



Onnistuneen muutoksen elementit organisaatiossa

Hanna Hirvensalo-Maljanen
Riikka Wallenius

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Onnistuneen muutoksen elementit organisaatiossa

Hanna Hirvensalo-Maljanen
Riikka Wallenius
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2019

Hanna Hirvensalo-Maljanen, Riikka Wallenius

Onnistuneen muutoksen elementit organisaatiossa

Vuosi 2019 Sivumäärä 68

Opinnäytetyön keskeinen aihe on muutos. Nykypäivän yritysmaailmassa muutokset ovat jatkuva ilmiö. Henkilöstö kohtaa muutostilanteita, joiden taustat voivat olla moninaisia. Muutostilanteita ohjaavat vahvasti erilaiset tunnetilat, vaikka muutoksien taustalla ovat rationaaliset syyt. Tästä johtuen on oivallettava, että muutoksen toteutustapa on muutoksen sisältöä tärkeämpää.

Toimeksiantaja oli finanssialan toimija, jonka toimintaympäristössä yhtäaikaisia muutos-hankkeita on käynnissä jatkuvasti. Työn tavoitteena oli löytää ja tunnistaa parhaat käytän-teet onnistuneen muutosprosessin toteuttamisessa. Opinnäytetyön kantavat teemat olivat henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen muutoksessa ja laadukas muutosjohtaminen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakaantui kahteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsiteltiin muutoksen vaiheita, muutoksessa toimivia rooleja, muutosvastarintaa ja viestintää. Toinen pääluku käsitteli muutosjohtamista osallistavan, mahdollistavan ja motivaation johtamisen kautta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joita toteutettiin yhteensä kymmenen kappaletta. Yksi haastattelusta oli benchmarking-tutkimus toimeksiantajayrityksen toiselle osastolle. Muut haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman syvä ymmärrys toimeksiantajayrityksen tämänhetkisistä muutoskäytänteistä ja työntekijöiden näkemyksistä.

Menetelmä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että henkilöstön tasavertainen osallistaminen, avoin ja jatkuva vuorovaikutuksellinen viestintä sekä yksilöllisen tuen kokemukset edesauttavat muutoksien onnistumista. Systemaattiseen muutosjohtamiseen tulee sisällyttää arviointi ja seuranta sekä tarkoituksenmukainen dokumentaatio toteutettavista muutoksista. Nämä keinot varmistavat toimeksiantajan tulevien muutosprosessien onnistumisen sekä niistä oppimisen.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, muutoksen vaiheet, osallistaminen, sitouttaminen, vuorovaikutuksellinen viestintä

Hanna Hirvensalo-Maljanen, Riikka Wallenius

Elements of Successful Change in an Organization

Year	2019	Pages	68
------	------	-------	----

This study examines elements of change. In the modern business world change is a constant phenomenon. Employees are confronted with situations of change due to multifaceted reasons. Change is strongly guided by different emotional states even though change itself comes from a place of rationality. Thus, one must recognize that the method of how change is implemented is more important than the actual content of the change.

This thesis was initiated by a financial service provider, who continuously operates simultaneous change projects. The aim of this thesis was to find and identify the best practices in implementing a successful change process. Utilizing the potential of personnel in an organisational change and high-quality change management were the themes of this thesis.

The theoretical part was divided into two main chapters. The first main chapter covered different stages of change, the roles involved in change, resistance to change and the role of communication. The second main chapter focused on change management through participative, enabling and motivational leadership.

The functional part of the thesis applied qualitative method and was carried out through ten semi-structured theme interviews. One of the interviews was a benchmarking study for the commissioner's other department. The other interviews were held individually, and the goal was to achieve the deepest understanding of the commissioner's current change practices and each employee's perspective.

The method established proved out to be effective. The results showed that equally including personnel, transparent and continuous engaging in interactive communication and offering individual support were factors that would contribute to the success of implementing change. Systematic change management should include evaluation and monitoring as well as the appropriate documentation of the changes made. These means ensure both success and a learning opportunity for the commissioner's future change processes.

Keywords: Change management, stages of change, participation, engaging, interactive communication

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat	7
3	Muutos prosessina	8
3.1	Muutoksen eri vaiheet	10
3.2	Muutoksessa toimivat roolit	13
3.3	Muutosvastarinta	17
3.4	Muutosviestintä	19
4	Muutosjohtaminen	22
4.1	Osallistava ja mahdollistava johtaminen	23
4.2	Motivaation johtaminen	24
5	Tutkimusmenetelmän valinta	27
5.1	Teemahaastattelu ja benchmarking kvalitatiivisessa tutkimuksessa	29
5.2	Kvalitatiivisen aineiston analysointimenetelmät	32
5.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	34
6	Henkilöstön kokemukset muutosprosesseista	35
6.1	Benchmarkingin tulokset ja analysointi onnistuneesta muutoksesta	36
6.2	Teemahaastatteluiden tulokset ja analysointi muutoskokemuksista	41
7	Yhteenveto ja jatkokehitysehdotukset	55
8	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Kuviot	63
	Taulukot	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee liike-elämässä tapahtuvia muutostilanteita. Nykypäivän työelämässä ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksille nousee kehitystarpeita monelta suunnalta. Muutosten aikaansaaminen ja läpivieminen on useasti hidas ja vaikea prosessi. Muutos herättää tyypillisesti voimakkaita tunnetiloja ja mielipiteitä. Pirinen (2014, 13) toteaaakin, että ”muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan enemmänkin tunteella.”

Muutos on jatkuvaa ja yrityksen strategia tähtää aina muutokseen. Muutos on välttämätöntä, jotta kehittymistä tapahtuu. Organisaation sisäinen kyky reagoida markkinoiden mahdollisuuksiin on edellytys kilpailukykyiselle toiminnalle. (Hackselius-Fonsén 2017, 73). Murthy (2007, 4) täsmentää, että muutostarve voi syntyä ulkoisista tai sisäisistä pakotteista. Ulkoiset syyt voivat olla markkinalähtöisiä, syntyä yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista tai yksinään lainsäädännöstä. Sisäiset syyt voivat olla ulkoisten pakotteiden vaikutuksista syntyneitä tarpeita tai yrityksen oman strategian tai toimintatapojen muutoshankkeita.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 73) huomauttavat, että esimiehet ja johtajat yleensä unohtavat sen, että muutoksien onnistunut läpivienti riippuu enemmänkin toteutustavasta kuin muutoksien sisällöstä. Murthy (2007, 23) toteaaakin, että muutoksia on haastavaa hallita tehokkaasti ilman ymmärrystä ihmisten merkityksestä muutoksissa. Ihminen on se tekijä, joka lopulta saa muutokset onnistumaan tai epäonnistumaan.

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään tutkimuksen kohdeyritys, lähtökohdat, kohderyhmä, tavoitteet ja rajaukset. Teoriaosuudet luvuissa kolme ja neljä pureutuvat yritysmaailmassa tapahtuvien muutosten eri vaiheisiin, erilaisiin rooleihin, muutosvastarintaan, viestintään sekä muutosjohtamiseen. Näiden lisäksi tarkastellaan osallistamisen ja motivaatiotekijöiden vaikutusta.

Luvussa viisi käsitellään tutkimusmenetelmän ja aineiston keruutavan valintoja sekä analysointimenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Luvusta kuusi alkaen selvitetään kohdeyrityksen toisella osastolla tehtyä muutosta ja sen onnistumista benchmarkingin keinoin. Laajempi tutkimusosa tapahtui teemahaastattelulla eri tehtävissä toimivia henkilöitä heidän muutoskokemuksistaan. Aaltola ja Valli (2010a, 70) kiteyttävät hyvin tämän työn kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulman seuraavasti: pyrkimys on tavoittaa kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärtää henkilöstön toimintaa muutostilanteissa. Tutkimuksen tulosten avulla esitettiin jatkokehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava: mitkä ovat onnistuneen muutosprosessin elementit? Alakysymyksinä tutkitaan muutoksen eri vaiheita sekä muutosjohtamisen ja henkilöstön osallistamisen vaikutuksia onnistuneessa muutosprosessissa.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Kohdeyrityksellä on pitkä toimintahistoria finanssialalla Suomessa. Päivittäistä toimintaa ohjaavat lukuisat eri sähköiset asiakas- ja tuotejärjestelmät. Opinnäytetyön lähtökohtana toimi tyypillinen uudistushanke. Syksyllä 2018 kohdeyrityksen yhdellä osastolla käynnistettiin laaja sähköisten Sharepoint-työtilojen uudistusprojekti yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa. Haasteina olivat sähköisten työtilojen rikkonaisuus, epäyhdenmukaiset toimintatavat ja koulutuksen puute. Syksyllä käynnistyneen uudistusprojektin tavoite oli luoda organisaatiolle uudet yhdenmukaiset sähköiset työtilat ja yhteiset toimintamallit niiden käyttämiseksi. Uudistusprojekti toteutettiin palvelumuotoilun keinoin ja keskeisinä osallistujina olivat työntekijät, jotka käyttävät päivittäin sähköisiä työtiloja. Tuulaniemi (2011, 16) kuvaillee palvelumuotoilun keskeiseksi tavoitteeksi osallistaa palvelumuotoiluprosessiin osapuolia kaikilta niiltä tahoilta, joita asia koskee. Näin tarvittavat sidosryhmät sitoutuvat yhteistoimintaan jo heti suunnitteluvaiheessa. Tuulaniemi (2011, 29) korostaa, että yhteiskehittäminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua määrittelyyn ja suunnitteluun. Tämä lisää ymmärrystä eri valintojen perusteluista ja lisää sitoutumisen tasoa.

Työntekijöiden osallistuminen uusien sähköisten työtilojen suunnitteluun palvelumuotoilun kautta osoittautui hyvin onnistuneeksi. Stenvall ja Virtanen (2007, 41) toteavat, että muutoksen tekijöiltä vaaditaan itsensä likoon laittamista. Palvelumuotoilun havainnointi- ja haastattelutilanteissa tavoitettiin tila, jossa työntekijät pääsivät tarkastelemaan omaa toimintaansa reflektiivisesti. Toimintatapoja tarkasteltiin kriittisesti ja kehittävästi sekä lausuttiin ääneen olettamuksia sekä epäilyksiä.

Mattilan (2007, 114) mukaan ihmisillä on taipumus kiintyä työtapoihin ja apuvälineisiin jopa enemmän kuin itse organisaation rakenteisiin tai käytäntöihin. Taustalla on usein huoli oman osaamisen riittämisestä sekä oppimiskyvystä.

Opinnäytetyön tarkoitus on tukea kohdeyrityksessä tapahtuvien muutosprosessien käyttöönottoja mahdollisimman hyvin ja tunnistaa keinoja onnistuneisiin muutosprosesseihin. Yllä esitetyn sähköisten työtilojen uudistushanke on hyvä esimerkki uudistus- ja muutosprosessista, jonka läpiviennissä voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia. Kohdeyrityksessä on erilaisia järjestelmien ja toimintatapojen muutoshankkeita käynnissä jatkuvasti. Muutos- ja kehityshankkeita voi olla samanaikaisesti jopa 15 kappaletta.

Muutos voi olla iso tai pieni, mutta se vaatii aina johtamista. Muutostilanteisiin liittyy aina joitain epävarmuustekijöitä. Hyvällä muutosjohtamisella organisaatio voi vähentää kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia. (Ilmarinen 2018, 3.)

Tässä opinnäytetyössä muutoksen läpivientiä pyritään käsittelemään humanitäärisestä näkökulmasta ja perustelemaan kattavasti, mikä merkitys hyvällä, henkilöstöä osallistavalla johtamisella on muutoksen onnistumisessa. Muutoksen johtaminen on kantava teema kaikissa opinnäytetyön luvuissa. Hyvä johtajuus edellyttää ihmisten johtamista yksilöinä. Mäkipeska ja Niemelä (2002, 17) toteavat, että organisaatio yltyä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen silloin, kun organisaation ja henkilöstön tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. Pehmeät keinot johtavat kovaan panokseen ja tätä kautta tulokseen, koska henkilöstö kykenee sitoutumaan aidosti ja tunnistamaan oman osaamisensa merkittävyyden yrityksen toiminnassa. Työn tavoitteena on uhmata lausetta ”teoriassa tämä asia on näin, mutta käytännössä kuitenkin toisin” ja siksi sisällöksi valikoitui tärkeimpiä tutkittuja menetelmiä, joita kohdeorganisaatio voisi viedä käytännön tasolle tulevissa muutostilanteissa.

Kohdeyrityksen osastolla työskentelee noin 180 henkilöä. Henkilöstöön kuuluu johtajia, päälliköitä, asiantuntijoita sekä toimihenkilöitä. Muutoksien onnistunut läpivienti on ensiarvoisen tärkeää koko henkilöstöä ajatellen, työroolista huolimatta.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muutosprosesseissa syntyvät ylläpito- ja hallintamallit sekä muut operatiiviset projekteihin liittyvät tehtävät. Tutkimus ei käsittele muutoksia edeltäviä lähtökohtia: syntykö muutostarve ulkoisista pakotteista vai esimerkiksi tehokkuusnäkökulmasta. Pehdyttämisen ja koulutuksen merkitykseen otetaan tutkimuksessa kantaa, mutta pehdytysuunnitelma rajataan työn ulkopuolelle.

Tutkimuksen näkökulmana on järjestelmä- ja toimintatapamuutokset sekä uudistukset tietyn yrityksen tietyssä organisaatiossa. Tutkimus ei suoranaisesti käsittele muutoksia, joista syntyisi henkilöstövähennyksiä tai mittavia toimenkuvamuutoksia, joihin liittyy lakisääteisiä velvoitteita. Näkökulman valinta vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen tietoperustan käsittelyn laajuuteen ja rajaa ulkopuolelle muun muassa muutostilanteiden lakisääteiset velvoitteet.

3 Muutos prosessina

Muutoksella pyritään muuttamaan asioita, toimintatapoja tai jopa organisaatiokulttuuria toisenlaiseksi: paremmaksi kuin aiemmin. Pieniä muutoksia kohdataan arkipäivässä jatkuvasti, mutta isompi muutos vaatii suunnitelman, toteutuksen ja jatkokehittelyn. Usein muutoksella on vaikutusta sellaisiin asioihin, joita ei osata ennakoita. (Myllymäki 2017, 20.) Muutoksella voidaan pyrkiä parantamaan organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä, lisäämään henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja vastuuta tai kehittämään organisaation innovatiivisuutta ja oppimiskykyä. Toisaalta näitä teemoja enää harvoin eritellään, sillä yhä useampi organisaatio tunnistaa ajatuksen ”hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava työntekijä.” (Honkanen 2006, 18-19.) Stenvall ja Virtanen (2007, 43) huomauttavat, että vaikka jokainen muutos on aina ainutlaatuinen, tulisi muutokset nähdä jatkuvina prosesseina eikä irrallisena toimintana. Valpola ym. (2010, 118) lisäävät, että jatkuvassa kehittämisen ja tehostamisen sumussa

organisaatioiden on välillä hyvä pysähtyä, todeta muutoksen onnistuminen ja juhlia sitä. Mikäli tätä vaihetta ei muutosprosessissa tai eri projektien välillä huomioida, voi henkilöstölle tulla tunne siitä, että heidän panostustaan muutokseen ei ole huomioitu tai heidän työnsä on epäonnistunut.

Muutoksia voidaan tyypitellä aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla. Kun muutoksen suunnitteluvaiheessa ymmärretään nämä kaksi keskeistä muuttujaa, on seurauksiin helpompaa varautua. Seuraavassa taulukossa 1 on jaoteltu muutostyyppinä neljään eri kategoriaan niiden laajuuden ja aikahorisontin mukaisesti. Taulukko helpottaa hahmottamaan, mitä asioita kannattaa huomioida muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

<p>Muutosten aikahorisontti</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Muutosten kohdistaminen</p>	Nopea	Hidas
Suppea	<p>MUUTOSTYYPPI 1</p> <p>LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p>MUUTOSTYYPPI 2</p> <p>INKREMENTAALINEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaa kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	<p>MUUTOSTYYPPI 3</p> <p>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄVÄ MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedottaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	<p>MUUTOSTYYPPI 4</p> <p>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedottaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Taulukko 1: Muutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

Taulukossa 1 nähdään, miten erilaisia muutokset voivat olla, kun huomioidaan niiden aikajänne, ja miten muutokset kohdistetaan. Muutossuunnitelmaa voi helpottaa kiinnittämällä huomiota siihen, keitä kaikkia muutos koskee, tähdätäänkö muutoksella toimintatapojen vai

organisaatiokulttuurin muuttamiseen, ovatko uudet tavoiteltavat toimintatavat täysin uusia ja mikä on muutoksen läpivientiaika.

Useimpien arvioiden mukaan kaikista organisaatioista tehdyistä muutoksista 50-70 % epäonnistuu tavoitteissaan. Horneyn ja Koonten tutkimuksesta ilmenee, että 2/3 yritysten uudelleenjärjestelyistä epäonnistuu joltain osin. Åhman (2004, 77) toteaa syyn tähän olevan siinä, että suurin osa organisaatioiden johtamis- ja muista järjestelmistä on edelleen teollisuusyhteiskunnan aikaisia malleja, jotka eivät toimi jatkuvasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa; muutostilanteissa kommunikointi ja päätöksenteko tehdään edelleen liikaa johtotasolta alaspäin eikä koko organisaation potentiaalia hyödyntäen.

Muutosprosessin ongelmat voivat syntyä siitä, että suunnittelu tehdään puolihuolimattomasti ja vielä toteutusvaiheessa muutosta edelleen suunnitellaan. Toisaalta muutoksen toteutuksessa tulee hyväksyä tietynlainen kaaos ja ennakoimattomuus ja se, että kaikkeen on mahdollista varautua. Aikataulun määrittäminen voi olla hankalaa. Kiire voi estää tekemästä asioita kunnolla, kun taas liian hidastempoinen aikataulu voi lamaannuttaa muutosinnostuksen. Muutosprosessin johtamiselta vaaditaan taidokkuutta ja kykyä elää muutosprosessin käännteiden mukana sekä kääntämään yllättävätkin tilanteet voitoiksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

3.1 Muutoksen eri vaiheet

Stenvall ja Virtanen (2007, 12) toteavat, että muutosprosessin vaiheet etenevät harvoin rationaalisesti selkeissä jaksoissa. Tästä huolimatta muutostarpeen, muutoksen toteuttamisen ja aikaansaatuksen tulosten arviointi kannattaa suunnitella etenevänä prosessina.

Kotterin (1996, 59) mukaan muutos lähtee aina visiosta, joka on yksi osa laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat lisäksi strategia, budjetti ja suunnitelma. Mikään näistä kokonaisuuden osista ei onnistu ilman tehokasta visiota, jonka tarkoitus on selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä oikeanlaisiin toimenpiteisiin ja koordinoita yksilöiden toimenpiteitä tehokkaasti. Hokkanen ja Strömberg (2003, 276) kuvaavat vision näyttävän organisaatiolle yhteisen suunnan toivotusta tulevaisuudesta.

Tehokkaassa visiossa esiintyy yleensä kuusi peruspiirrettä. Vision tulee olla kuviteltavissa oleva eli tarjota kuvaa siitä miltä tulevaisuus näyttää. Vision on oltava haluttava: sen tulee vedota kaikkien sidosryhmien tavoitteisiin. Vision tulee olla toteutettavissa oleva eli sen on nojaututtava realistisiin tavoitteisiin. Hyvin rajattu visio luo raamit ja selkeyden päätösten tekemistä varten. Joustavuudella tuetaan olosuhteiden muuttumisen myötä esiin tulevia ideoita ja reaktioita sekä ihmisten oma-aloitteellisuutta. Vision tulee olla viestittävässä oleva, ja se pitäisi pystyä esittelemään noin viidessä minuutissa. (Kotter 1996, 63.) Hokkanen ja Strömberg (2003, 277) täsmentävät, että visio tulee hahmottaa läpi organisaation eri tiimejä ja

yksilöitä myöten. Tärkeää on huolehtia siitä, että millään organisaation tasolla ei ole ristiriitaisia visioita organisaation vision kanssa sisäisen kilpailuasetelman välttämiseksi.

Vision laatiminen vaatii sekä sydäntä eli unelmointia että aivoja eli analyttistä ajattelua. Se tarvitsee aikaa, useita ihmisiä, kunnianhimoa ja tukea. Visiossa ei ole kyse asijaohjauksesta, eikä se näin ollen ole toimintasuunnitelma. (Kotter 1996, 70-72.) Hokkanen ja Strömberg (2003, 276) täydentävät, että tunteet ohjaavat yksilöiden toimintaa vähintään yhtä paljon kuin järki.

Åhman (2015, 78) korostaa, että perusedellytys menestykselle muutokselle on syiden ja tavoitteiden selkeys, joka synnyttää luottamusta. Syyt, tavoitteet ja hyödyt tulee olla kaikilla selvillä, ja ne tulee kommunikoida kattavasti. Yhteinen keskustelu ja pohdinta muutoksen syistä ja tarpeellisuudesta lisää ymmärrystä sekä sitoutumista muutokseen. Usein muutosprosessissa pidempään mukana olleet unohtavat, että kaikki eivät ole olleet mukana muutosprosessissa saman ajanjakson ajan, jolloin heidän ajatusprosessinsa on ollut huomattavasti lyhyempi. Nykypäivän työympäristössä muutoksia tulee jatkuvasti, ja sen vuoksi on tärkeää, että muutoksen tarpeellisuus on selvää ja muutos tai uudistus koetaan olennaiseksi. (Åhman 2015, 78.) Arikoski ja Sallinen (2008, 41-42) yhtyvät Åhmanin näkemykseen ja lisäävät, että varsinkin isommat muutokset vaativat asioiden tiedostettua ja tiedostamatonta työstämistä. Tiedon omaksumiselle on varattava riittävästi aikaa.

Kotterin mukaan (2009, 11) onnistuneen muutosprosessin voidaan ajatella sisältävän kahdeksan vaiheen toimenpideketjun. Kotterin mallissa muutoksen ensimmäinen vaihe on aidon muutostahdon varmistaminen, ja tämä on kriittisin ongelma kaikissa muutostilanteissa. Onnistuneessa muutoksessa tulisi varmistaa, että organisaatiossa on riittävä määrä henkilöitä, jotka ymmärtävät muutoksen tarpeen ja kokevat tarvetta tunnistaa tärkeitä tilaisuuksia ja potentiaalisia uhkatekijöitä. Heillä tulee olla vahva halu toimia. Kun vahva muutostahto on varmistettu, ohjaava tiimi kykenee tavallisesti määrittelemään muutoksen kannalta kriittiset asiat ja kokoamaan sitoutuneet tiimit toteuttamaan muutosta.

Åhman (2015, 79) lisää, että muutostahdon kirkastamiseksi tulevan ja nykytilan välinen käytännön ero tulee olla selkeä: mitä muutoksen jälkeen tehdään eri lailla kuin nyt? Tavoitteiden ollessa selvillä on pohdittava, miten tulevaan tilanteeseen pyritään. Tämän suunnitteluun tulee ottaa mukaan mahdollisimman laajasti henkilöstöä, koska yhteisen tahtotilan varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa yhteistä vuorovaikutusta ja keskustelua. Jos tätä ei huomioida riittävästi priorisoimalla ja varaamalla sille aikaa, muutos vaikeutuu. Muutoksen vaikutukset henkilöstön työhön tulee käydä yksilötasolla läpi. Tukea voidaan järjestää ryhmä- ja yksilökeskusteluina, osallistumisena, mentorointina, valmennuksena tai koulutuksena.

