



Miten status quo vinouma vaikuttaa organisaatiomuutoksessa

Aki Roivainen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Miten status quo vinouma vaikuttaa organisaatiomuutoksessa

Aki Roivainen
Päätöksenteon ilmiöt
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2023

Aki Roivainen

Miten status quo vinouma vaikuttaa organisaatiomuutoksessa

Vuosi 2023 Sivumäärä 100

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia status quo vinouman vaikutusta organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa hieman syvemmin. Tästä syystä tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiota. Tavoitteena on tuoda moninäkökulmaisuuutta tutkimukseen, koska siinä yhdistellään useampia lähestymistapoja ja menetelmiä. Triangulaatio vaatii enemmän resursseja, sekä aikaa tutkimuksen toteuttamiselle, mutta se samalla syventää, sekä laajentaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Triangulaatio soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta, sekä ihmisen toiminnan vaikuttamista. Tutkittava ilmiö ei ollut myöskään yksiselitteinen ja siitä oli haastavaa saada suoraan tietoa, näin ollen triangulaatio muodostui järkeväksi tavaksi lähestyä tutkittavaa ilmiötä ja kasvattaa samalla tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavassa organisaatiossa status quon vinouman vaikutuksia tutkitaan, kun uutta kilpailutettua sopimuskautta oli 10 kuukautta kulunut. Tutkimuksessa aineistonkeruu suoritettiin sähköisellä kyselytutkimuksella 13.4.- 27.4.2022. Tutkittava ryhmä koostui koko organisaation henkilökunnasta.

Tuloksien pohjalta on tarkoitus tuoda esille, miten status quo vinouma on vaikuttanut eri tavoin organisaation muutokseen. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöillä on hyvin erilaisia kokemuksia muutoksen ymmärtämisen syistä, palautteen saamisen kokemuksesta, tuen saamisesta organisaation johdolta, sekä esihenkilöltänsä. Myös kuulluksi tulemisen kokemus, sekä arvostuksen kokemukset voivat olla hyvin erilaisia. Erilaisia kokemuseroja havaittiin etenkin sukupuolten välillä, sekä kuinka kauan henkilö oli ollut töissä organisaatiossa. Status quo vinouman vaikutus ilmeni organisaatiossa vastaajien keskuudessa negatiivisena ilmapiirinä, henkilökunnan muutoksesta toistuvasti valittamisena, huolena oman työn tulevaisuudesta, muutosvastarintana, ahdistuksena, sekä työnkuvan muutokset koettiin tarpeettomina ja jopa vaarallisina. Lisäksi myös kokemuksena, että johto ei luota työntekijöihinsä. Töitä tehtiin myös uuden ja vanhan työnkuvan yhdistelminä. Työntekijöistä pääosa kaipasi vähintäänkin jonkinlaista muutosta työnkuvaansa, mutta eivät sitä tuoneet kehitysehdotuksina esille. Opinnäytetyön tuloksia voi käyttää pohtiessa, millä asioilla voidaan vähentää status quo vinouman vaikutusta organisaation muutoksessa.

Asiasanat: status quo vinouma, päätöksenteon ilmiöt, organisaatiomuutos, triangulaatio

Aki Roivainen

Status quo bias in organizational change

Year

2023

Pages

102

The purpose of this thesis is to examine how status quo bias affects organization change. Thesis aims to study the status quo bias more deeply. For this reason this thesis uses triangulation. The aim with triangulation is to bring multi-perspective to the research, because it combines several approaches and methods. Triangulation requires more resources and time to carry out the research, but at the same time it deepens and expands the knowledge obtained about the phenomenon being studied. Triangulation is well suited for research that collects information about human activity and the factors influencing human activity. The phenomenon being studied was also not clear-cut and it was challenging to get information about it directly, thus triangulation became a reasonable way to approach the phenom to be studied and at the same time increase the reliability of the research. In the organization the research was done, the effects of the status quo bias are investigated when 10 months had passed since the new competitive contract period.

In the study, the data collection was carried out using an electronic survey from 13 April to 27 April 2022. The research group consisted of the entire staff of the organization. Based on the results, it is intended to highlight how the status quo bias has affected organizational change in different ways.

The research found that employees have very different experiences regarding the reasons for understanding the change, the experience of receiving feedback, receiving support from the organization's management, and their superiors. Also, the experience of being heard, as well as the experiences of appreciation can be very different.

Various differences in experience were observed, especially between genders, as well as how long the person had worked in the organization. The impact of the status quo bias manifested itself in the organization as a negative atmosphere among the respondents, repeated complaints about changes in personnel, concern about the future of their own work, resistance to change, anxiety, and job description changes were perceived as unnecessary and even dangerous. In addition, also as an experience that the management does not trust its employees. Work was also done in combinations of new and old job description. Most of the employees wanted at least some kind of change in their job description, but they did not bring it up as development proposals. The findings of the thesis can be used when considering which things can be used to reduce the impact of the status quo bias in organizational change.

Keywords: status quo bias, behavioral insights, organizational change, triangulation

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	8
1.2	Kohdeorganisaatio	8
2	Status quo vinouma ihmisen päätöksenteon ilmiönä	9
2.1	Kehyksen vaikutus status quo vinoumassa	9
2.2	Ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa	11
2.3	Tappioiden välttely vinouman vaikutus status quo vinoumassa	12
3	Status quo vinouman vaikutus organisaatiossa	13
3.1	Johtamisen vaikutus status quo vinoumassa organisaatiomuutoksessa	14
3.2	Viestinnän vaikutus status quo vinoumassa organisaation muutoksessa.....	20
3.3	Sitoutumisen vaikutus status quo vinoumaan organisaatiomuutoksessa.....	23
3.4	Tukemisen vaikutus status quo vinoumaan organisaatiomuutoksessa	24
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Aineistonkeruu.....	31
4.2	Kyselylomakkeen laatiminen	32
4.3	Kysymysten valinta kyselylomakkeeseen	33
4.4	Aineiston analyysi	37
4.5	Korrespondenssianalyysi.....	38
4.6	Sisällönanalyysi	38
4.7	Tutkimuksen reliabiliteetti	40
5	Tulokset	41
5.1	Monivalintakysymyksien vastaukset	41
5.2	Monivalintakysymysten korrespondenssianalyysi	43
5.3	Avoimien kysymysten vastaukset	58
6	Tulosten tarkastelu	60
6.1	Johtopäätökset	71
6.2	Miten status quo vinouman vaikutus ilmeni organisaatiomuutoksessa.....	77
6.3	Uusia tutkimusaiheita	78
6.4	Itsearviointi	78
6.5	Luotettavuus	79
	Lähteet.....	79
	Kuviot	89
	Taulukot	89
	Liitteet	91

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa tutkijan omasta työstä työsuojelun parissa. Tässä käytännön työssä on tullut esiin monesti henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksissa. Muutoksia organisaatiossa voi johtaa monilla tavoilla ja näillä voidaan edistää tai haitata organisaatiomuutoksen toteutumista. Muutosvastarinnassa on usein kyse hyvin inhimillisistä ilmiöistä mitkä liittyvät ihmisten päätöksenteon ilmiöihin. Status quo vinouma on yksi organisaatiomuutoksissa esiin tulevista päätöksenteon ilmiöistä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia status quo vinouman vaikutusta organisaatiomuutoksessa. Organisaation muutoksen onnistunutta läpiviemistä voi kuitenkin tukea monilla tavoilla ja toisaalta se voi vaikeutua merkittävästikin, kun henkilökunta kokee muutoksesta ahdistusta eri syiden vuoksi.

