



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

"KYLLÄ TÄSTÄ SELVITÄÄN!"

Työntekijöiden kokemuksia muutosprosessista

TEKIJÄ:

Anu Kopponen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Anu Kopponen	
Työn nimi "Kyllä tästä selvittäään!" Työntekijöiden kokemuksia muutosprosessista	
Päiväys	30.10.2021
Sivumäärä/Liitteet	64/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Siilinjärven seurakunta	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Muutokset ovat olennainen osa nykypäivän työelämää. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat olla ras- kaita työntekijöille, kokemukset muutoksissa aiheuttavat stressiä ja vähentävät työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutosprosessin keskiössä olevien työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia prosessin aikana ja peilata niitä teoriaan. Jotta voidaan saavuttaa muutosproses- sin tavoitteet, on tärkeää tunnistaa erilaiset muutoksen eteneminen ja liittyvät kokemukset.</p> <p>Tarkasteltava muutosprosessi liittyy kirkkohallituksen joulukuussa 2018 pidetyn täysistunnon tekemä valta- kunnalliseen linjaukseen, jonka mukaan kirkonkirjojenpidon tehtävien sekä väestökirjanpitoon liittyvien toi- mintojen tulee olla keskitettyinä alueellisiin keskusrekistereihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto on kerätty havainnoimalla, palaveri- muistioista sekä avoimina teemahaastatteluina. Havaintoaineisto on kerätty pääosin syksyllä 2020. Teema- haastattelut on pidetty muutosprossin päättyessä tammikuussa 2021. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui organisaatiomuutoksesta tutkimuskohteena, muutoksen etenemisestä, eri- laisista muutosmalleista, muutoksen kokemuksesta, johtamisesta ja viestinnästä muutoksessa sekä muutok- sen aikaisesta työhyvinvoinnista.</p> <p>Teoriaviitekehysten ja tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että keskeisiä muutospro- sessin onnistumisen edellytyksiä on ottaa huomioon henkilöstön tunneperäiset kokemukset muutoshankkeita suunniteltaessa. Työntekijät ovat jokainen yksilöitä, joilla on oma tapa kohdata muutos. Onnistunut vuorovai- kutuksen positiivisen muutosprosessin kokemuksen tärkein edellytys. Matka kohti yhteistä visiota on helpompi, kun tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa ja kaikkia kannustavaa. Yksilön kokemus muutoksessa syntyy prosessin kaikkien vaiheiden myötä. Ennen kaikkea kokemukseen vaikuttavat muutostarpeen ymmärtäminen ja viestintä.</p> <p>Onnistuneeseen muutosprosessin läpiviemiseen ei ole olemassa valmista kaavaa. Epävarmuuden ja tunneko- kemuksen merkityksen tunnistaminen on kuitenkin tärkeää. Työntekijöiden muutokokemukseen tulee panos- ta ja esimiesten on hyvä tunnistaa erilaiset reagoitavat muutokseen. Esimiesten ja johdon on tärkeää myös ymmärtää henkilöstön erilaisten kokemustaustojen ja muutosvalmiuksien monimuotoisuutta, jotta pys- yttäisiin vähentämään työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja ahdistusta muutoksesta.</p>	
Avainsanat muutos, muutokokemus, muutosta edistävät tekijät, työntekijän kokemus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Anu Kopponen	
Title of Thesis "We will cope with this!" Employees' experiences of the change process	
Date 30.10.2021	Pages/Appendices 64/1
Client Organisation /Partners Parish of Siilinjärvi	
<p>Abstract</p> <p>Changes are an essential part of today's working life. For some employees, changes can be challenging. Changes on the job can cause employees stress and reduce trust between employees and supervisors. This thesis aimed to look at the personal experiences of employees at the heart of the change process and to review them against the theoretical background. To achieve the goals of the change process, it is crucial to identify the experiences of change.</p> <p>The change process of this thesis was related to a national policy made by the Church Board in December 2018. According to the decision, parish records and public records should be centralized in a regional register.</p> <p>In this qualitative thesis, empirical material was collected by observation from memos, and with individual interviews. The data from observations and memos was collected mainly in the autumn of 2020; the interviews were held in January 2021 when the change process had ended. The data was analysed by using qualitative content analysis.</p> <p>The theoretical framework consisted of the progress of change, various change models, the experience of change, management and communication in change, and well-being at work during the change.</p> <p>Based on the theoretical framework and the results of the research of this thesis it can be concluded that the key prerequisites for the success of the transformation process is taking into account the emotional experience of the personnel when planning a transformation process. We are individuals, each with their own way of facing change. Successful interaction is the most important requirement for a positive change process experience. Open and encouraging communication and dialogue lead towards a shared vision. An individual's experience of change is created by all stages of the process. Above all, experience is influenced by understanding the need for change and communication.</p> <p>There is no pattern for the successful change process. The meaning of insecurity and emotional involvement is important to understand. It is also important for supervisors and management to understand the diversity of different staff experience backgrounds and change capabilities in order to reduce the uncertainty and anxiety experienced by employees about the change.</p>	
<p>Keywords change, change experience, change-promoting factors, employee experience</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tausta, rajaus ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Tutkimusprosessin aikataulu	10
2	TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ MUUTOSPROSESSIN KOKEMUS YKSILÖN KANNALTA	12
2.1	Organisaatiomuutos tutkimuskohteena	12
2.2	Muutoksen eteneminen, erilaiset muutosmallit ja -tyypit.....	13
2.3	Muutoksen kokeminen.....	18
2.4	Muutosten kokemusvaiheet muutuskäyrällä tarkasteltuna	21
2.5	Kokemuksen johtaminen	25
2.6	Viestintä muutosprosessissa	29
2.7	Työhyvinvointi muutoksessa	32
3	TAPAUSTUTKIMUS MUUTOSPROSESSIN KOKEMUSTEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESSA	35
3.1	Laadullinen tutkimusote	35
3.2	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	36
3.3	Tutkimusmenetelminä havainnointi ja haastattelut	37
3.4	Aineiston analysointi	39
4	TUTKIMUSTULOKSET	41
4.1	Havainnoinnin tulokset	41
4.2	Teemahaastatteluiden tulokset	43
4.3	Havainnointien ja teemahaastatteluiden vertailua	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Keskeisimmät havainnot.....	49
5.2	Yhteenveto.....	52
5.3	Missä onnistuimme, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?	53
6	POHDINTA.....	55
6.1	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	56
	LÄHTEET	59
	LIITE 1	64

KUVALUETTELO

KUVA 1. Kirkkoherranviraston ja taloustoimiston yhdistyminen Seurakuntatoimistoksi

KUVA 2. Prosessin kulku tässä muutosprosessissa

KUVA 3. Organisaatiomuutoksen tyypit

KUVA 4. Kübler-Rossin muutoskäyrä

KUVA 5. Muutosviestinnän strategiamallit

KUVA 6. Henkilöstövoimavarojen kulmakivet muutoksessa

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Erilaisia muutosmalleja

TAULUKKO 2. Muutoksen vaiheet yksilön kokemana

TAULUKKO 3. Muutoksen vaiheet aineistoanalyysin perusteella yksilöiden kokemana tässä muutosprosessissa

1 JOHDANTO

Työelämän muutokset haastavat ihmisten muutosvalmiudet sekä organisaation muutosta edistävät menetelmät. Uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaation, tiimien, yksilöiden uudistuminen korostuu kilpailuetuna toimintaympäristön jatkuvassa muutostilassa, jonka luovat teknologian kehitys, muuttuva lainsäädäntö, talouden muutokset globaalilla tasolla sekä yhteiskunnallisen rakenteen muutokset ja aiheuttavat siten organisaatioille paljon odotuksia. Muutos ja sen aiheuttama muutosprosessi ovat ajankohtaisia aiheita globaalisti kompleksisessa ja epävakaassa toimintaympäristössä. Muutos vaikuttaa tyypillisesti laajasti koko organisaatioon ja koskettaa samanlaisesti useampaa työntekijää. Koska muuttuvat asiat ovat haasteellisia ennustaa, on myös toteuttaminen ja sen valmistelu vaikeasti ennakoitavissa. (Sydänmaalakka 2009, 11.)

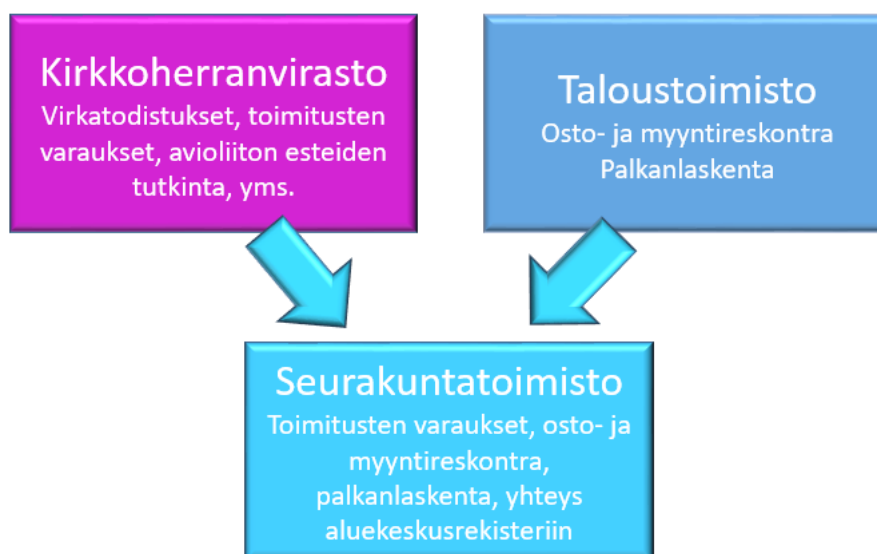
Muutosvauhti organisaatioissa ja työn teon tavoissa ei ole koskaan ollut yhtä nopeaa ja alati vain kiihtyvä vauhti asettaa meille jokaiselle työssä suuria haasteita. Muutokset voidaan kokea miellyttävänä, mutta kiihkeästi nopeutuvat muutoksen tahdit laittavat meidän jokaisen uudistumiskyvyn koe-tukselle (Sydänmaalakka 2009, 20). Säilyäkseen kompleksisessa ja epävakaassa toimintaympäristössä yritysten, organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden on kyettävä pysymään mukana muutoksessa. Jokainen organisaatio on omanlaisensa, uniikki yksilö, jonka kokemus muutos ei ole missään muualla organisaatioissa vastaavanlainen, vaan jokainen muutos on omanlainen ja erityinen tapahtuma. Yksilöllisyys ja uniikkisuus ovat perusteluina sille, että organisaatioiden muutoksia tutkitaan ja näille tutkimuksille koetaan tarvetta. (Burke 2018, 1.)

Lainsäädännön sekä toimintaympäristön asettamien muutospainoiden vuoksi seurakuntaorganisaatioissa eletään merkittävässä muutoksissa, jotka vaativat henkilökunnalta muutosvalmiutta ja organisaatiolta kykyä käyttää muutosta edistäviä menetelmiä, jotta henkilöstö selviytyy ja kyetään ylläpitämään laadukasta asiakastyötä myös muutoksen aikana. Työelämän kiihtyvä muutostahti asettaa meille jokaiselle haasteita. Muutosprosessi muodostuu erilaisista vaiheista, joita syntyy, kun organisaatio pyrkii vastaamaan paremmin näihin muuttuviin odotuksiin. Muutokset koskettavat organisaation lisäksi tiimejä ja niissä toimivia yksilöitä. Muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa ja tunteet voivat vaihdella prosessin aikana vihasta iloon, ahdistuksesta innostukseen. Muutosprosesseja tutkitessa tarkastellaankin usein muutosvastarintaa. (Burke 2018, 1.)

1.1 Opinnäytetyön tausta, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteena on yksi muutosprosessi Siilinjärven seurakunnassa. Siilinjärven seurakunta on osa Kuopion hiippakuntaa ja yksi Suomen 266 evankelisluterilaisesta seurakuntataloudesta. Seurakunnan kirkonkirjojenpidossa tapahtui koko maata koskettava muutos vuodenvaihteessa 2021. Muutoksen takana on Kirkkohallituksen joulukuussa 2018 pidetyn täysistunnon tekemä valtakunnallinen linjaus, jonka mukaan kirkonkirjojenpidon tehtävien sekä väestökirjanpitoon liittyvien toimintojen tulee olla keskitettyinä alueellisiin keskusrekistereihin ja siirtymävaihe uusiin yksiköihin päättyy 31.12.2021. Alueellisista keskusrekistereistä suomalaiset voivat tilata tarvitsemansa virkatodistuksen esimerkiksi perukirjoja varten mistä seurakunnasta tai aluekeskusrekisteristä tahansa. Asiaa koskeva lainsäädäntö astuu voimaan, kun uusi Kirkkolaki saa vahvistuksensa. (Kirkkohallitus 22.2.2019.)

Siilinjärven seurakunta on seurakuntalaisilleen sekä muille kirkkoherranviraston palveluksia käyttäville asiakkailleen ”yhden luukun tiski” erilaisissa elämän merkkipaaluissa. Kirkkoherranvirastossa seurakuntalaiset asioivat hautajais-, ristiäis- ja häävarauksissa, sekä tila- ja henkilövarauksissa. Virastossa asioidaan kirkkoon liittyessä, sukututkimusasioissa, kasteen rekisteröimiseksi sekä avioliiton esteiden tutkinnassa ja sieltä tilataan virkatodistukset. Taloustoimisto hoitaa seurakunnan palkka- ja taloushallinnon tehtäviä. Taloustoimisto palvelee pääsääntöisesti talon henkilökuntaa, mutta hoitaa myös osto- ja myyntireskontraa. Muutoksen jälkeen seurakuntatoimistossa hoidetaan edelleen toimitusten varaukset, osto- ja myyntireskontran tehtävät sekä palkanlaskenta. Myös sujuva yhteys aluekeskusrekisteriin mahdollistaa seurakuntalaisten asioimisen seurakuntatoimiston kautta virkatodistusasioissa ja muissa aluekeskusrekisteriin siirtyneissä asioissa.



KUVA 1. Kirkkoherran viraston ja taloustoimiston yhdistyminen Seurakuntatoimistoksi

Tutkimustyön kohteena oli muutosprosessi, jossa yhdistettiin pitkällisen prosessin päätteeksi kaksi eri työskentely-yksikköä yhdeksi; taloustoimisto ja kirkkoherranvirasto, joista muodostettiin seurakuntatoimisto (kuva 1). Prosessin yhteydessä tarkasteltiin molempien toimistojen työtehtäviä ja laadittiin uudet tehtäväkuvat kolmeen työpisteeseen aiemman neljän sijasta. Muutosprosessissa mukana olivat seurakuntatoimistoon siirtyvät sihteerit. Muutos muutti jonkin verran sihteerien toimien kuvaa, ja esimiesjärjestelyt muunsivat sihteerien asettumista uudelleen. Toiminnan järjestelyt vaikuttivat monella tavalla koko henkilökunnan dynamiikkaan, mutta vaikutuksia työyhteisöön nähdä toivottiin mahdollisimman vähän.

Aluekeskusrekisteriin siirtyi hoidettavaksi virkatodistusten toimittamisen lisäksi sukuselvitysten tekeminen ja avioliiton esteiden tutkinta. Aluekeskusrekistereissä kirjataan kirkollisten toimitusten rekisteröinnit, kuten kasteet, rippikoulut, avioliittoon vihkimiset ja siunaamiset hoidetaan. Seurakuntatoimistoon jäi häiden, hautajaisten, ristiäisten sekä muiden toimitusten varaukset. Kuitenkin edellä mainittujen virkatodistustilausten ja avioliiton esteiden tutkinnan voi edelleen laittaa vireille seurakuntatoimistossa paikan päällä tai sähköisesti. Perhejuhlien valmisteluissa seurakuntalainen saa palvelut yhdellä asiointikerralla, esimerkiksi hautajaistoimituksissa sovitaan siunauspäivä, varataan

kirkko, pappi ja kanttori. Samalla kerralla sovitaan sanomakellojen soitosta ja vainajan nimen ilmoittamisesta kirkossa. Lisäksi omainen voi varata seurakunnan tilan muistotilaisuuteen. Seurakuntatoimisto hoitaa myös henkilöstöhallinnon ja maksuliikenteen asioita. (Kortelainen 12.8.2020.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella muutosprosessin kohteena olevien työntekijöiden henkilökohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia muutosprosessin aikana. Muutoskokemusten tekijöiden tuntemus on olennaista, sillä muutosprosessien tulokset jäävät usein kauas asetetuista tavoitteista. Muutos vaikuttaa jokaiseen työntekijään eri tavalla ja riippuen henkilön suhtautumisesta, motivaatiosta ja asenteesta tai henkilökohtaisesta tilanteesta, jokainen voi kuitenkin vaikuttaa omaan muutoksen kokemiseen. Tässä työssä tapaustutkimuksen lähestymistavalla tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta yhden muutosprosessin kulkua. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka edesauttoivat muutoksen etenemisessä ja prosessista selviytymisessä. Tutkimustyössä tarkastelen miten muutos, joka tulee toimintaympäristön pakottamasta muutostarpeesta, vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen prosessin aikana. Tavoitteena oli tarkastella työntekijän kokemusta työssä tapahtuvassa muutoksessa sekä siihen liittyviä elementtejä, jotka vaikuttivat muutoksen positiiviseen tai negatiiviseen kokemiseen, ja sitä kautta ymmärtää muutosprosessiin liittyviä negatiivisia kokemuksia ja löytää työvälineitä onnistuneeseen muutokseen tuleviin muutosprosesseihin, joita seurakunnassa varmasti jatkossakin tulee eteen.

Uuden teknologian käyttöönotto ja sitä myöten vähenevät rutiinitehtävät vaikuttavat siihen, että organisaatiossa joudutaan yhdistelemään tehtäviä ja vähentämään henkilöresursseja. Usein myönteiset taloudelliset vaikutukset muutoksissa jäävät vähäiseksi, jos organisaatiossa unohdetaan henkilökunnan kokemukset. Tämän tutkimuksen muutosprosessissa kaksi erillistä toimintaa yhdistetään ja toisesta toimistosta jää pois yksi toimistosihteerin työpanos. Työtehtävien uudelleen järjestely ja kahden, vaikkakin pienen toimintakulttuurin yhteensovittaminen vaati pidemmän prosessin, jossa asiaa käsiteltiin niin tunteen kuin toiminnankin tasolla. Tämän opinnäytetyön konteksti on muutosprosessin kokeminen. Työ rajataan käsittelemään lakisääteisen linjauksen tuoman toimeksiannon muutosta.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat:

Miten työntekijät kokivat muutosprosessin?

Missä onnistuimme, mitä olisi pitänyt tehdä toisin, mitä meidän tulee ottaa huomioon tulevissa muutoksissa?

Työn tuloksena muodostui johtopäätökset onnistuneen muutosprosessin toteuttamisen varmistamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on hyödyntää saatuja tuloksia palautteena organisaation johdolle ja esimiehille, joiden on tärkeää tiedostaa henkilöstön kokemukset muutosten elämisestä. Tulosten myötä voidaan paremmin ymmärtää henkilöstön reaktioita ja jatkossa johdon toimilla edesauttaa työntekijöitä hyväksymään tulevia muutoksia. Aiemmistä muutoksista voidaan ottaa oppia ja tukea koko organisaatiolle kriittisiä menestystekijöitä. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella muun henkilökunnan kokemuksia, eikä näkemyksiä muutoksessa.

1.2 Tutkimusprosessin aikataulu

Kuopion aluekeskusrekisteri teki alustavia tunnusteluja Siilinjärven seurakunnan liittymisestä ensimmäisen kerran jo keväällä 2017. Tuolloin liittyminen oli vapaaehtoista. Vasta syksyllä 2019 Siilinjärven seurakunnan kirkkoneuvosto päätti aloittaa yhteistyöneuvottelut, keväällä 2020 kirkkoneuvosto esitti kirkkovaltuustolle sopimuksen hyväksymistä ja kesäkuussa 2020 kirkkovaltuusto hyväksyi sopimuksen Siilinjärven seurakunnan liittymisestä Kuopion aluekeskusrekisteriin 2021 vuoden alusta. Edellytyksenä liittymiselle oli, että kirkonkirjat ja perhelehtiaineistot on digitoitu ja tarkastettu kirkkohallinnon ohjeistuksen mukaisesti. Tämä työ on tehty Siilinjärvellä keväällä 2018. (Siilinjärven seurakunta 17.6.2020.)

Kirkkohallitus teki linjauksen alueellisista keskusrekistereistä joulukuussa 2018. Syksyllä 2019 Kuopion aluekeskusrekisteri keskusteli Siilinjärven seurakunnalta halukkuutta tehdä sopimus Kuopion kanssa. Marraskuussa 2019 Siilinjärven kirkkoneuvosto teki päätöksen neuvottelujen aloittamisesta ja keväällä 2020 kirkkoneuvosto teki esityksen kirkkovaltuustolle sopimuksen hyväksymisestä. Koronapandemia siirsi kirkkovaltuuston kevään kokousta kesäkuulle 2020, tästä syystä itse muutosprosessi pääsi alkamaan suunniteltua myöhemmin. Astuessani uuteen tehtävääni heinäkuun alusta 2020 sain ensimmäiseksi projektikseni viedä muutosprosessi läpi vuoden 2020 loppuun mennessä siten, jotta uusi toiminta pääsee alkamaan vuoden 2021 alusta. Kuvassa 2 on kuvattu tutkimuksen kohteena olleen muutosprosessin vaiheet. Tutkimuksen suunnitelma ja menetelmien valinta on tehty alkusyksystä 2020, itse aineiston keruu (havaintomateriaali) on suoritettu syksyn 2020 sekä tammi-helmikuun 2021 aikana. Haastattelut on tehty helmikuussa 2021.



KUVA 2. Prosessin kulku tässä muutosprosessissa. (Lyhenteiden selitykset: KH=Kirkkohallitus, AKR=Aluekeskusrekisteri, Kn=Kirkkoneuvosto, Kv=Kirkkovaltuusto)

Prosessi aloitettiin tilojen suunnittelulla ja asiaa käsiteltiin syksyn tiimipalavereissa, joihin osallistui-
vat niin kirkkoherranvirastossa työskentelevät sihteerit kuin taloustoimistonkin sihteerit. Lisäksi syk-
syn aikana pidettiin tutustumiskeskusteluja uuden talousjohtajan ja sihteereiden kesken, neuvotte-
luja huonejärjestelyistä henkilökunnan kanssa, joita muutot koskivat sekä pidettiin seurakuntatoimis-
ton sihteereiden omia suunnittelu- ja pohdintapalavereita, joissa tarkasteltiin työnkuvia, suunniteltiin
perehtymisiä ja pohdittiin muutoksen tuomia paineita. Muutoksesta ja muutoista tiedotettiin henkilö-
kuntaa työpaikkakokouksessa ja seurakuntalaisia paikallislehdessä sekä nettisivuilla ja erilaisissa so-
siaalisissa medioissa. Lokakuussa tehtiin tilamuutokset ja sihteerit perehtyivät toistensa työpisteiden
työtehtäviin siten, että akuuteissa tilanteissa pystyvät sijaistamaan toinen toistaan. Marraskuussa
toimittiin jo uusissa tiloissa entisillä työnkuilla ja keskityttiin loppuvuoden työkiireisiin. Uusi toiminta
alkoi vuoden alusta ja sen jälkeen nähtiin työn kuormittavuus eri työpisteillä, kun virkatodistusasiat,
avioliiton esteiden tutkinta sekä kirkollisten toimitusten kirjaamiset siirtyivät konkreettisesti aluekes-
kusrekisterin hoidettavaksi. Alkuvuoden aikana jatkettiin perehtymisten syventämistä ja tarkasteltiin
toiminnan aiheuttamia muutoksia.

2 TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ MUUTOSPROSESSIN KOKEMUS YKSILÖN KANNALTA

2.1 Organisaatiomuutos tutkimuskohteena

Organisaatiomuutoksia ja muutosta on tarkasteltu hyvin monenlaisista teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista. Bouckenooghen (2010, 500) mukaan yksi suurimmista aiheista organisaatioteissa on muutosten tutkiminen. Käsitteet ja teoriat vaihtelevat biologiasta lasten kasvatukseen ja liki 70 vuoden tutkimushistorian aikana organisaatiomuutoksesta on syntynyt värikäs kirjo erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Jo aikanaan antiikin Kreikan filosofit Herakles ja Demokrates pohtivat muutosta ja olemassaolon pysyvyyttä. Demokrateksen mukaan aineet ja asiat muuttavat sijaintiaan ajassa ja että ne ovat itsessään pysyviä, mutta voivat saada aikojen saatossa erilaisen koostumuksen. Herakles oli sitä mieltä, että todellisuus on jatkuvassa muutoksen tilassa ja että aineet ja asiat tuotetaan erilaisten prosessien kautta. Prosessi on kaiken olemassa olevan perusedellytys. Näitä jaotteluja organisaatiomuutostutkijat ovat hyödyntäneet käsitteellistäessään organisaatiomuutosta ontologisesti. (Laurila 2017, 32–33.)

Muutosta on vaikea määritellä, sen ollessa käsitteenä hyvin väljä ja epätäsmällinen. Käsitteenä voidaan kuitenkin ajatella minkä tahansa ilmiön rakenteiden tai piirteen siirtymistä jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen riippumatta onko tilan muutos edistymistä vai taantumista tai positiivista vai negatiivista. Yleisesti ottaen muutoksen tavoitteena on organisaation tarve saavuttaa entistä toimivampi tila, tilanne, rakenne tai toimintatapa. (Vartola 2006, 53.)

Tutkittaessa miksi organisaatiot muuttuvat (kontekstinäkökulma), tulee tarkastella syitä organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristöstä tuleviin vaikutteisiin, olosuhteisiin ja tilanteisiin, jotka aiheuttavat muutostarpeen. Muutoksen sisältöä tarkastellessa (sisällöllinen näkökulma), mikä organisaatiossa muuttuu, tarkastellaan organisaation sisäisen toimintaympäristön muutoskohteita ja muutoksen vaikutuksia. Edellä mainittujen näkökulmien erottaminen on haasteellista, niiden ollessa saman asian kääntöpuolia, riippuen lähestymistavasta. Lisäksi on olemassa prosessuaalinen näkökulma, joka eroaa kontekstinäkökulmasta ja sisällöllisestä näkökulmasta siten, että prosessuaalissa lähestymistavassa tutkimus kohdistuu organisaation sisällä toimivien ihmisten käyttäytymiseen, reaktioihin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen muutosprosessin aikana. (Levy 1986; 11-17.)

Muutosta voidaan ymmärtää myös kompleksisuusteorian kautta. Jatkuvan muutoksen hahmottaminen ja erilaisten merkitysten tulkinnat rakentavat käsitystä ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta. Organisaatiotasolla muutokset saavutetaan tietyssä ajallisessa kontekstissa ja samaan aikaan muutokset ovat osa laajempaa yhteiskunnallista toimintaympäristön kehitystä. Kompleksisuusajattelussa tarkastellaan asioiden syy-seuraussuhdetta ja todellisuuden hahmottumista muutosten ja jatkuvien tapahtumien kautta. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa tarkastellaan usein julkisia organisaatioita, ympäristönsä sopeutuvia, jotka ovat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa ja joiden sisällä on toisiinsa kytkeytyviä osakokonaisuuksia ja, jotka taas puolestaan ovat kytköksissä toisten kompleksisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden kanssa. Kompleksinen toimintaympäristö ja muutos saavat aikaan epävarmuutta, joka syntyy osittain inhimillisen tiedon epätäydellisyydestä, osittain siitä, että uudet tilanteet eivät välttämättä noudata aiempien muutosprosessien kaavaa. (Teisman & van Buuren 2007, 186–187.)