Muutoksen toteuttamisessa tärkeää on määrätietoisuus ja selkeä organisointi. Toteutus- ja viestintäsuunnitelmat tulee laatia toimenpiteineen ja aikatauluineen. Eri toimenpiteiden ja

toteutuksien osien vastuuhenkilöt on oltava selvillä. Viestinnälle on hyvä perustaa oma ryhmä jo ennen muutoksen sisällön valmistumista, ja viestintä tulee tapahtua selkeänä ja riittävänä kaikille sidosryhmille. (Åhman 2015, 79-81.) Åhman (2015, 80) suosittelee viestintäkartan laatimista, johon merkitään tarkasti kaikki keihin muutos vaikuttaa. Hän korostaa, että Power-Point-esitys ei ole riittävä väline viestinnälle. Kotterin (2009, 11) mukaan henkilöillä, joilla on aito muutostahto, on luontainen tarve viestiä visiosta ja strategiasta jatkuvasti ja intensiivisesti muualla organisaatiossa. Tavoitteena on sitouttaa tärkeät henkilöt ja saada heidät synnyttämään muutostahtoa omissa sidosryhmissään. (Kotter 2009, 11.)

Vahvat, sitoutuneet tiimit synnyttävät prosessin, jonka avulla löydetään visio ja tarkoituksenmukainen strategia ongelmien selvittämiseksi silloin, kun strategioiden määrittely on hankalaa ja tilanne ei ole selkeä. Aidon muutostahtoon omaavat henkilöt kykenevät jakamaan valtaa toisille muutokseen sitoutuneille. He jakavat päätösvaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia muille sekä poistavat mahdollisia esteitä yhteisen vision tieltä. (Kotter 2009, 11.)

Muutos on tavallisesti pitkä prosessi, johon on tärkeää asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita. Näkyvien ja selkeiden tuloksien saavuttaminen ja niiden huomiointi viestii muutoksen onnistuneesta etenemisestä. (Kotter 2009, 11.) Kuten Kotterin kahdeksan askeleen mallissa, Åhman (2015, 8) korostaa pienten näkyvien onnistumisten tiedostamisen ja viestimisen tärkeyttä.

Muutoksissa on lisäksi kielteisiä asioita ja piirteitä, joiden suhteen on oltava avoin. Henkilöstö saattaa ottaa vastaan itselleen epämieluisatkin uudistukset tai muutosten seuraukset, kun kokonaisuus on hahmotettu selkeästi. Kielteisiä asioita tai muutoksen hankaluutta ei pidä vähätellä. Riskit on käsiteltävä avoimesti toteutus suunnitelmassa. On tärkeää hahmottaa, mitä myönteisiä asioita vanhasta toiminnasta halutaan säilyttää ja mitä ei muuteta. (Åhman 2015, 80.)

Muutoksen tai uudistamisen onnistumisen mittarit tulee asettaa etukäteen ja niitä on seurattava systemaattisesti. Tavoitteissa tulee olla hyötyjä asiakkaalle, henkilöstölle ja eri sidosryhmille. Muutostilanne on oppimistilanne, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella onnistumisia ja epäonnistumisia sekä oppia näistä. Näin vältetään aiemmat virheet ja toisaalta voidaan hyödyntää aiempia onnistumisia. Muutosten seurausten arviointi, seuranta ja tulosten palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita tulosten mittaamisessa. (Åhman 2015, 80-81.) Hackselius-Fonsén (2017, 84) täsmentää, että muutosten tulisi näkyä jollain tavalla konkreettisina numeroina. Abstraktit tavat tulosten todentamisessa eivät kerro tarpeeksi, vaikka ne tukevatkin yksilön kokemusta muutoksesta. Pirinen (2014, 257) lisää, että mittareina voidaan käyttää lukujen lisäksi erilaisia mielipidemittauksia, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä. Ne antavat tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta muutosprosessin aikana.

Riittävä ja monipuolinen koulutus ja perehdytys varmistaa muutoksen onnistumista. Työntekijän ammatti-identiteettiä voi uhata pelko osaamattomuudesta, mikäli muuttuvista

prosesseista ja järjestelmistä ei anneta riittävää tietoa. Monipuolinen koulutus tukee erilaisia oppimiskykyjä- ja tyylejä, lisää itseohjautuvuutta, kasvattaa motivaatiota ja sitouttaa muutoksen jälkeiseen tekemiseen. Tekemällä oppiminen on tehokasta ja synnyttää uutta osaamista. Koulutuskertoja ei tule rajoittaa vain yhteen kertaan, sillä toisto ja kertaus vakiinnuttavat uudet käytännöt huomattavasti syvemmin. (Mattila 2007, 171-172.) Pirinen (2014, 223) lisää, että erityisen tärkeää on erilaisten oppimistapojen huomioiminen sekä virheiden salliminen uutta opeteltaessa.

Kun muutos on toteutettu, on varmistettava, ettei organisaatio palaakaan takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutosprosessi on edelleen käynnissä siihen asti, kunnes visio on muuttunut todellisuudeksi. (Kotter 2009, 11.)

Johdon täytyy toimia esimerkkinä ja toimia itse muutoksen edellyttämällä tavalla, eikä muutosta saa vähätellä. Viestinnän tulee olla yhtenäistä ja johdon on varmistettava, että muutokselle varattu aika on riittävä. (Åhman 2015, 80.) Pirinen (2014, 256-257) ehdottaa tavaksi muodollisten ja epämuodollisten tapahtumien järjestämisen, joissa henkilöstö pääsee avoimesti keskustelemaan johdon kanssa muutoksesta. Tämä on hyvä keino johdolle osoittaa oma sitoutumisensa ja varmistaa muutoksen merkitys ja perustelut henkilöstön keskuudessa.

Toimintaketjun viimeinen vaihe on muutoksen lukitseminen, jotta voidaan varmistaa muutoksen pysyvyys. Muutos ja sen seuraukset kytketään organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintakulttuuriin. Tällöin muutos on institutionalisoitu eli siitä on tullut osa organisaation identiteettiä ja historiaa. (Kotter 2009, 11.) Valpola ym. (2010, 123) kannustavat edelleen kertaamaan muutoksen vaiheita, korostamaan saavutettuja tuloksia ja juhlistamaan niitä.

3.2 Muutoksessa toimivat roolit

Muutoksen jäsentelyssä puhutaan usein organisaatiossa työskentelevistä yksilöistä tai osastoista. Huomattava rooli muutos- ja uudistumistilanteissa on organisaation kulttuurilla. Organisaatiokulttuuri syntyy ryhmän keksimänä ja kehittämänä, ja se välittyy tehokkaasti, jopa huomaamattomasti, uusille työntekijöille. (Mattila 2007, 34-36.) Mattilaa tukee Järvinen (2014, 87) joka toteaa, että organisaatiokulttuurilla on merkityksellinen voima, se on helposti tarttuvaa ja sillä on taipumus vain vahvistua. Tämä johtuu siitä, että ihmisillä on luontainen tarve sopeutua suurempaan ryhmään. Voimassa oleva organisaatiokulttuuri määrittää sen, miten tulisi käyttäytyä ja ajatella, että tulisi hyväksytyksi. Mattila (2007, 34-36) jatkaa, että organisaatiokulttuuri voi olla muutoksen tärkein mahdollistaja tai suurin este. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on hidasta ja jopa vaivalloista, mutta sen ymmärtäminen ja muutokseen suhteuttaminen on tunnistettava heti muutoksen alkuvaiheessa.

Työympäristössä voi vallita eri sukupolvien näkemys- ja osaamiserot. Tutkimusten mukaan vanhemmalle sukupolvelle työllä on erilainen merkitys kuin esimerkiksi y-sukupolvelle. Y-

sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvun alun jälkeen syntyneitä henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työelämässä vuosikymmenen vaihtumisen jälkeen. Y-sukupolvesta kasvoi globaalin media-kulttuurin kasvatteja, jotka ovat tietoteknisesti taitavia, omiin kykyihinsä luottavaisia ja heitä motivoi ennen kaikkea oman osaamisen hyödyntäminen ja siitä saatava arvostus ja luottamus. Vanhempi sukupolvi arvostaa vakaata, työnteon moraaliin liittyviä asioita ja he eivät ole tottuneet muutosten nopeaan tahtiin, toisin kuin y-sukupolven edustajat. (Juuti 2010, 172-176.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 107) toteavat, että muutos on aina vastavuoroista. Siinä missä muutosjohtajalta vaaditaan tietynlaisia kompetensseja, vaaditaan näitä kaikilta työntekijöiltä. Parhaimmillaan nämä täydentävät toisiaan. Pirinen (2014, 218) uskoo, että kuunteleminen ja toisen asemaan asettuminen helpottaa muutoksen käsittelyä.

Organisaation arkipäivässä jokaiselle työntekijälle on muodostunut rooleja tietoisesti ja tiedostamatta. Erilaisten roolien ymmärtäminen auttaa muutoksen jokaisessa vaiheessa, sillä muutostilanteissa erot toimintatyyliissä ennemmin kasvavat kuin supistuvat. Erityisen tärkeää on huomioida se, että muutostilanteessa ihmiset eivät välttämättä säilytä edes vanhaa toimintakykyään saati kykene kehittämään uutta. Reaktio muutostilanteeseen voi olla innostus, avoin tai peitelty vastarinta tai passiivinen tarkkailijan rooli. (Mattila 2007, 71.)

Sekä pienissä että laajemmissa muutoksissa ihmiset reagoivat eri tavoin ja erilaisten roolien tunnistaminen on muutoksen johdolle erityisen tärkeää. Mattila (2007, 72) jaottelee erilaisia rooleja viiteen päätyyppiin: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositiot ja opportunistit. Yksikään päätyypeistä ei kuitenkaan ole toistaan poissulkeva tai tyhjentävä. Yksi henkilö voi edustaa jokaista päätyyppiä yhtäaikaaisesti tai nopeasti muuttuvalla tahdilla. Mattilan lisäksi muun muassa Pirinen (2014, 205-2015) nostaa esiin samankaltaisia roolityyppejä nimittäen rooleja kieltäjäksi, epäilijäksi, passiiviseksi, osallistuvaksi, haastajaksi ja innostuneeksi.

Muutoksessa aktivisti ottaa luontaisesti johtavan roolin. Voidaan todeta, että aktivisti on innokas uuden kokeilija, joka nauttii muuttuvasta toimintaympäristöstä. Aktivisti on itsevarma ja samalla motivoituu uuden oppimisesta. Tämä roolityyppi tekee selkeää eroa vanhan ja uuden välille jo pelkästään uutuudenviehätyksen vuoksi. Aktivistit sietävät konflikteja, jotka saattavat syntyä siitä, että he vaativat muilta samaa avointa ja innokasta suhtautumista muutokseen kuin mitä he itse kokevat. Tämä voi pahimmillaan johtaa muutosvastarinnan syntymiseen. Muutoksessa aktivistilla on hyvin tärkeä rooli, joka vaatii johtamiselta erityishuomiota. Aktivisti voi toimia erityisen hyvänä muutosagenttina tai johtajan tukena, sillä roolille on tyyppistä toimia niin sanottuna nousevana johtajana. (Mattila 2007, 72-75.) Pirinen (2014, 205-2015) roolityypittelystä aktivistia vastaa innostunut ja osallistuva roolityyppi. Nämä roolityypit suhtautuvat muutokseen innokkaasti ja kaipaavat vaihtelua sekä uusia mahdollisuuksia. Innostunut roolityyppi näkee muutoksen myönteisenä asiana ja hän haluaa aktiivisesti osallistua

muutoksen toteutukseen. Tämä rooli on sisäistänyt muutoksen tavoitteet ja kokee muutoksen mahdollisuutena parempaan. Innostunut roolityyppi on muutoksen johdon voimavara. Innostunut ja osallistuvaa roolityyppiä on hyvä hyödyntää työyhteisössä muutosagenttina, muutosvalmentajana tai muutosviestin viejänä.

Pirinen (2014, 214) toteaa, että yksi merkittävä roolityyppi on haastaja, joka nimensä mukaisesti haastaa muutoksen johtavaa tasoa muutoksen tavoitteista ja hyödyistä. Rooli on ikään kuin työyhteisön äänitorvi, joka näkee muutoksen potentiaalin ja suhtautuu siihen ratkaisukeskeisesti, koko työyhteisöä hyödyntäen. Haastajaa tulee osallistaa muutoksen tekemiseen ja antaa näin roolityypille mahdollisuus toimia koko joukon sparraajana. Haastaja näkee muutoksen hyödyt pitkälle tulevaisuuteen ja puhuu näistä avoimesti.

Seurailija tai passiivi on varovaisen tarkkailijan rooli, joka haluaa pysytellä tutulla mukavuusalueellaan ja seurata muutosta etäältä. Tämä rooli muodostaa usein enemmistön organisaattiorakenteissa. Roolille tyypillistä on vahva sitoutuminen ja kiintyminen työpaikkaan sekä omasta hyvinvoinnista tinkiminen yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Passiiville muutoksen toimivuus ja kannattavuus täytyy todistaa käytännössä, jotta saavutetaan tämän roolin vahva sitoutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön. Muutoksen hyötyjen esiin nostaminen ja muutokseen osallistaminen ovat hyviä muutosjohtamisen keinoja tämän henkilöroolin kanssa. Alkuinnostuksen puute voidaan virheellisesti tulkita muutosvastarinnaksi, vaikka siitä on harvoin kyse. Passiivinen käytös voi johtua huonoista muutoskokemuksista tai väsymytilasta jatkuvaa muutosta kohtaan. (Mattila 2007, 78-79; Pirinen 2014, 209-2010.)

Mattilan mukaan (2007, 80-81) epäilijä on nimensä mukaisesti kyyninen toimintarooli, jolla on usein kielteisiä kokemuksia erilaisista muutoksista. Vaikka epäilijät ovat seurailijoiden tavoin hyvin lojaaleja organisaatiolle, he suhtautuvat kaikkeen muuttuvaan varauksella ja kyseenalaistaen. Epäilijät tarvitsevat huomattavan paljon aikaa muutoksen sulatteluun, ja tämä tärkeä tekijä tulisi huomioida muutosjohtamisessa. Pirinen (2014, 208) lisää, että kielteisten muutoskokemusten lisäksi epäilijä voi kokea luottamuspulaa yritystä ja sen johtoa kohtaan. Epäilijä voi toimia avoimena kyseenalaistajana ja levittää epävarmuuttaan työyhteisöön.

Oppositio, joka tunnetaan myös nimellä kieltäjä, vastustaa usein jyrkästi ja äänekkäästi kaikkea muutosta, sillä tämän roolin edustajan silmissä muutos on aina kielteistä. Muutos voidaan kokea henkilökohtaisena uhkana. Itsensä esiintuomisen lisäksi tälle roolille on tyypillistä liioitella ja puhua muidenkin suilla ja hakea näin taakseen ryhmätukea. Opposition mukainen käytös on työyhteisössä raskasta mutta edelleen yleistä. Lähes jokainen muutos kokee pienen ryhmän oppositiotoimijoita. Sekä epäilijän että kieltäjän roolityyppejä tulee lähestyä rehellisellä, avoimella ja jatkuvalla keskustelulla. (Mattila 2007, 82-83; Pirinen 2014, 204-2015.)

Opportunisti on toimintarooleista harvinaisin mutta työyhteisön ja erityisesti työilmapiirin kannalta myrkyllisin. Opportunisti suhtautuu muutokseen neutraalisti, kunhan muutoksen

taustalla on hyötynäkökulma oman etenemisen ja ansiomeriittien kannalta. Toteutettava muutos on opportunistille merkityksetön. Opportunisti voidaan nähdä juonittelevana pelurina, joka ei herätä luottamusta työyhteisössä. Muuostilanteissa johtajan tulee puuttua opportunistin pelaamisen kulttuuriin. (Mattila 2007, 85-86.)

Taulukossa 2 esitellään tarkemmin Mattilan kokoamaa viittä erilaista roolien päätyyppiä, joita muutoksessa esiintyy.

Rooli	Vahvuudet	Heikkoudet	Johtamisen ja esimiestyön tehtävä
Aktivistit	Kehittäjäluonne Uudistusraivaajahenki Innostavuus Joustavuus Omaksumiskyky Sitoutuminen kehittämiseen	Uutuuden kaipuu Rutiinien karttaminen	Ravita, suojella ja hillitä
Seurailijat	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Sitoutuminen päätöksiin Kokemus ja hiljainen tieto	Varovaisuus Liiankin jalat maassa	Innostaa ja sitouttaa
Epäilijät	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto Mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikuttajuuteen	Passiivisuus Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttajuus	Vakuuttaa ja sitouttaa
Oppositio	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto	Taipumus sabotointiin Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttajuus	Vakuuttaa, rajoittaa ja karsia
Opportunistit	Joustavuus Omaksumiskyky Osaaminen	Säännöistä piittaamattomuus Sitoutumisen puute Rutiinien ja velvollisuuksien karttaminen Oman edun tavoittelu	Ohjata, rajoittaa ja karsia

Taulukko 2: Tiivistelmä roolien vahvuuksista ja heikkouksista sekä roolien johtamiselle asettamat vaatimukset (Mattila 2007, 89).

Taulukon 2 tarkoitus on helpottaa muutosjohtajan työtä. Taulukossa esitellään ehdotus, miten erilaisia roolityyppejä tulisi lähestyä ja mitkä syyt roolien taustalla mahdollisesti on. Roolissa esiintyy sekä vahvuuksia että heikkouksia.

Kaikissa muutoksissa roolit eivät välttämättä ole näin selkeitä. On hyvä huomioida, että vaikka selkeitä rooleja ei esiinny, tunnetiloja on aina ja tunteilla on muutoksessa elinkaari. Tunteita voidaan kokea eri vahvuisina eri vaiheissa, ja jokainen persoona tuo niitä esiin eri tavoin. Muutoksen ensimmäisen vaihe herättää usein sokin ja epätoivon tunteen. Näitä tunteita seuraa kieltäminen, pelko tai jopa viha, joka päättyy masentuneeseen olotilaan. Tämän jälkeen käyrä nousee pikkuhiljaa ymmärryksen ja hyväksynnän kautta eteenpäin jatkamiseen. (Pirinen 2014, 38-40.)

Muutoksen hallinnasta ja ohjauksesta voi vastata nimitetty muutosagentti. Muutosagentin roolissa voivat toimia konsultit, valmentajat tai kouluttajat, jotka tyypillisesti palkataan organisaation ulkopuolelta. Tällöin varmistutaan siitä, että muutosagentti on toiminnassaan puolueeton ja objektiivinen. Muutosagentin keskeinen tehtävä on vastata muutoksen ohjauksesta eikä niinkään muutoksen läpiviennistä tai kehittämisen ylläpidosta. Muutosagentin tehtävä pitää sisällään roolit asiantuntijana, avittajana, kouluttajana sekä analyysoijana. Muutosagentti voidaan nimetä myös organisaation sisältä ja hyödyntää siinä erityisesti roolityyppejä kuten aktivisti tai innostuja (Honkanen 2006, 22-24.) Riippumatta siitä, tuleeko muutosagentti organisaation sisältä vai ulkoa, organisaation johdon on huomioitava, että päätöksenteko ja vastuut eivät kuulu muutosagentin tehtäviin (Mattila 2007, 77). Pirinen (2014, 256) lisää, että muutosagentti voi edellä mainittujen lisäksi toimia vastustuksen taltuttajana käymällä avointa vuoropuhelua ja selventämällä muutoksen syitä, taustoja ja mahdollisuuksia.

Valpolan ym. (2010, 126) mukaan muutosagentin tärkeitä ominaisuuksia on ymmärtää muutoksen lähtökohdat ja kokonaiskuva mutta olla avoin uusille näkemyksille. Muutosagentti viestii läpinäkyvästi ja koko ajan sekä uskoo suuremman joukon osaamiseen. Muutosagentti laittaa itsensä likoon, tunnistaa ja tunnustaa tunteiden kirjon. Pirisen (2014, 256) mukaan tämä on arvokasta erityisesti silloin, kun henkilöstö pääsee keskustelemaan muutosagentin kanssa heitä epäilyttäivistä ja pelottavista asioista ja tulee näin kuulluksi.

3.3 Muutosvastarinta

Reaktiot ja niistä syntyvät roolit ja käyttäytymismallit muutokseen voivat olla hyvin erilaisia, kuten luvussa 3.2 esitettiin. Yksilöt voivat suhtautua muutokseen edistäen, seuraten tai vastustaen. Vastustusta havaittaessa on selvitettävä, mistä vastustus kumpuaa. Lähes kaikki uudistukset ja muutokset kohtaavat jonkinlaista vastarintaa. (Åhman 2004, 84). Olennaista on tulla tietoisiksi vastustuksesta yksilö- ja ryhmätasolla sekä pyrkiä ymmärtämään ja huomioimaan vastustuksen tausta ja motiivit. Käytännössä tämä vaatii hankalienkin asioiden avaamista yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan. (Koskinen 2003, 25-26.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 100) toteavat, että muutosvastarinta näyttäytyy organisaation käyttäytymisessä vastustuksena ja se voi kohdistua joko muutoksen sisältöön tai oman aseman muutokseen. Mattilan (2007, 22) mukaan taustalla voi olla muun muassa erilaiset pelot,

väärinkäsitykset, tottumuksista luopuminen, tiedon puute, näkemuserot tai epävakuuttava tiedonanto. Åhman (2004, 85) täsmentää, että tarkemmalla tasolla syyt voivat johtua muun muassa siitä, että muutos koetaan tulevan annettuna ylhäältäpäin eikä siihen pystytä vaikuttamaan tai muutoksen tarpeellisuudesta ei ole yhtenäistä näkemystä. Valpola ym. (2010, 117) yhtyvät Åhmanin näkemykseen: jos henkilöstö kokee olevansa muutoksen kohde eikä muutoksessa oleva toimiva vaikuttaja, vastarinta syttyy. Mattila (2007, 22) huomauttaakin, että henkilöstö on usein se taho, joka on vähiten osallistunut muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun ja he pääsevät käsittelemään muutosta vasta, kun heiltä saatetaan jo odottaa reipasta ja innokasta toimintaa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 102) toteavat, että merkittävä muutosvastarinnan laukaisija on luottamuksen horjuminen eli niin sanotun psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Tällä tarkoitetaan sanatonta sopimusta työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijän näkökulmasta työpaikkaan sitoudutaan, sille annetaan omaa aikaa ja energiaa. Vastineeksi työntekijä odottaa saavansa työnantajan sitoutuneisuuden ja vuorovaikutteisen huomion. Mikäli muutoksessa johto toteuttaa hierarkkista sanelupolitiikkaa ja jättää huomioimatta työntekijöiden näkemykset, seurauksena on työntekijän näkökulmasta sopimuksen rikkoutuminen, joka aiheuttaa epäluottamusta ja motivaation murentumista.

Pirinen (2014, 99) tiivistää muutosvastarinnan syitä tyhjentävästi: taustalla piilee muun muassa tietämättömyys, luopumisen pelko, epäselvä suunta, osaamattomuus, luottamuksen puute, väärinymmärrykset, huono johtaminen, ennakkoluulot, arvojen ristiriita tai kokemukset epäonnistuneista muutoksista. Työyhteisössä voi esiintyä kriittisyyttä ihannoivia henkilöitä, joille äänekäs kritiikin esittäminen on tapa saada huomiota ja käyttää näennäistä valtaa.

