaten. Haastatteluiden perusteella päälliköt olivat helpottuneita huomattessaan, että pärjäävät uudessa roolissaan odotettua paremmin. Heidän kokemuksensa muutoksesta muodostui positiiviseksi. Vastuuhenkilöt sen sijaan huomasivat todellisen työmäärän ja vastuiden olevan kerrottua suuremmat. Tämä sai aikaan heissä kokemuksen, että heitä on johdettu harhaan, mikä sai aikaan epäreilouden tunteen. Siten muutos koettiin negatiivisena.

4.6 Koettu tuki muutoksessa

Kokemukset saadusta tuesta muutoksen aikana jakaa molemmissa työntekijäryhmissä vastauksia: osa sanoo, ettei juurikaan tarvitse tukea, kun taas osa taas sanoo olevansa täysin oman onnensa nojassa. Aihetta lähestyttiin haastatteluissa kysymyksellä ”Millä tavalla organisaatio, esimiehet tai muut tahot ovat tukeneet sinua tässä muutoksessa?”.

4.6.1 Vastuuhenkilöiden kokemukset

Vastuuhenkilö kertoo, että alussa tukea ei saanut juurikaan. Haastatteluiden aikaan vastuuhenkilö kertoo, että heille on nyt alettu tarjoamaan enemmän tukea organisaation suunnalta, mikä koetaan hyvänä asiana. Vastuuhenkilö kertoo tästä esimerkissä (74).

- (74) No ei aluksi siihen et suuri kiitos pitää antaa tietysti näille X:lle ja näille ihmisille HR:ssä jotka vetää näitä juttuja että on ruvennu luotsaamaan et meitä pidetään ajantasalla ja meille pidetään Skype-palavereita ja meitä tsempataan. Mutta mä en tiedä oisko se et ku tää tuli niin nopeella syklillä

tää muutos, että ku ei ois sillon kesällä pystytty reagoimaan tähän kun lomat pyöri. (Vastuuhenkilö 1)

Vastuuhenkilö pohtii yllä, että ehkä syy siihen, miksi muutoksen alussa he eivät saaneet tukea oli se, että muutos tehtiin todella nopeasti ja lomakaudella. Kyseinen vastuuhenkilö kokee, että he saavat nyt enemmän tsemppiä ja heitä pidetään paremmin ajan tasalla. Muutamat vastuuhenkilöt ovat päässeet mukaan koulutukseen tai tilaisuuteen, jossa he ovat tavanneet muiden alueiden vastuuhenkilöitä ja myös johtoa. Nämä tilaisuudet on koettu antoisina, sillä ne ovat tuoneet ymmärrystä kokonaistilanteeseen. Heille on myös tullut tunne, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Heidän mielestään kaikkien vastuuhenkilöiden tulisi päästä ja mennä vastaaviin tilaisuuksiin. Vastuuhenkilöt sanovat, että kaikki eivät kuitenkaan halua ottaa tukea vastaan ja osallistua vastaaviin tilaisuuksiin, kuten esimerkiksi (75) ilmenee:

(75) Se on nyt musta meistä vastuuhenkilöistä kiinni et halutaaks me sitä ottaa, et ei esim mun kollega halua, ei hän halua opiskella mitään uutta, et ei tämä ole mitään opiskelua vaan me tutustutaan näihin ylempään väkeen niin sanotusti nytten ja me saadaan sieltä tuki ja turva. (Vastuuhenkilö 1)

Toisaalta, yksi vastuuhenkilö kokee, ettei ole saanut tukea muutokseen, vaikka onkin osallistunut vastuuhenkilöpäiviin. Hän kokee saaneensa niistä vain vertaistukea, josta hän kertoo seuraavissa esimerkeissä (76) ja (77).

(76) Ei, no et ei. No et onhan järjestetty tosiaan noit vh-päivii et voidaan jakaa keskenämme omii kokemuksii sun muuta et ei oikeestaan mitää sen suurempaa. (Vastuuhenkilö 4)

(77) Ollaan lähinnä yhes voivoteltu (nauraa). (Vastuuhenkilö 4)

Eräs vastuuhenkilö myös kertoo, että on laittanut viestiä liian suurelta tuntuvasta työmäärästä ylemmälle taholle organisaatiossa, mutta kukaan ei ota asiaa itselleen tai koeta auttaa. Asiaa pallotellaan yhä seuraavalle henkilölle, kuten hän esimerkissä (78) kertoo.

(78) Et kylhän mä oon tästä pistäny viestii tonne päälliköiden esimiehille ja iha Helsingissäkin näille viel suuremmille herroille tota noi nii ku sielläki on näit vh-päivii ollu mut ei nyt ainakaa vielä mitää muutosta oo, oo tapa-hunu et jokainen taho tökkii nii ku toisiaan et...et tota noin nii...isommat

herrat sanoo et jutelkaa päälliköiden kaa ja päällikkö sanoo et minkäs hän asialle voi ja et se on vähä semmost et kukaan ei nyt ota asiaa hoitaakseen. (Vastuuhenkilö 4)

Vastaavanlainen tilanne esiteltiin luvussa 4.1.3, jossa muutoksen alussa vastuuhenkilö kysyi koulutuksessa palkitsemisesta ja lupauksesta huolimatta asiaan ei palattu. Vastuuhenkilö kertoo, että kerran asiasta sanottuaan, hän ei jaksanut valittaa enempää. Vastuuhenkilö tiedostaa, että oma jaksaminen voi loppua jossain vaiheessa. Hän kokee itsensä voimattomaksi ja esimerkiksi (79) päätelleen hän ei koe asiasta uudelleen sanomisella olevan mitään hyötyä. Hän on ikään kuin luovuttanut.

(79) Et tota, mul on vähän sillee et ku mä rutinoidun sit vaan et mä oon kerran sanonu nii en mä jaksu sit enempää valittaa. Sit mä teen ja katon kui pitkäl rahkeet riittää et voihan se jossain vaihees tulla se jaksaminen vastaan. (Vastuuhenkilö 4)

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että useampi kaipaisi esimieheltään lisää tukea. Pääosin näin kokevat vastuuhenkilöt ovat toimipisteissä, joissa päällikkö ei ole läsnä fyysisesti kaiken aikaa. Heidän mielestään esimieheltä saatu tuki ei ole niin hyvää, kuin he odottivat. Vastuuhenkilöt ymmärtävät, että päälliköillä on kova kiire, mutta se ei poista heidän kokemaansa tarvetta henkiselle tuelle. Muutamasta vastuuhenkilöistä tuntuu, että esimies on vain kiinnostunut asioiden hoitumisesta ja antaa ohjeita pelkästään työtehtäviin liittyen. Päälliköiden yhteydenotot ovat pääosin asioiden tarkastukseen liittyviä, mikä koetaan valvomisenä ja epäluottamuksena. Henkinen tuki, tilanteen raskauden ymmärtäminen, tsemppaaminen ja aito auttamishalu puuttuvat. Tämä saa aikaan myös yksinäisyyden tunteen, jota käsitellään pian luvussa 4.6.3.

Vastuuhenkilöt, joilla esimies on samassa paikassa fyysisesti, kokevat saaneensa tukea paremmin, kuten seuraavassa esimerkissä (80) puhuva vastuuhenkilö kertoo:

(80) On. Joo, oon, oon. Siis kyl mä oon ainaki kokenu, en voi puhuu millää muualla mut joo kyl ittellä on helppo tulla töihin ja tietää et saa kyl tukea ku meil on viel tää päällikön esimieskin toimii täs samassa talossa nii sitäki pystyy jos on et hänel on vielä enemmän, enemmän hommii mut pystyy kummiski kysymään apuu jos on jotai. (Vastuuhenkilö 2)

Yksi vastuuhenkilö kertoo myös, että esimiehet ovat olleet aina hyviä. Hän kokee joustamisen toimivan vastavuoroisena ja toteaa, että on saanut tukea, jos on tarvinnut. Samoilla linjoilla on vielä kolmaskin vastuuhenkilö sanoen, ettei muutos olisi sujunut niin hyvin, jos olisi vain sanottu, että tästä lähtien tehdään näin, eikä sen jälkeen esimiehistä olisi kuulunut mitään. Kaksi vastuuhenkilöä, jotka eivät kerro saaneensa tukea, kokevat muutoksen menneen juuri näin.

Moni kertoo saaneensa vertaistukea toisilta vastuuhenkilöiltä. Vertaistukea he ovat saaneet jo mainituilla vastuuhenkilöpäivillä ja omassa toimipaikassaan, sillä lukuun ottamatta yhtä haastateltua vastuuhenkilöä, kaikilla on ainakin yksi vastuuhenkilökollega työpaikallaan. Työporukkaa kuvaillaan muun muassa esimerkkien (81) ja (82) mukaisesti:

- (81) Et meil on tosi tiivis ja hyvä tää nii ku meidän ryhmä. (Vastuuhenkilö 2)
- (82) Meil on tosi hyvä konsensus näitten päälliköiden kanssa et tosi paljon saa itte, itte tehdä päätöksii. Et pystyy heidän kanssaan puhumaan et on tosi hyvä työilmapiiri ja sit kans näitten muiden vastuuhenkilöiden kanssakin suht hyvin vedetään nii ku samaa köyttä. (Vastuuhenkilö 2)

4.6.2 Päälliköiden kokemukset

Myös päälliköiden kokemukset saadusta tuesta vaihtelevat. Kaksi päällikköä kokee, että apua ja tukea on kyllä saatavilla tarvittaessa. He myös kertovat, että eivät odota mitään erityistä tukea, koska ovat jo sen verran kokeneita. Apua täytyy osata kysyä oikealta henkilöltä, mutta kaikki kuulemma tietävät, mistä tietoa ja apua saa. Päälliköt ilmaisevat vastuun tuen saamisesta olevan heillä itsellään, kuten esimerkeistä (83), (84) ja (85) ilmenee.

- (83) Joo, kyl mää aika vähän tarviin sitä tukia mut oon mää aina saanu ku oon pyytäny...pyytäny, että kyllä se, kyllä sen saa kyllä kun ossaa oikialta kave-reilta kysyä, niin kyllä saa. (Päällikkö 2)
- (84) No siis onhan, koulutuksiahän meil on ollu, talouteen ja muuhun liittyen ja ja kaikkien muuhunkin et kyllähän kaikki koulutukset on, toki myöskin se että nii ku mä oon vähä sitä mieltä että se on myös nii ku monen itsensä vastuulla varsinkin tässä asemassa ja tässä tilanteessa olleena et meit on

kuitenkin, kaikki vanhoja tekijöitä niin kaikki me tiedetään kuinka tietoa haetaan ja mistä sitä apua saadaan. (Päällikkö 3)

- (85) En oleta että enää tässä vaiheessa aletaan ketään nii ku kädestä kiinni pitämään. Mutta se nii ku se peruskoulutus on saatu mitä, mitä on tarvittu. (Päällikkö 3)

Kumpikaan ei kerro, että heidän esimiehensä olisivat mitenkään tarjonneet tukea tai huolehtineet heistä yt-neuvotteluiden aikana ja uuden roolin alkaessa. Toinen päällikkö sanoo, että on tottunut toimimaan itsekseen, mutta esimies on tavoitettavissa tarvittaessa ihan kuten aikaisemminkin. Hän vaikuttaa olevan tyytyväinen tilanteeseensa. Kolmannen päällikön kokemus on täysin erilainen, kuin kahden muun. Hän kuvaa oloaan yksinäiseksi ja kaipaavansa tukea esimieheltään. Yksinäisyyden tunne tuli esiin myös vastuuhenkilöiden haastatteluissa, mitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.6.3 Yksinäisyyden tunne

Yksinäisyyden tunne tulee esille molempien työntekijäryhmien haastatteluista. Osa kokee jääneensä yksin kamppailemaan haasteidensa kanssa ja selviytymään muutoksessa. Huomionarvoista on se, että kummastakin työntekijäryhmästä näin kokeneet ovat yksin omassa roolissaan toimipisteessä. He kuvaavat tuntemuksiaan siitä, että heidät on jätetty asioiden kanssa oman onnensa nojaan seuraavissa esimerkeissä (86), (87) ja (88):

- (86) Et se koulutus ja se et, se niin kun tän organisaatiomuutoksen jälkeen se vaihe niin kyl sillee on aika yksin ollu. (Päällikkö 1)
- (87) Must on ollu X :ssä (case-yritys) aina ihan parasta kollegat ja ja tota tuetaan kyllä toisiamme ja autetaan ja semmost selkään puukottamista ei oo. Mut ehkä se niin ku tuki on sitte aika pitkälti siinä. Että äää...kyl mä ihan varmasti saan niin ku myöskin esimieheltäni tukea jos mä tarvin mutta välil me ehkä haluttais semmost konkreettisempaa tukea ja apua että...että se on...eikä vaan että se vastaus on aina se et "no heitetään se pallo sinulle" ja sillä tyylillä, että en mä tiedä. (Päällikkö 1)
- (88) Ainakin henkilökohtasest haluisin ehkä tolt päällikölt nii ku vähän enemmän nii ku tukee. Et hirveen helposti se menee sit siihen et, et tee tai...tai näin et...mut ymmärrän hänelläki siis on varmaan ihan helkutisti

vielä enemmän töitä ku meil vastuuhenkilöil ku on laaja alue sun muuta mut ei, ei se tuki oo ihan nii hyvää ku mitä mä odotin. Et ai...aika yksin oot. Asioiden kanssa. (Vastuuhenkilö 4)

Esimerkeissä (86) ja (87) päällikkö kaipaa konkreettisempaa tukea esimieheltään ja selvästi eteenpäin vieviä vastauksia kysymyksiinsä, eikä ongelman palauttamista hänelle itselleen. Sen minkä toinen päällikkö voi kokea vapautena päättää, toinen saattaa kokea avunpyynnön hylkäämiseenä, mikä luo ahdistusta. Enemmän tukea kaipaava päällikkö myös arvelee, että muutkin päälliköt olisivat tarvinneet enemmän tukea uuden roolin kanssa. Tälle ei toisaalta löydy tukea muiden päälliköiden haastatteluista.

