

Muutosjohtaminen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Liiketalous
2021
Johanna Tilli

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tilli, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 48	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Muutosjohtaminen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Veli Tilli, toimitusjohtaja, Vaalimaa Trading Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka toteuttaa muutosjohtamista pienessä yrityksessä kehittäen samalla työhyvinvointia. Tutkimus tehtiin, koska kohdeyrityksessä nähtiin tarve muutosjohtamisen tutkimukselle ja yritys halusi selvittää kuinka muutosjohtamisessa on onnistuttu ja kuinka välttää muutosjohtamisen kompastuskiivet.</p> <p>Tutkimus tehtiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa hankittiin muutosjohtamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä käsittelevällä kirjallisuudella ja aiemmillä tutkimuksilla. Tutkimuksen viitekehys koostuu muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Tutkimus perustuu John P. Kotterin muutosprosessin kahdeksanportaiseen malliin, johon tutkimuksen tuloksia peilataan. Tutkimuksen aineisto kerättiin teema-haastattelulla, joka koostui viiden yrityksen henkilöstöön kuuluvan haastatteluista. Aineiston analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan muutokset yrityksessä ovat pitkä prosessi, joihin tulee panostaa. Muutosjohtamisessa tärkeää on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista samalla, kun muutoksia viedään käytäntöön. Yhtenä muutosten tärkeimpänä asiana pidetään muutosjohtamisesta viestimistä ja avointa keskustelua. Kohdeyritys on onnistunut muutoksessa hyvin ja työhyvinvointi on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Syitä hyvään työhyvinvoinnin tasoon on työyhteisön hyvä henki, työntekijöiden kuunteleminen ja vastuun antaminen.</p>		
Asiasanat muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen		

Abstract

Author(s) Tilli, Johanna	Type of Publication Master´sThesis	Published 2021
	Number of Pages 48	
Title of Publication Change management from the perspective of well-being at work		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Veli Tilli, CEO, Vaalimaa Trading Oy		
Abstract <p>The purpose of the research was to examine how to accomplish change management in a small company and develop well-being at work. Research was conducted because the company has need for change management research. Company also wanted to find out how change management has gone and how to avoid change management mistakes.</p> <p>The research method of thesis was qualitative. Information for the theoretical framework was gathered from literature on change management and the development of well-being at work and previous research. The theoretical framework consists of change management and well-being at work. The research is based on an eight-step model of John P. Kotter´s 8 steps of leading change. Results of the research are compared to Kotter´s 8 steps. The data for empirical part was collected by five theme interviews. The data was analyzed by using theory-based content analysis</p> <p>According to research results changes in the company are a long process that must be invested in. In change management it is important to take care of the well-being of employees while the changes are done. One of the important things in leading change are communication and discussion. Company has succeeded well in the change and the well-being at work is currently at a good level. The reasons for a good level are the good spirit in the work, listening to employees and giving responsibility.</p>		
Keywords change management, leading change, well-being at work, well-being at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
1.4	Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys.....	2
1.5	Tutkimusmenetelmä	3
1.6	Kohdeyrityksen esittely	4
2	Muutos ja sen johtaminen	6
2.1	Organisaatiomuutos.....	6
2.2	Muutoshankkeiden virheet.....	7
2.3	Muutosprosessi	8
2.4	Muutosjohtaminen	12
2.5	Muutosvastarinta	15
3	Työhyvinvointi ja sen kehittäminen.....	18
3.1	Työhyvinvoinnin käsite.....	18
3.2	Työyhteisö muutoksessa	20
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	23
3.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen haasteet.....	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	28
4.1	Tutkimusaineiston hankinta	28
4.2	Aineiston analysointi	31
5	Tutkimustulokset.....	35
5.1	Organisaatiomuutos ja johtaminen.....	35
5.2	työhyvinvointi ja sen edistäminen.....	38
6	Johtopäätökset ja pohdinta	41
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	41
6.2	Johtopäätökset	43
6.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita.....	45
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheen valintaan käytettiin paljon aikaa ja se vaihtui matkan varrella kaksikin kertaa. Johtaminen ja sen kehittäminen on kiinnostava ja jokapäiväisessä työssä esiin tuleva aihe. Johtaminen on taitolaji, jota pystyy kehittämään niin lukemalla kuin kokemuksen tuomalla varmuudellakin. Jos mietitään johtamisen tilanteita, jotka vaativat äärimmäistä hienotunteisuutta sekä työntekijän asemaan asettumista, on se muutosjohtaminen. Muutoksessa johtamisessa voi epäonnistua monella tavalla. Onkin tärkeää varautua ennakkoon mahdollisimman hyvin eteen tuleviin tilanteisiin.

Toinen tärkeä aihe, joka on läsnä jokapäiväisessä työelämässä ja joka heijastaa koko yrityksen kannattavuuteen ja toimintaan on työhyvinvointi. Toimiva ja tehokas työyhteisö rakentuu hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin päälle. Johtamisella taas on suuri osa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Nykyään johtaminen nähdään enemmänkin yhteistyönä alaisten kanssa, kuin hierarkkisena saneluna ja käskyinä.

Kun nämä kaksi tärkeää ja aina ajankohtaista asiaa yhdistetään, koostuu tutkimuksen aihe, joka on muutosjohtaminen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka johtaa yritystä suuressa muutoksessa ja kehittää samalla työhyvinvointia. Asiaa tutkitaan niin johdon, kuin työntekijöidenkin puolelta. Tutkimuksen tavoitteena on antaa yritykselle avaimet onnistuneeseen muutosjohtamiseen suuren muutoksen keskellä.

Aiheen idea sai alkunsa toimitusjohtajan kanssa keskustellessa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tutkimuksen tarpeellisuudesta. Yritys osti marraskuussa 2020 liiketoiminnan, jonka myötä yritykseen siirtyi kahdeksan uutta työntekijää, uudet toimitilat sekä kokonaan uusi toiminimi. Keskustelun jälkeen oli selvää, että tämä muutos tulisi olemaan tutkimuksen kohteena, sillä se tarvitsi lisähuomiota ja johdon tavoitteena on ollut alusta asti saada muutos vietyä läpi mahdollisimman sujuvasti.

Yritykselle on aina ollut tärkeää työntekijöidensä viihtyvyys ja hyvinvointi. Yrityksen johto ymmärtää sen, että työntekijät ovat koko yrityksen voimavara. Jos työntekijät voivat hyvin, voi myös yritys hyvin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kanssa on tehtävä paljon työtä ja muutos on vietävä eteenpäin oikealla tavalla. Muutoksen läpivieminen ei ole missään tapauksessa helppo prosessi. Yrityksen johtaminen on tasapainoilua oikeiden ja väärin valintojen kanssa. Kehittäminen vaatii paljon aikaa ja perehtymistä asioihin. Muutoskiireiden lisäksi yrittäjän tulisi löytää aikaa työntekijöiden hyvinvoinnille, mikä ei aina ole helppoa.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Ennen tutkimuksen aloittamista oli kartoitettava jo tehtyjä tutkimuksia samasta aiheesta sekä tutustuttava aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Alusta lähtien oli selvää, että kirjallisuutta ja materiaalia muutosjohtamisesta sekä työhyvinvoinnin kehittamisestä oli paljon. Opinnäytetöitä sekä pro graduja aiheesta on tehty laidasta laitaan ja tutkimuskirjallisuutta samoin. Kirjallisuuteen tutustuessani nousi yksi suuri nimi esiin, joka oli John P. Kotter. Tämä yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija on tutkinut muutosjohtamista ja organisaatiomuutoksen prosessia jo 1970-luvulta asti. Kotterin kahdeksanportainen muutosprosessin ohjelma on laajalti tunnettu ja monet muut teokset ja kirjoitukset perustuvat tähän Kotterin ohjelmaan.

Tämä tutkimus perustuu suurelta osin Kotterin kahdeksanportaiseen ohjelmaan. Se on selkeä malli, joka toimii esimerkiksi hyvänä ohjeena yritysjohdolle, jotka kamppailevat muutosten keskellä. Kotterin teoriaa tukemaan on otettu myös muita muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tutkijoiden kirjallisuutta.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa yritystä löytämään avaimet onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Liiketoiminnan oston myötä työnantajayritys ja sitä myötä yrityksen johto muuttuu. Tavoitetta ohjaa työnantajan halu kehittää työhyvinvointia ja sopeuttaa työntekijät mahdollisimman hyvin uusiin toimintamalleihin. Tavoitteena on saada työntekijöiden ääni kuuluviin ja sovittaa asiat yhteen yrityksen johdon kanssa. Tavoitteena on selvittää yrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja peilata sitä yrityksen tavoitteisiin sekä henkilöstön odotuksiin. Tavoitteena on löytää avaimet onnistuneeseen muutosjohtamiseen niin, että työhyvinvointia saadaan samalla kehitettyä. On tärkeää selvittää ensin yrityksen nykytila, jotta voidaan miettiä kehityskohteita ja tarvittavia toimia muutosta eteenpäin vietäessä.

Tutkimus keskittyy selvittämään muutosjohtamisen kompastuskivet johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. En tutki työtyytyväisyyttä muilta osin, kuin liiketoiminnan oston myötä tulleiden muutosten suhteen. Keskityn tutkimuksessani selvittämään työhyvinvoinnin kanalta tärkeät asiat, joita muutosjohtamisessa tulisi ottaa huomioon.

1.4 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus päätutkimuskysymykseen:

- Miten toteuttaa muutosjohtamista liiketoiminnan oston myötä?

Muutosjohtamisen toteutusta mietitään henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Päättökysymyksen lisäksi halutaan vastaukset alakysymyksiin:

- Kuinka johtamisella voidaan kehittää työhyvinvointia suuressa muutoksessa?
- Kuinka välttää muutosvastarintaa muuttuvassa työympäristössä?
- Kuinka välttää muutosjohtamisen kompastuskivet

Tarkoituksena on tutkia muutoksen nykytilaa ja suuntaa, johon yritys haluaa mennä. Nykytilaa ja tulevaisuutta tutkitaan sekä johdon, että henkilöstön kannalta, mutta keskitytään työhyvinvoinnin näkökulmaan. Ulkopuolelle rajataan kokonaan muun muassa taloudellinen näkökulma. Lisäksi selvitetään mahdollisia esteitä ja haasteita, jotka voisivat vaarantaa tavoitetun tuloksen. Vastaukset selvitetään tutkimalla sekä johdon, että henkilöstön tavoitteita ja tahtotilaa. Tutkimus on onnistunut, mikäli onnistutaan löytämään vastaukset edellä oleviin kysymyksiin.

Teoreettinen viitekehys koostuu Kotterin luomasta muutosprosessin kahdeksanportaisesta mallista. Tutkimuksen toteutus on suunniteltu Kotterin mallia mukailen. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdeksasta osiosta, jotka esitellään ensin tutkitun teorian muodossa ja sen jälkeen tutkimuksen tuloksia peilataan näihin kahdeksaan Kotterin luomaan kohtaan.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä laadullinen tutkimus soveltuu paremmin pienen joukon tutkimiseen ja tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä tietoa yrityksen tilasta. Tutkimuksessa keskitytään tiedon määrän sijasta sen laatuun ja pureudutaan syvemmälle ihmisten ajatuksiin ja tuntemuksiin.

Kvalitatiivisessa aineiston hankinnassa otoskoko on yleensä pieni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään määrän sijaan laatuun ja pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisemmin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnankehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen?, kun kvantitatiivinen tutkimus antaa vastaukset kysymyksiin Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?. (www.tilastollinentutkimus.fi)

Laadullisessa tutkimuksessa prosessi muuntuu tutkimuksen aikana, kunnes tutkija pystyy rakentamaan johtopäätöksensä aineistosta ja arvioimaan työtään kriittisesti. Laadullisessa tutkimuksessa niin tutkimuksen tekijänä, kuin tutkimuksen kohteenakin on ihminen. Tavoitteena on saada nimenomaan tutkittavien näkökulma esiin. Laadullisessa tutkimuksessa

tutkitaan ihmisen ajatuksia, tunteja ja käsityksiä tietyistä asioista, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää tutkimuksen kohdetta ja eläytyä siihen. (Puusa & Juuti 2020, 80–81.)

Laadullisessa tutkimuksessa mukaan valitaan pieni määrä tapauksia. Valinta tehdään harkinnanvaraisesti ja valintaa tehdessä käytetään tarkoituksenmukaisuusperustetta. Mukaan valitaan siis henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja joilla on tietoa sekä kokemusta tutkittavasta asiasta. Tehty näytevalinta tulee aina perustella. Aineiston riittävä määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei ole olennaista vaan laatu. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkija kykenee tulkitsemaan valittuja tapauksia ja tekemään niistä yleistyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 84–85.)

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä ja laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan havaintoaineistoa ja argumentoidaan empiirisen analyysin kautta. Monesti tutkimuksen raporteissa käytetään suoria lainauksia haastatteluista, mutta Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan kannattaa pohtia liittyykö alkuperäisiä ilmauksia ollenkaan raporttiinsa. Monesti ajatellaan, että alkuperäiset lainaukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, mutta ne voivat myös hukata hyvän raportin idean. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27–28.)

1.6 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimus tehdään Kymenlaaksossa toimivaan Vaalimaa Trading Osakeyhtiöön. Yhtiö on perheyritys, jolla on kaksi toimipaikkaa; Virolahden Vaalimaalla toimiva kalakauppa vähittäisasiakkaille sekä Kotkassa toimiva kalatukkukauppa jälleenmyyjille. Kotkan kalatukkukaupan yritys osti marraskuussa 2020 ja yrityskaupan myötä yhtiölle siirtyi kahdeksan uutta työntekijää.

Vaalimaa Trading Oy on perustettu 1990-luvulla Virolahdella. Alun perin yrityksen päätoimiala oli kiinteistön vuokraus. Vuonna 2012 yritys osti pienen kalakaupan kiinteistöineen Vaalimaalta. Uusittu kalakauppa avasi ovensa joulukuussa 2012 ja vuosien varrella toimintaa kehitettiin kahvilaksi ja lopulta kaupan yhteydessä toimivaksi lounasravintolaksi. Venäjän turismin vähennyttyä päätti yritys supistaa toimintaansa ja lounasravintolan toiminta lopetettiin.

Vuonna 2020 yritys osti kotkalaisen kalatukun liiketoiminnan sekä kiinteistön toimitiloineen. Kaupan myötä yhtiöön siirtyi kahdeksan uutta työntekijää. Kaikki työntekijät jatkoivat samoissa tehtävissään yrityskaupan jälkeen. Myös oston kohteena ollut yhtiö on pitkät perinteet omaava perheyritys, joka on toiminut Kotkassa usean vuosikymmenen ajan. Liiketoiminnan osto oli suuri muutos niin yrityksen johdolle, kuin työntekijöillekin.

Yhtiön toimitusjohtajan kanssa keskustellessa tuli ilmi tarve muutosten keskellä olevan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisen tutkimukselle. Liiketoiminnan osto on muutoksena suuri ja samoin sen vaikutukset henkilöstölle. Yrityksessä on viimeisen puolen vuoden aikana ollut paljon muutoksia. Kaksi oston kohteena olevan yrityksen vanhaa työntekijää jäivät eläkkeelle ja tilalle tuli kolme yrittäjähenkistä nuorta, jotka vastaavat toiminnasta.

Liiketoiminnan oston myötä koko yrityksen toiminta muuttui. Aiemmin pääpaino oli ollut vähittäisasiakkaissa Venäjän rajan läheisyydessä ja nyt yritys jalostaa ja myy kalaa pääasiassa muille yrityksille, kuten kaupoille, muille tukuille ja ravintoloille. Kehitystyötä on tehty paljon ja yrityksessä tehdään aktiivista uusasiakashankintaa. Myös uusia tuotteita on tarkoitus saada valikoimaan lisää. Toimintatapoja kehitetään pikkuhiljaa ja uusia kehityskohteita mietitään jatkuvasti. Tarkoituksena on kehittää ja laajentaa toimintaa pitkällä aikavälillä.

Lähitulevaisuudessa on tarkoitus toteuttaa yhtiössä sukupolvenvaihdos. Toiminnan vastuun siirtoa on tarkoitus alkaa toteuttamaan mahdollisimman pian. Viimeaikaiset muutokset ovat olleet itsessään jo niin suuria, että siirto seuraavalle sukupolvelle halutaan tehdä vähitellen.