Mattilan (2007, 20) mukaan muutosvastarintaa esiintyy työntekijäportaana lisäksi johtoportaan. Vaikka muutos usein lähtee ylhäältä alaspäin, voi muutoksen vastarintana toimia lähellä huippua toimiva johtotaso. Johtotason muutosvastarintaa herättää uhka saavutettujen etujen tai etenemismahdollisuuksien poistumisesta. Valpola ym. (2010, 117) lisäävät, että vastarintaa voi aiheuttaa edellä mainittujen lisäksi muutosstrategian erimielisyydet ja huoli omasta jaksamisesta muutosprosessin läpiviennissä.

Åhman (2004, 85) toteaa, että syystä riippuen toimintatavat vastustuksen käsittelyyn ovat erilaiset. Jos syynä on tiedon puute, kaksisuuntainen vuorovaikutus on hyvä tapa lisätä tietoa. Pirinen (2014, 100) täsmentää, että tietämätön ihminen toimii pelokkaasti ja epäilevästi. Taivoitteiden ja toimenpiteiden avaaminen vaihe vaiheelta saa muutoksen näyttämään loogiselta. Åhmanin (2004, 85) mukaan osaamisen puuttuessa tukemisen keinoja ovat työssä oppiminen, valmennus, mentorointi ja koulutus. Muutoshalun puuttuminen on yksi hankalimmista tilanteista. Silloin tulisi käydä tarkentavaa dialogia muutoksen syistä, myönteisistä

vaikutuksista ja etenemisestä. Pirinen (2014, 103) kannustaa motivaatiotekijöiden etsimiseen. Taustalla voi olla pettymys aiempaan muutokseen, henkilökohtaiset syyt tai kyllästyminen jatkuvaan muutokseen.

Muutosvastarintaa tulisi käsitellä useasta eri perspektiivistä. Se voidaan nähdä muutoksen pohtimisena, joka on yritykselle etu: erilaiset näkökulmat, mahdolliset puutteet toteutuksessa sekä uudet ideat nousevat esiin. (Åhman 2004, 86). Huuhka (2010, 167) täydentää, että konfliktit ja virheistä keskustelu tulisi nähdä myönteisenä tilanteena: ainoastaan havaittu ongelma voidaan korjata.

Muutosvastarintaan kannattaa suhtautua avoimesti ja myönteisesti, sillä kyseessä on varsin luonnollinen asia. Vastarintaa esiintyessä voidaan päätellä, että muutos on vaikuttava ja työntekijät välittävät ja ovat sitoutuneita työhönsä. Luonnollinen vastustus on hyvä merkki oppimisen kannalta, välinpitämätön ei innostu oppimaan uutta. Tärkeintä on huomioida vastustus, tunteet ja syyt sen takana. Vastustajien vaatimuksesta muutoksen tavoitteita ja toimintamallia joudutaan usein pilkkomaan ja kirkastamaan, jolloin esiin saattaa tulla todellisia ongelmia, joihin voidaan reagoida. Muutosvastarintaa voidaan näin hyödyntää muutoksen laadun parantamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-101; Valpola ym. 2010, 118-119.)

3.4 Muutosviestintä

Menestyvässä työyhteisössä kaikki tietävät yhteisen tavoitteen ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat toiminnan kehittämiseen sekä oman roolinsa asetettujen tavoitteen saavuttamisessa. Johdon tehtävä on varmistaa, että kaikilla on yhteinen näkemys olosuhteista, lähtökohdista ja toimintatavoista. Viestintää ei voi hoitaa yksittäisillä tiedonannoilla vaan viestinnän on oltava jatkuvan tarkastelun aiheena, tulevaisuuden tavoitteiden ja nykytilan välillä. (Hackselius-Fonsén 2017, 73.)

Muutostilanteessa viestinnän tarkoitus on profiloida muutoksen sisältö, tukea muutoksen toteutusta, tiedottaa muutoksen sisältö ja tavoitteet sekä sitouttaa organisaation jäseniä muutostilanteeseen (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67).

Työyhteisöviestintä voidaan erotella rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen viestintään. Muutostilanteiden viestintää suunniteltaessa tämä jäsentely voi helpottaa ymmärtämään viestinnän merkitystä. Rationaalinen viestintä toteutuu monologisesti ylhäältä alas hierarkkisen organisaatorakenteen mukaisesti. Viesti on tällöin systemaattista ja yksitoikkoista. Rationaalinen viestintä voidaan tänä päivänä nähdä liian kapeakatseisena ja vanhanaikaisena. Dissipatiivinen viestintä on tyypillistä sekasortoisessa organisaatiossa, joka elää jatkuvassa muutoksen tilassa. Viestinnän suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus on hyvin puutteellista. Viestintä perustuu tällöin impulsiiviseen tiedonjakoon ja voi sellaisenaan toimia ainoastaan hyvin pienessä yrityksessä, jossa työntekijät ovat fyysisesti toistensa läheisyydessä. Dialoginen

työyhteisöviestintä perustuu moniääniseen, keskustelemaan viestintään, joka korostaa näkemyksellistä johtajuutta. Tämä näkyy johtajien oman esimerkin näyttäytymisessä eli reflektiivisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus viestinnässä ei ole ainoastaan tiedon siirtämistä vaan ennen kaikkea tiedon luomista. Muutosta koskevaa tietoa pitää tuottaa, muokata ja muodostaa uudelleen, jotta muutoksen taustalla olevat syyt, toteutustavat sekä tulevat vaikutukset ovat helpommin ymmärrettävissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 61-64.)

Erityisesti muutosviestinnässä dialogimaista, vuorovaikutteista työyhteisöviestintää tukee moni aihetta tutkinut teos. Sydänmaanlakka (2009, 159) korostaa, että vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelua sekä lisäksi eleiden, ilmeiden ja tunteiden tunnistamista. Muun muassa Pirinen (2014, 116) toteaa, että vuorovaikutuksellinen viestintä lisää asioiden ymmärtämistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka muutostilanteessa on äärimmäisen tärkeää. Stenvall ja Virtanen (2007, 64-65) lisäävät, että avoimeen, oppimista tukevaan ja osallistavaan organisaatioon kuuluu se, että muutosviestintä toteutetaan yhdessä pohtien, faktaperusteisesti ja selkeästi. Viestintä ei voi olla vain tiedon esittämistä vailla vuorovaikutusta. Pahimmillaan tällainen viestintä johtaa siiloutumiseen, joka tässä kontekstissaan kuvaa organisaatioiden eri osastojen eriytymistä ja yhteistyökyvyttömyyttä. Mayor ja Risku (2015, 66) peräänkuuluttavat erillisiä yhteisiä keskustelutilaisuuksia, jotka voivat antaa mahdollisuuden jäsentää asiaa ryhmänä, yhdessä toisten kanssa.

Muutoksen suunnitteluvaiheessa on viestintä järkevää suunnitella omana osanaan. Monipuolisen muutosviestinnän tarkoitus on auttaa ihmisiä sisäistämään muutos. Ydinkysymyksiä ovat keitä muutos koskee, miten ja mistä nämä henkilöt etsivät tietoa ja mikä on muutoksen viestinnän aikataulu. Yrityksen johdon, keski johdon ja lähiesimiesten sitoutuminen muutoksen läpivientiin ja aktiiviseen muutosviestintään käytännön tasolla on erinomainen keino herättää luottamusta ja myönteistä ilmapiiriä muutoksen eri vaiheissa. (Rinta-Kanto, Lindberg-Naulapää, Olkonieniemi & Westerén 2015.)

Viestinnän sisällön suunnittelu lähtee huomioimalla asioita, jotka useimmiten nousevat muutostilanteessa esiin. Muutoksen kohteina olevia henkilöitä harvemmin huolettaa muutoksen suuret linjat tai uudistuksen periaatteet. Tyypillisimmin henkilöstöä askarruttaa kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön, jatkuvuuteen sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Nämä asiat voidaan tuoda esiin ilman, että niitä on vielä ehditty edes kysyä. Jos kaikki muutokset vaiheet eivät ole vielä selvillä, sekin voidaan viestiä. Tärkeää on kertoa, milloin vaiheista on odotettavissa lisää tietoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Pirinen (2014, 123) pohtii, että muutoksen alkumetreillä voi viestintää helpottaa aikajanalla, joka konkretisoi muutoksen tekemiseksi. Aikajanalla voidaan käsitellä mennyttä aikaa, mitä tehtäviä ja tavoitteita on jo toteutettu, missä mennään nyt ja mitä tehdään seuraavaksi.

Viestinnän asettelu ja viestinnän kanavat tulee suunnitella sen mukaan, kenelle viestitään. Eri sukupolvet voivat priorisoida eri kanavia ja siksi onkin tärkeää, että viestintä tapahtuu monipuolisesti nämä erot huomioiden. Erilaiset keskustelufoorumit, sosiaalinen media ja internet ovat totuttaneet kaikenikäiset ihmiset siihen, että tietoa on saatavilla jatkuvasti ja että vastaanotettuun tietoon voi itse ottaa aktiivisesti kantaa. (Pirinen 2014, 147.) Perinteisiä tiedotuskanavia ovat intranet, sähköposti, tiimipalaverit ja erilaiset tiedotustilaisuudet. Yksinään nämä perinteiset menetelmät voivat jäädä turhan kaukaisiksi ja riski viestin väärinymmärryksestä kasvaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 68-70.) Pirinen (2014, 144-146) ehdottaakin, että henkilökohtainen vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä voi toimia hyödyllisenä. Vuoropuhelu on hyvä käydä kaikkien muutokseen liittyvien henkilöiden kanssa ja sen järjestämistä voi helpottaa vuoropuhelun lanseeraaminen esimerkiksi muutosvartiksi. Henkilökohtaisessa keskustelussa voidaan tarkemmin eritellä, mitä vaikutuksia muutoksella on juuri kyseisen henkilön arkeen ja mitä tukea hän mahdollisesti tarvitsee muutoksen käsittelyyn. Pitkällä aikavälillä muutosvartteihin käytetty aika tuottaa hyötyä monesta näkökulmasta. Työntekijöiden on helpompi sisäistää tavoitteet, mahdollisilta huhupuheilta voidaan katkaista siivet ja esimies saa arvokasta palautetta muutoksen johtamisesta.

Stenvall ja Virtanen (2007, 70-71) toteavat, että muutosviestinnässä käytettävä kieli ja käsitteet voivat olla muutoksen keskeinen, jopa kriittinen tekijä. Kieli ja käsitteet vaikuttavat viestin hahmottamiseen. Uuden asian äärellä käytettävään kieleen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yhteisen kielen löytyminen voi olla itsessään suuri haaste, kun muutoksen viestijä käyttää hänelle tuttuja käsitteitä puolihuolimattomasti. Pirinen (2014, 117) huomauttaakin, että ympäripyöreät liiketoiminnan termit tulisi yksinkertaistaa. Myllymäki (2018, 19) korostaa, että totuuden puhuminen on itsestään selvää mutta huomion arvoista. Rehellisyys ja selkeys jättävät väärin tulkitsemisen mahdollisuudet vähäisiksi. Stenvall ja Virtanen (2007, 70-71) esittävät, että esimerkiksi tutut termit kuten asiakaslähtöisyys tai oppiva organisaatio ovat monelle tuttuja, mutta ymmärrys näiden termien konkreettisesta merkityksestä juuri sen organisaation muutostilanteessa voi jäädä kaukaiseksi. Mayor ja Risku (2015, 166) toteavat, että yksinkertainen viestintä varmistaa sen, että kaikki ymmärtävät viestin samansisältöisenä. Viestiä on toistettava selkeästi ja täsmällisesti, ja viestintää on jatkettava koko muutosprosessin läpi.

Rinta-Kanto ym. (2015) kannustavat viestinnän kielessä tarinan kerrontaan. He toteavat, että muutoksesta on helpompi kertoa ja viesti on helpompi ja uskottavampi vastaanottaa, kun se esitetään omin sanoin ja oman kokemuksen kautta. Tarinan kautta kerrottaessa voidaan huomioida tunteet ja draamankaari, kuitenkin niin, että pääasiallinen viesti on hyvin kiteytetty.

Pirisen (2014, 122) mukaan muutostilanteessa esiintyvät tunteet, kuten pelko ja epävarmuus, voivat vaikuttaa viestin vastaanottamiseen ja omaksumiseen. Åhman (2015, 83) kertoo vastavan esimerkin tilanteesta, jossa hän on kuullut henkilöstön kertovan johdolle, että muutoksen

syistä ei ole kerrottu, vaikka hän oli itse ollut paikalla, kun muutoksen syistä oli tiedotettu koko henkilöstölle. Ähmanin mukaan syy tähän on se, etteivät ihmiset aina miellä saamaansa informaatiota. Viestin ja asian ymmärtäminen vaatii toistoa ja perusteluja useaan kertaan. Pirinen (2015, 122) toteaa, että dialogin kautta voidaan saada selville, onko viestiä kuultu ja ymmärretty oikein.

4 Muutosjohtaminen

Kotter (1996, 59) toteaa, että kun muutoksessa on kyse toimintamallien uudistamisesta, on johtamisella ja lähestymistavoilla hyvin suuri merkitys. Autoritaariset käskyt tai mikrojohtaminen, jolla tarkoitetaan ylhäältä alas -johtamisen taktiikkaa ja jossa määritellään tehtävät ja valvotaan yksityiskohtaisesti näiden ohjeiden noudattamista, eivät yleensä toimi työyhteisössä. Ihmisillä on taipumus toimia autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden pohjalta. Näitä aiheita käsitellään lisää motivaation johtamisen luvussa 4.3. Juuti (2010, 148-149) jatkaa, että muutoksessa on kaksi inhimillistä osa-aluetta, jotka pitää herätellä, jotta muutos syntyy. Nämä kaksi osa-aluetta ovat mielen mobilisointi kognitiivisena prosessina ja sydämen energisointi emotionaalisen johtamisen kautta. Mielen mobilisointi, eli tiedostuksen ja havainnoinnin aktivointi tapahtuu selkeällä irtautumisella vanhasta lyhytnäköisestä strategiasta tai dominoivista toimintatavoista. Samalla avoimen, joustavan ja jatkuvan dialogin kautta rakennetaan laajaa tulevaisuuteen katsovaa visiota. Emotionaalisessa johtamisessa on tarkoitus luottamuksen kautta kääntää jännitteet sekä epäilevät ja kielteiset tunteet hyväksi energiaksi ja innostukseksi. Johtamisessa huomioidaan luottamus, odotukset, arvostus, palkitseminen ja rohkaisu. Työntekijöitä sitoutetaan ulkoisten asioiden lisäksi tunnetasolla ja muutoksessa kannustetaan unelmointiin ja sen kautta edelleen innovointiin.

Mattila (2007, 50) toteaa, että muutos synnyttää aina epävarmuutta, ja sitä voidaan vähentää vahvalla luottamuspääomalla. Kotter (1996, 62) lisää, että varsinkin motivaation näkökulmasta ajateltuna on tärkeää, että muutos ja sen syyt käydään läpi yksilötasolla saakka ja johdettaville annetaan riittävästi päätösvaltaa ja vaikuttamismahdollisuuksia. Stenvall ja Virtanen (2007, 77-80) täsmentävät, että luottamus vaikuttaa käyttäytymiseen, odotuksiin ja vuorovaikutukseen. Luottamus on aina riskinottoa, joka hyvin toimiessaan vie muutosta eteenpäin. Muutosjohtajalle keskeinen tehtävä on luoda luottamusta muutostilanteeseen ja lopputulokseen. Näiden lisäksi muutosjohtajan tulee osoittaa luottamusta työntekijöiden omiin kykyihin ja ideoihin. Luottamukseen perustuva dialogi muutostilanteessa luo tehokasta reflektiivistä oppimista, uutta tietoa ja luovia ratkaisuja.

Mayor ja Risku (2015, 165) huomauttavat, että onnistunut muutos alkaa aina muutostahdosta ja muutosvalmiudesta. Muutoksen tarve ja keinot sen toteuttamiseksi ovat välttämätöntä ymmärtää ja sisäistää koko organisaation osalta. Vasta sen jälkeen muutoksen onnistuminen mahdollista. Pirinen (2014, 19-21) toteaa, että muutosjohtajan tärkein tehtävä on varmistaa muutosvalmius. Muutoksen tavoitteiden läpikäynti, oppimisen varmistaminen,

vaikuttaminen ja osallistaminen vaativat rohkeutta johtaa. Taitava muutosjohtaja näkee muutoksen kokonaiskuvan ja visioi pitkälle tulevaisuuteen, mutta osaa yksinkertaistaa muutoksen vaiheet ja suunnan työntekijöille. Muutos on ennen kaikkea ihmisten johtamista, luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin rakentamista.

Tuomisen (2010, 165) mukaan muutosta ei voi johtaa samaan tapaan kuin arkista tekemistä. Muutoksessa johtajan rooli on toimia esimerkkinä, olla kiinnostunut ja toimia ikään kuin kehitysvalmentajana. Johtajan sitoutumisen muutokseen voi nähdä, tuntea ja kuulla. Tämä tarkoittaa sitoutumista ajankäytön suhteen, kalenterissa täytyy olla tilaa liikkua muutoksen keskellä ja näin ennakoita mahdollisia ongelmatilanteita.

4.1 Osallistava ja mahdollistava johtaminen

“En ole tavannut yhtään johtajaa, joka tietoisesti allekirjoittaisi väitteen, että organisaation kaikki viisaus on johtoryhmässä. Silti kun katsotaan organisaatioiden toimintatapoja, ne antavat usein viitteitä kyseisenlaisesta tiedostamattomasta uskomuksesta, koska liian usein johto ei osaa hyödyntää sitä potentiaalia, mitä organisaatiosta löytyy.” (Åhman 2015, 78).

Pirinen (2014, 14-15) korostaa, että muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Henkilöstöä voi aktiivisesti osallistaa muutokseen esimerkiksi mielipidekyselyillä ja -kartoituksilla. Henkilöstöstä tulee sitoutuneempia muutokseen, kun he ovat itse vaikuttamassa siihen. Åhman (2015, 78-88) täydentää, että organisaatio tulisi ottaa muutokseen mukaan mahdollisimman laajasti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä se lisää sitoutumista muutokseen. Yhtä tärkeää on hänen mukaansa näkökulmien laajentuminen: muutokseen osallistuminen jo itsessään muuttaa näkemyksiä ja ajattelua.

Osallistuminen muutokseen varhaisessa vaiheessa motivoi henkilöstöä ja luo vaikuttamismahdollisuuksia. Toisinaan muutoksissa päätökset tulevat henkilöstöille annettuina, jolloin syntyy tunne, ettei suunnitteluun ja päätöksentekoon päästä tarpeeksi vaikuttamaan. Esimiehen kanssa yhdessä miettimällä tällaisessakin tilanteessa löytyy yleensä ratkaisuja siihen, miten tällaisiin tilanteisiin tulisi suhtautua ja mihin asioihin työntekijä voisi mahdollisesti vaikuttaa. (Pirinen 2014, 19-20.)

Mahdollistava johtaminen voidaan kuvailla johtamisena, jossa vahvistetaan ja mahdollistetaan ihmisten itseohjautuvuutta ja motivoitumiseen vaikuttavia asioita. Ihmisille annetaan valtaa, vastuuta ja vapautta päättää itse asioista. Jos ajatellaan, mikä mahdollistamisen johtamisen vastakohta on, se voisi olla rajoittava johtaminen. Martela ja Jarenko (2014, 36) toteavat mahdollistavan johtajan mahdollistavan työntekijässä olevan kyvykkyyden kasvun. Martela ja Jarenko (2014, 37) käyttävät termiä vapauden johtaminen, joka tarkoittaa sitä, että tuetaan yksilön autonomiaa ja omaehtoisuutta. He täsmentävät, että tunteen itsemääräämisestä täytyy säilyä jatkuvasti, jotta yksilön itseohjautumiseen vaikutetaan mahdollisimman vähän ja

yksilön motivaatio säilyy. Tämä saadaan aikaan esimerkiksi siten, että yksilölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tehdä ja miten toimia. Stenvall ja Virtanen (2007, 106) lisäävät, että mahdollistavan johtamisen kautta henkilöstön suorituskyky ja osaaminen kehittyvät muutostilanteissa.

Martela ja Jarenko (2014, 37) kuvaavat osuvasti, miksi tämä helpolta kuulostava käytäntö saattaa epäonnistua. Johtajat saattavat kannattaa ajatusta yksilön itsemääräämisestä, mutta kuitenkin ei löydy uskallusta päästää irti. Vastuuta ei voi vaatia antamatta vapautta ja vapautta ei saa ilman vastuuta. "Vapauden johtaminen edellyttää ennen kaikkea luottamusta" (Martela & Jarenko 2014, 38).

Osallistavan johtamisen yhtenä työkaluna voi käyttää sidosryhmäanalyysia ja siitä johdettuja aktiviteetteja. Varhaisessa vaiheessa toteutettu sidosryhmien määrittely auttaa tunnistamaan muutoksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät, heidän roolinsa, nykyisen sitoutumisasteen ja sitoutumisen tason tarpeen. Analyysia käytetään aktiviteettien suunnitteluun, tavoitteiden asetantaan ja resurssointiin. Sidoryhmäanalyysin lisäksi on tärkeä toteuttaa muutosagentti-analyysi heti alkuvaiheessa. Muutosagentit toimivat roolimalleina ja vaikuttavat onnistumiseen merkittävästi oman aktiivisen osallistumisensa ja viestintänsä kautta. (Pirinen 2014, 254-256). Muutosagenttien roolia on käsitelty tarkemmin luvussa 3.2.

Benjamin Franklinin tiedetään sanoneen, että "Kerro minulle, niin unohdan. Opetä minulle, niin muistan. Osallista minut, niin opin." (Järvinen 2014, 141.)

4.2 Motivaation johtaminen

Pirinen (2014, 73) tuo esiin, että itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat erittäin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Valpola ym. (2010, 118) huomioivat, että monissa organisaatioissa erilaisia muutoksia tehdään limittäin ja päällekkäin. Työntekijät osallistuvat muutos- ja uudistusprojekteihin operatiivisen työn lisäksi ja työntekijöille voi herätä tunne siitä, että työtä ei pysty tekemään kunnolla. Vaikutusmahdollisuuksien ja työn hallinnan puute aiheuttavat stressiä, joka vähentää motivaatiota työn tekemiseen. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013) mukaan motivaatio on alati muuttuva voima, johon on mahdollista itse vaikuttaa. Se ei ole ominaisuus tai muu muuttumaton piirre.

Muutostilanteissa motivaatio on erittäin tärkeä tekijä. Motivaatio on yksi suosituimmista tutkimuskohteista, kun mietitään ihmisten käyttäytymistä esimerkiksi työelämässä. Leskelän mukaan (2002, 103) kaikille ihmisille on muutostilanteessa luontaista se, että ulkopäin tullut muutosvaade aiheuttaa jonkinasteista vastarintaa, kun taas sisältäpäin syntynyt on eteenpäin vievää. Eroavaisuuksia on siinä, kuinka voimakkaasti ihmiset ajavat itse muutosta ja hyväksyvät ulkopäin tulleen muutosvaateen.

Kotter (96, 31-32) tähdentää, että motivaation synnyttämiseksi muutostilanteessa on ratkaisevan tärkeää synnyttää kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tuntu. Jos muutosta ei koeta tarpeelliseksi toteuttaa juuri nyt ja henkilöstö on tyytyväinen organisaatiossa vallitsevaan tilaan, muutokset eivät yleensä etene toivotulla tavalla. Henkilöstön ja muutosprosessin avainhenkilöiden sitouttaminen muutokseen on tällöin erittäin haastavaa. Kotterin (2019, 4) mukaan suurin muutoshankkeissa tehty virhe on, että muutosprosessia lähdetään voimakkaasti edistämään ennen johdon ja koko henkilöstön yhteisen ymmärryksen saavuttamista.