Erilaiset syyt aiheuttavat organisaatioissa muutostarpeen, ne voivat olla rakenteellisia, koko organisaatiota koskevia tai organisaation ulkopuolelta tulevia tarpeita. Organisaatioissa voidaan nähdä koko ajan tapahtuvan muutosta, pienempää tai suurempaa. Tyypillisenä piirteenä muutokselle on, että vaikutukset tuntuvat koko organisaatiossa tai se ainakin koskettaa samanaikaisesti useampaa henkilöä. Schein (2017, 27) näkee aktiivisen muutospaineen olevan hyväksi ja, että organisaation tulee kehittää kulttuuriaan siten, ettei siitä muodostu rajoite uuden oppimiselle ja muutokselle. Työyhteisön opitusta kulttuurista voi siten muodostua rajoite, ellei toimintaympäristön muutoksia havaita ajoissa ja reagoida niihin. Muutoksen määrittelylle yhteistä on se, että muutos kuvataan siirtymäksi olemassa olevasta tilasta kohti seuraavaa tilaa. Pysyäkseen kilpailussa mukana, on organisaation muututtava ja mahdollistettava muutos. Burke (2018) katsoo, että muutoksen vaikutukset työskentelytapoihin ja työntekijöiden asemaan on tärkeää huomioida ja ottaa erityisen tarkastelun alaiseksi muutoksen kohteena oleville henkilöille, koska tavoitteena on parantaa työtapoja ja tehokkuutta sekä luoda lisää kilpailukykyä. (Burke 2018, 1, 19–20.)

2.2 Muutoksen eteneminen, erilaiset muutosmallit ja -tyypit

Taloudellisiin säästösyihin ja toiminnan tehokkuuteen perustuvat ja ylhäältä alas suunnatut muutokset aiheuttavat työntekijöillä muutosvastaisuutta sekä usein myös ahdistuneisuutta ja harvoin johtavat kuitenkaan todelliseen säästöön. Tarkoituksenmukainen muutos ja toiminnan rationalisointi sekä laadun parantaminen nähdään mielekkäänä, jolloin se myös mahdollistaa taloudelliset säästöt ja hyödyt. (Laurila 2017, 167.) Ponteva (2012) on tutkinut erityisesti julkisen sektorin muutosprosesseja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että muutokset ovat onnistuneet sitä paremmin, mitä tilannetaajuisempia ja tunneälyisempiä esimiehet ja työntekijät olivat. Viestinnälliset vaikutukset ja osallistuminen ja muutoksiin vaikuttaminen ovat olleet työntekijöiden kokemina haasteellisia. Mitä byrokraattisempi organisaatio, sitä huonommaksi vaikuttaminen oli koettu.

Muutosprosessi aiheuttaa myllerrystä jokaiselle, joita muutos koskettaa. Myös positiivisena koetut muutokset sisältävät epävarmuutta ja menettämisen tunteita, liittyväthän organisaatiomuutokset tavalla tai toisella tunteisiin. Organisaatioiden toiminnasta on tullut vaikeasti ennustettavaa ennalta arvaamattomien ja epävakaiden toimintaympäristön ilmiöistä johtuen. Muutosprosessin läpivienti on vaikeaa ja siinä epäonnistutaan usein jo prosessin aikataulun suhteen. Vauhtia on vaikea kohdentaa kulloiseenkin tilanteeseen ja kullekin prosessiin osallistuvalla sopivaksi. Digitalisaation ja teknologian kehitys, uudet lainsäädännöt, globalisaatio ja toimintaympäristön lisääntyvä kilpailu asettaa niin johtajat kuin työntekijätkin uusien haasteiden eteen. (Kotter & Schelesinger 2008.)

Organisaatiomuutokset ovat epäloogisia, usein epäselviä ja tunteiden täyteisiä, harvoin loogisesti ja lineaarisesti eteneviä prosesseja (Juuti & Virtanen 2009, 165). Jokaisessa organisaatioissa voidaan nähdä hyvin yksilöllisiä muutosprosesseja, jotka muodostuvat organisaation historiasta ja sen omista kokemuksista aiemmissa muutoksissa. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös tuleviin tapahtumiin. Tiedyt toimintamallit saattavat vahvistua ja ne jäävät organisaation kollektiiviseen muistiin talteen. Itse prosessiin kuluva aika on pois hoidettavista perustehtävistä, jonka seurauksena organisaatio tasapainottaa vanhat, nykyiset ja uudet tehtävät. Muutos etenee eri organisaatioissa eri tavoin. Muutokset voivat olla kokonaisvaltaisia tai eriytyneitä, tai mitä tahansa siltä väliltä. Muutokset ovat

prosesseja, jotka koostuvat erilaisista vaiheista. Huolimatta siitä, millaisesta muutoksesta on kyse, voidaan muutoksesta tunnistaa nuo vaiheet. (Kovač 2000, 73; Poutanen 2016, 36.)

Edgar H. Schein (2017) kuvaa muutosprosessia transformatiivisella muutoksen mallilla, jonka ensimmäinen vaihe on sulattelu ja motivaation luominen. Toinen vaihe on kognitiivinen uudelleenmäärittely, jossa muutokseen liittyville asioille annetaan uudet käsitteet ja vanhat saavat uudet merkitykset. Kolmannessa eli vakiinnuttamisen vaiheessa sisäistetään käsitteet ja määritykset ja muutos yhdistetään käsitteillä vallitseviin muuttuneisiin olosuhteisiin. Kotterin (2007) mukaan transformaationaalinen muutos muuttaa usein suuresti organisaation toimintatapaa ja visiota. Yleensä tämän tyyppinen muutos on kyseessä, kun toimintaympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat. Muutosprosessiin liittyy ja vaikuttaa erityisesti vallitseva organisaatiokulttuuri, jolla Schein tarkoittaa työyhteisön rakenteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin vaikuttavaa käsitystä hyväksytystä tavasta toimia. Kulttuuri muodostuu työyhteisöissä pitkän ajan kuluessa työntekijöidensä tiedostetuista ja tiedostamattomista tavoista. Kulttuuriset tavat toimia näkyvät Scheinin mukaan monella tasolla, näkyvinä organisaation rakenteissa ja prosesseissa, arvoissa, päämäärissä ja strategioissa sekä perusolettamuksina, itseltään selvyytenä pidettyinä uskomuksina ja käsityksinä asioista. Muutosprosessin hallinnassa kulttuurilla on merkittävä rooli. Piilevä ja tiedostamaton voima ohjaa yksilön ja ryhmän käyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmalleja ja arvoja. Muutoksessa on hyvä tiedostaa ja ymmärtää vallitseva organisaatiokulttuuri. Haluttu muutos tulee sopeuttaa organisaation kulttuurin mukaiseen toimintaympäristöön. (Schein 2017, 29–36, 132.)

Muutosprosessi voidaan jakaa Lämsän ja Päivikeen (2013, 186–189) mukaan viiteen vaiheeseen: muutostarve, idean hahmottaminen, muutospäätös, suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Burken muutosmallin (2018) mukaan muutoksessa on neljä vaihetta, jotka vaativat erilaisia toimenpiteitä onnistuakseen, ovat: muutoksen julkaisua edeltävä aika, alkuvaihe, toteuttamisen vaihe sekä muutoksen ylläpitovaihe. Burken ensimmäisessä vaiheessa ennen muutoksen julkaisua kootaan tietoa organisaation toimintaympäristöstä, luodaan muutoksen tarve ja tarkennetaan muutoksen tavoite ja suunta. Toisessa vaiheessa julkaistaan tieto muutoksesta, aloitetaan tärkeimmät toiminnot muutosta varten ja työskennellään muutosvastarinnan estämiseksi. Kolmannessa vaiheessa edistetään johdonmukaisesti ja määrätietoisesti muutosta, toistetaan viestintää ja tiedotusta ja otetaan vastaan muutosta kohtaan esitetty negatiivisuus. Neljännessä vaiheessa varaudutaan odottamattomiin seurauksiin, valitaan muutoksen seuraajat ja julkistetaan uudet mahdolliset muutokset. (Burke 2018, 138, 253.)

Kotter (1996) kehitti kahdeksanvaiheisen mallinsa poistamaan muutoksista tavallisimmat virheet, jotka ovat usein syynä muutoksen epäonnistumiseen. Kotterin mielestä muutosprosessin epäonnistumiseen liittyi liiallinen sopeutuminen nykyiseen asioiden tilaan, jolloin muutosta ei nähdä tarpeellisenä, muutoksen vision merkitystä aliarvioidaan tai siitä on liian vähän tietoa, tai muutokselta puuttuu vahva ohjaava tiimi, voitto julistetaan liian varhain, ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia tai muutoksia ei onnistuta juurruttamaan organisaation kulttuuriin. Kotterin muutosprosessin kahdeksan vaihetta on tärkeää toteuttaa järjestyksessään prosessin aikana, koska liian nopea siirtyminen tai vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia. Kotterin muutosprosessin toteuttamisvaiheet ovat; 1. muutosten kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2. ohjaustiimin

perustaminen, 3. vision ja strategian laatiminen, 4. visiosta viestiminen, 5. henkilöstön sitouttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6. lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, 7. muutosten vakiinnuttaminen ja 8. uusien muutosten toteuttaminen, uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation toimintakulttuuriin. Neljä ensimmäistä vaihetta ovat organisaation nykytilasta poistumista. Vaiheet 5–7 aikana otetaan käyttöön uudet toimintatavat ja viimeisessä vaiheessa muutokset vakiinnutetaan toimintakulttuuriin. Jos muutosprosessit olisivat helposti toteutettavissa, neljää ensimmäistä vaihetta ei tarvittaisi prosessin läpiviemiseen. Vaiheissa kuudennesta kahdeksanteen vaaditaan tehokasta viestintää sekä kannustavaa ja innostavaa otetta johdolta, jolloin voidaan vaikuttaa ylintekijöihin, joilla on epäluuloja muutosta kohtaan. (Kotter 1996, 18–20; Belyh 2020.)

Stenvall ja Virtanen (2007) erottelevat muutosprosessista suunnittelu- ja toteutusvaiheen, jolloin suunnitteluvaiheessa laaditaan kattava suunnitelma ja ennakoidaan tulevat toimenpiteet. Suunnittelun jälkeen siirrytään toteuttamisvaiheeseen, jolloin toteutetaan suunnitellut toimenpiteet ja viedään muutosprosessi eteenpäin. Molempiin vaiheisiin on varattava sopivasti aikaa, jotta saadaan kattava suunnitelma (ketä muutos koskee, mitä tehdään, kuka tekee ja miten tekee) ja tarkasteltava, onko muutoksesta todellista hyötyä. Toteuttamisvaiheessa tehdään muutos konkreettisesti; toimenpiteet, toiminnan vakiinnuttaminen, uudet toimintatavat, arviointi ja seuranta. Mikäli toteutusvaihe käynnistetään, kun suunnitteluvaihe on vielä kesken, syntyy usein ongelmia. On kuitenkin hyvin yleistä, että vaikka suunnitelma olisi onnistunut, se ei estä asioita muuttumasta toteutusvaiheessa ja tämä tulisi hyväksyä osaksi muutosprosessia. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–53.)

Edellä esitettyjen muutosprosessien mallien vaiheet on tiivistetty taulukossa 1. Kotterin (1996) muutosmalli on näistä tunnetuin, se edustaa lineaarista lähestymistapaa. Mallit ovat hyvin samankaltaisia, toiset yksinkertaistettuja. Malleissa korostetaan muutostarpeen ja muutosvision viestimisestä, mitä muutoksella halutaan saavuttaa, miksi nykytila ei ole enää haluttu olotila. Muutoksen toteuttamisen vaiheessa korostuu osaamisen tukeminen, henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen sekä muutosvastarinnan torjuminen. Jokaisessa muutosprosessimallissa tähdennetään muutoksen ylläpitämisen ja vahvistamisen merkitystä. Tässä työssä muutosprosessia tutkitaan Kotterin (1996) muutosmallin mukaisesti, sillä se on varsin yleispätevä malli ja on projektimainen ja sopii strategiseen muutokseen. Kotterin mallia voidaan käyttää hyvin monipuolisesti erilaisiin muutoksiin ja se on looginen ja luotettava. Se painottaa muutokseen valmistautumisen ja suunnittelun sekä toteutuksen vaiheita. Malli jättää muutoksen vakiinnuttamisen vähälle huomiolle, joka johtuu siitä, että neljä ensimmäistä vaihetta ovat muutoksen valmistautumista ja suunnittelua, kolme seuraavaa ovat muutoksen toteutusta ja viimeinen kohta on muutoksen vakiinnuttamisen vaihe. Muutosprosessin alussa on tunnistettu asian välttämättömyys. Seurakunnan päätösprosessin mukaisesti kirkkoneuvosto toimi ohjaavana tiiminä ja laati yhdessä organisaation viranhaltijoiden kanssa vision sekä strategian. Muutoksesta ja sen tavoitteista on viestitty hyvissä ajoin sekä matkan aikana ja henkilöstö on erilaisilla vuorovaikutteisilla foorumeilla sitoutettu tavoitteeseen. Muutosprosessin akuuteimmassa vaiheessa syksyllä 2020 pyrittiin varmistamaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Muutosprosessin jälkeen muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten juurruttaminen toimintakulttuuriin ovat edenneet hyvin.

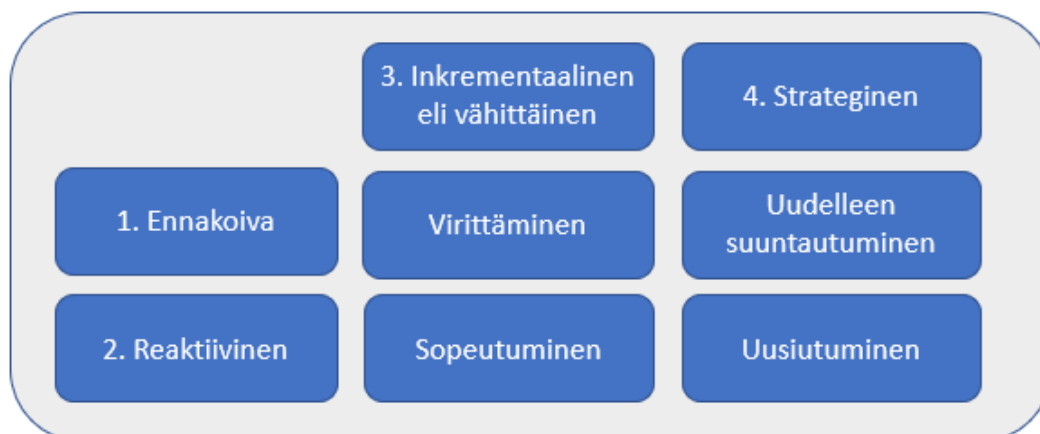
TAULUKKO 1. Erilaisia muutosmalleja

Edgar H. Schein (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sulattelu ja motivaation luominen 2. Kognitiivinen uudelleenmäärittely 3. Vakiinnuttamisen vaihe
Lämsä ja Päivike (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutostarve 2. Idean hahmottaminen 3. Muutospäätös 4. Suunnittelu 5. Toteuttaminen ja arviointi
Burke (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutoksen julkaisua edeltävä aika 2. Alkuvaihe 3. Toteuttamisen vaihe 4. Muutoksen ylläpitovaihe
Kotter (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiireen ja välttämättömyyden tunteen luominen 2. Ohjaavan tiimin perustaminen 3. Vision ja strategian laatiminen 4. Muutosvision viestiminen 5. Henkilöstön sitouttaminen visioon 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen 7. Muutosten vakiinnuttaminen 8. Uusien muutosten juurruttaminen organisaation toimintakulttuuriin
Stenvall ja Virtanen (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suunnitteluvaihe 2. Toteutusvaihe

Muutoksen vaiheita ja muutostyyppejä on käsitteellistetty monella eri tavalla. Käsitteet limittyvät toisiinsa ja sisältävät yhtäläisyyksiä. On tärkeää tunnistaa muutosten tyypit, koska ne ovat luonteeltaan toisistaan poikkeavia ja erilainen muutos edellyttää erilaista reagointia. Nadler ja Tushman (1994) laativat muutosprosesseille muutostyyppijaottelun. Jaottelu kuvaa muutoksen tyyppejä sekä muutoksen toteuttamisen keinoja. Heidän jaottelunsa on yksi siteeratuimmista muutostyypimalleista (kuva 3). Muutokset on jaoteltu neljään erilaiseen tyyppiin; proaktiiviseen eli ennakoivaan organisatiomuutokseen, reagoivaan eli reaktiiviseen muutokseen, vähittäiseen muutokseen sekä strategiseen muutokseen. (Nadler & Tushman 1994, 280.)

Ennakoivassa muutoksessa pyritään sopeutumaan sekä vaikuttamaan itse ja omatoimisesti luodaan perusta omalle tulevaisuudelle. Tällöin muutoksessa korostuvat muutoksen ennakoiminen sekä kohtaaminen järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. *Reaktiivisessa muutoksessa* on tyypillistä, että joudutaan sopeutumaan ulkopuolisen pakon edessä muutokseen ja reagoidaan asiaan, joka on jo tapahtunut. *Inkrementaalisessa* eli muutoksessa, joka tapahtuu vähittäin, toimintaa kehitetään vähitellen. Tavoitteena on toiminnan tehostamisella sekä henkilöstön osaamisen edistämällä parantaa

organisaation suorituskykyä. Tällöin toiminnan tehostaminen ei tapahdu perustehtävän tai työn edellytyksiä kyseenalaistamalla, vaan huomioimalla niiden tärkeys. *Strategisessa* eli syvässä muutoksessa työntekijöiden arvojen ja käyttäytymisen ohella uudistuvat prosessit, strategiat, käytännöt ja erilaiset toimintaan liittyvät järjestelmät. Tästä käytetään myös käsitettä transformatiivinen muutos. Syvästä muutosta on verrattu myös surutyöhön, koska se vaatii osakseen kieltämisen, vastustuksen, vastakkainasettelun sekä suruvaiheiden läpikäymisen. (Nadler & Tushman 1994, 280.)



KUVA 3. Organisaatiomuutoksen tyypit (Nadler & Tushman 1994, 280 mukailleen.)

Muutostilanteissa, joissa muutos on ennakoiva ja strateginen, puhutaan organisaation uudelleen-suuntautumisesta. Tämä muutostyyppi mahdollistaa ajan käyttämisen organisaation perustehtävän ja strategian muuttamiseen. Johtajuus on avainasemassa, sillä muutoksen onnistumiseksi työntekijöille on kyettävä viestimään merkityksellisestä tulevaisuudenkuvasta. (Lämsä & Päivike 2013, 185.)

Strateginen ja reaktiivinen muutos nähdään haastavimpana, koska muutoksen taustalla on usein välittömiä vaikutuksia, joihin vastataan organisaation uusiutumisella. Se on myös riskialtista, koska tämän tyyppisiä muutoksia johdetaan usein kriisin kaltaisissa olosuhteissa ja aikataulut ovat nopeita. (Nadler & Tushman 1994, 280.) Tuolloin tarvitaan visionääristä ja turvallisuutta tuovaa johtajuutta, ettei organisaatio joudu kriisiin. Isoin haaste on työntekijöiden sitouttaminen muutokseen. Johtajan on uskottava uusiutumiseen ja muutostarve on kyettävä viestimään uskottavasti. (Lämsä & Päivike 2013, 186.)

Kun yhdistetään vähittäinen ja reaktiivinen muutos, puhutaan organisaation *sopeutumisesta*. Henkilöstöltä vaaditaan tuolloin nopeaa sopeutumista uuteen tilanteeseen ja uusiin toimintatapoihin. Muutos tulee perustella hyvin, jotta henkilöstö hyväksyy tilanteen ja muutoksen luonteen. Lämsän ja Päivikkeen (2013) mielestä tuolloin muutoksen aiheuttama lähde tulee organisaation ulkopuolelta ja vaatii nopeaa reagoitua. Tässä opinnäytetyönä tutkittavassa muutosprosessissa on kyse tyypillisestä vähittäisestä ja reaktiivisesta muutoksesta, eli organisaatio sopeutuu pakon alaisena ulkopuolelta syntyneisiin olosuhteisiin ja kyse on tapahtuneeseen asiaan reagoimisesta. Muutoksen aiheuttava kirkkohallituksen asettama päätös yhdistää kirkkoherranvirastot alueellisiksi keskusrekistereiksi kuvaa ulkoapäin muodostuvaa pakkoa, johon seurakuntien on ollut välttämätöntä reagoida. (Lämsä & Päivike 2013, 184–185.)

Onnistuakseen muutos vaatii tahtoa sekä halukkuutta toimia uudessa roolissa ja ympäristössä. Aito muutosmyönteisyys ei synny koetuista epäonnistumisista tai menetyksistä. Se syntyy eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa. (Kotter & Schlesinger 2008.) Muutoksen onnistumiselle ja henkilöstön sitoutumiselle on ratkaisevaa, kuinka oikeudenmukaisena he kokevat muutoksen. Rakennamme käsityksemme itsestämme erilaisten ryhmien jäsenyyksien kautta. Ja koska vietämme paljon aikaa työyhteisössämme, tuomme sinne yleisesti ottaen positiivisia piirteitä. Muutos heiluttaa tätä tasapainoa ja heikentää samaistumista muuttuneeseen organisaatioon. Muutoksen jälkeiseen aikaan sitoutumisen merkitys korostuu moninkertaiseksi. On suotavaa, että johto ja henkilökunta pyrkivät oikeudenmukaisuuden periaatteisiin eli tasapuoliseen resurssien jakoon, kuulemaan muutosta koskevia, päätösten johdonmukaisuuteen ja puolueettomuuteen päätöksissä. Päätösten on perustuttava tarkkaan tietoon, virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä tulee olla mahdollisuus korjata, päätökset tulee olla oikea-aikaisia, on toimittava eettisesti, arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa sekä ennakoiva tiedottaminen päätöksistä ja muutosprosessista. (Hakonen 2020b, 11–12.)

2.3 Muutoksen kokeminen

Organisaatiomuutoksen psykologista prosessia ja työntekijöiden reaktioita prosessia kohtaan on alettu tutkia vasta 2000-luvulla. Tutkimusten kohteena on ollut varsinkin muutosvastarinta, joka määritellään usein toiminnoiksi tai aikomuksiksi, jotka hidastavat tai estävät muutosten tapahtumista. Bouckenoghe (2010, 500) tutki työryhmänsä kanssa muutosasennetta, positiivisia ja negatiivisia asenteita muutokseen, joita ovat esimerkiksi muutosvalmius, muutosvastarinta, kyynisyys, sitoutuminen, muutoksen hyväksyminen, muutoksessa jaksaminen, avoimuus sekä muutokseen sopeutuminen. Muutosvastarinta nähdään luonnollisena osana muutosprosessia ja oppimista ja se tulisi nähdä positiivisena asiana, koska sillä varmistetaan muutoksesta puhuminen ja aiheen esillä pitäminen työntekijöiden keskuudessa. Muutosdynamiikan eteneminen edellyttää muutosvastarinnan tunneperäisiä reaktioita ja se viestii organisaation kyvykkyydestä sitoutua muutostoimintaan. Muutosvastarinnan avulla esiin nousee asioita, joita hyödyntämällä organisaation johdolla on mahdollisuus saada muutoksen laatua paremmaksi. On siis hyvä huomioida, että useimmiten muutosta vastustavat työntekijät pyrkivät löytämään muutoksesta toimimattomia asioita ja se taas puolestaan tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kehitykseen. Vastarinnalla pyritään usein muutoksen kumoamiseen, mutta johdon on hyvä pyrkiä tunnistamaan mielipiteistä ne, joista voidaan havaita epäkohdat ja korjata ne jo ennen muutoksen toteuttamista. (Poutanen 2016, 35–36; Bouckenoghe 2010, 504–505; Stenvall & Virtanen 2007, 100–101; Sharma 2006, 88–89.)

Avainasiana muutoksessa on ongelma, joka käynnistää muutosprosessin. Jos kaikki ovat tyytyväisiä asioiden nykytilaan, ei kukaan pidä asiaa ongelmana, eikä näin ollen tapahdu oppimistakaan. Tie muutokseen, oppimiseen ja kehittymiseen alkaa ongelmista. (Harisalo 2011, 46.) Vaikka itse muutokseen liittyisi kehittymistä, voimme kokea motivaatiomme ja työtehomme laskevan, koska itse työn tekemisen sijasta voimamme kuluvat muutoksesta selviytymiseen. Muutostilanteessa koemme oman tilanteemme epäselvänä, jolloin emme tunne itseämme varmaksi ja ammatillisesti päteväksi. Tämän kaltaisissa tilanteissa toiset siirtyvät nopeasti eteenpäin, suoraan vanhasta uuteen tilantee-

seen. Muutostilanteissa luomme muutokselle henkilökohtaisen merkityksen. Muutoksen tarpeen tiedostaminen lähtee henkilöstä itsestään, eikä sitä voi edesauttaa vaikuttamalla hänen tunteisiinsa. Muutos on myös oppimisprosessi, jolloin työntekijä pyrkii sopeutumaan muutoksiin. Ne edellyttävät uusien asioiden ja toimintatapojen oppimista. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, tietoja, asenteita ja kokemuksia. Yksilöiden halusta oppia uutta lähtee myös organisaatioiden oppiminen. Uusien toimintamallien ja asioiden oppiminen ovat keinoja, joilla organisaatio voi oikeuttaa muutosprosessin. (Sydänmaalakka 2009, 30.)

Luomalan (2008, 13) mukaan työntekijöiden rooli muutoksessa on yksi tärkeimmistä huomioon otettavista asioista. Keskeisin muutoksen synnyttämä reaktio on epävarmuus työn vaatimusten, sisällön ja toimintaympäristön muutoksista. Muutoksessa ihminen miettii kysymyksiä: mitä minulle tapahtuu, mitkä ovat mahdollisuuteni vaikuttaa, miten työtehtävät muuttuvat, saanko mieleisiä työtehtäviä. Epävarmuus katsotaan liittyvän oleellisesti tiedon puuttumiseen, päätökset ja tulevien tilanteiden ennustaminen ovat vaikeita, ja myös siihen, että muutos tapahtuu henkilön omista kuvitelmista ja toiveista riippumatta. Jokaisessa muutosprosessissa esiintyy jonkinlaisia ongelmia, joissakin enemmän, joissakin vähemmän. Muutoksen eri vaiheissa saatu ajantasainen tieto ja vastaukset pohdittaviin kysymyksiin vähentää stressin määrää. Syväjärvi ja Vakkalan tutkimusten mukaan kuitenkin muutoksessa kohdattujen ongelmien määrä ei selitä muutosprosessin onnistumista tai epäonnistumista. Keskeistä on, miten työntekijät asennoituvat muutokseen sekä miten he ovat valmiita muuttamaan asennettaan ja käyttäytymistään muutosta kohtaan. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 7.)

Muutosprosessin onnistumista voidaan arvioida työntekijöiden reaktioiden perusteella. Suhtautuminen ongelmiin, olettamuksemme ja erilaiset ennakkokäsityksemme vaikuttavat meidän jokaisen kohdalla siihen, millaisena näemme kohtaamamme muutokset. Ihmisillä on luontainen tarve tavoitella pysyvyyttä ja vakautta, omista vakiintuneista toimintatavoista kiinni pitäminen on tärkeää. Vanhasta luopumiseen ja mukautumiseen uuteen liittyy usein paljon tunteita. (Harrington 2018, 4–5.) On tärkeää muistaa, että henkilöstö eli muutoksen kokijat, ovat aktiivisia muutokseen osallistujia, eivät vain muutoksen vastaanottajia. Ihminen luontaisesti pyrkii ymmärtämään ja merkityksellistämään muutoksia ja niiden vaikutuksia. Muutosten merkityksellistäminen vaikuttaa ihmisten suhtautumista muutokseen, eikä sen roolia voi aliarvioida. Tunteet tulee huomioida ja tunnistaa, ne kuuluvat muutoksen hyväksymisen prosessiin. (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma 2006, 203; Chick 2011, 3-6.)