4.7 Kokemukset muutoksen onnistumisesta

Haastateltavien kokemusta siitä, onko muutos ollut onnistunut, kysyttiin haastatteluissa kysymyksillä ”Mikä muutoksessa on onnistunut? Entä mikä siinä on mennyt pieleen?” ja ”Näetkö muutoksen positiivisena vai negatiivisena? Millaisia nämä positiiviset/negatiiviset asiat ovat? Mikä niissä on tuntunut mukavalta, ikävältä tai haastavalta?”. Ensiksi tarkastellaan vastuuhenkilöiden kokemuksia ja sitten päälliköiden.

4.7.1 Vastuuhenkilöiden kokemukset

Vastuuhenkilöistä yksi näkee kokonaisuudessaan muutoksen selkeästi positiivisena, yksi varovaisen positiivisena, kaksi negatiivisena ja yksi joltain siltä väliltä kertoen, että palaisi mielellään entiseen, mutta ei ole myöskään tyytymätön. Haastatteluista löytyvät molemmat ääripäät, sillä yksi vastuuhenkilö ei keksi yhtään positiivista asiaa muutoksesta, kun taas toinen kertoo muutoksessa lähes kaiken menneen hyvin. Huomionarvoinen nosto on kuitenkin se, että jokaisella haastatellulla vastuuhenkilöllä tulee puheessaan mieleen asioita, jotka olisivat voineet mennä paremmin. Muutoksessa ristiriitaiset tuntemukset ovat kuitenkin tavallisia (Piderit, 2000).

Monet haastateltavista sanovat, että alun ”sekamelskan” jälkeen moni asia on nyt jo hie-
man paremmin. Kun haastateltavat pohtivat epäonnistuneita asioita muutoksessa, esille
nousevat muun muassa muutoksen ajankohta ja sen toimeenpanon nopeus. Muutamat
haastateltavat sanovat, että organisaation tapaan tehdä muutoksia kuuluu muutoksen
toteutus kerralla ryminällä ja jälkien korjaaminen jälkeinpäin, kuten vastuuhenkilö ker-
too esimerkissä (89). Tapaa kuvataan esimerkissä myös ”etupainotteiseksi” tavaksi toi-
mia, jossa tehdään ensin ja mietitään myöhemmin. Toiveena vastuuhenkilöillä olisi
muuttaa asioita pieni pala kerrallaan, miettiä huolella ja perustellen ratkaisut, sekä pitää
hyvät käytännöt entisellään.

- (89) X :n (case-yrityksen) kulttuurissa on sillai et ku muutetaan jotaki, nii muu-
tetaan ja kaikki samaan aikaan, sit huomataan et hetkinen pikkasen lähti
seinist maali ja sit ruvetaan korjaamaan. Mä oon, mä oon sitä mieltä et
jos se tehtäs vähä sillai nii ku hillitymmin ja porrastetusti nii ois vähemmän
korjattavaa. Otettas ne hyvät käytännöt, niist jalostettas ja sit ne huonot
korjattas. Ku ei kaikki oo huonoo, eikä kaikki oo hyvää mut se on nii ku
sekä että. (Vastuuhenkilö 3)

Muutoksen nopeuden lisäksi kesälomat sekoittivat ja vaikeuttivat muutosta entisestään
vastuuhenkilöiden mielestä, kuten esimerkissä (90) kerrotaan:

- (90) Et sit ku se vakioporukka palas tos syys-lokakuussa sit nii ku takasin nii sit
se alko se muutos tavallaan nii ku uudestaan, oli jatkumoo sille mitä tou-
kokuussa oli...et se kesä ehkä sekotti tosi paljo ku ihmiset on nii ku eri ai-
kaan poijes. Se ei välttämättä se ajankohta ollu ihan otollisin ku tuli kesälo-
mat heti. (Vastuuhenkilö 3)

Ajankohdan ja muutoksen nopeuden lisäksi muutama vastuuhenkilö koki, että muutok-
sessa otettiin niin sanotusti liian iso pala organisaation välistä pois, mikä viittaa juuri sii-
hen, että rooleja ja työtehtäviä ei heidän mielestään mietitty tarpeeksi ennen kuin muu-
tos tehtiin. Moni arvelee, että ajatus muutoksen taustalla on ollut hyvä, mutta käytännön
toteutus on ollut heikko, mikä ilmenee esimerkissä (91):

- (91) Ei kyl mun mielest mitää ongelmii oo korjannu et onhan se toki, organi-
saatio aina sen raskaampi mitä niin sanotusti useempi portai siin on. Mut
et...tän ois nyt ehkä voinu miettii vähä, vähä pidemmäl miten tää, tää

toteutetaan et... Et kyl mun mielest nii ku liian iso pala vietiin nyt sielt ka-kun välist pois. (Vastuuhenkilö 4)

Vastuuhenkilöt myös toteavat, että varmasti organisaatio on nyt keveämpi, ja joitain päällekkäisyyksiä on saatu muutoksen myötä poistettua, mutta niitä on myös tullut uusia. Konkreettisenä esimerkkinä mainitaan työaikakirjapito. Yksi vastuuhenkilö kertoo, kuinka työaikakortin korjaukset ja hyväksyntä ovat eriytetty vastuuhenkilöille ja päällikölle, kun koko prosessi olisi järkevämpää tehdä kerralla. Esimerkissä (92) hän kertoo myös kokevansa, että esimies valvoo häntä:

(92) Ja just joku työaikakortin hyväksyntä et vastuuhenkilö tekis korjaukset ja päällikkö hyväksyy. Eihän siin oo mitään järkee nii ku kaks ihmistä periaattees tekee yhden homman. Et miks sit ei se ketä sen tekee nii samalla myös hyväksy ne. Et sit, et sit se menee, menee nii ku et päällikkö soittaa sit et joko sä oot tehny korjaukset ja joko ja joko ja koska hän pääsee ne hyväksymään. Et sit, nii ku hirveesti on tämmösii hommii et nii ku et tehdään niin sanotusti turhaan kahteen kertaan. (Vastuuhenkilö 4)

Muutoksesta on myös löydettävissä hyviä asioita joidenkin vastuuhenkilöiden mielestä. Muun muassa nyt kun työaikakirjanpidon korjaukset tekee vastuuhenkilö, työntekijöiden työaikaan liittyvät korjaukset on helpompi tehdä. Heidän mielestään on parempi, että työntekijät pystyvät sanomaan suoraan heille, jos vaikka unohtivat leimata taukonsa, ja vastuuhenkilöt pystyvät tekemään saman tien korjauksen työaikakirjauksiin. Organisaation myös koetaan olevan kevyempi ja vähemmän kankea. Kuulemma myös ylempään johtoon on nyt lupa olla yhteydessä, mitä ei aikaisemmin saanut tehdä, mikä nähdään positiivisena asiana. Lisäksi yksi vastuuhenkilö kokee työnsä mukavampana nyt, kun siinä on enemmän vaihtelua ja se on monipuolisempaa.

4.7.2 Päälliköiden kokemukset

Kokonaisuudessaan päälliköt näkevät kyseisen muutoksen positiivisena ja sen tuomat muutokset hyvinä asioina, kuten esimerkeistä (93) ja (94) voi huomata. Päälliköiden suuren työmäärän vuoksi kaksi heistä toteavat, etteivät ole oikein ehtineet ajatella ja

analysoida muutosta. He näkevät kuitenkin muutoksen onnistuneena ja positiivisena, vaikka siinä onkin asioita, jotka olisivat voineet mennä paremmin.

- (93) Hmm... No kyl mä luulen että tää on ollu...siis kyl mä oon sitä mieltä et tää on varmasti ihan onnistunu muutos. Mut toki jokainen muutos vaatii hirveesti aikaa niin kun toimiakseen mun mielestä. (Päällikkö 1)
- (94) Hirveesti ei oo ihan oikeesti edes kerenny miettiä (nauraa) että, että tota miten tää organisaatiomuutos on menny, miltä tää on tuntunu, et kyl se on enemmän menny sit näihin, vähän kaikkeen muuhun muutokseen se, se aika ja energia, että jotenki mä en haluu sotkee niit kahta asiaa et must tuntuu et jos mä nyt analysoisin sitä ihan hirveesti, nii, niin niin se voi olla et sielt tuli sit jotain sellasta mikä vaikuttaa myöskin nyt tää että, et mul on tos neljäsataa rullakkoo purettavana et nii ku tavaraa et ne on kaks eri asiaa mut tota must tää on ollu hyvä siis se mikä nii ku päällimmäinen ajatus on nytte. (Päällikkö 1)

Kaikki päälliköt painottavat sitä, että näin isossa yrityksessä muutokset vievät aikaa ja lisäksi työehtosopimusneuvottelut hankaloittivat arkea muutoksen alussa. Tilanne ei ole vielä normalisoitunut täysin haastatteluiden aikana ja yksi päällikkö sanookin toivovansa tilanteen stabiloituvan pian, jotta hän saisi keskittyä omaan rooliinsa täysin.

Päälliköt nostavat onnistumiseksi sen, että vastuuhenkilöt on saatu hyvin mukaan tekemiseen ja he kehuvat porukkaansa. Päälliköt kokevat hyvänä sen, että vastuuhenkilöt ovat ottaneet vastuuta ja työtehtäviä heidän entisestä roolistaan tuotantoesimiehinä. Päälliköt sanovat, että nyt heillä on aikaa enemmän johtamiseen, kun aikaa ei mene enää niin paljoa muun muassa järjestelmien kanssa työskentelyyn.

Positiivisina asioina muutoksessa nähdään myös kasvanut vastuu ja päätäntävalta. Muutoksen myötä päätöksiä pystytään tekemään nyt nopeammin ja paikallisemmin. Yksi päällikkö kuvaa aiempaa tilannetta niin, että tuotantoesimiehellä oli vastuuta, mutta ei päätäntävaltaa. Nyt heillä on enemmän molempia. Päälliköt mainitsevat positiivisena asiana erikseen budjettivastuun, mikä on helpottanut työskentelyä, mistä eräs päällikkö kertoo esimerkissä (95).

- (95) No varmaan nyt sit itseäni taas silmällä pitäen niin kyl se nii kun sai sen ihan puhtaan budjettivastuun niin kyllähän se helpottaa tekemistä. Mä oon vastuussa rahoista, päätän mihin ne käytetään, miten ne käytetään ku sitte se että taas aiemmassa se oli aina se seuraava taho joka istu sen kukkaron päällä ja siitä neuvoteltiin, siinä mielessä se toki on tuonu vapautta. (Päällikkö 3)

Muun muassa budjettivastuu on tuonut lisätarpeita koulutukselle ja antanut mahdollisuuden uusien asioiden oppimiselle. Päälliköt kuvaavat, että uuden oppiminen pitää mielen virkeänä ja auttaa jaksamaan työssä.