Muutoksia tulee olemaan paljon siis jatkossakin ja yrityksen kannalta on erityisen tärkeää johtaa muutosta työntekijöiden hyvinvointi huomioiden. Suurten menneiden ja tulevien muutosten vuoksi tutkimuksen toteutus juuri nyt on erittäin ajankohtainen.

2 Muutos ja sen johtaminen

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on koko organisaatiota koskeva toiminnallinen ja rakenteellinen muutos. Se koskettaa yleensä useaa työntekijää ja heidän asemaansa sekä työtehtäviään. Muutosten toteuttamiseen vaikuttaa esimerkiksi taloudellinen tilanne ja sen muutokset, minkä vuoksi sen ennakointi on vaikeaa. Organisaatiomuutoksia on erilaisia, kuten esimerkiksi fuusiot ja ulkoistamiset. Ne voivat johtaa työpaikan sijainnin vaihtumiseen, työnkuvan laajenemiseen tai supistamiseen. Monesti muutokset vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja sen myötä henkilöstö- ja tuotantomääriin. Organisaatiomuutos näyttäytyy työntekijälle siten, että päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu toisenlaiseksi, kuin mitä se on aiemmin ollut. Vaikka uudistamisen tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen toiminta myös jatkossa, liittyy siihen aina yksilön näkökulmasta epävarmuutta, epäilyä, kyseenalaistamista ja vanhasta luopumista sekä uuden oppimista. Muutokset edellyttävät sopeutumista eikä muutosta pysytä ikinä täysin hallitsemaan. Joskus muutokset herättävät niin suuria vastavoimia, että ne hidastavat tai kokonaan estävät toivotun muutoksen. Organisaatiomuutoksessa kaikkien on tehtävä töitä rationaalisella ongelmanratkaisun ja päätöksenteon tasolla sekä käydä läpi kokemuksellisia omia tunteja. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa työtehtävään, työyhteisöön sekä organisaatorakenteeseen. Työn sisällössä tapahtuvat muutokset näkyvät yleensä työtehtävien lisääntymisenä tai vaativuuden kasvuna. Työmäärä voi myös joissakin tapauksissa pienentyä. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja reagoida työn sisällössä tapahtuviin muutoksiin. Työtehtävien sisältö voi muuttua esimerkiksi uusien tietojärjestelmien myötä tai keskitettäessä töitä palvelukeskuksiin tai ulkoisille alihankkijoille. Tietojärjestelmien käyttöönoton opastuksen lisäksi tulisi aina olla saatavilla henkilö, jonka puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Työskentelytapojen uudistaminen liittyy usein teknologian tuomiin uusiin vaatimuksiin tai uusiin asiakastarpeisiin. Toimintatavat voivat muuttua uudistetun strategian myötä tai niitä muutetaan ulkoistamisen, keskittämisen tai hajauttamisen myötä. Johtamisen näkökulmasta keskeistä on saada henkilöstö ymmärtämään uudet tavat toimia ja saada työntekijät sitoutumaan niiden edellyttämään toimintaan. Työyhteisö kohtaa muutoksia myös henkilöstön vaihtuessa. Esimiehen tulee uuden työntekijän palkkaamisen lisäksi huolehtia työyhteisön hengestä. Johtajan vaihtuessa uuteen myös johtamiskulttuuria muutetaan uuden strategian myötä. Organisaation johtamiskulttuurin muuttuessa on tärkeää kertoa henkilöstölle uusista toimintatavoista ja työntekijöihin liittyvistä odotuksista. (Hyppänen 2013, 250–252.)

Yksi yleisimmistä muutostilanteista on organisaatorakenteen muutos. Organisaatorakenteen muutoksen myötä muutoksia tapahtuu muun muassa työntekijöiden vastualueissa, työtehtävissä, esimies-alaisuhteissa ja fyysisessä työympäristössä. Jos organisaatorakenteita muutetaan usein, totutaan niihin herkemmin. Muutokselle on kuitenkin oltava järkevät liiketaloudelliset perusteet. Monesti organisaatorakenteen muutokset tulevat erilaisen yritysjärjestelyiden kautta. Yritysjärjestelyitä ovat muun muassa toimintojen ulkoistamiset, liikkeenluovutukset, ostot ja fuusiot. Ulkoistamisen ja liikkeenluovutuksen yhteydessä työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä uuteen organisaatioon säilyttäen entiset työsuhte-edut. Yleensä siirtyvä työntekijä sopeutuu tilanteeseen hyvin pitkällä aikavälillä, mutta tuen tärkeys korostuu etenkin alussa. Monesti tällainen tieto tulee henkilöstölle yllättäen ja henkilöstölle on tärkeää selvittää yksittäistä henkilöä koskevat konkreettiset muutokset. Fuusiossa kaksi tai useampi organisaatio aloittaa uuden yhteisen toiminnan lopettaen samalla itsenäisen toimintansa. Yritysostoissa taas toinen yritys ostaa toisesta yrityksestä osake-enemmistön, minkä myötä ostaja saa hallinto-oikeuden ostettuun yritykseen. Yritysostojen perusteena voi olla yrityksen nopea kasvutarve, ostettavan yrityksen taloudelliset vaikeudet tai se, ettei yritykselle ole jatkajaa. Fuusioilla organisaatiot hakevat muun muassa suurempia markkinoita, parempaa kannattavuutta, uusia tuotteita, lisää asiakkaita tai osaavaa henkilöstöä. (Hyppänen 2013, 252–254.)

2.2 Muutoshankkeiden virheet

Kotter kuvaa teoksessaan 'Muutos vaatii johtajuutta' kahdeksan suurinta muutoshankkeiden virhettä. Ensimmäinen virhe on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Muutoshankkeissa on ensiarvoisen tärkeää saada koko henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Tyytyväisyys meneillään olevaan tilanteeseen aiheuttaa aina uudistamisen tavoitteiden saavuttamatta jäämisen. Muun muassa yritysten aikaisempi menestys, näkyvien kriisien puuttuminen, alhaiset suoritusnormit ja ulkopuolisen palautteen vähäisyys lisäävät tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Mikäli muutosta ei koeta välttämättömäksi, ihmiset eivät ole valmiita antamaan muutokseen tarvittavaa ylimääräistä panosta työhön. Sen sijaan, että ihmiset antaisivat oman työpanoksensa muutokselle, alkavat he sen sijaan vastustamaan muutosta ja yläpuolelta tulevia aloitteita. (Kotter 1996, 4–5.)

Toinen virhe on Kotterin (1996, 5–6.) mukaan riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Vaikka yksilöt olisivat, kuinka päteviä tahansa, ei heillä ole tarpeeksi voimaa murtaa muutoshaluttomuutta ja totuttuja perinteitä. Hankkeissa saattaakin tapahtua näennäistä muutosta, mutta ennen pitkää hanke kariutuu, koska työntekijät ja esimiehet tekevät passiivista vastarintaa. Yritykset, jotka eivät ole tottuneet muutoksiin monesti aliarvioivat ohjaavan tiimin tarpeellisuutta.

Kolmas ja neljäs virhe ovat vision aliarvioiminen ja vision liian vähäinen viestintä. Järkevän vision avulla voidaan ohjata suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustaa heitä toimimaan. Ilman järkevää visiota, ei projekti herätä työntekijöissä muutokseen tarvittavaa tarmoa. Jotta ihmiset tekisivät uhrauksia muutoksen vuoksi, on muutoksen hyödyistä tehtävä houkuttelevia ja luoda uskoa muutoksen mahdollisuuteen. Ilman uskottavaa viestintää on mahdotonta tavoittaa henkilöstön sisintä. (Kotter 1996, 7–8.)

Viidenneksi virheeksi Kotter (1996, 9–10.) kertoo sen, ettei uuden vision tiellä olevia esteitä poisteta. Kotterin mukaan liian usein käy niin, että uudet hankkeet kariutuvat siihen, ettei työntekijät pysty toteuttamaan muutosta tiellään olevien esteiden vuoksi, vaikka heillä olisi mielessään uusi visio. Myös organisaatorakenne voi olla esteenä. Kuudes virhe on se, ettei lyhyen aikavälin onnistumisia synny. Hankkeet ovat monesti pitkäaikaisia ja ne voivat menettää voimansa, mikäli lyhyen aikavälin tavoitteita ei ole asetettu. Hankkeissa tulisikin olla lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamista voidaan juhlia.

Liian varhainen voitonjulistus on Kotterin (1996, 11.) mukaan seitsemäs muutoshankkeen virhe. Muutoshanketta ei tulisi julistaa loppuun saatetuksi ensimmäisen merkittävän parannuksen jälkeen, vaikka kiusaus tähän olisikin suuri. Muutoksien juurtumiseen yrityksen kulttuuriin voi mennä jopa kymmenen vuotta, sillä uudet tavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle. Selkeistä edistymisen merkeistä ei siis tulisi innostua liikaa, vaikka välitavoitteiden saavuttamista kannattaakin juhlia.

Viimeinen ja kahdeksas virhe on se, ettei muutosta juurruteta yrityskulttuuriin. Muutos jää lopulliseksi vasta, kun siitä tulee tapa. Uudet toimintamallit ovat vaarassa unohtua heti, elleivät ne ole juurtuneet sosiaalisiin normeihin sekä yhteisiin arvoihin. (Kotter 1996, 19.)

2.3 Muutosprosessi

Mittavat muutokset eivät koskaan tapahdu helposti. Vaikka muutostarve olisi selvä, voivat muutokset siitä huolimatta jäädä toteutumatta. Syitä tälle voivat esimerkiksi olla sisänpäin kääntynyt kulttuuri, byrokratia, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys tai tuntemattoman pelko. Mahdolliset esteet on otettava huomioon, jotta prosessien uudistamiseen tai strategioiden muuttamiseen tähtäävä menetelmä toimisi tehokkaasti. John Kotterin muutosprosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta, jotka liittyvät muutoshankkeiden virheisiin. Muutosprosessin vaiheet Kotterin (1996, 17–20.) mukaan ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen

4. Muutoksesta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuurimalliin.

Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamisessa. Vaiheet viisi, kuusi ja seitsemän auttavat uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Viimeinen eli kahdeksas vaihe auttaa tekemään muutoksista pysyviä ja juurruttamaan muutoksia yrityksen kulttuuriin. Vaiheita ei kannata jättää väliin, vaikka muutos tuntuisi helpolta ja läpiviedyltä. Kun jokin neljästä ensimmäisestä vaiheesta ohitetaan, ei yleensä saada tarpeeksi vahvaa pohjaa muutoksen etenemistä varten. Ilman viimeistä vaihetta ei taas saada aikaan pysyviä muutoksia.

Ensimmäinen vaihe: Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu

Muutokseen tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi on tärkeää painottaa kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Muutokset eivät yleensä etene, mikäli nykyiseen tilanteeseen ollaan organisaatiossa tyytyväisiä. Tällöin harvaa edes kiinnostaa tehdä töitä muutoksen eteen. Muutokset olisivat koettava välttämättömiksi, jotta saadaan kasaan riittävän vahva ja uskottava ryhmä, joka pystyisi ohjaamaan hanketta. Jos prosessia pidetään turhana, on helppo keksiä syitä pidättäytyä yhteistyöstä. Jotta muutokset koetaan välttämättömiksi, tarvitaan organisaatiossa rohkeita toimia. Johtamisessa näitä kuitenkin usein pelätään tehdä, ettei ongelmista syytetä heitä itseään. Tyytyväisyyttä vähentävät toimet lisäävät yleensä myös ristiriitoja ja aiheuttavat levottomuutta. Näistä syistä uuden johtajan on monesti helpompi tehdä muutokseen tarvittavia rohkeita päätöksiä. Hyvänä esimerkkinä kiireen ja välttämättömyyden tunteen luomiseen on keinotekoisin kriisin tehtäily. (Kotter 1996, 31–40.)

Toinen vaihe: Perusta ohjaava tiimi

Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, sillä kukaan yksittäinen henkilö ei pysty saamaan aikaan mittavia muutoksia yksinään. Tiimin kokoonpanon on oltava oikea, tiimin jäsenten tulee luottaa toisiinsa ja heillä tulisi olla yhteinen tavoite. Tehokas ohjaava tiimi pystyy käsittelemään tietoja enemmän ja nopeammin, kuin yksittäinen johtaja. Monesti ohjaavan tiimin perustamisvaihe jää kokonaan huomiotta, mikä kostautuu muutoksen myöhemmissä vaiheissa. (Kotter 1996, 45–50.)

Kolmas vaihe: Luo visio ja strategia

Hyvä visio auttaa muutosprosessin kolmen tärkeän päämäärän saavuttamisessa. Se selkiyttää muutoksen suuntaa, mikä tekee yksityiskohtaisista päätöksistä yksinkertaisempia. Lisäksi se kannustaa tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Muutoksen suunnan selkiyttäminen on tärkeää ihmisten epäröidessä muutoksen tarpeellisuutta ja suuntaa. Tehokas visio ja varasuunnitelma kertoo, miten maailma muuttuu ja miksi tiettyjen tavoitteiden asettaminen on välttämätöntä. Kun suunta on selvillä, on helpompi mennä päämäärää kohti ja välttyä väittelyiltä tai kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä. Vision tehtävänä on myös kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän etujen mukaisia lyhyellä aikavälillä. Hyvä visio antaa toivoa ja kannustavuutensa vuoksi se auttaa murtamaan muutosten toteuttamisen haluttomuuden. Sen tehtävänä on antaa selkeä kuva muutosten välttämättömyydestä ja samalla tehdä selväksi uhrauksista koituvista eduista. Visio on myös apuna motivoituneiden ihmisten toiminnan koordinoimisessa. (Kotter 1996, 60–62.)

Neljäs vaihe: Viesti muutosvisio

Vision todellinen hyöty pääsee esiin, kun useimmat organisaation henkilöstöstä ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Ei ole kuitenkaan helppoa saada ihmisiä ymmärtämään uudet suuntaviivat ja sitoutumaan niihin. Ongelmat muutosvision viestimisessä johtuvat usein kolmen ensimmäisen vaiheen epäonnistumisesta. Ihmiset eivät jaksa kuunnella uuteen visioon liittyviä asioita, koska muutosta ei koeta riittävän tärkeäksi. Myös oikeanlaisen viestin laatimisessa voi olla puutteita, mikäli ohjaava tiimi ei ole oikeanlainen. Vision myyminen työntekijöille voi hankaloitua merkittävästi myös, jos itse visio on liian huono tai epäselvä. Vision viestiminen on erittäin haastava tehtävä, vaikka kolme ensimmäistä vaihetta olisikin menneet hyvin. Viestinnässä on mietittävä laajempia sidosryhmiä, jotka on saatava hyväksymään visio. Vision viestimisen epäonnistumista selitetään usein alempien tasojen työntekijöiden muutoksen tärkeyden ymmärtämättömyydellä tai ihmisten yleisellä vastarinnalla muutoksia kohtaan. Nämä seikat eivät kuitenkaan selitä ongelman ydintä. Ongelma on itse prosessiin liittyvissä vaikeuksissa. Muutosvision kehittäminen vaatii satoja tunteja tiedon keräämistä, tiedon sulattamista, vaihtoehtojen harkintaa ja valintojen tekemistä. Vision laatiminen vaatii aikaa ja keskustelua. Ongelman ratkaisuun liittyy Kotterin (1996) mukaan seitsemän periaatetta.

- Viestin on oltava selkeä ja yksinkertainen.
- Viestissä kannattaa käyttää kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä, jolloin viesti pystytään kertomaan tehokkaasti ja on helposti muistettava.

- Viestinnässä käytetään useita eri viestintäkeinoja ja -kanavia.
- Viesti tulee kertoa useaan kertaan, sillä viesti ei jää mieleen, mikäli sen kuulee vain kerran.
- Uudesta suunnasta voi viestiä tehokkaasti omalla esimerkillä ja toiminnalla.
- Ulkoisiin henkilöstön mielissä oleviin ristiriitoihin tulee puuttua aktiivisesti.
- Viestinnän aikana tulee kuunnella henkilöstöä ja tulla myös itse kuulluksi.

(Kotter 1996, 73–85.)