Opinnäytetyö on jaettu seitsemään eri päälukuun, joista ensimmäisessä kerrotaan opinnäytetyön tavoite ja rajaus, sekä esitellään organisaatio mitä tutkitaan. Toisessa luvussa käydään läpi päätöksenteon ilmiöihin, sekä status quo vinoumaan liittyvä teoria. Kolmannessa luvussa syvennytään organisaation muutokseen, sekä status quo vinoumaan liittyvä teoria. Neljännessä luvussa käydään tutkimuksen toteutus, tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. Viidennessä luvussa esitellään tulokset, joita saatiin monivalintakysymyksiin, sekä mitä korrespondenssianalyysin tulokset, sekä sisällönanalyysin tulokset. Kuudennessa luvussa käydään läpi johtopäätökset, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, jatko tutkimuskohteita, sekä pohdintaa miten tutkimus sujui, missä onnistuttiin ja missä on tarvetta kehittyä.

1.2 Kohdeorganisaatio

Tutkittavassa organisaatiossa status quon vinouman vaikutuksia tutkitaan, kun uutta kilpailutettua sopimuskautta oli 10 kuukautta kulunut. Tuloksien pohjalta on tarkoitus tuoda esille, miten status quo vinouma on vaikuttanut eri tavoin organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten status quo vinouma vaikuttaa organisaatiomuutoksessa? Opinnäytetyön tuloksia voi käyttää pohtiessa, miten ehkäistä organisaatiossa status quo vinouman vaikutuksia organisaation muutoksessa. Toiseksi miten ilman henkilökuntaa suunniteltu organisaation muutos vaikuttaa organisaation muutoksessa status quo vinouman vuoksi.

Tutkimus on suoritettu logistiikka-alan yhtiön yksikössä, jossa tutkimuksen hetkellä oli töissä 601 henkilöä. Yhtiö voitti merkittävän tarjouskilpailun keväällä 2020, kilpailutettu kuljetustoiminta sovittiin alkavaksi kesällä 2021.

2 Status quo vinouma ihmisen päätöksenteon ilmiönä

Status quo vinouman toi esiin käsitteenä ensimmäisen kerran Samuelsson ja Zeckhauser (1988, 8). He kuvailivat sitä tilana missä pitäydytään aiemmassa taikka ei tehdä kirjaimellisesti mitään. Status quoon liittyy heidän mukaansa useampi ihmisten ajatteluun ja päättelyyn liittyvä vinouma. Valintoja tehdessään on ihmisillä taipumuksena painottaa nykytilaa epävarman tulevaisuuden sijaan. Status quo vinouma ilmenee ihmisissä siten, että he haluaisivat asioiden pysyvän muuttumattomina, he eivät halua ottaa aktiivista roolia muutoksessa taikka muuttuakseen. Ihmiset pysyvät mieluummin passiivisina, jolloin asiat pysyvät muuttumattomina tai vain tapahtuvat. Toisinaan ihmisillä on myös vaikeuksia luopua aiemmasta päätöksestään asian suhteen. Ihmisten passiivisuus, jopa hyvin tärkeissäkin päätöksissä, vaikka muutos itsessään ei vaatisi juurikaan resursseja ei ole epätavallista. Siihen liittyy heidän mukaansa ihmisten halu suojella itseänsä päätöksen tekemiseen liittyvältä katumukselta, sekä negatiiviselta kritiikiltä, joille olemme alttiita, kun teemme päätöksen emmekä vain pitäydy nykytilassa. (Samuelsson ja Zeckhauser 1988, 8, 45.)

Yksilön käyttäytymiseen on muutama merkittävä syy ryhmä. Ensimmäisenä siirtymäkustannukset poiketa status quosta voivat olla korkeat, kouluttaminen, oma muutokseen käytetty aika, sekä ihan rahalliset kustannukset voivat tuntua niin korkeilta, ettei muutosta haluta tai voida lähteä toteuttamaan, näin ollen päätös pysyä nykytilassa koetaan rationaaliseksi valinnaksi. Toiseksi päätöksen tekemiseen tehdä muutosta liittyy epävarmuutta ja eri vaihtoehtojen tutkiminen ja vertaileminen vaatii yksilöltä ponnisteluja, joten on helpompi olla tekemättä valintaa ja pysyä aikaisemmassa tilassa tai luottaa jo aiemmin muodostettuun päätökseen, joka asiasta on tehty, punnitsematta vaihtoehtoja uudestaan. Tällöin alkuperäinen päätös koetaan rationaaliseksi valinnaksi ja pitäydytään siinä. (Samuelsson ja Zeckhauser, 1988, 33-35.)

Samuelsson ja Zeckhauser (1988, 36-37) löysivät tutkimuksessaan merkittävänä potentiaalisena haasteena erilaiset kognitiiviset vinoumat, jotka vaikuttavat myös taustalla Status quo vinoumassa. Näitä ovat tappion välttely, omistusvaikutus, ankkurointi, sekä yksilön rajoittunut kyky tehdä päätöksiä rationaalisesti.

2.1 Kehyksen vaikutus status quo vinoumassa

Kahnemanin ja Tverskyn (1979, 280-284) tutkimuksessa ihmisten päätöksenteossa kehyksen vaikutuksen tutkimuksessa. Siinä taustalla on erilaisilla tavoilla valintatilanteen vaihtoehtojen esittelemine. Tässä tulee esiin asian esittely ja kehystämisen vaikutus valmiiksi negatiivisessa tai positiivisessa valossa ja suhtautuminen riippuu viestin vastaanottajan omista lähtökohdista ja suhteesta valittaviin asioihin. Tappion kokemuksen ollessa kaksi kertaa raskaampi on hyötyjen oltava siten yksilön kokemana siis yli kaksi kertaa enemmän. Tämä on tuotu esiin aiemmin prospekti teoriassa, tappion välttelyssä. Tutkimuksissa tuodaan selkeästi esille miten alttiita ihmiset ovat päätöksiä tehdessään kontekstille tätä hyödyntävät muun muassa monet

tunnetut brändit ja se ilmenee käyttökokemuksen parantumisena, kun tuote on kalliimpi tai tunnetumpaa brändiä. Esimerkkinä kehystämisen vaikutuksesta Shiv, Carmen ja Ariely (2005, 412) tutkimuksessaan osoitti, että alennettuun hintaan myyty energiajuoma ei lisännyt yhtä paljon suorituskykyä kuin täyteen hintaan ostettua energiajuoma. Bardenin (2013, 121) tutkimuksessa löydettiin, että brändit haluavat tuottaa meille odotuksia tuotteen käyttämisestä luomalle meille mielikuvia brändin tuotteiden käyttäjistä ja käyttämisestä ja ne luovat merkittävän osan meidän kokemuksestamme brändin tuotteesta. Kolmantena esimerkkinä viinon havainnosta on, että hinnalla voi olla myös positiivinen kehysvaikutus ostettavaan tuotteeseen. Plasmann, O'Doherty, Shiv ja Rangel (2008, 1050-1053) tutkimuksessa löydettiin, että viineissä viinin hinta vaikutti viinin koettuun maun miellyttävyyteen. Viini esiteltäessä kalliina, lisääntyi miellyttävään makuaistimukseen reagoivalla aivoalueella aktiivisuus, verrattuna tilanteeseen missä viini esiteltiin edullisella hintatiedolla.