Yksittäisen henkilön kokema inhimillinen muutosprosessi alkaa, kun henkilö tai ryhmä tiedostavat muutostarpeen tai muutosvaatimuksen. Tiedostaminen, ettei nykytilan mukainen toiminta jatku syystä tai toisesta. Muutosta ja sen vaikutuksia jokainen hahmottaa, työstää ja ymmärtää omalla laillaan. Stenvall ja Virtanen (2007) näkevät, että yksilötasolla muutokseen suhtautuminen tapahtuu sekä tunneperäisesti että järkeen perustuen, rationaalisena suhtautumisena. Nämä tunnereaktiot voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Kun yksilö suhtautuu muutokseen rationaalisesti, hän näkee asiat tosiasioiden kautta. Tunnetilojen ohjatessa valintoja, yksilö ei voi toimia ennakoitavasti ja johdonmukaisesti. Muutosprosessin aikana yksilön erilaiset tunnetilat vaihtelevat, tunteiden voimakkuus ja reagoinnin nopeus vaihtelevat siirryttäessä vaiheesta toiseen. Usein voidaan nähdä johdon ja hen-

kilöston muutostunteet olevan eri vaiheissa. Johto on jo innoissaan tulevista muutoksista ja sen tuomista vaikutuksista, kun henkilökunta vielä kokee tarvitsevansa runsaasti tietoa ja tukea. Erot ovat kuitenkin tarpeellisia, jotta johto voi johtaa muutoksen toteutumista. Jos sekä johto että henkilöstö olisivat samassa vaiheessa, ei kukaan veisi muutosta eteenpäin. (Stenvall & Virtanen 2007, 94; Salminen 2017, 306.)

Stensakerin & Meyerin (2012) tutkimustulosten mukaan kokemus on tärkeä tekijä muutosreaktioiden ymmärrykselle. Aiemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat voimakkaasti siihen, kuinka me reagoimme muutoksiin sekä antavat mahdollisuuden työntekijöille kehittää omia muutosvalmiuksiaan. Avoin ja joustava organisaatiokulttuuri mahdollistaa muutosvalmiuden, joka taas sisältää sen, että työntekijälle muodostuu positiivinen käsitys muutoksen tarpeesta ja uskosta muutoksen hyvistä vaikutuksista häneen itseensä. Nämä taas johtavat lievempiin ja usein rakentaviin reaktioihin tulevissa muutoksissa. Työntekijät, joiden aiemmat muutoskokemukset ovat vähäisiä, reagoivat vahvasti niin tunnetasolla kuin käytökselläänkin. Tutkimuksen mukaan positiiviset kokemukset muutosprosessista edesauttavat muutoskyvykkyyden kehittymistä. Muutoskyvykkyyden kehittyminen vahvistaa epävarmuustekijöiden sietämistä, kontrollin säilyttämisen kykyä sekä parempia mahdollisuuksia kehittyä urallaan ja vahvempaa ammattitaitoa. (Stensaker & Meyer 2012, 106–107, 121; Boucke-nooghe 2010, 515.)

Yksilön vastuuta ja roolia korostetaan transformaatioajattelussa, jossa tavoitteena on uudistaa organisaatiota innovatiivisemmaksi ja muutoskykyisemmäksi. Transformaatioajattelussa perusajatuksena on pyrkiä rakentamaan organisaatiota, joka kehittyy erilaisten vaiheiden kautta uudelle tasolle. Organisaatiomuutoksessa ensimmäiset sata päivää muutoksen julkistamisesta ovat kriittisimmät. Tuona aikana tulee tehdä kaikki oleelliset päätökset ja muutokset, jotka koskevat henkilöstöä. Muun muassa Voetin tutkimusten mukaan muutoksesta johtuvaa epävarmuutta siedetään juuri tuon sata päivää, sen jälkeen epävarmuudesta johtuvat negatiiviset tunteet muutosta kohtaan alkavat kasvaa. (Voet 2016, 661; Burke 2018, 25.) On tärkeää saada työntekijät motivoitumaan yhteiseen muutokseen, sillä ilman motivaatiota työntekijät eivät sitoudu muutoksen läpiviemiseen ja prosessi voi epäonnistua (Kotter 2007, 97–99).

Muutoksen vaiheita voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta. Tuolloin muutoksesta pystytään näkemään neljä eri vaihetta, joita ovat muutosta edeltävä vaihe (muutoksen sulattaminen), uhan kokemisen vaihe, vastustuksen ja hyväksymisen vaiheet (taulukko 2). Huhut ja vihjailut leviävät työyhteisössä *muutosta edeltävässä vaiheessa* ja ne voidaan havaita jo ennen varsinaista muutosta. Muutos alkaa sulattamalla vallitseva tilanne, jolloin työyhteisössä voidaan havaita erilaisia signaaleita; kielenkäytön muuttuminen, ilmapiirin kiristyminen, turvattomuuden ja levottomuuden lisääntyminen, ammattiryhmien ja yksilöiden välisten erojen korostuminen, mielikuvien ja huhujen hallitseminen, epämiellyttävien päätösten siirtäminen ja vältteleminen sekä kuormittavuuden kokemusten kasvaminen. Sulatusvaiheessa ymmärrämme muutoksen perustelut ja oma henkinen valmistautuminen muutokseen alkaa. Totumme ajatukseen muutoksen aiheuttamista epävarmuustekijöistä ja hahmotamme etuja. (Ponteva 2012, 18.)

TAULUKKO 2. Muutoksen vaiheet yksilön kokemana (Ponteva 2012, 18 mukaillen).

Muutoksen vaihe	Vaiheelle tyypilliset piirteet	Keino hallita vaiheen kokemista
1. Muutosta edeltävä vaihe (sulatus)	<ul style="list-style-type: none"> - toimintaympäristön huomioiminen - ennakoivat signaalit 	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä muutossuunnittelu - nopeat päätökset - avoin keskustelu
2. Uhan kokemisen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> - epävarmuus - uhka - turhautumien 	<ul style="list-style-type: none"> - tuki - tiedottaminen
3. Vastustuksen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> - tunteiden käsittely - surutyö 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkuva viestintä - tiedottaminen
4. Hyväksyminen	<ul style="list-style-type: none"> - haasteisiin tarttuminen - ammattiroolin jäsentyminen - samaistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - koulutus - tuki - jatkon hallinta

Kun työntekijä *kokee uhkaa*, hän saattaa tuntea menetystä, jonka vuoksi hän ei pääse prosessissa eteenpäin. Suurissa muutoksissa kokemus voi olla niin voimakas, että aiheuttaa shokkireaktion ja työntekijä lamaantuu. Mikäli tässä vaiheessa saadaan avointa tietoa muutoksesta, pystytään sisäistämään muutos ja uhka voi kääntyä mahdollisuudeksi. Tällöin esimiehen tuki on äärimmäisen tärkeää. Uhan kokemuksen jälkeen voi esiintyä tunnetta vanhojen toimintatapojen säilyttämiseksi ja mennyttä saatetaan ylikorostaa, syntyy *vastustusta* tulevaa kohtaan. On ymmärrettävä, että muutos tuo mukanaan tunteen vanhasta luopumisesta. Luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä läheisempi toimintatapa tai asia on ollut. Poisoppiminen on olennainen osa vastustuksen vaihetta. Luopumisen kautta sitoudutaan uuteen. Tässä vaiheessa on tärkeää tiedottaa muutoksen etenemisestä, vaikka mitään kerrottavaa ei olisikaan. (Ponteva 2012, 18–19.)

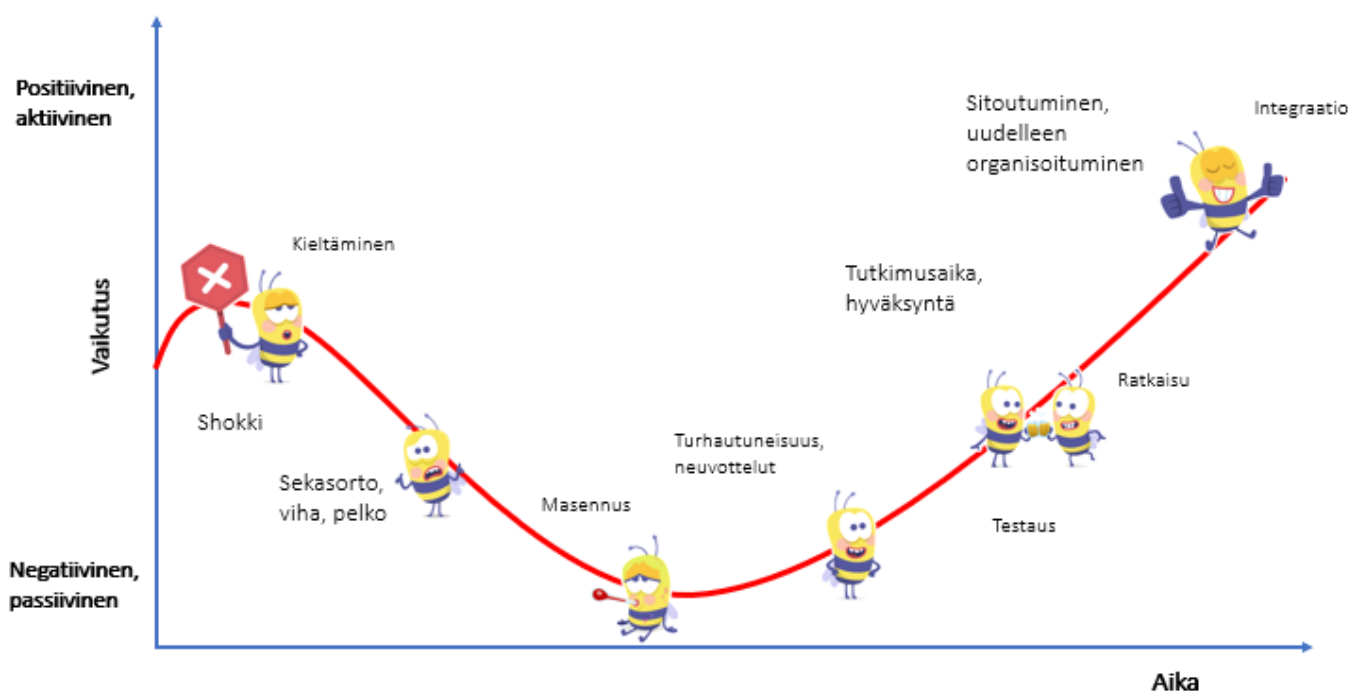
Seuraa *hyväksymisen vaihe*. Vaihe huomataan siitä, että työyhteisön ilmapiiri on vapautunutta ja on nähtävissä vahvaa yhteishenkeä. Kun työntekijät kokevat tulevaisuuden riittävän luotettavaksi, omasta näkökulmastaan, tilanne hyväksytään ja tartutaan uusiin haasteisiin. Joillakin tämä vaihe saattaa kestää kauemmin kuin toisilla. Hyväksymisvaiheessa esimiehen on tärkeää hyväksyä, että yksilöt reagoivat eri aikaan ja antaa tilanteen käsittelylle aikaa ja tukea työntekijöitään. Tätä vaihetta voidaan hallita tarjoamalla tarvittavaa koulutusta tai työnohjausta. (Ponteva 2012, 18–19.)

2.4 Muutosten kokemusvaiheet muutuskäyrällä tarkasteltuna

Connelly (2020) tarkasteli ihmisten käyttäytymistä muutoksen eri vaiheiden aikana Elisabeth Kübler-Rossin muutuskäyrään (1969) pohjautuen. Tuo klassinen muutuskäyrä on toiminut monen tunteisiin perustuvan muutoksen hallinnan mallin esikuvana. Kübler-Ross kuvasi käyrällä surun viittä vaihetta, joilla ihminen reagoi kuolemasta johtuvaan menetykseen. Surun vaiheet eivät perustu tutkimuspohjalle, vaan ovat Kübler-Rossin havaintojen ja pohdiskelun tuloksia hänen työskennellessään kuolevien ihmisten parissa. Hän havainnoi sitä, miten ihmiset tunsivat ja mitä reaktioita heissä esiintyi, oman tai läheisen lähestyvän kuoleman tiedon kohtaamisessa. Myös Stenvall ja Virtanen (2007) ovat

käyttäneet samaa muutuskäyrämallia. Heidän mukaansa mallilla voidaan kuvata muutoksen etene- mistä ja huomioida muutoksen vaikutukset toiminnan tehokkuuteen. Mallin avulla voidaan analy- soida työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa, ennakoida ja valmistautua eri vaihei- den johtamiseen. Muutuskäyrää on käytetty useissa organisaatiotutkimuksissa, tässä työssä käytin sitä apuna tarkastellessani erilaisia tunnetiloja muutosprosessin aikana. Kübler-Rossin tutkimukset perustuivat muutoksen kokijan tunne-elämän ymmärtämiseen ja muokkaamiseen muutosmyönteisemmäksi. Tarkastelluista muutosmalleista Connellyn versio Kübler-Rossin muutuskäyrästä on mie- lestäni lähinnä alkuperäistä mallia, joten sen vuoksi se valikoitui tämän tutkimuksen muutuskäyrä- malliksi (kuva 4). (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.)

Muutosprosessi on mallissa jaoteltu viiteen tasoon, joista jokainen taso edustaa ihmisen kokemusta muutoksesta; kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyminen. Nämä ovat normaaleja re- aktioita, puolustus- tai selviytymismekanismia ihmisen kuullaessa traagisia uutisia. Viiden tason mal- lilla voidaan ymmärtää kuinka ihminen reagoi muutokseen prosessin eri vaiheissa. Eritoten muutos- prosessin alkuvaiheissa tarvitaan paljon informaatiota ja keskustelumahdollisuuksia ja työntekijöiden on tultava kuulluksi sekä saada tukea esimieheltään sekä johdolta. Kun työntekijät saavat aikaa, tie- toa sekä mahdollisuuden tulla kuulluksi, alkaa muutoksen tutkimusaika, testataan eri mahdollisuu- ksia, nähdään muutoksen positiivisia puolia, hyväksytään muutos. (Connelly 2020, Belyh 2020.)



KUVA 4. Kübler-Rossin muutuskäyrä (Connelly 2020 mukainen.)

Connelly (2020) muistuttaa Kübler-Rossin sanoneen, että muutuskäyrän vaiheet voivat kestää eri ihmisillä erilaisia ajanjaksoja tai olla päällekkäin. Jotkut saattavat juuttua eri vaiheisiin ja pitää vai- keana tai jopa mahdottomana siirtyä eteenpäin. Muutoksen kokemisen vaiheet eivät valitettavasti kulje selkeän lineaarisesti. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa, kun tieto muutoksesta tulee, työntekijät voivat tuntea järkytystä, kieltää koko tulevan muutoksen, kokea tulevia epävarmuusteki- jöitä ja tuntea pelkoa. Kieltäminen auttaa epämukavan ja mahdollisesti jopa kivuliaan asian käsitte- lyssä ja toimii siten eräänlaisena suojamuurina muutostiedon ja ihmisen välillä. Yksilö saa siten aikaa

itsensä keräämiseen ja puolustuskeinojen löytämiseen. Tuossa vaiheessa emme halua uskoa, että muutos tapahtuu ja jos jotenkin voimme teeskennellä, ettei muutosta ole tapahtumassa, saamme etäisyyden asiaan ja näin se uhka poistuu. Kieltäminen, shokki alkuvaiheessa on yleensä väliaikainen puolustus, joka antaa aikaa ennen siirtymistä muihin vaiheisiin. Kun sitten viimein ymmärrämme, että muutos on todellinen ja tulee vaikuttamaan meihin, kieltäytyminen muuttuu vihaksi. Vihan tunne esiintyy yleensä siksi, ettei kyetä estämään väistämätöntä. Seuraavassa vaiheessa muutoksen todellisuus lyö päälle ja työntekijät saattavat suhtautua jopa vihamielisesti tai kokea masennusta. Vihan tunne syntyy yleensä siinä vaiheessa, kun muutos on hyväksytty. Ihminen kokee raivoa, vihaa ja kateutta ja pohtii, miksi juuri minulle käy näin. Henkilö käyttäytyy epäystävällisesti ja vihan purkausten kohteeksi joutuu ympäristö, jonka hän katsoo syylliseksi tilanteeseen. Vihaa voidaan ohjata moniin eri suuntiin, pomoon, organisaatioon, tms. Ärtymys saattaa kohdistua perheeseen tai kollegoihin, löydetään kenties vikaa pienemmistäkin asioista, viha ei ole välttämättä loogista. Seuraavaksi, kun yritämme lykätä sitä, mikä on väistämätöntä, käymme neuvottelua. Neuvotteluvaiheessa ihminen lupaa tehdä asioita tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilö haluaa palautua alun kriisistä ja päästä etenemään, joten asioiden hyväksyminen alkaa. Neuvottelua seuraa masennusvaihe, jossa koemme surua ja tyhjyyden tunnetta. Työtilanteessa saatamme työskennellä kovemmin todistaaksemme, että olemme korvaamattomia. Kun tulemme tietoiseksi, etteivät neuvottelut tai kovempi työskentely vaikuta muutoksen tulemiseen, saatamme siirtyä masennusvaiheeseen tai tehdä työtä alhaisella energia- tai motivaatitasolla tai jopa joutua sairauslomalle. Kun taistelu muutosta vastaan ei onnistu, ihmiset siirtyvät hyväksymisvaiheeseen. Jotta päästään hyväksymisvaiheeseen, tapahtuneelle tosiasialle antautuminen on oleellista. Tässä vaiheessa emme etsi syyllisiä ja mukaudumme olosuhteisiin. Tämä tilanne ei välttämättä ole onnellinen, mutta ero on asenteessa. Tunne siitä, että tästä mennään, kun muutakaan ei voida. Tämä vaihe pakottaa ihmiset tutkimaan ja etsimään muutoksesta uusia mahdollisuuksia, positiivisia asioita. Tuossa vaiheessa yleensä opitaan paljon itseltään. (Connelly 2020; Belyh 2020.)

Kübler-Rossin muutoskäyrässä on kaksi vaihetta, joita on hyvä tarkastella syvemmillä; viha- ja masennusvaiheet. Mikäli jäädytään jumiin jompaankumpaan vaiheeseen, on hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä minussa tapahtuu ja auttaisi siirtymään eteenpäin. Keskustelu ammattilaisen kanssa, esimiehen kanssa tai työkaverin kanssa yleensä auttaa. Toivo on tärkeä lanka, joka kulkee muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Usko siihen, että muutos on loppujen lopuksi myönteinen, mitä minä voin oppia tästä kokemuksesta ja millaiset ovat kyyni siirtyä onnistuneesti seuraavaan muutokseen. Jopa vaikeimmissakin olosuhteissa syntyy kasvua ja uuden oppimista. Reaktiot muutosta kohtaan ovat normaaleja, ne eivät ole merkkejä heikkoudesta tai huonoudesta. (Connelly 2020.)

Kübler-Rossin käyrää on myös arvosteltu. Kriitikot katsovat, että on epätodennäköistä, että ihmiset ympäri maailmaa kohtaisivat samoja reaktioita ja tunteita ja, että viisi reaktiota ovat aivan liian yksinkertaisia, eivätkä riittävän laajasti kuvaa tunteita muutoksen aikana. Tällöin voi katsoa, että vaiheteoria on ymmärretty liian kaavamaisesti ja kirjaimellisesti. Nämä ovat kuitenkin yleisimpiä reaktioita, surun kohtaamisessa kaikki eivät koe kaikkia vaiheita eivätkä samassa järjestyksessä. Toinen vaihe voi korvata toisen tai ne voivat esiintyä yhtä aikaa. Kübler-Rossin mallista puuttuu kuitenkin se tosiseikka, että tietystä muutosvaiheesta saattaa tulla lähteä organisaatiosta. Tuota vaihetta

kutsutaan irrottamisvaiheeksi. Hylkääminen ja elämän muuttamisen halu tarvitsee oman vaiheensa. Stenvall ja Virtanen näkevät, että muutuskäyrä on enemmän sääntö kuin poikkeus ja kuvaa tyypillisitä käyttäytymistä muutostilanteissa. On huomioitava, että esimies ei tee tässä poikkeusta. Esimies on yhtä lailla muutoksen kohteena työntekijöiden tavoin. (Chick 2011, 3-6; Connelly 2020; Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Toisin kuin Kübler-Ross, Chick (2011) näkee, että muutoksessa on vaadittava eteenpäin menoa, edellisiin vaiheisiin paluuta ei pitäisi sallia. Hän myös määrittelee hyväksyntää edeltävät vaiheet toisin kuin Kübler-Ross. Chickin muutoksen vaiheet ovat epävarmuus, kieltäminen, neuvottelu, reflektointi ja toiminta. Hänen mukaansa muutoksesta on annettava kuva, ettei siinä ole neuvottelun varaa. Nykytilanne on esitettävä sellaisena, että se koetaan huonommiksi vaihtoehdoiksi kuin muutoksen tuoma tila. Muutos on helpommin hyväksyttävissä, kun tähän vielä lisätään kiinnostava visio ja tavoitteet. Informaatiota muutoksessa ei voi antaa liikaa. Esimiesten tulee auttaa henkilöstöä vastaamalla kysymyksiin ja se onnistuu parhaiten osoittamalla arvostusta ja kertomalla, miksi asioita tulee tehdä niin, sen sijaan, että ilmoitetaan, miten asiat tulee tehdä. (Chick 2011, 3-6.)

Aiemmat kokemukset muutoksista ja nykyinen elämäntilanne vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee muutoksen. Mikäli muutos muistuttaa työntekijän aiempia kokemuksia muutoksesta, tuo hän aiemmat kokemukset myös tulevaan muutokseen. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan henkilö, joka purkaa tuntemuksiaan prosessin alkuvaiheessa, huomaamattaan työstää tunteitaan. Taas henkilö, joka torjuu tunteensa, joutuu kohtaamaan ne prosessin myöhemmässä vaiheessa. Muutoksen aiheuttamia tunteita on hyvä työstää muutosprosessin eri vaiheissa, jotta välttyään tilanteelta, jolloin kielteisten kokemusten olemassaololle etsitään syitä ja työyhteisö jakaantuu kahteen eri leiriin. Kuormitus vie voimavaroja koko organisaatiolta, joten tunteiden käsittely kannattaa aloittaa kielteisistä kokemuksista. Tuntemuksista tulee keskustella avoimesti ja aidosti. Jotta tämä on mahdollista, organisaation työyhteisön johtamistapojen ja toimintakulttuurin tulee sallia avoin keskustelu tunteista. Edellytyksenä kielteisten tunteiden käsittelylle on, että tunnistetaan niiden olemassaolo. Työyhteisön on kyettävä keskustelemaan mitä tunteet aiheuttavat yksilöissä. Ongelmakohtat tulee tiedostaa ja niiden syntyminen on opittava ymmärtämään. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120.)

Stensakerin ja Meyerin (2012) tutkimus työntekijöiden aiemmasta kokemuksesta organisaatiomuutoksista osoittaa, että aiempien muutosprosessien kokemat työntekijät ovat uskollisempia ja osoittavat tukea edistäen muutoksen toteutumista. Kokemukset myös vaikuttavat muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämiseen. Työntekijöiden uskollisuus ja tuen osoittaminen ei liity pelkästään positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin tai ajatuksiin, vaan myös siihen, että työntekijöiden muutoskyvykkyys on kehittynyt. Tämän toteamuksen mukaan voidaan päätellä, että meillä jokaisella on mahdollisuus kehittää omia muutosvalmiuksia. Yksilöllisillä eroilla on vaikutusta muutosten kokemukseen, joten muutoskyvykkyys ei voi kehittyä loputtomasti. Johtamisen keinoin ei voi vaikuttaa työntekijöiden persoonallisuuteen. Lisäksi jokaisella toimialalla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat muutoksen johtamiseen. Kuitenkin on havaittu, että organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden huomioon ottamiseen, selviävät parhaiten muutosprosesseista. Tutkimuksissa on myös usein huomattu, että nimenomaan julkisella sektorilla positiivisen muutoksen kokemus edellyttää työntekijöitä osallistavaa lähestymistapaa, jolloin johtaminen on alhaalta ylöspäin toteutettua. Työntekijöiden sitoutumisen

kannalta osallistaminen on olennaista. (Stensaker ja Meyer 2012, 114–115.) Harringtonin (2018, 68–69, 73) mukaan työntekijöiden osallistaminen on paras tapa parantaa työntekijöiden työsuorituksia, työmoraalia ja sitoutumista.

Suhtaudumme usein työhömmä ja työpaikkaamme hyvinkin tunteellisesti. Muutoksen kohtaaminen on tutusta ja turvallisesta siirtymistä epävarmuuden tilaan, tilaan, josta ei voi varmuudella tietää mitä se tuo tullessaan. Muutoksessa joudumme kestämään epävarmuuden tuottamia tunteita, samaan aikaan odotamme kuitenkin myös muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Muutosprosessissa henkilön huolenaiheita voivat olla mm. pelko hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien häviämisestä, pelko turvallisuuden ja mukavuuden tunteen katoamisesta, pelko oman työn hallinnan ja merkityksellisyyden katoamisesta, pelko tutun työyhteisön hajoamisesta, pelko, että työnkuormittavuus ja kenties byrokratia lisääntyvät. Pelko syntyy epämukavuusalueelle siirtymisestä. On kuitenkin huomioitava, että epämukavuusalueella tapahtuu kasvua, mikä on välttämätöntä, jotta saadaan aikaiseksi pysyviä muutoksia. Epävarmuus siitä millaisia seuraamuksia muutos saa aikaan, aiheuttaa pelkoa ja joskus myös suuttumusta. Pelko voi olla aito este muutoksen etenemiselle. Pelko estää meitä toimimasta itsellemme hyvällä tavalla, toki kaikki eivät koe pelkoa kokeilla uusia asioita. Ihminen on luonnostaan pelokas olento, saatamme pelätä asioita, jotka eivät oikeasti ole vaarallisia tai satuta, mutta koemme uhkaa, että menetämme kontrollin, jos aloitamme tekemään asioita uudella tavalla. Usein pelon tunne voi olla paljon pahempi kuin se, mitä epäonnistumisesta seuraisi. Pelkäämme menettävämme kasvomme tai joutuvamme noloiisiin tilanteisiin. Yksilöinä käymme läpi erilaisia vaiheita ja koemme erilaisia tuntemuksia. Koska henkilöt haluavat toteuttaa itseään organisaatiossa ja tuoda siihen työpanoksensa, on heidän saatava tuntea arvostusta. Pontevan (2012) mukaan työntekijän ollessa tietoinen organisaatiosta, jossa työskentelee ja ollessaan innostunut työstään, suoriutuu hän siitä sujuvasti ja hänen on helpompaa hyväksyä myös muutokset. On tärkeää jo rekrytointivaiheessa tuoda esille organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet, jotta uusi työntekijä voi kokea ne omikseen ja tällöin hän todennäköisesti haluaa olla itsekin osana organisaatiota. (Stenvall & Virtanen 2007, 58–60, 95; Ponteva 2012, 29–20.)

2.5 Kokemuksen johtaminen

Muutostahdin nopeutuminen ei tarkoita sitä, että muutoksen kokemus olisi helpompaa. Päinvastoin. Helposti sorrutaan ajattelemaan, että muutos on niin normaalia, ettei se vaadi huomiota tai erityistä panostusta tapahtuakseen tai, koska aiempikin muutos onnistui, tämäkin muutos viedään onnistuneesti läpi. Muutoksen epäonnistuminen voi johtua tilanteesta, alasta tai toimintaympäristöstä. Kuitenkin kaikille muutoksille yhteinen, onnistumiseen tai epäonnistuneeseen vaikuttava tekijä, on organisaation sisäinen tekijä, muutoksen johtaminen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei kohdisteta tutkimusta johtamiseen, on johtaminen kuitenkin hyvin olennainen osa muutosprosessin kokemusta ja sen vuoksi on hyvä tarkastella muutosjohtajuutta lähempää. Muutosjohtajuuden katsotaan olevan johtajuutta, jonka avulla muodostetaan ja muokataan muutosprosessia sekä luodaan muutoksen toteuttamisen mahdollisuus (Voet 2016, 661).