Viides vaihe: Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Viidennen vaiheen tarkoituksena on laajentaa vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman monelle työntekijälle. Tavoitteena on poistaa esteitä muutosvision toteuttamisen tieltä. Yksi tärkeimmistä asioista, joihin on puututtava ovat rakenteet. Rakenteellisten ongelmien jarruttaessa työtä ja valtuuksien puuttuessa voivat työntekijät lopulta lakata yrittämästä. Toisena tärkeänä asiana ovat taidot. Valmennusta annetaan, mutta sitä annetaan usein liian vähän tai se on vääränlaista tai se sijoittuu väärään ajankohtaan. Uudistamishankkeessa tulisikin harkita riittävän hyvin ja perusteellisesti, mitä asenteita, toimintamalleja ja taitoja muutosten toteuttaminen edellyttää. Kolmantena asiana on järjestelmät. Järjestelmiä on helpompi muuttaa, kuin esimerkiksi yrityskulttuuriin liittyviä esteitä. Ohjaavalla tiimillä kuitenkin on harvoin valtaa toteuttaa riittävän suuria muutoksia järjestelmiin. Silloin kun järjestelmät ja niihin liittyvät hankkeet ja prosessit ovat suuressa ristiriidassa uuden vision kanssa, on niihin puututtava välittömästi. Neljäntenä tärkeänä asiana on esimiehet. Hankala esimies voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää koko hankkeen. Monesti hankalien esimiesten toimintaan ei puututa, koska pelätään, etteivät he voi muuttua, mutta eivät myöskään halua siirtää heitä muualle tai irtisanoa heitä. Tähän ongelmaan paras ratkaisu on Kotterin (1996) mukaan rehellinen keskustelu. (Kotter 1996, 94–99.)

Kuudes vaihe: Lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin onnistumisiin tulisi kiinnittää riittävästi huomiota muutosprosessin aikana, jotta hanke saa tarvitsemaansa uskottavuutta. Uskottavuus on edellytys hankkeen jatkumiseen pitkällä aikavälillä. Muut odottavat konkreettista näyttöä siitä, että hanke on kaiken vaivan arvoinen ja epäilijät vaativat vieläkin tuntuvampia todisteita. On erittäin riskialtista ylläpitää muutosta kiinnittämättä tarpeeksi huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin. Lyhyen aikavälin onnistumisten tavoittelu lisää työntekijöihin kohdistuvia paineita, mutta se on hyödyllinen keino pitää muutoksen välttämättömyys ihmisten mielissä. Aina paineet eivät lisää tunnetta muutoksen välttämättömyydestä, vaan se saattaa saada aikaan vain stressiä ja

uupumusta. Viestinnän onkin oltava sellaista, että se kannustaa ihmisiä toimimaan ja tekee vaikeuksien kanssa ponnistelusta mielekästä. (Kotter 1996, 101–110.)

Seitsemäs vaihe: Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia

Suuriin muutoksiin menee usein pitkä aika ja prosessi voi pysähtyä monista eri syistä ennen kuin prosessi on päätöksessä. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat pitkissä muutosprosesseissa tärkeitä, mutta niiden juhlistaminen voi olla tuhoisaa, jos tunne muutosten välttämättömyydestä samalla katoaa. Jos vauhtia hellitetään ennen työn loppuunsaattamista, voi siitä seurata taantuminen. Parannusten vakiinnuttamisen ja uusien muutosten toteuttamisvaiheessa ihmisten johtamisen taito on korvaamattoman arvokas ja se voi kestää jopa vuosikymmenen. (Kotter 1996, 115–126.)

Kahdeksas vaihe: Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Jos organisaation kulttuurin keskeiset osatekijät ovat ristiriidassa toteutettujen muutosten kanssa, tulisi ristiriitoihin tarttua aktiivisesti. Uudistamishankkeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit tulisi olla sopusoinnussa muutoshankkeen kanssa, jotta muutos juurtuisi yrityskulttuuriin. Muuten on vaarana, että uusia tapoja ei saada säilytettyä. Toteutetut muutokset voivat mitätöityä vuosienkin työn jälkeen, koska uudet tavat eivät ole juurtuneet normeihin ja arvoihin riittävän tiukasti. Viimeisenä muutosprosessissa muutetaan yrityksen kulttuuri. Kulttuuri ei ole helposti muokattavissa eikä sitä voi muuttaa pakottamalla toisenlaiseksi. Yrityskulttuuri muuttuu vasta sen jälkeen, kun ihmiset alkavat toimimaan uudella tavalla. Ihmiset taas alkavat toimimaan uudella tavalla vasta, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät yhteyden uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välillä. (Kotter 1996, 127–138.)

2.4 Muutosjohtaminen

Organisaation on kehityttävä, uudistuttava ja muututtava jatkuvasti säilyttääkseen ja parantaakseen kilpailukykyänsä. Muutostarpeet voivat olla organisaation omista liiketoiminnallisista tavoitteista johtuvia, kuten esimerkiksi yritysostot. Yritysostot ovat nopein tapa kasvaa. Joskus muutokset johtuvat asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksista ja joskus koko toimialaa koskevista rakennemuutoksista. Toisinaan myös lainsäädännön muutokset edellyttävät yhtiörakenteiden muuttamista. Viime aikoina muutoksia on tehty monissa organisaatioissa tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset johtuvat monista eri syistä. Uusi organisaatorakenne voi johtaa ulkoistuksiin, fuusioihin ja työpaikkojen muutoksiin. (Hyppänen 2013, 249.)

Asioiden johtaminen eroaa ihmisten johtamisesta monellakin tapaa. Asioiden johtaminen koostuu erilaisista prosesseista, joilla ihmisistä koostuva järjestelmä pidetään käynnissä. Ihmisten johtaminen taas koostuu prosesseista, joilla organisaatiot perustetaan tai organisaatioita muutetaan. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää suurimmaksi osaksi ihmisten johtamista ja vain pieni osa koostuu asioiden johtamisesta. Tästä huolimatta nykyorganisaatioissa ei harjoiteta juurikaan ihmisten johtamista ja kuvitellaan, että muutosten ongelmat ratkaistaisiin johtamalla asioita. Asioiden johtaminen on juurtunut syvälle yritysten kulttuuriin eikä työntekijöitä kannusteta johtamaan ihmisiä asioiden sijaan. Tämä johtaa siihen, että hanke etenee ennemminkin huovaten, kuin soutaen. Vaikka muutokseen liittyvien asioiden johtaminenkin on tärkeää, on organisaatioissa useimmiten suurempana haasteena ihmisten johtaminen. (Kotter 1996, 23–26.)

John Kotterin ja monien muiden tutkimusten mukaan organisaatiomuutos ei synny analyysien ja raporttien seurauksena. Vaikka johdolla olisi käytössään hyviä ihmisten käyttäytymistä muuttavia analyyseja, ei se tarkoita, että ihmiset muuttaisivat toimintaansa. Sen sijaan he pitävät analyyseja virheellisinä ja kaukana todellisesta työstä olevina. Käytännössä on siis hyvin vaikea kirjoittaa yhtä ja oikeaa ohjetta, jolla organisaatiomuutos tulisi toteuttaa. Ihmiset voivatkin luottaa enemmän käytäntöön, kuin hienoihin analyyseihin. Hankalaksi muutosjohtamisen voi tehdä myös se, että johto ja muu henkilöstöryhmä puhuvat eri kieltä eivätkä ymmärrä toisiaan. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Juuti & Virtanen (2009, 146.) ovat listanneet Organisaatiomuutos -teoksessaan johtamisen haasteita muutostilanteessa. Heidän kokemuksensa mukaan esiin nousseita haasteita ovat:

- Ihmisten johtamisessa joutuu laittamaan itsensä likoon
- Ihmisten johtaja antaa omaa persoonaansa muiden käyttöön
- Muutoksen johtajan on myös edustettava ulkopuolista maailmaa
- Esimiehen on kyettävä elämään ihmisten keskellä, sillä siellä työt tehdään

Usein ennen muutosta levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät ja huhut lähtevät liikkeelle. Ristiriita saattaa aiheuttaa lamaantumista. Esimiehen onkin saatava huhut hallintaan ja hänen on voitava kertoa totta. Tämä vaihe on vaikea myös esimiehelle, sillä esimiehenkin on monesti alettava kilpailemaan toisten esimiesten kanssa ja varmistelemaan asemaansa. Kun uhan kokemuksesta päästään yli, alkaa muutoksen vastustamisen vaihe. Vanhaa aletaan kaivata ja uutta sekä uudistajia jopa vihata. Vanhasta luopumiselle on annettava tilaa, jotta sitoutuminen uuteen olisi mahdollista. Yhteisöllisyys on voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa. Ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen vasta, kun muutoksen aiheuttamat asiat käsitellään perinpohjaisesti. Muutos

merkitsee aina jostakin luopumista ja se voi monesti olla vaikeaa, mikäli luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Vanhasta on kuitenkin luovuttava, jotta tulee tilaa jollekin uudelle. Kun ihminen viimein hyväksyy todellisuuden, on hänellä mahdollisuus oppia uutta. Uuteen sitoutuminen kuitenkin edellyttää näiden asioiden käsittelemistä. (Ponteva 2010, 23–24.)

Pontevan (2010, 68–84.) mukaan muutoksessa henkilöstön tukena ovat yleensä työkaverit sekä kokonainen työyhteisö. Esimies on kuitenkin se henkilö, jolta työntekijät kokevat saavansa eniten apua. Esimies ei kuitenkaan saisi olla tässä tehtävässä yksin, vaan kaikkien esimiesten tulisi saada tukea ja konkreettista apua esimieheltään, muilta henkilöstöihmisiltä sekä työterveyshuollosta. Muutoksessa kukaan ei saa kokea olevansa yksin. Organisaatio voi tarjota systemaattisesti tukea työntekijöilleen muutoksessa. Monesti työntekijät kokevat tukemisen eri tavalla ja joku voi tarvita tukea enemmän, kuin joku toinen. Ponteva kertoo kokeneensa tarjotun tuen merkityksen henkilöstölle kuitenkin melko vähäiseksi ja muutoksista selviydytään lähinnä henkilökohtaisten selviytymiskeinojen avulla. Tästä huolimatta tuki ei ole kuitenkaan merkityksetöntä. Mikäli muutos johtaa henkilöstön palkitsemismuutosten supistamiseen, tulisi supistamistoimet tehdä vakaasti harkiten. Muuten työntekijöiden into tehdä työtä muuttuneessa tilanteessa voi heiketä. Palkitseminen on tärkeä esimiestaito, koska palkitsemisen kokonaisuus on tärkeä johtamisen väline. Se koostuu sekä aineettomista, että aineellisista palkitsemistavoista. Erityisen tärkeää palkitsemisessa on oikeudenmukaisuus ja sen on oltava sopusoinnussa niin toiminnan, kuin ajatustenkin kanssa. Muutostilanteessa työterveyshuollon rooli korostuu esimiesten kumppanina. Yhteistyö helpottaa sekä esimiehen, että työterveyshuollon omaa työtä ja saa aikaan tilanteen hallinnan tunteen. Tällainen yhteistyö on kuitenkin Pontevan mukaan harvinaista ja sen kannattavuutta vähätellään. Pontevan kokemuksen mukaan muutos on sitä onnistuneempi, mitä paremmin henkilöstöihmiset tuntevat organisaation ihmiset. Organisaatiossa on tärkeää löytää asiat, jotka vievät itseään eteenpäin. Joskus eteenpäin vievä voima tulee työyhteisöstä, mutta monesti ihmisten kannattaa itse keksiä itselleen sopivia motivaatiota lisääviä asioita. Ne voivat olla pieniä, mutta merkityksellisiä ja elämää helpottavia asioita.

Esimies on keskeisessä asemassa muutostilanteissa. Esimiehen tulee luoda edellytykset johdon päätöksille ja huolehdittava omalta osaltaan muutoksen onnistumisesta. Esimiehen on tärkeää saada tarpeeksi tietoa organisaation ylemmiltä tasoilta, jotta pystyy toimimaan roolissaan muutosten toteuttajana. Esimies voi tukea henkilöstöä monin tavoin yrityksen arjessa. Hän voi motivoida ja auttaa alaisiaan jaksamaan muutoksen läpi. Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin muutoksen keskellä. (Hyppänen 2013, 262.)

Muutoksissa onnistuminen vaatii laajaa tietoa, taitoa ja osaamista johtamisessa ja muutoksen läpiviennissä. Muutosten toteutus on kuin projekti, joka pitää suunnitella huolella, toteuttaa suunnitelmien mukaan sekä arvioida muutoksen onnistumista. Jotta suunnittelu voidaan tehdä huolella, on ymmärrettävä erilaisia muutostilanteita ja miten niihin reagoidaan. Valitettavan usein muutoshankkeet toteutetaan ilman kunnon suunnitelmaa ja osa muutos-hankkeista epäonnistuu tai muutoksen tavoitteet eivät täyty. Koska ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutokseen, tarvitsevat he myös erilaista tietoa ja erilaisia keskusteluja muuttaakseen suhtautumistaan muutokseen. Muutosten toteuttaminen voi vaikeutua muutosvastarinnasta johtuvien tekijöiden vuoksi. Muutosvastarinta on väliaikaisena luonnollinen reaktio eikä sitä tulisi ajatella kielteisenä ilmiönä. Yleensä ihmiset eivät vastusta itse muutosta vaan tapaa, miten se toteutetaan. Usein muutosvastarinta on aitoa huolta muutosten seurauksista. (Hyppänen 2013, 257–261.)

2.5 Muutosvastarinta

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutosvastarinta on osa muutosta ja sen käsittely on erittäin tärkeää, jotta muutos onnistuisi. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Muutosvastarinta on mahdollista kääntää muutoksen suuntaiseksi jatkuvalla johdonmukaisella viestinnällä. (Ponteva 2010, 24–25.)

Muutosvastarinta alkaa muutoksen pelko -vaiheesta ja päättyy viha-uhma-vaiheen loppuun. Muutosvastarinta on tärkeä ja tarpeellinen vaihe, jossa pelko muuttuu kritiikiksi. Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen. Selvitäkseen työntekijä tarvitsee tukea, apua ja aikaa. Muutosvastarintaa kannattaa tutkia, sillä se voi antaa johdolle tärkeää tietoa muutoksen johtamisesta ja läpiviennistä. Se voi kertoa siitä, ettei muutosta ole suunniteltu ja valmisteltu riittävän hyvin. Monesti muutosvastarinnassa on paljon energiaa, joka oikein kohdistettuna voi edistää muutosta vastustamisen sijaan. (Arikoski & Salminen 2007, 68–69.)

Monesti työntekijät suhtautuvat työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunteikkaasti. Jos organisaatioon liittymisen halu on suuri, siitä on hyötyä työntekijälle sekä työnantajalle. Silloin kun tunne on päinvastainen, voi se aiheuttaa suuriakin ongelmia. Mikäli työntekijä kokee organisaation arvot, tavoitteet ja toimintatavat omikseen, hän todennäköisesti haluaa olla osa organisaatiota. Joskus työntekijöiden heikko kiintyminen organisaatioon voi jopa helpottaa heidän kiintymystään uuteen organisaatioon, koska työntekijällä on vähemmän menetettävää irrottautuessa vanhasta ja siirtyessä uuteen. Aina pelkkä halu kuulua organisaatioon ei kuitenkaan riitä, vaan etäännyminen alkaa, mikäli työntekijä ei tunne olevansa osa organisaatiota. (Ponteva 2010, 33–35.)

Työntekijät sopeutuvat muutoksiin eri tavalla. Toiset menevät muutoksiin mukaan myönteisin mielin ja ajavat innolla muutosten toteuttamista. Toiset suhtautuvat kielteisesti muutoksiin ja vastustavat koko muutosta. Pahimmillaan kielteinen suhtautuminen voi johtaa muutoksen pelkäämiseen, joka alkaa hallita hänen elämäänsä ja ajaa hänet lopulta umpikujaan. Suhtautumistavan muuttaminen on vaikeaa, sillä tunne toimii eri logiikalla, kuin järki. Tunteiden maailmassa kaikki on totta eikä ole olemassa oikeaa tai väärää. (Juuti & Virtanen 2009, 123–124.) Muutostilanteessa tulisi voida puhua tunteista ja ne tulisi voida hyväksyä. Mikäli muutoksia toteutetaan peräjälkeen pakotetulla tavalla, menettävät ihmiset työssään hallinnan tunteen. Samalla työhön aletaan suhtautua kielteisellä tavalla, mikä aiheuttaa stressiä ja loppuun palamista. Työyhteisössä ihmisille on sallittava myös kielteisten tunteiden ilmaiseminen. Tunteiden työstäminen vaatii aikaa ja tulehtuneiden tunteiden peittäminen ei ole järkevää, sillä ne tulevat esiin ennemmin tai myöhemmin. (Juuti & Virtanen 2009, 137–138.)