Positiiviseen kokemukseen muutoksesta vaikuttaa varmasti haastatteluista esille tuleva päälliköiden kokemus siitä, että he ovat päässeet urallaan eteenpäin tämän uuden roolin myötä. Tähän voi vaikuttaa se, että he kaikki hakivat työtehtävää tilanteessa, jossa kaikille tuotantoesimiehille ei ollut tarjolla päällikön roolia, vaan sen sai vain osa hakijoista. Tämän lisäksi päällikön rooli sisältää enemmän kehittämistä ja oman vastuuhenkilöiden tukemista ja ohjausta, sekä vähemmän järjestelmien tekoa ja muuta arjen tehtävien huolehtimista, mikä koetaan mukavana ja askeleena ylöspäin.

4.8 Kokemus siitä, mihin muutos johtaa

Muutoksen päämäärästä tai suuremmasta kuvasta kysyttiin haastatelluilta kysymyksellä ”Mihin näet tämän muutoksen johtavan?”. Vastaukset kysymykseen ovat melko epämääräisiä ja haastateltavat eivät osaa antaa suoraa vastausta, kuten esimerkeistä (96) ja (97) voi huomata. Kysymys herättää myös naurahduksia, mikä saattaa kertoa epävarmuudesta. Muutama toteaa ympäripyöreästi, että toivoo muutoksen johtavan hyvään lopputulokseen. Vastauksissa ei ole havaittavissa yhtäläisyyksiä vastuuhenkilöiden ja päälliköiden kesken, vaan vastaukset vaihtelevat.

- (96) No tota, tota en en osaa sanoa. On hirveen vaikee sanoa että mihin tää nii ku muotoutuu ja minkälaiseks tää tästä menee. En, tohon en osaa vastata. (Päällikkö 3)
- (97) Jaa-ah. Saa nähdä mihinkä se johtaa. (Vastuuhenkilö 1)

Muutammat haastateltavat pohtivat, että parhaimmassa tapauksessa muutos johtaa laadun paranemiseen ja auttaa yritystä pysymään toimintakykyisenä. Yksi haastateltava nimittää nämä asiat tulevaisuuden kuvaksi ja kertoo näkevänsä muutoksen osana isompaa kokonaisuutta ja suunnitelmaa. Haastateltujen ajatuksia on tuotu esille esimerkeissä (98), (99) ja (100).

- (98) Mä nii ku aattelen sen niin me saatas joku lähetys maaliin, me saatas myös sitä meidän mainetta paremmaks. (Vastuuhenkilö 2)
- (99) (Nauraa) En mä tiedä. Mä toivon että siihen, niihin asioihin kun on nii ku toivottuki johtavan että varmaankin siihen että... (huokaa) että koko yritys pysyy kasassa ja ja muuta haastetta on niin tota et me pysyttäs pinnalla mahdollisimman pitkään ja...se on tietysti mun toive. Ja asiakkaat säilyis ja muuta vastaavaa että ehkä tälläsii hyvin arkisii. (Päällikkö 1)
- (100) Et kyl varmaan nii ku liittyy, liittyy nyt siihen tulevaisuuden kuvaan... varmaan joskus tulevaisuudessa ollaan kaikki jonku yhden terminaalin alla. (Vastuuhenkilö 4)

Näiden ajatuksien lisäksi muutoksen nähdään johtavan kustannussäästöihin ja helpompaan päätöksentekoon ja toimintaan paikallisesti, kuten esimerkeistä (101) ja (102) käy ilmi:

- (101) No kaikessahan yritetään päästä mahdollisimman taloudellisesti et. (Vastuuhenkilö 5)
- (102) Noo toivottavasti hyvään lopputulokseen (nauraa), että me voijaan täällä tehdä niitä päätöksiä silleen nii ku se on ajateltuki ja pystytään ite niitä hyvin johtaa täällä että... Mää uskosin että tää ihan hyvä, hyvä juttu oli. (Päällikkö 2)

4.9 Yleinen suhtautuminen muutoksiin

Haastattelujen lopussa kaikilta kysyttiin yleistä suhtautumista muutoksiin kysymyksellä ”Miten yleensä suhtaudut muutoksiin?” sekä jatkokysymyksellä ”Mistä arvelet sen johtuvan?”. Kukaan haastateltavista ei kerro suhtautuvansa yleisesti muutoksiin negatiivisesti tai epäileväisesti. He kuvaavat olevansa tottuneita muutoksiin yrityksessä

työskennellessään, ja kokevansa muutokset mahdollisuuksina ja työtä virkistävinä asioina, kuten esimerkeistä (103), (104) ja (105) voi havaita.

(103) Mä oon yleensä aika avoin kaikelle, et mul ei tuu semmost heti et tää ei oo hyvä ja ei näin ja mä oon ihan muutosmyönteinen perusluonteeltani et...Et ei mul oo semmost et ennakkojuttui ikinä mihinkään muutoksiin et nii ku. (Vastuuhenkilö 4)

(104) Mä en oo sitä muutosta pitäny nii ku pahana et must se on monta kertaa myöskin mahdollisuus et se ei oo niinkään uhka sillai...mä nään se sillai se on alku jollekki uudelle. (Vastuuhenkilö 3)

(105) Sanottasko näin että minun mielestä on kauheen tylsää jos mikään ei muutu (nauraa), koska sitten mä luonteeltani oon silleen sopivasti laiska niin mä sitten ite keksin jotain semmosta millä mä saan työt hoidettua mahdollisimman helposti. (Vastuuhenkilö 5)

Vaikka kaikki haastateltavat kuvailevat itse suhtautuvansa muutoksiin avoimin mielin, muutamat kertovat yleisen ilmapiirin muutoksia kohtaan olevan jopa muutosvastainen. Tässä tulee esille vastakkainasettelu: minä, joka suhtaudun muutoksiin aina avoimesti vastaan muut, jotka näkevät muutoksen pahana. Seuraavat esimerkit (106) ja (107) havainnollistavat tätä vastakkainasettelua:

(106) Et kaikki muutos ei aina oo pahasta mut tääl vähä kaikki tuntuu ajattelevan et kaikki muutos on huonoo. (Vastuuhenkilö 2)

(107) Mää väitän et se muutos ittessään, nii se on nii ku positiivinen asia, ei negatiivinen. Mut yleinen mielipide on varmaan ku mennään kysymää et 75 prosenttia kokee sen nii ku kauheen uhkana. (Vastuuhenkilö 3)

Haastatellut kuvaavat ymmärtävänsä, että muutokset voivat olla kipeitä, mutta useamman mielestä kyse on siitä, miten itse haluaa muutoksen nähdä. He korostavat yksilön omaa vastuuta muutokseen suhtautumisessa ja kertovat koettavansa itse kääntää muutokset aina positiivisiksi ja yrittävänsä saada samanlaista ajattelutapaa myös muille. Nämä seikat näkyvät seuraavissa esimerkeissä (108), (109) ja (110).

(108) Noh...sehän vähän riippuu siitä muutoksesta mutta sitähan pittää aina vähän aikaa pureskella ja kyllähän se yleensä se pittää jollakin konstilla kääntää sitte, ajatella että se on pos...kääntää positiiviseksi se muutos

että...että tuota niin ei silleen negatiivisesti kannata ruveta ajattelemaan koska monesti ne muutokset mennee läpi että vaikka ne ois minkälaisia. (Päällikkö 2)

- (109) Et se on kyl ihmisestäki kiinni että miten sää sopeudut, et ootko sää semmonen muutosvastanen vai ajatteleks sää sitte näin että tää on tätä päivää et jos me ei olla tässä päivässä nii me ei pärjätä. (Vastuuhenkilö 1)
- (110) Itte pystyy sillä omalla positiivisella asenteella tuomaan niin sanotusti lämpöä tuohon muutokseen mukaan, että sä oot niiku innostunut. (Vastuuhenkilö 1)

4.9.1 Perustelujen ja hallinnan tunteen tärkeys

Avainasemassa muutokseen suhtautumisessa molempien työntekijäryhmien mielestä on muutoksen perustelut. Yksi vastuuhenkilö kertoo muun muassa itse pyrkivänsä aina ottamaan mahdollisimman paljon selvää muutoksen taustoista, jotta kokisi itse ymmärtävänsä muutosta paremmin. Esimerkkinä eräs vastuuhenkilö mainitsee koulutuksen, jossa oli käsitelty työaikaleimausohjeistusta ja työvuorojen suunnittelua. Vastuuhenkilö sanoo, että koulutuksen jälkeen hän todella ymmärsi, miksi on tärkeää, että leimaus tehdään oikein. Hän myös kertoo koulutuksen ansiosta ymmärtäneensä, että aikaisempi työvuorosuunnittelukäytäntö oli hyvin kankea ja oivaltaa nyt, miksi työvuorosuunnittelusta haluttiin kevyempi. Haastateltujen mukaan työntekijän reaktio voi olla hyvin negatiivinen kuullessaan, että työvuorot tehdään jatkossa valmiiksi neljäksi eikä kuudeksi viikoksi. Kuitenkin useampi kertoo, että perusteluiden ja keskustelun kautta moni ymmärtää asian toisenkin puolen ja sen, ettei muutoksella yritetä aiheuttaa hankaluuksia, mitä haastateltavat kuvailevat esimerkeissä (111) ja (112).

- (111) Et se et ei vaan tehä muutoksii sen takia ko et joku on sanonu et nyt tehdään tällanen muutos, et perustellaan se ja et sen pystyy perustelee henkilöstölle ja kaikille nii sitte se on paljon helpompi se muutos ymmärtää. (Vastuuhenkilö 2)
- (112) Pitäs tää alottaa se muutosjohtaminen jo sieltä, niillä hyvin hyvin aikasessa vaiheessa palavereille ja kertua avoimesti asiaa mitä tehään niin se vaikuttaa siihen että porukka tietää ja...tietää sen tuota että mitä tahtuu. Sillon se auttaa sitä...muutoksen läpivientiä. (Päällikkö 2)

Eräs vastuuhenkilö kertoo myös esimerkissä (113), että muutoksessa tärkeää on se tunne, että muutos on hallinnassa:

(113) Mut sit jos se muutos on semmonen et sä pystyt, et siin muutokses pysyy mukana ja sä pysyt nii ku handlaamaan sen nii se on, se on kans nii ku tärkeetä. Et sit jos tulee joku tosi tosi tosi iso muutos et tuntuu et mä en tätä muutosta en nii ku hallitse, nii et sä pystyt sit kysymään apua et millai tätä, millai tätä nyt aletaan hoitamaan. (Vastuuhenkilö 2)

Hallinnan tunteen puuttuminen tulee useammassa haastattelussa esille esimerkiksi siinä, ettei monikaan usko muutoksesta päättäneiden tahojen tienneen, millainen muutoksesta käytännössä tulee. Kun yksilöön kohdistuu iso muutos, jota ei ole kunnolla perusteltu ja hän epäilee, onko muutosta mietitty loppuun asti, hänelle voi tulla tunne hallinnan menettämisestä. Kuten alaluvussa 2.1 kerrottiin, ihmisen psykologiset reaktiot ja asenteet muutokseen muodostuvat juurikin hallintakäsityksen pohjalta. Hallinnan tunteen menettäminen voi tulla myös työmäärän kasvamisesta, kuten aikaisemmin on kuvailtu.