Ihmisten halua omaksua etätyöntekeminen osaksi normaalia työntekemistä ja kuinka hyvin se otetaan osaksi normaalia työntekoa, on tutkittu. Tutkimuksessa tehtiin kolmella ryhmällä vertailua kontrolliryhmään, miten tutkittavat henkilöt omaksuivat etätyöntekemisen normaaliksi osaksi työntekemistä. Ensimmäisessä tutkittavassa ryhmässä etätyöntekeminen esiteltiin niin, että työpaikalla työntekeminen oli lähtökohta ja vallitseva tila eli status quo ja olisi haluttaessa mahdollista tehdä 1-2 päivää etätyötä viikossa. Toiselle ryhmälle esiteltiin vaihtoehto kertomalla, että etätyö on yhtiön normaali tapa tehdä työtä ja toimistolle saa tulla töihin 1-2 kertaa viikossa niin halutessaan. Kolmannelle ryhmälle etätyö esiteltiin luomalla täysin uusi vertailupiste vaihtamalla etätyö termi joutavaksi työntekemisen paikaksi, jota tutkimuksessa kutsuttiin Flex-place käsitteellä, tässä käyttäen eduksi positiivista ja jo tuttua termiä joustavaa työntekemisen aika käsitettä Flex-time, joustavaa työntekemisen paikkaa kuvattiin niin, että samaa työtä tehdään vain eri paikasta käsin. Tutkimus toteutettiin ensin yllä olevasti opiskelijoille ja löydökset tutkittiin vielä uudestaan kenttäkokeella. Aiemmissakin tutkimuksissa oli havaittu opiskelijoiden ja aitojen tilanteiden samankaltaisuus ja se löytyi näistäkin tutkimuksista. Uudelleen kehystäminen ja vertailupisteen hämähäyttäminen, sekä uudelleen ankkurointi, joko uuden tutumman ja positiivisemmän etätyön uudelleen nimeämisen kautta joustavaksi työntekemisen paikaksi taikka kenttäkokeessa poissa tieltä Off road -kampanja uudeksi ankkuripisteeksi, missä etätyöskentely kotoa säästää luontoa ja jokainen ajettu kilometri käydessä töissä autolla tuhoaa luontoa muodostaen uuden lähtökohdan status quolle, kenttäkokeessa etätyön valitsijoita oli 27,3%-yksikköä enemmän tutkittavasta joukosta ja opiskelijoista 10,9%-yksikköä enemmän tutkittavasta joukosta valitsi etätyön. Harker (2016, 125-139.)

Harker (2016, 127-137) löysi tutkimuksessaan tutkimuksen teorian, että muutoksen esteinä on kognitiiviset ajatteluun liittyvät vinoumat. Vaihtoehtoista tai muutoksista kerrottaessa niitä on mahdollisuus kehystää jo heti alussa paremmin tukemaan haluttua muutossuuntaa ja toisaalta muutoksen aikana uudelleen kehystää muutokseen liittyviä asioita tai kokonaisuuksia.

Muutokseen liittyvien valintojen eritavoilla esittämisellä on jo itsessään tutkimuksessa esiin tuodusti merkitystä. Tässä tutkimuksessa ankkurointi ja uudelleen kehystäminen olivat havaittavissa rooleissa. Itse muutos ajatus uudelleen kehystettiin ja sanoitettiin eri tavoilla luoden vertailupiste eli ankkuri mihin ihmiset vertasivat muutosta, mitä heiltä odotettiin. Tulokset myös kertoivat, että ihmisten mieltämä status quon vallitseva tila voidaan ohittaa taitavasti määritellyn, sekä sanoitetulla vertailupisteen eli ankkurin avulla. Samuelson ja Zeckhauser (1988, 8-10) löysivät tutkimuksessaan kehystämisen vaikutuksen ensimmäiseen saatuun tietoon asiasta, ensi tieto asettaa asialle status quon kaltaisen aseman, ja jatkossa kuultavat tiedot vertautuvat tähän ensimmäiseen asiaan. Siten myös kehystämällä on vaikutusta muutoksessa myös siitä ensi tiedosta lähtien minkä henkilökunta saa vaikutus mikä kantaa pitkälle muutoksen edetessä organisaatiossa. Jokainen työntekijä peilaa yksilönä saamaansa tietoa ja pohtii sitä omista lähtökohdistaan, mikä on juuri hänelle tärkeätä ja mikä on toissijaista. Harker (2016, 138-139) löysi tutkimuksessaan, että hyvin pohditulla kehystämällä voidaan vaikuttaa organisaation muutoksen yhteydessä status quoon positiivisesti tai jopa täysin ohittaa status quo ja toisaalta kehystämällä voidaan myös vahvistaa status quon negatiivista vaikutusta organisaation muutoksessa, kun viesti muutoksesta ei ole harkittu.

2.2 Ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa

Kahneman (2011, 118-124) löysi tutkimuksessaan, että ankkurointi vinoumassa sen vaikutus on uudesta asiasta meidän ensimmäinen havaintomme ja se saa suhteettoman suuren painoarvon, kun pitää arvioida uutta asiaa tai siihen liitettyä asiaa, jollakin tapaa. Erilaiset mielikuvat, lukumäärät ja yleiset suuruusluokat vaikuttavat voimakkaasti meidän päätöksentekoomme emmekä me sitä edes havaitse sitä. Ankkurointi on ihmisiin vahvasti vaikuttava kognition mekanismi ja on yksi luotettavimmin kokeellisen psykologian todennetuista tuloksista. Thaler ja Sunstein (2013, 22-24) löysivät tutkimuksessaan yhden tunnetuimmista esimerkeistä ankkuroinnista abstraktin asian käsittelystä. Se on koetilanne missä, opiskelijoilta kysytään kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys oli, että kuinka onnellinen olet ja toinen kysymys on, että kuinka usein käyt treffeillä. Tässä järjestyksessä, jos asiaa kysytään korrelaatiota ei juuri ilmennyt. Kysyttäessä ne päinvastaisessa järjestyksessä eli ensimmäisenä kysymyksenä on, käytkö treffeillä usein ja vasta toisena kysymyksenä on, oletko onnellinen nousee korrelaatio kerroin selvästi. Jälkimmäisessä kysymysten asettelussa käytkö treffeillä usein, muodostuu ankkuriksi seuraavalle, oletko onnellinen kysymykselle.

Ankkurointia voidaan muutoksen yhteydessä käyttää eduksi henkilökunnan suoritusta mitatessa hyvin työnlähteisillä ja konkreettisilla mittareilla muutosta edistämässä organisaatiossa. Henkilökunnan työnmittareiden ollessa läpinäkyviä voi jokainen verrata omaa onnistumista esimerkiksi henkilökunnan tai ammattiryhmän keskiarvoon ja kokea onnistumista jo sitä kautta. Näin myös esihenkilöt pääsevät kiinni helpommin muutoksen ohjaamiseen haluttuun suuntaan antamalla positiivista palautetta onnistumisista säännöllisesti ja toisaalta

puuttamalla suorituksiin mitkä eivät pysy muiden tahdissa tai kertovat henkilön tarvitsevat tukea ponnistuksilleen muutoksen yhteydessä. Osa henkilökunnasta myös joko polkee tarkoituksellisesti paikallaan tai hitaasti, pyrkien vahvistamaan näin status quo ja heidän tekemiensä tulee puuttua, jotta muutos saadaan onnistuneesti johdettua läpi. Vertailu suoritumisen näkökulmasta muodostaa myös kilpailuasetelman organisaation sisällä millä voidaan edistää muutosta organisaatiossa haluttuun suuntaan, tähän voidaan liittää myös palkitsemista ja hyvää palautetta mukaan. Palkitsemisen, sekä hyvän palautteen pitää kuitenkin olla henkilökohtaista, jotta haluttua muutoksen suuntaa saadaan tuettua. (Alahuhta 2015, 25, 75, 86, 93; Beshears & Gino 2015, 57-59, 61.)