Työterveyslaitoksen (2013, 3.) mukaan muutosvastarintaa ilmenee ajattelun, tunteiden tai tahdon tasolla. Ajattelun tasolla muutosvastarinta ilmenee perustelujen etsimisellä. Muutoksen vetäjien tulisi kerrata työntekijöille perusteluja ja faktoja. Tunnetasolla eivät aina auta edes tosiasiat, vaan tarvitaan aikaa, kuuntelua, keskustelua ja tunteiden tuuletustakin. Muutoksesta onkin viestittävä selkeästi ja jämäkästi. Tahdon tasolla muutosvastarinta ilmenee tulevaisuuteen liittyvänä pelkona, joka voi ilmetä välinpitämättömyytenä, lamaantumisenä ja kyynisenä suhtautumisena asioihin. Asiaa auttaa selkeästi viestityt suunnitelmat ja aika-aulut sekä muutoksen vetäjien oma sitoutuminen. Muutosvastarinta voi herätä uudelleen siinä vaiheessa, kun vanhasta pitää luopua ja käynnistää uudet toimintatavat.

Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja sen energian käyttäminen muutoksen hyväksi on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutoksessa. Muutoksessa on huomioitava, että koko organisaation saaminen muutoksen taakse on lähes mahdotonta. (Vesterinen 2006, 128.)

Prosessi, jonka kautta ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, ei ole yhdentekevää muutoksen onnistumisen kannalta. Ryhmä vaikuttaa jäseniinsä niin mukautumisen, samaistumisen kuin sisäistämisen mekanismeilla. Kun muutos tapahtuu mukautuvuuden kautta, muuttuu ryhmän jäsenten käyttäytyminen, mutta heidän asenteensa ei. Mukautuvuutta voi edistää esimerkiksi esimiehen palkitsemis- ja rankaisemiskäytännöt tai enemmistön mieliala. Mukautuvuuteen perustuva sopeutuminen on ongelmallista, sillä muutosten ylläpitäminen vaatii valvontaa ja valvonnan puute johtaa usein käyttäytymisen palaamisen ennalleen. Ryhmän käyttäytymisen muutos voi johtua myös samaistumisesta. Samaistuessaan ryhmän jäsenet kunnioittavat ja ihailevat esimiestään niin paljon, että omaksuvat hänen uskomuksensa, käyttäytymisensä ja asenteensa. Muutoksen onnistuminen riippuu siitä, että

jäsenet pysyvät uskollisina esimiehelleen. Muutoksen sisäistämisessä on kyse aidosta uskosta muutokseen. Tämä edellyttää muutoksen uskottavaa perustelua ja esimiehen on oltava uskottava myös henkilönä. Muutoksen eteneminen sisäistämisen kautta ei vaadi esimiehen valvontaa, kuten mukautumiseen perustuva muutos. Sisäistäessään muutoksen ryhmän jäsenet ovat motivoituneita ja heidän asenteensa ja uskomuksensa ovat muuttuneet. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–50.)

Muutosvastarintaa ilmenee niin ruohonjuuritasolla, kuin johtotasollakin. Monesti muutosvastarinta kuitenkin kohdistetaan ruohonjuuritason ongelmaksi ja useimmiten muutosta vastustavat ovat vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä on monia. Taulukossa 1. on kuvattu muutosvastarinnan yleisimpiä lähteitä ja syitä. Kokonaiskuvan muodostaminen vaatii niin ryhmän kuin yksilöiden tason huomioimista.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Taulukko 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22.)

Kun muutosvastarintaa arvioidaan ja jäljitetään, on hyvä muistaa, että näkemysero ja konflikti ovat kaksi eri asiaa. Näkemyserot ovat luonteeltaan rakentavia ja vaativat yhteensovittamista sekä selvittämistä. Konfliktitilanteet taas kääntyvät nopeastikin vastarinnaksi. Syitä konfliktitilanteille voivat olla esimerkiksi arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedonsaannin rajoittaminen tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila 2007, 20–23.)

3 Työhyvinvointi ja sen kehittäminen

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnin käsite on lähtenyt muodostumaan vuosien mittaan työkyvyn käsitteestä. Käsitteenä työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus, joka pitää sisällään lukuisia eri aihe-alueita. Käsitteen muodostavat työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät, ilmapiiriin liittyvät tekijät, johtamiseen liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Työhyvinvoinnin käsite on noussut vähitellen marginaalisesta asemasta yhdeksi organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47.) Työhyvinvoinnin käsitteeseen kytkeytyy myös työturvallisuus. Työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen vaikuttaa useita toisistaan riippuvaisia asioita. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toteutuminen edistävät työntekijöiden kykyä käsitellä työhön kohdistuvaa muutosta. Laajennetun työhyvinvointiajattelun tavoitteena tulisi olla fyysisesti sekä psyykkisesti oikein kuormittava, sujuva, häiriötön, tehokas ja tuottava työ. (Suutarinen & Vesterinen 2006, 58–59.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Kaikki edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena eikä tiettyä osa-aluetta irrallisena. Puutteet yhdessä osa-alueessa heijastuvat helposti myös toisiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu organisaation ja yksilön välillä. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työkyvyn ylläpitämiselle toiminnan tukemisella ja lakien säätämällä. Organisaation tehtävänä on pitää huoli työpaikan turvallisuudesta, noudattaa lainsäädäntöä ja rakentaa hyvä ilmapiiri työskentelylle. Työntekijä itse vastaa omista elintavoistaan ja työpaikan ohjeiden sekä sääntöjen noudattamisesta. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa monet eri tekijät, kuten työpaikka, työnteko, työyhteisö, elintavat, terveydentila ja elämäntilanne. (Virolainen 2012, 11–12.)

Nykyään aineetonta pääomaa pidetään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Yrityksen toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät enää yksinään riitä, jotta organisaatio pystyisi selviytymään muuttuneissa olosuhteissa. Perinteisten aineellisten resurssien lisäksi on noussut uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan huomattavasti pienempi vaikutus yrityksen arvoon kuin aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä. Sen vuoksi jokaisen organisaation on tärkeää pitää huolta aineettomasta pääomastaan ja sen kehittämisestä. Henkilöstöön sidoksissa olevia aineettomia resursseja voi olla kuitenkin vaikea tunnistaa, sillä ne ovat sitoutuneita yrityksen historiaan, kulttuuriin sekä ihmisten asenteisiin ja osaamiseen. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee entistä

enemmän kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. (Manka & Manka 2016, 51–52.)

Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon Hyppäsen (2013, 165.) mukaan vaikuttavat monet tekijät, kuten

- työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus
- johtaminen ja esimiestyö
- arvostus
- palkka ja edut
- osaaminen ja motivaatio
- työn vaativuus ja kuormittavuus
- terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne

Kokemus työhyvinvoinnista koostuu siitä, kuinka ihmiset kokevat erilaiset arjen asiat. Useimmiten nämä syntyvät työn lisäksi motivaatioon, osaamiseen, voimavaroihin ja elämäntilanteeseen liittyvistä sekä palkkaan, asiakkaisiin, luottamukseen ja osallisuuteen liittyvistä odotuksista. Hyvinvoinnin näkökulmasta työ koostuu työn sisällöstä, sovituisista työmenetelmistä sekä työtehtävien merkityksellisyydestä. Kokemusta vahvistavat saatu tuki sekä johtamistapa. (Hyppänen 2013, 170–171.)

Nykyistä työelämää kuvaavat epävarmuus, hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeys. Organisaatioiden on venyttävä yhä enemmän maailmanlaajuisen kilpailun vuoksi. Tiedetään, että on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti, mikäli haluaa menestyä. Tämä vaikuttaa organisaation sisäiseen tunnelmaan ja voi alkaa ahdistamaan työntekijöitä. Jos oma työpaikka on jatkuvasti muutoksen kohteena tai uhattuna, vaikeuttaa se työntekijän elämää. Tutkimusten mukaan suurella osalla työssä käyvistä on työuupumuksen oireita. Työuupumus on suhteellisen uusi ilmiö, sillä parikymmentä vuotta sitten sitä ei ollut juurikaan havaittavissa suomalaisessa työelämässä. Työelämän kohtaamat nopeat muutokset ovat osasyynä tähän. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50.)

Työntekijän kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää heidän motivaatiotaan, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä edesauttavat työsuorituksen parantumista sekä työssä jaksamista. (Suonsivu 2011, 58–59.)

Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, jossa yksilön työkyky ja terveys on suhteessa inhimilliseen pääomaan. Terveys edistää koulutuksen ja työkokemuksen hankkimista sekä tukee työelämässä ja opinnoissa menestymistä. Sama toimii myös

toisin päin. Työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on työnantajan kannalta edellytys sille, että muut inhimillisen pääoman panostukset ovat kannattavia. Työhyvinvointipääoman pohja luodaan edistämällä työntekijän työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa sekä ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Perustasolta ylöspäin työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työhön sitoutumisena ja työyhteisötaitoisuutena. Edistyksellisimmillään työhyvinvointipääoma on työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys, joka tukee organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä. Korkeimman työhyvinvointipääoman tason hyödyntäminen mahdollistaa esimerkiksi onnistuneet organisaatiomuutokset ja helpottaa työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin työelämässä. (Manka & Manka 2016, 53–54.)

Aina työhyvinvoinnin ongelmia ei pystytä välttämään. Joskus ne ratkeavat itsestään ja joskus niiden ratkeamiseksi tarvitaan toimenpiteitä. Monet työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön, työn organisointiin, ihmissuhteisiin tai kiireeseen ja stressiin. Ongelmiin tulee puuttua ajoissa, jotta ne eivät kasaannu ja syvene. Ratkaisemattomina ongelmat aiheuttavat helposti negatiivisen kierteen. Ongelmiin puuttuminen ei ole helppoa ja monesti onkin helpompaa vain toivoa niiden häviävän itsestään. (Hyppänen 2013, 173.)

3.2 Työyhteisö muutoksessa

Organisaatiomuutokset vaikuttavat Työterveyslaitoksen oppaan (2013, 5.) mukaan työntekijään sekä hänen terveyteensä ja hyvinvointiinsa. Muutosten vaikutukset ovat yleensä pitkäkestoisia ja luovat työntekijöille epävarmuutta. Myös työtyytyväisyys ja sitoutuminen omaan työtehtävään saattavat laskea muutosprosessin aikana. Epävarmuuden lisäksi uudet työn vaatimukset tai lisääntynyt kiire voivat heikentää työntekijän hyvinvointia. Myös esimiehen tuki voi monesti olla riittämätöntä muutosprosessin aikana. Työterveyslaitoksen oppaan mukaan muutoksista selviää parhaiten työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun

- oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottaa omaan selviytymiseensä
- on varmuus omasta osaamisestaan työssä ja sitä kautta tietoisuus siitä, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä
- kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti
- tukena on hyvä työyhteisö ja johtaminen.

Nykyaikaisissa organisaatioissa ja niiden nopeasti muuttuvissa tilanteissa onnistumisen perusedellytys on hyvä ihmisten johtaminen. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt hitautuvat toisiinsa, työt on organisoitu oikein asiakkaiden kannalta ja töiden organisoituminen perustuu todelliselle osaamiselle. Terveessä organisaatiossa on lisäksi hyvä

luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Terve organisaatio on kuin perhe, jossa jäsenistä pidetään huolta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 51–53.)

Useat organisaatiot pyrkivät selviytymään nopeista muutoksista säästämällä. Tällöin ihmisiä kohdellaan kuten resursseja, joita voidaan korvata toisilla resursseilla. Samalla nämä organisaatiot menettävät kilpailutekijän, jonka varassa ne toimivat ja yrittävät uudistua. Monet tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin ja asiakastyytyvyyden sekä osaamisen kehittämisen olevan yhteydessä toisiinsa. Työhyvinvoinnin kehittämistä pohdittaessa on pidettävä mielessä niin ihmisen etu, kuin organisaation hyöty. Näiden välillä ei tulisi tyytyä kompromisseihin, vaan tulisi löytää synergiaetuja, jotka hyödyttäisivät molempia osapuolia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53–55.)

Kehittämisen tavoitteena on kehittää myös organisaation toimintaa hyvinvoinnin kehittämisen ohella. Kehittäminen vaatii esimieheltä työntekijän puolelle asettumista ja pitää hänen tarinaansa totena. Lisäksi se vaatii esimiehen ja alaisen työsuorituksen tarkastelua yhdessä niin, että sitä voitaisiin kehittää entisestään. Esimiehen onkin oltava alaisensa tukena ja pyrittävä organisoimaan kunkin alaisensa onnistumista. (Vesterinen 2006, 86.)

Työhyvinvointia edistäviä menetelmiä on kehitelty paljon. Johdon, esimiesten ja muiden työhyvinvoinnin kanssa töitä tekevien tulisi perehtyä eri välineisiin ja valita niistä yhteisesti omaan organisaatioon sopivat menetelmät. Menetelmät sisältävät tietoja, ohjeita ja suosituksia työhyvinvoinnin tilasta ja sen taustatekijöistä. Organisaatioiden tehtävänä on työstää ohjeet omaan työyhteisöön sopivaksi. (Suonsivu 2011, 66.)

Työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavalla. Toisille pienikin toimintatapamuutos voi olla suuri, kun toisille rakenteisiin liittyvä muutos on suurempi. Nykyään organisaatiomuutokset ovat arkipäivää. Toiset sopeutuvat helpommin uudistuneen organisaation toimintatapoihin, kun toisilta se vie enemmän aikaa tai eivät halua hyväksyä uudistuksia ollenkaan. Muutos lähtee yleensä siitä, että tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa tai jokin epäkohta, joka halutaan muuttaa. Muutos on aina haaste sen suuruudesta riippumatta. Muutoksen tekee esimiehelle haasteelliseksi sen yllättävyys, lopullisuus tai esimerkiksi epämääräisyys. Jotta muutos olisi onnistunut, tarvitaan siihen sitoutunut johto, joka näyttää muutoksen välttämättömyyden. Johtajan rooli on auttaa työntekijöitä muutoksessa. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää myös muutoksen rajoitteet, kuten haastavat olosuhteet ja muutosvastarinnan. Kuten edellä mainittu, esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan muutoksessa, mutta työntekijän on myös itse innostuttava muutoksesta. Olennaista on saada koko työyhteisö innostumaan yhteisestä muutoksesta. Onnistunut muutos edellyttää lisäksi organisaation oppimiskyvyn kehittämistä. Jatkuva muutos johdon

täytyy tarkastella kriittisesti jo tehtyjä asioita ja tekemään tarvittaessa korjausliikkeitä. Muutos ei kuitenkaan saa vaikuttaa poukkoilevalta tai suunnittelemattomalta. Esimiehen tärkeä tehtävä on myös kuunnella alaisiaan ja heidän tarpeitaan. (Ponteva 2010, 9–12.)

Muutos voidaan kaikessa yksinkertaisuudessaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Siihen liittyy paljon asioita, joita ei aluksi välttämättä edes osata liittää. Organisaatioiden sulautuminen tai fuusioituminen on monesti organisaatioiden suurin muutos. Organisaation johdon tulee tehdä töitä uusien käytäntöjen saamiseksi osaksi organisaatiota. Jos uuden luominen ja kyseenalaistaminen ovat tasapainossa, samaistuvat organisaation jäsenet positiivisesti organisaatioonsa. Jos toisessa näistä epäonnistutaan, eivät yksilöt samaistu organisaatioon vaan vieraantuvat siitä. Organisaatioon samaistumisessa on kyse yksilön ja organisaation identiteettien yhteydestä. Positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijätsamaistuvat organisaatioon ja negatiiviset työntekijät puolestaan vieraantuvat siitä. Organisaation puolelta välitilassa olevat työntekijät ovat haaste, sillä he voivat organisaation toiminnan seurauksena joko lähentyä tai loitontua organisaatiosta. (Ponteva 2010, 13–16.)