4.9.2 Positiivisen suhtautumisen taustatekijät

Kun haastateltavilta kysyy, miksi he uskovat pystyvänsä itse suhtautumaan muutoksiin niin positiivisesti, nousee kaksi selkeää syytä: sisäänrakennettu, luonteelle ominainen tapa suhtautua uusiin asioihin ja muutokseen tottuminen. Näitä syitä kuvaavat seuraavat esimerkit (114)-(118):

(114) Mää...se nyt on vaan mun luonteenpiirre (nauraa). (Vastuuhenkilö 4)

(115) Mä en tiedä, mä oon varmaan vähän tullu meidän edesmenneeseen rakkaaseen isäämme, et on sieltä tullu se luonteenpiirre. Että tota mä ajattelen positiivisesti paljon asioita. (Vastuuhenkilö 1)

(116) Oon tota ollu siinä viemässä itekki näitä muutoksia tosi paljon läpi niin silleen oppinu siinä että kyllä se sillä positiivisella asenteella mennee, saa paremman tuloksen aikaan. (Päällikkö 2)

(117) Äää no kyl mä koen sillee että mä tota...oon oppinu olemaan ainaki muutoksessa. (Päällikkö 1)

(118) No en mä tiiä, se joteki nyt mejän toimintakin on jo monta vuotta muutunu. Et aiemmin vähän hitaammin ja nyt vähän vauhikkaammin nii kyl siihen muutokseen nii ku tottuu. (Päällikkö 3)

Mielenkiintoista on se, että kaikki haastatellut kuvaavat itseään hyvin avoimina henkilöinä muutoksille. Useampi myös antaa kritiikkiä muille siitä, että muutos nähdään uhkana tai pahana. Tässä täytyy ottaa huomioon se, että harva varmasti sanoisi ääneen olevansa muutosvastainen tai suhtautuvansa lähtökohtaisesti kaikkeen uuteen epäileväisesti. Näin suoraan asiasta kysyttäessä, vastaukset eivät siis yllätä. Vastaukset voivat kuvata sitä, miten henkilöt haluavat nähdä itsensä tai minkä he uskovat olevan yleisesti hyväksyttävämpi ja positiivisempi tapa suhtautua muutoksiin. Kun muutamat haastatellut kuvailivat muun henkilöstön yleisen suhtautumisen muutoksiin olevan huono, voiko tässä tutkimuksessa ollut käynyt sellainen tuuri, että kaikki kahdeksan haastateltua henkilöä sattuvat olemaan siitä vähemmistöstä, jotka suhtautuvat muutoksiin positiivisesti? Toisaalta, tähän tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Voi siis olla, että henkilöt ovat keskimääräistä aktiivisempia ottamaan osaa erilaisiin asioihin sekä ovat uteliaita ja kiinnostuneita oppimaan. Vastauksissa on myös ristiriitaa monen haastatellun kertomuksiin muutoksesta. Useamman kokemukset tutkitusta muutoksesta ja yleisestikin kohdeyrityksessä tehdyistä muutoksista ovat melko huonoja, mutta he kertovat kuitenkin suhtautuvansa muutoksiin yleensä positiivisesti ja avoimin mielin.

5 Tutkimuksen tulokset teorettisessa viitekehyksessä

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksessa nousseita tuloksia verraten niitä aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Aluksi katsotaan, miten haastattelututkimuksessa esille nousseet teemat suhteutuvat alaluvuissa 2.1 ja 2.2 esiteltyyn tieteelliseen teoriaan yksilön muutkokokemuksesta. Tämän jälkeen haastattelututkimuksen tuloksia tarkastellaan vasten alaluvussa 2.3 esiteltyä Kotterin (1995) muutosjohtamisen mallia, jossa muutosta tarkastellaan johdon näkökulmasta. Näiden tarkastelujen jälkeen päästään muodostamaan käytännön ratkaisuehdotuksia haastatteluiden perusteella esille tullessiin haasteisiin.

5.1 Tutkimuksen tulokset ja yksilön sisäiset tekijät muutkokokemuksessa

Persoonallisuuspiirteet

Alaluvussa 2.1 käsiteltiin yksilön muutkokokemuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä persoonallisuuden ja aikaisempien kokemusten kautta tarkasteltuna. Persoonallisuuseroja tarkastellessa esiteltiin yleisesti hyväksytty The Big Five -piirreteoria, jossa ihmisen persoonallisuuden piirteiden ajatellaan olevan tunnollisuus, neuroottisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus ja avoimuus kokemuksille (Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990; Parks & Guay, 2009). Persoonallisuuden piirteistä tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja avoimuus kokemuksille tulivat haastatteluissa esille. Nämä piirteet näkyivät haastateltujen henkilöiden kertomuksissa joko heidän itsensä sanoittamina tai heidän kuvaillessaan omia tuntemuksiaan.

Tunnollisuus tuli etenkin vastuuhenkilöiden puheista ilmi. Yksi vastuuhenkilö kuvaili itseään tunnolliseksi, jonka arveli olevan syynä siihen, että hänen on vaikea lopettaa työt ja lähteä ajallaan kotiin, sillä työtä on tullut niin paljon lisää muutoksen myötä. Myös muiden vastuuhenkilöiden haastatteluissa tuli esille ylitöiden tekeminen ja velvollisuuden tunto tehdä muilta työntekijöiltä jääneet työt loppuun, minkä voi tulkita olevan merkki korkeasta tunnollisuudesta. Haastatteluiden perusteella voi sanoa, että usealla

haastatellulla oli ainakin jonkin tasoista henkistä ahdistusta liittyen vallitsevaan tilanteeseen, eikä muutos ole ollut helppo.

Korkea tunnollisuus voi näkyä taipumuksena ottaa vastuuta itselleen ja tehdä hyvän itsekurin ansiosta enemmän kuin olisi tarve (Rauthmann ja muut, 2015). Tunnolliseksi itseään kuvaava vastuuhenkilö pohti, että oma jaksaminen voi tulla vastaan ennen pitkää, mikä varmasti on tunnollisen työntekijän riskinä. Esimiehen olisi hyvä tunnistaa tämä riski ja huolehtia, ettei työkuorma kasva liian suureksi. Päälliköillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta olla läsnä toimipaikoissa kovinkaan paljoa. Nämä seikat yhdessä korkean tunnollisuuden kanssa tukevat kokemusta yksinäisyydestä, mikä tuli esille muutamissa haastatteluissa. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että korkea tunnollisuus voi vaikuttaa muutoksen kokemiseen stressaavana ja huolta herättävänä, sekä saada yksilön venymään oman hyvinvointinsakin kustannuksella ainakin silloin, kun muutokseen liittyvä roolin muuttuminen haastavampaan suuntaan.

Ulospäinsuuntautuneisuus tuli muutamien vastuuhenkilöiden puheista ilmi siinä, miten he kuvasivat itseään ja omaa toimintaansa työpaikalla. Yksi haastateltu kertoi kokevansa ylipäättään asiat yleensä positiivisena ja useampi kertoi olevansa mielellään vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutuksen kokemisesta mielekkäänä kertoo myös se, että haastatellut henkilöt halusivat itse kertoa kokemuksistaan ja tekivät sen vielä hyvin avoimesti. Nämä seikat kertovat korkeasta ulospäinsuuntautuneisuudesta ja auttavat näkemään toivoa hankaliltakin tuntuissa tilanteissa. Korkea ulospäinsuuntautuneisuus voi auttaa muutoksessa selviytymisessä positiivisen ajattelun kautta ja rohkeutena olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, joten yksilö ei pidä pahaa oloaan ja ajatuksiaan sisällään.

Avoimuus kokemuksille tuli myös esille muutamissa haastatteluissa. Korkea avoimuus kokemuksille voi helpottaa yksilön muutoskokemusta, sillä korkea avoimuuden taso yhdistyy joustavuuteen käyttäytymisessä, korkeaan tiedonhaluun ja kekseliäisyyteen (Chamorro-Premuzic, 2011: 55–57; Costa & McCrae, 1988). Haastatteluissa

vastuuhenkilöistä useampi toi esille tiedonjanonsa muutoksesta, sen syistä ja vaikutuksista. Korkea tiedonhalu näkyi haastatteluissa tarpeena etsiä itse mahdollisimman paljon tietoa muutoksesta, sekä muutoksessa perustelujen tärkeyden esille nostamisena. Yksi vastuuhenkilö toi esille, kuinka hän on koettanut saada esimieheltään tietoja muun muassa kyseiseen muutokseen liittyen, ja kokee turhauttavaksi sen, kun esimies esittää tietämätöntä.

Alaluvussa 2.1.3 itsevarmuuden löydettiin olevan eräs yksilön ominaisuus, joka voi auttaa yksilöä muutoksessa. Itsevarmat yksilöt uskovat pärjäävänsä taidoillaan ja kyvyillään muutoksessa paremmin, mikä voi johtaa proaktiiviseen käyttäytymiseen muutosta kohtaan. Tämä puolestaan auttaa yksilöä sopeutumaan muutokseen ja lisää muutoksen onnistumismahdollisuuksia. (Griffin ja muut, 2010; Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000.) Tässä tutkimuksessa huomionarvoista on se, että vastuuhenkilö, joka ei pitänyt muutosta kummoisena ja kertoi kaiken menneen hyvin, osoitti puheillaan selkeää itsevarmuutta. Samoin yksi päälliköistä osoitti itsevarmuutta haastattelun perusteella. Hän ei kertonut stressanneensa sitä, saako hän hakemansa päällikön paikan, eikä kokenut huolta siitä, pärjäisikö uudessa laajemmassa ja haastavammassa roolissa. Näiden itsevarmojen henkilöiden muutoksesta olivat ehdottomasti positiivisimmat haastattelijoiden joukosta. Itsevarmuudella ja muutokseen sopeutumisella ja positiivisella muutoksesta näyttäisi siis olevan yhteys tämän tutkimuksen perusteella.

Kokemukset aikaisemmista muutoksista

Tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aikaisemmat muutoksesta olivat ehdottomasti positiivisimmat haastattelijoiden joukosta. Itsevarmuudella ja muutokseen sopeutumisella ja positiivisella muutoksesta näyttäisi siis olevan yhteys tämän tutkimuksen perusteella.

Tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aikaisemmat muutoksesta olivat ehdottomasti positiivisimmat haastattelijoiden joukosta. Itsevarmuudella ja muutokseen sopeutumisella ja positiivisella muutoksesta näyttäisi siis olevan yhteys tämän tutkimuksen perusteella.

Tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aikaisemmat muutoksesta olivat ehdottomasti positiivisimmat haastattelijoiden joukosta. Itsevarmuudella ja muutokseen sopeutumisella ja positiivisella muutoksesta näyttäisi siis olevan yhteys tämän tutkimuksen perusteella.

Tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aikaisemmat muutoksesta olivat ehdottomasti positiivisimmat haastattelijoiden joukosta. Itsevarmuudella ja muutokseen sopeutumisella ja positiivisella muutoksesta näyttäisi siis olevan yhteys tämän tutkimuksen perusteella.

Haastatteluissa aikaisemmat muutkokemukset nousivat esille niiden määrän ja laadun kautta. Havaittavissa oli tietynlaista turtumista muutokseen, koska muutoksia tehdään kertomusten mukaan työpaikalla niin paljon. Kaikki haastatellut toivat jollain tavalla ilmi sen, että he ovat tottuneet olemaan muutoksessa. Muutamilla oli myös selkeä mielipide siitä, millä tavalla muutoksia tehdään kyseisessä organisaatiossa, eikä missään haastattelussa tuotu esille sitä, että muutokset menisivät yleisesti hyvin, mikä kuvastaa mahdollisesti haastavaa toimialaa, laajaa maantieteellistä sijaintia ja suurta henkilöstömäärää. Aiempia muutkokemuksia kuvailtiin turhautuneena niin, että muutokset pusketaan läpi väkisin ja sitten vasta mietitään ja ryhdytään korjaamaan jälkiä.

Toinen aiempiin muutoksiin viittaava asia, joka haastatteluissa tuli esille oli muutosvauhti. Muutoksia tulee niin tiheään tahtiin, ettei viesti aina ehdi kulkea jokaiselle työntekijälle tai uusia asioita ei ole vielä ehditty sisäistää, kun jo seuraava muutos tulee. Tutkimuksessa ei suoraan kysytty sitä, miten haastatellut kokevat aiempien muutosten menneen, mutta heidän puheistaan voi tulkita, että aiemmissä muutoksissa olisi ollut parantamisenvaraa ja nyt he näkivät samojen kaavojen toistuneen kyseisessä muutoksessa. Toisaalta on otettava huomioon, että negatiiviset kokemukset jättävät positiivisia kokemuksia suuremman muistijäljen aivoihin ja ihmiselle on luontaista keskittyä negatiivisiin asioihin (Cameron, 2008; Clarke, 2013).

Ristiriitaiset tuntemukset

Kuten on kerrottu, suurin osa ihmisistä kokee muutoksessa ristiriitaisia tunteita ja todellisuudessa ihmisen reaktio muutokseen on harvoin täysin positiivinen tai negatiivinen. Asenteissa muutosta kohtaan voidaan katsoa olevan kolme ulottuvuutta: kognitiivinen, emotionaalinen ja toiminnallinen. (Piderit, 2000.) Ristiriitojen kokeminen kognitioissa voi aiheuttaa vastahakoisuutta muutoksessa (Burnes, 2015).