Muutoksen läpiviennin suunnittelussa johtaja määrittelee, keitä prosessi koskee, miten prosessiin tullaan sitouttamaan sekä valitsee oikeat muutosmenetelmät ja tekniikat. Usein myös johtajista ja esimiehistä on kiinni, kuinka muutoksen myötä muodostunut uusi toimintamalli tai -kulttuuri jäävät

osaksi arkea. Bouckenoghe (2010) tutki avaintekijöitä muutoksen suunnittelussa sekä läpivienneissä. Hänen mukaansa suunnittelun aikana luodaan perusta, joka tukee muutoksen toteuttamista ja, että muutoksen lisäksi on tärkeää huomioida myös muutoksen olosuhteet sekä prosessi. (Kotter & Schlesinger 2008; Burke 2018, 2–3.)

Organisaatiossa johtajuudella on kaksi perustehtävää, joista johtajan on suoriuduttava yhtäaikaista; ensinnäkin vakauden, varmuuden ja ennustettavuuden takaaminen, toiseksi on tehtävä muutos innostavaksi ja kannustavaksi. Johtajan on varmistettava, että organisaatio toimii strategian mukaisesti ja, että sääntöjä, ohjeita ja määräyksiä noudatetaan. On huolehdittava, että erilaisia resursseja (koneet, laitteet, henkilöstö) käytetään mahdollisimman optimaalisesti. Johdon on myös sallittava vakiintuneiden asioiden ja toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä uusien asioiden testaaminen ja kokeilu. On välttämätöntä, että johtaja kykenee huomioimaan toimintaympäristön muutokset, tuomaan esille muutoksen välttämättömyyden ja osattava myydä muutosten tarpeellisuus silloinkin, kun henkilöstö on asiasta eri mieltä. (Harisalo 2011, 13–15.)

Muutokseen tarvitaan johtamisosaamista, mutta ennen kaikkea ymmärrystä organisaatiomuutoksen lainalaisuuksista. Johtaminen perustuu siihen, että johdettava muuttaa toimintatapojansa jollakin tavalla, siten siis kaikki johtaminen on muutosjohtamista (Hiltunen 2014, 68). Johdon ja esimiesten on muistettava, että muutosprosessi vaikuttaa aina työntekijöihin. Epävarmuuden ja tunnekokemuksen merkityksen tunnistaminen on tärkeää. Muutoksen aiheuttama epävarmuus nostattaa aina tunteita ja tulkinnat pienistäkin asioista korostuvat. Tieto muutoksesta käynnistää prosessin työntekijöiden ajattelussa, jolloin havahdutaan ja pohditaan omia tulevaisuuden tavoitteita ja suuntaviivoja. Pieninkään muutos ei tapahdu nopeasti vaan, vaatii aina aikaa. Harringtonin (2018, 68–69, 73) mukaan työntekijöiden osallistaminen on paras tapa parantaa työntekijöiden työsuorituksia, työmoraalia ja sitoutumista. Esimiehillä ja johdolla tulee olla aina aikaa kuunnella, miten työyhteisössä nähdään ja koetaan prosessin onnistumiseen vaikuttavat asiat. Tätä muutosvaihetta voidaan hallita avoimella keskustelulla, hyvällä suunnittelulla sekä nopeilla päätöksillä. (Ponteva 2012, 17–18.)

Syväjärven ja Vakkalan (2012) mukaan johtamiselle perustellusti tulee asettaa positiivisuuden vaatimus, jolloin kaikissa kohtaamisissa työyhteisössä on positiivisen pääoman elementtejä. Työyhteisössä ja johtamisessa ilmenevä positiivisuus tuo työelämään merkityksellisyyttä. Ihmisten kyvyt ja vahvuudet pääsevät tuolloin esiin ja ihminen tunnistaa kokemuksen työstään aidosti onnelliseksi. Joidenkin tutkimuksen mukaan, jopa 20–30 prosenttia organisaation tuottamasta liikevaihdosta selittyy myönteisellä ilmapiirillä. Työelämä tutkimuksissa onkin alettu pohtia, miten työ koetaan ja miten työtyytyväisyyttä voidaan lisätä ja vahvistaa. Kaikkien tutkimustulosten mukaan onnelliset ihmiset ovat tuottavampia, tyytyväisempiä työhönsä, terveempiä ja parempia työntekijöitä. Työntekijöiden muutoskokemukseen tulisi panostaa ja esimiesten on tärkeää myös ymmärtää henkilöstön erilaisten kokemustaustojen ja muutosvalmiuksien monimuotoisuutta, jotta pystyttäisiin vähentämään työntekijöiden kokemaa stressiä muutoksesta. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 210–211.)

Olenneinta muutoksessa on ajattelutavan muutos. Ei siis riitä, että johdetaan vain muutoksia, vaan myös ihmisiä on johdettava. Henkilöorganisaatiossa onnistunut muutoksen johtaminen on monien toisistaan erillisten ja toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien huomioimista. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota yksilöiden ja tiimien kokemuksiin ja tuntemuksiin. Muutostarpeen noustessa esille on

varmistettava muutoksen tarpeellisuus. On kyettävä vastaamaan kysymyksiin, *miksi* muutosta tarvitaan, *mihin* muutoksella pyritään ja *kuinka* päämäärä saavutetaan. Vision halutusta tulevaisuudesta on vastattava organisaation yleisiä tavoitteita ja toimintaideoita. Sen on pohjaututtava organisaation omiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Luomala 2008, 5–6.)

Johtajuus ja esimiestaidot joutuvat koetukselle muutostilanteessa, jossa johtamisen taito ja esimiestyön merkittävyys korostuvat. Esimiehen tulee kyetä sopeutumaan muutokseen, luotsattava alaisensa pois tutuista ja turvallisista käytännöistä ja toimintatavoista ja saatava heidät innostumaan ja sitoutumaan uuteen. Työsarka on todella suuri ja haastava. Esimiehellä tuleekin olla muutoksen perusteet ja syyt sekä tavoitteet, miksi muutos tehdään ja miten se toteutetaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka tavoitteisiin päästään, milloin ollaan perillä. Esimiehen tulee kyetä kertomaan muutoksesta, sen toteuttamisen vaiheista ja etenemisestä selkeästi ja ymmärrettävästi. (Salminen 2017, 304.)

Belyhin (2020) mukaan esimiehen ja johdon ymmärrys muutosprosessin eri tunnetiloista helpottavat henkilöstöä läpi muutosprosessin kohti muutoksen hyväksyntää. Teknisten muutosten toteuttaminen, kuten esimerkiksi uuden toiminnan tai palvelun tuottaminen, ovat helposti toteutettavia muutosprosesseja. Mutta muutosprosessin koskiessa ihmisiä, tilanteesta tulee heti haastavampi ja vaativampi. Tuolloin siirrytään inhimilliseen muutosprosessiin, joka sisältää usein vaikeasti tunnistettavia ja ymmärrettäviä ilmiöitä. Muutostarve ymmärretään periaatetasolla, mutta itse muutokseen, motivaatio usein heikkenee ja henkilö suojaa mukavuusalueitaan ja hän vastustaa muutosta. Voimakas vastarinta muutosta kohtaan on merkki muutoksen työstämisen ja ymmärtämisen keskeneräisyydestä. Hyvä esimies ymmärtää muutosvastarinnan ääntä ja negatiivisesti muutoksen kokevia työntekijöitä sekä ihmisten erilaisuutta muutostahdissa. Hyvä esimies tukee toiminnallaan ja innostaa sekä kannustaa muutosvauhdiltaan hitaimpia työntekijöitä voittamaan negatiivisia kokemuksiaan ja vastarintaa. Sopivan muutostahdin löytyminen ja muutostahdon lujittuminen ovat erinomaisia keinoja saada muutos vauhtiin ja suoritettua päätökseensä. (Salminen 2017, 304, 308.)

Muutoksen johtamiseen ei voi soveltaa tiettyä kaavaa tai johtamistyyliä. Johtajalta tarvitaan ymmärrystä muutosten lainalaisuuksista ja siitä, miten kunkin tyyppinen muutosprosessi on mahdollista toteuttaa. Muutoksessa tarvitaan tilannejohtajuutta, on osattava tunnistaa missä vaiheessa tarvitaan autoritäarisempää johtajuutta, milloin enemmän demokraattista johtajuutta. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) On huomattava, että johtaminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä ei kuulu pelkästään ylimmälle johdolle, kaikkien organisaation tasoja myöten esimiehet ovat vastuussa johtamistyöstä omalta osaltaan (mm. Hakonen 2020a; Harrington 2018). Monissa tutkimuksissa (mm. Kolari 2010) on huomattu, että transformationaalinen johtajuus muutoksessa auttaa onnistuneeseen muutosprosessin läpiviemiseen. Transformationaalinen johtaja inspiroi ja motivoi, tarjoaa selkeän vision toiminnalle ja käsittelee jokaista henkilökunnan jäsentään yksilönä. (Shin, Seo, Shapiro & Taylor 2015.) Myös Voetin (2016) tutkimuksen mukaan transformationalisella johtajuudella eli valmentavalla, kannustavalla ja itseään haastavalla johtajuudella saavutetaan parhaat muutosprosessin kokemukset. Suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, inspirointi ja kannustaminen kuuluvat merkittävänä osana muutosprosessin johtamiseen. Kaikilla on olemassa potentiaalia, joka rohkaisemalla ja tarjoamalla mahdollisuuksia saadaan esille. Hyvällä johtamisella ja huomioimalla ihmiset yksilöinä

heidät saadaan kokemaan, että heitä kunnioitetaan ja annetaan vastuuta ja siten he antavat myös organisaatiolle kokemuksensa ja ammattitaitonsa. (Harrington 2018, 4–5; Juuti & Virtanen 2009, 240–242; Uotila 2020, 55–56.)

Juutin ja Virtasen (2009, 140) mukaan johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos. Kotter (1996, 23) näkee muutoksen onnistumisen edellyttävän 70–90 prosenttia johtamista, 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Organisaatioissa on pystyttävä ymmärtämään olosuhteet, joissa erityyppiset organisaatiomuutokset on mahdollista onnistua (Juuti & Virtanen 2009, 141). Sudenkuopat voi ohittaa yksinkertaisilla asioilla; varaamalla ihmisille aikaa pohtia ja tarkastella muutoksen jälkeistä tulevaisuutta itsenäisesti sekä ohjatusti, antamalla riittävästi vastuuta, tutustuttamalla uusiin tiloihin ja tuleviin töihin, kertomalla selkeästi muutosprosessin aikataulusta ja etenemisestä sekä huolehtimalla, että käytännön asiat toimivat. Avoimuus, selkeys ja oikeudenmukaisuus tulee olla esimiesten ja johdon vuorovaikutuksessa ensisijaisina ohjenuorina. Viestinnän ja osallistamisen merkityksen korostaminen myötävaikuttaa muutoksen kohteena olevien työntekijöiden sitoutumista. Julkisella sektorilla on kuitenkin usein haasteena se, että osallistava lähestymistapa ei välttämättä toimi, mikäli muutos on ratkaistu ylemmällä tai poliittisella tasolla. Osallistaminen voi olla haasteellista myös sen vuoksi, että johto ja lähiesimiehet kokevat osallistamisen uhkana. Jos työntekijöille annetaan vaikutusvaltaa, tuleeko heistä tarpeettomia. Työntekijöiden innostuessa saadessaan vastuuta, johdolle voi käydä päinvastoin. (Uotila 2020, 56–57; Voet 2016, 660, 675; Harrington 2018, 75.)

Muutoksessa työntekijöiden tunnekokemusta voi johtaa. Tunnekokemuksen ilmiöstä on hyvä tehdä konkreettinen. Esimerkiksi ryhmätöillä ja keskusteluilla visualisoitu tunnekokemus helpottaa abstraktin ja epämääräisen ilmiön konkretisoimisessa ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään tulossa olevaa muutosta. Lyhyet tapaamiset voivat olla merkityksellisiä työntekijöille, tämä johdon on ymmärrettävä, muuten muutosprosessin epäonnistuminen on todennäköistä (Ponteva 2012, 28). Työntekijöille on varattava aikaa päätösten tekemiseen ja uusien tehtävien oppimiselle sekä mahdollistettava koulutusta. Muutosprosessia suunnittelevien ja eteenpäin vievien johtajien on hyvä tiedostaa, että muutoksen alkuvaiheessa työntekijät kokevat usein vihaa ja kielteisiä tunteita. Vihan jälkeen ihminen käy läpi neuvottelu- masennus, arviointi ja irrottamisvaiheet ennen muutoksen hyväksyntää.

Juuti ja Virtanen (2009) näkevät muutostilanteessa ihmisten johtamisessa neljä haastetta. Ensimmäinen on esimiehen alttius muutokselle ja muuttumiselle johtamisessa. Muutoksessa esimiehen on pyrittävä säilyttämään etäisyytensä, koska hän saattaa asettaa persoonansa muiden käytettäväksi altistuessaan muutokselle ja muuttumiselle. Tästä syntyy toinen haaste. Johtaja joutuu usein itse muuttumaan muutostilanteessa joutuessaan suhtautumaan muiden viesteille ja tunteille. Johtajan on hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että hän kantaa muiden tunnetiloja muutosprosessin aikana. Organisaation ulkoisen todellisuuden viestintä liittyy kolmanteen haasteeseen. Ulkoisen todellisuuden tila on kyettävä viestimään henkilöstön omalla kielellä, jotta organisaatio kykenee palvelemaan ulkoisia sidosryhmiään. Neljäs haaste koskee läsnä olevaa johtamista. Johtajan on työskenneltävä lähellä työntekijöitään. Etäältä johtaminen ei onnistu. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Suhtautuminen organisaatiomuutoksiin on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat organisaation omat kulttuuriset kuin jokaisen henkilökohtaiset seikat (Juuti & Virtanen 2009, 140). Joku kykenee tarttumaan helpostikin uusiin toimintamalleihin ja -tapoihin, joku toinen taas kyseenalaistaa, mutta näkee muutoksen tuovat parannuksia, kolmas ei muutosta positiivisena, mutta muiden tuen avulla voi muuttaa asennettaan, neljännelle muutos ei vaikuta mitenkään, hän haluaa vain hoitaa oman työnsä. Hiltusen (2014, 66) mukaan yksilölliset muutoksen kokemukset aiheuttavat johtamiseen todellisia haasteita. On siis tärkeää, että esimies tunnistaa työntekijöiden erilaiset reagoitavat ja kykenee käyttämään erilaisia johtamistapoja. Voetin (2016, 26, 675) mukaan varsinkin julkisissa organisaatioissa byrokratia voi monimutkaistaa muutosviestintää ja myös vaikuttaa johtajien kykyyn edistää työntekijöiden osallistumista muutosprosessiin. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella, johtamistyyliä sekä jokaisen omaan työhön sitoutumisen syvyydellä on vaikutusta suhtautumiseen ja muutoksen kokemukseen. Muutosprosessin tarve koetaan uskottavammaksi ja siihen ollaan sitoutuneempia, mitä paremmin tarve on perusteltu ja se on aidosti olemassa. Organisaation johto ja esimiehet eivät voi kuitenkaan poistaa kaikkea työntekijöiden kokemaa muutokseen liittyviä negatiivisia tunteita ja stressiä, minkä vuoksi ihmisten henkilökohtaisilla selviytymiskeinoilla on todellista merkitystä. (Kotter ja Schlesinger 2008, 253.)

2.6 Viestintä muutosprosessissa

Pelkästään työntekijöiden omat selviytymismekanismit ja hyvä johtaminen eivät auta muutosprosessin aiheuttamien kielteisten kokemusten käsittelyssä, vaan yksi tärkeimmistä muutosprosessin onnistumisen edellytyksistä on riittävä ja monipuolinen viestintä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 60) mielestä viestintä on yksinkertaisimmillaan ajatus, joka välitetään jotakin viestintäkanavaa käyttäen eteenpäin, sekä vastaanottajan kyvystä tulkita viestiä. Poutanen (2016, 35) näkee viestinnän ihmisten välisenä informaation vaihtona, jossa on olennaisesti kysymys myös kontekstisidonnaisesta tulkintaprosessista. Viestintä on tärkeä osa muutosprosessin läpiviennin. Viestintä mahdollistaa muutoksen saattamisen kielelliseen muotoon sekä varmistaa muutosprosessin toteutuksen dialogina. Muutosvastarintaa on mahdollista ennakoida ja vähentää viestinnän ja kommunikaation keinoilla. Viestintä nähdään usein johdon tai viestinnän ammattilaisen tehtäväksi, mutta dialogia on meidän jokaisen vastuulla. Muutosprosessin eri vaiheissa on tärkeää pitää koko työyhteisö ajan tasalla muutoksen tavoitteista, tapahtumista sekä sisällöstä. Viestinnällä myös sitoutetaan työyhteisö muutokseen. Tämä tarkoittaa käytännössä, että muutoksen suunnitelma sisältää muutosprosessin tulos- ja tehokkuustavoitteet, muutoksen asettamat vaatimukset osaamiselle ja toimintatavoille sekä tiedottamisen ja viestinnän suunnitelman. Suunnitelman on tärkeää sisältää myös koulutus- ja osaamistarpeet sekä vastuut ja valtuudet muutoksessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–67; Luomala 2008, 8.)

Esimies tarvitsee konkreettisia muutosviestinnän kanavia onnistuakseen muutoksen läpiviennissä. Olennaista on valita viestintäkanavista kuhunkin tilanteeseen sopivat vaihtoehdot. Merkittävää muutostilanteiden viestinnässä ja keskusteluissa on viestin selkeys, viestien tulee olla johdonmukaisia ja koordinoituja koko prosessin ajan. Viestien sisältö tulee olla pohdittu, mitä muutoksesta ja sen hetkestä tilanteesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän avulla tavoitellaan. Viestien tulee tavoittaa kohteensa. Tarjottaessa keskustelumahdollisuuksia työntekijä voi arvioida viestiä omalta kannaltaan ja omien kysymystensä kautta, mitä muutos tarkoittaa minun kohdallani. Papereihin ja

ohjeisiin tiukasti turvautuva johtaja menettää alaistensa luottamuksen ja kyvyn käydä oppimista tukevaa dialogia, eikä saa aikaan läsnäolon tuntua. (Salminen 2017, 250; Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 66) mukaan viestintä vaatii erityistä huomiota muutostilanteessa ja esittävätkin viisi muutosprosessin viestintätarvemotiivia:

- ✓ Viestinnällä tuetaan muutoksen suunnittelua ja toteuttamista.
- ✓ Viestinnällä profiloidaan muutoksen sisältö; muutoksen tarkoitus ja ydinviesti.
- ✓ Viestinnällä informoidaan ja luodaan ymmärrystä sisällöstä ja tavoitteista henkilöstölle ja sidosryhmille.
- ✓ Viestinnällä osallistutetaan ja sitoutetaan henkilöstöä, organisaation arvot mielletään ja henkilöstö lupautuu tavoitteiden toteuttamiseen.
- ✓ Viestinnällä vauhditetaan vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista, jolloin viestinnällä voidaan luoda mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

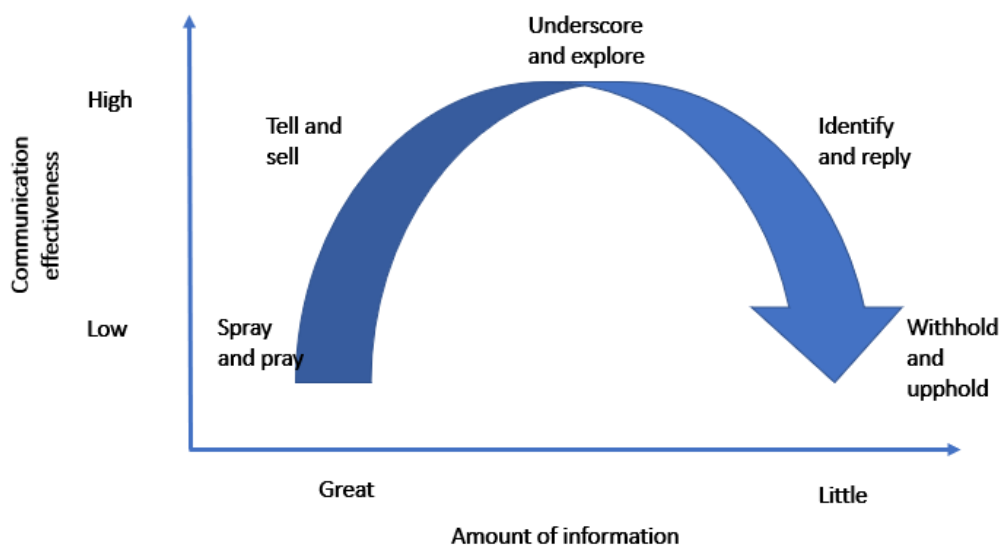
Muutosviestinnässä ylimmän johdon rooli korostuu. Mikäli viestinnässä luvataan jotakin, tulee lupaus olla ylimmältä johdolta peräisin. Viestintä, jolla vakuutetaan ihmisille käyvän hyvin, edistää prosessin onnistumista. Tulevista vaiheista on viestittävä avoimesti ja rehellisesti. Tämä toimii kommunikaation kulmakivenä ja luo pohjaa uskottavuudelle. Viestien tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Muutoksesta yleensä pidempään tienneet ja valmistelleet johtajat suhtautuvat muutokseen eri lailla kuin siihen valmistautumaton henkilöstö. (Hiltunen 2014, 109–110; Juutinen & Virtanen 2009, 151–152.)

Muutoksesta ja sen vaiheista on viestittävä oikea-aikaisesti ja perustellusti. Tämä vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa ja sitouttaa työntekijöitä myös prosessin myöhäisemmissä vaiheissa. Viestinnän ei tule olla pelkästään tiedottamista, vaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta uusien asioiden ympärillä. Kun työntekijät tietävät, miksi muutoksia tehdään, heidän on helpompi asennoitua tulevaan positiivisemmin ja muutosprosessissa mukana olevat osaavat nähdä organisaation tulevaisuuteen. Muutoksesta sekä tulevien asioiden pohtimisesta on olennaista aloittaa keskustelu jo suunnitteluvaiheessa, siten henkilöstölle jää aikaa asennoitua sekä ymmärtää tulevat tapahtumat. Vuorovaikutuksen kautta luodaan ymmärrystä, luottamusta ja motivaatiota toimia tavoitteiden mukaisesti. Usein muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia yksittäisten henkilöiden työnkuvaan ja voi aiheuttaa jopa shokkireaktion työntekijässä ja joskus saatetaan tarvita hyvin perusteellisia keskusteluita. Jotta jokainen voi käydä läpi muutosta mielellään sekä ottamaan esille mieltä pohdittavia kysymyksiä, tulee hyvissä ajoin antaa tietoa muutoksista sekä niiden vaikutuksista. (Työterveyslaitos 2020; Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Muutosviestinnällä voidaan saada haluttuja tuloksia aikaiseksi. Cornelissen (2017) mukaan viestintä muutoksessa on suostuttelutaktiikka, jolla taivutetaan organisaation eri tasoja johdosta edeten organisaatiossa alaspäin. Johdon on valittava strategia viestinnälle ja vision on oltava selkeä. Vuorovaikutustilanteiden, tiedottamisen ja erilaisten sitouttavien toimintojen määrä riippuu muutoksen

koosta sekä koskeeko muutos koko organisaatiota. Cornelissen (2017) havainnollistaa viisi eri vaiheen muutosviestinnän strategiaa. Strategioiden suhdetta muutoksen ja tiedon määrään kuvataan kuvassa 5. (Cornelissen 2017, 226.)



KUVA 5. Muutosviestinnän strategiamallit (Cornelissen 2017, 229 mukaillen.)

Spray and pray-mallilla tietoa jaetaan työyhteisölle melko paljon ja toivotaan, että henkilöstö kykenee itse erottamaan viestistä olennaisen. Tämä strategia ei ole kovin tehokas. Ylhäältä alaspäin oleva kommunikaatiostrategia *Tell and Sell*, jossa työntekijät jäävät ulkopuolelle, eivätkä pääse vaikuttamaan muutosprosessiin, tapahtuu johdon toimesta ja siinä kommunikoidaan vain tarpeellinen ydinviestien tarkentamiseksi. *Underscore and explore*-strategiassa kommunikoidaan pääongelma-alueilla ja henkilöstö voi osallistua tutkimalla muutoksen perusteita omalla tavallaan. Tätä käytetään silloin, kun tietoa on saatavissa ja sen perusteet voidaan esittää konkreettisella tavalla. Usein tämän mallin strategiassa johto ei ole tyytyväinen, ennen kuin henkilöstön on omaksunut muutoksen pääajatuksen. Viidennessä strategiassa *Withhold and uphold*ssa organisaation johto pidättää tietoa itsellään, kunnes pakon edessä huhujen voimistuessa ja vääristyessä on tieto pakko julkistaa. Tämän mallin mukaisesti organisaation johto olettaa henkilöstön kyvyn ymmärtää viestiä, joka on usein väärä. Usein kuitenkin muutosprosesseissa havaitaan kaikkia edellä mainittuja strategioita käytettävän kootusti. Sitä varmempi on kuitenkin muutosprosessin positiivinen tulos, mitä tiiviimpi on yhteistyö henkilöstön ja johdon välillä. Tässä tutkitussa muutosprosessin viestinnässä on otettu henkilökunta mukaan jo heti alkuvaiheessa ja asioista on tiedotettu sitä mukaa, kun tietoa on ollut käytettävissä. Henkilökunta on päässyt mahdollisimman alkuvaiheessa mukaan muutokseen ja vaikuttamaan omalta osaltaan muutoksen konkreettiseen tekemiseen, ja organisaation viestiminen on ollut lähimpänä *underscore and explore*-mallia. (Cornelissen 2017, 227–229.)

Hakkarainen (2017, 14) sekä Huttunen (2018) näkevät, että viestinnällä voidaan vaikuttaa ennen kaikkea tunnetiloihin. Vaikuttaminen tapahtuu tiedottamisella, osallistamisella ja hyvällä vuorovaikutuksella. Kotterin (1996) mallin neljännessä vaiheessa korostetaan sitä, että viestintää tarvitaan muutoksen onnistumisen esille tuomiseen. Onnistumisista viestimällä kerrotaan niin henkilöstölle kuin sidosryhmillekin muutosten vaikutuksista ja samalla vahvistetaan henkilökunnan sitoutumista

uuteen toimintamalliin tai uuteen organisaatioon. Tuolloin on hyvä huomioita henkilöstön kiittäminen ja palkitseminen muutoksen läpiviemisessä. Henkilöstö pitää saada tunnetasolla vakuutettua kaavailun muutoksen tarpeellisuudesta (Juuti & Virtanen 2009, 158). Myöskään tunteiden käsittelyä ei saa unohtaa, joka on osallistamisen keinoista keskeisin, jotta muutosprosessin tuloksesta halutaan pysyvää. Kaksisuuntainen viestintä on erityisen tärkeää. Vuorovaikutus on parhaimmillaan läsnäoloa, kuuntelemista ja kyselemistä organisaation eri tasoilla. Hyvä viestintä on kaksisuuntaista ja johtajalla on erityinen rooli vuorovaikutteisena viestijänä. Kaksisuuntainen viestintä on proaktiivista ja jatkuvaa. Varhaisessa vaiheessa alkanut viestintä sitouttaa henkilöstöä paremmin ja tieto on helpompi ymmärtää ja sisäistää. (Juuti & Virtanen 2009, 107.)

Muutosta tulee käsitellä avoimesti yhdessä henkilöstön tai muutoksen kohteena olevien työntekijöiden kanssa. Omalla toiminnallaan ja tekemisellään esimies voi edesauttaa muutoksen hyväksyntää, myönteisen tahtotilan syntymistä sekä myönteisten kokemusten mahdollistumista. Muutoksen kohtaaminen työyhteisön jäsenten kanssa helpottaa muutoksen perusteluiden ymmärrystä ja sitä kautta muutoksen hyväksymistä. Avoimella keskustelulla löytyvät erilaiset näkökulmat, joilla kyetään hahmottamaan asiat ja hälvennetään pelkoja. Esimiehen ja johdon tulee luoda tarvittavat edellytykset ja mahdollisuudet käsitellä muutosprosessin aiheuttamia tunteita ja keskustella niistä työyhteisön jäsenten kanssa. (Salminen 2017, 313, 319.)