Organisaatiomuutosten toteuttamiseen tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen työpanosta. Työntekijät ja erilaiset työryhmät eivät siis ole vain kohteita, joiden on sopeuduttava muutokseen, vaan he ovat mukana muutoksen toteuttamisessa ja vastaavat omalta osaltaan työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja osaamisensa kehittämisestä. Muutosten käsittelemiseen ja niistä selviytymiseen vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat. (Työterveyslaitos 2013, 6–7.)

Tunteet ovat suuressa osassa muutosprosessin eri vaiheissa. Muutos etenee käytännössä sekä tunnetasolla vaiheittain ja vie aikaa. Kun tieto muutoksesta tulee, pitää se ensin ymmärtää ja sitten hyväksyä. Toiset käsittelevät muutosprosessin nopeammin ja toiset hitaammin. Myös tuen tarve vaihtelee. Toisille riittää yleinen keskustelu työpaikalla, kun toinen tarvitsee henkilökohtaista keskustelua ja tukea esimiehen tai työterveyshuollon kanssa. Tunteita on tärkeää käsitellä itselleen sopivalla tavalla ja huolehdittava siitä, ettei toisten työskentely ja muutoksen käsittely vaikeudu omien tunteiden työstämisen vuoksi. Ensimmäinen tunne muutoksen tullessa tietoon on yleensä uhka ja pelko. Työntekijä voi kieltää muutoksen jopa kokonaan, jolloin hänestä tulee hetkeksi toimintakyvytön ja tuntee voimattomuutta ja epätietoisuutta. Jos tietoa ei saada tarpeeksi, voi epävarmuus muuttua vastustamiseksi. Toisessa vaiheessa viha ottaa vallan ja se näkyy sekä kuuluu työntekijän käytöksessä. Monesti luopuminen vanhasta vaatii surutyötä ja henkinen hyvinvointi voi laskea. Vihan vaiheeseen kuuluu usein muutosvastarintaa. Vastustamisvaiheen jälkeen alkaa surun vaihe. Surutyöhön kuuluu vanhasta luopuminen ja poisoppiminen. Pikkuhiljaa tunteet

tasaantuvat ja muutos sekä uuden oppiminen alkaa. Viimeinen vaihe on hyväksynnän vaihe, jossa uuden hyväksyminen käynnistyy ja ihminen sitoutuu työhön uudelleen. (Työterveyslaitos 2013, 8–9.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Nykyisissä toimintaympäristöissä johtaminen on monipuolista ja vaativaa. Hyvä päätöksiä tekevä ja osallistuva johto on keskustelevalta, kyseenalaistavalta, konsensusta etsivä ja organisaatiolle toiminnallaan aktiivisesti lisäarvoa tuottava. Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen, seuraa toiminnan poikkeamia ja varmistaa kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Johtajan on uskallettava tehdä vaikeitakin päätöksiä. Yksi hyvän johtamisen tunnusmerkki on se, että henkilöstölle on saatu luotua yhteinen tahtotila. Toiminnassa tulee antaa tilaa avoimelle keskustelulle ja henkilöstöllä sekä johdolla tulisi olla uusiutumiskykyä. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen vahvistamista sekä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Hyvän kehityksen kehä syntyy, kun ihmiset kokevat työnsä tulokselliseksi, mikä puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamuksellista sekä ennen kaikkea oikeudenmukaista. Yksi henkilöstöjohtamisen ydinalueista on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Muita keskeisiä toimintoja ovat koordinaatio eri organisaatioiden ja sidosryhmien kesken. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle hyvät käytännön työnteon mahdollisuudet. Näitä ovat esimerkiksi työolojen riskien minimointia, turvallista työympäristöä, nopeaa puuttumista mahdollisiin ongelmiin sekä ergonomisia terveyttä edistäviä työvälineitä ja -tiloja. (Suonsivu, 2011, 134–137.)

Johtamismalleja on useita. Perinteisen mallin mukaan ihmiset tekevät työtään vain rahan vuoksi ja vain harvat haluavat tai kykenevät tekemään luovaa työtä. Mallissa johtajan tehtävänä on lähinnä johtaa ja valvoa alaisiaan sekä jakaa työtehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin kokonaisuuksiin. Ihmissuhteita korostavassa mallissa ihmiset haluavat tulla tunnustetuksi yksilöinä ja tuntea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Mallissa johtajan tehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Tärkeää on kuunnella henkilöstöä ja antaa informaatiota. Henkisten resurssien mallissa työtä ei koeta vastenmielisenä, vaan henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiinsa. Mallissa johtajan tehtävänä on hyödyntää henkilöstön voimavaroja ja luoda ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. (Suonsivu, 2011, 140.)

Toimiva ja avoin työyhteisö koostuu monesta eri tekijästä. Selkeän tehtävien ja vastuiden jaon lisäksi tarvitaan monipuolisia työyhteisötaitoja, kykyä hyödyntää erilaisuutta sekä osallistumista helpottavia työkaluja. Työyhteisö tarvitsee vetäjän, joka pystyy mukautumaan eri rooleihin ja kykenee toimimaan vastuullisesti. Esimiehellä on useita rooleja, sillä myös hän

on alainen ja osa työyhteisöä. Mikäli esimies ja työyhteisö haluaa, niin johtajuutta voidaan myös jakaa. Jaettu johtajuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan delegointia ja valtuutuksien jakamista. Pisimmälle vietynä jaettu johtajuus on yksikön johtamista ilman esimiestä. Jaettulla johtajuudella tarkoitetaan jaettua vastuuta yhteisen onnistumisen aikaansaamiseksi. Se edellyttää työyhteisön jäseniltä asettautumista kollegoiden johdettavaksi. Jaettua johtajuutta voidaan lisätä työyhteisössä esimerkiksi delegoimalla tai ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon. (Hyppänen 2013, 305–306.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää aina muutosjohtamista. Yrityksen strategia asettaa ehdot työhyvinvoinnin johtamiselle ja sitä kautta työhyvinvoinnin toteutumiselle. Yksittäisten ilmiöiden korjaaminen ei enää riitä, vaan työhyvinvoinnin johtamisessa on otettava huomioon useiden eri tekijöiden yhteisvaikutukset ja tehtävä rohkeita analyyttisiä näkemyksiä työhyvinvoinnin toteutumisesta ja ratkaisuksista. Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus tulokselliseen toimintaan onnistumisen kokemukseen ollen sen myötä yksi suurimmista menestystekijöistä yrityksessä. Voimavarat auttavat niin työyhteisöä, kuin työntekijääkin selviytymään muutoksessa ja hallitsemaan sitä. Organisaatiovoimavaroja ovat työn selkeät tavoitteet sekä henkilöstön selkeä rooli muutoksessa. Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä tiedon siirtäminen käytäntöön työpaikoilla. Tämä lähtee työhyvinvoinnin jäsentämisellä kokonaisuudeksi, jossa on otettu huomioon yksilö ja työyhteisön voimavarat, työturvallisuus ja muutoksen hallintakyky sekä työn yhteistoiminnallinen kehittäminen. Kun toimintatapoja uudistetaan ja kehitetään työn muutoksen tahdissa, tuottaa se uusia voimavaroja työhön. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57–58.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuus tulee määrittää jokaisella työpaikalla. Yksittäisistä ja irrallisista työhyvinvoinnin asioista on muodostettava hallittava kokonaisuus. Tälle kokonaisuudelle määritellään tavoitteet, suunnitellaan toimenpiteet ja seurataan sitä säännöllisesti. Organisaation on tarjottava pohja työhyvinvoinnille, mutta kaikkien työntekijöiden on kannettava vastuu työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisessa edellytetään Hyppäsen (2013, 182) mukaan seuraavia vaiheita:

- lähtötilanteen selvittäminen olemassa olevien tutkimusten ja tilastojen avulla
- hyvinvoinnin vision, tulevaisuuden tahtotilan määrittäminen
- roolien ja vastuiden määrittäminen
- hyvinvointiprosessin kuvaaminen
- hyvinvointiosaamisen kehittäminen
- viestintä
- seuranta.

Hyvä johtaminen perustuu hyvälle itsetuntemukselle sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä ulottuvuuksia ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä yksilölliset työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat ja niiden toteutukset. Lisäksi johtamisessa painottuu organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä työn organisointi. Muutoksessa työhyvinvointia edistää esimiehen läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen, kyky laittaa itsensä likoon sekä valmentava johtajuus. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee pitää huoli siitä, ettei työ kuormita työntekijää liikaa tai liian vähän. Myös alikuormittuneisuus voi aiheuttaa työntekijässä turhautumista ja ahdistuneisuutta. Työntekijöiden näkemykset tulisi huomioida organisaation tavoitteiden määrittelyssä. Hyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on toiminnan eettisyys. Eettisessä johtamisessa korostuu oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Eettinen johtajuus parantaa henkilöstön hyvinvointia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä, minkä myötä tuloksellisuus vahvistuu. Eettistä johtamista ei voi teeskennellä eikä sitä voi opetella ulkoa. Eettisen johtamistavan löytyminen vaatii pysähtymistä, oman sisäisen rohkeuden ottamista käyttöön, laaja-alaisuutta sekä kriittistä suhtautumista omiin työskentelytapoihin. (Suonsivu 2011, 164–166.)

Työhyvinvointiosaamisen ydin on johdon oma aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointi onkin monen eri toimijan yhteistyötä. Keskeisiä toimijoita työhyvinvointiverkostossa ovat johto, esimiehet, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Hyvän työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, jotka ovat oikeudenmukaisia, osallistavia ja syrjimättömiä. Tällaisissa työyhteisöissä toteutuu tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustojen huomioiminen. (Suonsivu 2011, 167–169.)

Mykyaikainen henkilöstöjohtaminen koostuu hallinnollisten toimintojen lisäksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Työntekijöiden hyvinvointia tulee kehittää, vaalia ja mitata jatkuvasti. Esimiesten tulisi hallita erilaiset vuorovaikutuskäytännöt ja tunnistaa niistä omaan organisaatioon parhaiten soveltuvat tavat. Parhaita tuloksia henkilöstöjohtamisessa saadaan, kun organisaation tukitoiminnot tekevät yhteistyötä organisaation johdon kanssa. Nykyään työhyvinvoinnin käsitteen sijaan on alettu käyttää työelämän laatua, joka on työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työyhteisön toiminnan laadun yhteisvaikutusta. Työelämän laatu vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Esimiestoiminnan hyvät käytännöt voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan. Ensimmäinen on niin kutsuttu ad hoc -käytäntö, joilla ratkaistaan akuutit ongelmat. Toinen pääluokka on koulutukset, jolla ylläpidetään ammattitaitoa sekä opetellaan kokonaan uusia taitoja. Kolmantena pääluokkana ovat

jatkuvan kehittämisen käytännöt sekä kehittämistarpeiden ja -ideoiden kerääminen henkilöstöltä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 181–182.)

Tutkimustulosten mukaan hyvällä muutosjohtamisella on selvä yhteys työhyvinvointiin. Etenkin organisaatioiden muutoksissa hyvän johtamisen merkitys korostuu. Muutosten hallinta edellyttää johdolta ennakoitukykyä sekä työntekijöiden tunteiden ja kokemusten huomioimista. Hyvä johtajuus on kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja se koostuu pienistä arkisista asioista ja keinoista, joilla motivoidaan työntekijät mukaan muutokseen. Muutostilanteissa työntekijöiden motivoiminen, avoin luottamuksellinen vuoropuhelu sekä ennakoiva viestintä tukevat muutoksen hallintaa. Muutoksen toteuttamisessa organisaatiolle on ensisijaisen tärkeää saada kokonaisvaltainen ja organisoitu näkökulma, sillä muutoksen aikana toiminta voi olla kaoottista. (Suonsivu 2011, 171–172.)

3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen haasteet

Suomessa työhyvinvoinnin kehittäminen on alkanut jo 1970-luvulla. Viimeisten vuosikymmenien aikana suomalainen työhyvinvointi on parantunut monella tavalla. Muutos näkyy esimerkiksi työntekijöiden osaamis- ja koulutustason nousuna, kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien parantumisenä, monipuolisempina ja itsenäisempinä työtehtävinä sekä parantuneina vaikutusmahdollisuuksina. (Hyppänen 2013, 181.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää johdon sitoutuminen. Johto luo innostuneisuutta ja päättää loppupeleissä resursoinnista ja hyväksyy erilaiset toimenpiteet. Myös johdon oma toiminta ja esimerkki vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin merkittävästi. Johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä ja mahdollisuuksia työn tekemiselle ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kehittämistoimenpiteet vaativat resursseja ja kehittämisen edellytyksenä on johdon sekä henkilöstön työpanos. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet vaativat johdon hyväksynnän ja siihen usein vaikuttaa se, nähdäänkö kehittämistoimenpiteet investointina vai kulueränä. Jos se nähdään investointina, odotetaan toimenpiteiden tuottavan organisaatiolle myös positiivisia seurauksia. Mikäli kehittämistoimet nähdään kulueränä, suhtaudutaan myös itse toimenpiteisiin negatiivisena kulujen lisääntymisenä eikä nähdä pitkän tähtäimen seurauksia. Erilaiset kehittämistoimet nähdäänkin usein vain kulueränä, jolloin niitä ei päästä viemään eteenpäin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi suhtautua enemmän investointeina, kuin kuluerinä. (Virolainen 2012, 134.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla koko organisaatiota koskeva prosessi, joka on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen. Monesti työhyvinvoinnin kehittäminen on projektiluonteista, mutta niissä on riskinä laantuminen alkunnostuksen jälkeen. Hyvinvointia tulisi ylläpitää ja kehittää jatkuvasti, jotta se kehittyisi pitkällä aikavälillä. Kehittämistoimenpiteet ja uusien

toimintatapojen omaksuminen vie aikaa ja monesti vuodessakaan ei ehditä ratkomaan kaikkia ongelmia. Mikäli suunnittelu on tehty huolella ja työntekijät sekä johto ovat sitoutunutta, etenevät asiat selkeällä tavalla. Myös kehittämishankkeen ajankohdalla on suuri merkitys hankkeen onnistumisen kannalta. Kehityshankkeet kannattaa ajoittaa mahdollisuuksien mukaan sesonkiaikojen ulkopuolelle niin, ettei käynnissä olisi samanaikaisesti useampaa muutoshanketta. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen on suuressa osassa kehityshanketta, sillä hankkeissa aktiivisesti mukana olleet työntekijät kokevat kehittämishankkeet positiivisempina, kuin passiivisesti osallistuneet työntekijät (Virolainen 2012, 135–139.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Laadullista aineistoa ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnoinnit. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelman tulisi elää hankkeen edetessä ja tutkimusongelman asettelua voi joutua tarkastelemaan aineiston keruun edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Aineiston keruumenetelmänä käytän haastattelua. Haastattelun tavoitteena on Eskola & Suorannan (1998) mukaan selvittää se, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on heidän mukaansa tutkijan aloitteesta tapahtuvaa ja tutkijan johdattamaa keskustelua.

Erilaisia tiedonhankintamenetelmiä voidaan käyttää yhdessä toisiaan täydentämään tai erikseen. Kun tutkitaan selvää orientoivaa käyttäytymistä, on kysymiseen perustuva tiedonkeruumenetelmä sopivin. Kun tutkimuksen kohteena on selvä vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä soveltuvin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa. Koska ihmisten näkökulma on tärkeää, suositaan tiedon keruussa menetelmiä, joissa tutkittavien mielipiteet ja ääni pääsevät hyvin esille. Sen vuoksi tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnointimenetelmät. Apuna voidaan käyttää myös esimerkiksi lehtiartikkeleita tai elämänkertoja. Eri menetelmiä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Myös tutkimusmenetelmän valinta on kyettävä perustelemaan uskottavasti. Tutkijan kannattaa tutustua eri menetelmien mahdollisuuksiin ja rajoituksiin löytääkseen parhaiten soveltuvan menetelmät tai menetelmät. Eri menetelmillä voidaan tavoittaa erilaista tietoa. (Puusa & Juuti 2020, 85.)