Haastatteluissa tuli esille usean haastateltavan kohdalla ristiriitainen suhde kyseiseen muutokseen. Tämä näkyi siinä, että he sanoivat muutoksen olevan sinällään tarpeellinen, mutta sitä ei heidän mielestään ole tehty oikealla tavalla tai muutosta ei ole suunniteltu

tarpeeksi hyvin ennen toteutusta. Kokemus osoittaa ristiriidan kognitiivisen ja toiminnallisen ulottuvuuden välillä. Pideritin (2000) mukaan tämä ristiriita saattaa näkyä siinä, että henkilöt tukevat muutosta julkisesti, mutta vastustavat muutosta esimerkiksi anonyymeissa palautteissa, kuten tämän tutkimuksen haastatteluissa. Ristiriitaisuutta muutosta kohtaan oli havaittavissa haastatteluissa myös siinä, että haastateltujen vastaukset eivät olleet välttämättä kovin yksiselitteisiä ja moni koetti sanoittaa tuntemuksiaan erilaisia esimerkkejä pyörittelemällä.

Tekijät, jotka voivat saada muutoksen tuntumaan uhkaavalta

Kuten luvussa 2.2 kuvattiin, muutos voidaan kokea pelottavana tai uhkaavana epävarmuuden tunteen ja itsevarmuuden puutteen seurauksena (Clarke, 2013; Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000). Varsinkin muutoksen alussa yksilö voi tuntea, ettei hän pysty hyödyntämään ominaisuuksiaan, tietojaan, taitojaan ja kykyjään uudessa tilanteessa, mikä voi aiheuttaa ahdistusta, pelkoa ja epävarmuuden tunnetta (Clarke, 2013; Nelissen & van Selm, 2008). Clarken (2013) mukaan tilanne vaikeutuu entisestään, mikäli yksilö tuntee olevansa voimaton ja ulkopuolinen muutoksessa.

Haastatteluissa oli havaittavissa edellä mainittuja tunnusmerkkejä, jotka voidaan tutkimusten mukaan yhdistää muutosvastarinnan taustalla oleviin tekijöihin. Näitä kaikkia seuraavaksi eriteltyjä tunnusmerkkejä yhdistää koettu turvattomuuden tunne. Useampi haastateltava molemmista työntekijäryhmistä kuvasi muutoksen alun tunteitaan epävarmoiksi. Eräs kuvasi olleensa jopa kauhuissaan, kun kuuli muutoksesta, ja useampi kertoi ajatelleensa, että ”mitäköhän tästä tulee” tai ”miten minä tulen tässä pärjäämään”. Valloillaan oli siis huoli omasta pärjäämisestä, mikä kuvastaa juuri sitä, että yksilöt eivät usko omien taitojensa ja kykyjensä riittävän uudessa tilanteessa.

Osa vastuuhenkilöistä kertoi tienneensä jo muutoksen alusta alkaen, ettei muutos tule menemään niin hyvin, kuin mitä heille esiteltiin. Tämä sai aikaan varmasti epävarmuuden tunnetta muutosta kohtaan, sillä he ymmärsivät, ettei muutosta suunnitelleilla henkilöillä ollut tarpeeksi tietoa työn todellisuudesta tai siitä, mihin muutos tulee johtamaan.

Myös eräs päällikkö kertoi omista epävarmuuden tunteistaan muutoksen alussa, kun hän pohti, uskaltaako uutta päällikön roolia hakea ollenkaan. Häntä siis mietitytti omien kykyjensä riittäminen uuteen rooliin, eli täysin sama asia, kuin mikä vastuuhenkilöitä kauhistutti muutoksen alussa. Ainut ero oli se, että päälliköt tekivät tietoisien ratkaisun siitä, että hakevat uutta haastavampaa roolia, kun taas vastuuhenkilöillä uudet vastuut tulivat kysymättä osaksi heidän työtään.

Kuten sanottu, negatiiviset tunteet muutosta kohtaan nousevat usein koetusta epävarmuudesta, mitä voimattomuuden tunne ruokkii entisestään (Clarke, 2013). Useamman vastuuhenkilön puheessa voimattomuuden tunne tuli esille muun muassa silloin, kun he kertoivat sanoneensa jostakin asiasta esimiehelle tai jopa ylemmälle taholle, mutta mitään ei ole silti tapahtunut tai asiaan ei ole palattu sovitusti. Ford ja muut (2008) toteavat, että muutosvastarintaa voi hyvin olla myös ylemmältä taholta alaspäin organisaatiossa, ja se voi ilmetä muun muassa siinä, että johto ja esimiehet sulkevat korvansa henkilöstön mielipiteiltä ja ehdotuksilta. Koulutustilaisuudessa vastuuhenkilöiden huolia ja kysymyksiä oli ainakin näennäisesti kuunneltu. Kysymyksiin ei kuitenkaan palattu sovitusti, mikä sai aikaan turhautuneen ja arvottoman olon, sekä söi luottamusta johtoon ja esimiehiin. Voimattomuuden tunne voi saada aikaan luovuttamisen. Päälliköillä puolestaan oli toisenlainen voimattomuuden tunne muutoksen alussa, sillä töiden jatkumisesta ei ollut tietoa. Heillä ei ollut muuta vaihtoehtoa, kuin odottaa päätöksiä, mikä tuntui raskaalta.

Muutosvastarinnan tunnusmerkeissä kerrottiin olevan myös vastakkainasettelujen syntyminen (mm. Clarke, 2013; Godkin & Allcorn, 2008). Vastuuhenkilöiden haastatteluissa esiintyi tiettyjä vastakkainasetteluja, kuten me vs. he -asetelma tuotannon työntekijöiden ja johdon välillä. Tämä vastakkainasettelu tuli esille ilmauksissa, kuten ”isot herrat Helsingissä” sekä ajatuksessa ”johto ei tiedä, kuinka haastavaa tämä työ oikeasti on” tuoden esille sen, että tuotannon työtä ei arvosteta niin paljon, kuin olisi syytä. Muutos saatiin ainakin osittain tulkita arvostuksen puutteen näyttämisenä henkilökohtaisella tasolla, mikä nousi esille useita kertoja haastatteluissa suoraan sanottuna tai esimerkiksi

toteamalla, että esimiesten työt teetetään nyt heillä halvemmalla. Tällainen tilanne voi saada aikaan vastakkainasettelujen yltymisen (Clarke, 2013).

Vastuuhenkilöt loivat vastakkainasettelua myös muiden tuotannon työntekijöiden ja heidän itsensä välille. Tämä näkyi muun muassa erään vastuuhenkilön todetessa, että pelkäsi tuotannon työntekijäksi hän ei enää ryhtyisi. Toinen esimerkki tuli esille useamman vastuuhenkilön haastattelussa, kun he kertoivat olevansa itse avoimia muutokselle, mutta muut vastustavat tai voivat vastustaa muutosta. Eräs vastuuhenkilö myös totesi, että muutoksissa häntä inhottaa se, kun työntekijöitä aletaan luokittelemaan sen mukaan, kenen puolella hän seisoo. Hän oli siis huomannut vastakkaisten leirien muodostumisen, joka ei ole erikoista muutoksissa (Godkin & Allcorn, 2008).

5.2 Tutkimuksen tulokset ja johdon näkökulma muutokseen

Tämä tutkielma käsittelee yksilön muutoskokemusta. Yksilöiden kokemuksiin kuitenkin vaikuttaa tutkielman aineistonkin perusteella se, miten muutosta suunnitellaan ja johdetaan organisaatiosta käsin. Siksi on perusteltua ottaa tarkasteluun lyhyesti myös johdon näkökulmasta muutosta tarkasteleva malli ja on mielenkiintoista tarkastella, miten tämän tutkielman haastateltujen yksilöiden kokemukset suhteutuvat Kotterin (1995) muutosjohtamisen teoriaan. Tämä malli pitää edelleen paikkaansa muutoksen johtamisen teorioiden kärjessä (Appelbaum ja muut, 2012; Hughes, 2016), kuten aiemmin käsiteltiin. Seuraavaksi käydään Kotterin (1995) mallin portaat läpi ja tutkitaan, mitä kytköksiä niihin voidaan löytää tutkimuksen aineistosta.

1. Luodaan kiireen tuntu muutoksen toteuttamiseen

Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot muutoksen kiireellisyydestä ja tarpeellisuudesta osoittivat sen, että haastatelluilla työntekijöillä ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä haaste tai tarve muutoksen taustalla on, mutta useampi piti muutosta kuitenkin jossain määrin tarpeellisena. Moni haastatelluista arveli muutoksen johtuneen säästötarpeesta, mutta

ihmetteli sitä, miksi muutos piti tehdä niin nopealla aikataululla ja vielä lomakaudella. Kotter (1995) kertoo mallissaan, että huono taloudellinen tilanne muutoksen taustalla saattaa vaikuttaa positiivisesti muutoksen kokemiseen tarpeellisena. Tutkimuksen havainnot tukevat tätä ajatusta. Kiireen ihmettely ja epävarmuus muutoksen syistä korostavat sitä, että kiireen tuntu siis onnistuttiin luomaan muutoksen alussa, mutta se tehtiin ennemminkin ylhäältä tulevilla ilmoituksilla, kuin saaden jokainen organisaation jäsen ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja tarpeellisuus. Kotterin (1995) mallin ensimmäisessä portaassa mainittu viestinviejän alas ampuminen sai tukea tästä tutkimuksesta, sillä muutama vastuuhenkilö totesi, että heidät ammutaan alas työntekijöiden toimesta usein, kun vievät jotain tietoa heille ja saavansa ”tuntea nahoissaan” työntekijöiden ärtymyksen.

2. Muodostetaan tiimi, joka ohjaa muutosta eteenpäin.

Tutkimuksen aineistosta ei käy ilmi, millainen tiimi on työskennellyt muutoshankkeen keskiössä, mutta epäsuorasti viittauksia tulee johtoon. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan ole ollut mukana viemässä kyseistä organisaatiomuutosta eteenpäin, vaan heidän roolinsa on ollut muutoksen vastaanottajina. Olisi tärkeää, että muutosta eteenpäin vievällä tiimillä olisi riittävä käsitys siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan käytännössä ja mikä nykytilanne on, jos tiimiin ei ole mahdollista ottaa mukaan muutoksen kohteena olevasta työntekijäryhmästä edustajia. Muuten on riski, ettei suunniteltu muutos tule vastaamaan todellisuutta, kuten tutkitussa muutoksessa kävi vastuuhenkilöiden uusien työtehtävien vaatiman ajan suhteen. Muun muassa tämä on aiheuttanut vastuuhenkilöissä turhautumista ja tunteen, ettei heidän työtään arvosteta, eikä muutoksesta päätäneet tiedä tarpeeksi hyvin, mitä heidän työnsä käytännössä on.

3. Luodaan visio ja 4. Viestitään tämä visio koko henkilöstölle

Haastatellut eivät osanneet kertoa selkeästi, mihin muutos tulee johtamaan. Suurin osa totesi naurahtaen, että toivottavasti muutos johtaa johonkin hyvään lopputulokseen, ja muutamat arvelivat muutoksen liittyvän ”tulevaisuuden kuvaan”. Muutokseen sitoutuminen ja sen aktiivinen edistäminen on varmasti haastavaa, mikäli ei tiedä kunnolla,

mihin muutos liittyy laajemmassa kuvassa. Muutoksen vastustaminenkin on todennäköisempää, jos ilmassa on epävarmuutta (mm. Clarke, 2013; Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000). Yksi haastateltu myös totesi, ettei hän ole miettinyt muutosta sen enempää, sillä se voisi häiritä hänen työskentelyään. Tästä voi tulkita hänen tietävän, ettei kaikki ole niin kuin pitäisi, joten on helpompi tehdä työt ”laput silmillä”, eikä ajatella liikaa.