Näkemykset ja käsitykset työmotivaatiosta ovat muuttuneet suuresti vuosikymmenten kuluessa. Palkitseminen on monesti suuressa roolissa näissä tutkimuksissa. 1900-luvun alussa uskottiin, että raha on työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde. Tämän jälkeen esille nousi työasenteiden vaikutus työmotivaatioon. 1950-luvun jälkeen alkoi motivaatioteorioiden kulta-aika, jolloin keskiöön nousi usko työntekijöiden tietoon ja siihen pohjaavaan ajatteluun. Hieman myöhemmin tunteiden merkitys työelämässä ja osana motivaatiota korostui. Positiivisen psykologian suuntaus on vaikuttanut käsityksiin työmotivaatiosta ja tärkeäksi osaksi on muodostunut sisäisen motivaation merkitys. (Hakonen ja Nylander 2015, 99.)

Positiivinen psykologia on uusimpia tieteenhaaroja psykologiassa, ja se korostaa onnistumiskeskeisyyttä. Se nimensä mukaisesti keskittyy hyvinvointiin, onnistumisiin ja vahvuuksiin pahoinvoinnin sijasta. Sen ratkaisukeskeisyydellä pyritään myönteisiin tavoitteisiin ja päämääriin, miten työntekijät voivat kukoistaa sen sijaan, että jokapäiväinen työ on vain jatkuvaa pakkopullaa. Positiivisen psykologian tarkoituksena ei ole kuitenkaan negatiivisuudelta välttyminen, sekin kuuluu osana hyvään elämään. (Leppänen & Rauhala 2015, 28-29.)

Martela ja Jarenko esittelevät teoksessaan *Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa* (2015, 17) yhden kuuluisimmista motivaatioon liittyvistä teorioista, eli Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteorian. Teoria perustuu satoihin tutkimuksiin ja sen mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys. Yksilöt tarvitsevat näitä kaikkia voidakseen hyvin, ja Decin mukaan on huomattavasti tuottavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen kuin ulkoihin palkitsemiskeinoihin. Martela ja Jarenko (2015, 57-62) lisäävät psykologisiin perustarpeisiin vielä yhden tieteellisesti todistetun perustarpeen, joka on hyväntekeminen. Hyväntekeminen on tunne siitä, että oman työn kautta pystyy tekemään toisille hyvää. Rauhalan ym. (2013, 45) mukaan erityisesti sisäinen motivaatio pysyy yllä, kun ihmisen neljä psykologista perustarvetta on tyydytetty ja ihmisen itseluottamus on hyvällä pohjalla. Itseluottamus vaikuttaa kykyyn suoriutua ja edetä työelämässä ja on hyvä huomioida, että itseluottamusta voi kehittää edelleen harjoittelun ja oppimisen kautta.

Ryanin ja Decin työ on toiminut pohjana Steven Reissin motivaatioteorialle. Se laskeutuu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja

inhimillisten voimavarojen tutkimukseen. Reissin motivaatiotutkimusten pohjalta on luotu Reiss Motivaatioprofiili (RMP), jonka mukaan ihmisillä on 16 perustarvetta (taulukko 3).

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraalit, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto/Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka, esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo, kauneus & esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus/Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Taulukko 3: Steven Reissin motivaatioteorian 16 perustarvetta (Mayor ja Risku 2015, 33).

Taulukossa 3 on kuvattu ihmisten 16 perustarvetta ja se, millaisiin pyrkimyksiin ja tavoitteisiin kyseinen tarve ajaa ihmistä. Kuviossa nähdään erityisesti sosiaaliset tarpeet, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen motivoinnin kannalta on muutosjohtamisessa merkittävä tekijä.

Perustarpeisiin vaikuttavat geeniperimämme, kulttuuri, yhteiset arvot ja yksilölliset kokemukset. Jokaiseen perustarpeeseen sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Eri motiivit yhdistyvät eri ihmisillä eri tavoin, yksilölle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella. Se, missä Reissin tutkimukset ja päätelmät eroavat itseohjautuvuusteoriasta on, että Reissin mukaan kah-tiajako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen. Reissin mukaan ulkoisia kannustimia tai palkkioita ei aina koeta negatiivisiksi, vaan niiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, miten ja millaisia palkkioita käytetään. Tämä pohjautuu siihen, että jotkut yksilöt ovat sisäisesti motivoituneita tavoittelemaan parempaa statusta ja asemaa kuin toiset. Reiss päätteleekin, että kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. (Mayor ja Risku 2015, 28-32.)

Hyvä organisaatiokulttuuri ja johtaminen tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden motivaation ja itseluottamuksen ylläpitoon. Organisaatiossa johtajalla on tässä merkittävä rooli. Yksilöä voidaan tukea ja auttaa löytämään omat vahvuutensa, mutta johtajan on tärkeää huomioida psykologisten perustarpeiden, erityisesti autonomian vaikutus. Kun johtaja oivaltaa vapauden,

virtauksen ja vastuun kombinaation yksilön ympäristössä, hän luo puitteet sisäisen motivaation ylläpitoon. Käytännössä tämä voisi olla esimerkiksi työn tuunaamista yksilötasolla: työtehtävien, sosiaalisen ulottuvuuden ja oman tarkastelutavan kautta. Näin työntekijä pääsee itse muotoilemaan ja suunnittelemaan työnsä sisältöä ja lisäämään siihen merkityksellisyyttä. Näiden kolmen tavan kautta voidaan saavuttaa merkittäviä muutoksia erilaisten ihmisten motivaatiossa. (Martela & Jarenko 2014, 38-39.)

Organisaation johdon tunnustettua sisäisen motivaation tärkeyden on yrityksen toimintavoissa edellytykset sen järjestämiseen ja ylläpitoon. Tähän tarvitaan palvelevaa johtamista. Hakanen (2011, 76) määrittelee palvelevan johtamisen olevan inhimillistä, innostavaa, valmentavaa ja aitoa. Martela ja Jarenko (2014, 36) lisäävät, että tärkeä taito on responsiivinen johtaminen, jossa johtaja kykenee muuttamaan tyyliään alaisten tarpeiden mukaan. Johtaja voi omalla toiminnallaan luoda tilanteen, jossa työntekijät tuntevat vapauden ja vastuun sekä kannustavan vuorovaikutuksen. Tämä voisi konkreettisesti tarkoittaa sitä, että tiimille esitellään tavoite, joka tulee saavuttaa yhtiön strategian ja arvojen mukaisesti, mutta kukin työntekijä saa itse päättää, millä keinoilla tavoite saavutetaan. (Martela & Jarenko 2015, 71.)

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on yhteisen tehtävän kirkastaminen, niin arkisessa tekemisessä kuin muutostilanteissakin. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää muotoilla tehtävä tai tavoite relevantiksi yksilöiden näkökulmasta. Strategian ja päämäärien tulee heijastaa yksilöiden omia arvoja, jolloin he sitoutuvat merkitykselliseksi koettuun päämäärään. Kirkastaminen on tärkeää toimintakyvyn kannalta, koska uupuminen yleensä liittyy epäselvistä päämääristä johtuviin priorisointihaasteisiin eikä liian suureen työkuormaan. (Martela ja Jarenko 2014, 44-45.)

5 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada numeraalista tietoa, kun taas kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kerätä merkitysten ymmärtämiseen soveltuvaa tietoa. (Vilka 2015, 43.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävää otosta sekä kooltaan että edustukseltaan. Ilmiötä pyritään kuvaamaan numeerisen tiedon pohjalta ja tyypillisesti saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta syitä tilanteeseen ei yleensä kyetä selvittämään kattavasti. Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt eli surveyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattiset haastattelut ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014, 13-15.) Kananen (2008, 28) jatkaa, että kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu taustalla olevaan teoriaan, jota testataan usein lukujen ja mittausten muodossa. Kvantitatiiviselle

tutkimukselle keskeistä on käsitteiden määrittely, aiempien tutkimusten johtopäätökset, hypoteesit ja päätelmien teko tilastollisella analyysillä (Hirsjärvi ym. 2016, 140).

Heikkilä (2014, 15-16) kuvaa, että kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin “Miksi?”, “Miten?”, ja “Millainen?” Tutkimus rajoittuu suppeaan ja harkinnanvaraiseen määrään tapauksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyrkimyksenä on selvittää arvoja, asenteita tai tarpeita. Se sopii erityisesti toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen kartoitukseen ja sosiaalisten aiheiden tutkimiseen. Kananen (2014, 18) lisää, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja sen syvälinen ymmärtäminen vuorovaikutussuhteessa. Tutkimus on subjektiivinen ja koskettaa vain tutkimuksen kohteena olevaa kohderyhmää. (Kananen 2008, 28.) Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat tyypillisesti vähemmän strukturoituja kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on usein tekstimuotoista. Lomakehaastatteluiden lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytetään avoimia haastatteluja, teemahaastatteluja, ryhmäkeskusteluja, osallistuvaa havainnointia, eläytymismenetelmiä ja valmiita aineistoja kuten kirjoja, päiväkirjoja ja omaelämäkertoja. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Heikkilän (2014, 14) mukaan tutkimuksen lähestymistavan valinnan tarkoituksenmukaisuus riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta, ja joissain tutkimuksissa voidaan onnistuneesti hyödyntää molempia menetelmiä samanaikaisesti. Voidaankin todeta, että näiden kahden tutkimustyyppin tarkkarajainen erottaminen toisistaan on vaikeaa ja jopa tarpeetonta. Tutkimusmenetelmät tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä, eikä toistensa vastakohtina, saati kilpailevina suuntauksina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2016, 135-136.)

Hirsjärvi ym. (2016, 138) kehottavat, että tutkimusstrategiaa valittaessa voidaan pohtia, mikä tarkoitus tai tehtävä tutkimuksella on. Valintaa voi helpottaa tutkimuksen luokittelu sen erityispiirteiden mukaan: onko kyseessä kartoittava, selittävä, kuvaileva vai ennustava tutkimustyyppi. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja ilmiöitä, kehittää hypoteeseja ja katsoo tulevaisuuteen. Kartoittavalle tutkimukselle tyypillinen tutkimusmuoto on kvalitatiivinen tutkimus. Selittävä tutkimus etsii ja tunnistaa selitystä ongelmaan tavallisesti kausaalissa muodossa. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista, tilanteista tai henkilöistä sekä tallentaa näistä ilmiöistä keskeisiä piirteitä. Selittävässä ja kuvailevassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusstrategiaa tai näiden yhdistelmää eli triangulaatiota. Ennustava tutkimus ennustaa ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksia ilmiöstä ja tällöin käytetään eksperimentaalista strategiaa. Nämä piirteet ovat suuntaa antavia ja usein tutkimus voi olla useamman piirteen yhdistelmä.

Tutkimusongelman luonteesta johtuen tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena oli löytää laaja-alaisia vastauksia koetuista muutoksista ja niiden johtamisesta.

5.1 Teemahaastattelu ja benchmarking kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruun muodoista on haastattelu. Menetelmänä haastattelu on joustava ja se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa on monia etuja. Se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa, selventää vastauksia ja syventää saatuja tietoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.) Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina, parihaastatteluina tai ryhmähaastatteluina, ja tutkimuksessa näitä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä (Kananen 2008, 74).

Haastattelutilanteessa voidaan pyytää perusteluita mielipiteille ja pyrkiä löytämään motiivit vastausten taustalta. Haastateltava luo merkityksiä ja on aktiivinen subjekti tutkimuksessa, kun hän voi tuoda esiin itseään koskevia asioita vapaasti. Tutkijan saattaa olla vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia, erityisesti kun tutkitaan vähän kartoitettua tai tuntematonta aihetta. Haastattelun aiheiden järjestystä on mahdollista säännellä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-36; Hirsjärvi ym. 2016, 205.) Hirsjärvi ym. (2016, 206) näkevät haastattelun eduiksi vastaajien tavoittamisen jälkikäteen, mikäli aineistoa tarvitsee esimerkiksi täydentää.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelulla voi olla haittoja. Se vie tyypillisesti paljon aikaa ja erityisesti haastattelun litterointi on hidasta. Haastattelusta syntyy erilaisia kustannuksia, kuten materiaali- ja matkakuluja. Haastattelun joustavuuden hyödyntäminen edellyttää haastattelijalta taitoa ja kokemusta haastattelutilanteista. Haastattelun luotettavuutta heikentää virhelähteet, joita voi aiheutua haastattelijan tai haastateltavan taipumuksista. Haastattelijan kysymyksenasettelu voi olla johdattelevaa tai haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suositeltavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35; Hirsjärvi ym. 2016, 206). Kananen (2014, 71) lisää, että puhekielen moninaisuus vaatii haastattelijalta herkkyyttä vastauksien tulkinnan muodostuksessa. Hirsjärvi ym. (2016, 206) huomauttavat, että haastateltavalla voi olla esimerkiksi kulttuurisista syistä tarve esiintyä niin sanottuna hyvänä kansalaisena, tai paljon tietävänä henkilönä. Haastateltava voi tällöin kokea vastuuta moraalisten velvollisuuksien täyttämistä ja tulee antaneeksi tietoja, joita ei tutkijan toimesta kysytä.

Haastattelun lajeja tyypitellään useasti sen strukturoinnin mukaan tutkimushaastattelun eri lajeihin. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymysten ja väitteiden määrä, muoto ja esittämisjärjestys ovat täysin määrättyt ja tarkasti säädellyt. Strukturoimaton haastattelu on vapaasti kulkeva tilanne, jossa keskustellaan tietyn aiheen tai alueen sisällä. (Hirsjärvi ym. 2016, 208). Tämä tutkimushaastattelun laji on eniten keskustelunomainen ja siinä haastattelijat pyrkii selvittämään haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, tunteita ja mielipiteitä

keskustelun kuluessa. Vilkka (2015, 127) täsmentää, että tutkijan tehtävä haastattelussa on syventää vastauksia sekä kyetä rakentamaan haastattelun eteneminen vastausten mukaan. Strukturoimattomassa haastattelussa ei käytetä valmista runkoa ja aihe saattaa muuttua keskustelun edetessä. Se vie tyypillisesti paljon aikaa ja vaatii useita haastattelukertoja. Haastattelijalla tulisi olla taitoa ja kokemusta tämänkaltaisista haastatteluista, koska haastattelurungon puuttuessa haastattelijan on esimerkiksi kyettävä ohjaamaan haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2016, 208.)

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa teemat eli aihealueet ovat ennalta tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja eivätkä ne ole tietyssä järjestyksessä. (Vilkka 2015, 124.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) listaavat eri tutkijoiden näkemyksiä puolistrukturoidusta haastattelusta. Kaikkien mukaan lähtökohta on se, että jokin haastattelun näkökanta on päätetty, mutta kysymyksien järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella. Kysymyksien sisältö säilyy aina samana ja haastateltava voi antaa vastaukset omin sanoin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) huomauttavat, että teemahaastattelun yhdenmukaisuuden vaatimukset voivat vaihdella tutkimuksista riippuen.

Teemahaastattelua voi kuvata keskusteluksi, joka tapahtuu pääosin tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Tutkija pyrkii selvittämään haastateltavalta häntä kiinnostavat ja tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat. Tutkijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt aihealueet käydään läpi, vaikka eri teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluiden välillä. (Aaltola & Valli 2010b, 26-28.) Kananen (2014, 76) täsmentää, että itse keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Tutkija käy teemat läpi haastateltavan kanssa, huolehtii siitä, että keskustelu kulkee aihealueen sisällä, mutta haastateltava saa kertoa vapaasti aiheeseen liittyen kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) korostavat, että teemahaastattelun vapaasta luonteesta huolimatta haastattelutilanteessa ei voida kysellä mitä vain, vaan etukäteen valittujen teemojen on perustuttava tutkimuksen viitekehukseen ja keskustelussa pyritään saamaan merkityksellistä tietoa tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Kananen (2014, 77) jatkaa, että keskustelun kautta tutkija oppii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tämä ymmärrys tuottaa uusia kysymyksiä, joilla keskustelun aihepiirejä syvennetään ja laajennetaan.

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastatteluja aineistokeruumenetelmänä, jotta tutkimuksessa tavoitettaisiin syvä ymmärrys kohdeorganisaation kokemuksista muutostilanteissa. Teoreettisen viitekehyyksen pohjalta teemat olivat selkeät, mutta tutkimuksessa haluttiin tavoittaa intuitiivinen ja kokemusperäinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tilan tavoittamiseen puolistrukturoitu teemahaastattelu koettiin tarkoituksenmukaisimmaksi vaihtoehdoksi.

Benchmarking-arviointi tarkoittaa vertaamista, vertailua ja kiinnostusta siihen, miten toiset toimivat ja tekevät. Sen tarkoituksena on ollut alun perin etsiä parhaita käytäntöjä toisista organisaatioista ja löytää niistä soveltamiskelpoisia ratkaisuja omaan organisaatioon. Nykyään benchmarkingin käyttö on laajentunut toimivien käytänteiden tutkimisesta saman alan organisaatioista ja oman organisaation eri osista. Oman ja muiden toiminnan arviointi ja vertaaminen edistää kilpailuasemaa; oman toiminnan taso selkiytyy ja toisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä. (Hämäläinen & Kaartinen-Koutaniemi 2002, 10-13.)

Toimintatapojen muuttaminen voi olla hidasta, kun henkilöstö on tottunut toimimaan tietyllä tavalla eikä välttämättä osaa etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja. Benchmarking on keino nopeuttaa organisaation oppimista jaetun tietoisuuden avulla. Benchmarkingin keskeinen arvo on kommunikoinnissa, ja se esittelee yhteisöllisen oppimisen muutoksen välineenä. Se voi luoda turvallisuutta ja vähentää epävarmuutta vertaamalla ja refleктоimalla muutoksia sekä toimintaa aiemmin tehtyyn ja toteutettuun. Viitala (2013, 204) täydentää, että onnistuneiden käytäntöjen näkeminen saattaa auttaa erityisesti silloin, kun omaan muutosprosessiin ja sen ratkaisuun kohdistuu epävarmuuden tunnetta tai ennakkoluuloa. Onnistuneesti toteutettu benchmarking mahdollistaa jatkuvan oppimisen, innovaation ja kehityksen. Se auttaa tunnistamaan hyväksi havaittuja käytäntöjä ja oivalluksia vaihtoehtoisiin toimintatapoihin. (Niinikoski 2005, 8-10.)

Viitala (2013, 203) toteaa benchmarking-menetelmän antavan suuntaa, ideoita ja kiinnekohtia kehitystyölle auttaen paikantamaan kehittämistarpeita. Hän täsmentää tämän toimintovertailumenetelmän antavan enemmänkin vertailukohtia kuin mallia, koska toisen yrityksen käytäntöjä on harvoin mahdollista kopioida sellaisenaan. Hämäläisen ja Kaartinen-Koutaniemen (2002, 10-13) mukaan benchmarking-arviointi voi tarkoittaa lähes mitä hyvänsä vertailevaa arviointia, ja he ovat luetelleet julkaisussaan useita luokituksia.

Benchmarking-prosessi alkaa kehityskohteen valinnasta. Seuraavaksi suunnitellaan projekti ja analysoidaan kehittämiskohteenä oleva prosessi tai toiminto. Tämän jälkeen etsitään kumppani ja sovitaan toteutettavasta benchmarkingista. Vierailu valmistellaan laatimalla tarkoituksenmukaiset kysymykset ja jakamalla vastuut esimerkiksi kysymisen ja dokumentoinnin osalta. Kysymykset on hyvä toimittaa etukäteen vierailun kohteelle. Vierailun jälkeen analysoidaan saatuja tietoja ja arvioidaan niiden toteuttamiskelpoisuutta omassa organisaatiossa. Viimeisenä vaiheena on oman toiminnan kehitys saatujen ideoiden pohjalta. (Viitala 2013, 204.)

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään benchmarkingia parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi. Toimeksiantajayrityksen kahden eri organisaation samankaltaisten hankkeiden vuoksi benchmarking-haastattelulla pyrittiin selvittämään kokemuksia jo toteutetun hankkeen

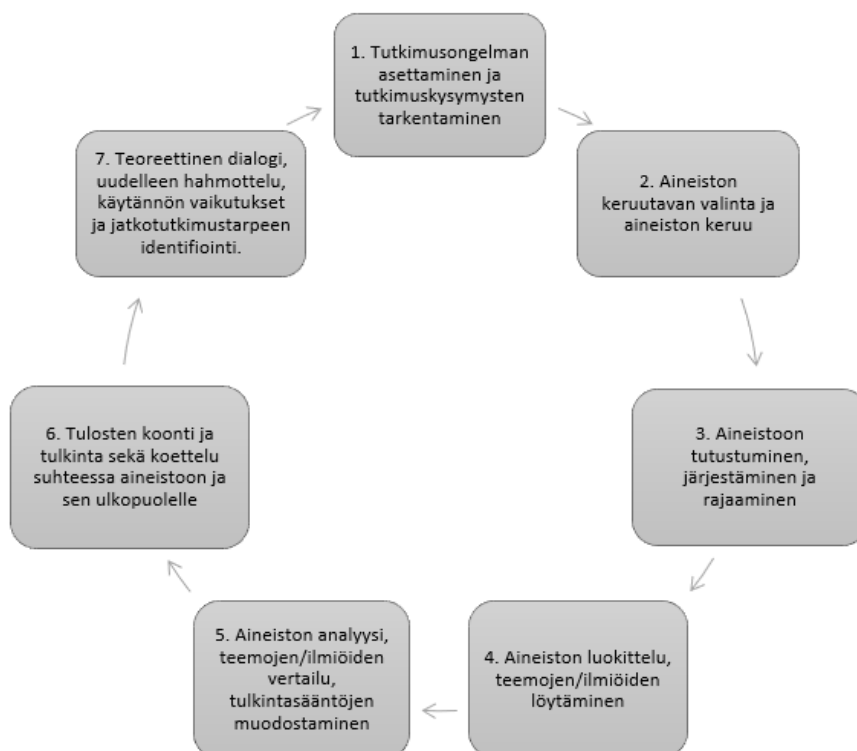
pohjalta. Kokemusperäiset tulokset mahdollistavat jatkuvan oppimisen, innovaation ja kehityksen organisaatioiden kesken.

5.2 Kvalitatiivisen aineiston analysointimenetelmät

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 11) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston systemaattiseen analyysiin tai tulkintaan ei voida tarjota yhtä edes yleispätevää ohjetta. Tästä syystä aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla hankalaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-36). Hirsjärvi ym. (2016, 207) lisäävät, että konteksti- ja tilannesidonnaisuuden vuoksi tulosten yleistämisessä tulee olla tarkkana. Kananen (2008, 24) huomauttaakin, että analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan toiminta, joka ohjaa itsessään koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta.

Aineiston analyysiin on useita eri lähestymistapoja. Aineiston runsauden ja laajuuden vuoksi on suositeltavaa, että aineiston kerääminen, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen kannattaa aloittaa samanaikaisesti ja mahdollisimman aikaisin. Aineiston analyysia edeltää siihen tutustuminen, järjestäminen ja luokittelu, jotka luovat pohjan analyttisten teemojen vertailulle ja kokonaisuuksien muodostamiselle. (Ruusuvuori ym. 2010, 10-11; Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-136).

Aineiston analysointi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen, kuten kuvio 4 osoittaa.