Kahnemanin (2011, 22-24) löysi tutkimuksessaan, että ankkurin asettama lähtökohta näkyy voimakkaasti tuloksissa. Ankkurointi on ajattelua herättävä mekanismi, jolloin se toimii intuition pohjalta tai se on kiintopiste mistä lähdetään liikkeelle ajattelussa tai se voi olla jotakin mihin juuri nyt olemassa olevaa tilannetta verrataan, jolloin siinä käytetään harkintaa osana päättelyä ja ajatusprosessia. Gaubatz ja Ensminger (2017, 153-154) vertasivat tutkimuksessaan yhdessä koulun osastojen johtajien kanssa koulun tuloksia verrattuna muihin kouluihin. He lisäksi lukivat yhdessä artikkeleista koulujen muutoksista, sekä katselutti videoita yhdessä toisten koulujen henkilökunnan onnistuneista muutoksista. Tämän jälkeen he keskustelivat näistä aiheista useita kertoja opettajien ja koulun osastojen johtajien kanssa toimista, joilla toiset koulut ja niiden henkilökunta paransi koulun suoritumista. Näin henkilöstön ja johtajien keskuuteen saatiin syötettyä nykytilaan tyytymättömyyden tunne, sekä kilpailuasetelma ja kyettiin lähtemään yhdessä muuttamaan tilannetta ja murtamaan status quo, jotta muutokset organisaatiossa olivat mahdollisia.

2.3 Tappioiden välttely vinouman vaikutus status quo vinoumassa

Kahneman ja Tversky (1979, 279-281) löysivät tutkimuksessaan prospekti teoriasta esiin menettämisen välttelyn kautta, että koemme tappiot ja menetykset yleensä keskimäärin kaksi kertaa voimakkaampana tapahtumana, kuin miten voimakkaana koemme saadessamme saman verran hyötyä tai jotakin lisää. Kahneman ym. (1991, 199-203) löysivät saman vinouman tutkimuksessaan tappion välttämistä. Siitä havaintona on, että tappiosta tai jonkin menettämisestä koitua haitta koetaan suurempana kuin samansuuruisesta voitosta saatava hyöty. Verrattaessa menetyksen kokemusta vastaavaan voiton saamiseen hyötyyn, ihminen kokee menetyksen kaksi kertaa suurempana. Tappion välttelystä, johtuen ihminen mieluummin välttää tappioita pitäytymällä turvalliseksi kokemansa nykytilanteessa, samalla pyrkien, ettei hänen oma toimintaympäristönsä muutu. Yksilö pitäytyy mieluummin vanhoissa valinnoissa kuin etsisi uusia tapoja tehdä voittoa ja siten mahdollisesti joutuisi muuttamaan omaa toimintaansa. Taipumus pitäytyä nykytilanteessa on havaittavissa, vaikka riskit oman toiminnan muuttamisesta olisivat pienet ja muutoksen kautta saavutettaisiin itselle enemmän hyötyä. Tässä muutoksesta mahdollisesti johtuvat menetykset siis arvostetaan suuremmiksi kuin nykytilassa

pysymisestä aiheutuvat kustannukset taikka hyödyt. He huomasivat, että status quo vinoumaan liittyvässä luontaisessa automaattisessa ajattelu taipumuksessa ihmiset toimivat usein, jopa oman etunsa vastaisesti. Tappioiden välttämisen vinoumassa on itsessään jo samankaltaisuutta Status quo vinouman kanssa.

Kahneman ym. (1991, 196-197) kuvaavat tutkimuksissaan, että omistusvaikutukselle on syynä tappioiden välttely, me annamme korkeamman arvon asialle, jonka jo omistamme kuin minkä voisimme omistaa. Ihmiset kiintyvät asioihin, joita jo omistavat ja arvottavat ne siten korkeammalle. Tämä on havaittavissa useassa tutkimuksessa, joissa kokeen osallistujille on annettu esimerkiksi esine ja kysyttiin millä hinnalla hän suostuisi sen myymään. Toiselta ryhmältä kysyttiin kokeessa taas millä hinnalla he suostuisivat ostamaan kyseisen esineen. Esineen jo omistukseen saaneen ryhmän osallistujat arvostivat jo heidän hallussa olevan tuotteen selvästi korkeammaksi kuin toisen ryhmän osallistujat, jotka eivät esinettä jo omistaneet. Omistetun esineen luopumisen aiheuttama tuska voidaan siis tämän perusteella nähdä suurempana kuin uuden esineen ostamisesta aiheutuva hyöty. Kahneman ja Tversky (1979, 278-279) tutkimuksen mukaan kokemus nettohyödystä tai nettotappiosta on riippuvainen omasta varallisuudesta ja kuinka paljon muutos siihen suhteellisesti vaikuttaa. Myös voiton tai tappion toistuvasti kokeminen vaikuttaa kokemuksen voimakkuuteen, ensimmäiset tapaukset tuntuvat selvästi voimakkaammilta kuin sitä seuraavat vastaavan suuruiset tapahtumat. Tämä kokemus liittyy myös omistusvaikutukseen, jossa yksilö antaa jo omistamalleen asialle enemmän arvoa ja pyrkii myymään sitä kalliimmalla hinnalla kuin muualta olisi vastaava saatavilla. Organisaation muutoksessa on usein kyse jonkin asian tehostamisesta, töiden uudelleenjärjestelystä ja toisinaan töiden siirtymisestä, sekä päättymisestä. (Nesterkin 2012, 579.)

Tässä luvussa käytiin läpi, millaisia päätöksenteon ilmiöitä liittyy status quo vinoumaan. Status quo vinoumalla on itsessään ihmisten päätöksentekoon vaikutusta, lisäksi status quo vinoumassa vaikuttaa kehys, ankkurointi vinouma, sekä tappioiden välttely vinouma. Vinoumien esittely auttaa ymmärtämään miten ne voivat vaikuttaa ihmisten tekemiin päätöksiin organisaatiomuutoksessa. Tähän syvennymme seuraavassa luvussa.

3 Status quo vinouman vaikutus organisaatiossa

Nykymaailmassa muutos on jatkuvaa, kiihtyvää ja se on väistämätöntä. Organisaation valmius hallita muutoksia on kilpaillussa maailmassa yksi olennaisimmista kyvykkyyksistä ja siihen kannattaa panostaa. Reagointi ei enää globaalissa maailmassa riitä vaan organisaation on oltava ennakoiva ja muutoksien jatkuva prosessi, missä organisaatio haastaa omaa toimintaansa eri näkökulmista. Huomioitava on, että organisaatiot ovat jatkuvasti muuntuvia ja itseään korjavia kokonaisuuksia. Organisaation kokonaisuutta säätelevät, sekä määrittelevät sen sanattomat sitoumukset, oma organisaation kulttuuri, sekä sen alayhteisöt lojaliteetteineen.

Organisaatio on siten suurempi kokonaisuus kuin mitä sen organisaation hierarkkinen kaavio, organisaation prosessien kuvaukset, sen sopimussuhteet, sekä sen rajapinnat omistajiin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai viranomaisiin. (Laurila 2017, 1-2, 48-49.)