5. Valtuutetaan henkilöstö mukaan muutokseen

Tutkimuksen tuloksista ei käy ilmi missään kohtaa, että haastateltuja työntekijöitä olisi otettu mukaan muutoksen suunnitteluun tai uusien toimintatapojen miettimiseen. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että näin olisi kannattanut tehdä, sillä nyt haastateltujen koettu rooli muutoksessa oli ainoastaan muutoksen kohde. Vastuuhenkilöillä on tunne, että heidän pitäisi vaan jaksaa tehdä entistä lujemmin töitä. Osallistamisen tärkeyttä käsitellään osiossa 5.3. Haastatteluiden perusteella vastuuhenkilöt tuntevat itsensä voimattomiksi. Heidän hallinnan tunteensa muutoksesta on suurimmaksi osaksi heikko. Tummers ja muut (2015) kertovat, että jos yksilö kokee olevansa voimaton, ja että hänen tehtävänä on vain totella ylempää tulevia ohjeita, laskee se hallinnan tunteen lisäksi myös aktiivisuutta, joustavuutta ja luottoa omiin kykyihinsä.

6. Suunnitellaan ja luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia

Tutkittu organisaatiomuutos tuli voimaan vasta muutama kuukausi ennen haastateltujankohtaa. Siten tämän portaan tarkasteleminen suhteessa tutkittuun muutokseen ei ole sellaisenaan mahdollista. Haastatteluissa kuitenkin kysyttiin, mikä muutoksessa oli onnistunut siihen mennessä. Moni haastateltava mainitsi, että tällainen muutos vie aikaa, ja että vielä ei voi vetää johtopäätöksiä onnistumisista tai epäonnistumisista. Kuitenkin muutamia konkreettisia onnistumisia jo löydettiin, kuten työaikakirjanpidon siirtyminen vastuuhenkilöille, tai päälliköiden budjettivastuu.

7. Vahvistetaan saavutettuja kehitysaskelia ja työstetään edelleen muutosta

Tarkastellussa organisaatiomuutoksessa tämä vaihe on vielä suurimmaksi osaksi edessä. Kuitenkin jatkossa, kun systeemejä ja rakenteita viilataan edelleen, olisi hyvä ottaa mukaan vastuuhenkilöt ja päälliköt näiden tarkasteluun haastatteluissa ilmenneiden asioiden perusteella. Etenkin vastuuhenkilöiden tyytyväisyyttä voisi parantaa ottamalla heidät mukaan aktiivisesti muutoksen jatkotyöstöön.

8. Vakiinnutetaan uudet menettely- ja toimintatavat työyhteisöön

Kun tämä vaihe aikanaan tulee tutkitussa organisaatiomuutoksessa, korostettavat konkreettiset asiat, jotka ovat saavutettu muutoksen johdosta, voisivat olla esimerkiksi laadun paraneminen tai päätösten nopeutuminen. Viestintään tulee myös kiinnittää erityisesti huomiota. Viesti muutoksen myötä saavutetuista asioista pitäisi saada tehokkaammin viestittyä kaikille organisaation jäsenille, kuin mitä muutoksen syiden tai isomman kuvan viestiminen on onnistunut tähän mennessä.

5.3 Käytännön ratkaisuehdotukset

Viestintä

Viestinnän merkitys muutoksessa on kiistaton (mm. Kotter, 1995; Nelissen & van Selm, 2008). Muutoksessa viestinnän pitäisi olla johdonmukaista, riittävää ja laadukasta, jolloin sillä voidaan helpottaa muuttuvien asioiden omaksumista ja lisätä tietoisuutta halutusti (Clarke, 2013; Neves, 2009). Viestinnän laatuun ja sen määrään tyytyväinen työntekijä suhtautuu muutokseen todennäköisemmin positiivisemmin, kuin jos viestintään oltaisiin tyytymättömiä (Nelissen & van Selm, 2008).

Molempien haastateltavien työntekijäryhmien kohdalla tuli esille viestinnässä koetut puutteet. Haastatteluissa selvisi, että esimerkiksi muutoksen taustalla olevaa syytä ei joko oltu viestitty vastuuhenkilöille ja päällikölle, tai sitten viestinnän laatu ei ollut tarpeeksi hyvää. Päälliköiden haastatteluiden perusteella heidän uuden roolinsa

viestimisessä oli myös puutteita, mikä sai aikaan huhuja ja spekulatioita siitä, uskaltaako päällikön roolia hakea ollenkaan. Todellisuus muodostui kuitenkin erilaiseksi, eli annettu tieto ennen muutosta ei vastannut todellisuutta, mikä realisoitui vasta organisaatiomuutoksen myötä. Sama kävi myös vastuuhenkilöiden kohdalla, mutta toisinpäin, kuten on käynyt ilmi. Kuten Elias (2009) toteaa, haasteena muutoksessa on sen esittely niin, että muutos koetaan mahdollisuutena, eikä niin, että muutos tuottaa hyödyn organisaatiolle työntekijöiden kustannuksella. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että vastuuhenkilöistä muutos tuntui pitkälti siltä, että se tehtiin heidän kustannuksellaan.

Ratkaisuehdotus

Tutkielmassa ehdotetaan huomion kiinnittämistä runsaampaan ja laadukkaampaan viestintään. Tällä saadaan muun muassa huhujen ja väärän tiedon määrää vähennettyä, sekä luotua läpinäkyvyyttä organisaatioon, mikä lisää osaltaan kadoksissa olevaa luottamusta. Viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota sen selkeyteen ja käytettyyn kieleen, jotta se olisi mahdollisimman ymmärrettävää eikä jätä tulkinnanvaraa. Lisäksi, jos jostain asiasta ei vielä osata sanoa, niin sanotaan se ääneen, jotta työntekijöille ei muodostu vääränlaisia kuvitelmia muutoksesta ja tunnetta, että heiltä salailtaan tietoa. Lisäksi tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota positiivisiin asioihin ja mahdollisuuksiin, pitäen kuitenkin kiinni tiukasti totuudesta.

Osallistaminen

Tieteellisen kirjallisuuden perusteella henkilöstön osallistaminen on olennainen osa onnistunutta muutosta (mm. Devos ja muut, 2007; Kotter, 1995; Tummers ja muut, 2015). Osallistamisen ideana on saada henkilöille, joita muutos koskettaa, sellainen olo, että heidän mielipiteitään kuunnellaan, heiltä kysytään ideoita ja ehdotuksia, ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen (Tummers ja muut, 2015). Tällä saadaan vaikutettua yksilöiden hallinnan tunteeseen ja luotua psykologisen turvallisuuden tunnetta (Elias, 2009; Tummers ja muut, 2015).

Tutkitussa muutoksessa varsinkin vastuuhenkilöiden kokemus koko muutoksesta oli varsin negatiivinen ja tähän vaikutti oleellisesti se, että he kokivat jääneensä ulkopuoliseksi muutoksessa. Heillä oli tunne, että uudet vastuut vyörytettiin heille kysymättä ja niiden laajuutta vähäteltiin. Osallistamalla vastuuhenkilöitä muutosta suunnitellessa ja sen edessä olisi saatu luultavasti negatiivisia kokemuksia ja ajatuksia muutoksesta vähennettyä. Vastuuhenkilöiden haastatteluiden perustella halua osallistua ja vaikuttaa tuntuisi olevan. Monella oli paljon asioita mielen päällä ja heistä oli selvästi mukava saada jakaa tuntemuksiaan haastattelussa. Vastuuhenkilöillä oli myös ideoita tilanteen ja muutosten parantamiseksi, ja muun muassa se, että heiltä kysyttäisiin mielipiteitä tai vinkkejä johonkin heitä koskettavaan asiaan, koettiin tärkeäksi. Päälliköiden haastatteluissa samantyyppistä tarvetta vaikuttaa ei noussut esille, mikä johtuu varmasti siitä, että he tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan yleisesti enemmän muutoksiin ja työhönsä.

Ratkaisuehdotus

Ratkaisuehdotuksena tuleviin muutoksiin tässä tutkielmassa esitetään osallistamisen hyödyntämistä laajemmin vastuuhenkilöiden suuntaan. Vastuuhenkilöiden potentiaalia, ammattitaitoa ja innokkuutta pitäisi pystyä hyödyntämään systemaattisesti. Tällä organisaatio ja johto saisivat arvokasta tietoa tuotannosta tueksi työhönsä, luottamus vastuuhenkilöiden, esimiesten ja johdon välillä paranisi ja voitaisiin päästä lähemmäs tilannetta, jossa vastakkainasettelu johdon ja työntekijöiden välillä ei olisi niin voimakasta. Lisäksi vastuuhenkilöt tuntisivat itsensä arvostetuiksi, mikä voisi helpottaa henkistä ahdistusta ja yksinäisyyden tunnetta. Vastuuhenkilöiden osallistamisella johto ja esimiehet saisivat oivallisen kumppanin tuotantoa koskeviin muutoksiin, millä he helpottaisivat samalla omaa työtään.

Esimiehen ja organisaation parempi tuki ja arvostus

Kuten luvussa 2.3.3 kerrottiin, yksilöt voivat tarvita esimieheltään normaalia enemmän tukea muutoksessa sen aiheuttaman epävarmuuden ja huolestuneisuuden vuoksi, minkä kerrottiin myös vaikuttavan koettuun tyytyväisyyteen ja muutokseen sitoutumiseen (Elias & Mittal, 2001). Myös ilmapiirillä kerrottiin olevan vaikutusta yksilöiden

kokemukseen muutoksesta (Choi & Ruona, 2011). Muutosta edesauttava ja ahdistusta vähentävä ilmapiiri on sellainen, jossa yksilöille annetaan aikaa ja tilaa, sekä luodaan turvallisuuden tunnetta (Godkin & Allcorn, 2008). Esimiehen ja alaisen välisellä luottamuksella on merkittävä rooli hyvän ilmapiirin rakentajana (Oreg ja muut, 2011). Esimiehen pitäisi olla toiminnassaan johdonmukainen ja puheissaan rehellinen sekä välttää kaikin tavoin pienintäkään harhaanjohtamista (Devos ja muut, 2007; Ford ja muut, 2008).

Päälliköistä yksi ja vastuuhenkilöistä useampi kokivat kaipaavansa enemmän tukea esimieheltään. Vastuuhenkilöiden kohdalla lisätuen tarve oli varsinkin heillä, joilla esimies ei ollut samassa toimipisteessä. Vastuuhenkilöt kokivat tarvetta nimenomaan henkiselle tuelle ja esimiehiltä kaivattiin aitoa auttamishalua. Haastatteluiden perusteella esimiesten sanottiin olevan kiinnostuneita vain työtehtävien sujumisesta, eikä esimerkiksi työntekijöiden henkisestä jaksamisesta. Sinänsä ei ole yllättävää, että moni koki tarvitsevänsä enemmän tukea esimieheltänsä, sillä päällikkö ei välttämättä ehdi käymään kaikissa toimipisteissään edes muutaman viikon välein. Tilannetta hankaloitti tässä muutoksessa vielä varmasti se, että vastuuhenkilöiden esimiehet, entiset tuotantoesimiehet ja nykyisen päälliköt, olivat itse samanaikaisesti muutoksessa osallisina. Esimiesten kokiessa epävarmuutta se varmasti heijastui myös vastuuhenkilöihin, kun esimiehet eivät pystyneet tarjoamaan riittävästi tukea oman tilanteensa takia. Lisäksi päälliköillä oli oman roolinsa kanssa uutta opeteltavaa samaan aikaan, kun vastuuhenkilöiden vastuut alkoivat hahmottumaan heille, jolloin he olisivat tarvinneet henkistä tukea.

Vastuuhenkilöt kokivat myös, että tukea tarvittaisiin enemmän koko organisaation taholta. Heidän mielestään heitä ei arvosteta, mikä näkyy muun muassa heidän palkassaan ja siinä, etteivät he saa ääntään kuuluviin. Lisäksi he kokivat tulleen harhaan johdetuiksi muutoksessa. Nämä seikat ovat saaneet aikaan epäoikeudenmukaisuuden tunteen ja syöneet luottamusta ylemmältä tulevaan tietoon ja siellä istuviin ihmisiin. Luottamuksen puute muutoksesta päättäneisiin ja siitä viestineisiin tahoihin tuli esille useasti sekä vastuuhenkilöiden että päälliköiden haastatteluissa.