Muutokset ja muutoshankkeet ovat viestinnällisesti erityisen haastavia esimiehelle. Viestinnässä käytetty kieli tulee olla yhteistä ja vuorovaikutuksen selkeää. Muutoksissa käytetty kieli ja käsitteet vaikuttavat olennaisesti asioiden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Strategioista ja visioista keskustellessa, henkilöstö ei välttämättä hallitse asiaan liittyviä sanoja ja ilmaisuja. Tuolloin muutoksen kriittiseksi tekijäksi saattaa muodostua käytetty kieli ja käsitteiden ymmärtäminen ja avoin kommunikatio ja oppiminen saattavat jäädä mahdollistumatta. Vuorovaikutuksellisella toimintatavalla ja avoimella viestinnällä varmistetaan kielellisten merkitysten yhtenäinen ymmärtäminen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja vaatii avointa viestintää. Tätä ei voi korostaa liikaa. Eriytyisen tärkeää on siis maksimoida viestintä. (Juuti & Virtanen 2009, 152–153; Stenvall & Virtanen 2007, 70.)

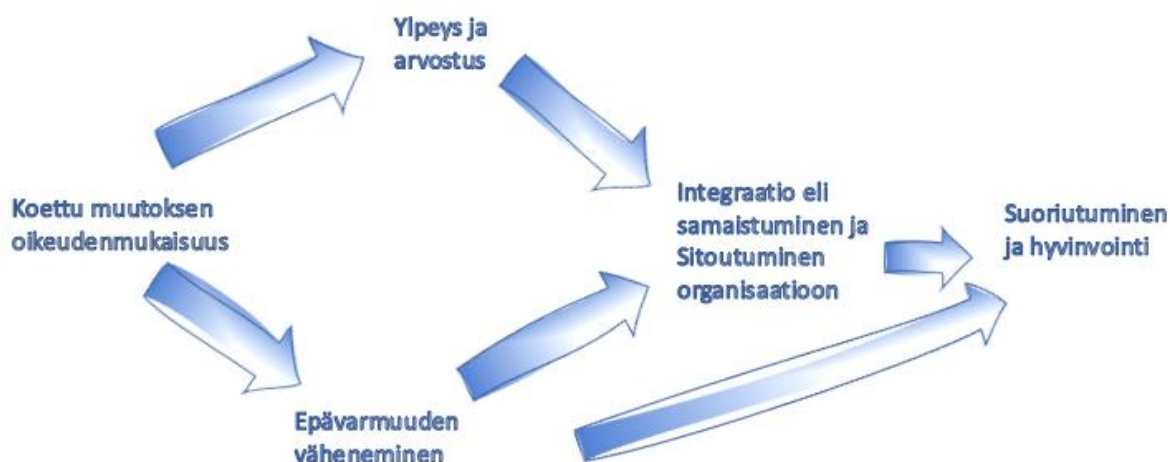
2.7 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvointi liittyy kaikkiin työelämän osa-alueisiin ja arkikielestä tuttu käsite, jonka sisälle kuuluvat monenlaiset työhön liittyvät henkilökohtaiset tuntemukset. Se koostuu fyysisestä ympäristöstä ja sen turvallisuudesta, työntekijöiden mielipiteistä työstänsä, työilmapiiristä ja työn organisoinnista. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden tavoitteena on, että työn tekeminen on turvallista, terveellistä ja työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä. Organisaation pitkän aikavälin tehokkuuden määrittämisessä työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys ovat keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksissa nähdään suora yhteys tuottavuuden ja työntekijöiden yleisen terveyden ja hyvinvoinnin välillä. On tärkeää ymmärtää, että henkilöstöresurssit ovat tärkeimmät resurssit. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämällä voidaan poistaa monia työpaikan ongelmia, kuten stressiä, kiusaamista, konflikteja sekä mielenterveyshäiriöitä. Hyvä johtajuus, oikea-aikainen viestintä, oppimisen ja kehittämisen ylläpitäminen edistävät työhyvinvointia myös muutoksen aikana. (International Labour Organization 2021.)

Warrin (2011) mukaan yksilön hyvinvointi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, onnellisuus ja itsearvostus, jotka limittyvät toisiinsa. Hän määrittelee onnellisuuden näkemykseksi, jossa tasapainottelevat yksilön positiiviset ja negatiiviset tunteet ja kokemukset. Onnellisuus syntyy, kun positiiviset tekijät ylittävät negatiiviset kokemukset. Ihminen tavoitteleekin luonnostaan positiivisia tunteita, kuten mukavuutta, tyytyväisyyttä, iloa, tyydytystä ja seesteisyyttä. Itsensä arvostus taas kumpuaa yksilön omasta arvojärjestelmästä, kuvastaen hänen käsityksiänsä omista kyvyistään ja elämänsä tarkoituksesta. Omien taitojen ja itsensä toteuttaminen tuottavat kokemuksia, joissa saattaa esiintyä jopa hedonistisia nautinnon piirteitä. Hyvinvoinnin kokemus saattaa toteutua myös henkilökohtaisten arvojen ja normien (mm. uskonnollisten ja eettisten) noudattamisesta. Oman arvomaailman vastainen toiminta voi aiheuttaa henkistä pahoinvointia. (Warr 2011, 9–13.)

Työhyvinvoinnissa on tärkeää nähdä kollektiivisuus. Organisaatiot muodostuvat yksilöistä, jotka viestivät ja työskentelevät yhdessä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yhteistyö on sujuvaa, auttaminen vastavuoroista ja yksilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön nähden. Yksilö on riippuvainen myös sosiaalisesta tuesta, jota hän odottaa kollegoilta ja esimieheltä. Kannustuksen ja arvostuksen saaminen tuo yksilölle merkityksellisyyttä työn tekemisessä. Työyhteisön jäsenillä on suuri vaikutus, kollegan mielipiteet tilanteista ja omista kokemuksistaan työssä vaikuttavat yhteiseen todellisuuteen ja muokkaavat sitä. Työhyvinvointiin vaikuttaa siis suuresti yhteisön vaikutus tunnetilojen tarttumiseen ja leviämiseen. Tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään olevat yksilöt altistuvat samoille kokemuksille ja ympäristötekijöille. Negatiiviset mielipiteet sekä puhutavat välittyvät etenkin työntekijöiden ja johdon välisissä ristiriitatilanteissa niin verbaalisesti kuin nonverbaalisesti esitettyinä ja leimaavat nopeasti koko työyhteisön ja sen vuorovaikutusta leimaavaksi piirteeksi. (Warr 2011, 244–247.)

Epävarmuus liittyy olennaisesti muutosprosessiin, mutta vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Epävarmuus aiheutuu tunteesta, että koemme elämämme koskevien päätösten olevan muiden käsissä. Epävarmuus heikentää erityisesti motivaatiota, sitoutumista, työssä suoriutumista ja tyytyväisyyttä. Pahimmillaan epävarmuus lisää sairauslomia, konflikteja, heikentää työhyvinvointia ja voi johtaa jopa osaavien henkilöiden irtisanoutumisiin. Samalla se voi aiheuttaa organisaatiolle asiakassuhteiden rikkoutumista, tuottavuuden laskua, odottamattomia kustannuksia, laadun heikentymistä ja organisaation maineen huonontumista. Mikäli muutosprosessiin liittyy henkilökunnan vähentämistä, tulkitaan se usein henkilökunnan keskuudessa siten, että työnantaja ei ole enää lojaali eikä kohtelee henkilöstöä reilusti. Minimaalisimmillaankin töihin jäävät työntekijät kokevat muutoksia toimenkuvissaan ja vastuissaan. Onko muutoksessa selviäminen yksittäisen työntekijän, esimiehen vai organisaation vastuulla? (Hakonen 2020a, 2–3; Chick 2011, 3–6.)



KUVA 6. Henkilöstövoimavarojen kulmakivet muutoksessa (Hakonen 2020b, 11 mukaillen)

Muutos voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena, riippuen yksilön aiemmista kokemuksista, ominaisuuksista ja voimavaroista (Juuti & Virtanen 2009, 118). Muutosuutisen kuultuaan henkilö vertailee uutista aiempiin muutosprosesseihin ja, jos aiemmissä kokemuksissa luvut asiat eivät ole todellisuudessa tapahtuneet, toiminnan syitä aletaan kyseenalaistaa (Chick 2011, 4). Vaikka jokainen on vastuussa omista asenteistaan, voidaan reaktioihin vaikuttaa organisaation toimintatavoilla ja oikeudenmukaisuuden kokemus auttaa epävarmuuden käsittelyssä (kuva 6). Muutoksen onnistumiselle ratkaisevaa on, kuinka oikeudenmukaisiksi muutokset koetaan. Jos päätökset koetaan oikeudenmukaisina, he integroituvat eli samaistuvat ja sitoutuvat. Tämä näkyy tehtävissä hyvin suoriutumisenä sekä hyvinvoinnin paranemisena. Organisaation panostaminen luottamuksen rakentamiseen, arvostukseen, osallistamiseen, aktiiviseen viestintään ja reiluihin menettelytapoihin sekä hyviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin tulkitaan mahdollisuuksiksi. Työnantajan osoittama arvostus rakentaa lojallisuutta ja vastavuoroisuutta. Muutostilanteessa tämä näyttäytyy sitoutumisena ja ahkeroisena organisaation onnistumisen eteen. Epävarmuuden hallinta on esimiesten ja johdon tärkeimpiä tehtäviä muutosprosessissa. Jotta hyväksymme muutokset, tarvitaan reflektointia. Jokainen yksilö reflektoi omien kokemustensa kautta ja päättää, suostuuko muutokseen vai ei. Reflektoinnille tulee antaa aikaa, muutamia päiviä, ennen muutosprosessin alkamista. (Hakonen 2020a, 3–4.)

3 TAPAUSTUTKIMUS MUUTOSPROSESSIN KOKEMUSTEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESSA

3.1 Laadullinen tutkimusote

Opinnäytetyöhön valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jota Kanasen (2017) mukaan voidaan käyttää ilmiön tai tapauksen tutkimiseen ja lähtökohtana on todellisuuden kuvaus. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut saada yleistävää tietoa, vaan kerätä yksittäisten ihmisten kokemuksia ja tulkintoja ja siten laadullinen tutkimus sopi työhön hyvin. Laadullinen tutkimus on rykelmä erilaisia tutkinnallisia käytäntöjä, joilla on yhteneväiset piirteet (Metsämuuronen 2008, 83). Taylor, Bogdan ja DeVault (2015, 17–18) käyttävät ilmaisua kvalitatiivinen metodologia viittaamaan laajimassa merkityksessä tutkimukseen, joka tuottaa kuvailevaa tietoa – kirjallisia tai puhuttuja sanoja sekä havaittavissa olevaa käyttäytymistä. Tämän tyyppinen tutkimus vie tutkijan, tutkittavan kohteen ja aineiston lähelle kohdettaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteet ovat abstrakteja, näkymättömiä, jotka syntyvät ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ovat aikaan ja paikkaan sidottuja, usein tulkinnallisia ilmiöitä. Puusan ja Juutin (2011, 31) mukaan laadullisen tutkimuksen tuottama tieto on usein näkökulmaista ja tulkinnallista. Laadullisen tutkimuksen luonteesta ajatellaan usein, että sillä ei voida saavuttaa lopullista totuutta, koska ilmiöstä nousee esiin aina uusia puolia ja tulkintoja. Tämän tutkimuksen aineistossa ei kerätty määrällistä tietoa, vaan aineisto koostu pelkästään eri henkilöiden näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä.

Laadullinen tutkimusprosessi voidaan nähdä myös neljänä osana, joita ovat toisen ihmisen kokemus, hänen tapansa ilmaista kokemus sekä tutkijan tulkinta toisen ihmisen kokemuksesta ja sen ilmaisusta, lisäksi tutkijan tapa ilmaista tulkintansa toisen ihmisen kokemuksesta. Näin ollen tutkijalla on hyvin suuri rooli laadullisessa tutkimuksessa suhteutettuna määrälliseen tutkimukseen, jossa tulokset voidaan esittää numeraalisesti ja todistettavasti. Hanna Vilkan (2015) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon konteksti eli ilmiön sosiaaliset, kulttuuriset, ammatilliset ja historialliset yhteydet. Sen jälkeen on kuvattava myös tutkimustilanne aineiston keräämishetkellä. Intention eli tutkittavan motiivi tai tarkoitusperä on tultava esiin tutkimuksen raportoinnissa. Lisäksi prosessi, aikataulu ja aineiston tuotantoedellytykset. (Vilka 2015, 120–121.)

Miten kokemusta voidaan tutkia ja mitä silloin tutkitaan, kun tutkitaan kokemusta? Kokemus on vuorovaikutussuhdetta oman minän ja jonkin muun asian välillä. Kokemus käsitteellistetään osaksi ihmistieteitä eli humanistisiin tieteisiin, joten sitä on tarkasteltava ilmiötä, jotta voisi ymmärtää mitä kokemus on ja miten sitä on tutkittava. Tutkimuksessa on tällöin kiinnostuksen kohteena inhimillinen kokemus asiasta ja tuolloin tutkimus keskittyy tutkijan omaan tai muiden ihmisten omaan kokemukseen. Ongelmanasettelu tässä tutkimuksessa muotoutuu kokemuksen kuvaamisesta, jäsentelystä sekä kokemuksen tuoman tiedon analysoimisesta. Kokemuksesta saatuun tietoon perustuva tutkimus on empiiristä, eli tehdään havaintoja, koetaan ja ymmärretään välittömästi konkreettista ilmiötä. Tutkimusstrategiana kokemuksen ja kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen liittyy fenomenologiseen tutkimusstrategiaan, joka korostaa kokemusta ja siihen perustuvaa ymmärryksen muodostumista. Fenomenologiseen luonteeseen kuuluu pohdiskeleva ote ja, että tutkija tiedostaa omat ennakkokäsityksensä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tutkijana minun oli tärkeää jo aineiston

hankintavaiheessa laittaa ennakkokäsitykseni syrjään, jolloin tutkijana tutkin vain toisen ihmisen kokemuksia. Analyysivaiheessa tutkijan on hyvä arvioida, miten haastattelu- ja havainnointitilanteissa on onnistunut hylkäämään ennakkoasenteensa. Tutkijana minulla on oma elämäkokemus ja sen tuoma asioiden merkityksellisyys. Tämä tutkimuksen tehtävänä itselleni on tuoda itselleni laajempi ymmärrys muutoksen kokemuksesta, eli tutkimuskohteena on toisen ihmisen elämäntodellisuus. (Koppa 2009; Koppa 2015; Vilka 2006, 92.)

3.2 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tutkimuksen lähestymistavan valinta vaikuttaa tutkimuksen muodostumiseen ja sitä kautta lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on kerätty tapaustutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen muodolla, tapaustutkimuksella, tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä ja johtopäätökset muodostuvat kontekstissa, jossa se on tutkijalle osoittautunut. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää tilastollisesti, vaan halu ymmärtää syvällisemmin prosessia ja tehdä tutkimuksen kautta kehittämisehdotuksia tuleviin tapauksiin. Tapaustutkimus on suositeltava tilanteessa, jossa toivotaan opittavan jotain uutta tai tärkeää organisaatiosta tai sen osasta, jota ei ole tutkittu paljon. Tutkimuksessa on mahdollista verrata tilannetta useampaan tapaukseen, jotka ovat saman tyyppisiä joko samassa organisaatiossa tai valtakunnallisessa saman tyyppisessä organisaatiossa. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Rissanen & Huotari 25.10.2019; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.)

Käsitteenä tapaustutkimus on verrattain laaja. Terminologian epätarkkuus ja tutkijoiden erilaiset näkemykset kertovat tapaustutkimuksen luonteen epäselvyydestä. Usein tutkijat eivät pidä tapaustutkimusta tutkimusmetodinä, vaan enemmän näkökulmana ja tapaustutkimusta on joskus kritisoitu löysästä aineiston analysoimisesta, näyttöjen puutteesta sekä perustelemattomista johtopäätöksistä. Tutkimuksessa olen pyrkinyt analysoimaan aineistoa tarkasti ja verraten sitä teoriapohjaan, jolloin johtopäätökset ovat olleet perusteltuja. Tapaustutkimuksen haasteena on yhdistää teoreettisia käsitteitä ja empiiriseen analyysiä tavalla, joka innostaisi lukijaa oppimaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 19.) Erään näkemyksen mukaan tapaustutkimus tarkoittaa, että tutkimus on rajattu, toisen näkemyksen mukaan tapaustutkimus on tutkimusmalli ja kolmas näkemys on, että tapaustutkimusta pidetään laadullisen tutkimuksen tuotteena tai kertomuksena. Savin-Badenin ja Majorin (2012, 9) mielestä mikään edellä mainituista ei ole riittävä näkemys, vaan ne kaikki yhteisesti kuvaavat tapaustutkimusta ja, että tutkijan tulee ymmärtää kaikki kolme, jotta tapaustutkimus onnistuu. Tapaustutkimus on hyvä toteuttaa tapauksen luonnollisessa ympäristössä. Yinin (2009) mukaan tapaustutkimuksissa yleisimmin käytettyjä aineistonkeräysmenetelmiä ovat haastattelut, dokumentit, arkistomateriaalit, vapaa havainnointi ja seuraaminen sekä osallistuva havainnointi. Kerätty aineisto on syytä tallentaa tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Jalostaakseen dokumenteista ja havainnoista kerättyä aineistoa tutkija saa lisätietoa menneistä asioista haastatteluilla (Yin 2009, 98–114, 119).

Opinnäytetyönäni oli tutkimus, jonka kohteena on organisaation osa, yksi sen prosesseista ja tarkoituksena on tarkastella tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä, joten tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi. Yhtenä tärkeänä kysymyksenä tutkimuksessa on ”mitä voimme oppia tapauksesta?”. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tarve ymmärtää syvällisemmin

muutosprosessin kokemista muutoksen kohteena olevissa työntekijöissä. Yleensä tapaustutkimuksen lähestymistapaa käytetään, kun aiheesta on tehty pääosin vain empiiristä tutkimusta ja pyrkimyksenä on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään erilaisia menetelmiä ja, että tutkija ”oppii” aineistostaan ja olennaista on, että mukana ovat ne henkilöt, joita ongelma koskee, tällöin haastateltavat ja havainnoitavat tulee valita tarkkaan. (Rissanen & Huotari 25.10.2019; Ojasalo ym. 2014, 52–54; Kananen 2014, 79–83.)

3.3 Tutkimusmenetelminä havainnointi ja haastattelut

Pääasiallisena menetelmänä tässä tapaustutkimuksessa olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia, joka kantaa koko tutkimuksen ajan, sen kaikissa vaiheissa. Havainnoinnin eli observoinnin kautta pyrin saamaan tietoa siitä, toimiiko henkilö siten kuin sanoo toimivansa ja sen etuna on, että tutkijana saan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön ja ryhmän toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan tarkkailua tutkimuskohteesta tehden siitä havainnoinnin aikana muistiinpanoja (Metsämuuronen 2008, 42). Havainnointi on tarkkailua, ei pelkästään näkemistä ja tehdään luonnollisessa ympäristössään, asiayhteydessä, jossa havainnot ilmenevät. Menetelmänä havainnointi sopii hyvin vuorovaikutuksen tutkimukseen. (Vilka 2006, 42.)

Ydinajatuksena havainnoinnissa on miettiä tutkijan roolia, kuinka näkyvänä hän on suhteessa havainnoitavaan kohteeseen; täysin osallistuva, osallistuja havainnoitsija, havainnoitsija osallistujana vai täysin havainnoitsija. Vilka (2006, 44–45) kuvaa havainnoinnin tapoina tarkkailevaa, osallistuvaa, aktivoivaa osallistuvaa, kokemalla oppivaa sekä piilohavainnointia. Tutkijan tehtävänä on toimia aktiivisesti tutkittavan ryhmän kanssa, koska sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tarpeellinen osa tutkimusaineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 82). Havainnoinnin ongelmana nähdään, että havainnoija saattaa häiritä omalla läsnäolollaan tutkittavaa tilannetta. Toinen ongelma esiintyy, mikäli havainnointia käytetään ainoana aineistonkeruumenetelmänä, aiheuttaa se haasteita analysointivaiheessa. Näin ollen havainnointi on hyvä yhdistää toisen menetelmän kanssa. Havainnointi on aikaa vievää ja se rajoittaa sen käytettävyyttä menetelmänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Edellä mainituista syistä havainnoinnin lisäksi tutkimuksessa olen käyttänyt tukena haastatteluita. Haastattelu sopi hyvin toiseksi menetelmäksi, sillä havainnoilla ei voi saada tutkittavilta niin yksityiskohtaista tietoa kokemuksista ja tuntemuksista kuin tutkimuksen kannalta oli tarpeellista.

Osallistuva havainnointi valikoitui menetelmäksi, koska havainnoinnin avulla minun oli mahdollista sekä tutkia, että olla osallistujana muutosprosessissa mukana. Havainnointia tehdessäni huomasin sen olevan varsin käytännöllinen tapa kerätä aineistoa tutkimuskysymyksiini, se sopi hyvin tutkimukseen ja on hyvä menetelmä muuttuvissa tilanteissa. Kokemuksen tutkimisessa havaintoa voidaan pitää edellytyksenä, koska havainto on ihmisen suuntautumista ympäristöönsä. Havainto ei ole koskaan sama kahdelle eri ihmiselle, joten sitä pidetään subjektiivisena kokemuksena. Tämä sama pätee myös kokemukseen. Havainnoinnin avulla tutkija voi saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä ja päästä sitä kautta todelliseen tilanteeseen mukaan, vaikkakin havainnoinnissa on se riski, että tutkija itse saattaa häiritä tilannetta ja jopa muuttaa tilanteen kulkua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207–208.) Havainnointimenetelmässä tavoitteena on kerätä aineistoa suoraan tilanteesta osallistumisen ohella, kuitenkin ilman, että tutkimus tai tutkija vaikuttavat tilanteeseen. Uskottavuuden saavuttaminen osallistuvan havainnoijan roolissa voi näyttäytyä

haasteellisena, tutkijana minun oli oltava tarkka, etteivät omat näkemykseni vaikuttaneet tutkimuksen tulokseen. Havainnoinnissa tutkimustilanteet eivät ole vain tilanteita, joissa osallistujat ovat aktiivisia, vaan myös tutkija itse. (Rissanen & Huotari 25.10.2019; Kananen 2014, 79–83; Huotari 2020.)

Havainnoitsijana kirjoitin asioita ja tunnelmia muistiin päiväkirjamaisesti eri tilanteissa, keskusteluissa ja tiimipalavereissa koko muutosprosessin ajan elokuusta 2020 helmikuulle 2021. Havainnoin toimintatapoja, sanallista ja sanatonta viestintää sekä ilmapiiriä. Hiljaisetkin hetket ovat merkittäviä, jopa merkittävämpiä kuin itse sanat. Havainnoidessa tarkastelin muutoskeskusteluissa keskustelun aiheuttamia vaikutuksia kohderyhmän henkilöiden sanapainotuksiin sekä käyttäytymiseen, yleiseen tunnelmaan. Havaintomerkinnöissä kiinnitin huomiota tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden reaktioihin ja käytökseen käytyjen keskusteluiden yhteydessä. Havainnoinneissa huomioin esimerkiksi kehon viestintää, äänenpainoa, ilmeitä ja puheen tautusta, ylipäätään äänen ja kehon viestintää kokonaisuutena. Pääpaino havainnoinneissa on kuitenkin ollut keskusteluissa annetuissa vastauksissa ja havainnointien tarkoituksena oli lisätä luotettavuutta. Päiväkirjan avulla kokonaiskuvan saaminen tapahtuneista muutoksista ja havainnoista oli helpompaa. Muistiinpanojen pohjalta havaintomateriaalin analysoinnissa suoritin ensin havaintojen pelkistämisen. Aineiston tarkastelussa kiinnitin huomiota ensisijaisesti teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusongelman kannalta oleelliseen. Sen jälkeen havainnoista olen etsinyt yhteisen piirteen tai säännön ja pelkistänyt ja karsinut havaintojen määrää yhdistelemällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Teemahaastattelu nähdään keskusteluna, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Haastattelu on hyvä perusmenetelmä, jos tutkija kokee sen mielekkäänä tapana hankkia tietoa, vaikkakin haastattelu on työläs ja vaatelas menetelmä (Metsämuuronen 2008, 113–114). Teemahaastattelussa teemat olen valinnut ennalta, mutta kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä en määritellyt tarkasti, jolloin haastattelutilanteet etenivät vapaampana ja siinä tutkijana sain mahdollisuuden haastateltavan syvempään kuuntelemiseen. Tutkimukseni aihe on itsessään melko sensitiivinen ja haastattelut antoivat haastateltaville mahdollisuuden keskustella haluamista asioista, ja minulle haastattelijana mahdollisti tarkentavat kysymykset. Haastatteluissa varmistin, että kysymykset ymmärrettiin samalla tavalla. Kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelu antoi mahdollisuuden keskustelun joustavuuteen, tutkijana pystyin kysymään tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltava olisi antanut liian kapea-alaisen vastauksen. Haastattelijana valmistelin ennakolta kysymyksiä, joilla pyrin auttamaan haastateltavaa kertomaan tuntemuksistaan ja kokemuksistaan mahdollisimman monipuolisesti. Tämä edellytti minulta tutkijana huolellista perehtymistä aihepiiriin ja haastateltavien tilanteeseen. Haastattelutilanteessa myös non-verbaaliviestintä oli minulle haastattelijana nähtävissä, jolloin haastattelun sisältö sai syvemmän merkityksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Teemahaastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina kolmelle sihteerille, keskustelutilanteina, jossa haastateltavan oli helppo puolueettomasti vastata henkilökohtaisiinkin teemoihin. Puusan (2011, 81) mukaan teemahaastattelun avulla on mahdollista tutkia yksilön kokemuksia ja ajatusrakenteita, koska tutkimuksen lähtökohtana on, että haastateltavat ovat kokeneet jotain tiettyä, ja siten tutkija pystyy syventämään ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. Onnistumisen kannalta merkittävää on tutkijan

oma ymmärrys haastattelun teemoista. Teoriatieto yhdessä tutkijan ymmärryksen kanssa kokoaa teemarungon, ja kysymykset perustuvat opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin. Teemahaastattelussa tutkittava asia puretaan teemoilla pienempiin osiin, joiden sisältä analysoidaan eri näkökulmia hyödyntämällä. (Puusa 2011, 82–83.) Olin kertonut haastateltaville jo ennen aikojen varaamista, että tulisin nauhoittamaan haastattelutilanteet, mutta vielä haastattelun alussa kysyin, että onko haastateltavalla mitään sitä vastaan, että tallennan keskustelumme. Jokainen keskustelu kesti vajaan tunnin ajan ja lopuksi haastateltavalla oli vielä mahdollisuus keskustella muusta haluamastaan asiasta. En antanut kysymyksiä haastateltaville etukäteen, vaan minulla oli itselläni keskustelurunko, jota käytin kaikissa haastatteluissa. Liitteessä 1 on kerrottu haastattelun teemat ja apukysymykset. Haastattelussa aiheina olivat organisaatiomuutos, miten tieto tulevasta muutoksesta vaikutti, miten se koettiin, muutosprosessin kokeminen, millainen oli oma rooli prosessissa, oliko haastateltava kokenut saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksen vaiheista ja oikeilla foorumeilla, oliko haastateltava kokenut haasteita työtehtävien muutoksissa ja oliko hän kokenut saaneensa tukea esimieheltä ja kollegoilta, olisiko kaivannut enemmän tukea ja millaista, miten voimakkaasti haastateltava oli kokenut muutosprosessin eri vaiheet, entä muutoksen onnistuminen ja vakiinnuttaminen, miten ne olivat haastateltavan mielestä onnistuneet?

Haastattelut etenivät kullekin haastateltavalle sopivalla tahdilla ja laajuudella, kysyen kuitenkin kaikilta saman sisältöiset kysymykset. Haastatteluissa keskityttiin vapaaseen keskusteluun, ei vastauksien muotoon tai sisältöön, jolloin tutkittavan on helppo tuoda esille omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tunnelma oli välitön ja kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet hyvin keskusteluun.