Kuva 1: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2010, 12)

Analyysin vaiheet limittyvät toisiinsa ja tapahtuvat osittain päällekkäin. Eri vaiheista palataan takaisin aiempiin kysymyksiin niitä arvioiden ja tarkentaen. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Hirsjärvi ja Hurme avaavat kvalitatiivisen eli laadullisen analyysin pääpiirteittäin neljän eri kohdan avulla. Analyysin tekeminen voi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkija tekee havaintoja ilmiöistä, tyypittelee malleja ja kerää lisää aineistoa tarkistaakseen hypoteesejaan ja kehittämiään malleja. Havaintoja tehdään läheisesti tutkittavasta materiaalista ja sen kontekstista. Laadullisen tutkimuksen aineisto säilyttää sanallisen muotonsa toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä. Analyysitekniikoita on useita ja laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja analysointitekniikoita. Tutkija voi esimerkiksi käyttää joko induktiivista, eli aineistolähteistä, tai abduktiivista päättelyä, jossa tutkija pyrkii todentamaan aineiston avulla jotkin tietyt teoreettiset johtoideat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Aaltola ja Valli (2010a, 182-183) täsmentävät, että teemahaastattelun aineistoanalyysissä käytetyimpiä muotoja ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen tutkimustapa. Aineistolähtöinen tapa on rakentaa teoria aineistoista. Teoriasidonnaisessa tavassa analyysissä on teoriasidonnaisuutta, mutta se ei suoraan pohjaudu teoriaan. Teorialähtöinen analyysi lähtee perinteisesti teorian käsittelystä ja siihen palataan tutkimuksen empiirisen osuuden tulosten kanssa.

Kvalitatiiviselle aineistolle tyypillistä on aineiston ja tutkimusongelman tiivis vuoropuhelu. Suorien vastausten puuttuessa tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. Äänitallenteen litterointi on olennainen osa aineistoon tutustumista ja sen avulla aineisto muuttuu helpommin hallittavaksi. Litteroinnin tarkkuus määräytyy suhteessa tutkimustehtävään. Laajaa aineistoa ei välttämättä ole tarpeen purkaa kokonaan vaan voidaan valikoida tutkimusongelman kannalta olennaiset osat, mutta valikointiperusteiden on oltava pohdittuja ja perusteltuja. Valikointiperusteita tulee noudattaa systemaattisesti. (Ruusuvuori ym. 2010, 13).

Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestää teemoittain. Tässä vaiheessa ei ole tarkoitus karsia aineistoa vaan ainoastaan järjestellä sitä loogisesti. Teemoittamisen jälkeen aineistoa tulkitaan lukemalla se useaan kertaan ja muistiinpanojen avulla kirjataan merkittäviä kohtia, teoreettisia kytkentöjä ja pohdintoja. Tämän jälkeen aineistoa tulee pyrkiä tiivistämään ja jäsentämään niin, että mitään olennaista ei poisteta vaan aineiston informaatioarvo kasvaa. Tähän sopii hyvin aineiston tematisointi tai tyypittely. Tematisoinnissa aineistoa ryhmitellään ja sieltä nostetaan esiin kiinnostavia sitaatteja. Tyypittelyssä aineistosta muodostetaan yleisimpiä tyyppisiä, jotka havainnoivat vastauksia laajemminkin. (Aaltola & Valli 2010a, 189-193.)

Laadullisessa tutkimuksessa on usein kyse aineiston mielenkiintoisempien kohtien esiin nostamisesta enemmän kuin aineiston tasapuolisesta kuvaamisesta. Aineistoista voidaan tematisoinnin tai tyypittelyn jälkeen nostaa antoisuudeltaan merkittävimpiä asioita ja rakentaa näin

tapauskuvauksia tai tyyppejä. Tässä vaiheessa aineistosta kirjoitetaan auki edellisen analysoinnin vaiheen niin sanotut parhaat palat. Seuraavaksi tulkintaan tuodaan mukaan kytkentä jo käsiteltyyn teoriaan. Tutkijalle jää harkinnanvaraiseksi se, missä järjestyksessä hän aineistoon käsittelee ja mikä on tutkimuksen näkökulma. (Aaltola & Valli 2010a, 193-199.)

5.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen aineiston arviointi perustuu vakiintuneisiin käsitteisiin ja yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja tarkkuutta niin, että saman henkilön kohdalla tutkimusta toistettaessa saadaan tismalleen sama tulos, tutkijasta riippumatta. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Tämän pitäisi näkyä jo suunnitellussa tutkimusasetelmassa ja aineiston kausaalisisessa analyysissä. (Kananen 2014, 146-147.) Toisaalta validiteetilla haetaan kuvausten, johtopäätösten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettimittaukset ovat helpommin huomioitavissa, sillä tutkimusasetelma voidaan suunnitella etukäteen määrittelemällä otos, otanta ja analyysimenetelmät mitattavine muuttujineen tilanteeseen sopiviksi. (Kananen 2008, 123.) Vilkan (2015, 193) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa suhtautuminen näiden käsitteiden käyttöön poikkeaa kvantitatiivisesta tutkimustyyppistä ja nämä perinteiset pätevyys- ja luotettavuuden mittarit eivät välttämättä toimi. Hirsjärvi ym. (2016, 232) lisäävät, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin jollain tavalla arvioida huolimatta tutkimustyyppistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan mitata tarkastelemalla henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksia ja niiden yhteensopivuutta näihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen välillä. Tutkijat usein pyrkivätkin kertomaan tarkasti, miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta tutkija voi nostaa selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Aineiston keruumenetelmät ja toteutustavat tulee esittää selkeästi ja totuudenmukaisesti. Käytännössä tutkija siis kertoo esimerkiksi haastatteluihin käytetyn ajan, häiriötekijät sekä mahdolliset virhetulkinnat ja tekee tilanteesta itsearviointin. Tutkimuksen tulosten tulkinnoissa tutkijan on tarkasti kerrottava, millä perusteella hän on tehnyt päätelmänsä saaduista vastauksista. Tulkintojen luotettavuutta voi lisätä suorilla haastatteluotteilla tai muilla tutkimusdokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2016, 232-233.)

Grönforsin (1982, 178) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yhdistyvät tutkijan ja tutkittavan arvomaailmat ja käyttäytyminen, jotka muodostuvat muun muassa koulutuksen, työn ja persoonallisuuden kautta. Taustatekijät vaikuttavat tutkijan tapaan tarkastella tutkittavaa ja saatuja aineistoja. Tutkimusta voidaan jossain määrin kutsua näiden kahden, eli tutkijan ja tutkittavan, maailmojen synteeksiksi. Mitä tarkemman kuvan tutkimuksen kulusta voi esittää, sitä validimpaa tutkimus on.

Kanasen (2008, 124-125) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tukee aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, arviointi ja toistettavuus. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan saturaatiota eli kylläntymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineistoa on paljon, jopa liikaakin. Tutkijan tehtäväksi jää rajausta, joka on aina tapauskohtainen ja harkinnanvarainen. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkinta koskee koko kerättyä aineistoa, eikä ainoastaan satunnaisotoksia. Arvioitavuus merkitsee sitä, että tutkimusmateriaali eri vaiheineen on tarkkaan dokumentoitu. Tätä seuraa toistettavuus, eli tutkimuksen ulkopuolinen henkilö voisi todentaa dokumentoitujen materiaalien avulla samaa analyysia kuin mitä tutkija on jo tehnyt.

6 Henkilöstön kokemukset muutosprosesseista

Tutkimuksen benchmarking-arviointi oli Hämäläisen ja Kaartinen-Koutaniemen luokituksista pääosin parhaita käytänteitä omaksuvaa, sisäistä sekä laadullista. Arviointi tapahtui oman yrityksen eri osastojen välillä: pyrkimyksenä oli nimetä ja luokitella havaintoja sanallisesti sekä identifioida toisen osaston laadukkaat toimintatavat ja soveltaa niitä kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään uusia ilmiöitä ja ymmärtämään syitä näiden takana. Tästä syystä sekä benchmarking-osio että kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksien keruu toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä sekä kasvotusten että Skype-videohaastatteluina. Teemahaastattelun runkoon valmistauduttiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastatteluun valittiin teemoja muutoksen eri vaiheista, rooleista, johtamisesta sekä viestinnästä ja osallistumisesta. Haastatteluun sisällytettiin vapaan keskustelun lisäksi erilaisia väittämiä, joiden tarkoituksena oli herätellä haastateltavaa ajattelemaan ilmiötä usealta eri kannalta. Väittämät kysymyksineen noudattivat avoimen kysymyksen periaatteita. Tutkimuksessa kerättiin havaintoja nykytilasta sekä näkemyksiä siitä, millaiset toimintatavat, keinot tai käytännöt olisivat tärkeitä tekijöitä muutosprosessien onnistumisissa.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja niistä tehtiin muistiinpanoja. Nauhoitukset litteroitiin omiksi tiedostoikseen ja lopulta koostettiin yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Litteroituun aineistoon tutustuttiin lukemalla aineistoa ensin kokonaisuutena. Aineistosta kerättiin merkittävimmät teemat, jotka tarkistettiin kvantifioimalla aineisto eli havainnoimalla, kuinka monta kertaa teemoihin liittyvät sanat toistuivat aineistossa.

Eri teemojen väliltä pyrittiin edelleen löytämään toistuvuuksia, ja teemoja tiivistettiin tutkimuksen osalta merkittävimpiin luokkiin. Tiivistyksen jälkeen aineistoa järjesteltiin uudelleen ja muodostettiin tarkemmat tulkintasäännöt. Lopuksi tuloksia tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja varmistuttiin teemoittelun ja tulkintasääntöjen validiteetista.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi aineistosta nostettiin esiin merkittävimpiä suoria lainauksia Hirsjärven ym. kehotuksen mukaisesti. Luotettavuuden lisäksi suorien lainausten käyttäminen sisältöanalyysin osana tuotti arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista kohdeorganisaatiolle.

6.1 Benchmarkingin tulokset ja analysointi onnistuneesta muutoksesta

Kohdeyrityksen toisessa yksikössä on toteutettu vastaavanlainen sähköisten työtilojen muutos omana projektinaan. Tämän tutkimuksen benchmarking-osiossa haastateltiin jo toteutuneen projektin avainhenkilöitä. Benchmarkingista sovittiin etukäteen puhelimitse. Haastattelukutsut lähetettiin hyvissä ajoin puolitoista kuukautta ennen varsinaista haastatteluajankohtaa ja kutsussa esiteltiin haastattelutilaisuuden tavoite ja tarkoitus.

Haastattelu toteutettiin Skype-videohaastatteluna 30.1.2019 ja haastattelun kesto oli 1,5 tuntia. Haastattelun alussa korostettiin sitä, että haastateltavat ovat subjekteja, jotka saavat vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita. Haastateltaville korostettiin edelleen haastattelun luottamuksellisuudesta ja anonymiteettisyydestä. Analysoinnissa ja tulosten esittelyssä ei tuoda esiin haastateltavien nimiä eli vastauksia ei voi kohdistaa tiettyyn vastaajaan, kun esimerkiksi päädytään käyttämään suoria lainauksia. Haastattelu nauhoitettiin luvan kanssa ja siitä tehtiin lisäksi muistiinpanoja.

Benchmarkingin kohteena olevan yksikön haastateltavat kertoivat sähköisiin työtiloihin liittyvän projektin käynnistyneen alun perin jo useita vuosia sitten. Ensimmäisessä vaiheessa sähköiset työtilat luotiin ensimmäisen kerran ja fokus oli paperisten dokumenttien ja ohjeistusten muuttamisessa digitaaliseen muotoon. Tämän jälkeen sähköisiä työtiloja muokattiin intensiivisemmin kohti nykytilaa ja tässä vaiheessa yksikkö nimitti kaksi sähköisten työtilojen kehityksestä vastaavaa asiantuntijaa. Läpiviennistä ja muutoshallinnasta vastasi yksi avainhenkilöistä. Projektilla oli kirjallinen projektisuunnitelma ja projektissa noudatettiin suunnitelmallisuutta. Avainhenkilöillä oli selkeä visio siitä, mikä ero nykytilan ja tulevan välillä on. Kotterin (1996, 59-63) mukaan muutos lähteekin visiosta, joka selkiyttää muutoksen suuntaa, luo raamit ja tarjoaa kuvaa siitä, miltä tulevaisuus näyttää.

Muutosprosessi alkoi selvityksellä, jossa kartoitettiin henkilöstön työtehtäviinsä tarvitsema informaatiokokonaisuus ja henkilöstöltä tämän tiedon etsimiseen kuluva aika. Kartoituksella pyrittiin saamaan selville, mitkä työvaiheet vievät turhaa aikaa ja mitä voisi tehdä tehokkaammin. Tämän tiedon avulla kyettiin laskemaan liiketoimintahyödyt ja tehtiin näkyväksi se, kuinka paljon yksikössä kuluu henkilötyöpäiviä turhaan tiedon rikkonaisuuden vuoksi. Tätä tietoa käytettiin rahoituksen saamiseksi ja konkretisoimaan tarve muutokselle. Kaiken tiedon haluttiin olevan yhtenäistä ja saatavilla samanlaisena ja samanaikaisesti läpi yksikön. Ohjeiden lisäksi sähköisten työtilojen haluttiin sisältävän erilaisia johtamistyökaluja sekä toimivan pääasiallisena viestintäkanavana perinteisen sähköpostin sijaan. Kartoitusvaiheessa henkilöstöä

kuin huomaamatta valmisteltiin muutokselle ja samalla henkilöstöä heräteltiin muutoksen tarpeellisuuteen ja sen tuomiin hyötyihin. Sähköisten työtilojen tuoma hyötynäkökulma loi myönteisen ja odottavan tunnelman. Kotter (2009, 11) toteaa, että kriittisin vaihe muutostilanteissa on aidon muutostahdon varmistaminen. Kun muutostahto on varmistettu, kyetään tunnistamaan ja määrittelemään kriittiset tekijät ja kokoamaan sitoutuneet tiimit muutoksen toteuttamiseen.

Henkilöstö osallistettiin muutokseen heti alkuvaiheesta alkaen. Käytännössä tämä toteutui niin, että henkilöstön keskuudesta koottiin työryhmiä, jotka kokoontuivat säännöllisesti. Työryhmiin osallistuminen tapahtui vapaaehtoisperiaatteella. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajaa näkökulmaa siten, että kaikki oleelliset sidosryhmät olisivat edustettuina.

”Kyllä mä sanoisin (osallistamisen tarve) oli jo sieltä ihan alkutaipaleelta asti. Jos mä oisin tehnyt tän työtilan yksin niin ei se välttämättä olis yhtään sellainen, kun sen pitäis olla. Kun sä saat olla vaikuttamassa siihen, miten sen pitää olla, pystyttiin keskustelemaan ja tuomaan niitä ideoita, että mikä on kunkin ajatuspolku, mitä tietoa ja kuinka niin kyllä sillä on ollut suuri, suuri merkitys. --- Kyllä se otetaan heti vahvemmin vastaan, jos on saanut olla vaikuttamassa siinä asiassa. Ja saa tietenkin erilaisia näkemyksiä siihen, että miten tieto esitetään, miten se ilmaistaan.”

Työryhmiin osallistuvien henkilöiden tehtäviin kuuluivat muun muassa edustamansa tiimin osalta tiedon ja toiveiden kerääminen ja toisaalta tiedon jakaminen omalle tiimilleen. Voidaan tulkita, että avainhenkilöt hyödynsivät muutosagentteja onnistuneen muutosprosessin toteutuksessa. Valpola ym. (2010, 126) kuvaavat, että muutosagentit ymmärtävät muutoksen kokonaiskuvan ja ovat avoimia erilaisille näkemyksille ja tunteille. Muutosagenttien viestintä on jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Mattila (2007, 72-75) täydentää, että muutosagentteina toimivat henkilöt nauttivat muuttuvasta toimintaympäristöstä ja jakavat innostustaan muualle organisaatioon.

Muutosagenttien toimesta henkilöstön ääni saatiin kuuluviin. Muutosagentit veivät avainhenkilöille toiveen, että työryhmien lisäksi perustettaisiin uusi niin sanottu demoryhmä. Demoryhmän toivottiin koostuvan jälleen vapaaehtoisperiaatteen mukaisesti. Ryhmään osallistuvien tehtävänä oli antaa palautetta suunnitelluista muutoksista, kehitysehdotuksia ja toisaalta toimia kehittäjille neuvonantajina. Henkilöstön pyynnön mukaisesti avainhenkilöt kartoittivat osallistumishalukkuuden ja kokosivat demoryhmän. Nämä henkilöt saivat oikeudet suljettuun testiympäristöön, jossa he pääsivät kokeilemaan ja testaamaan kehitystyön tulokset käytännössä ennen niiden viemistä oikeaan tuotantoympäristöön. Toiminta organisoitiin joustavaksi verkkoympäristön avulla, jolloin demoryhmän ei tarvinnut kokoontua fyysisesti samassa paikassa tai samaan aikaan.

”Sellaista palautetta saatiin jossain vaiheessa, että voisko olla tällainen demoryhmä. Että joiltain tietyiltä henkilöiltä, jotka saisi itse vapaaehtoisesti tulla mukaan tähän antaa palautetta ja vinkkejä tekemiselle, kehitysehdotuksia ja heille voi laittaa kysymyksiä siitä miltä tällainen uudistus näyttäisi. Niin se me perustettiin. Laitettiin kyse-lyä siitä, että kuka olis kiinnostunut tulemaan mukaan tällaiseen demoryhmään.”

Yksikön muutoksessa havaittiin vastarintaa hyvin vähän. Havaittu vastarinta oli pääosin epävarmuutta ja epäilyksiä uuden sähköisen työtilan toimivuudesta ja luotettavuudesta. Käyttäjiä huoletti tiedonsaannin oikeellisuus ja ajantasaisuus. Lisäksi huomattiin, että vanhoista työtavoista irtaantuminen näyttäytyi jonkinasteisena muutosvastarintana. Pirisen (2014, 99) mukaan yksi merkittävistä muutosvastarinnan syistä on juuri luopumisen pelko tutuista työvälineistä.

Muutosvastarintaan reagoitiin keskusteluilla ja osallistamisella. Uuden mallin rinnalle jätettiin hetkellisesti vanha pohja rinnakkaiskäyttöön, mikä teki siirtymisen helpommaksi ja lisäsi totuttelu-aikaa. Tämä käsittelytapa on Åhmanin (2004, 85) mukaan toimiva. Kaksisuuntainen vuorovaikutuksellinen dialogi lisää tietoa uudesta asiasta.

Avainhenkilöt havaitsivat, että odotukset uudesta sähköisestä työtilasta olivat korkealla ja käyttäjät kaipasivat vielä laajempaa uudistusta työtilan hakutoiminnon kanssa. Odotuksiin vastattiin yksityiskohtaisella koulutuksella, jotta uudistetusta mallista saisi suurimman mahdollisen hyödyn päivittäiseen työskentelyyn.

Yksikön henkilöstön osallistamisen lisäksi muutoksen läpiviennissä huolehdittiin siitä, että erityisesti esimiestaso toimi muutoksen edellyttämällä tavalla. Käytännössä tämä tarkoitti siirtymistä sähköpostitiedottamisesta uuteen sähköiseen työtilaan, jonne rakennettiin erillinen Tiedote-laatikko. Laatikoon tulleista viesteistä lähetettiin käyttäjälle automaattinen ilmoitus. Esimerkin kautta toimiminen onnistui hyvin ja sähköpostien määrä vähentyi huomattavasti. Rinta-Kannon ym. (2015) mukaan esimerkin voimalla toimiminen ja esimiesten sitoutuminen muutokseen ovat erinomaisia keinoja herättää luottamusta.

”Miten saatiin se muutos läpivietyä niin kyllähän se vahvasti tarkoitti sitä, että esimiestenkin piti muuttaa sitä ajatusmaailmaa, että nyt vaan täällä tiedotetaan. Meillä oli ihan sellainen tiedotelatikko siellä etusivulla, niin kuin meillä on edelleenkin, mikä on tosi hyvä. Tietoa ei enää laitettu sähköpostilla, että nyt tällainen uudistus on tulossa tai nyt tällaista tapahtuu, vaan piti muuttaa se ajatusmaailma, että nyt tiedotetaan vaan täällä.”

Muutoksen viestinnässä keskityttiin tuomaan esiin muutoksen hyödyt käyttäjien näkökulmasta. Viestinnässä painotettiin sitä, että kaiken kehityksen oli tarkoitus helpottaa päivittäistä

työskentelyä ja uutta työtilaa kehitetään ja ylläpidetään käyttäjien tarpeiden mukaan jatkosakin.

”Mehän ollaan alusta alkaen koko ajan puhuttu siitä, että tää (muutos) on vain ja ainoastaan tehty käyttäjiä varten. Kaikki kehitys ja kaikki lisäykset ja kaikki muutokset tehdään siitä näkökulmasta, että se on nyt meidän työntekijöille helppo ja tehokas työkalu, et se on yks työkalu mitä me ylläpidetään heidän tarpeen mukaan.”

Avainhenkilöt huomasivat, että tämä viestinnän linjaus varmisti sen, että he saivat aktiivisesti palautetta ja kehitysehdotuksia. Avainhenkilöt kävivät säännöllisesti ryhmäpalavereissa paikan päällä varmistamassa sen, että tieto muutoksen kulusta kulkeutui oikein ja siitä oli mahdollisuus keskustella. Viestintä oli jatkuvaa, vuorovaikutuksellista ja monikanavaista.

”Mä siitä jatkuvasti puhuin jokaisessa tilanteessa, joka tätä vähänkään liippasi. Mä kerroin siitä, miksi tää on meille tehty ja mikä on sen tarkoitus.”

Voidaan todeta, että viestintä on ollut Stenvallin ja Virtasen (2007, 62-64) kuvaileman dialogisen työyhteisöviestinnän mukaista. Viestinnän monimuotoisuutta lisäsi sähköiseen työympäristöön lanseerattu ”takahuone”, jossa jokainen työntekijä pääsi jakamaan ajatuksia, ohjeita tai muita työntekoon liittyviä asioita oman tiiminsä kesken.

Kaikki kolme avainhenkilöä nimesivät henkilöstön osallistamisen merkittäväksi tekijäksi muutoksen onnistumiselle. He huomauttivat, että huolimatta suurehkoista osallistujajoukosta ristiriitoja ei syntynyt. Hyvällä yhteistyöllä ja avoimella keskustelulla yhteinen ymmärrys löytyi kaikissa tilanteissa ja toimet saatiin jalkautettua onnistuneesti. Erään ajanjakson ajan toinen kehittäjästä työskenteli samoissa tiloissa tiiviissä yhteistyössä tärkeiden sidosryhmien kanssa. Voidaan tulkita, että tämän ratkaisun avulla yhteistyö sujuvoitui entisestään ja henkilöstön osallistaminen tapahtui linjatyon lomassa.

”Ei mitään sellaista suurempaa ristiriitaa missään vaiheessa. Saatiin aika hyvin yhteistyöllä ja keskustelemalla aina niissä työryhmissä niin läpivietyä ja löydettyä se yhteinen näkemys. Kaikki pääsi oikeasti siitä alusta lähtien vaikuttamaan ja näkemään sen projektin eri vaiheet ja mitä kaikkea siihen kuuluu ja niin edelleen. Varmasti on edesauttanut osaltaan sitä hyvää lopputulosta.”

Projektin onnistumista arvioidessaan avainhenkilöt nostivat esiin kaksi tekijää, johon olisi voinut panostaa vielä enemmän. Avainhenkilöt pohtivat, että osallistamisen ja käyttäjälähtöisyyden olisi voinut ottaa osaksi tekemistä vahvemmin uudistuksen jokaisessa vaiheessa. Tämän lisäksi selkeä suunnitelmallisuus olisi jälkikäteen ajateltuna kaivannut enemmän huomiota. Åhman (2015, 79-81) huomauttaakin, että muutoksen toteuttamisessa määrätietoisuus ja

selkeä organisointi ovat avaintekijöitä. Hän kannustaa eri suunnitelmien laatimiseen toimenpiteineen ja aikatauluineen.