Ratkaisuehdotus

Ratkaisuehdotuksena tässä tutkielmassa ehdotetaan lisäajan järjestämistä vastuuhenkilöiden ja päälliköiden välille. Säännölliset ja tarpeeksi usein käytävät keskustelut rakentaisivat luottamusta ja auttaisivat heitä tuntemaan paremmin toisensa. Sovituista asioista tulee myös pitää kiinni ja hankaluuksiin pyrkiä löytämään ratkaisuja. Tutkimuksessa selvisi, että tuen tarpeet vaihtelevat yksilöittäin paljonkin. Esimies ei siis voi olettaa, että on antanut tarpeeksi tukea, vaan hänen tulee kuunnella herkällä korvalla työntekijöitään. Myöskin se, että päällikkö varaa aikaa säännöllisesti vastuuhenkilöilleen, osoittaa arvostamista ja tarjoaa vastuuhenkilöille kanavan keskustella esimerkiksi työmäärästä, omasta jaksamisestaan, onnistumisista ja paljon muusta. Päälliköllä olisi näin myös aikaa kiittää ja kannustaa vastuuhenkilöitään eteenpäin, sillä haastatteluissa kävi ilmi se, että he pitivät vastuuhenkilöiden työtä tärkeänä, mutta se ei välity vastuuhenkilöille asti. Varsinkin muutostilanteissa pitäisi luoda tarpeeksi aikaa avoimeen keskusteluun ja ajatusten jakamiseen, sillä muuten yksilöt alkavat padota asioita sisälleen (Piderit, 2000).

Toisena ratkaisuehdotuksena esitetään avoimempaa keskusteluyhteyttä organisaation ylempien tahojen ja tuotannon työntekijöiden välillä ja tarkempaa huomiota siihen, että kaikki mitä muutoksesta kommunikoidaan, on varmaa, rehellistä ja harkittua tietoa. Mikäli jostakin asiasta ei vielä olla täysin varmoja, sanotaan se ääneen, otetaan ehdotuksia vastaan ja palataan asioihin sovitusti. Lisäksi vastuuhenkilöiden palkkaa olisi syytä tarkastella uudelleen, tai ainakin keskustella asiasta yhdessä avoimesti, sillä tämä asia herätti kovasti turhautumista ja paha mieltä vastuuhenkilöissä. Asiaan pitäisi palata sovitusti organisaation puolelta ja mikäli palkkaan ei ole tehtävissä muutosta, tämä pitäisi perustella vastuuhenkilöille huolellisesti ja ymmärrettävästi, ja antaa heille mahdollisuus tuoda asiaan oma kantansa.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on käsitelty yksilön muutkokokemusta tieteellisen tutkimuksen valossa, sekä tarkasteltu yksilön muutkokokemusta haastattelututkimuksesta kerätyn aineiston kautta. Tavoitteena on ollut selvittää niitä yksilön sisäisiä tekijöitä ja työorganisaation kautta vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen ja näin ollen myös selittävät eroja yksilöiden välillä. Muutosjohtamisen alalla mielenkiinto yksilöiden psykologisten reaktioiden tunnistamiseen on kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosien aikana ja muutosten johtajat ovat ilmaisseet tarpeensa ymmärtää muutosta paremmin yksilön kokemuksen näkökulmasta (Chen & Wang, 2007; Gilley ja muut, 2012). Tästä tarpeesta muodostui tutkimuksen toinen tavoite: löytää konkreettisia keinoja, joilla organisaatio voi vaikuttaa positiivisesti yksilöiden muutkokokemuksiin ja näin parantaa myös muutoksen onnistumismahdollisuuksia.

Muutosjohtamisen alan tutkimuksissa on painottunut organisaatiotason näkökulma (Gilley ja muut, 2012; Oreg ja muut, 2011), joten yksilötason osalta riittää tutkittavaa (Elias, 2009). Pääluvun 2 lopussa esiteltiin muutosjohtamisen alan siteeratuin muutosmalli, joka on Kotterin (1995) käsialaa (Hughes, 2016). Malli kuvastaa yhä vallallaan olevaa käsitystä muutoksen johtamisesta ja sopivista toimintatavoista johdon näkökulmasta tarkasteltuna (Chen & Wang, 2007; Gilley ja muut, 2012; Oreg ja muut, 2011). Tämä tutkimus haastaa Kotterin (1995) mallin taustalla olevan käsityksen henkilöstöstä massana korostaen yksilön henkilökohtaisen kokemuksen merkitystä muutoksessa ja vastaa siten liiketoiminnan johtajien ilmaisemaan tarpeeseen lisäämällä ymmärrystä muutoksesta yksilön näkökulmasta tarkasteltuna.

6.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu

Tutkielman tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista kaksi ensimmäistä olivat 1) *Mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen?* ja 2)

Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilön muutkokokemukseen? Näitä tutkimuskysymyksiä selvitettiin aiemman tieteellisen tutkimuksen avulla.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkastellessa, ihmisen persoonallisuuden piirteillä löydettiin olevan vaikutus yksilön tyypilliseen tapaan käyttäytyä ja kokea. Persoonallisuuden löydettiin myös selittävän yksilöiden välisiä eroja reagoida muutokseen. Piirreteorioista tarkasteltiin viiden faktorin mallia, jossa persoonallisuuden piirteitä on määritelty viisi: tunnollisuus, neuroottisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus ja avoimuus kokemuksille (Costa & McCrae, 1988; Goldberg, 1990; Parks & Guay, 2009). Persoonallisuuden lisäksi hallintakäsityksellä löydettiin olevan vaikutus yksilön psykologisiin reaktioihin ja asenteiden muodostumiseen, sillä se kuvaa, missä määrin yksilö uskoo voivansa itse vaikuttaa muutokseen ja sen lopputuloksiin (Chen & Wang, 2007; Rotter, 1966).

Menneisyyden kokemuksilla löydettiin myös olevan vaikutus yksilön muutkokokemukseen. Aikaisemmat positiiviset ja etenkin negatiiviset kokemukset vastaavanlaisista muutoksista yhdistyvät yksilön mielessä nykyiseen muutostilanteeseen, ja siksi ne vaikuttavat yksilön tuottamaan reaktioon (Cameron, 2008; Clarke, 2013; Godkin & Allcorn, 2008). Yksilö myös peilaa muutosta hänen omaan sen hetkiseen tilanteeseensa ja muodostaa asenteen muutosta kohtaan (Lau & Woodman, 1995).

Haastattelututkimuksessa löydettiin edellä mainittuja yksilön sisäisiä tekijöitä, jotka luvussa 2.1 esiteltiin vaikuttavan yksilön muutkokokemukseen. Erityisesti kolme persoonallisuuden piirrettä nousivat esille: tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja avoimuus kokemuksille. Haastateltujen henkilöiden puheissa ja ajattelutavoissa oli tunnistettavissa kullekin kolmelle piirteelle tyypillisiä tapoja käyttäytyä. Haastatteluissa nousi myös esille voimattomuuden tunne muutosta kohtaan, mikä yhdistyi tyytymättömyyteen ja negatiivisiin kokemuksiin muutoksesta. Lisäksi yrityksen muutoshistoria näkyi haastatteluissa, kun haastatellut peilasivat kyseistä organisaatiomuutosta aiempiin kokemuksiinsa. Näiden tutkimustulosten voidaan siis sanoa tukevan aiempaa tieteellistä tutkimusta.

Aiempien tutkimusten perusteella muutoksen löydettiin aiheuttavan yksilössä surun ja epävarmuuden tunteita, jotka voivat aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa (Clarke, 2013; Hornung & Rousseau, 2007; Nelissen & van Selm, 2008; Piderit, 2000). Epävarmuudesta syntyy itseluottamuksen puute, kun yksilö ei usko selviytyvänsä muutoksesta kyvyillään, mikä puolestaan lisää ahdistusta ja vähentää proaktiivista käyttäytymistä (Clarke, 2013; Griffin ja muut, 2010; Hornung & Rousseau, 2007; Piderit, 2000). Jos yksilö kokee muutoksen haitat ja riskit suurempina kuin sen hyödyt, hän saattaa käyttäytyä vastahakoisesti muutosta kohtaan, jota kuvataan käsitteellä muutosvastarinta (Clarke, 2013; Oreg ja muut, 2011). Haastattelututkimuksessa löydettiin kirjallisuuden esittelemiä tunnusmerkkejä muutosvastarinnasta, kuten vastakkainasetteluiden luominen. Muutosvastarinnan taustatekijöistä selkeimmin välittyivät haastateltujen kokema epävarmuus ja huoli. Tämän tutkimuksen perusteella muutosvastarinnan voi tulkita kumpuavan koetusta turvattomuudesta.

Tutkitun kirjallisuuden perusteella viestinnän, osallistamisen ja esimiehen tuen löydettiin olevan tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön muutkokemukseen hänen ulkopuoleltaan työorganisaatiosta (Clarke, 2013; Devos ja muut, 2007; Nelissen & van Selm, 2008; Tummers ja muut, 2015). Aiempi tutkimus ehdottaa, että näihin seikkoihin huomiota kiinnittämällä voidaan parantaa muutoksen onnistumismahdollisuuksia yksilöiden muutkokemusten kautta. Siksi haastatteluissa käsiteltiin osallistamista, koettua tukea ja viestintää tavalla tai toisella, jotta saatiin selville haastateltujen kokemuksia näistä aiheista ja pystyttiin löytämään keinoja, joilla muutkokemusta voi parantaa.

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli 3) *Mitä työorganisaatio voi tehdä, jotta yksilön muutkokemus muodostuisi paremmaksi?* Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin aieman kirjallisuuden lisäksi haastattelututkimuksella, jossa haastatellut henkilöt kertoivat omasta muutkokemuksestaan organisaatiomuutoksessa, joka aiheutti muun muassa muutoksia heidän vastuissaan. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tutkimuskysymyseen pystyttiin vastaamaan, kun haastatteluissa esille nousseita kokemuksia ja ajatuksia peilattiin tieteelliseen kirjallisuuteen, muun muassa kahden ensimmäisen

tutkimuskysymyksen löydöksiin ja Kotterin (1995) kahdeksan portaan muutosmalliin. Haastattelututkimuksessa viestinnällä, osallistamisella sekä esimiehen ja organisaation tuella löydettiin olevan ratkaisevat vaikutukset yksilön muutokokemukseen, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia. Lopulta näiden pohjalta muodostettiin konkreettiset ratkaisuehdotukset case-yritykselle näihin kolmeen teemaan. Kaikkiin näihin teemoihin linkittyi tavalla tai toisella arvostuksen tunteen lisääminen. Kiinnittämällä erityistä huomiota näihin teemoihin case-yritys voi nostaa mahdollisuuksiaan onnistua muutoksissa jatkossa paremmin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa tulee pyrkiä välttämään virheitä, minkä takia tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennaista. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin monenlaisia tapoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta, eikä ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita siitä, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pitäisi arvioida. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6 ja 6.3) Perinteiset tavat arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja laatua ovat reliaaabelius ja validius (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188). Reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen, kun taas validiteetti kertoo siitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on pitänytkin tutkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2). Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 6.2) kertovat, että reliabiliteetti ja validiteetti ovat alun perin määrälliseen tutkimukseen kehitettyjä arviointikeinoja, mutta Hirsjärven & Hurmeen (2008, s.189) mukaan näitä voidaan käyttää myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, kunhan käsitteitä sovelletaan tutkimukseen sopiviksi.

Laadullisessa tutkimuksessa reliaaabelius liittyy selkeimmin tutkijan toiminnan ja aineiston laadun arviointiin, esimerkiksi siihen, kuinka tarkasti ja hyvin haastattelut on litteroitu tai onko kaikki haastattelut litteroitu. Reliaaabeliutta pohtiessa ei niinkään arvioida haastatteluaineiston sisältöä vaan sitä, kuinka luotettavaa tutkijan tekemä analyysi haastatteluista on. Aineiston reliaaabeliutta arvioitaessa täytyy muistaa, että haastattelut ovat

aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnan tulos. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 189.)

Litterointi tehtiin sanatarkasti kaikista haastatteluista ja litteraatista jätettiin pois ainoastaan haastattelutallenteiden alku- ja loppujutustelut tutkijan ja haastateltavan välillä. Samaa tarkkaa litterointityyliä noudatettiin kaikissa haastatteluissa alusta loppuun asti ja tutkija litteroi kaikki haastattelut itse. Haastattelutallenteiden laatu oli varsin hyvä ja välineiden toimivuus testattiin aina ennen haastattelun alkua. Tarkka ja huolellinen litterointi parantaa tutkimuksen reliabiliutta, sillä tarkasti litteroidusta aineistosta on tehtävissä laadukkaampi analyysi (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 189).