3.4 Aineiston analysointi

Analysoitaessa laadullisen työn aineistoa ei voida puhua tilastollisista todennäköisyyksistä. Aineiston koko on hyvä pitää pienenä, koska esimerkiksi yksilöhaastattelu, litterointi sekä niiden analysointi ovat työläitä. Yksilöiden väliset erot ovat hyvin pieniä, näin ollen aineistoa käsitellään kokonaisuutena, eikä muuttujien suhdetta voi verrata toisiinsa. Tästä syystä tämän tutkimuksen toiseksi meneelmäksi valikoitui haastattelu, jotta tieto olisi mahdollisimman autenttista. Laadullisen tutkimuksen tuloksissa tutkijan reflektiivisyys, eheys ja rehellisyys voivat vaikuttaa merkittävästi. Analyysillä saadaan esille tutkimuksen kannalta olennaiset ja tärkeät asiat. Aineiston analyysivaihe osoittautui vaikeaksi, mutta aineiston ja johtopäätösten välille ei muodostunut merkittävää eroa. Analyysin oikean strategian valinta helpottaa johtopäätösten tekoa. (Savin-Baden & Major 2012, 71, 82; Yin 2009, 126–162; Tuomi & Sarajärvi 2017, 136.)

Aineistolähtöinen analyysi on etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin, jolloin voidaan puhua induktiivisuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 83). Puhtaasti suoritettu induktiivinen päätely ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä silloin analyysi tulisi perustua havaintoihin ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 98). Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä eli abduktiivisessa päättelyssä tutkija taas tarkastelee teoriaa pyrkimyksenään löytää tutkittavan aiheen kannalta olennaisimpia merkitystekijöitä ja yhdistelee analyysissä aineistoaan ja teoreettisia malleja ja muodostaa vahvemman vuorovaikutuksen aineiston ja teorian välille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f). Voidaan katsoa, että tässä tutkimuksessa on käytetty sekä induktiivista että ab-

duktiivista analysointia. Tutkimuksen analysointi alkoi teemoittelemalla haastattelumateriaalin pääkohtia. Aineistoon tutustumisen jälkeen tiivistin sitä tutkimustehtävän kannalta olennaisin luokituksin. Analyysivaiheessa jäsentelin määritelmiä yksityiskohtaisempiin alakategorioihin. Aineisto on teemoitettu siten, että vastauksista poimin olennaiset tutkimuskysymyksiin liittyvät asiat ja peilasin niitä teoretietoon, joita seurasi varsinainen analyysivaihe. Järjestelystä aineistosta tein tulkintoja ja tarkastelin teorian ja aineiston liittymäkohtia, jolloin analyysi muuttui enemmän kohti teoriasidonnaista tutkimusanalyysia. Teemahaastatteluaineistosta jäi kaksi teemaa pois, koska näin ne epäoleellisina tutkimuksen kannalta. Kappaleessa 4.2 tarkastelen haastattelumateriaalia lähemmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Sisällönanalyysia olen hyödyntänyt havainnoinnissa siten, että havainnoinnin tulokset on pilkottu osiin, sen jälkeen havainnointitapahtumat on käyty yksitellen läpi ja jokaisesta havainnointitapahtumasta on kirjattu esiin nousseet teemat. Teemojen perään on kirjattu esiintymismäärä, jotta on saatu selville, mitkä teemat toistuvat havaintoaineistossa. Aineisto on ryhmitelty teemojen mukaan ja niille yhteisten piirteiden mukaan, jonka jälkeen teemat on yhdistetty kokonaisuuksiksi. Teemoja nousi aineistosta kymmenen ja yhdistelyn ja ryhmittelyn jälkeen jäi viisi, jotka nousivat keskeisiksi aiheiksi. Havainnoinnin avulla koin saavani lisää tietoa tutkittavasta kohteesta ja näiden pohjalta tein päätelmiä prosessin edetessä. Tutkimuksessa on keskitytty vuoden 2020 tapahtumiin muutosprosessissa ja tutkimukseni alkaessa isoin osa muutoksen tiedottamisesta ja virallisista päätösprosessin osista oli suoritettu. Tutkimuksessa on pääosassa nimenomaan elokuu 2020 – tammikuu 2021. Tutkijana koin hahmottavani tunnelmat melko hyvin. Aiemmasta esimiestyöstäni minulla on ennakoasenne muutoksen läpiviemiseen, mutta koin, että tutkimuksen aikana se toimi vain taustatukena, eikä ohjannut minua analyysivaiheessa (Vilkkä 2006, 92). Muutosprosessiin osallistujat kertoivat avoimesti tunnelmistaan ja kokemuksistaan. Pohdituttavista asioista oli helppo puhua avoimesti ja niille annettiin aikaa.

Haastatteluiden materiaalin olen analysoinut sisällönanalyysimenetelmällä. Haastattelut on tallennettu puhelimen nauhurilla, jotta vastausten analysointi olisi mahdollisimman luotettavaa. Haastattelurunkona oli kysymyksiä, jotka liittyivät muutosprosessin teemaan. Kerroin, että litteroin haastattelut jälkikäteen, jonka jälkeen tallennan ne äänitallenteena puhelimestani tutkimuksen ajan, jonka jälkeen poistan ne puhelimesta, kun niitä ei enää tarvita. Kysymyksissäni halusin pitäytyä melko tarkasti aiheissa, jotta aiheen tarkka rajaaminen analyysivaiheessa onnistuisi paremmin. Sisällönanalyysin tekemiseen ei ole yksityiskohtaisia ohjeita, vain analyysiprosessin etenemiseen. Aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen: aineiston pelkistäminen (redusointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) sekä teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi) (Hiltunen julkaisuaika tuntematon). Analysointiprosessin alussa on määritelty analyysiyksikkö, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus tai yksi sana. Tutkimuksen tarkoitus ja aineiston keräämiseen käytetty muoto määrittelevät mitä yksikköä käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 92.) Haastatteluaineiston litterointimateriaalia kertyi noin seitsemän sivua.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Havainnoinnin tulokset

Havaintopäiväkirjan ensimmäiset kuukaudet olivat enimmäkseen asioiden järjestykseen saattamista. Elokuu näyttäytyi vielä melko rauhallisena, tilanne oli odottava, mikä näkyi siinä, ettei itse muutoksesta puhuttu paljoa. Asioista käytiin rauhallisesti keskustelua, eikä stressiä vielä tässä vaiheessa näkynyt. Vasta syyskuussa havaintoaineistosta kuvastui tilanteiden hektisyys sekä osittainen kiire. Tässä vaiheessa oli huomattavissa jo epävarmuutta tulevista työnkuvista, vaikka vasta suunniteltiin prosessin etenemistä. Pällekkäin menossa oleva muutosprosessi sekä normaalit tiettyyn aikaan vuodesta tehtävät työt aiheuttivat stressiä kaikissa. Varsinkin muuttoon liittyvät asiat aiheuttivat stressiä, mutta ennen kaikkea uusien asioiden tuleva perehtyminen pelotti. Työryhmä kokoontui syksyn aikana parin viikon välein ja kävi yhdessä niin konkreettisia muuttoon liittyviä asioita kuin tunnelmiakin avoimesti ja rakentavasti lävitse.

Lokakuu näyttäytyi niin havaintomateriaalissa kuin yleisessä tunnelmassakin sekavana. Kiire, erilainen liikehdintä, muuttojen konkretisoituminen sekä perehtymisten aloittaminen aiheuttivat jopa ahdistusta. Vaikka käsitteet ja monet työtehtävätkin olivat tuttuja, koettiin tilanne sekavana. Muutot tapahtuivat eri ihmisillä eri aikaan ja ne sujuivat melko hyvin. Jonkin verran huomattiin, että asioita oli tehty väärässä järjestyksessä ja jouduttiin odottamaan, että ne saatiin järjestyseen. Positiivisuudella työryhmä kuitenkin selvisi tilanteesta kuin tilanteesta. Marras- ja joulukuussa toimittiin jo uusissa tiloissa. Perehtymisiä jatkettiin ja asioista tiedotettiin niin talon sisällä kuin ulkopuolellakin. Perehtymiset toteutuivat hyvin omaehtoisesti ja oma-aloitteisesti. Koettiin uuden oppimisen iloa kaiken kiireenkin keskellä. Työryhmä haki tukea toisistaan ja kävi keskusteluita työnohjaajan kanssa.

Tammikuussa palattiin keskusteluissa vuoden takaisin tunnelmiin. Todettiin, että tuolloin tunnelma oli kireä ja ahdistava. Nyt koettiin helpotuksen tunnetta, että muutos oli saatu läpi vietyä. Tammikuu oli ollut töiden osalta kiireinen, mutta mieli oli jo kevyt, koska tiedostettiin, että tästä eteenpäin helpottaa. Osa töistä oli siirtynyt muualle tehtäväksi. Joku totesi, että tiettyjä tehtäviä oli jopa ikävä, koettiin luopumisen tuskaa vanhasta.

Puolen vuoden aikana havainnoituissa tilanteissa nousi esille viisi toistuvaa teemaa; *epävarmuus*, *negatiivisuus*, *ahdistus*, *helpottuneisuus* ja *positiivisuus*. Havainnoinnin tulokset on esitelty teemojen mukaan. **Epävarmuus** korostui silloin, kun muutosprosessin asiat etenivät nopeasti; konkreettinen muutto sekä perehtyminen ja sen aikataulu korostuivat aikajanalla. Epävarmuus näkyi spekulatioiden lisääntymisessä, näkyvissä oli, että on haasteita työssä jaksamisessa ja koettiin, että työmäärä on lisääntynyt. Muutosprosessin vauhti, muutto sekä työtehtävien jakautuminen aiheuttivat spekulointia, miten työt hoidetaan tulevissa työpisteissä, kasaantuvatko työt joillekin, opimmeko uudet työtehtävät, jotka toisilta siirtyy, miten lomien saadaan tulevaisuudessa sijaistettua, kun on vähemmän henkilökuntaa tekemässä, aiheuttaako kirkonkirjojenpidon siirtyminen aluekeskusrekisteriin viiveitä tai sekaannuksia seurakuntalaisille. Syys-lokakuussa muutostilanne sai aikaan epävarmuutta, lisäksi tieto koettiin tuohon aikaan epätäydelliseksi. Ilmassa koettiin olevan liian paljon ”liikkuvia osia” muuttojen ja tulevien töiden muotoutumisen epätietoisuuden vuoksi, myös tiedon välitys koettiin tuohon aikaan vähäisimmäksi.

Negatiivisuus näyttäytyi turhautumisena, yleisenä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin heikkenemisenä, myös henkilöissä, joita muutos ei suoraan koskettanut. Negatiivisuus korostui, samoin kuin epävarmuuskin, muutosprosessin kiireisimmissä vaiheissa loka-marraskuussa, kun normaalien työtehtävien hoidossakin oli kiirettä. Puheissa oli paljon negatiivisia sävyjä, haluttiin vetäytyä tekemään omia töitä, eikä jaksamista ollut yhteisiin hetkiin.

Vaikka tutkittavassa työryhmässä ei näkynyt voimakkaita reaktioita, koettiin **ahdistusta** kuitenkin jossain määrin. Tunnekokemus voi olla myös epätietoisuutta tai surua, jota koetaan, kun totutut työtavat muuttuvat ja uusiin asioihin perehtyminen aiheuttaa epäröintiä ja pelkoa. Selkeää vastarintaa itse muutosta kohtaan ei missään prosessin vaiheessa ollut havaittavissa. Työntekijät etsivät ratkaisuja yhdessä ja he keskustelivat muutoksen aiheuttamasta ahdistuksesta, epävarmuudesta, negatiivisuudesta avoimesti. Jonkin verran oli havaittavissa, että haluttiin pitää kiinni vanhoista opituista tavoista ja työtehtävistä. Keskusteluissa oli pelkoa uuden oppimisesta sekä virheiden tekemisestä, mutta tässäkin työryhmän avoin keskustelu auttoi saamaan tilanteelle oikeat mittasuhteet. Työntekijät rohkaisivat toisiaan ja esimiehenä vakuutin, että perehtymiseen varataan riittävästi aikaa, koska ei olla totaalisen yksin uusissa tilanteissa ja, että virheet ovat sallittuja. Tämän toteaminen helpotti ahdistuksen kokemusta ja ilmapiiri rentoutui.

Helpottuneisuus oli havaittavissa tammikuussa. Työtehtävät ja roolit alkoivat selkiintyä ja muutosprosessi oli jo voiton puolella. Muutosprosessin toteutuminen suunnitellusti oli merkittävä osa helpotuksen tunnetta ja helpottuneisuuden tunne selittyi tätä kautta. Työryhmä tunnisti tosiasiat ja totesi, ettei negatiivisiin tunteisiin haluttu enää käyttää voimavaroja ja tapahtuneisiin muutoksiin alettiin tottua. Helpottuneisuus oli havaittavissa selkeimmin työtehtävien ja roolien selkiintymisellä. Viestintä ja vuorovaikutus, eli yhteinen tekeminen ja asioista puhuminen, koettiin koko muutosprosessin aikana helpottavaksi tekijäksi. Helpottuneisuus selittyi suurimmaksi osaksi muutoksen toteutumisen onnistumisena.

Positiivisuus ja kannustus olivat voimakkaita tuntemuksia koko havainnoinnin ajan. Työryhmän jäsenet jaksoivat tukea ja kannustaa toinen toistaan vaikeissakin tilanteissa ja valoivat uskoa tulevaan. Keskusteluissa oli rohkaiseva ja kannustava sävy. Vaikka yhteishenki oli koettu koko prosessin aikana hyvänä, näkyi se havaintoaineistossa kuitenkin selkeimmin, kun itse muutosprosessi oli ohi ja muuttuneet toimintatavat olivat jo arjessa näkyvissä. Vaikka muutokset tapahtuivat lyhyellä aikavälillä ja työmäärä oli välillä huomattava, työntekijät halusivat toimia yhdessä muutoksen eteen. Havainnoissa näyttäytyy kuinka työyhteisö toimi tärkeänä tukijana varsinkin selviytymisvaiheessa. Työryhmä kertoi vahvasta keskinäisestä luottamuksesta.

4.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastattelun alussa pyysin haastateltavaa kuvailemaan sen hetken fiiliksiä muutosprosessissa. Tällä kysymyksellä halusin viedä haastateltavan muutosprosessin tunnelmaan. Kuvatut tunnelmat näyttäytyivät hyvin samanlaisena kaikissa vastauksissa. Vastauksissa tunnelma koettiin hyvänä, vaikkakin hiukan sekavana. Vuoden sisällä oli tapahtunut paljon, kun edelliset noin kymmenen vuotta ovat olleet varsin stabiilia aikaa. Esimiehen vaihdokset, muutto sekä uusien töiden opettelu olivat vaikuttaneet jaksamiseen. Työtilat olivat tässä vaiheessa osittain vielä kesken, mutta kunhan tilat olisi saatu viihtyisiksi, arveltiin sen tuovan mukavuutta ja jaksamista töissä. Kotiutuminen uusiin tiloihin oli onnistunut ja niissä viihdyttiin. Töiden osalta omat työt olivat alkaneet hahmottua ja näyttäytyivät realistisena, mutta yhteisten tai jaettavien töiden osalta oli vielä tehtävä suunnitelmaa. Varsinaisesti stressiä ei enää kukaan tunnistanut töiden osalta tuntevansa, vaikkakin epävarmuutta toisten töiden osalta vielä oli ja perehtyminen oli joiltakin osin kesken. Yhteispeli aluekeskusrekisterin kanssa toimi, eikä asiakkailta/seurakuntalaisilta ollut tullut asiasta valituksia.

Kun kysyin tunnelmia hetkestä ja ajasta, kun ensimmäisen kerran liittymisestä aluekeskusrekisteriin tuli tieto, eli vuonna 2017, haastateltavat kokivat, ettei asia tuolloin vielä jotenkin kosketanut.

”Se oli vaan sellaista, että katsotaan mitä tuleman pitää.”

”Totta kai oli sellainen fiilis, että mitä tämä on, mutta siihenkin ajatukseen kasvoi.”

Kaikki haastateltavat kertoivat, että vuonna 2017 yksi silloisista sihteereistä oli ollut tuolloin jäämässä eläkkeelle, joten aika olisi ollut otollinen muutokselle, eikä keskustelua yhden viran lakkauttamisesta olisi tarvinnut viedä niin pitkälle keväällä 2020. Tuolloin ei puhuttu vielä toimistojen yhtenäistämistä, eikä ollut suunnitelmaa, miten siitä olisi lähdetty etenemään muutoksessa. Sitten oli tullut päätös, ettei virkatodistusten osalta vielä siirtyä aluekeskusrekisteritoimintaan, tuolloin haastateltavat kertoivat olon olleen helpottunut. Vuoden 2019 lopulla tuli virallinen päätös kirkonkirjojen siirrosta aluekeskusrekisteriin ja seurakunnan organisaatiossa alkoi keskustelu yhden viran siirtymisestä aluekeskusrekisterille sekä kirkkoherranviraston ja taloustoimiston toimintojen yhtenäistämisestä. Kevättalvella 2020 saapui kuitenkin yhtä aikaa korona ja siihen liittyvät mahdolliset keskustelut tuotannollisista ja taloudellisista (TUTA-neuvottelut) vähennyksistä tai lomautuksista veivät huomiota itse muutosprosessista. Enemmän huomio keskittyi käytännön asioihin, kuka jää virastoon ja tuleeko TUTA-neuvottelut.

”Se oli viittä vaille, etten sanonut itseäni irti.”

Kevät 2020 oli koettu henkisesti hyvin raskaaksi ajanjaksoksi. Organisaatiossa liikkui huhuja ja oli koettu tietynlaista pelin pelaamista. Muutoksen eteenpäin ajamisen vauhti yllätti, kun siirto olisi voitu tehdä vuoden 2022 vaihteessakin, miksi haluttiin jo 2021 vuoden vaihteeseen. Keskustelu siitä, kuka saa jäädä ja kuka lähtee, koettiin hyvin raskaaksi. Kaverisuhteista käytiin kauppaakin. Haastateltavat kokivat hyvänä, että heti alussa tuli tieto, että työt vähenevät ja yksi virka vähenee seurakunnalta, mutta kuitenkin työt yhden sihteerin osalta jatkuivat aluekeskusrekisterissä. Jokainen haastateltava toi esille huolen työkavereiden jaksamisesta. Yleinen kokemus oli, että yksin ei tarvinnut olla, kollegat ja esimies olivat keskustelukumppaneina. Kehityskeskusteluissa asiasta pystyi keskustelemaan

esimiehen kanssa. Syvällisiä keskusteluja ei käyty, se oli ikään kuin ilmassa leijuva asia, mutta kaikki vain odotti, miten tämä päättyy. Epätietoisuus oli melkein käsin kosketeltavaa jossain vaiheessa ja kuviot muuttuivat nopeasti. Kun sitten tuli vaihtoehto, että yhdelle sihteerille löytyy työtä talon sisältä, toiselta työalalta, olo oli helpottunut. Jokainen haastateltava kertoi, että uuden talousjohtajan tultua muutosprosessi lähti etenemään vauhdilla ja sitten mentiinkin jo muutosvirran mukana.

Kun kysyin haasteltavilta, missä vaiheessa muutos alkoi oikeasti konkretisoitumaan, kaikki haastateltavat osasivat sanoa saman, melko tarkan ajankohdan. Konkreettisia muutoksia alkoi tapahtua, kun uusi talousjohtaja lähti viemään asiaa eteenpäin ja muutto sekä työhuoneiden suunnittelu aloitettiin kesällä 2020.

”Silloin tuntui, että nyt lähdetään kiihtyvällä vaihteella.”

Oli koettu myös, että onko muutos jo liian hätäistä, onko kaikki etukäteen suunniteltu ja päätetty valmiiksi. Koettiin myös, että oli helpottavaa, kun jotain alkoi tapahtua,

”niin pitkään oli vellottu samassa.”

Jostain oli tullut yllättävä huhu, että yhdistyminen peruuntuukin, eikä liitosta toteuteta, vaikka kirkonkirjojen pito siirtyykin aluekeskusrekisteriin. Tämä aiheutti hämmennystä. Entisen ja uuden talousjohtajan yhteistyö koettiin antaneen linjauksen tuleville muutoille ja yhdistymiselle.

Keskustellessa muutosprosessin viestinnästä ja tiedon saannista, kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa tietoa koko prosessin ajan ja vuorovaikutustilanteita oli ollut riittävästi.

”Kyllä tietoa on saanut ja olen tuntenut itseni hyvin informoiduksi.”

”Välillä ollut informaatiota liikaakin ja pitänyt tarkastella, mikä koskettaa minua.”

Viestinnän koettiin parantuneen menneistä vuosista. Jokainen haastateltava koki etsineensä myös itsenäisesti tietoa. Keväällä 2020 tieto oli koettu osittain ristiriitaiseksi. Koettiin myös, että mikäli viesti kulki organisaation halki, tieto kärsi matkan varrella. Tiimipalaverissa oli tullut hyvin tietoa, samoin työpaikkakokouksissa.

”Jos asia koskee kaikkia, siitä ruokatunnilla tai kahvitauolla niitä räntätään, en tykkää siitä.”

Haastatteluissa pyysin haastateltavaa tarkastelemaan omaa rooliaan prosessissa, haastateltavat kertoivat olleensa melko passiivisia, mutta *”muutosjunan”* vauhdissa oli kuitenkin pysytty. Muutosprosessin ollessa kiivaimmillaan eli muuttojen aikaan oli ollut tulkintaa, että heti vuoden vaihteessa tulisi jo osata kaikkien työt ja tämä pelotti. Muuttojen aikaan koettiin eletävän hallitun kaaoksen keskellä, mutta sen jälkeen vauhti ikään kuin pysähtyi. Konkreettisten asioiden ja työhuoneiden järjestyttävä paikoilleen tuli seesteinen ja rauhallisempi aika.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosprosessi vaatii avointa keskustelua. Keskusteluissa on tärkeää tuoda esille myös niitä *”risuja”* polun varrella, jotka ovat esteitä. Haastateltavat kertoivat, että he olivat päässeet vaikuttamaan asioihin. Lisäksi oman työhuoneen saaminen oli ikään kuin ollut kannustin jaksamaan. Haastateltavat kokivat, että muutosprosessi oli onnistunut, koska tiimi toimi hyvin yhteen ja kannusti toinen toistaan *”kyllä me tästä selvitään”* – mentaliteetilla. Oli uskallettu

sanoa, että nyt on tosi raskasta. Haastavasta tilanteesta oli löydetty yhdessä positiivisia puolia. Tsemppaamalla toinen toistaan, kun vielä tuon yli mennään, sitten helpottaa.

“Välillä oli tullut tunne, että hui kauheata, en pysy perässä ja jaksanko tätä työmäärää.”

Päivittäisen oman työn lisäksi oli jouduttu pohtimaan, miten toimimme uusissa tiloissa ja uudessa tilanteessa. Mikä osa työssä muuttuu, mitä jää tutuista asioista ja mihin uusiin asioihin joudun perehtymään. Koettiin myös, että jos on pitkään samanlaista, eikä mikään muutu, saman työn tekemiseen leipääntyä, kun haasteet puuttuvat. Jos on liian vakaata, sekään ei ole hyväksi jaksamisen kannalta. Koettiin, että kun joutuu välillä ratkaistavien ongelmien keskelle ja niistä selviytyä, tulee hyvä olo.

Kysyin haastateltavilta, miten he olivat nähneet muun henkilökunnan reagoinnin muutosprosessin eri vaiheissa, miltä se oli tuntunut. Yksi haastateltavista kertoi, että muun henkilökunnan kommentteista oli tullut tunne, että muilla on suurempi huoli heidän jaksamisestaan, kuin muutosprosessin kohteena olevilla työntekijöillä itsellään. Muulla henkilökunnalla ei ehkä ole selkeää kuvaa muutosprosessin keskiössä olevien henkilöiden työn luonteesta ja tästä syystä keskusteluissa oli pohdittu, voivatko sihteerit työskennellä erillään toisistaan, kun ovat tottuneet olemaan samassa työhuoneessa. Haastateltavat kokivat jopa syyllisyyttä omista työtiloista, jotka olivat olleet toiveissa jo useita vuosia.

“...siitä (työhuoneesta) ei uskaltanut nauttia julkisesti”

Aiemmat työtilat koettiin huomattavasti rauhottomammiksi, nyt työtiloissa oli rauha työskennellä tarkkuutta vaativissa tehtävissä. Myöskin seurakuntatoimiston asiakastilan rauhallisuus koettiin hyväksi ja varsinkin hautajaisia suunnitteleville omaisille koettiin tarvittavan rauhallinen tila.

Riippuen siitä, kuinka paljon oli aiemmin tehnyt muiden töitä, haastateltavat kokivat, että paljon oli vielä opeteltavaa ja oli osattava ottaa asioita huomioon. Tietyt työt vaativat isojen kokonaisuuksien suunnittelua ja kokoamista.

“Vähän jännittää, mitä muutoksia on vielä tulossa, kun puheissa on ollut, että vielä lisää työtä yhdistetään, ennätänkö oppia näitäkään ennen uusia.”

Jokainen haastateltava kertoi, että on päässyt hyvin perehtymään toisten työpisteiden töihin.

“Kun on jo sijaistettu toisiamme, olemme käyneet ongelmat ja pohdituttavat asiat vielä jälkeinpäin läpi, että on voinut tarkastella, onko tehnyt virheitä.”

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa, ovatko he saaneet tarpeeksi tukea esimieheltä, ja kollegoilta ja olisiko haastateltava kaivannut enemmän tukea ja minkälaista, kaikki ovat kokeneet tulleensa kuulluksi. Haastateltavista kaikki eivät olleet kokeneet tarvitsevansa tukea esimieheltä, mutta jos sitä oli kaivannut, oli myös voinut asioista puhua. Työnohjauksen järjestyminen koettiin hyväksi. Työnohjauksessa oli voinut purkaa rauhassa asioita yhdessä, ilman keskeytyksiä. Työnohjaus koettiin myös oppimisen näkökulmasta tärkeäksi apuvoimaksi.

”Olemme olleet työkavereiden kanssa samalla aaltopituudella.”

Haastatteluiden lopuksi näytin haastateltaville Kübler-Rossin muutoskäyrän kuvaa ja pyysin heitä pohtimaan muutoskäyrän vaiheita omien kokemusten kautta.

”Kyllä samanmoisia tunnetiloja olen käynyt läpi.”

”Viha on kärjistetty, sitä en muista kokeneeni prosessin aikana.”

Käyrän syvyys tai tunnetilojen voimakkuus riippui siitä, kuinka keskeisessä osassa muutosprosessia, oli sijainnut. Jokainen haastateltava kertoi, että koronalla oli ollut tietty vaikutus muutokseen suhtautumiseen, koska muutosvastaisuutta ei ollut koettu, ja suurin energia keväällä 2020 meni TUTA-neuvottelupelkoon sekä koronan vaikutuksiin omaan henkilökohtaiseen elämään. Kun haastateltava kertoi tunnetilan olleen negatiivinen, loivensi tunteita työkavereiden kanssa koettu vahva yhteishenki. Haastateltavat olivat kokeneet, että olivat uskaltaneet tuoda omia tuntemuksiaan esille keskusteluisaan jo prosessin aikana ja, jokainen haastateltava oli kokenut, että oli voinut keskustella asioita halki silloin, kun ne olivat olleet ajankohtaisia. Keskustelulle oli mahdollistettu aikaa.

”Varmaan on tullut sanottua kärkeviäkin sanoja.”

”Yhdessä on pystytty pallottelemaan asioita ja jokainen on saanut sanoa oman mielipiteensä.”

Haastateltavat olivat kokeneet, että yhdessä he olivat vieneet prosessin läpi niin, että se oli kaikille hyvä ja jokaiselle löytyi positiivisia asioita muutoksesta.