Maailma muuttuu käsittämättömällä tahdilla, samalla digitalisoituen yhä vauhdikkaammin ja samalla useat sukupolvet ovat jo omaksuneet uusia käsitteitä ja asioita maailman ja tulevat sukupolvet omaksuvat jatkuvassa muutoksessa olevat tavat käsitellä, saada ja hallita tietoa. Nämä muokkaavat jatkuvasti useimpien organisaatioiden toimintaympäristöä asiakkaiden tarpeiden muovautuessa usein hyvin erilaisiksi eri sukupolvien välissä. Samalla myös organisaatioiden henkilökunnan tulisi pysyä tässä muutostahdissa mukana, jotta heillä säilyy kyky palvella ja auttaa asiakkaita turvallisesti. Muutoksen tahdin johtuvan elämisen tahdin kiihtymisestä, mikä kiihdyttää teknologisen kehityksen tahtia ja nämä ruokkivat maailman muutoksen tahtia entisestään. Muutoksen tahti vauhdittaa organisaatioita muuttumaan, mukautumaan ja etsimään yhä useammin olemassa olemisen tarkoitustaan, vastaako nykytilanne sitä mitä asiakkaat tarvitsevat nyt ja mitä asiakkaat tarvitsevat tulevaisuudessa. He tuovat tutkimukseensa esille vahvasti ensimmäisen uudelle markkinalle tulevan edun erilaisissa markkinoille tulemisen tilanteissa, on ilmeistä, että hyvälle muutosten johtamiselle organisaatioissa yhä enemmän tarvetta. (Suarez & Lanzolla 2007, 382-388.) Käyttäytymistottumukset muuttuvat nopeammin kuin koskaan, samalla organisaatioiden täytyisi kyetä muuttamaan toimintaansa vastaamaan muuttuvia kulutustottumuksia ja tarpeita jatkuvasti, se tarkoittaa henkilökunnalle kaikilla organisaation tasoilla muutoksia työtavoissa järjestelmissä ja jopa asiakaskunnassa. Jatkuva muutos ja toistuvat päällekkäiset muutokset organisaatiossa väsyttävät henkilökuntaa, henkilöstö loppuun palaa ja haluaa vaihtaa työtä jatkuvassa muutos ahdistuksessa. Jatkuvasta ja kiihtyvistä muutoksesta on tullut normi työelämässä, siksi muutosten suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä henkilöstön kanssa on tärkeämpää kuin koskaan, jotta henkilökunnalla on mahdollisuus pysyä muutoksissa mukana. (Pluta & Rudawska 2016, 294-299.) Näin ollen organisaatioissa tapahtuvat toistuvat muutokset ovat usein, jopa elinehto, koska toimintaympäristö, sekä organisaatioiden asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja vaihtelevat nopeassa tahdissa. (Nesterkin 2012, 578-579).

3.1 Johtamisen vaikutus status quo vinoumassa organisaatiomuutoksessa

Mattila (2007, 135-136) tutkimuksessa löydettiin, että kaikki organisaation toimintaa koskevat muutokset, olivat ne sitten järjestelmissä, henkilöstön tehtävänkuivissa tai vaikkapa organisaation rakenteissa toteutetaan lähtökohtaisesti organisaation toimintaedellytysten turvaamiseksi, toisinaan muita keinoja ei edes ole. Työyhteisölle muutos on aina haaste, koska tuista tavoista tehdä asioita ja vakiintuneista malleista joudutaan luopumaan. Onnistuneen muutoksen kulmakivi on luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä henkilöstön ja johdon kesken. Sen avulla kyetään vähentämään pelkoa ja ahdistusta muutosta kohtaan, kasvattaa turvallisuuden tunnetta, sekä yhteishenkeä, vähentäen samalla myös valvonnan tarvetta ja samalla

kritiikkiä itse muutosta kohtaan. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät kykenevät sopeutua nopeammin organisaation muutoksiin ja sitoutua niiden läpiviemiseen. Muutoksessa positiivisten viestin läpivienti on olennaista.

Laurila (2017, 23-26) toteaa, että muutosjohtaminen on organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaa esihenkilöstön ja johdon työtä, jolla motivoidaan henkilöstöä, sekä rakennetaan luottamusta muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Organisaation johdosta tulee löytyä kykyä ihmisten, sekä asioiden johtamiseen sopivassa suhteessa. Tasapaino johtamistavoissa edistää muutoksen tavoitteiden saavuttamista, muutoksia johdettaessa sopiva suhde on keskittyä ihmisten johtamiseen yli 70 % prosenttia ajasta ja käyttää korkeintaan 30 % ajasta asioiden johtamiseen.

Johto on olennaisessa roolissa organisaation käydessä läpi muutosta, etenkin muutoksen eteenpäin vieminen ja lopulta muutoksien lyötyä läpi ja henkilöstön, sekä johdon muuttaessa käytöstään muutoksien vaatimaan suuntaan. Johto on jatkuvassa ristitulella jo ennen muutoksen aloittamista. Johdon täytyy kestää, sekä mukautua ja olla ratkaisukeskeinen viidesään muutosta eteenpäin organisaatiossa. Muutosta haastetaan henkilökunnan puolelta hyvinkin rajusti ajoittain, jopa ylilyönnein ja hyvin laajalla argumentaatiolla. Saadessaan jonkin läpi tai jonkin epäkohdan esiin, yritetään sen kautta estää koko muutoksen tapahtuminen käyttäen juuri tuota yhtä asiaa tai muutamaa asiaa osoituksena siitä, että koko muutos on käytännössä mahdoton, vaikka nuo olisivat vain pieniä osia isossa kokonaisuudessa. He kertovat myös, että valmistautumista voi tehdä valmistelemalla huolella oletettuihin kysymyksiin tulevat vastaukset ja käydä ne läpi yhteisesti esihenkilöiden ja johdon kesken, koska heidän tulee kyetä kertomaan muutoksesta ja sen vaikutuksista henkilökunnalle. Esimerkiksi miksi muutos tehdään, ketä muutos koskee, miten muutos vaikuttaa henkilökuntaan ja organisaatioon. Näin muutos näyttyy paremmin suunnitellulta ja sille on olemassa perustelut, sekä kaikki pystyvät kertomaan taustat muutokselle. Samalla myös kaikki vievät samoilla perusteilla, yhteisellä näkemyksellä muutosta eteenpäin organisaatiossa. (Laurila 2017, 177-184.)

Johto tarvitsee tukea muutoksen johtamiseen. Johto tarvitsee keskustelua keskenään ja myös ulkoista näkemystä, näillä eväillä jokainen johdossa kykenee pitämään mielensä avoinna ja toisaalta häntä haastetaan ajattelemaan laajemmin. Organisaation muutoksessa monesti käytetty johtajavalmennus tarjoaa etenkin vaikeissa tai suurissa organisaation muutoksissa tutkitusti tukea, jolla johtoon luodaan uskoa omaan kykyynsä viedä läpi muutosta. Samoin johtajavalmennus luo johtoon uskoa, että he pystyvät muutoksen aikana suoriutumaan omasta työstään, sekä samalla selviytymään yllättävistä ongelmista, joita joka muutoksessa tulee eteen ja ratkomaan ne. Esimerkkinä toimiminen muutoksessa on johdon tärkeimpiä tehtäviä ja siinä johto monesti tarvitsee eniten tukea. Johdon luottamus omaan tekemiseen näkyy suoraan heidän kyyvyssään olla esimerkkinä, sekä miten tehokkaasti he kykenevät luovimaan oman tiiminsä muutoksessa haluttuun päämäärään. Näistä syistä johto tarvitsee tukea kyetäkseen

vastaamaan muutoksen aikana havaittuihin epäkohtiin ja toisaalta ennakkoon suunnittelemaan ja arvioimaan mitkä nousevat muutoksessa kipupisteiksi henkilöstön osalta. Pohdintaa miten huolehtia, että kipupisteiden ympäriltä johto osaa kertoa, miten toimitaan ongelmallisissa tilanteissa muutoksen jälkeen, sekä miten muutoksenjälkeisessä normaalissa kyetään henkilöstön, joka tasolla ammattiryhminä ja yksilöinä onnistumaan jokaisessa työssä organisaatiossa, mitä heidän työltänsä odotetaan jatkossa. (Grant, Curtayne & Burton 2009, 397, 404-406; Grant 2014, 28.)