Aineiston laatua pyrittiin parantamaan ennen jokaista haastattelua ja haastatteluiden aikana painottamalla haastateltaville henkilöille, että haastattelukeskustelu on täysin luottamuksellinen ja äänitystallenne tulee vain tutkijan käyttöön, jotta tutkija pystyy palaamaan haastatteluun myöhemmin ja voi haastattelutilanteessa keskittyä vain kuuntelemiseen. Tällä haluttiin saada haastateltavat kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan mahdollisimman vapaasti ja avoimesti, jotta tutkija pääsisi heidän ajatusmaailmaansa sisälle. Haastatteluiden tallentamisella pyrittiin myös lisäämään aineiston luotettavuutta, koska tällöin tutkimuksen aineisto ei perustunut muistiinpanoihin ja tutkijan muistiin. Aineiston laatua pyrittiin myös parantamaan toteuttamalla haastattelut yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voisivat kertoa täysin avoimesti ja rehellisesti kokemuksistaan, eikä toisen haastateltavan läsnäolo vaikuttaisi vastauksiin.

Hirsjärven & Hurmeen (2008, s.189) mukaan tutkimuksessa on tärkeää, että sen tulokset heijastavat tutkittavien henkilöiden ajatusmaailmaa mahdollisimman hyvin. Tähän pyrittiin teemahaastatteluilla, joka antaa aineistonkeruumenetelmänä joustavuutta haastatteluiden kulkuun. Haastatteluissa keskustelua ei ohjattu tiukasti haastattelukysymysten mukaisesti eteneväksi, vaan jokaisen haastattelun kulku oli hieman erilainen riippuen siitä, millaisia aiheita ensimmäisten kysymysten vastauksista nousi esille. Tutkija antoi aikaa haastateltaville vastata rauhassa ja myös ikään kuin ajatella ääneen, jotta tutkija

saisi mahdollisimman hyvin kiinni haastateltavien ajatusmaailmasta ja henkilökohtaisista kokemuksista. Tutkielman lukijalle on pyritty avaamaan haastateltujen henkilöiden ajatusmaailmaa laittamalla runsaasti esimerkkejä haastatteluista lukuun 4, joissa haastattelututkimuksen tuloksia käsitellään. Tämä lisää tutkielman luotettavuutta, sillä lukija pystyy itse nähdä aineistosta osia, joiden perusteella analyysi ja päätelmät on tehty. Läpinäkyvyyden lisäksi näin on saatu haastateltujen ääni konkreettisesti kuuluviin tässä tutkielmassa.

Tutkimuksen validiteettia paransi se, että tutkija koosti haastattelukysymysten teemat tieteellisen kirjallisuuden pohjalta ja kysymyksiä testattiin esihaastattelussa. Esihaastattelun perusteella kysymysten huomattiin antavan vastauksia, jotka selvittävät tutkittavia aiheita, joten niillä päätettiin jatkaa seuraaviin haastatteluihin. Haastatteluiden aikana tutkijalla oli kuitenkin mahdollisuus kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä, jolloin saatiin tarkempaa tietoa haastateltavan kokemuksesta, kuten oli tarkoitus. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kaikki haastattelut tehtiin suhteellisen samaan aikaan, kolmen viikon sisällä toisistaan, ja kaikilla se muutos, josta he kertoivat kokemuksiaan, oli tapahtunut samaan aikaan. Näin haastateltujen henkilöiden vastauksia voitiin tarkastella suhteessa toisiinsa. Näiden lisäksi, kun tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia minkään tietyn alueen työntekijöiden muutoskokemuksia, tutkimukseen pyydettiin haastateltavia ympäri Suomen. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa ei ole edustettuna minkään tietyn alueen painotusta. Luvussa 3 on kerrottu selkeästi, miten tutkija lähti analysoimaan ja jäsentelemään aineistoa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan roolia on myös aiheellista tarkastella puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.3). Tutkija oli itse tutkittavan organisaation palveluksessa, mutta huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että hän ei ollut työskennellyt kuin muutamia kuukausia yrityksessä haastattelu- ja analyysiajankohtana. Koska kyseessä on suuri yritys, ei tässä tutkittu osa organisaatiosta ollut tutkijalle tuttu juurikaan. Tutkijalla oli siis vain hyvin karkea kuva muutoksesta ja siitä, mitä haastateltavien työntekijöiden työtehtäviin kuuluu. Tutkijalla ei ollut ennakkokäsityksiä haastateltavien muutoskokemuksista

tai niistä asioista, joita haastatteluissa saattaisi nousta esille. Esihaastattelun avulla tutkija sai paljon lisää tietoa muutoksen yksityiskohdista ja vastuuhenkilöiden työnkuvasta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yksilönäkökulman tutkiminen muutosjohtamisen alalla on kasvattanut suosiotaan viime vuosina, kuten kirjallisuuden perusteella on huomattu tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa yhdeksi toistuneeksi teemaksi nousi vastuuhenkilöiden kokemus siitä, ettei heitä arvosteta, johon kaikki ratkaisuehdotuksetkin tavalla tai toisella liittyivät. Jatkotutkimusehdotus tälle tutkimukselle voisi olla se, millä tavalla yksilöiden positiivinen tai negatiivinen muutoskokemus on yhteydessä esimerkiksi toimipisteen taloudellisiin mittareihin, kuten työn laatuun tai tehokkuuteen. Tutkimus vaatisi hieman pidemmän ajan ja siihen tulisi ottaa mukaan useampia työntekijöitä samasta toimipisteestä.

Toinen jatkotutkimusehdotus on jatkaa tutkimusta tarkastelemalla enemmän persoonallisuuden ja muutoskokemuksen välistä yhteyttä niin, että haastateltavat tekisivät ensin persoonallisuustestin tai kevyemmän itsearviointin, jossa heitä pyydetäisiin vastaamaan heidän persoonallisuuttaan ja käyttäytymistään koskeviin kysymyksiin. Tämän jälkeen selvitettäisiin vastaavalla haastattelututkimuksella heidän kokemuksiaan muutoksesta. Olisi mielenkiintoista nähdä, millaisia yhteyksiä testitulosten ja henkilöiden kertomien kokemusten välillä löytyisi.

Lähteet

- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
- Bahrami, F., Kelishadi, R., Jafari, N., Kaveh, Z. & Isanejad, O. (2013). Association of children's obesity with the quality of parental-child attachment and psychological variables. *Acta Paediatrica, International Journal of Paediatrics*, 102(7), 321–324. <https://doi.org/10.1111/apa.12253>.
- Bernstein, S.D. (2013). Detecting and responding constructively to transference in the workplace. *Journal of Management and Organization*, 19(1), 75–85. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.5>.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>.
- Cameron, K.S. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>.
- Chamorro-Premuzic, T. (2011). *Personality and individual differences* (2. painos). The British Psychological Society and Blackwell Publishing Ltd.

- Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.07.025>.
- Choi, M. & Ruona, W.E.A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>.
- Clarke, H. (2013). Context, Communication and Commiseration: Psychological and Practical Considerations in Change Management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/13603108.2012.713873>.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.853>.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>.
- Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/0149206307308910>.

- Elias, S.M. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305–316. <https://doi.org/10.1108/19348831111173432>.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>.
- Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance To Change: the Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>.
- Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387. <https://doi.org/10.1108/09534810710740191>.
- Gilley, A., Thompson, J. & Gilley, J.W. (2012). Leaders and Change: Attend to the Uniqueness of Individuals. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(1), 69–83.
- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82–94.
- Goldberg, L.W. (1990). An Alternative “Description of Personality”. The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.

- Griffin, M.A., Parker, S.K. & Mason, M.C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>.
- Henderson, H.A. & Wachs, T.D. (2007). Temperament theory and the study of cognition-emotion interactions across development. *Developmental Review*, 27(3), 396–427. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2007.06.004>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hornung, S. & Rousseau, D.M. (2007). Active on the Job—Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401–426. <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>.
- Howe, A., Smajdor, A. & Stöckl, A. (2012). Towards an understanding of resilience and its relevance to medical training. *Medical Education*, 46(4), 349–356. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2011.04188.x>.
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449–469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>.
- Jones, A.B., Brown, N.A., Serfass, D.G. & Sherman, R.A. (2017). Personality and density distributions of behavior, emotions, and situations. *Journal of Research in Personality*, 69, 225–236. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.10.006>.
- Kagan, J. & Snidman, N. (1991). Temperamental factors in human development. *American Psychologist*, 46(8), 856–862. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.856>.

- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59–67.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Lau, C-M. & Woodman, R.W. (1995). Understanding Organizational Change: a Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554.
<https://doi.org/10.2307/256692>.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306–318.
<https://doi.org/10.1108/13563280810893670>.
- Neria, Y., Guttman-Steinmetz, S., Koenen, K., Levinovsky, L., Zakin, G. & Dekel, R. (2001). Do attachment and hardiness relate to each other and to mental health in real-life stress. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(6), 844–858.
<https://doi.org/10.1177/0265407501186006>.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
<https://doi.org/10.1080/14697010902879178>.
- Nurmi, J., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. (2014). *Ihminen psykologinen kehitys* (5.painos). PS-Kustannus.

- Ooi, Y.P., Ang, R.P., Fung, D.S.S., Wong, G. & Cai, Y. (2006). The Impact of Parent–Child Attachment on Aggression, Social Stress and Self-Esteem. *School Psychology International*, 27(5), 552–566. <https://doi.org/10.1177/0143034306073402>.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Parks, L. & Guay, R.P. (2009). Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675–684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>.
- Pervin, L.A. (2003). *The Science of Personality* (2.painos). Oxford University Press, Inc.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>.
- Puusa, A., H. Reijonen, P. Juuti & T. Laukkanen (2013). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (2.painos). BALTOprint.
- Rauthmann, J.F., Sherman, R.A., Nave, C.S. & Funder, D.C. (2015). Personality-driven situation experience, contact, and construal: How people’s personality traits predict characteristics of their situations in daily life. *Journal of Research in Personality*, 55, 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.02.003>.
- Revelle, W. & Condon, D.M. (2015). A model for personality at three levels. *Journal of Research in Personality*, 56, 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.12.006>.

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>.
- Tummers, L., Kruyen, P.M., Vijverberg, D.M. & Voeselek, T.S. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Den Akker, A.L., Deković, M., Prinzie, P. & Asscher, J.J. (2010). Toddlers' temperament profiles: Stability and relations to negative and positive parenting. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 38(4), 485–495. <https://doi.org/10.1007/s10802-015-0006-y>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelussa esitetyt kysymykset

Taustatiedot (uran pituus yrityksessä, millaisissa työtehtävissä henkilö on ollut)

Konkreettiset muutokset

- Omin sanoin kuvailtu muutos (*Kertoisitko omin sanoin, millaisesta muutoksesta tässä on ollut kysymys?*)
- Muutoksen vaikutukset omaan työhön (*Mikä siinä muuttui? Miten se on vaikuttanut sinun työhösi?*)
- Muutoksen alku + siitä informointi (*Miten tämä muutos alkoi ja miten se on edennyt? Miten tästä muutoksesta informoitiin? Muistatko, mitä fiiliksiä sinulla oli silloin, kun kuultit muutoksesta?*)
- Uudet taidot (*Millaisia uusia asioita ja taitoja olet joutunut/päässyt opettelemaan tämän muutoksen johdosta? Miltä uusien asioiden opettelu on tuntunut?*)

Arvio onnistuneista ja epäonnistuneista asioista

- Positiiviset/negatiiviset asiat (*Mikä muutoksessa on onnistunut? Mikä siinä on mennyt pieleen? Näetkö muutoksen positiivisena vai negatiivisena? Millaisia nämä positiiviset/negatiiviset asiat ovat? Mikä niissä on tuntunut mukavalta, ikävältä tai haastavalta?*)
- Koettu tuki (*Millä tavalla organisaatio, esimiehet tai muut tahot ovat tukeneet sinua tässä muutoksessa?*)

Muutoksen suurempi kuva

- Muutoksen syyt (*Mikä on sinun käsityksesi siitä, miksi tämä muutos tehtiin?*)
- Mihin muutos johtaa (*Mihin näet tämän muutoksen johtavan?*)
- Muutoksen tarpeellisuus (*Onko muutos ollut tarpeellinen?*)

Yleinen suhtautuminen muutoksiin

- Mitkä asiat vaikuttavat tapaan suhtautua muutoksiin (*Miten yleensä suhtaudut muutoksiin? Mistä arvelet sen johtuvan?*)

Muuta (*Onko vielä jotain asioita, joita haluaisit mainita ja nostaa esille liittyen kyseiseen muutokseen?*)