Kehityksestä vastaavat henkilöt nostivat onnistumisen avaintekijöiksi esiin riittävän ajankäytön mahdollisuuden, ja yhtä tärkeänä omat vaikuttamismahdollisuutensa. He kokivat, että toiminnasta vastaava päällikkö oli antanut heille suuren vapauden ja valtuudet tehdä ja kokeilla erilaisia ratkaisuja, eikä byrokratiaan mennyt aikaa. Vetäjä vastaavasti nimesi kehittäjien toimineen heille annettujen valtuuksien mukaisesti. He kykenivät jopa huomioitavan oma-aloitteisesti löytämään tarvittavat ratkaisumallit ongelmatilanteisiin ilman vahvaa työohjausta. Tästä voi havaita sen, että Martelan ja Jarenkon (2014, 36-37) kuvaama mahdollistava johtaminen toteutui henkilöiden kohdalla esimerkillisesti. Tällainen johtamismalli antaa mahdollisuuden työntekijän kyvykkyyden kasvuun, kun autonomiaa ja omaehtoisuutta tuetaan.

Uuden sähköisen työtilan koulutukset toteutettiin yhteistyössä eri osastojen kanssa niin, että niihin oli mahdollisuus osallistua paikan päällä sekä etäyhteyden kautta. Koulutuksessa painotettiin edelleen sitä, että uusi sähköinen työtila on rakennettu yhteistyössä käyttäjien kanssa ja painotettiin uuden mallin hyödyllisyyttä. Koulutus koostui lyhyestä noin 5-10 minuutin teoriaosuudesta, jossa esiteltiin tuotteen historiaa. Tätä seurasi noin 20 minuutin käytännön esimerkkien näyttäminen eli kerrottiin, miten kokonaisuus on rakennettu ja mitä tietoa mistäkin löytyy. Kouluttajat kannustivat henkilöstöä tutustumaan uuteen sähköiseen työtilaan oma-aloitteisesti.

”Vedettiin nämä koulutukset yhdessä osastojen kanssa kaikille käyttäjille, eli sekä livenä että Skype-mahdollisuutena. Siinä ehkä annettiin sitä kuvaa, että tää on tehty yhteistyössä osastojen kanssa, tää on kaikkien intressi ja halutaan tarjota tällaista loistavaa työkalua kaikkien käyttöön. Siinä saatiin tuotua sitä kuvaa, miksi tähän on ryhdytty. Pystyttiin esittelemään sen työtilan käyttö, et mikä tää on ja miten sitä tietoa sieltä haetaan, ja silloinhan palaute oli erittäin positiivinen.”

Keskustelussa tuli ilmi, että muutoksen jalkautumisen seuranta, arviointia ja palautteenkeruuta tehtiin aktiivisesti. Konkreettisenä mittarina oli muun muassa työkalu, jonka avulla seurattiin, oliko jonkin tietyn sivuston käyttö lisääntynyt tai laskenut tai mitä sivua käytettiin eniten. Tällä kyettiin arvioimaan esimerkiksi muutosten vaikuttavuutta. Avainhenkilöt kävivät erilaisissa palavereissa kartoittamassa henkilöstön kokemuksia ja kuuntelemassa heidän ajatuksiaan mahdollisista muutoksista tai uudistuksista. Käyttäjiltä pyydettiin palautetta ja ehdotuksia muun muassa SurveyPal-kyselyillä. Näiden lisäksi sähköisiin työtiloihin toteutettiin niin sanottu Ota yhteyttä -laatikko, jonka kautta henkilöstö pystyi ilmoittamaan havaitsemansa puutteet, tarvitsemansa lisäykset tai muut kehitysehdotukset. Voidaan havaita, että

muutos oli onnistuneesti juurrutettu työyhteisöön Kotterin (2009, 11) muutosprosessin toimintaketjun viimeisen vaiheen mukaisesti.

Voidaan todeta, että benchmarkingin kohteena oleva osasto oli muutosprosessissaan tehnyt useita teoreettisessa viitekehyksessä suositeltuja malleja ja toimenpiteitä. Onnistuneen muutosprosessin elementit käyvät tässä ilmi siten, että henkilöstö oli muutoksessa mukana aktiivisena toimijana, tarvittavat resurssit olivat käytössä, viestintä perustui jatkuvuudelle ja hyödynäkökulmalle sekä koko henkilöstö oli sitoutunut muutokseen.

6.2 Teemahaastatteluiden tulokset ja analysointi muutostilanteista

Teemahaastatteluihin valikoitiin kohdeyrityksen osastolta seitsemän henkilöä. Haastateltavat toimivat eri tiimeissä ja tehtävissä erilaisilla kokemustaustoilla. Otannalla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva kohdeyrityksen osaston nykytilasta muutostilanteissa. Haastattelukutsut lähetettiin hyvissä ajoin puolitoista kuukautta ennen haastatteluiden ajankohtaa ja kutsuissa esitettiin haastattelutilaisuuden keskusteluteemat sekä tilaisuuden tavoite ja tarkoitus. Haastatteluita varten varattiin rauhalliset tilat kohdeyrityksen kokoushuoneista. Haastattelut toteutettiin kolmena eri arkipäivänä muutaman viikon aikana ja jokaiselle haastattelulle varattiin 1,5 tuntia aikaa.

Haastatteluiden alussa korostettiin sitä, että haastateltavat saavat luottamuksellisesti tuoda esiin itseään ja kohdeyritystä koskevia asioita. Haastateltaville korostettiin edelleen haastattelun anonymiteettisyydestä. Haastatteluiden analysoinnissa ja tulosten esittelyssä ei tuoda esiin nimiä eli vastauksia ei voi kohdistaa tiettyyn vastaajaan, kun päädytään käyttämään suoria lainauksia. Haastatteluiden nauhoituksiin pyydettiin lupa ja niistä tehtiin lisäksi muistiinpanoja.

Tulokset olivat johdonmukaisia ja merkittävimmin onnistuneen muutosjohtamisen osa-alueina tutkimuksessa nousivat systemaattinen muutosjohtajuus muutosprosessin alusta loppuun sekä osallistamisen ja viestinnän merkitys.

Haastateltavien näkemysten perusteella on selvää, että organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa. Haastateltavat kokivat, että kohdeyrityksessä koko henkilöstö on pääosin muutoskyvykästä, vaikka jatkuva muutostila voi vaikuttaa työssäjaksamiseen.

”Me ollaan vuodesta 2012 oltu yhtä muutosta tää yritys.”

”Iso merkitys. Meillä on kulttuuri muuttunut tässä viime aikoina tai viimeisten vuosien aikana... Meillä on aiemmin ollut kovin paikoillaan oleva, eli ei olla kehitetty niin kuin olis pitänyt toimintatapoja ja järjestelmiä...”

Järvinen (2014, 87) ja Mattila (2007, 34-36) toteavat, että organisaatiokulttuurilla on merkityksellinen voima ja se välittyy ryhmässä tehokkaasti. Hallitseva organisaatiokulttuuri määrittelee sen, kuinka organisaatio käyttäytyy ja ajattelee. Organisaatiokulttuuri voi olla muutoksen suurin mahdollistaja tai este. Tämä on havaittavissa kohdeorganisaatiossa, jossa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys muutosprosessien onnistumisessa. Organisaation kulttuuria on tutkittu useampaan kertaan ja se koetaan sallivaksi sekä kehitys- ja muutosmyönteiseksi.

”Mä lasken kulttuuriin myös sen, mitä työtä me tehdään täällä. Että ehkä liikaa on sellaista hierarkiaa vielä. Tietyt asiat kuuluu sille jokapäiväistä työtä tekeväille ja sitten tietyt toiselle. Että päästäis tekemään enemmän yhdessä niitä asioita. Mun mielestä meidän kulttuurissa sitä ei ole ymmärretty täysin. Kuinka arvokasta se olisi, että mennään yli rajojen.”

”Kyl mä koen, et meillä on sellainen salliva kulttuuri, sillä lailla ihmiset uskaltaa tavallaan kertoa ne omat ajatuksensa. Mutta, tääkin varmaan riippuu millä osastolla on ja miten siellä on totuttu tekemään ja kuinka paljon työntekijät on siellä mukana päivittäisten asioiden suunnittelussa...”

”Tässä meidän kulttuurissa on totuttu siihen et me aika paljon tiedotetaan asioista, eikä oo sellaista dialogia ja itseohjautuvuutta vaan tullaan ylhäältä alas jonkun muutoksen kanssa, ni se ei varmaan sitä edistä. Ehkä peräänkuuluttaisin sitä vastuunottamisen ja itseohjautuvuuden kulttuuria ja edelleen sitä dialogia ja vuorovaikutteisuutta.”

Stenvall ja Virtanen (2007, 66-67) korostavat muutostilanteessa läpinäkyvyyttä. Tämä tarkoittaa muutoksen sisällön, toteutuksen ja tavoitteiden viestimistä mahdollisimman avoimesti ja jatkuvasti. Haastatteluaineistoista voidaan todeta, että läpinäkyvyys on asia, joka ei vielä täysin toteudu kohdeorganisaation muutostilanteissa.

”Aika harvoin on tullut sellainen (informaatio), että tämä on tapahtumassa, vaan tulee että nyt tämä tapahtuu, tästä ja tästä päivämäärästä alkaen.”

Muutoksen syiden, tavoitteiden, hyötyjen ja vaikutusten selkeys ovat perusedellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Tämä synnyttää luottamuksen tunteen. Muutostahdon varmistamiseksi muutoksen tarve on oltava kirkas ja kattavasti kommunikoitu. (Åhman 2015, 78; Kotter 2009, 11). Läpinäkyvyys koettiin kohdeorganisaatiossa ensisijaisen tärkeäksi luottamuksen rakentajaksi. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että muutoksen syyt, toimintasuunnitelmat, muutoksen toteuttajat ja osallistumismahdollisuudet tuodaan avoimesti esiin muutosprosessin käynnistyessä.

”Jos ne muutokset näyttäytyy tosiaankin vaan sellaisina ylhäältä alaspäin pakotettuina asioina, mihin ei oo oikein edes läpinäkyvyyttä niin, että ne tavallaan alkaa yllätyksenä. Ja sit se muutoksen aikaansaama lopputulos on lähinnä joku epämiellyttävä, olosuhde muuttuu siinä omassa työnteossa, niin kyllä siihen seuraavaan muutokseen suhtaudutaan sitten negatiivisesti. Että tavallaan se läpinäkyvyys siihen syihin, miksi muutos pitää tehdä, jatkuvasti, ja sitten läpinäkyvyys sen projektin aikana ja se mukaan pääseminen.”

”Olis käsitys siitä, miksi se muutos tapahtuu, mikä siinä on se idea, että miksi tätä muutosta halutaan ja miksi halutaan tehdä jotenkin toisin ja muuta. Että mikä siinä on se juurisyy, että sitä muutosta tehdään. Kuten sanottua silloin se on helpompi hyväksyä.”

Muutoksen syyt, hyödyt, tavoitteiden avaaminen ja näiden perustelut herättävät luottamuksen lisäksi motivaatiota ja synnyttävät muutostahtoa. Edelleen vaikuttamismahdollisuuksien, muutoksen tekemiseen osallistumisen ja läpinäkyvyyden koetaan sitouttavan muutoksen toteutukseen. Muun muassa Pirinen (2014, 73), Kotter (1996, 62) ja Martela ja Jarenko (2014, 44-45) korostavat yksilön itsemääräämisoikeutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Motivaation kannalta erityisen tärkeää on, että muutos, sen syyt ja vaikuttamismahdollisuudet kommunikoidaan yksilötasolle asti. Haastateltavien näkemykset kohtasivat vahvasti tutkitun teorian kanssa siitä, kuinka tärkeää motivaation kannalta on tuoda esiin muutoksen syyt ja tavoitteet.

”Jos ne pystyttäis yhdessä asettamaan ne tavoitteet muutokselle. Käydään lähtökohteisesti se, et mikä tää muutos on, mitä tää tarkoittaa ja miten tää tulee auttamaan meitä ja helpottamaan meidän päivittäistä elämää. Tavallaan niiden syiden ymmärtämisen varmistaminen on tärkeitä sen motivaation kannalta, että ymmärretään, miksi koko muutos on tulossa ja miksi me halutaan muutosta kipeästi.”

”Miksi se muutos tehdään, ketkä siihen osallistuu, millä tavoin siihen muutokseen voidaan sitouttaa ja millä tavoin siinä voi kaikki olla osallisia.”

”Muutos on kristallinkirkas kaikille muutokseen liittyville henkilöille. Kaikki tietävät ihan tasan tarkkaan, mitä tällä muutoksella haetaan, mihin tällä pyritään ja miten tämä vaikuttaa omaan elämään ja arkeen ja et mitkä muutoksen tavoitteet on ja miten minä itse vaikutan tän muutoksen onnistumiseen.”

Johdon sitoutuminen henkilöstöön, johdon sitouttaminen muutokseen ja esimerkillä toimiminen muutoksessa koettiin haastatteluissa tärkeiksi tekijöiksi onnistuneen muutosprosessin kokemuksissa.

Kohdeyrityksessä haasteeksi ilmeni johtotason vieraantuminen suorittavasta työstä, jolloin henkilöstön kokemat haasteet uusissa toimintamalleissa eivät aina välity ylemmälle tasolle ja ongelmatilanteiden selvittäminen koetaan aikaa vieväksi. Haasteet korostuvat tilanteissa, joissa vastuuhenkilöt, toimintatavat tai -ohjeet ovat epäselvät tai ristiriitaiset. Teoreettiseen viitekehykseen pohjaten tämä saattaa johtua puutteista seuraavissa osa-alueissa: Muutoksen suunnittelussa ydinkysymyksiä ovat, keitä muutos koskee ja erityisesti miten ja mistä etsitään tietoa. Yrityksen johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten sitoutuminen muutoksen läpivientiin ja aktiiviseen muutosviestintään käytännön tasolla on keino herättää luottamusta ja myönteistä ilmapiiriä muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutoksen toteuttamisessa on tärkeää määrätietoisuus, selkeä organisointi ja jaettu tieto vastuuhenkilöistä eri toteutuksien ja tiedonkulun osalta. (Åhman 2015, 79-81; Tuominen 2010, 165; Rinta-Kanto ym. 2015).

”On tosi hankalaa yrittää selittää esimiehille, että mitä haasteita ja hidasteita sulla on sen uudistuksen kautta tullut, koska hän ei ymmärrä, että miten se ylipäätään toimii. Enkä mä nyt tarkoita, että heidän tarviikkaan sitä aina opetella, se ei oo se pointti, mutta siitä puuttuu se ’väli’. Se jää vähän sellaseen limboon, että kukaan ei tiedä kenen vastuulla se on. Ja kun esimies ei ymmärrä sitä ongelmaa itsessään mistä mä puhun niin, kun se ei ymmärrä, mitä mä tarkoitan, niin sen on hirveän vaikea lähteä edistämään sitä, koska se ei oo kartalla, mitä tarkoitan.”

”Aika usein, ku selittää jotain, et mulla on tää ongelma, niin joudutaan käymään aika pitkä keskustelu siitä, että miten se nyt toimii, et mikä se juttu on siinä taustalla. Joutuu tekemään aika paljon pohjatyötä.”

Johdon toimiminen esimerkkinä muutoksessa lisää merkittävästi henkilöstön luottamusta muutokseen ja helpottaa uusien toimintamallien jalkautumista. Huomioita nousi esiin kahdesta suunnasta: Yhtäältä johdon sitouttaminen muutokseen on muutosprosesseissa tärkeä vaihe varsinkin silloin, kun johto ei itse ole aktiivisesti toteuttamassa muutosta. Tämä mahdollistaa sen, että johdossa toimivat henkilöt ovat tietoisia toimintamalleista ja siitä, mitä kaikkia toimenpiteitä heiltä odotetaan ja vaaditaan.

”Pienissä muutoshankkeissa monestihan johto on jopa ihan pihalla niistä. Silloin johdon on vaikea näyttää esimerkkiä, jos se ei ole edes mukana niissä tai ei ole osallistettu.”

”Johdolle hyvä perehdytys myös siihen uuteen toimintamalliin --- Toimintamalli on helpompi hyväksyä ja ottaa käyttöön. Ja siihen voidaan luottaa paremmin. Eli jos me mietitään tätä työtilaprojektia, niin jos meidän johto ei viesti sieltä työtilan kautta, niin eihän sinne kukaan luota, että siellä on ajantasainen tieto.”

Toisaalta organisaation johdon tulisi varmistua siitä, että henkilöstö kokee johdon sitoutuvan heihin ja toimivan tukena muutoksessa. Tähän ehdotettiin keinoiksi vuorovaikutuksen lisäämistä, satunnaista osallistumista työryhmien palavereihin ja sellaisten keskustelutilaisuuksien järjestämistä, joissa henkilöstö pääsisi kysymään ja keskustelemaan heitä askarruttavista asioista. Osallistuminen muutoksen kynnyksellä esimerkiksi työryhmäkokouksiin auttaisi luomaan tunteen siitä, että muutosta tehdään yhdessä ja kaikki osapuolet ovat siihen sitoutuneita.

”Jos he tulisivat itse enemmän työntekijöiden keskelle, se toisi sellaisen kuvan, että hekin sitoutuvat, että tehdään tätä yhdessä. --- Jos tuntisi enemmän näitä johtajia, että he tulisivat paljon lähemmäksi, niin mä uskon, että se olis paljon tuskattomampaa se muutos. Jos heistäkin näkisi sen inhimillisen puolen ja sais kysyä suoraan heiltä.”

Tutkitun teorian mukaan on tärkeää, että johto toimii esimerkkinä ja toimii itse muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutosta ei saa vähätellä. (Åhman 2015, 80). Tuominen (2010, 165) korostaa lisäksi johtajan roolia kehitysvalmentajana ja hänen oman kiinnostuksensa näkymistä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 61-64) mukaan dialoginen työyhteisöviestintä toteutuu johdon oman esimerkin näyttäytymisessä. Sen tulee tapahtua reflektiivisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Haastattelujen perusteella nämä asiat eivät tällä hetkellä täysin toteudu. Haastateltavat toivoivat enemmän keskustelutilaisuuksia. Pirisen (2014, 256-257) mukaan nämä ovat johdolle hyvä keino osoittaa oma sitoutumisensa.

Mattila (2007, 71) ja Pirinen (2014, 204) huomauttavat, että muutosjohtajan on tunnistettava erilaisten roolien syntyminen muutostilanteissa ja toimittava näiden edellyttämällä tavalla. Kohdeyrityksessä tunnistettiin erilaisten roolien syntyminen ja voimistuminen muutoksien käynnistyessä. Erityisesti huomio kiinnittyi muutosvastarintatilanteisiin, joita organisaatiossa esiintyy edelleen mutta vähemmän kuin aiempina vuosina. Muutosvastarinnan tunnistettiin johtuvan muun muassa siitä, että muutos on tuotu liian valmiina käytäntöön. Tällöin valmistautuminen, sitoutuminen tai osallistuminen muutokseen on ollut mahdotonta. Havaittavissa oli lisäksi se, että avointa ja vuorovaikutuksellista keskustelua ei ole tarpeeksi, minkä takia epävarmuus, epäilykset ja tunne eriarvoisuudesta korostuvat. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että muutosvastarinnan taustalla on muun muassa vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen, tottumuksista luopuminen sekä tiedon puute (Åhman 2004, 85; Valpola ym. 2010, 117; Mattila 2007, 22).

”Mä luulen, että siinä on osittain ollut se kokemus siitä vaikuttamisesta, että ei pääse itse vaikuttamaan siihen muutokseen. Ja sitten on yks se osaamisen puute. Se on se, mikä että kun sulla on osaaminen kohdallaan niin silloin sua ei muutos pelota, koska silloin se muutos on sulle mahdollisuus.”

*”Sä olet tottunut toimimaan tietyllä tavalla ja sulle annetaan uusi toimintatapa, mi-
hin sä et ole ehtinyt perehtyä tai sulle ei edes anneta siihen riittävästi perehdytystä
tai riittävästi aikaa sisäistää sitä asiaa. Ja mahdollisesti ei ole päästetty millään lailla
vaikuttamaan edes siihen, että minkälainen se on se uuden toimintatavan sisältö.”*

*”Oman kokemuksen mukaan tässä firmassa se on johtunut siitä, että ne asiat tuodaan
keskeneräisinä toimintaan. Ehkä se on välillä pakkokin, mutta mielestäni ne tuodaan
turhankin usein. Ja toinen on se, että lähdetään siitä olettamuksesta, että kaikkien
kysy omaksua asioita on sama.”*

Haastateltavat totesivat, että usein muutosvastarinta on enemmän kriittisyyttä tai pohti-
mista. Koettiin, että muutosvastarinnan todellisia syitä ei selvitetä, vaan ajatellaan henkilön
olevan asenneongelmainen tai tietyn luonteinen. Teoreettisen viitekehyksen mukaan voidaan
osoittaa, että syyt ja tunteet vastarinnan takana tulisi selvittää. Vastarinnan esiintyminen on
luonnollista, ja se kertoo parhaimmillaan siitä, että muutos on vaikuttava ja henkilöstö on si-
toutunut työhönsä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-101; Valpola ym. 2010, 118-119). Haastat-
teluissa nousi esiin vuoropuhelun merkitys ja toteutus esimiehen ja työntekijän välillä, mutta
koettiin, että yksilöity tuki jää muutostilanteissa liian heikoksi.

*”Jos joku purnaa vastaan, ni sit se on asennevamma. Se koetaan hirveen usein, että
sulla on asenneongelma. Mä aina sanon, että on olemassa asenneongelma ja on ole-
massa muutoskriittisyys. Jokaisella ihmisellä pitää olla oikeus sanoa, että mitä mieltä
on.”*

*”Se muutosvastarinta tulee usein siitä, että laitetaan vaan ihan hurjasti lisää, eikä py-
sähdytä miettimään miten ihmiset jaksaa.”*

*”Jos jokin uusi toimintatapa annetaan valmiiksi pureskeltuna täysin, että tämä tulee
nyt huomenna käyttöön, niin se aiheuttaa suoraan muutosvastarinnan. Ihmiset ei pääse
sitä sulattelemaan ja oikeasti miettimään.”*

*”Meillä on käytössä esimies-alaiskeskustelut, jutellaan esimiehen kanssa kerran
kuussa. Tää on sellanen paikka, missä voidaan näitä käydä läpi. Mutta kyllä muuten
tosi heikosti.”*

Mattilan (2007, 171-172) mukaan riittävä ja monipuolinen koulutus ja perehdytys varmistaa
muutoksen onnistumista. Muuttuvista prosesseista ja järjestelmistä täytyy jakaa tietoa riittä-
västi, jotta työntekijät eivät tunne pelkoa osaamattomuudesta. Monipuolinen koulutus tukee
erilaisia oppimiskykyjä- ja tyylejä, lisää itseohjautuvuutta, kasvattaa motivaatiota ja sitout-
taa muutoksen jälkeiseen tekemiseen. Koulutuskertoja tulee olla enemmän kuin yksi, sillä
toisto ja kertaus vakiinnuttavat uudet käytännöt. Kohdeyrityksessä muutoksen omaksuminen

ja uuden oppiminen koettiin haasteelliseksi ja nopeatahtiseksi. Koulutuksien koettiin olevan suppeita, ainutkertaisia ja ne ajoittuvat usein muutoksen loppuvaiheeseen.