Erilaiset haastattelutyypit ovat käytetyimpiä tutkimusaineiston hankintamenetelmänä. Haastattelu on kuin keskustelua, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelu on vuorovaikutteista, joten osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineistoa, joka auttaa tutkittavaan ilmiöön liittyvien uskottavien päätelmien tekemistä. Parhaimmillaan haastattelulla päästään kiinni haastateltavan ajatuksiin, mielipiteisiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Puheen muodossa oleva aineisto kannattaa aina tallentaa, jotta uskottavien päätelmien teko olisi mahdollista. Haastattelun käyttöä tulisi aina harkita suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Keskeistä haastattelussa on saada monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä sekä hankkia mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelukysymykset voidaan antaa haastateltavalle etukäteen, mutta toisaalta etukäteistieto voi suunnata, rajata tai kahlita tutkittavien ajatuksia ennakkoon. (Juuti & Puusa 2020, 103–105.)

Haastatteluiden käyttöön liittyvät rajoitteet ja ongelmat tulisi pyrkiä tiedostamaan etukäteen. Esimerkiksi erilaisten käsitysten ja uskomusten tutkiminen on haasteellista ja vaatii haastattelijalta kokemusta sekä taitoa. Tutkija tulisi luoda luottamuksellinen ja motivoiva ilmapiiri haastattelutilanteessa. On tärkeää puhua yhteistä kieltä tutkittavan kanssa ja haastattelutilanne ei saisi olla mekaaninen tai kuulustelua muistuttava. Myös haastateltavan jännitys tai tallennusvälineiden arastelu tulee ottaa huomioon haastattelutilanteessa. Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota muun muassa reaktiivisuuskysymykseen sekä tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuuskysymys kertoo siitä, kuinka paljon tutkija on vaikuttanut saatuihin vastauksiin ja sen myötä tutkimustulokseen. Tulkintavirheet voivat johtua siitä, etteivät haastattelija ja haastateltava ymmärrä toisiaan. Syynä voi olla epäselvät kysymykset tai esimerkiksi sosiaalinen etäisyys tutkijan ja tutkittavan välillä. Tulkintavirheet voivat johtua myös tutkijan heikosta kyvystä tulkita saatuja vastauksia haastateltavan tarkoittamalla tavalla. (Juuti & Puusa 2020, 108–109.)

Haastattelutyypit jaetaan yleensä neljään eri tyyppiin, joita ovat Strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998). Tämä tutkimus toteutetaan käyttäen teemahaastattelua.

Tutkimushaastattelun lajeja on useita ja ne eroavat toisistaan lähinnä niiden ohjailevuuden perusteella. Ohjailevuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vapaamuotoisesti haastattelu etenee. Eri haastattelutyyppejä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Yksilöhaastattelujen lisäksi käytetään myös pari- tai ryhmähaastatteluja. Haastatteluja voidaan tehdä kasvotusten tapaamisessa, puhelimen välityksellä tai sähköisiä välineitä apuna käyttäen. Strukturoidussa haastattelussa käytetään etukäteen teorian perusteella laadittuja kysymyksiä. Kysymykset esitetään kaikille tutkittaville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampi eikä siinä ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Yksittäistä teemaa tarkasteltaessa on otettava huomioon monta näkökohtaa. Haastatteluissa käydään läpi kaikki teemat, mutta laajuus, järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella haastateltavasta riippuen. Avoin haastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton. Avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa tutkija on miettinyt etukäteen aihepiirin. Keskustelun teemoja ei ole ennalta mietitty. Haastattelutyypin valinta aineiston keruumenetelmänä vaatii aina perusteluja. Haastatteluiden käyttäminen on vaativaa ja vaatii haastattelijalta huolellista ennakkovalmistautumista. (Juuti & Puusa 2020, 111–117.)

Haastattelun ehdoton etu on joustavuus. Tarvittaessa haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua

haastateltavan kanssa. Näitä mahdollisuuksia ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikille lähetetään samat kysymykset. Haastattelun joustavuutta lisää myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija haluaa. Haastattelussa tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, minkä vuoksi haastattelukysymykset tai aiheet kannattaa antaa haastateltaville etukäteen. Lisäksi haastattelun etuna on, että haastattelija voi toimia samalla havainnoitsijana ja kirjata muistiin itse asian lisäksi sen, miten jokin asia sanotaan. Yksi haastattelun eduista on myös se, että kun haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltavat harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelusta saadun tutkimusaineiston käytön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena. Tutkimusta varten haastatellaan kolmea yrityksen työntekijää, yhtä yrityksessä toimivaa esimiestä sekä yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutetaan yrityksen toimitiloissa ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelut tehdään teemahaastatteluna, koska haastateltavat ovat eri tilanteissa ja eri asemassa toisiinsa verrattuna. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle vapautta muokata kysymyksiä ja niiden järjestystä haastateltavan mukaan. Haastateltaville annetaan haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi, jotta he pystyvät valmistautumaan haastatteluihin mahdollisimman hyvin. Eri haastattelutyypeistä teemahaastattelu soveltuu parhaiten tutkimuksen tavoitetta ajatellen. Tarpeen vaatiessa ja tutkimuksen edetessä voidaan käyttää myös avointa haastattelua täydentämään saatua tietoa.

Teemahaastattelu on avoimuutensa puolesta lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen pohjalta. Etuna teemahaastattelussa on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä. Teemahaastattelujen toteutukset vaihtelevat avoin haastattelu tyyppisestä aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Haastatteluun etukäteen valitut teemat perustuvat viitekehykseen, mutta teemojen kysymysten suhde viitekehykseen vaihtelee intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta tiukasti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Teemahaastattelussa aihealueet ovat etukäteen määritellyt, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltu ja järjestetty. Kaikkien haastateltavien kanssa käydään kuitenkin samat teema-alueet läpi, mikä ohjaa haastattelun kulkua. Teemahaastattelu on vapaampi, kuin strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, mutta teemat pitävät haastattelun tarkemmin tiettyjen teemojen sisällä, kuin avoimessa haastattelussa. Haastattelujen edetessä on mahdollista käyttää myös avointa haastattelua. Avoin haastattelu toimii tilanteessa, kun halutaan syventää tai tarkentaa jo saatua tietoa esimerkiksi toisella haastattelukierroksella.

Jotta yrityksen tilasta saadaan tarpeeksi hyvä kuva, haastatellaan yrityksen työntekijöitä laaja-alaisesti. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yhdeksän henkilöä. Luku pitää sisällään niin vanhat, kuin yrityskaupan myötä siirtyneetkin työntekijät sekä toimitusjohtajan. Tutkimusta varten haastatellaan kolmea työntekijää sekä toimitusjohtajaa. Haastateltavat valikoidaan niin, että toimitusjohtajan lisäksi haastatellaan yhtä vanhaa työntekijää ja kahta yritykseen siirtynyttä työntekijää. Kaikki kolme työntekijää toimivat eri tehtävissä. Yksi haastateltavista on myyjä, yksi elintarviketyöntekijä ja yksi toimistotyöntekijä. Näin saan kattavasti tietoa yrityksen jokaiselta osa-alueelta. Kaikki haastattelut tallennetaan, jotta tarvittava tieto saadaan taltioitua ja analysoitua.

Tutkimusta varten laadittiin huolella suunniteltu teemahaastattelurunko, jota käytettiin apuna haastatteluja tehdessä. Haastattelurunko annettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi siinä vaiheessa, kun haastatteluaiakatauluista sovittiin. Haastatteluja varten varattiin rauhallinen tila, joka soveltui hyvin rentoon keskustelunomaiseen haastatteluun. Ajankohta sovittiin niin, ettei haastateltavilla ollut kiireen tuntua tai muitakaan häiritseviä tekijöitä. Haastattelut tallennettiin pöydällä olevalla nauhurilla ja nauhoittamiseen kysyttiin lupa samalla, kun haastattelupyynnötehtiin. Haastattelutilanteessa käytiin vielä nauhurin käyttäminen läpi.

4.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi liittyy vahvasti aineiston hankintaan. Koska tutkija on osa tutkimusta, hänen läsnäolonsa aineiston hankinnassa aloittaa samalla aineiston analysoinnin. Laadullisen aineiston analysointi jatkuu aineiston hankinnan jälkeen kahdesta suunnasta. Toisaalta aineistoa lukemalla tutkija yrittää saada vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin tai kategorioihin aineiston voisi ryhmitellä. Toisaalta taas tutkija hankkii lisätietoa aiheesta lukemalla aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja teorioita. Kirjallisuudesta hankittu tieto vaikuttaa osaltaan siihen, millaisia kategorioita tutkimuksesta pyritään löytämään. Aineiston analyysin laatu on kiinni tutkijasta ja hänen kyvystään tulkita ja ymmärtää tutkinnan kohteena olevaa ilmiötä. Aineiston analyysin tavoitteena onkin kuvata, tulkita sekä ymmärtää ilmiötä, jota tutkitaan. Tutkijan tulisi johdattaa lukijat tutkimuksen aiheeseen selkeästi ja varovaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 143.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on tutkittavien oma kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Yleensä laadullinen aineisto on rikasta ja sisältää monia kiinnostavia ja jopa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi tutkimuksen kohteen tulisi olla hyvin rajattu ja kapea ilmiö. Aineistoa kerätään tyypillisesti useassa eri vaiheessa ja eri menetelmiä käyttäen, jolloin analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tulee olla aktiivinen koko prosessin ajan tutkimalla ja havainnoimalla. Havainnot tulee purkaa osiin ja tarkastella niitä

kriittisesti hankkimansa esitiedon avulla. Lisäksi tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistää saamaansa tietoa. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa kerätty aineisto pilkotaan osiin, minkä jälkeen aineiston pohjalta tehdään synteesejä ja kootaan aineisto uudelleen. Kootusta aineistosta tehdään uudelleen johtopäätöksiä, jotka esitetään tieteellisen pohjan omaavina tutkimuksen lopputulemina tutkimusraportille. Analyysivaihe on tärkeä ja siihen tulee keskittyä huolellisesti, jotta saadun aineiston perusteella voidaan saada aikaan uutta teoriaa. Analyysivaiheen tarkoituksena on luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla voidaan luoda perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Raporttiin tutkijan tavoitteena on saada selkeä ja ymmärrettävä kuvaus kokonaisprosessista ja sen vaiheista. Laadullisen analyysin käytännön toteutus koostuu monista vaiheista, joita ovat muun muassa analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Käytännössä laadullisen aineiston analyysivaihe on monivaiheinen prosessi, jossa tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020, 146–149.)

Aineiston runsaus ja sen elämnläheisyys tekee aineiston analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan. Samalla se voi olla ongelmallinen ja työläs, kun ilmiöihin etsitään merkityksiä ja yritetään tulkita haastateltavien vastauksia oikein. Jos aineistoa ei ole purettu ja tarkasteltu jo sen keruuvaiheessa, on sen käsittelyyn ja analysoimiseen ryhdyttävä mahdollisimman pian tiedonkeruun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 135.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen osaan. Toiselle ryhmälle on tyypillistä se, että analyysia ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen aseointi. Toinen ryhmä koostuu analyysimuodoista, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa jokin teoria tai epistemologia, mutta niihin on mahdollista soveltaa monia teoreettisia tai epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu näistä jälkimmäiseen ryhmään. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin toteutus lähtee siitä, että valitsee tutkittavan aiheen tarkkaan, eikä poikkeaa siitä, vaikka vastaan tulisi muita mielenkiintoisia aiheita. Toisessa vaiheessa aineisto litteroidaan eli käydään läpi aineisto ja erotetaan sekä merkitään itseä kiinnostavat asiat. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään. Analyysin toteutuksen viimeinen vaihe on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–107.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Laadullisessa analyysissä ei keskitytä tilastollisiin todennäköisyyksiin, sillä jo pelkästään yksiköiden määrä on rajallinen. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä nämä kaksi nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 2011.)

Havaintojen pelkistäminen koostuu kahdesta eri osasta:

- Aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettisesta näkökulmasta
- Karsitaan havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä

Aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on olennaista tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen asettelun kannalta. Laadullisessa analyysissä erot eri havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä. Ne antavat usein vihjeitä siitä, mistä jokin asia johtuu. Eroja on myös helppo löytää, sillä jokainen yksilö on ainutlaatuinen. Laadullisessa analyysissä kannattaakin välttää liiallista erottelua ja tyyppittelyä. Erottelun ja tyyppittelyn sijaan olisi pyrittävä pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi. (Alasuutari 2011.)

Laadullisen analyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen. Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa saatujen tietojen pohjalta tehtävää tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Mitä enemmän arvoituksen ratkaisemisessa on arvoituksen ratkaisemiseen tarvittavia vihjeitä, sitä todennäköisemmin saatu ratkaisu on oikea. Täydellistä varmuutta ei voida koskaan saavuttaa tieteellisessä tutkimuksessa. (Alasuutari 2011.) Tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaan ja selvitetään selittääkö teoria yrityksen tilannetta ja yrityksessä koettuja asioita paremmin.

Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja niin systemaattisesti kuin objektiivisestikin. Se soveltuu hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin menetelmällä pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisällönanalyysillä saadaan aineisto järjestetyksi vain johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja se tarkastelee asioiden inhimillisiä tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen avulla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Käsitteet kytkeytyvät toisiinsa ja ovat vaikeaselkoisia kokonaisuuksia, joita ei ole helppoa määritellä yksiselitteisesti. Uskottavuus liittyy siihen, miten tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tai suurempi yleisö hyväksyvät tutkimuksen tuloksen ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolella. Luotettavuus viittaa tutkijan uskottaviin perusteluihin ammattitaidostaan ja siitä, että tutkimusta tehdessä on valittu oikeat ja perustellut lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut koko ajan tutkimusta tehdessään eettisiä periaatteita. Näin tutkimuksessa käytettävät menetelmät voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. Lisäksi tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan hyviä asioita aikaan sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa

kenellekään tutkimuksen kohteena oleville tai tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Koska haastattelut tehdään teemahaastatteluna, voi aineiston analysointi ja kokoon saaminen viedä aikaa. Aineiston analysoinnissa keskitytään tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteeseen. Saatuja tuloksia peilataan tunnettuun John P. Kotterin muutosprosessin kahdeksan portaan malliin.

5 Tutkimustulokset

5.1 Organisaatiomuutos ja johtaminen

Organisaatiomuutosta koskevan haastatteluteeman avulla pyrittiin selvittämään sitä, miten muutokset ovat vaikuttaneet päivittäiseen työhön ja miten muutoksen johtamisessa on onnistuttu. Kotterin (1996) kahdeksanportainen malli ei ole haastateltaville ennestään tuttu.

Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Haastateltavien mukaan tieto muutoksesta oli tullut heille melko nopealla aikataululla. Siihen ei oltu juurikaan valmistauduttu eikä muutosta oltu ennakoitu millään tavalla. Kun tieto yrityskaupasta tuli, oli siihen erään haastateltavan mukaan vain katsottava, mitä se toisi tullessaan. Haastatellut työntekijät ovat kokeneet muutoksen välttämättömyyden hyvin samalla tavoin. Muutoksen syitä on käyty työntekijöiden kanssa läpi ja niitä on perusteltu. Myös työntekijöiden mielipiteitä muutoksissa oli kuunneltu. Työtehtävät ovat pysyneet suurimmalta osin ennallaan, mutta pieniä muutoksia on tullut kaikille vastaajille. Muutokset ovat olleet pääasiassa positiivisia, mutta myös kiire on lisääntynyt. Eräs haastateltava kertoi muutosten olleen toivottuja ja että tehdyt muutokset ovat lisänneet tehokkuutta. Oman kokemuksensa myötä hänelle on tullut tunne muutosten välttämättömyydestä.

Johdon puolelta kerrotaan heidän täsmentäneen muutosten välttämättömyyttä tehokkuuden vuoksi. Monia asioita on muutettu, jotta työ olisi tehokkaampaa ja työntekijät voisivat vastata kasvaneeseen työn määrään. Muutosten nopealla toteuttamisella on ollut tavoitteena työssä jaksamisen parantaminen.

Ohjaavan tiimin perustaminen

Haastateltavien mukaan hyvä yhteishenki on edesauttanut muutosten ymmärtämistä ja niiden eteenpäin viemistä. Muutosten toteuttaminen on kuitenkin jäänyt hyvin pitkälti yksittäisen työntekijän harteille, eikä apuna ole ollut niin sanottua ohjaavaa tiimiä. Sen tarvetta tai puutetta ei haastateltavien mukaan ole osattu edes ajatella, sillä muutokset ovat olleet konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä.