Johtajien ja esihenkilöiden valmennuksesta hyötyy koko organisaatio, koska se edistää vuorovaikutteista keskustelua, mikä vie muutosta eteenpäin, sekä tuo mahdolliset epäkohdat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esiin. Samalla myös kuulluksi tulemisen tunne kasvaa henkilöstöllä ja näin päästään asioita viemään eteenpäin, kun koetaan, että henkilökunnan osalta on heitä kuultu muutoksen osalta. Monesti tähän kohtaan jäädytään asioita pyörittämään ja samat kysymykset toistuvat yhä uudelleen, kun henkilökunta ei koe, että heidän kertomaansa huolta ei ole kuunneltu ja sitä huomioitu. Ihmisten työskennellessä kohtia haluttua muutosta he kohtaavat matkalla takaiskuja, sekä erilaisia pienempiä ja isompia haasteita, joihin on joko varauduttu tai niille tulee mieltä hallinta keinoja. Ongelmia kohdatessa ja selvitettäessä kasvaa yksilön oma kyvykkyys joustaa ja nousta takaisin jaloilleen takaiskuista. Onnistumisista ja takaiskuista noustessa ylös kasvaa kokemus ja työkalupakki, miten selvitä erilaisista haasteista ja mitä niiden selvittäminen vaatii. (Alahuhta 2015, 62, 81.) Green, Grant ja Rynsaardt (2007, 28-31) löysivät tutkimuksessaan, että riski stressi peräiselle masennukselle ja pahimmillaan loppuun palamiselle vähenee valmentamisella. Neljä portaisesta ja siten myös neljästä valmennus kerrasta koostuvasta kokonaisuudesta todettiin olevan vaikutusta vaikeiden tilanteiden selvittämiseen.

Valmennuksella ja kouluttamisella itseluottamus omaan osaamiseen saa myös nostetta ja kyky haastaa, sekä puuttua ongelmiin kasvaa. Samoin taidot selvitä haastavista keskusteluista muutosta koskien paranevat. Esihenkilöt ovat muutoksen läpiviemisessä keskeisessä roolissa. Etenkin suurissa, sekä stressaavissa organisaatiomuutoksissa työntekijät hakevat esihenkilöstä turvaa epävarmuutta ja jopa pelkoja herättävissä organisaation muutostilanteissa, psykologinen tarve johtajuudelle organisaation muutostilanteissa on ilmeinen. Hyvin informoituina ja valmennettuina esihenkilöt pystyvät parhaiten tukemaan koko organisaatiota kohti onnistunutta muutosta. (Alahuhta 2015, 79.)

Henkilöstö samaistuu johtajaan, kuka johtaa tavalla, minkä henkilökunnan jäsen kokee olevan hänen näkemykseensä johtamisen mallista sopiva. Mitä suurempi henkilökunta ja mitä enemmän siellä on erilaisia ammatteja aiheuttaa sen, että näkemyksiä johtamisen malleista on todella monia. Lisäksi henkilökunnan jokaisella jäsenellä on odotuksia johtajille mihin asioihin pitäisi tarttua kiinni tai miten toimia tietynlaisissa tilanteissa. Mitä yhdenmukaisempaa on johtamisen malli ja henkilöstön odotukset organisaation johtamisessa, sitä paremmaksi ja

tehokkaammaksi henkilökunta kokee ja ilmaisee johtamisen olevan. Henkilökunnan odotukset ja näkemykset muuttuvat ajan kuluessa ja tapahtumien myötä, siksi organisaation johtaminen ei myöskään voi olla staattista vaan sen täytyy elää muuttuneiden tarpeiden mukaisesti, jotta organisaation johtaminen koetaan henkilökunnan taholta toimivaksi. Monipuoliset odotukset eri henkilökunnan jäseniltä aiheuttavat sen, että useita ammattiryhmiä sisältävissä organisaatioissa taikka keskisuurissa tai sitä suuremmissa organisaatioissa organisaation johtamisen voidaan kokea olevan erittäin hyvää ja tehokasta joissakin ryhmissä ja toisissa ryhmissä hyvinkin tehotonta, eikä asioida saada aikaan. Erilaisilla etnisillä ryhmillä ja kulttuuritaustoilla on myös johtamisen mallin näkemyksissä hyvin suuria eroja. (Epitropaki & Martin 2005, 659, 672-673.) Offerman, Kennedy ja Wirtz (1994, 54-55) toteavat, että Länsi-Euroopassa nähdään parhaat johtajat usein karismaattisiksi, älykkäiksi, tunneälykkäiksi, omistautuneiksi ja vahvoiksi, joskaan ei tyrannimaisiksi.

Kuntz, Connell ja Naswall (2017, 420, 430) löysivät tutkimuksessaan työntekijän resilienssin, joka kuvaa muun muassa hänen kykyynsä mukautua tilanteisiin. Henkilöt, jotka ovat muutosmyönteisiä ja kykenevät johtamaan omaa tekemistään eivät tarvitse erityistä ohjausta ja palautetta työstänsä pärjätäkseen työn muutoksissa, hekin kuitenkin tutkimuksen mukaan pärjäävät paremmin saadessaan palautetta ja tukea esihenkilöltänsä. Mitä alempi henkilön oma kyky lähteä muutokseen mukaan ja halu säilyttää näin ollen status quo oli, sitä enemmän he hyötyivät esihenkilön tuesta ja palautteesta työntekemisestään muutosten aikana eniten. Esihenkilön tuki ja antama palaute oli tässä ryhmässä olennaista.

Ferreira, Cardosa ja Braun (2017, 105-106, 119) tutkimuksessa tuotiin esille esihenkilöiden roolin työntekijöiden tukemisessa organisaation muutoksessa. Tuen esihenkilöiltä merkitys kasvaa vielä lisää, jos työntekijän kyky lähteä muutokseen on keskimääräistä heikompi. Tutkimuksessaan he toivat ego-resilienssi käsitteen, mitä kautta he arvioivat yksilön muutoskykyä organisaation muutosten yhteydessä. Esihenkilöiden kyvykkyyteen tukea työntekijöitä organisaation muutoksissa panostamisessa havaittiin tutkimuksessa selkeää tarvetta, tässä onnistuttaessa pystytään tutkimuksen mukaan vaikuttamaan työntekijöiden luontaiseen käytökseen vastustaa muutosta huomioiden myös erilaiset ajattelun vinoumat, sekä työntekijöiden tunnepohjaiseen muutoksen vastustamiseen.

Organisaatioissa tapahtuvan jatkuvan muutoksen ja sen vaikutukset työntekijän jaksamiseen ja kykyyn selviytyä ja lähteä muutokseen. Jatkuva muutos myös kasvattaa automaattista reagoimista muutosta vastaan, organisaation johto on yleensä näiden reaktioiden kohteena ja se näkyy erilaisina turhautumisen purkauksina. Samoin jatkuva muutos, vaikka se olisi positiivis-takin voi aiheuttaa ongelmia, jatkuvat toimenpiteet ja muutoksen vuoksi väliaikaisestikin toistuvasti lisääntynyt työkuorma aiheuttaa muutosväsymystä. Näihin lääkkeenä löytyi tutkimuksessa esihenkilöiden kyky kohdella oikeudenmukaisesti työntekijöitä haastavissakin tilanteissa, sekä esihenkilöiden ja johdon kyvyssä luoda organisaatioon tukea antava ilmapiiri

yhdessä henkilöstön kanssa kyetään negatiivisuutena ja vastustamisena näkyvä ilmapiiri organisaatiossa muuttamaan, avaintekijänä on kuitenkin johdon tunneälykyys millä kyetään huomioimaan ja vastaamaan ilmapiirin muutoksiin organisaatiossa. (Nesterkin 2012, 576, 589.)