”Siihen omaksumiseen ei oo varattu tarpeeksi sitä aikaa, ja kun tulee niitä pieniä muutoksia, ni koetaan, että ihmiset ei tarvitse edes sitä aikaa oppimiseen, jolloin se informaatio siitä tulee maanantaina sähköpostilla.”

”Miten itse nään, on että käytäis yksi info ennen sitä (muutoksen lanseeraamista), sitten käydään koulutus/yhteenveto vielä käyttöönoton jälkeen. Se on sellainen asia mitä pidän tärkeänä. Suhtauduttais siihen heti niin, että se olisi kaksiosainen, muutoksen molemmiin puolin olisi ne koulutukset ja ne olis molemmat yhtä arvokkaita. Se, että etenkin se jälkimmäinen käytäisiin sellaisena avoimena keskusteluna.”

Koulutustilanteet ovat monesti etäkoulutuksia, joissa ei ole vuorovaikutuksellisuutta, keskustelua tai muuta osallistavaa elementtiä. Koulutustilanteissa syntyneitä kehitysideoita huomioidaan, mutta niiden käyttöönottamisesta ei tiedoteta tai järjestetä uudelleenkoulutusta. Pirinen (2014, 116) esittää, että muutostilanteissa asioiden ymmärtäminen ja yhteenkuuluvuuden tunne on ensiarvoinen tärkeää. Nämä mahdollistuvat vuorovaikutuksellisen viestinnän kautta. Stenvall ja Virtanen (2007, 64-65) painottavat vuorovaikutuksellisuuden lisäävän oppimista.

”(Koulutuksen keinoja) pitäis olla monipuolisesti, siinä koulutuksessa ja perehdytyksessä se monikerroksisuus, mun mielestä se on sitä, että on eri foorumeissa sitä kouluttamista. Ja kertaus on opintojen äiti.”

”Siinä on ehkä ollut liian vähän koulutusta sellaisissa asioissa, mitkä on tullut meidän vastuulle sen jälkeen, ku nää muutokset on viety läpi. Koulutuksia on järjestetty ja informoitu näistä tehtävistä, mutta ei tarpeeksi. On ollut näitä palavereja, missä on ollut koulutuksia, mutta joku kokonaisvaltaisempi... Kaikille työntekijöille tulisi samaan aikaan, vaikka että käytäis esimerkkicasea läpi ja että se kouluttaja vois tulla paikan päälle.”

”Pitäisi huomioida, että ei se yhdellä kertaa mene läpi. Kun mennään koko ajan eteenpäin, niin työajasta pitäisi pihistää se aika sille oppimisille, koulutukselle ja perehtymiselle, eikä niin, että sitä tehdään siinä 10 minuuttia lounastauolla.”

Koulutuksissa ei ole tarpeeksi huomioitu erilaisia oppijoita ja koettiin, että oma aktiivisuus esimerkiksi intranetin koulutuskurssien kautta on ollut vastaus lisäkoulutustarpeisiin. Haasteltavien keskuudessa oli vahva tunne siitä, että kaikilta edellytetään tai odotetaan samantyyppistä oppimisvalmiutta ja omaksumiskykyä.

”Kun ollaan jokainen yksilöllisiä oppijoita, se ei välttämättä aina riitä että joku käy näyttämässä jonkun homman tai jossain tiimipalaverissa, että tää menee sit näin ja näin.”

”Edellytetään, että ihmiset oppii asiat lyhyessä ajassa.”

”Ei olis mun mielestä haittakaan siitä, että vielä enemmän huomioitaisiin ne erilaiset oppijat. Vaikka ei olisakaan mitään oppimisvaikeuksia, niin toisilla se vie vaan aikaa ja itse oon todennut, että on helpompi sen visuaalisuuden kautta oppia.”

Useat haastateltavat kokivat hyödyttömäksi sen, että ohjeistetaan oma-aloitteisesti kysymään lisätietoja esimerkiksi sähköpostitse. Stenvall ja Virtanen (2007, 68-70) toteavatkin, että sähköposti, intranet ja tiedotustilaisuudet voivat jäädä turhan etäisiksi kanaviksi. Haastateltavat nostivat esiin organisaation toimintatavan säännöllisistä esimies-alaiskeskusteluista myönteiseksi ja hyödylliseksi. Tätä ajatusta tukee muun muassa Pirinen (2014, 144-146) joka toteaa, että vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä tuottaa hyötyä monesta näkökulmasta. Keskustelussa voidaan tarkemmin yhdessä pohtia, mitä vaikutuksia muutoksella on ja mitä tukea henkilö voi tarvita muutoksen käsittelyyn.

”Se (tuki) jää siihen, että jos on jäänyt jotain epäselvää, niin ota yhteyttä yksikön kouluttajaan tai laita sähköpostia.”

”Kyl mä koen, että me kuunnellaan ja otetaan huomioon, meillä on yksittäiset jokaisen työntekijän kanssa käytävät keskustelut säännöllisesti missä ihmiset voi tuoda niitä omia ajatuksiaan esille. Et on oikeesti se mahdollisuus päästä esimiehen kanssa kahden kesken keskustelemaan.”

Organisaatiossa ei ole systemaattista palautteenkeruumallia muutosprosesseista, muutosjohtamisesta sekä jalkauttamisen ja koulutuksen onnistumisesta. Haastateltavat kokivat, että palautetta periaatteessa voi ja saa antaa, mutta selkeät palautteenantokanavat puuttuvat.

”En itse asiassa muista että ois tällasten muutosten kanssa, että ois mitään... pitää vähän miettiä... no kertoo nyt ainakin sen, että ei oo ollut mitään sellasta palautteenpyyntöä tai selkeitä feedbackhommia. Kyllä se menee niin, että ennen kuin se kyseinen homma tulee käyttöön, ni käydään läpi miten tää homma toimii, mitä se sisältää ja sit sen jälkeen good luck everyone.”

”Kyllä mä koen, että meidän esimiehet on sellasia tyyppejä, et ku niille jotain laittaa, et hei tää on huono, tai haluan, et tää muuttuu tai toimis näin paremmin, niin tuntuu, että kyllä ne otetaan vastaan. Mutta suurin osa niistäkin asioista jää pois, ku ne ei tuu mitään kunnollista väylää pitkin. Taas kerran, ku ois sellasta avointa keskustelua,

missä jokainen voisi ottaa puheenvuoroa matalalla kynnyksellä niin tulis varmaan aika paljonkin palautetta useammista eri asioista ja niiden korjauskehdotuksista.”

Pirinen (2014, 14-15; 2014, 257) tähdentää, että muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Mieli-pidekyselyt ja -kartoitukset ovat erinomainen tapa selvittää henkilöstön näkemyksiä ja kartoittaa tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta muutosprosessin aikana. Erilaiset mielipidemitaukset ovat yksi hyvä keino osallistaa henkilöstöä. Åhman (2015, 80-81) täydentää, että muutosten seuranta, seurausten arviointi ja tulosten palkitseminen ovat olennainen osa tulosten mittaamista.

Åhman (2015, 80-81) kuvaa muutostilanteen olevan aina oppimistilanne. Tämän vuoksi olisi tärkeää tarkastella onnistumisia ja epäonnistumisia sekä varmistaa niistä oppiminen. Näin kyetään välttämään aiemmat virheet ja hyödyntämään jo hyväksi todettuja käytäntöjä. Haastatteluista ilmeni, että organisaatiossa ei toteuteta säännönmukaista muutosprosessien arviointia ja seuranta tai näiden dokumentointia. Tämä korostuu varsinkin tilanteissa, jolloin muutoshanketta ei ole projektoitu, ja sille ei ole muodostunut yrityksen virallisen projektimallin mukaista projektisuunnitelmaa. Useat varsinkin pienemmät muutoshankkeet jäävät näin ollen näkymättömiksi ja organisaation sisäinen oppiminen eri muutosprosesseista jää heikolle tasolle.

”Mun mielestä siinä on kyllä kehittämisen paikka, että ne (muutoshankkeet) tulevat läpinäkyviksi läpi organisaation. Nyt oppiminen ei leviä sillä tavalla kun se voisi levitä. Muutoshankkeiden tekeminen jollain tavalla näkyviksi voisi olla sellainen tapa, että samalla myöskin niitä vaikutuksia voisi seurata ehkä pidempään. Ne on hajallaan ympäri organisaation, eikä niistä sellaista yhteistä yleiskuvaa oikein kerry.”

”(Onnistumisten huomiointi muutoksissa) tarjoaa mahdollisuuden oppia myös koko talon laajuisesti. Meillä on iso talo, missä on paljon onnistumisia ja paljon hyviä toimintamalleja, mutta ne pidetään itsellensä ne tiedot niistä.”

”Muistaakseni ei oo tullut sellaista (kyselyä), että miten tämä muutosasia on viety läpi, tai sellaista palautteenantomahdollisuutta ei oo tullu. En katsois, että meillä on mitään avoimesti olevaa palautemahdollisuutta. Toki varmaan kaikki saa antaa palautetta, jos oma-aloitteisesti haluaa...”

”Niitä arvioidaan sillä, että kuinka paljon tuli säästöjä, paljonko ihmiset on ollut töissä, että ei ole tullut sairauslomia. Asioiden johtaminen on paljon tärkeämpää tänä päivänä, kun se ihmisten johtaminen. Täällä johdetaan tosi tehokkaasti asioita, mutta se ihmisten johtaminen jää toissijaiseksi.”

Kotter (2009, 11) ja Åhman (2015, 8) korostavat molemmat pienten näkyvien onnistumisten tiedostamisen ja niistä viestimisen tärkeyttä. Tämä viestii henkilöstölle muutoksen onnistuneesta etenemisestä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käy vahvasti ilmi osallistamisen merkitys. Tutkimuksessa nousi esiin kohtia, jotka vaativat kohdeorganisaatiolta lisähuomiota.

Osallistamisessa ja siihen liittyvässä viestinnässä vaikutti olevan yksikkö- tai aluekohtaisia eroja. Haastatteluissa kävi muun muassa ilmi, että joillain osastoilla on käytössä erilaisia työryhmiä, joissa henkilöstö tuo itse muutostarpeita esille, ja tämä koetaan hyväksi mahdollisuudeksi päästä vaikuttamaan. Työryhmäkäytäntö ei kuitenkaan ole organisaatiossa systemaattinen osallistamistapa. Valpola ym. (2010, 117) ja Åhman (2004, 85) nimeävätkin yhdeksi muutostavastarintaa lisääväksi tekijäksi sen, jos henkilöstö kokee olevansa muutoksen kohde eikä muutoksessa toimiva vaikuttaja.

”Kylhän meillä koko ajan enemmän ja enemmän on porukkaa mukana kaikissa kehityshankkeissa, ja kyl mä siltä osin koen, et hommat on parantunut ja viestintää on lisätty, ja mun mielestä todella hienosti toimii, esimerkiksi joillakin osastoilla on tällaisia kaikenlaisia ratkaisu- ja työryhmiä, missä henkilöstö itse on muutoksia ja muutostarpeita tuomassa esille.”

”...on niin paljon potentiaalia koko porukassa, mitä ei hyödynnetä siihen asti, mitä voisi. Uskon, että se vaikuttaa myös keskinäisiin ja sosiaalisiin suhteisiin, on selkeästi se, että jotkut ihmiset otetaan ja toisia ei.”

Muun muassa Pirinen (2014, 19-20) toteaa, että muutokseen osallistuminen motivoi ja luo vaikuttamismahdollisuuksia. Kaikki haastateltavat tunnustivat ja tiedostivat osallistamisen merkityksen onnistuneessa muutosprosessissa sekä nimesivät osallistamisen useaan kertaan onnistumisen edellytykseksi.

”Kyllä sen on huomannut niissä projekteissa, missä on ollut enemmän osallistavaa toimintaa, niin on huomattavasti paremmin mennyt sit loppuun asti.”

”Kyllä se edesauttaa sitä ihan valtavasti. Sillä on paremmat mahdollisuudet onnistua. Vaikka muutos ei olisi edes niin mieleinen, niin ihan varmasti siitä tulee mieluinen. Kukaan ei saisi tuntea olevansa ulkopuolinen vaan se pitäisi tehdä yhdessä meinillä.”

”Jokainen voi tuntee sydämessään onnistumisen ilon ja sen, että se asia on tehty yhdessä.”

Kohdeorganisaatiossa huomioidaan osallistaminen aiempaa enemmän, mutta haastateltavien kokemusten mukaan osallistamista tehdään edelleen liian vähän.

”Ei se toteudu tällä hetkellä, et riittävästi osallistettais tai käytettäis siihen aikaa. Toisaalta koko ajan enemmän ja enemmän.”

”...saada osallistua siihen muutoksen tekoon. Sen mä uskon, että monetkin haluais olla osaa enemmänkin kuin mitä sitten on mahdollisuutta.”

Pirinen (2014, 19-20) huomauttaa, että jos muutokset tulevat annettuina, henkilöstölle saattaa syntyä tunne, ettei suunnitteluun ja päätöksentekoon päästä tarpeeksi vaikuttamaan. Hän ehdottaa yhdeksi tavaksi asian yhteistä pohtimista esimiehen kanssa: mihin asioihin työntekijä voisi vaikuttaa ja miten suhtautua niihin tilanteisiin, joissa vaikuttaminen ei ole mahdollista. Kohdeorganisaatiossa muutosprosesseihin osallistuvan joukon koettiin olevan pääosin aina sama ja muiden osallistumista muutosprosesseihin ei tueta. Muutostilanteissa oli syntynyt tunne siitä, että johto sanelee muutokset ja päätöksenteko tapahtuu ylhäältä alas -menetelmällä. Tähän vaikutti vahvasti kokemukset ja tunne siitä, että muutosprosesseissa kaikki ei saa mahdollisuutta osallistua tai vaikuttaa. Haastateltavat kokivat, että vain tietty osa henkilöstöstä pääsee osallistumaan muutosprosesseihin ja osallistaminen ei tapahdu tasapuolisesti.

”Vaan tietyt henkilöt pääsee aina niihin kehittämisprojekteihin ja kaikkiin tämmösiin. Että tuntuu, että se valikoituu sitten se, että ne on aina ne tietyt samat ihmiset jotka pääsee.”

”Aika usein, ku muutosta lähetään viemään ja otetaan henkilöitä mukaan, niin sieltä valitaan jo henkilöt, jotka siihen otetaan. Kaikille ei anneta mahdollisuutta osallistua.”

Osalla haastateltavista oli tunne, että heidän ei toivota osallistuvan muutosprosesseihin. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta lisännee se, että muutoksiin osallistuvien henkilöiden valintaperusteet eivät ole tiedossa ja niistä ei keskustella avoimesti.

”Tiimissä, mikä on aika haavoittuvainen, jos on poissaoloja mistä tahansa syystä, ni se ehkä vähän rajoittaa. Meillä ei selvästikään haluta, että älkää nyt ihan hirveesti osallistuko mihinkään...”

”Mitkähän ne tarkat vaatimukset sitten on...? Tiedän, että kaikki ei täytä niitä vaatimuksia, mut meillä täällä ei ole tiedossa, että mitkä ne vaatimukset on. Vaikka ei oo kokemusta, ei sitä saa, jos sä et koskaan pysty olemaan siinä projektissa.”

Haastateltavat kokivat yhdenmukaisesti, että osallistumismahdollisuus lisää motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. Läpinäkyvyys osallistamisen valintaperusteisiin lisäisi luottamusta ja vähentäisi eriarvoisuuden tunnetta. Åhmanin (2015, 78-88) mukaan sen lisäksi, että osallistuminen lisää sitoutumista muutokseen se laajentaa näkökulmia.

”Kaikki sitoutuu siihen paljon helpommin, kun on saanut olla mukana tekemässä sitä. Se sitouttaa paljon enemmän ja vastuuta ottaa eri tavalla.”

”Se, että osallistetaan, se nostaa kiinnostusta ja näkee siinä (muutoksessa) paljon hyvää. Ja se, että viestitään niistä hyvistä asioista ja siitä, miten se muutos voi tehdä elämästä helpompaa, vaikka se tuntuisikin nyt just vaikealta.”

”Ja kun me kaikki ollaan kuitenkin tuotu tää ilmi, tai ainakin suurin osa, että olisi kiinnostusta siihen, niin sit tulee vähän sellainen tunne, että miks me ei päästy... Kun nyt on tullut just se tunne, että kuka sen valinnan tekee, että kuka lähtee mihinkin projektiin tai kehittämisjuttuun.”

Haastatteluista kävi ilmi, että osallistamisen määrän lisäksi koetaan, että sille tulisi varata nykyistä enemmän aikaa. Osallistamisen koettiin olevan hankalaa, mikäli sille ei varata jo suunnitteluvaiheessa riittävästi aikaresurssia. Haasteeksi koettiin lisäksi toimihenkilötasolla työskentelevien työajan optimaalisen jakamisen linjatyön ja muutosprosessien välillä. Åhman (2015, 79) toteaa, että muutoksen toteuttamiseksi henkilöstöä tulisi osallistaa riittävän laajasti, koska se lisää yhteistä tahtotilaa. Jos tätä ei huomioida riittävästi priorisoimalla ja varamalla siihen aikaa, muutos vaikeutuu.

”Musta tuntuu, että henkilöt, jotka pitäisi olla osallistamassa muita, niin ei anneta riittävästi aikaa siihen. Aikataulut laitetaan tosi tiukoiksi, niin ei siinä oikeasti sitten nopealla aikataululla on tosi vaikea saada osallistettua ihmisiä joihinkin asioihin.”

Osallistamisen onnistumista ja riittävyttä tulisi arvioida organisaatiossa enemmän. Keinoiksi haastateltavat ehdottivat kyselyjä, vuorovaikutuksellista kommunikointia ja avointa keskustelua aiheesta.

Pirinen (2014, 147) peräänkuuluttaa viestinnän monimuotoisuutta eri tiedostuskanavia käyttäen. Kohdeyrityksessä tähän oli jo kiinnitetty huomiota: haastatteluissa kävi ilmi, että

viestintää on pyritty parantamaan aikaisempien henkilöstötutkimuksista saatujen palautteiden perusteella ja viestinnän parantuminen on huomattu työyhteisössä.

”Meillä on alettu pitämään Skype-tietoiskuja nyt viimeisen kolmen vuoden aikana ja mä uskon, että ne on parantanut viestin läpimenoa huomattavasti. Kun siihen tulee muukin elementti, kun vaan se, että sulle tulee joku sähköposti.”

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esiin se, että tyypillisimmin henkilöstöä askarruttaa kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön, jatkuvuuteen sekä työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin. Viestintää muutoksen vaiheista tulee tehdä, vaikka kaikki vaiheet tai aikataulut eivät ole vielä tiedossa. Tärkeää on viestiä esimerkiksi se, milloin lisäinformaatiota on saatavilla. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Lähes jokainen vastaaja esitti, että viestintä koetaan erittäin tärkeäksi ja siinä havaitaan edelleen parantamisen varaa. Viestinnän oikea-aikaisuus, jatkuvuus sekä kertaus nähtiin asioina, joita voisi kehittää. Haastateltavat kokivat, että muutosprosessien alkuvaiheissa muutoksesta tiedotetaan, mutta muutoksen eri vaiheista ei viestitä juuri lainkaan. Viestinnältä toivottiin läpinäkyvyyttä itse muutosprosessiin.

”Se hiljaisuus on pahinta. Jos ei tiedoteta jostain asioista niin se ei oo hyvä.”

”Kertaus on opintojen äiti -tyyppinen, et sitä viestii sitä samaa mahdollisimman paljon. Puhuttais avoimesti ja avoimessa dialogissa.”

”Viestitäänkö kaikesta kehityksestä mitä tehdään, niin myös sen ryhmän ulkopuolelle ni... harvemmin. Eli sitä tehdään aika omissa siiloissa sitä hommaa ja unohdetaan ehkä viestiä siitä myös muille, että tiedettäisiin edes oman organisaation tasolla mitä kaikkea ollaan tekemässä missäkin.”

Stenvall ja Virtanen (2007, 61-64) toteavat, että vuorovaikutuksellinen viestintä on erityisesti tiedon luomista eli tiedon tuottamista, muokkausta ja muodostusta yhdessä. Vuorovaikutuksen kautta muutoksen syyt, toteutustavat ja tulevat vaikutukset saadaan esiin ja helpommin ymmärrettäviksi. Pirinen (2014, 116) lisää, että ymmärrettävyyden lisäksi vuorovaikutteinen viestintä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka poistaa muutostilanteissa usein syntyvää epävarmuutta. Kohdeyrityksessä viestintäkanavana on perinteisesti käytetty sähköpostia tai intranettiä ja haastatteluissa tuli ilmi, että viestiminen on tällöin hyvin yksipuolista ja tiedotettavaa, eikä niinkään avointa ja vuorovaikutuksellista. Tämä koettiin asiakeskeiseksi tavaksi ja sen on koettu vieraannuttavan henkilöstöä muutoksen hyödyistä ja tarkoituksesta.

”Ollaan niin asiakeskeisiä, että se tavallaan se lopputuloksen hyöty vähän jää sen prosessikuvauksen jalkoihin. Tehdään niin asiallisesti, että se vähän vie sen viestin tehoa pois.”

”Viestitään paitsi myös sähköisiä kanavia käyttäen niin myös sitten esimerkiksi tiimipalaverissa. Keskustellaan, jolloin voidaan varmistaa, että tieto siitä asiasta tavoittaa kaikki. Jos siellä lähetetään vaan jotain sähköpostitiedotteita asiasta, niin voin sanoa, että ne usealla hukkuu sinne sähköpostitulvaan ja jää sisäistämättä asia.”

Haastatteluista voidaan tulkita, että monikanavainen viesti välittyisi paremmin ja huomioisi kaikenlaiset vastaanottajat. Viestintää toivotaan kuvan, tekstin, keskustelun ja tekemisen kautta.

”Onnistunut viestintä on osallistavaa, se sisältää tekstiä, numeroa, puhetta, kuvaa, keskustelua, dialogia ja tekemistä, ja se on vaikuttavaa.”

”Täytyy olla monikanavainen viesti. Toinen ihminen oppii lukemalla, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä, neljäs näkemällä ja me kaikki opitaan paremmin, jos meillä on sopivassa suhteessa näitä kaikkia eri medioita.”

Muutosviestinnässä käytettävä kieli, termit ja käsitteet tulee yksinkertaistaa ja avata käytännön tasolle, jotta viesti on selkeä ja ymmärrettävä läpi organisaation. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-71; Pirinen 2014, 117). Kohdeyrityksessä havaittiin, että toisinaan viestintä on epäonnistunut kapulakielisyyden vuoksi. Koettiin, että erikoistermit tai projektille ominaiset lyhenteet vieraannuttavat muutoksen tarkoituksesta ja saattavat luoda hämmennystä.

”Aina se sellainen kapulakielisyys ja tavallaan terminologia niin saattaa olla tosi vierasta, kun sä et käytä sitä omassa päivittäisessä työelämässä.”

”Viestintä on usein niin korkealentoista, että sitä asian ydintä on hirveän vaikea sieltä löytää. Asiat pitäisi puhua maallikon kielellä. Käytetään hirveesti kaikkia hienoja termejä.”

Mayor ja Risku (2015, 166) painottavat, että yksinkertainen viestintä varmistaa sen, että kaikki ymmärtävät viestin samansisältöisenä. Viestiä on toistettava jatkuvasti ja selkeästi. Pirinen (2015, 122) lisää, että dialogin kautta voidaan selvittää, onko viesti kuultu ja ymmärretty kaikilta osin oikein ja mitä kysymyksiä on mahdollisesti herännyt. Haastatteluiden tuloksissa havaittiin, että vuorovaikutuksellinen, selkokielinen ja monipuolinen viestintä toisi varsinaisen muutosprosessin lähemmäksi henkilöitä, jotka eivät välttämättä osallistu muutosprosessiin sen suunnittelu- tai toteutusvaiheessa. Kun muutos tuodaan lähes valmiina henkilölle, toivottiin viestinnältä tarkkuutta ja käytännönläheisyyttä.