Pienen yrityksen ollessa kyseessä ei johdon mukaan erillistä tiimiä olisi pystytty edes rakentamaan. Johdon haastatteluissa käy ilmi, ettei ohjaavan tiimin läsnäoloa koeta tarpeelliseksi tai sen tarkoitusta ei välttämättä edes ymmärretä.

Vaikka ohjaavaa tiimiä ei johdon mukaan ole varsinaisesti luotu, ovat he toimineet sellaisena. Yrityksen johto tekee samoja töitä, kuin muutkin työntekijät ja kertovat omalla esimerkillään toimineensa niin sanottuna ohjaavan tiiminä.

Vision ja strategian laatiminen

Kysyttäessä työntekijöiltä yrityksen visiosta ja strategiasta käy ilmi, ettei niistä juurikaan puhuta. Visiosta ei ole viestitty sen varsinaisessa merkityksessä, mutta kysyttäessä visiosta saadaan hyvin samankaltaisia vastauksia. Se on siis tiedossa, mutta ei tiedostetusti. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan yritys haluaa mennä.

Visio ei ole suuresti esillä myöskään johdon mielestä. Visiosta kyllä puhutaan, mutta enemmänkin arkikielellä ja se on kyllä läsnä arjessa. Tavoite tuntuu kuitenkin olevan sama sekä johdolla, että työntekijöillä. Tavoitteena on haastattelujen mukaan kasvaa paikallisena toimijana ja taata kaikille asiakkaille hyvä laatu. Muutokset ovat johdon mukaan vaikuttaneet positiivisesti yrityksen tulevaisuuden kuvaan. Muutoksien tarpeellisuutta ei työntekijöiden mukaan ole vahvistettu vision tai strategian mukaan vaan enemmänkin jokapäiväisillä käytännön asioilla. Johdolla on selkeä kuva yrityksen visiosta ja strategiasta, mutta he myöntävät, ettei siitä ole juurikaan puhuttu työntekijöiden kanssa. Kiireinen arki on osasy s tähän. Keskusteleminen työntekijöiden kanssa on jäänyt vähemmälle ja on keskitytty ehkä liikaa arjen pyörittämiseen. Alaisten määrä on moninkertaistunut, mikä on lisännyt työmäärää. Myös uusien toimintatapojen opettelu ja uusiin toimitiloihin ja käytäntöihin opettelu on vaa-
tinut aikaa ja energiaa.

Muutoksesta viestiminen

Haastattelujen mukaan muutosprosessin alkuvaiheessa viestintä johdon ja työntekijöiden välillä oli vähäistä. Johdolta olisi toivottu selkeämpää ja aktiivisempaa viestintää tulevista muutoksista. Kaksi haastateltavaa kertoivat pohtineensa tulevia muutoksia ja olleen epävarmoja omasta tulevaisuudesta yrityksen työntekijöinä. Myös tulevat toimintatavat ja käytännöt olivat mietityttäneet. Yksi haastateltava kertoi käyneensä aktiivisesti keskusteluja esimiehen kanssa, jotta voisi antaa omia kehitysehdotuksia ja olla mukana toteuttamassa muutosta. Yksi haastateltava kertoi, että riittää kun asioista tiedotetaan yleisellä tasolla, mutta tiedon on oltava selkeää. Työntekijän tuli itsen olla aktiivisempi osapuoli halutessaan lisätietoa johonkin asiaan. Tilanne kuitenkin on parantunut muutosprosessin edetessä, ja tähän on haastateltavan mukaan vaikuttanut varmasti sekin, että johto ja työntekijät ovat tutustuneet enemmän ja tuntevat toisensa paremmin.

Johto oli muutosprosessin alussa tiedostanut vähäisen viestinnän ja tietoisesti lisännyt viestintää muutosten tarpeellisuuden ja yrityksen tulevaisuuden suhteen. Viestinnällisesti tilanne oli vaikea, kun johto ja työntekijät eivät ennestään tunteneet toisiaan. Uuteen toimipaikkaan ja uusien ihmisten sekaan hyppääminen oli johdolle jo itsessään suuri muutos. Muutoksista pyrittiin viestimään johdonmukaisesti ja niin, että pyrittiin viestimään vain vahvistettuja ja varmoja asioita. Spekulaatiot haluttiin jättää mahdollisimman vähiin.

Kokonaisuudessaan johto tuntee onnistuneensa muutosviestinnässä melko hyvin, mutta toteaa yleisessä tiedonkulussa olevan edelleen haasteita. Tieto ei kulje työntekijöiden välillä tarpeeksi hyvin ja tästä johtuen on tullut väärinkäsityksiä ja virheellisiä oletuksia. Tiedon kulun parantamiseksi on mietitty ja kokeiltu eri keinoja, kuten viestivihko, viestintäsovellus sekä ilmoitustaulu. Näistä parhaaksi on koettu ilmoitustaulu, joka on kaikkien luettavissa. Ilmoitustaululle laitetaan kaikki ajankohtaiset ja tärkeät asiat, jotka ovat jokaisen hyvä tietää.

Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Henkilöstölle on annettu suuri vastuu muutosten läpiviemisissä. Haastattelujen mukaan yrityksen toiminnassa keskeistä on luottamus työntekijöihin. Henkilöstölle on annettu suuret vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ja työpäivien kulkuun. Mitä enemmän työntekijöille annetaan vastuuta, sitä enemmän he myöskin sitä ottavat. Johto luottaa siihen, että jokainen yrityksen työntekijä toimii yrityksen vision ja tavoitteiden mukaisesti. Ilman luottamusta ei yrityksen arki toimi. Johto antaa myös kiitosta työntekijöille siitä, että he ovat ottaneet vastuuta tarvittavista asioista. Tämä on helpottanut johdon työtä muutoksen läpiviemisessä.

Sama viesti vastuun osalta tulee myös työntekijöiltä. Arki pyörii hyvin, sillä jokaisella on oma vastuualue ja jokainen tietää mitä heiltä vaaditaan. Työntekijät kertovat työnsä olevan melko vapaata ja vastuuta oman työn toteuttamiseen annetaan riittävästi. Vastuu motivoi tekemään työtä ja ottamaan lisää vastuuta.

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutosprosessi on johdon haastattelujen mukaan vielä alkutekijöissä. Muutosprosessin alusta on vasta puoli vuotta eikä pitkän aikavälin onnistumisista ole vielä tietoa. Lyhyellä aikavälillä onnistumisia on tullut ja niistä on puhuttu avoimesti. Johdon mukaan työntekijöitä on kiitetty kovasta työstä ja osoitettu arvostus henkilöstön tekemää työtä kohtaan. Lyhyen aikavälin tavoitteitakin on luotu johdon puolelta lähinnä heille itselleen. Osa tavoitteista on toteutunut, mutta osa jäänyt vielä toteutumatta. Johto arvioi tavoitteiden onnistumisen johtuneen henkilöstön asenteesta sekä uskosta muutosta kohtaan. Johdolla on tunne, että muutokset ovat olleet positiivisia ja toivottuja.

Onnistumiset koetaan haastattelujen mukaan tärkeinä jatkoa ajatellen. Onnistumiset luovat uskoa tulevaan ja vahvistavat tunnetta työn jatkumisesta sekä asioiden sujumisesta. Yhtenä suurena onnistumisena koetaan asiakaskannan kasvu ja sen myötä töiden lisääntyminen. Osa-aikaisia työsuhteita on pystytty muuttamaan kokoaikaisiksi ja palkkaamaan uusia työntekijöitä. Se, että työn määrä on kasvanut, lisää myös uskoa töiden jatkuvuuteen.

Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Muuttuneiden käytäntöjen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen työyhteisöön on yrityksessä vielä vaiheessa. Parannuksia ja muutoksia vakiinnutetaan sitä mukaa, kun ne koetaan omaksutuiksi. Johtoa haastatellessa tulee ilmi, että tämä muutosprosessin osio on ollut melko vähällä huomiolla. Muutoksia on tehty ja niihin on panostettu, mutta niiden vakiinnuttamista osaksi työyhteisöä ei olla mietitty. Tämän osalta on odotettu ajan hoitavan vakiintumisen. Myöskään varsinaista seuranta- ja toimintatapojen muutokselle ei ole.

Parhaiten muutokset saadaan vakiinnutettua osaksi työyhteisöä perustelemalla asiat hyvin ja kertomalla syyt muutosten tarpeellisuuteen. Työntekijät kertovat näin monesti myös olleen, mutta suurimmaksi osaksi vakiinnuttaminen tapahtuu omalla painollaan ja keskustelemalla.

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuurimalliin

Yrityskulttuurin ja toimintatapojen välisen suhteen arviointi oli vaikeaa niin työntekijöille kuin johdollekin. Yrityksen arvot ohjaavat johdon mukaan yrityksen toimintatapoja ja niiden välillä ei ole huomattu olevan poikkeavuuksia. Välillä on tullut eteen tilanteita, joissa on jouduttu miettimään näiden kahden välistä suhdetta, mutta ongelmaa niistä ei koskaan ole tullut. Tämän kohdan toteutumiseen tarvitaan haastateltavan mukaan aikaa, että muutosten seurauksiin aletaan luottamaan.

5.2 työhyvinvointi ja sen edistäminen

Työhyvinvointia käsittelevän haastatteluteeman tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamisen onnistumisen lisäksi työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämisen keinoja sen parantamiseksi. Haastattelujen mukaan työhyvinvointi koetaan tällä hetkellä hyväksi. Vaikka työhyvinvointi koetaan hyväksi, tuo ruumiillinen ja raskas työ omat haasteensa. Raskasta työtä pyritään tukemaan kaikin tavoin hyvillä työvälineillä sekä hyvällä työergonomialla. Työntekijöiden toiveisiin työvälineistä pyritään johdon mukaan aina vastaamaan. Jos työntekijät kertovat tarvitsevänsä jotakin, niin silloin se myös pyritään hankkimaan. Vastausten mukaan työ koetaan miellyttäväksi ja hyvin organisoiduksi. Työ on hektistä ja se vaatii hyvää kokonaisuuden hahmottamista sekä stressin sietokykyä. Välillä on kiire ja lähetykset tulee saada valmiiksi nopeasti, välillä on rennompaa ja on enemmän aikaa tehdä asioita.

Työtehtävät ovat pysyneet muutoksen myötä suurimmaksi osaksi samoina. Työtehtäviin tulleet muutokset on koettu positiivisina ja ne liittyvät työnkuvan ja työtehtävien monipuolistamiseen. Työnkuvan laajenemisen myötä työntekijöitä on perehdytetty vanhojen työtehtävien lisäksi uusiin. Aiemmin vastualueet ovat olleet suppeampia. Haastateltavien mukaan

työssä tärkeimpiä asioita on hyvät työvälineet sekä hyvä yhteishenki. Haastateltavat kokevat näiden asioiden olevan pääsääntöisesti kunnossa. Yksi esimerkki hyvästä yhteishengestä on haastatteluissa esiin tullut käytäntö tauoista. Tapana on pitää tauot samaan aikaan muiden kanssa, jolloin tauoista tulee sosiaalisia tilanteita ja lisäävät keskustelua ja työntekijöiden välistä kanssakäymistä.

Toimitusjohtaja kertoo käyneensä työntekijöiden kanssa läpi heidän työtehtävänsä ja keskustelleen niistä. Työntekijöille on lisäksi kerrottu mahdollisuudesta laajentaa halutessaan osaamistaan yrityksen sisällä ja näin on myös tehty. Johto kokee olevansa hyvin perillä työyhteisössä tapahtuvista asioista, sillä he tekevät samoja töitä kuin muutkin. Johto kertoi huomanneensa monta epäkohtaa päivittäisessä työssä vain siksi, että ovat itse olleet tekemässä kyseistä työtä. Monesti epäkohdat huomataan vasta, kun on itse työntekijän asemassa. Näin on saatu sujuvoitettua montaa työn vaihetta. Yrityksessä tavoitteena on päästä tilanteeseen, jossa kaikki pystyvät tekemään työtä mahdollisimman monipuolisesti. Tämä helpottaa niin lomien kuin sairaspöissaolojen tuuraamista. Johto kertoo myös pyrkineensä siihen, että kynnyks kysymiseen ja oman mielipiteen tuomiseen olisi mahdollisimman matala.

Kehityskeskusteluja ei olla käyty uuden organisaation muodostumisen jälkeen, mutta niiden tarvetta puntaroidaan. Kehityskeskusteluille nähdään kuitenkin tarvetta työntekijöiden puolelta, sillä hektisessä arjessa ei ole aina aikaa jäädä miettimään asioita, saati käydä syvällisempiä keskusteluja esimiehen kanssa.

Haastatteluissa tuli ilmi onnistuneita muutoksia, joista suurimpana toiminnan nykyaikaistaminen. Monessa työvaiheessa on alettu käyttämään enemmän hyödyksi tietotekniikkaa ja sen luomia mahdollisuuksia. Myös tilausprosessi on kokenut vastausten mukaan päivityksen, mikä koettiin muutoksen mukanaan tuomana hyvänä asiana. Johdon mukaan monta asiaa on vielä ratkaisematta ja näistä yksi on logistiikan sujuvoittaminen. Sillä on suuri vaikutus jokapäiväiseen työhön ja sen myötä työn kuormittavuuteen.

Johtajia haastatellessa nousee esiin yhteisöllisyyden kehittäminen. Tällä hetkellä yrityksen sisällä on kahtia jakautuminen työtehtävien mukaan. Tähän johto on suunnitellut ratkaisuksi kuukausittaista tai tarvittaessa viikoittaista palaveria, johon osallistuisivat kaikki. Palaverissa käytäisiin läpi ajankohtaisia asioita ja sana olisi vapaa. Tällä tulisi johdon mukaan varmasti olemaan positiivisia vaikutuksia niin yhteishenkeen kuin tiedon kulkuunkin. Aiemmin yrityksessä ei olla pidetty yhteisiä palavereja, joten tämä tulisi uutena käytäntönä työntekijöille.

Kehityskohteena haastatteluissa nousee esiin selkeän johtajan puuttuminen. Yrityksen sisällä eri toiminnoissa on toiminnasta vastaava, mutta raja on häilyvä esimiehen ja vastaavan vastuiden välillä. Tämä nousi esiin niin työntekijöiden, kuin johdonkin vastauksissa.

Haastatteluissa tulee myös ilmi henkilöstön hyvä itseohjautuvuus. Monissa tilanteissa ei edes tarvita johtajaa, sillä kaikilla on omat tehtävät hyvin tiedossa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut johdon mukaan mielessä päätöksiä tehdessä. Muutoksia ei olla haluttu tehdä liian nopeasti, jotta muutoksia ei tulisi liikaa lyhyessä ajassa. Johto uskoo, että muutosten vieminen käytäntöön on hyvä tehdä vaiheittain. Ensimmäiseen kuukauteen ei tehty mitään muutoksia, mutta vähitellen kehittämishankkeita on viety paperilta käytäntöön. Johdon mukaan tämä on toiminut hyvin ja muutoksia tullaan tekemään jatkossakin. Työntekijöiden puolelta ollaan myös tyytyväisiä työhyvinvoinnin tilaan. Tärkeänä pidetään etenkin työn vapautta ja sitä, että työssä saadaan käyttää omaa harkintakykyä ja tullaan kuulluksi.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Ennalta kannattaa myös miettiä, miten teemoja voidaan syventää ja mietitään valmiiksi vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Haastattelun aikana laatua voi parantaa huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta, kuten tallennusvälineistä. Myös tallentimen toiminta kannattaa tarkistaa aika ajoin. Laatua voi parantaa myös haastattelupäiväkirjalla, johon kirjataan huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstään. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Esimerkiksi haastatteluiden aikaiset virheet tallennuksessa tai aineiston litteroinnissa voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimusten luotettavuutta mitataan lisäksi Reliaabeliuden ja Validiuden kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184.)

Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. Reliaabelius määritellään myös niin, että kaksi eri arvioitsijaa saavat saman tuloksen. On kuitenkin epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtäisivät kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on toistaa sama tulos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Perinteinen validius koostuu kahdesta päätyypistä, joita ovat tutkimusasetelmavalidius sekä mittausvalidius. Validius sekä reliaabelius ovat molemmat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, eivätkä toimi täysin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184.)