4.3 Havainnointien ja teemahaastatteluiden vertailua

Havainnointi ja haastattelu täydensivät toisiaan ja näyttäytyivät yhdenmukaisina merkittävimpien kokemusten osalta prosessin aikana. Haastatteluista sain arvokasta lisätietoa merkittävimpien kokemusten osalta, joita ei havainnoissa pystynyt huomaamaan. Avoimuus ja keskinäinen vuorovaikutus eivät kärsineet muutosprosessin aikana johtuen työntekijöiden keskinäisistä keskusteluista sekä esmiesten jatkuvalla läsnäololla ja saavutettavuuden ansiosta. Sekä havainnoissa, että haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijät olivat itse mukana muutosprosessin mukanaan tuomissa haasteissa ja kokivat päässeensä suunnitteluun mukaan riittävästi. Avoimuus, viestintä ja työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin koettiin hyvänä työilmapiirinä. Havainnoinneissa näkyi selkeänä, että tiimityöskentely henkilöiden välillä oli toimivaa, he kokivat saavansa tukea työkavereiltaan ja henkilöt pyrkivät yhdessä kehittämään työskentelytapoja. Myös haastatteluissa tämä tuli ilmi vahvasti. Havainnointiaineistossa epävarmuus ja ahdistus näkyivät vahvasti loka-marraskuussa 2020, tämä ei tullut niin vahvasti esille haastatteluissa. Epävarmuutta koettiin, kun muutosprosessin vauhti oli kiivaimmillaan ja omat päivittäiset työt ruuhkautuivat. Samaan aikaan oli perehtymiset ja pelko siitä, opinko uudet asiat tarpeeksi nopeasti. Haastatteluiden aikaan helmikuussa 2021 negatiiviset tunteet olivat selkeästi jo haalenneet, eivätkä korostuneet vahvasti.

Teemahaastatteluissa selvisi, että omalla suhtautumisella koettiin olevan suuri merkitys muutoksessa ja, että oma ymmärrys muutoksen tavoitteista vähensi stressiä, helpotti asioiden priorisointia sekä kokonaiskuvan saamista. Nämä eivät tulleet ilmi havainnoissa. Sekä haastatteluiden että havainnoin-

nin materiaaleja analysoimalla pystyy näkemään yhteyden avoimuudella ja jatkuvalla vuorovaikutuksella niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kesken. Tulokset eivät siinä mielessä yllätä, jo teoriaosuudessa todetaan avoimen viestinnän oleva avaintekijä muutoksessa onnistumiseen. Havainnoista ja haastatteluista löytyivät selkeät viisi teemaa, jotka koettiin prosessin aikana (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Muutoksen vaiheet aineistoanalyysin perusteella yksilöiden kokemana tässä muutosprosessissa

Tunne	Asiat, jotka vaikuttavat tunteen kokemiseen	Keino hallita tunnetta
Epävarmuus	<p>Muutosprosessin kiireinen vauhti</p> <p>Fyysinen muutto</p> <p>Epävarmuus tulevista töistä; miten työt hoidetaan tulevissa työpisteissä, kasaantuvatko työt joillekin, opitaanko uudet työtehtävät</p> <p>Lomien sijaistus</p> <p>Aiheuttaako uusi toimintamalli asiakkaille viiveitä tai sekaannuksia</p> <p>Epävarmuus, toimiiko asiat muutoksen jälkeen siten, kuin on suunniteltu</p>	<p>Tiedottaminen</p> <p>Jatkuva tuki</p> <p>Koulutus</p>
Negatiivisuus	<p>Negatiivisuus ja epävarmuus korostuivat muutosprosessin kiireisimmässä vaiheessa, kun normaalien työtehtävien hoidossakin oli kiirettä.</p> <p>Pelko muutoksen epäonnistumisesta ja peruuttamattomuudesta.</p> <p>Turhautumisen ja vihan tunteet työmäärän ja suurten työn vaatimusten vuoksi</p>	<p>Tiedottaminen ja jatkuva vuorovaikutus</p> <p>Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen</p>
Ahdistus ja suru	<p>Totut työtavat muuttuvat ja uusiin asioihin perehtyminen aiheuttaa epäröintiä ja pelkoa.</p> <p>Uuden oppimisen vaikeus, pelko virheiden tekemisestä.</p>	<p>Avoin viestintä ja vuorovaikutus</p> <p>Esimiehen tuki ja turvallisuuden tunteen luominen</p>
Helpottuneisuus	<p>Töiden ja roolien selkiytyminen</p> <p>Muutosprosessin toteutuminen suunnitellusti ja tapahtuneisiin muutoksiin alettiin tottua.</p>	<p>Henkilöstön osallistuminen, kokemusten jakaminen keskusteluilla ja viestinnällä.</p>

	<p>Selkeä viestintä ja vuorovaikutus, yhteinen tekeminen ja asioista puhuminen.</p> <p>Muutos koettiin onnistuneeksi.</p>	<p>Hyvä organisaatiokulttuuri ja johtaminen helpottavat muutoksen onnistumista.</p>
Positiivisuus	<p>Iloa muutoksen tuomasta tulevaisuudesta</p> <p>Tunne, että muutos on oikea ratkaisu</p> <p>Tiimin tuki ja kannustus vaikeissa tilanteissa lujitti yhteishenkeä.</p> <p>Vahva keskinäinen luottamus</p> <p>Yhteinen halu toimia yhdessä muutoksen eteen.</p> <p>Yhdessä onnistumisen ilo.</p>	<p>Positiivinen asenne ja yhdessä tekeminen mahdollistavat muutosprosessin onnistumisen.</p> <p>Positiivisuudella voidaan lisätä sitoutumista, parantaa keskinäistä yhteistyötä, vähentää ristiriitoja ja ennen kaikkea rakentaa myönteistä ilmapiiriä.</p>

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeisimmät havainnot

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia muutosprosessissa, joka syntyy toimintaympäristön pakottamasta muutostarpeesta. Muutosta oli suunniteltu jo pitkään ennen sen toteutumista ja siitä oli puhuttu jo useamman vuoden ajan. Itse muutos tapahtui kuitenkin hyvin nopealla aikajänteellä ja oli loppujen lopuksi melko pieni ja kosketti kourallista työntekijöitä. Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat, *miten työntekijät kokivat muutoksessa elämisen, missä onnistuimme, mitä olisi pitänyt tehdä toisin, mitä meidän tulee ottaa tulevaisuudessa muutoksissa huomioon?*

Tarkoitukseni oli selvittää tekijöitä, jotka edesauttoivat muutoksen etenemisessä ja prosessista selviytymisessä. Perimmäisenä pyrkimyksenäni on hyödyntää kokemuseräistä materiaalia tulevaisuudessa muutosprosessien haasteissa ja tarkastella työssä tapahtuvan muutoksen kokemusta sekä siihen liittyviä elementtejä, jotka vaikuttivat muutoksen positiiviseen tai negatiiviseen kokemiseen, ja sitä kautta ymmärtää muutosprosessiin liittyviä negatiivisia kokemuksia ja löytää myös esimiehenä työvälineitä onnistuneeseen muutokseen tuleviin muutosprosesseihin, joita seurakunnassa varmasti jatkossakin tulee eteen. Empiirisessä osuudessa pyrin löytämään mahdollisimman monipuolisesti tunteita ja kokemuserästä muutoksen ollessa akuuteimmillaan. Vastauksia etsin havainnoimalla erilaisissa keskustelutilanteissa sekä teemahaastattelemalla tutkimuksen kohteena olevia työntekijöitä.

Muutosvastarintaa pidetään yhtenä suurimmista haasteista muutoksen läpiviennissä ja siitä aiheutuvat merkittävimmät haitat voivat aiheuttaa tuottavuuden tai työn laadun heikkenemistä, irtisanoutumisia, lisääntyviä poissaoloja, viivyttelyä, väittelyitä ja riitoja ja ennen kaikkea luottamuspulaa henkilöstön ja johdon välillä (Sharma 2006, 105). Mielestäni ei pitäisi puhua muutosvastarinnasta, ehkä se on enemmänkin hallitsemattomuuden pelkoa ja muutosvastarinta on vain helppo selitys epäonnistuneelle muutosprosessille. Tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että on olemassa organisaatioita, joissa työntekijät suhtautuvat jo alusta lähtien periaatteessa myönteisesti muutoksiin ja ovat valmiita kehittämään omaa työtään. Voidaankin puhua muutosmyönteisyydestä, joka varmasti pohjautuu lojaaliudesta organisaatiota kohtaan. On syytä olettaa, että organisaation keskusteleminen toimintakulttuuri helpottaa työntekijöiden suhtautumista positiivisesti muutoksiin.

Empiirisen aineiston mukaan muutosprosessin tutkimuksessa mukana olleet työntekijät suhtautuivat itse muutokseen melko neutraalisti. Havaintoaineistosta eikä teemahaastatteluista noussut esille voimakasta vastustusta muutosta kohtaan. Päälimmäisenä syynä voi nähdä muutosprosessin pituuden, kun prosessi katsotaan alkaneen jo vuonna 2017, mutta myös koronapandemian vaikutukset keuhkokuumeella ja kesällä 2020 laimensivat entisestään voimakkaimpia tunteita itse muutosprosessia kohtaan. Tätä havaintoa tukee Sitran tutkimus, jonka mukaan koronapandemia on ollut malliesimerkki postnormaalista ajan ilmiöstä, jolloin kriisi on aiheuttanut monelle konkreettisen ”herätyksen” tai toiminut murroskohtana, josta ei ole paluuta enää vanhaan. Pandemia on nostanut kykyä sietää ja sopeutua kriiseihin uudistamalla ajattelu- ja toimintatapoja. (Hämäläinen & Vataja 2020.) Koronan vai-

kutukset työn kuormittavuuteen, työkykyyn sekä psyykkiseen kuormittavuuteen koettiin huomattavasti voimakkaammin, kuin itse muutosprosessi. Tarkastellessa koko muutosprosessia vuodesta 2017 alkaen vaikein vaihe prosessissa lienee koettu keväällä 2020, kun oli käyty keskustelua yhden henkilöresurssin vähentämisestä. Tutkimus siis alkoi vasta, kun oli jo koettu shokki- ja lamaantumisvaihe. Näin ollen nämä tunnekokemukset jäivät itse tutkimuksen ajalta näkymättä.

Tutkimuksessa voimakkaimpina negatiivisina tunteina nousivat epävarmuus ja ahdistus, jotka on tunnistettu yleisimmiksi tunnetiloista muutosprosessissa (Teisman & van Buuren 2007, 186–187) ja aiheuttavat työn hallinnan tunteen heikkenemisen (Burke 2018, 26). Epävarmuuden ja ahdistuksen havaintojen yhteydessä työkuorma aiheutti haasteita työssä jaksamisessa, kohdehenkilöt kokivat työmäärän lisääntyneen, kävivät pohdintoja työtehtävien jakautumisesta tasan eri työpisteiden kesken ja siitä, opitaanko uudet työtehtävät, selviydymmekö töistä vähemmällä henkilöstömäärällä ja miten lomien ja akuutit poissaolot hoidetaan. Lisäksi pohdinnoissa oli tuolloin, miten uusi toimintamalli sujuu, aiheuttaako kirkonkirjojenpidon siirtyminen aluekeskusrekisteriin viiveitä tai sekaannuksia seurakuntalaisille. Havaintoaineiston perusteella tutkimuksen kohteena olevat työntekijät näyttivät olevan tunteissaan vuoristoratavaiheessa, oli koettu uudistuksen etenevän ja haastatteluista ilmeni, että työntekijät olivat kokeneet myös tunnetta, ettei tilanteesta selvitä.

Ahdistus voidaan nähdä tietynlaisena muutosvastarintana ja ehkä oppimisahdistuksena. Halutaan pitää kiinni vanhasta ja opitusta, koska ne luovat turvallisuutta ja ovat ennalta arvattavia. Kulttuuria muuttavat tilanteet nostattavat ahdistusta ja vastarintaa, koska kaoottisessa muutostilanteessa koetaan turvattomuutta ja ennalta arvattomuutta. (Schein 2017, 41, 132.) Teemahaastatteluissa tuli esille, että uusiin tiloihin muutto oli aiheuttanut keskustelua organisaation sisällä, eikä uusista työtiloista uskallettu siten iloita ja nauttia. Tilanne tosin muuttui, kun toiminta uusissa tiloissa normalisoitui ja työtilat koettiin rauhallisiksi työskennellä ja sitä kautta myös työtyytyväisyys parani.

Vaikka kyseessä oli organisaation ulkopuolelta toimintaympäristön tarpeista lähteneestä muutoksesta, jotka koetaan yleisesti negatiivisina, tässä kyseisissä prosessissa tapahtuneet muutokset on koettu palkitsevina ja oleelliseksi kysymykseksi näyttikin nousevan, miten työntekijä kokee muutoksen toteutuksen ja mielekkyyden. Muutosprosessiin osallistuneet työntekijät ymmärsivät koko prosessin ajan muutoksen tarpeen, eikä tyytyväisyys muutosprosessia edeltävään tilanteeseen ollut niin vahva, etteikö muutosta olisi nähty tarpeellisenä, vaikka muutoksen tarve tuli organisaation ulkopuolelta. Muutosprosesseihin liittyvät negatiivisimmat tunteet näyttävät liittyvän a) muutosprosessin tietyn vaiheen kiireiseen tahtiin sekä b) fyysiseen muuttoon. Voimakkaimpia tuntemuksia aiheutti yhden sihteerityön väheneminen keväällä 2020. Tuolloin työssä jaksaminen koettiin heikenneen voimakkaimmin. Ristiriidat ja tilanteen selvittäminen veivät runsaasti voimia. Tuolloinkaan itse muutos ei kuitenkaan ollut pääosassa. Epävarmuus siitä, kuka lähtee, mitä sen jälkeen tapahtuu, miten kollegat jaksavat, miten itse jaksan, olivat olleet päällimmäisinä mielessä. Tuloksista ilmeni, että muutoksen negatiiviseen kokemukseen vaikuttavat kriittiset tekijät ovat kiire, jolloin ei ennätä kasata omia ajatuksiaan vauhdin keskellä sekä epävarmuuden tunne, ettei hallitse tai osaa töitään muutoksen jälkeen. Muutosprosessin kohteena olleissa henkilöissä ei missään tutkimuksen vaiheessa ollut havaittavissa epäluottamusta esimiehiä kohtaan tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia tai ettei

heitä olisi kuultu tai huomioitu, jotka Burken (2018, 2–3.) mukaan ovat tärkeimpiä syitä organisaatiomuutosten epäonnistumisissa. Negatiivisuutta ei koettu niin paljon, että työntekijöiden yhteishenki olisi heikentynyt.

Vuoden vaihteessa 2021 elettiin jo uutta tilannetta. Vanhat ajat olivat menneet ja jääneet taustalle, eikä sitä muistella enää uutta parempana. Tutkimuksen kohteena olleet työntekijät kokivat helpotusta. Helpottuneisuus näyttäytyy perinteisesti silloin, kun haluttu muutos ja toivottu lopputulos on käsillä. Muutosprosessin tavoitteena onkin hyvä pitää yllä hyvän muutosmatkan aikaansaamista, sekä uusien virikkeiden ja inspiraatioiden saamista (Virtanen 2009, 167).

Tutkimuksessa nousivat esille henkilöstön osallistuminen sekä kokemusten jakaminen tärkeänä osana muutoksen onnistumista. Positiivisuus näkyi työryhmän yhdessä koetuissa onnistumisissa. Tutkimuksissa (mm. Ponteva 2012, 28–29) on todettu, että nimenomaan positiivisella asenteella ja käyttäytymisellä sekä yhdessä tekemisellä on suuri merkitys muutosprosessin onnistumiselle. Positiivisuus lisää sitoutumista, parantaa yhteistyötä, vähentää ristiriitoja ja rakentaa myönteistä ilmapiiriä. Positiiviseen kokemukseen vaikuttavat kriittiset tekijät näkyivät yhteenkuuluvuudessa, työkavereiden tuessa sekä yhteisestä halusta saavuttaa muutoksen tavoite. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriassa esitetyt väitteet, joiden mukaan epävarmuus ja tiedon puute heikentävät sitoutumista ja positiivisella asenteella, käyttäytymisellä sekä yhdessä tekemisellä saavutetaan sitoutuminen muutosprosessin eteenpäin viemiseen, parantaa yhteistyötä ja rakentaa myönteistä ilmapiiriä. (mm. Syväjärvi & Vakkala 2012; Ponteva 2012.)

Muutosprosessin vaiheet eivät olleet seuranneet toisiaan kronologisesti ja jokaisen henkilön tunnetilat olivat vaihdelleet eri muutostilanteissa ja ajan kuluessa. Jokaisen työntekijän tunteiden kulku oli ollut yksilöllinen ja omanlaisensa ja jokaisessa vaiheessa oli ollut läsnä elementtejä eri vaiheista. Vanhoista asioista oli koettu luopumisen tuskaa, kun hyväksi havaittuja toimintamalleja ja tapoja oli jouduttu jättämään taakse ja luopumaan niistä. Raportin kirjoituksen loppuvaiheessa noin puoli vuotta muutosprosessin valmistumisesta prosessiin osallistuneet kokevat, että muutoksen tuoma uusi toimintamalli on vakiintunut, uudet työt on opittu ja muutoksen tulokset näyttäytyvät positiivisena tunteena.

Tutkimuksen tuloksissa tässä prosessissa esimiehen rooli oli huomattavan pieni. Tukea esimiehiltään työntekijät kokivat saaneensa, juuri sellaista kuin olivat tarvinneetkin. Kollegoiden tuki nousi tärkeämmäksi kokemukseksi. Tiedon saanti koettiin hyväksi koko prosessin aikana, vaikka joitakin huhuja asioista liikkui. Viestintää koettiin myös olleen sopivasti. Erilaisia vuorovaikutustilanteita oli järjestetty sopivassa määrin ja jokainen koki, että oli päässyt vaikuttamaan asioihin. Muutosprosessissa saisi kuitenkin olla enemmänkin viestintää, jolloin tilaa huhuille ei jäisi. On myös tärkeää, että asioista viestitään tasaisesti ymmärrettävinä kokonaisuuksina. Itse prosessin etenemiseen työntekijät eivät kokeneet olleensa vaikuttamassa. Huoneiden suunnittelussa kaikki kokivat päässeensä olemaan osallisina ja nykyiset toimitilat koettiin erinomaisiksi. Työtä koettiin saada tehdä rauhallisessa ympäristössä ja tämä koettiin tärkeimpänä jaksamisen kannalta. Uusiin töihin perehtyminen oli sujunut hyvin ja osaamisen lisääntyessä ne koettiin mukavana vaihteluna työpäivissä.

Johtopäätöksinä niin havainnoista kuin teemahaastatteluistakin voidaan todeta, että oli pa muutos iso tai pieni, siinä voidaan kokea Kübler-Rossin muutoskäyrän mallin mukaiset vaiheet. Kübler-Rossin mallin ajatus on siinä, että ihmiset eivät itse etsi muutosta, vaan muutos on asia, joka tapahtuu heille itselleen (Belyh 2020). Yksilöt siirtyvät vaiheiden läpi satunnaisessa järjestyksessä ja voivat jopa toistaa vaiheita, jäädä jumiin. Prosessi etenee yksilöllisesti tunnealtoina ja ihmiset reagoivat yksilöllisesti, jotkut kokevat vaiheet voimakkaammin kuin toiset. Jotkut tunteista, kuten ilo ja viha, ovat helposti tunnistettavissa. Kun taas epävarmuus, suru tai pelko eivät näy ulospäin ja ovat siten vaikeammin havaittavissa. Kaikki tunteet ovat kuitenkin täysin normaaleja, inhimillisiä reaktioita, selviytymis- ja puolustusmekanismeja, jotka meidän jokaisen on käytävä läpi muutoksen hallitsemiseksi. Eniten muutoksen kokemukseen kuitenkin näyttää vaikuttavan henkilökohtainen asenne, se miten suhtaudumme muutokseen. (Connelly 2020.)

5.2 Yhteenveto

Tutkimuksen avulla selvisi, että muutoksen kohteena olevat henkilöt olisivat toivoneet muutosprosessin kiivaimmissa vaiheissa tilanteen rauhoittumista ja asioiden rauhallisemmin etenemistä. Kiireisin ajankohta sattui päällekkäin uuden talousjohtajan perehtymisen kanssa, jolloin työaika jouduttiin jakamaan muutoksen toimien, muutosten, työntekijöiden omien perehtymisten, tulevan vuoden talousarvion sekä päivän töiden osalle. Eli ajankohdallisesti muutosprosessin kiivain vaihe osui sattumien summasta hivenen huonoon aikaan. Kuitenkaan kiireisin ajankohta ei muuttanut henkilöiden suhtautumista itse muutosprosessiin. Organisaation johto ja luottamushenkilöiden päätökset olivat tuoneet muutoksen tavoitteet selkeästi esille ja tavoitteet oli ymmärretty.

Henkilöt kokivat muutoksen mielekkäänä ja heidän mielestään esimiehiin ja johtoon voi luottaa. Vaikuttamisen mahdollisuuksia henkilöt kokivat saaneensa ja, että heidät oli otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Muutosta ei missään vaiheessa kyseenalaistettu, eikä muutokseen suhtauduttu negatiivisesti tai välinpitämättömästi. Muutos koettiin perustelluksi ja koettiin välttämättömänä osana kehitystä. Koettiin myös, että muutosprosessi selkeytti työtä ja omaa roolia työssä, sen jälkeen, kun muutot oli tehty ja oma asemointi oli tapahtunut.

Vuorovaikutus muutoksen kohteena olevien henkilöiden kesken oli koko ajan avointa ja toisiaan tukevaa. Loppupäätelmänä voidaan todeta, että onnistunut vuorovaikutus on positiivisen muutosprosessin kokemuksen tärkein edellytys. Matka kohti yhteistä visiota on helpompi, kun tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa ja kaikkia kannustavaa. Yksilön kokemus muutoksessa syntyy prosessin kaikkien vaiheiden myötä. Ennen kaikkea kokemukseen vaikuttaa muutostarpeen ymmärtäminen ja viestintä. Muutostilanteeseen liittyy aina epävarmuuden tunne. Organisaatioissa on hyvä ottaa huomioon henkilöstön tunneperäiset kokemukset muutoshankkeita suunniteltaessa. On hyvä myös tarkastella muutosvastarinnasta esiin nousseita kehityskohteita, jotta toiminnan käytännön tiedoista voidaan oppia ja organisaation toimintaa kehittää työntekijälähtöisesti.

5.3 Missä onnistuimme, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

Onnistuneeseen muutosprosessin läpiviemiseen ei ole olemassa valmista kaavaa, kaikki riippuu osittain organisaation omasta kulttuurista asioiden kehittämisessä sekä johtamiskulttuurista. Tutkijan näkökulmasta kehitysehdotusten laatiminen tutkimustulosten perusteella olisi helppoa, mikäli tutkimukseni olisi kohdistunut toimintatapojen kehittämiseen muutosprosessissa. Nyt kuitenkin kyseessä on kokemusperusta ja voinkin tarkastella asiaa vain siitä näkökulmasta, missä onnistuimme tai mitä olisimme voineet tehdä paremmin.

Teoriaosuudesta olen poiminut tähän **viisi tärkeintä muutosjohtamisen hallintakeinoa**; selkeä muutoksen tarve ja tavoite, viestintä ja vuorovaikutus, motivointi, osallistaminen sekä sitouttaminen. Viestintä ja vuorovaikutus näistä tärkeimpänä. Liioittelematta voidaan sanoa, että ilman viestintää muutokset tulevat epäonnistumaan.

Missä me onnistuimme tässä muutosprosessissa? Meidän muutosprosessissamme muutoksen tavoite oli kirkas ja tieto siitä, miten muutos tulee näkymään arjessa, oli selkeä. Tavoite ei tuottanut ongelmia ja se ymmärrettiin hyvin, koska koettiin, että tietoa on ollut koko ajan saatavissa ja tarvittaessa on voinut tarkentaa. Toki yksittäisen työntekijän osalta sekin vaati selkiyttämistä ja sanallistamista, mutta pääosin ymmärrys siitä, miksi tämä muutos on merkittävä, oli tiedostettu.

Toinen onnistumisen elementti oli osallistaminen. Henkilökunta koki päässeensä konkreettisesti osalliseksi muutoksen yksityiskohtiin. Paras arvioija muutoksen vaikutuksille ja niiden merkityksiin omassa työssä on työntekijä itse. Tästä syystä muutoksen tärkeimpiä asioita on huomioida osalliseksi pääsy. Huonejärjestelyiden suunnittelu toi muutoksen konkreettisesti liki niin itselleni kuin muutosprosessin kohteena olleille työntekijöille. Tutkimuksen ja teoriataustan mukaisesti työntekijöiden osallistaminen konkreettisten asioiden kautta itse muutosprosessiakin oli helpompi käydä läpi.

Myös viestintä oli onnistunutta. Se koettiin vuorovaikutteiseksi ja asioista keskusteltiin avoimesti. Viestit olivat selkeitä ja samalla kielellä puhuttuja. Ne ymmärrettiin hyvin. Erilaisia vuorovaikutustilanteita ja foorumeita koettiin olleen riittävästi prosessin aikana. Tutkimuksen kohteena olleet työntekijät olivat sitä mieltä, että viestintää on ollut tarpeeksi, esimies oli ollut läsnä ja oli ollut helppo puhua mieltä pohdituttavista asioista.

Muutosprosessin loppuvaiheessa tapahtui muutokseen sitouttaminen, joka on seurausta muutosta tukevien ajattelutapojen aktiivisesta vahvistamisesta. Muutoksen hyväksyminen tunnetasolla ja muutokseen sisäistäminen mahdollistavat uusien toimintatapojen sisäistämisen ja oppimisen. Toiminta muuttuu aidosti vasta sitten, kun olemme oppineet muuttuneen tilanteen vaatimat uudet taidot ja tiedot. (Salminen 2017, 309.) Tässä me mielestäni onnistuimme hyvin. Tärkein ja ratkaisevin tekijä oli työntekijöiden oma asenne muutosta kohtaan ja muutostarpeen ymmärtäminen. Organisaatiokulttuurimme on pohdiskelleva ja meillä on helppo tuoda esille omia ajatuksiaan.

Missä olisimme voineet toimia toisin? Toisiin töihin perehtymisissä eli osaamisen laajentamisessa työntekijät ottivat itse varsin suuren roolin. Esimiehen ohjeistuksella laadittiin työpistekohtaiset työnkuvat, joiden perusteella perehdyttiin toisten töihin kaiken kiireen keskellä omatoimisesti. Työn ohjausta oli tarjolla ja se nousikin haastatteluissa esille osaamisen tukemisessa. Jatkossa tarvitaan

lisää erilaisia tukitoimia, koulutusta, mentorointia, auttavia työntekijöitä ja työryhmiä, jotta epävarmuutta on helpompi kestää. Osaamisen laajentaminen pienessäkin mittakaavassa vaatii usein aikaa.

Kun muutosprosessissa koettiin epävarmuuden ja negatiivisuuden hetkiä muutosprosessi oli etenevässä kiireisellä vauhdilla, tapahtui fyysinen muutto, pohdittiin epävarmuutta tulevien töiden hallitsemisesta ja lomien sijaistamisesta sekä pohdittiin vaikutuksia seurakuntalaisille, esimiestasolla on oltu koko ajan käytettävissä ja tukemassa sekä myös rauhoittelemassa tilannetta ja muutoksen tavoitteen kirkastamisella motivoimassa. Kuitenkin tuohon epävarmuuden ja negatiivisuuden hetkeen tarvitaan työkaluja lisää. Kenties muutosprosessin hidastaminen, jotta ennätetään paremmin sisäistää sen hetkinen tilanne tai lisäresurssi, ja itse päivän työt saadaan rauhallisemmin tehtyä muutoksesta aiheutuvien osaamisen laajentamisen lisäksi. On kuitenkin muistettava, että tietynlainen kiireellisyyden tuntu on muutosprosessissa hyvä olla esillä, jotta muutos ei haudaudu muiden töiden alle.