”Kyllä parhaat kokemukset mulla ja kollegoilla on sellasesta viestinnästä, missä joku oikeasti puhuu. Kirjallinen viestintä on aina haasteellista, siitä voi jäädä uupumaan jotain tai voi tulla väärinkäsityksiä.”

”Kasvotusten, keskustellen, mahdollisimman luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä, missä saa ja uskaltaa sanoa ne mielipiteet, vaikka ois muutosta vastaan.”

”Sen viestinnän pitää olla selkeä, eli vain yhdellä tavalla tulkittavissa.”

Haastateltavien keskuudessa koettiin, että avoin ja keskusteleva viestintä parantaisi viestinnän läpimenoa ja vähentäisi spekulatioita ja siitä syntyviä käytäväkeskusteluja. Tätä tukee Myllymäki (2018, 19), joka korostaa, että rehellinen ja selkeä viestintä jättävät väärin tulkitsemisen mahdollisuudet vähäisiksi.

”Ja ne huhut mitkä niistä lähtee käyntiin, se on aika rankkaa. Se on kuin rikkinäinen puhelin. Se on hirveen raskasta ne huhut näistä.”

”Osallistava ja semmonen vapaa keskustelu aiheesta. Et ei välttämättä laiteta sähköpostia, et jos oot tästä eri mieltä tai jos sulla on jotain ajatuksia. Vaan istutaan kaikki alas, ei oo kuitenkaan ajallisesti vaikea homma.”

Viestin sisällön omaksumiselle ja käsittelylle ja näiden asioiden varmistamiselle tulisi varata aikaa. Haastateltavat kokivat, että viestiä tulisi käsitellä useaan kertaan yhdessä oman yksikön kanssa. Näin voitaisiin varmistua siitä, että kaikki ovat nähneet ja ymmärtäneet viestityn asian samalla tavalla. Kohdeyrityksessä tunnistettiin se, että aina ei voi vaikuttaa oman mielipiteen kautta mutta mahdollisuus vaikuttaa saatuun viestiin ja kuulluksi tuleminen lisää arvostuksen tunnetta.

7 Yhteenveto ja jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyön lähtökohtana esitellyssä sähköisten työtilojen uudistusprojektissa voidaan hyvin hyödyntää työn tuloksia teorian ja tutkimuksen osalta. Yhteenvedossa pyritään esittämään konkreettisia esimerkkejä peilaten kyseiseen sähköisten työtilojen uudistusprojektiin. Luvun loppupuolella esitetään muutamia jatkokehitysehdotuksia, joita kohdeyritys voi hyödyntää tulevaisuudessa.

Muutoksien onnistumisessa yksi selkeä avaintekijä on muutosjohtaminen esimerkin kautta. Johdon toimiminen yhtenäisten mallien mukaan sekä muutoksessa läsnä oleminen herättää organisaatiossa luottamusta ja arvostuksen tunnetta. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että vuorovaikutuksen lisääminen johdon ja muun henkilöstön välillä, satunnainen osallistuminen esimerkiksi työryhmäpalaveriin ja keskustelutilaisuuksien järjestäminen lisäisi tunnetta johdon

sitoutumisesta henkilöstöön. Sähköisten työtilojen uudistuksessa koko esimiestason tulisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa siirtyä käyttämään työtiloja aktiivisesti ja näin esimerkillään toimien valmentaa koko henkilöstöä muutokseen. Tämä todettiin benchmarking- tutkimuksessa yhdeksi onnistuneen muutoksen läpiviennin elementeistä.

Vuorovaikutukselliselle keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa. Kohdeyrityksessä säännölliset esimiehen ja alaisen väliset keskustelut on koettu hyviksi ja näitä voisi hyödyntää enemmän esimerkiksi varaamalla keskusteluista oman osion muutosten käsittelylle. Keskusteluissa on oiva mahdollisuus havaita muun muassa muutoksessa syntyviä rooleja, lisäkoulutustarpeita tai muutosvastarinnan syitä. Näin kyetään varmistamaan yksilölle riittävä tuki muutostilanteissa.

Koulutukset tulee suunnitella huolellisesti ja edelleen varmistua siitä, että erilaiset oppijat huomioidaan. Koulutuksia voidaan järjestää videoiden, lähiperehdytyksen ja kirjallisten ohjeiden kautta. Koulutusten kannattaa olla moniosaisia, esimerkiksi yksi käyttöönottovaiheessa ja toinen mahdollisten jatkokehitysten jälkeen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus osallistua koulutukseen oman päivittäisen työn ohessa niin, että perehtymiselle on varattu oma aikansa. Sähköisen työtilauudistuksen kohdalla koulutukset kannattaa suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa.

Kohdeyrityksessä pyritään aktiivisesti osallistamaan henkilöstöä muutostilanteissa, mutta tutkimustuloksissa havaittiin osallistamiseen liittyvän vahvaa eriarvoisuuden tunnetta. Kohdeyrityksen tulisi viestiä avoimesti siitä, ketkä valitaan osallistujiksi muutosprosesseihin ja millä perusteilla valinnat tehdään. Osallistamiseen liittyvät haasteet tai esteet tulisi käydä läpi rehellisesti ja avoimesti. Kohdeorganisaatiossa on selkeästi halua ja kiinnostusta osallistua nykyistä enemmän muutoksiin, ja muutoskyvykkyyttä tulisi hyödyntää sekä luoda enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Erilaiset kyselyt ja tutkimukset ovat helppo ja joustava tapa osallistaa koko henkilöstöä. Tämä voidaan toteuttaa pienellä aikaresursseilla. Benchmarking- tutkimuksessa erilaisten kyselyiden toteuttamisen lisäksi muutosagenttien käyttäminen lisäsi koko henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Muutosagentit hakevat tietoa ja näkemyksiä omilta sidosryhmiltään, ja näin koko henkilöstön ääni saadaan kuuluviin. Sähköisen työtilauudistuksen kohdalla muutosagenttien käyttö olisi huomattavan tärkeää hankkeen mittavuuden vuoksi. Uudistuksen jalkauttaminen läpi organisaation helpottuu ja sujuvoituu huomattavasti muutosagentteja hyödyntämällä.

Opinnäytetyön lähtökohtana esitelty sähköisten työtilojen uudistus käynnistettiin vahvasti osallistamisen keinoin. Alkuvaiheessa toteutettiin koko henkilöstöä koskeva kysely, ja tämän jälkeen osa henkilöstöstä osallistui syvällisimpiin tutkimuksiin ja työpajoihin uusien sähköisten työtilojen mallin rakentamiseksi. Tässä hankkeessa henkilöstöä on siis osallistettu jo alusta alkaen, ja onkin tärkeää, että heitä hyödynnetään hankkeen edetessä jatkuvasti esimerkiksi

toteutusvaiheen, koulutusten ja jalkautuksen toimenpiteiden suunnittelussa. Hankkeen vastuhenkilöiden tulee muistaa johdon sitouttaminen muutokseen, jotta he pystyvät toimimaan esimerkillään uusien toimintatapojen käyttöönotossa.

Muutoksien viestintään tulee panostaa entistä enemmän. Muutoksen syyt, hyöty ja tavoitteet tulee nostaa esiin heti ensimmäisissä tiedotteissa ja edelleen viestinnän jatkuessa. Viestinnän monikanavaisuus ja mahdollisimman vuorovaikutuksellinen, keskusteleva ja osallistava viestintä tulee varmistaa koko muutoksen elinkaaren ajan. Viestinnän tulee aina olla rehellistä ja avointa. Erityistä huomiota täytyy kiinnittää viestin selkokieliisyyteen ja välttää käyttämästä vaikeaa terminologiaa. Viestimistä on harvoin liikaa: viestiä voi onnistumisista, mahdollisista vastoinkäymisistä tai muutoksien muuttuvista vaiheista. Viestinnän onnistumista ja ymmärrystä voidaan varmistaa esimerkiksi esimiehen ja alaisen keskusteluissa, kun muutoksen läpikäymiselle on varattu oma aikansa. Sähköisen työtilaprojektin osalta viestintää voidaan heti mahdollisuuksien mukaan siirtää sähköpostista tulevaan työtilaan, jolloin työtilan käyttö aktivoituisi lähes itsestään.

Muutoksen vaiheista on tärkeää kerätä palautetta ja vastata palautteeseen kehittävästi. Palautetta voidaan kerätä useammassa vaiheessa, mutta erityisesti koulutuksen jälkeen ja uudistuksen tultua käytäntöön. Palautteenkeruumallien tulisi olla yhtenäisiä ja muutosprosessien arviointeihin liittyvien dokumenttien tulee olla kaikkien saatavilla. Palautteiden käsittely, arvioinnit ja seuranta olisi tärkeää saada näkyviksi organisaation sisäisen oppimisen varmistamiseksi. Tämä uudistus on hyvä esimerkki hankkeesta, jota ei ole projektoitu ja jolle ei näin ollen muodostu kohdeyrityksen mallin mukaista projektisuunnitelmaa ja arviointi- sekä seurantaprosesseja. Sähköinen työtilauudistus on kuitenkin mittava ja koskee koko henkilöstöä. Tämän hankkeen palautteiden ja tärkeimpien oppien dokumentointi tulisikin aloittaa välittömästi, jotta siitä voidaan kerätä oppeja tulevaisuuden vastaaviin muutosprosesseihin.

Jatkokehityksenä kohdeorganisaatioissa voisi selvittää alueelliset ja osastokohtaiset erot: ovatko osallistumis- ja koulutusmahdollisuudet kaikilla samat huolimatta siitä, millä paikkakunnalla työskennellään, ja onko ulkopaikkakuntalaisilla tunnetta ulkopuolisuudesta pääkonttoriin nähden. Asian tutkiminen on tärkeää erityisesti siksi, että eriarvoisuuden kokemukset nimettiin yhdeksi muutosvastarintaa lisääväksi tekijäksi ja niillä on vaikutusta henkilöstön keskinäisiin suhteisiin. Muutoksen johtamiselle ja edelleen muutosprosessien läpiviennille voisi rakentaa yhtenäisen, läpinäkyvän mallin, joka osallistaisi koko organisaation sidosryhmiineen muutokseen. Samassa yhteydessä tulee luoda yhtenäinen malli ja dokumentaatio muutosprosessien seurantaan ja arviointiin. Yhtenä vaihtoehtona kohdeyritys voisi tulevaisuudessa harkita kaiken dokumentaation kokoamista yhteen sijaintiin sähköisessä työtilassa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyö sovittiin toteutettavaksi parityönä, kun havaittiin tekijöiden yhteinen motivaatio ja kiinnostus muutoksen ympärille kietoutuviin aihepiireihin. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi marraskuussa vuonna 2018 ja varsinainen työstäminen saman vuoden joulukuussa. Alkuvaiheet painottuivat teoriaosuuden kirjallisuuden hankintaan ja siihen perehtymiseen. Tämän jälkeen käsiteltävät aiheet ja tutkimuskysymykset tarkentuivat. Tutkimusosaa rakennettiin tammikuusta alkaen ja haastattelut ajoittuivat tammi- helmikuun vaihteeseen. Tämän vaiheen jälkeen siirryttiin analysointivaiheeseen ja edelleen aineiston tulkintaan sekä johtopäätöksiin.

Opinnäytetyön lähtökohtana toimi kohdeorganisaation sähköisten työtilojen uudistushanke, mutta työn teorian ja tutkimusosan tuloksia pystytään hyödyntämään kaikissa muutosprosesseissa. Muutos on aiheena laaja kokonaisuus, joten tutkittavan tiedon ja aihealueiden rajaaminen tuli tehdä tarkasti ja harkiten. Rajausta ohjasi opinnäytetyön kantavat teemat eli henkilöstön potentiaalinen hyödyntäminen muutoksessa ja laadukas muutosjohtaminen.

Työn tavoitteena oli tunnistaa onnistuneen muutosprosessin elementtejä ja tarkastella muutoksen eri vaiheita, henkilöstön osallistamisen vaikutuksia ja muutosjohtamista. Nämä tavoitteet saavutettiin. Kohdeorganisaatio sai hyödyllistä tietoa paitsi käynnissä olevan hankkeen onnistuneeseen läpivientiin, mutta myös tuleviin vastaavanlaisiin projekteihin.

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluilla osoittautui oikeaksi valinnaksi, kun tavoitteena oli syvä ymmärrys muutostilanteiden ilmiöistä. Laajemmassa tutkimuksessa työtä olisi voinut täydentää koko henkilöstöä koskevalla kvantitatiivisella kyselyllä muutoskokemuksista, mutta yksinään tähän opinnäytetyöhön se ei olisi ollut riittävä tutkimusmuoto. Jatkotutkimusehdotuksena tuotiin esiin koko organisaatiota koskeva kysely osallistumismahdollisuuksista sekä systemaattisen muutosjohtamismallin luominen.

Yhteistyö kohdeorganisaation kanssa sujui erinomaisesti aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa asetettiin työn tavoitteet, raamitettiin työn teoreettinen viitekehys sekä sovittiin tutkimusosan haastattelut. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin useampi välivaiheen palaveri, joissa varmistettiin työn suunta ja toteutusmalli. Työstä lähetettiin useita työversioita yhteyshenkilön luettavaksi ja huomioitiin saadut palautteet jatko-työstämisessä. Palautteista voitiin päätellä, että kohdeorganisaatio oli tyytyväinen työn sisältöön. Opinnäytetyön tekijät antoivat kohdeorganisaatiolle suosituksia kesken opinnäytetyöprosessin, esimerkiksi teemahaastatteluista esiin nousseet huomiot viestintään liittyvistä puutteista. Opinnäytetyössä toteutettiin benchmarking-prosessi, joka oli hyödyllinen sekä työn että kohdeyrityksen sisäisen oppimisen kannalta. Tämän kokemuksen pohjalta voidaan suositella benchmarking-prosessien hyödyntämistä organisaation sisällä, eri organisaatioiden välillä tai jopa toisen yrityksen kanssa nykyistä enemmän.

Opinnäytetyön tekijöiden muutoksen elementtejä koskeva tieto, ymmärrys ja osaaminen kasvoivat huomattavasti laajan teoreettisen viitekehyksen ja sen mukaan rakennetun tutkimusosan ansiosta. Kahden tekijän keskinäinen pohdinta ja näkökulmien yhteensovittaminen toi työskentelyyn lisää syvyyttä ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Molemmat tekijät hyötyivät opinnäytetyöprosessista merkittävästi. Toinen tekijöistä sai uutta osaamista ja näkökulmia omaan työhönsä. Toinen opinnäytetyön tekijöistä hyödynsi oppimaansa tietoa hakiessaan muutosjohtamiseen keskittyvää työtehtävää, ja tämä johti lopulta onnistuneesti alan vaihtoon.

Suunnitelmallisuuden, motivaation ja ohjauksen avulla saavutettiin työlle asetetut tavoitteet kiitettävästi. Tutkimus vaati kokonaisuudessaan syvällistä perehtymistä tutkimuskysymyksen aihealueisiin. Työn antoisuutta lisäsivät tekijöiden tiivis työskentely yhdessä sekä yhteistyö kohdeorganisaation kanssa.

Lähteet

Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 1-2. painos. Keuruu: Otava

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Porvoo-Helsinki-Juva: Werner Söderström.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Brand Agency Bunda.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Viitattu 1.2.2019.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing. Viitattu 28.1.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Hyvärinen M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002. Benchmarking korkeakoulujen kehittämisen välineenä. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002. Helsinki: Edita.

Juuti, P. (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Helsinki: Finn Lectura.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Tillmann, M. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Suomentaja Laukkanen, M. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, M. & Rauhala, L. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Alma Talent. Viitattu 1.2.2019.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisu C:25. Hämeenlinna.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 2.painos. Helsinki: Talentum Media.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House. Viitattu 22.3.2019.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat.
- Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:2005. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia - Organisaation psykologinen pääoma. Talentum Media. Viitattu 18.1.2019.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010. Lean -Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Viitattu 6.2.2019.

Valpola, A. Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi -muutosvoimana ihmiset.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Ilmarinen. 2018. Onnistunut muutos - tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 4.4.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 16.1.2019. https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkai-sut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Rinta-Kanto, E., Lindberg-Naulapää, J., Olkonieni, A-M. & Westerén, T. 2015. Menesty muutoksessa! Opas sisäiseen muutosviestintään. Viitattu 3.2.2019. <https://www.sli-deshare.net/EevaRintaKanto/menesty-muutoksessa-opas-sisiseen-muutosviestintn>

Kuviot

Kuva 1: Analyysin vaiheet (Ruusu vuori ym. 2010, 12)	32
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Muutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)	9
---	---

Taulukko 2: Tiivistelmä roolien vahvuuksista ja heikkouksista sekä roolien johtamiselle asettamat vaatimukset (Mattila 2007, 89).	16
---	----

Taulukko 3: Steven Reissin motivaatioteorian 16 perustarvetta (Mayor ja Risku 2015, 33). ..	26
---	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko benchmarking	65
Liite 2: Teemahaastattelun runko yksilöhaastattelut	67

Liite 1: Teemahaastattelun runko benchmarking

Teemahaastattelun runko benchmarking

Paikka ja aika:

Tietoja haastateltavista:

Nimike (titteli):

Vastuualue:

Työvuodet organisaatiossa:

Työvuodet nykyisessä tehtävässä:

Työkokemus:

Roolit muutoksessa:

Teema 1. Muutoksen lähtökohdat

1. Mitä muutos koski? Miten ja miksi tarve muutokseen syntyi? Milloin se tehtiin?
2. Kuinka muutokseen valmistauduttiin?
3. Mitä asioita priorisoitiin, miksi?
4. Minkälainen tunnelma yksikössä vallitsi?
5. Millainen suunnitelma muutoksen läpivientiin tehtiin ja miten se toteutui?

Teema 2. Roolitukset

1. Oliko muutoksessa tiettyjä roolituksia, minkälaisia? Miten ne toimivat? Miten roolitukset sijoittuivat aikataulullisesti?
2. Kuinka muutokseen suhtauduttiin?
3. Isoimmat yllätykset?
4. Kuinka viestintä hoidettiin? Mitä asioita erityisesti huomioitiin, kuinka se onnistui?

Teema 3. Palaute ja kehittäminen

1. Miten palautetta kerättiin? Millaista se oli?
2. Miten muutos "lopetettiin", miten katsoitte sen olevan valmis?
3. Miten seurasitte/arvioitte muutosjohtamisen ja muutoksen jalkauttamisen onnistumista? MIKSI?
4. Mitä tekisitte toisin?
5. Mitkä olivat merkittävimmät tekijät onnistumiseen? MIKSI?

Teema 4. Tunnetilojen johtaminen ja henkilöstön suhtautuminen muutosprosessin aikana

1. Havaittiinko jossain muutoksen vaiheissa muutosvastarintaa? Mistä se syntyi, miten siihen reagoitiin?
2. Miten henkilöstön motivaatio ja muutostahto synnytetttiin ja varmistettiin?
3. Miten henkilöstö osallistettiin muutokseen?
4. Tuliko työntekijöissä esiin piirteitä tai käyttäytymistapoja, jotka korostuivat muutostilanteessa? Miten näihin suhtauduttiin ja miten toimittiin?

Liite 2: Teemahaastattelun runko yksilöhaastattelut

Teemahaastattelun runko yksilöhaastattelut

Paikka ja aika:

Tietoja haastateltavista:

Nimike (titteli):

Vastuualue:

Työvuodet organisaatiossa:

Työkokemus:

Teema 1. Muutostilanteen alku

1. Kuvailenko, mitä termi muutos ja muutosprosessi tarkoittaa sinulle? Miltä se tuntuu ja mitä ajatuksia ja tunteita se herättää?
2. Mitkä ovat mielestäsi muutoksen lähtötilanteessa tärkeimmät huomioitavat asiat henkilöstön kannalta?
3. Väittämä: pienten näkyvien onnistumisten tiedostaminen ja niistä viestiminen muutosprosessin alusta asti on erittäin tärkeää. Mitä mieltä olet tästä väittämästä? Miten tämä mielestäsi toteutuu omalla osastollasi?
4. Millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on muutoksessa? Miten se näkyy? Miten se näkyy tässä organisaatiossa?
5. Väittämä: ”tulevan ja nykytilan välinen käytännön ero tulee olla kirkas: Mitä muutoksen jälkeen tehdään eri lailla kuin nyt? Tavoitteiden ollessa selvillä on pohdittava, miten tulevaan tilanteeseen pyritään.” Mitä mieltä olet tästä väittämästä? Miten tämä on huomioitu teidän osastolla? Kuvailenko tässä onnistumista/epäonnistumista?

Teema 2. Roolitukset muutoksen toteuttaminen

1. Väittämä: Muutostilanteissa kommunikointi ja päätöksenteko tehdään edelleen liikaa johtotasolta alaspäin eikä koko organisaation potentiaalia hyödyntäen. Mitä mieltä olet tästä väittämästä? Oletko omassa työssä kohdannut näin? Tulisiko tätä muuttaa? Miten?
2. Oletko itse ollut muutosprosessissa mukana? Kuvailenko, millaista suunnitelmallisuutta muutosprosesseissa on toteutettu ja huomioitu (esim. toteutus- ja viestintäsuunnitelmat)
3. Minkälaisiin erilaisiin rooleihin olet törmännyt muutostilanteissa kollegoiden keskuudessa? Oletko havainnut itsessäsi jonkin tietyn roolin omaksumista?

Teema 3. Tunnetilojen johtaminen ja henkilöstön suhtautuminen muutosprosessin aikana

1. Missä muutoksen vaiheessa olet havainnut työyhteisössä muutosvastarintaa? Mistä se mielestäsi syntyy, miten siihen reagoidaan?
2. Miten henkilöstön motivaatio ja muutostahto synnytetään ja varmistetaan?
3. Miten henkilöstö parhaiten osallistetaan muutokseen?
4. Kuvailenko mitkä ovat mielestäsi henkilöstön osallistamisen vaikutukset muutosprosessin onnistumisessa?
5. Oletko havainnut kollegoissa tai työyhteisössä erikoisia piirteitä tai käyttäytymistapoja, jotka korostuivat muutostilanteessa? Miten näihin suhtauduttiin ja miten toimittiin?
6. Miten henkilöstöä tuetaan muutostilanteissa ja miten muutosten vaikutukset käydään läpi yksilötasolla? Onko mielestäsi varmistettu, onko käytössä olevat toimintatavat henkilöstön mielestä riittävät/oikeat/hyvät? Olisiko tähän kehitysehdotuksia?

Teema 4. Palaute ja kehittäminen

1. Kerrotko käytännöistä, miten ja millaista palautetta kerätään muutosprosessissa?
2. Miten ja millä keinoin muutosjohtamisen ja muutosten onnistumista arvioidaan muutosprosessin päätyttyä?
3. Miten koet, että keskusteluissa esiin nousseita palautteita hyödynnetään?
4. Väittämä: Johdon täytyy toimia esimerkkeinä ja toimia itse muutoksen edellyttämällä tavalla. Mitä mieltä olet tästä väittämästä, miten omassa organisaatiossa tämä toteutuu?
5. Kuvailenko perehdytyksen ja koulutuksen merkitystä muutoksen onnistumisessa ja millaista on hyvä koulutus ja perehdytys?
6. Mitkä tekijät varmistavat muutoksen onnistumisen?
7. Mitkä tekijät mielestäsi johtavat epäonnistuneeseen muutosprojektiin?