Organisaatiossa tuen saanti tuodaan monesta eri kulmasta esiin muutosta edistävänä tekijänä, toisaalta, jos yksilö kokee, että hän ei saa tukea on tuloksena jonkinlainen inertian tila tai, että uutta ei oteta käyttöön tämä vaikuttaa vahvistavasti status quo vinoumaan missä ei haluta vallitsevan tilan muuttuvan ja pyritään palaamaan vanhaan tai valitaan olla tekemättä mitään eli tavallaan valitaan inertia. Johdon täytyy olla hyvin valmistautunut perustelevaan muutoksen tarvetta, jotta kokemus, että johto tietää mitä tekee, on olemassa henkilökunnalla, kritiikkiä täytyy kestää ja rohkeutta keskustella suoraan ja avoimesti vaikeistakin aiheista. Henkilökunnan täytyy saada myös palautetta työstänsä ja siinä onnistumisessa, jotta hän voi olla luottavainen, että hän toimii organisaation toivomalla tavalla. Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä ohjaa toivottuun toimintaan, lisäksi ohjaaminen oikeaan suuntaan, jos havaitaan vanhoja toimintamalleja ohjaaminen ja valvonta vievät muutosta eteenpäin ja edistää Status quon muutosta. Palautteen antaminen koetaan paitsi tukena niin myös arvostuksena työtä kohtaan, sekä mahdollisuutena kehittyä omassa työssään. (Alahuhta 2015, 10, 19-20, 28, 82, 95; Krishnan 2018, 95, 98-103.) Laurila (2017, 207-208) ja Postmes, Tanis ja de Wit (2001, 231) nostavat ihmisten johtamisen ja johtajan ihmissuhdetaidot oleellisiksi muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutosta viedään eteenpäin, vaikuttamalla ihmisiin, vaikuttaminen tapahtuu suoralla vuorovaikutuksella. Jos henkilökunta kokee, ettei saa toivomaansa tukea organisaation johdolta, he helposti etsivät sitä muualta organisaatiossa ja status quon rikominen muuttuu haastavammaksi inertian voimistuessa.

Johtamistapa vaikuttaa muutoksien läpiviemiseen organisaatiossa ja haluun innovoida ja parantaa organisaation toimintaa. He tutkivat transformationaalisen johtamisen vaikutuksia organisaation muutoksiin. He toivat käsitteen employee voice - työntekijän ääni, josta transformationaalinen johtaja osaa huolehtia ja näin kykenee pitämään työntekijöitä paremmin avoimena muutokselle, sekä halulle tehdä asioita paremmin ja tuottaman kehitysehdotuksia. Näiden kautta transformationaalinen johtaminen voimistaa työntekijöiden kykyä ottaa laajemmin vastuuta ja saavat positiivista tunnetilan vaikutusta heihin aikaiseksi. Nämä johtavat ja tukevat merkittäviin välillisiin vaikutuksiin vaikuttaen työntekijöiden halukkuuteen ottaa riskejä ja parantaen heidän uskoa selviytyä erilaisista tilanteista. Näiden suorien ja välillisten vaikutusten kautta transformationaalinen johtaja pystyy haastamaan status quo paremmin organisaation muutoksissa. Transformationaalinen johtaja kykenee ottamaan myös muutokseen mukaan vähemmän oma-aloitteiset persoonat ja parantaen entisestään oma-aloitteisempien persoonien halua ja kykyä olla mukana edistämässä organisaation muutosta mäillä keinoilla myös parannetaan työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Zhang & Inness, 2019, 1, 110-112.) Feng, Huang ja Zhang (2016, 856, 868-871) tutkimuksessa tutkittiin miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden kykyyn kehittää toimintaa ja innovoida uutta suurien

organisaatio muutosten aikana. Tutkimus toi esiin, että hyvinkin haastavien ja monimutkais-tenkin organisaation muutoksen aikana transformationalisella johtamisella kyetään tuke-maan työntekijöiden kykyä ja halua kehittää ja tuottaa uusia innovaatioita.

Kuntz, Davies ja Naswall (2019, 819-823) tekivät samankaltaisia havaintoja tutkiessaan, mitä transaktionaalista transformationalisen johtamisen tapaan toimitusjohtajan vaihdoksen yh-teydessä tapahtuu organisaatiossa. Tutkimuksessa havaittiin merkittäviä parannuksia työntekijöiden suhtautumisessa organisaatioon. Heidän työmotivaationsa ja halunsa sitoutua organi-saatioon, sekä halu olla osa organisaatiota kasvoivat merkittävästi, samalla myös heidän näke-myksensä organisaation kulttuuriin parani. Kuten jo on mainittu niin positiivisilla tuntemuk-silla organisaatiota kohtaan, sekä sitoutumisella organisaatioon kyetään vaikuttamaan status quoon organisaation viedessä läpi muutoksia.

Parhaat johtajat tasapainottelevat lyhyen tähtäimen tuloksien kanssa pitkän tähtäimen visio mielessään. Kyky luoda ja jakaa visio organisaatiolle, mikä koetaan merkitykselliseksi, sekä ymmärrettävä nähdään yhdeksi tärkeistä johtamisen osasista. Kun johtajalla on selkeä visio, minkä hän on viestinyt myös organisaatiolle, on organisaatiossa kaikilla ymmärrys mitä heiltä odotetaan, tällöin myös askelmerkkien suunnittelu kohti vision toteutumista lyhyellä ja pit-källä tähtäimellä selkeämpää kaikilla organisaation tasoilla. Tällä tavoin askelmerkityt tavoit-teet ymmärretään ja ne koetaan mahdollisiksi myös toteuttaa. Visio on siten yksi keino tais-tella status quon inertiaa vastaan ja saada henkilökunta mukaan muutokseen. (Kotter 2008, 13-16; Bush & Glover 2003, 4, 12-13.)

Schein (2004, 309), sekä Gaubatz ja Ensminger (2017,158-159) löysivät tutkimuksissaan, että muutosta organisaatiossa tekeväälle johtajalle myös ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Johtajaan luotetaan enemmän ja samoin hänen asettamiin tavoitteisiin sinne pääsemiseksi. Status quon rikkominen ja muutoksen edistymisen edellyttää johtajalta kykyä ja rohkeutta kestää henki-lökunnan suunnalta kritiikkiä muutos käynnistettäessä ja läpi vietäessä. Kritiikkiä nousee useimmiten, joka organisaatio tasolta organisaation jäsenten tarkastellessa tilannetta van-hoista lähtökohdista. Tiukka ja tavoitteellinen haastaminen ovat välttämättömiä muutoksen onnistumisessa, muutoin ihmiset eivät muuta tekemistään vaan pitäytyvät vanhassa tekemi-ssä.

Muutoksen eteenpäin vievänä voimana johtajan otteiden tulisi olla tinkimättömiä ja hänen tu-lee kyetä vielä kannustamaan omia joukkojaan, näin toimien muutoksen moottorina organi-saatiossa. Johtamistavalla on tässä myös merkitystä ja siksi on tärkeää, että johtajalla on riit-tävät ihmissuhdetaidot, sekä halu viedä muutosta eteenpäin. Johdon kokoontuessa käytetään merkittävä osa ajasta negatiivisten toimintaa koskevien poikkeamien analysointiin, oppeihin ja etsitään tapoja parantaa organisaation toimintaa. Onnistumisista annetaan palautetta, mutta niihin ei jäädä kiinni ja aletaan tähtäämään seuraaviin maaleihin, jotta muutosprosessi

ei jää paikalleen seisomaan ja inertia valtaa tilaa Status quo vinouman vuoksi. (Roundy, Dai, Bayer & Byun 2016, 818-821; Alahuhta 2015, 23.)