Mihin meidän tulee kiinnittää erityistä huomioita seuraavia muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteuttaessa:

- ✓ Kuuntelu, viestiminen ja hankalienkin kysymysten huomioiminen ovat ensiarvoisen tärkeää.
- ✓ Muutosvastarintaa ei kannata lannistaa, on huolehdittava vaikuttamisen mahdollisuuksista.
- ✓ Viestintää ei voi koskaan olla liikaa, mieluummin liikaa kuin liian vähän. Eri viestintäkanavia hyödyntäen toistetaan, toistetaan ja vielä kerran toistetaan asioista eri yhteyksissä.
- ✓ Varmistamme resurssien riittävyyden koko muutosprosessin ajan.
- ✓ Mahdollistamme prosessin hidastamisen, mikäli sen vauhti on liian nopea itse työssä suoriutumiseen
- ✓ Varmistamme osaamisen kehittymisen ja mahdollistamme erilaiset tukitoimet osaamisen varmistamiseksi
- ✓ Annamme palautetta henkilöstölle, kerromme epäonnistumisista ja onnistumista rehdisti.

Muutos lähtee aina ihmisistä. Ymmärtämällä ja tukemalla työntekijöitä muutosprosessin aikana varmistetaan jaksaminen ja kasvatetaan luottamusta organisaatiota kohtaan. Muutostilanne on haaste organisaation ja työntekijöiden väliselle sopimukselle. Suunnitelmallisuus, hyvä pohjatyö ja työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen kaikkiin vaiheisiin takaa onnistuneen muutosprosessin. Tiimi oli tehokas ja tuottava, sen jäsenet pitivät huolta toisistaan, luottivat ja ymmärsivät toisiaan (Harrington 2018, 62). Muutoksessa tavoitteiden tulee olla työntekijöille merkittäviä, jotta muutosmyönteisyys kasvaa. Ennakoivalla ja vuorovaikutteisella viestinnällä sekä ymmärtäväisellä johtamisella saadaan henkilöstö sitoutumaan muutokseen. (Harrington 2018, 4–5.)

6 POHDINTA

Aiheeksi opinnäytetyöhöni valikoitui organisaatiomuutoksen kokemuksen tarkastelu työntekijän näkökulmasta. Syy tutkimukselle oli oman esimiestyön tukeminen ja parempi ymmärrys negatiivisista tunteista, joita koetaan muutoksista. Oma suhtautumiseni muutokseen lähes aina on ollut vision tarkka näkeminen ja nopea siirtyminen muutosprosessissa etenemiseen. Minulle on ollut haasteellista ymmärtää ja nähdä muutoksen polulla olevia risuja ja kuoppia, joita useimmat ihmiset kokevat muutoksesta kuullessaan. Tutkimus on rajattu koskemaan vain yhden henkilöryhmän kokemuksia. Koko organisaatiota koskevan muutosprosessin tarkastelu olisi ollut liian suuri otanta ja katsonkin, että pienempään osaan jakaminen teki työstä ja lopputuloksen kannalta laadukkaamman. Tutkitussa muutosprosessissa on ollut transformationaalisen muutoksen piirteitä. Transformationaalisessa muutoksessa pyritään varmistamaan muuttuvissa ja kompleksisissa toimintaolosuhteissa organisaation dynaamisuus ja kehityskyky. (Schein 2017, 27; Kotter 2007.) Tämä muutos on tuonut myös jonkinasteisen kulttuurin muutoksen niin henkilökuntaan kuin seurakuntalaisiinkin nähden. Lähtökohta tutkimukselle oli Kirkkohallituksen antama ohjeistus seurakuntien liittymisestä aluekeskusrekistereihin. Muutos koskettaa kaikkia Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakuntia, mutta myös laajasti seurakuntalaisia mm. sukuselvitysten teko perunkirjoituksia varten. (Kirkkohallitus julkaisuaika tuntematon.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitteli organisaatiomuutoksen kokemuksen kannalta merkittävimpiä käsitteitä ja teorioita. Vaikka tutkimusmenetelmän valinta osoittautui opinnäytetyön alussa vaativaksi tehtäväksi, kvalitatiivinen tapaustutkimus havainnoinnilla ja teemahaastattelulla osoittautui kuitenkin oikeaksi valinnaksi, kun tavoitteena oli ymmärtää muutoksen kokemista. Havainnointi menetelmänä oli haasteellinen, aineistomateriaalia syntyi runsaasti ja sen analysointi vaati paljon aikaa. Teemahaastattelut tukivat hyvin kuitenkin havaintomateriaalia, joten koen, että menetelmävalinnat olivat onnistuneet. Koska tutkimuksen osio alkoi vasta, kun itse muutosprosessin tiukimmat hetket oli koettu, tutkimuksessa tuntui kaikki menevän hyvin optimaalisesti, eikä tutkimuksen aikana noussut suuria tunteita esille.

Lähdekirjallisuuden löytäminen muutosprosessista, muutosvastaisuudesta ja muutoksen kokemisesta oli helppoa, sitä tuntui riittävän hyvin. Tutkimusraporttia kirjoittaessani löysin paljon uusia ja vain muutaman vuoden vanhoja tutkimustuloksia. Vaikka muutos ja muutoksen käsittely ovat minulle ennestään tuttuja aiheena, silti vasta teoriaosuutta kirjoittaessani selvisi, mitä eroja on muutosvastaisuudella ja muutoksen kokemisella. Perinteisesti tutkimusaineistoa testataan valmiiden hypoteesien valossa, jotta menetelmien tulosten tulkinta olisi mahdollista, mutta laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa, ettei tutkijalla itsellään ole ennako-oletuksia tutkimusten tuloksista. Tällä tutkimuksella hain sekä omien olettamusteni kyseenalaistamista, että myös uusien ajatusten tarkastelua. Ennen kaikkea tutkimuksen tehtävänä on antaa ajattelemisen aihetta raportin lukijoille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e).

Muutosten toteuttamisessa ei ole olemassa yhtä ainuttakaan tapaa, siitä kertoo teorioitten moninaisuus. Jokainen muutos on oma ainutlaatuinen prosessinsa, yksilöllinen ja organisaatiokohtai-

nen, eikä näin ollen muutoksen läpiviemiseen ole olemassa valmista reseptiä. Vaikka kaksi muutostilannetta olisivat identtisiä, siitä huolimatta saattaa syntyä täysin toisistaan eroavia vaikutuksia. Jokaisen organisaation on ratkaistava muutostilanne yksilöllisesti, koska siihen vaikuttavat organisaation oma historia, toimintakulttuuri ja aikaisemmat kokemukset muutoksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Nostan vielä tähän loppuun tunteiden merkityksen muutosprosesseissa. Sitran tulevaisuuden tutkimuksen raportissa (Dufva 2020) nähdään yhtenä metatrendinä tunteiden merkityksen korostuminen. Metatrendi on vasta hahmottumassa oleva muutosvoima, jotka ovat osaltaan muuttamassa olemassa olevia trendejä ja megatrendejä. Metatrendissä on kyse muutosta muuttavasta muutoksesta. Tunteiden merkityksen korostuminen liittyy niin digitalisoitumiseen, väestöön liittyviin muutoksiin kuin ekologiseen kestävyyskriisiinkin. Dufva näkee, että edessä on siirtymä toisenlaiseen yhteiskuntaan ja ympäristöön. Maailma koetaan yhä kompleksisempänä, jopa kaoottisena, kyse on tilanteesta, jossa yllätykset, epäjatkuvuudet ja jännitteet tulevat yleisimmiksi ja käsite normaaliudesta häviää. Muutosten suuruus ja niiden tuoma epävarmuus voivat ahdistaa ja herättää pelkoa ja vihaa. Tunteiden ja niiden kokemisen ymmärtämisen merkitys kasvaa. Tunnekokemuksiin pyritään myös vaikuttamaan, koska ihmisistä ja niiden käyttäytymisestä on kertynyt valtavasti dataa ja kehittyneet algoritmit tulevat mahdollistamaan yksilöidyn ja tehokkaan tunteisiin vetoamisen. Vaikutus voi olla kuitenkin negatiivinen, koska räätälöity kohdentaminen tunteisiin vahvistaa helposti asioiden kärjistyksen. Voimakkaat tunteet herättävät äärimmäiset asiat esiin ja johtavat musta-valkoajatteluun, kun olisi tärkeää nähdä enemmän harmaan sävyjä. Tämä on sinänsä mielenkiintoista, koska Kübler-Ross esitti jo 60-luvulla tunnetilojen huomioimisen muutoksissa. Tunteiden merkitystä muutoksissa on aliarvioitu, eikä ole tunnustettu miten negatiiviset tunteet hidastavat ja vaikeuttavat muutosten toteutumista ja onnistumista. (Dufva 2020, 52–53.)

6.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Asianmukaisen ja luotettavan tutkimuksen edellytys on hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden noudattaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tutkimuksen tulee täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja tutkimusmenetelminä on käytettävä eettisesti kestäviä menetelmiä (Kananen 2017, 189) ja tutkimuksen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Tutkimusongelman mukaisesti valittujen menetelmien käyttö on perusteltava ja selvitettävä, kyetäänkö haluttu tieto saavuttaa valitulla menetelmällä ja onko se eettisesti oikeutettu. Huolellisuutta, tarkkuutta, rehellisyyttä ja objektiivisuutta tulee noudattaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tämä varmistetaan tutkimuksessa käytetyillä aineistonkeruu-, tutkimus- ja analyysimenetelmillä. Noudattamalla tieteellisen tutkimuksen kriteereitä ja tekemällä tutkimusprosessi läpinäkyväksi, on lukijan helpompi arvioida tutkimuksen eettisyyttä. (Kananen 2017, 190.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etiikan käsitteitä validiteettia (on tutkittu, mitä on luvattu) ja reliabiliteettia (tulosten toistettavuus) on kritisoitu. Tästä syystä kvalitatiivisten oppaissa kehoitetaan hylkäämään nuo käsitteet ja arvioimaan tutkimusta muilla keinoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 133–134.) Laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu tekemään useita valintoja ja arvioimaan eri vaihtoehtoja luotettavuuden, etiikan ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmista koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen eettisyyden, sisällönanalyysin, tulosten ja johtopäätösten kannalta on hyvä ottaa huomioon, että

tutkimuskohteena oli hyvin pieni joukko työntekijöitä. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan on huomioitava, että ne ovat pienen ryhmän kokemuksia muutosprosessissa. Kattavampia tutkimustuloksia haettaessa tulee työntekijöiden kokemuksia tutkia tarkemmilla tutkimusmenetelmillä, laajemmassa mittakaavassa. Tämä ei kuitenkaan vähennä tutkimuksen tulosten arvoa, sillä jokaisen henkilön kokemukset ovat merkityksellisiä. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää monenlaisia menetelmiä, jolloin saadaan syvällisempi ja monipuolisempi kuva tutkittavasta kohteesta. Sekä haastattelu että havainnointi menetelminä ovat tyypillisiä tapaustutkimuksessa ja soveltuivat mielestäni hyvin tähän tutkimukseen. On vaikea arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä, olen kuitenkin pysynyt asianmukaisissa johtopäätöksissä tulosten suhteen ja tutkimuksen validiteetti on sitä, mitä olen tutkijana lähtenyt tutkimaan. Tutkimuksen luotettavuudella viitataan mahdollisuuksien saada samat tutkimustulokset, jos tutkimus toistetaan toisen tutkijan toimesta. Opinnäytetyöni tutkimustani ei uskoakseni pystytä soveltamaan suoraan toiseen yksittäiseen tapaukseen, mutta voidaan sanoa, että toimittaessa samankaltaisissa olosuhteissa ja vastaavilla resursseilla, on mahdollista päästä samaan lopputulemaan. (Ojasalo ym. 2014, 55; Tuomi & Sarajärvi 2004, 133.)

Tutkimuksen aineisto ja sen laatu liittyvät olennaisesti luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan suorittaa aineiston koon ja kattavuuden perusteella. Laadullisen tutkimuksen aineisto on kuitenkin koottu usein harkinnanvaraisesti ja aineisto itsessään on suhteellisen pieni. Voidaan ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet havainnot eivät tuo enää uutta tutkittavaan asiaan liittyen ja alkavat toistaa itseään, jolloin puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Haastattelujen aineiston hyvän laadun olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt varmistamaan suunnittelemalla haastattelurungon ja lisäkysymykset huolellisesti, varmistamalla, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset ja litteroimalla aineiston mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Haastattelukysymykset olen pyrkinyt laatimaan siten, että ne antaisivat vastauksia juuri tutkimusongelmaani. Mielestäni haastattelurunko toimi hyvin ja pääpiirteittäin kysymykset käytiin kunkin haastateltavan kanssa samassa järjestyksessä. Tulosten luotettavuutta voidaan mitata toistettavuudella (Hirsjärvi ym. 2009, 216). Haastatteluissa vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, joten voidaan ajatella, että vastanneet ovat käsittäneet teemahaastatteluiden kysymykset siten kuin oli tarkoituskin. Litteroidessani haastatteluaineistoa toki huomasin kohtia, joissa olisin voinut kysyä selventäviä kysymyksiä joihinkin tiettyihin kohtiin. Kuitenkin kokonaisuudessaan haastatteluaineisto tuki havaintomateriaalin tuotoksia.

Tutkimus on ollut itselleni kiinnostava sukellus toisen ihmisen kokemusmaailmaan. Minulla on ollut omista elämänkokemuksistani ja lähtökohdista tietynlainen suhtautuminen muutoksiin ja muutosprosesseihin. Tutkijana pyrin tarkastelemaan aineistoa fenomenologisella analyysillä, se perustuu välittömien havaintojen tekemiseen sekä teemahaastatteluista saadun kokemustiedon pohdintaan ja reflektointiin. Fenomenologiselle analyysille tyypilliseen tapaan tutkimuksessa taka-ajatuksena on ollut, että työntekijöiden omat kokemukset tuovat parhaiten ymmärrystä aiheeseen ja tutkijana pyrin kirjoittamaan omat ennakoasenteeni muistiin ja ottamaan huomioon, jotta tutkimuksen tulokset olisivat sen mukaisia, miten tutkittavat ovat ilmiötä kuvailleet. (Koppa 2009; Koppa 2015; Vilka 2006, 92.)

Tutkimus on toteutettu työpaikallani ja tutkittavat ovat työntekijöitäni. Aiheen valitsin oman kiinnostukseni pohjalta sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tulokset ovat hyödynnettävissä jatkossa muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tutkimuksen aiheeseen tai tutkimuksen näkökulmaan ja kulkuun ei ole vaikuttanut kukaan muu kuin minä tutkijana. Ennen aineistonkeruumenetelmän valintaa tutustuin vastaaviin aikaisempiin tutkimuksiin muutosprosesseista. Alkuun näkökulmani oli enemmän johtamisen näkökulmasta, mutta sen näkökulman punainen lanka katosi aineiston keräyksen aikana. Tutkimuksen aikana oma perehtymiseni uuteen työhön oli käynnissä, joten koen, että minun roolini muutosprosessin eteenpäin viejänä oli enemmän kannustuksessa, motivoinnissa sekä tarvittaessa kuuntelijana, enkä näin ollen johtajana voinut vaikuttaa muutosprosessin etenemiseen, sen nopeuteen tai vaiheisiin.

Tutkimuksessa on tärkeää kunnioittaa muiden tutkijoiden julkaisuja, joita käytetään oman tutkimuksen teorian pohjana. Täten on tärkeää käyttää asianmukaisia lähdeviittauksia. (Kananen 2017, 191.) Pääosa työn lähteistä on varsin tuoreita ja lähteet ovat relevantteja suhteessa tutkimukseen ja teoriastaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 143–147.)

Yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tapaustutkimus on yleistettävyiden osalta ongelmallinen, koska se on aina rajallinen kokonaisuus. Tutkimuksen johtopäätökset ovat päteviä ainoastaan tämän tutkimuksen aineiston analyysissä. Voidaan kuitenkin tehdä johtopäätöksiä yleisemmin teorian kautta. (Eriksson & Koistinen 2014, 19.) Tutkimustulosten avulla voidaan nähdä, mihin asioihin muutosprosessin suunnittelussa on hyvä kiinnittää huomiota, jotta kokemus muutosprosessista olisi miellyttävämpi muutoksen kohteena oleville henkilöille. Kübler-Rossin muutoskäyrä on vahva pohja ja pätee muutosprosessin kokemustutkimuksissa niin kansallisesti kuin maailmanlaajuisesti, eikä riipu organisaation koosta tai siitä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. Ihmiset kokevat muutokset kaikkialla samanlaisen kaavan mukaisesti, vain asenne ratkaisee lopputuloksen (Connelly 2020; Belyh 2020).

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessin tässä vaiheessa, kun tutkimus on päättynyt ja raportin kirjoittaminen alkaa olla loppusuoralla, tarkastelen tutkimustani takaisin päin. Olen tyytyväinen tutkimuksen valintaan, teoriapohjaan ja valittuihin tutkimusmenetelmiin. Muutosjohtamisen olisin voinut ottaa yhtenä näkökulmana mukaan tutkimukseen, mutta koska itse muutosprosessi oli hyvin nopeasti edessä, eikä alkututkimusta johtamisen tilanteesta ollut tehty, olisi ollut vaikea tarkastella johtamisen näkökulmasta tuloksia. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisikin toistaa tämä tutkimus seuraavan muutosprosessin yhteydessä, jolloin tarkasteltaisiin muutosprosessin kokemusta johtamisen näkökulmasta. Toisena vaihtoehtona voisi olla seurantavaiheen jatkotutkimus toimintatutkimuksena tämän prosessin osalta, jolloin tutkimukseen osallistuneilta kerättäisiin palautetta ja palautteen avulla tehtäisiin tarvittavia muutoksia. Kolmantena tutkimusmahdollisuutena olisi tarkastella samassa organisaatiossa, eri työalalla, vastaavanlainen tutkimus. Miten toisella työalalla työntekijät ovat kokeneet muutosprossia, onko heidän kokemuksissaan erilaisia piirteitä.

LÄHTEET

- Bartunek, Jean M. Rousseau, Denise M. Rudolph, Jenny W & DePalma, Judith A. 2006. On the Receiving End: Sensemaking, Emotion and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. [Article.] *The Journal of Applied Behavioural Science* 42 (2), 182-206. Research Article.
- Belyh, Anastasia 2020. Understanding the Kübler-Ross Change Curve. [Blog.] Updated on July 28, 2020. *Cleverism. Understanding the Kubler-Ross Change Curve | Cleverism*. Viitattu 2021-05-15.
- Bouckenooghe, Dave 2010. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. [Article.] *The Journal Applied Behavioural Science*, 46(4), 500-531. (PDF) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature (researchgate.net). Viitattu 2021-05-15.
- Burke, Warner W. 2018. *Organization Change: Theory & Practice*. [e-kirja.] 5th Edition. Columbia University: Teachers College.
- Chick, Gareth 2011. Employee engagement for control freaks. [Article.] *Human resource management international digest* Vol. 19 (6), 3-6.
- Connelly, Mark 2020. Kübler-Ross Five Stage Model. [Article.] *Change Management Coach. Kubler-Ross Five Stage Model (change-management-coach.com)*. Viitattu 2021-04-05.
- Cornelissen, Joep P. 2017. *Corporate Communications: a guide to theory & practice*. 5th Edition. London: Sage Publications Ltd.
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020. Vantaa: Erweko.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Microsoft Word - julkaisu_2014_tapaustutkimus_taittoon_alkuper%c3%a4inen_p%c3%a4ivitys2511024-1.docx (helsinki.fi). Viitattu 2021-05-22.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hakonen, Anu 2020a. Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt. Teoksessa Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Käätä (toim.) *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15*. Vaasa: Vaasan yliopisto, 2–5.
- Hakonen, Marko 2020b. Sosiaalipsykologien prosessi onnistuneessa muutoksessa. Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Käätä (toim.) *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15*. Vaasa: Vaasan yliopisto, 11–14.
- Hämäläinen, Timo & Vataja, Katri 2020. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. [Artikkeli.] *Sitra. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden - Sitra*. Viitattu 2021-09-25.
- Harisalo, Risto 2011. *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampereen yliopisto. University Press.
- Harrington, H. James 2018. *Innovative Change Management (ICM): Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*. USA: California. Productivity Press.
- Hiltunen, Arto 2014. *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka*. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, Leena julkaisuaika tuntematon. *Graduaineiston analysointi. Graduryhmä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. -aineiston_analysointi (jyu.fi). Viitattu 2021-04-10.
- Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

- Huotari, Nina 2020. Laadullisen tutkimuksen työpaja (YAMK): Osallistavat menetelmät. [Moodle.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2020-10-11.
- International Labour Organization 2021. Workplace well-being. Workplace well-being (ilo.int). Viitattu 2021-04-08.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Teemu Makkonen (toim.) Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [e-kirja.] Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kirkkohallitus 22.2.2019. Kirkonkirjojenpito keskitetään alueellisiin keskusrekistereihin. Kirkkohallituksen yleiskirje nro 4/2019. Suomen ev.lut. kirkko: Kirkkohallitus. Kirkkohallitus Word Template (evl.fi). Viitattu 2020-11-21.”
- Kirkkohallitus julkaisuaika tuntematon. Sukuselvitysmuotoiset virkatodistukset. Suomen evankelisuterilainen kirkko evl.fi [nettisivu.]. Saatavissa: Sukuselvitys - evl.fi. Viitattu 2021-08-06.
- Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. [Väitös.] Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koppa 2009. Kokemuksen kuvaaminen. Jyväskylän yliopisto: Humanis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kokemuksen kuvaaminen — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi). Viitattu 2021-05-02.
- Koppa 2015. Fenomenologinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto: Humanis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Fenomenologinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi). Viitattu 2021-05-02.
- Kortelainen, Olli 12.8.2020. Kirkkoherra. [Tiimikokous.] Siilinjärven seurakunta.
- Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review. Choosing Strategies for Change (hbr.org). Viitattu 2021-03-14.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. [Article.] Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. [Article.] Harvard Business Review 85 (1), 96-103.
- Kovač, Jure 2000. Dimensions of organizational change. University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia. Dimensions of organizational change (srce.hr). Viitattu 2021-02-27.
- Kübler-Ross, Elisabeth 1969. On death and dying. New York: The Macmillan Company.
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Laurila, Marianne 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Acta Wasaensia 386. [Väitös.] Vaasan yliopisto, Liiketaloustiede. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” : esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta - Osuva (uwasa.fi). Viitattu 2021-03-28.
- Levy Amir 1986. Second-order planned change: definition and conceptualization. Organizational Dynamics 15: Issue 1, 5-20. [Article.] Second-order planned change: Definition and conceptualization - ScienceDirect. Viitattu 2021-10-22.

- Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. 1994. Concept for the Management of Organizational Change. [Article.] In Mabey, C. & Mayon-White, B. (toim.) Managing Change. Cromwell Press, 85–98
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Poutanen, Petro 2016. Complexity and Collaboration in Creative Group Work. [Väitös.] Helsingin yliopisto, Publications of the Department of Social Research 21. Helsinki: Unigrafia.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. [Artikkeli.] Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan (Puusa, A ja Juuti P toim.) Itä-Suomen yliopisto: Kauppatieteiden laitos, 31–46.
- Puusa, Anu 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. [Artikkeli.] Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan (Puusa, A ja Juuti P toim.) Itä-Suomen yliopisto: Kauppatieteiden laitos, 73–87.
- Rissanen, Marja-Liisa & Huotari, Nina. Tutkimuksellinen kehittäminen. [Luento.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. 25.10.2019.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Toimintatutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - 5.4 Toimintatutkimus (tuni.fi). Viitattu 2020-11-19.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Havainnointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - 6.4 Havainnointi (tuni.fi). Viitattu 2020-11-19.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - 6.3.2 Teemahaastattelu (tuni.fi). Viitattu 2020-11-19.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. Kylläntyminen. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - 6.2.2 Kylläntyminen (tuni.fi). Viitattu 2021-05-22.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006e. Hypoteesittomuus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - Hypoteesittomuus (tuni.fi). Viitattu 2021-08-06.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006f. Aineisto- ja teorialähtöisyys. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys (tuni.fi). Viitattu 2021-08-06.
- Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Espoo: J-Impact.
- Savin-Baden, Maggi & Howell Major, Claire 2012. Qualitative Research. The essential guide to theory and practice. 1st edition. Routledge.

- Schein, Edgar H. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. England: John Wiley Sons Inc.
- Sharma, Radha R. 2006. *Change Management*. [Article.] *Concepts & Applications*. Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Shin, Jiseon. Seo, Myenong-Gu. Shapiro, Depra L. & Taylor, Susan M. 2015. Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. [Article.] *The Journal of Applied Behavioral Science* 51:4, 501–528.
- Siilinjärven seurakunta. Kirkkoneuvoston kokouksen pöytäkirja. 17.6.2020.
- Stensaker, Inger G. & Meyer, Christine B. 2012. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. [Article.] *Personnel Review* 41:1, 106–124.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaalakka, Pentti 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio: positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–225.
- Taylor, Steven J. Bogdan, Robert & Devault, Marjorie 2015. *Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4. edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Teisman, Geert & Buuren, Arwin van 2007. *Implementing NPM: A Complexity Perspective on Public Management Reform Trajectories*. Teoksessa Pollitt, Christopher. van Thiel, Sandra & Homburg, Vincent (toim.): *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. New York: Palgrave MacMillan s. 181–195.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Työterveyslaitos 2020. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. [Verkojulkaisu.] Työterveyslaitos. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet - Työterveyslaitos (ttl.fi). Viitattu 2021-04-07.
- Uotila, Timo-Pekka 2020. Muutoksen pyörteissä – tunnekokemuksen johtaminen yrityskauppatilanteessa. Teoksessa Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Kääntä (toim.) *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasa: Vaasan yliopisto, 55–57.
- Vartola, Juha 2006. *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.
- Vilkka, Hanna 2006. *Tutki ja havainnoi* [pdf-dokumentti]. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. *Tutki ja havainnoi* (vilkka.fi). Viitattu 2021-03-20.
- Vilkka, Hanna 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voet, Joris van der 2016. Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration* 46, 660-682. Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape - Joris van der Voet, 2016 (sagepub.com). Viitattu 2021-04-11.
- Warr, Peter 2011. *Work, happiness, and unhappiness*. [Article.] New York: Lawrence Erlbaum Associates. The University of Sheffield. *Work, Happiness and Unhappiness* | Request PDF (researchgate.net)-. Viitattu 2021-05-15.

Yin, Robert K. 2009. Case study research: Design and Methods. 4th edition. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

LIITE 1

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Organisaatiomuutos:

- Miten ensimmäinen tieto tulevasta muutoksesta vaikutti sinuun? Miten koit tulevan muutoksen?

Muutosprosessi ja sen kokeminen

- Virallinen päätös kirkonkirjojen siirrosta aluekeskusrekisteriin tuli vuoden 2019 lopulla ja seurakunnan organisaatiossa alkoi keskustelu yhden viran lakkauttamisesta sekä toimintojen yhteistämisestä. Miten kuvailisit tuota aikaa, mitä silloin koit?
- Missä vaiheessa koit, että nyt muutosprosessi alkoi konkretisoitua, miten koit tilanteen? Koitko olevasi mukana "muutosjunassa" vai tuliko tunne, että nyt tapahtuu asioita liian nopeasti, enkä minä pysy vauhdissa? Millainen on oma roolisi ollut prosessissa?

Muutosprosessin viestintä

- Koetko, että olet saanut muutoksen vaiheista tarpeeksi tietoa ja onko muutoksesta viestitty oikeilla foorumeilla?

Työhyvinvointi muutoksessa

- Onko työtehtävien muuttuminen aiheuttanut sinulle haasteita, miten olet ne kokenut?

Muutoksen johtaminen

- Oletko saanut tukea esimieheltä, kollegoilta, olisitko kaivannut enemmän tukea ja minkälaista?

Kübler-Rossin muutoskäyrä

- Tarkastellessa muutosprosessin kokemuksia näin jälkikäteen, miten voimakkaasti olet kokenut sen vaiheet?

Muutoksen onnistuminen ja vakiinnuttaminen

- Tämän hetken fiilis, miltä tuntuu nyt, kun prosessi on pääsääntöisesti ohi? Onko vielä paljon opittavaa, miten muutos näkyy työssäsi?