Käsitteinä validiteetti ja reliabiliteetti vastaavat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita ja monesti ehdotetaan, ettei niitä käytettäisi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Seuraavaa listaa voi käyttää Tuomi & Sarajärven (2018, 160–163.) mukaan apuna tutkimuksen kokonaisuutta arvioitaessa.

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi
- Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa: miksi tämä tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatuksesi muuttuneet
- Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana, aineiston keruuseen liittyneet erityispiirteet, mahdolliset ongelmat
- Tutkimuksen tiedonantajat: millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako tiedonantajaa tutkimuksessa on
- Tutkija-tiedonantaja- suhde: arvio, miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua, muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia.

- Tutkimuksen kesto: millaisella aikataululla tutkimus on tehty
- Aineiston analyysi: miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tulitiin.
- Tutkimuksen luotettavuus: on arvioitava, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, miksi tutkimusraportti on luotettava.
- Tutkimuksen raportointi: miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käydään läpi edellä mainitut Tuomi & Sarajärven listaamat kohdat. Luotettavuuden arvioinnissa tutkimusta on pyritty arvioimaan mahdollisimman realistisesti.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus selviävät heti tutkimusraportin alussa ja aineisto on kerätty aiheen mukaan. Myös haastateltaville on kerrottu tutkimuksen aihe ja sen tavoitteet. Tutkijan sitoumus aiheeseen on vahva, sillä aihe sekä kohdeyritys on tutkijalle tärkeä. Tutkija on halunnut aidosti löytää keinoja parantaakseen yrityksen tilaa ja tutkijalla on myös aito kiinnostus tutkittavaa asiaa kohtaan. Aineiston keruu on tapahtunut tutkijan ja haastateltavan välillä kahdenkeskisessä haastattelussa kasvotusten. Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa kokoushuoneessa, jossa oli rauhallinen ja rento tunnelma. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja painotettiin anonyymiyttä. Haastattelut saatiin pidettyä oikeassa aiheessa teemahaastattelurungon avulla. Kaksi haastattelua kesti melko pitkään ja keskustelu ajautui osittain aiheen ulkopuolelle. Tutkija kuitenkin uskoo tämän keskustelun auttaneen itse aiheesta keskustelua ja toimi tunnelman vapauttajana. Tutkimuksen tiedonantajia arvioitaessa on mainittava, että haastateltavat eivät epäröineet osallistua tutkimukseen. Haastateltavilla tuntui olevan aito halu viedä yrityksen tilaa eteenpäin tutkimuksen kautta, mikä osaltaan lisää tulosten luotettavuutta. Tiedonantajia tutkimukseen valittiin viisi henkilöä yrityksen sisältä, mikä on hyvä otanta ottaen huomioon yrityksen koon. Haastateltavien valintaan vaikuttivat heidän työnkuvansa, jotta otannasta saatiin mahdollisimman laaja. Tutkija-tiedonantaja -suhde oli hyvä ja toimiva. Tutkija onnistui luomaan rennon ja luottamuksellisen tunnelman haastateltavien kanssa. Koko haastattelun ajan tutkija pyrki olemaan puolueeton ja suhtautumaan saamaansa tietoon neutraalisti. Tutkija tunsi haastateltavat ennestään, mikä on voinut vaikuttaa joihinkin vastauksiin, mutta tutkija pitää tätä epätodennäköisenä. Tutkimuksen aikataulu oli kaiken kaikkiaan liian tiukka. Teorian kokoamiseen meni paljon aikaa ja tutkimuksen toteutuksen kanssa tuli kiire. Haastattelut, aineiston analysointi ja tulosten raportointi tehtiin kolmessa viikossa. Tulosten analysointiin ja raportointiin olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Tutkija on kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen eikä usko kiireen vaikuttaneen siihen. Aineiston analysoinnissa käytettiin laadulliselle tutkimukselle tavanomaista sisällönanalyysia. Tutkimuksen tulokset käytiin tarkkaan läpi, ne jaoteltiin ja niitä analysoitiin sekä peilattiin teoriaan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa

mainittakoon, että tutkija on toiminut tutkimusta tehdessään parhaalla katsomallaan tavalla. Tutkija on pyrkinyt raportoimaan tulokset mahdollisimman realistisesti ja mitään niihin lisäämättä tai olannaisia tietoja poisjättämättä. Tutkimusraportti on pyritty kokoamaan huolellisesti niin, että tulokset olisivat siitä selkeästi luettavissa.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten toteuttaa muutosjohtamista liiketoiminnan oston myötä. Nykypäivänä lähes kaikessa johtamisessa on muutos läsnä. Muutokset ovat yrityselämässä jokapäiväisiä ja yrityksen kehittämisen kannalta välttämättömiä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeys tulee pitää mielessä muutoksia suunniteltaessa. Myös tehokas ja avoin viestintä on avainasemassa muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä.

Tutkimuksen teorian pääpaino muutosjohtamisen osalta oli John P. Kotterin (1998) muutosjohtamisen kahdeksan kohdan mallissa. Kaikki kahdeksan vaihetta vaikuttavat niin muutoksen onnistumiseen kuin työhyvinvointiin. Muutosprosessin vaiheiden pohjalta Kotter on luonut lisäksi muutosjohtamisen kahdeksan virheen listan. Näitä kahdeksaa virhettä tulee välttää ja toteuttaa muutos kulkemalla näiden kahdeksan portaan kautta oikaisematta yhtäkään porrasta. Kotterin kahdeksan portaan malli on kansainvälisesti tunnettu ja mainetta saanut malli.

Muutosprosessi alkaa Kotterin mukaan muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisellä eli toisin sanoen on vältettävä Kotterin ensimmäistä virhettä, joka on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Tutkimustulosten mukaan tieto muutoksesta oli tullut kohdeyrityksen henkilöstölle melko nopealla aikataululla eikä siihen pystytty valmistautumaan ennakkoon. Muutosten syitä on kuitenkin käyty työntekijöiden kanssa läpi ja niitä on perusteltu. Myös työntekijöiden mielipiteitä muutoksissa oli kuunneltu. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa ensimmäisen askeleen onnistuneen melko hyvin. Muutoksen alussa olisi voitu tiedottaa enemmän ja kiinnittää huomiota asioista tiedottamiseen. Nyt asioiden annettiin mennä hyvin paljon omalla painollaan.

Toinen muutosprosessin vaihe on ohjaavan tiimin perustaminen. Samalla on siis vältettävä virhettä, joka on riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Tulosten perusteella hyvä yhteishenki on edesauttanut muutosten ymmärtämistä ja niiden eteenpäin viemistä. Muutosten toteuttaminen on kuitenkin jäänyt hyvin pitkälti yksittäisen työntekijän harteille. Pienen yrityksen ollessa kyseessä ei johdon mukaan erillistä tiimiä olisi pystytty edes rakentamaan. Tämä vaihe osoittautui ongelmalliseksi pienen yrityksen ollessa kyseessä. Johto kertoi itse tavallaan toimineensa ohjaavana tiiminä, mikä on osaltaan auttanut muutosten eteenpäin viemisessä.

Kolmantena muutosprosessin vaiheena Kotterin mukaan on vision ja strategian laatiminen. Samalla on siis vältettävä vision aliarvioimista. Tulosten mukaan visiosta ei ole viestitty sen varsinaisessa merkityksessä, mutta se on johdon ja osittain työntekijöiden tiedossa. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan yritys haluaa mennä. Muutoksien tarpeellisuutta ei työntekijöiden mukaan ole vahvistettu vision tai strategian mukaan vaan enemmänkin jokapäiväisillä käytännön asioilla. Jotta muutosten perimmäiset syyt saataisiin kaikkien tietoon, tulisi visiosta ja strategiasta puhua enemmän työntekijöille. Se helpottaisi muutosten sisäistämistä, jolloin myös muutosten perustelu helpottuu.

Neljäs muutosprosessin vaihe on muutoksesta viestiminen ja sen myötä vältettävänä virheenä vision liian vähäinen viestintä. Tulosten mukaan muutosviestintä yrityksessä parani loppua kohden ja viestintään oltiin alkuvaikeuksien jälkeen tyytyväisiä. Työntekijät pitivät viestintää ja asioista puhumista erittäin tärkeänä tai jopa tärkeimpänä osana muutosta. Muutoksista pyrittiin viestimään johdonmukaisesti ja selkeästi. Tulosten mukaan tässä myös onnistuttiin ja toivottiin myös jatkossa viestintään ja tiedottamiseen panostamista.

Viides vaihe on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan ja viidennen vaiheen virheenä on se, ettei uuden vision tiellä olevia esteitä poisteta. Tutkimuksen mukaan henkilöstö on valtuutettu viemään vision mukaista toimintaa eteenpäin. Henkilöstölle on annettu suuri vastuu muutosten läpiviemisissä ja yrityksen toiminnassa keskeistä on luottamus työntekijöihin. Henkilöstölle on annettu suuret vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ja työpäivien kulkuun. Vastuun antaminen yrityksessä on motivoinut työntekijöitä viemään muutoksia eteenpäin ja ottamaan lisää vastuuta. Tuloksissa oli huomattava yksimielisyys tämän portaan onnistumisen kohdalla. Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä saamaansa vastuuseen ja sen myötä tulleeseen vapauteen.

Kuudentena muutosprosessin portaana tulee lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Kuudennessa vaiheessa virheenä on se, ettei lyhyen aikavälin onnistumisia synny. Tulosten mukaan lyhyen aikavälin onnistumisista on pyritty keskustelemaan ja työntekijöitä on kiitetty kovasta työstä ja osoitettu arvostus henkilöstön tekemää työtä kohtaan. Johto arvioi tavoitteiden onnistumisen johtuneen henkilöstön asenteesta sekä uskosta muutosta kohtaan. Tulosten mukaan lyhyen aikavälin onnistumisista puhuminen on tärkeää ja se valaa uskoa myös tulevaan.

Seitsemäs vaihe on parannusten vakiinnuttaminen, jossa tulee välttää liian varhaista voitonjulistusta. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että parannusten vakiinnuttaminen nähdään kohdeyrityksessä melko vaikeana asiana. Se on jäänyt yrityksessä vähälle huomiolle ja muuttuneiden käytäntöjen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen työyhteisöön on

yrityksessä vielä vaiheessa. Tämän vaiheen loppuun viemiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta muutos saataisiin onnistuneesti päätökseen.

Kahdeksantena ja samalla viimeisenä vaiheena on uusien muutosten toteuttaminen. Tämän viimeisen vaiheen virheenä on se, ettei muutosta juurruteta yrityskulttuuriin. Tulosten mukaan yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintatapoja ja muutokset pyritään toteuttamaan yrityksen arvojen mukaan. Tulosten perusteella muutosten juurruttamista yrityskulttuuriin pidetään tärkeänä, mutta samalla haastavana asiana.

Työhyvinvointiin vaikuttavat Hyppäsen (2013, 165) mukaan monet tekijät, kuten työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus, johtaminen ja esimiestyö, arvostus, palkka ja edut, osaaminen ja motivaatio, työn vaativuus ja kuormittavuus sekä terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne. Tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointi koetaan yrityksessä tällä hetkellä hyväksi. Vaikka työhyvinvointi koetaan hyväksi, tuo ruumiillinen ja raskas työ omat haasteensa. Raskasta työtä pyritään tukemaan kaikin tavoin hyvillä työvälineillä sekä hyvällä työergonomialla. Työntekijöiden toiveisiin työvälineistä pyritään johdon mukaan aina vastaamaan. Työtehtäviin tulleet muutokset koetaan positiivisina ja ne liittyvät pääasiassa työnkuvan ja työtehtävien monipuolistamiseen. Johto myös kokee olevansa hyvin perillä työyhteisössä tapahtuvista asioista, sillä he tekevät samoja töitä kuin muutkin. Johto kertoi huomanneensa monta epäkohtaa päivittäisessä työssä vain siksi, että ovat itse olleet tekemässä kyseistä työtä. Tulosten mukaan yrityksessä on tehty monia onnistuneita muutoksia, joista suurimpana toiminnan nykyaikaistaminen ja sen mukanaan tuomat helpotukset.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita

Päättökysymyksenä tässä tutkimuksessa oli: Miten toteuttaa muutosjohtamista liiketoiminnan oston myötä? Tutkimuksen ollessa valmis voidaan todeta tutkimuksen olleen onnistunut. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa yritystä viemään muutokset läpi työhyvinvointia samalla kehittäen. Tutkimuksen kautta yritys sai arvokasta tietoa työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta sekä avaimia muutosjohtamisen ongelmiin. Tutkimus toimii myös hyvänä pohjana ja muistilistana tuleville muutoksille.

Vaikka muutokset tuntuivat pieniltä, on ne yrityksessä aina pitkä prosessi. Muutoksissa tulee ottaa huomioon monia asioita ja onnistuneen muutoksen läpiviemiseen tarvitaan aikaa, tietoa, taitoa ja energiaa. Muutosten lopulliset seuraukset voivat näkyä vasta pitkienkin aikojen päästä. Muutosten vaikutusta työhyvinvointiin ei tulisi koskaan aliarvioida, sillä yritys voi niin hyvin, kuin yrityksen henkilöstökin voi.

Sekä muutosjohtaminen, että työhyvinvoinnin kehittäminen ovat työelämässä aina ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tapahtuneeseen muutokseen ja

ulkopuolelle rajattiin työhyvinvoinnin näkökulma pidemmältä aikaväliltä ja se, kuinka työhyvinvointi on kehittynyt. Jatkotutkimusaiheeksi sopisi laajempi työhyvinvoinnin kysely, jossa tutkittaisiin tilannetta ennen muutosta ja muutoksen aikana ja peilattaisiin sitä työhyvinvoinnin tilaan muutoksen jälkeen. Tällöin muutoksen onnistumisesta ja sen todellisista seurauksista saisi laajemman kuvan. Tutkimuksen tavoitteena olisi saada käsitys työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen kehittämiseen vaadittavista toimenpiteistä.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe, josta yritykselle voisi olla hyötyä, on selvittää tulevien muutosten mahdollisuudet ja uhat. Yritykselle ajankohtainen asia tulee olemaan sukupolvenvaihdos ja sen myötä tapahtuvat muutokset. Tulevassa tutkimuksessa voitaisiin keskittyä tulevaan sukupolvenvaihdokseen ja sen myötä tuleviin haasteisiin. Tämän tutkimuksen pohjalta saadaan tärkeää tietoa yrityksessä jo tapahtuneesta muutoksesta ja jatkamalla tutkimusta saataisiin arvokasta tietoa myös tulevasta muutoksesta.

Lähteet

- Alasuutari P. 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. Ellibs e-kirjat. Tampere: Vastapaino
- Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Eskola & Suoranta. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Ellibs e-kirjat. Tampere: Vastapaino
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Turenki: Hansaprint Oy
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kotter J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum
- Pietiläinen V. & Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. Keuruu: PS-Kustannus.
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress
- Suutarinen M. & Vesterinen P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tilastollinen Tutkimus-verkkomateriaali. Heikkilä Tarja. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/> Viitattu 22.2.2021
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Opas. [http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20(pdf)) Viitattu 8.5.2021

Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy

Virolainen H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

Teema 1. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen: Kotterin kahdeksan portaan malli

Miten päivittäinen elämä työpaikalla on muuttunut yritystön myötä?

Miten työn tekemisen edellytyksistä on huolehdittu?

Miten työn sisällössä tapahtuviin muutoksiin on reagoitu?

Miten muutosviestintä on toteutunut?

Onko havaittu muutosvastarintaa ja miten se on vaikuttanut työhön?

Teema 2. Työhyvinvointi ja sen edistäminen

Miten työyhteisön hengestä on huolehdittu?

Kuinka uusista toimintatavoista ja työntekijöihin liittyvistä odotuksista on kerrottu?

Miten osaamista ja ammattitaitoa on ylläpidetty ja tuettu muutosta ennen ja sen jälkeen?

Miten työhyvinvoinnin edistämiseksi, motivoinnissa ja viestinnässä on onnistuttu?

Miten arvioisit muutosprosessia kokonaisuutena?