Johdon valmistellessa huolellisesti muutoksen huomioiden muutoksen viestinnän hallinta, valmistautuen vastaamaan ennakkoon hankalimmiksi koettuihin kysymyksiin ja varmistaen, että viestintä tapahtuu monelta eri tasolta yhdenmukaisena, kyetään henkilökunnalle osoittamaan, että johto tietää mitä tekee ja erilaiset ongelmat ovat huomioitu muutoksen suunnittelussa. Lisäksi on tärkeää mahdollistaa henkilökunnan suora vuorovaikutus johdon kanssa, jotta henkilökunnalla on aito mahdollisuus tulla kuulluksi tuoden esiin omat huolensa organisaation muutoksesta. Muutokseen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeää antaa mahdollisuus henkilökunnalle osallistua, näin osallistetaan ja sitoutetaan henkilökunta muutokseen. Näillä työkaluilla johto pitää muutoksen liikkeellä ja status quon luonnollisen inertian mahdollisimman pienenä. (Alahuhta 2015, 21-30.)

3.2 Viestinnän vaikutus status quo vinoumassa organisaation muutoksessa

Sen (2017, 147-149) tutkimuksessa tarkasteltiin muutoksesta viestimistä, miten muutos koskettaa juuri jokaista niin ammatin kautta kuin yksilönä. Tutkimuksessa myös havaittiin, että kun ryhmää koski työnnäkökulmasta menetyksiä eri muodoissa mikään lupaus korvauksista tai yleisistä eduista ei pystynyt vähentämään tai poistamaan muutosta kohtaan aiheutuvaa negatiivista mielipidettä. Muutosta eteenpäin vievien tarvitsee arvioida tappiot ja uudet edut mitä muutos tuo tarkkaan etukäteen ja jakaa havaintonsa ennen muutosohjelman käyttöönottamista. Tämä toki aiheuttaa välittömästi negatiivisia seurauksia, mutta samalla se puhdistaa ilmapiiriä ja edesauttaa muutosohjelman vetäjää arvioimaan työntekijöiden todellisia huolia ja ongelmia muutosta koskien ja tehdä tarvittavat muutokset muutosohjelmaan ennen sen käyttöönottamista. Muutoksesta avoimesti viestittäessä myös työntekijät pystyivät huomioimaan muutkin kuin negatiiviset näkökulmat helpommin muutosviestinnässä, kun asiat oli käyty etukäteen heidän kanssansa läpi ja osallistettu muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Aiempi tutkimus organisaatio muutoksesta on keskittynyt vahvasti, miten muutos on toteutettu näkökulmaan ja siinä on tutkittu esihenkilöiden tukea henkilökunnalle muutoksessa, organisaation muutos kyvykkyyttä, sekä henkilökunnan mukaan saamista muutoksen toteuttamiseen. Näkökulma on hyvin mekaaninen organisaation muutoksen läpiviemiseen. Nykyaikana on yhä vaikeampaa tuottaa yksiselitteistä ja samalla ymmärrettävää viestintää henkilökunnalle. Organisaatioiden ylimpien hallintorakenteiden ollessa hyvin etäällä organisaation muutoksen tekemisen paikasta on erittäin haastavaa pitää henkilökunnan luottamus organisaationsa johtoa kohtaan, koska on käytännössä mahdotonta tehdä lupauksia, joita ei rikottaisi mahdollisesti myöhemmin. Muutosta edistävä projekti organisaatio pyrkii saamaan muutoksen liikkeelle ja usein sitä ohjaa korkealla hierarkiassa oleva ohjausryhmä, joka taas johtaa isompaa

kuvaa muutoksessa. Yksittäisen laajemmankin organisaatio muutoksen pystyy tällä hyvin viemään läpi, mutta ongelmia tulee eteen, kun seuraava muutos organisaatiossa lähtee liikkeelle, tällöin monesti aiemmat keskustelut ja lupaukset ovat unohtuneet ja luottamus johdon ja henkilökunnan kesken kärsii uuden lommon. (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1052, 1059-1060.)

Monet muutosohjelmat epäonnistuvat organisaatioissa, koska niissä on keskitytty miten saada työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan vastaanottavaisimmiksi, pitäisi keskittyä tuomaan ymmärrystä mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle, yksilöille, asiakkaille, mitä muutoksella on tarkoitus saavuttaa ja mitä muutoksen jälkeen ovat jokaisen yksilön ammattia koskevat odotukset organisaatiolla jo ennen muutoksen liikkeelle laittamista. Merkittävä osa muutoksien epäonnistumisista organisaatioissa johtuu selkeän suunnan ja tavoitteiden epämääräisyydestä. Muutoksen syyt, taustat ja pahimmillaan muutoksen vaikutukset omaan työhön jäävät henkilökunnalle yleensä tai yksilöille epäselviksi. (Beer, Eisenstat & Spector 1990, 3-5.)

Viestissä läpinäkyvästi taustoista ja syistä henkilökunnalle, se tavoittaa yksilöt vastaamalla heidän tiedon tarpeeseensa ja ymmärretysti viestityt tavoitteet toimivat muutoksen ajureina vieden muutosta eteenpäin kaikkien ymmärtäessä oman työnsä merkityksen jatkossa suhteessa organisaatioon, työkavereihin, sekä asiakkaisiin. Tällä rakennetaan tai vähintäänkin ylläpidetään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Jos asioita ei avata rehellisesti ja jätetään kiinni jopa valehtelusta se nakertaa nopeasti luottamusta henkilökunnan ja johdon välillä ja positiivisiinkin muutoksiin suhtaudutaan kyynisesti. Tämä vaihe ohitettaessa kiireellä, jolloin epävarmuus syö luottamusta ja haittaa muutoksen etenemistä. Hyvin usein vaikeiden asioiden avaaminen hälventää pelkoja ja epäluottamusta, vaikka muutokset olisivatkin vaikeita hyväksyä. Organisaation muutoksesta annettaessa avoimesti tietoa, havaittiin sillä työntekijöiden asenteessa muutokseen positiivisia vaikutuksia sekä kokivat, että heille annettiin mahdollisuus tulla kuulluksi muutoksen osalta ja näin heidän tarpeensa liittyen organisaation muutokseen tulivat psykologisesta näkökulmasta täytettyä ja vahvistivat johdon ja henkilökunnan välistä yhteistä sitoutumista. Avoin ja rehellinen viestintä organisaation muutoksesta vähensi myös organisaatiosta irtautumista ja yleensäkin aikeita irtautua organisaatiosta. Luottamus johtoon vaikuttaa hyvin negatiivisesti sitoutumiseen, jos siihen tulee rakoja. (Van de Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman 2016, 265, 272-273, 278.)

On olennaisen tärkeää, että muutoksesta tiedottaminen ja siihen liittyvä viestintä on hyvin sisällöltään harkittua, ajoitettua, sekä alusta lähtien haltuun otettua. Muutoksen strateginen ankkurointi lähtökohdiltaan parempiin vertailupisteisiin, sekä sen kehystäminen niin jo ensimmäisessä viestissä niin, että sillä tavoitellaan muutoksen toteutumista edistää muutoksen omaksumista organisaatiossa selvästi vaikuttavilla eroilla. Organisaation on itse saatava luotua haluttu kehysvaikutus, sekä ankkuroida muutokset niin, että haluttu tavoite olisikin ennemmin nykytilaa jo käytännössä kuin itseasiassa muutosta, jolloin vallitseva tila eli status

quo pystyttäisiin merkittävältä osin ohittamaan ja edistämään muutoksen toteutumisen tahtia selvästi. Jos jokin toinen osapuoli tai epävirallinen viestintä ehtii ottamaan tuulta alleen viestimällä asiasta voi kehysvaikutuksella, sekä ankkuroinnilla saatavat edut muutoksen edistäjinä voivat olla vaikeammin saavutettavissa, koska nämä vaihtoehtoiset viestintäkanavat ovat ehtineet ensin vaikuttamaan ihmisiin luoden vertailupisteen tai kehyksen mikä aiheuttaa haittaa muutokselle vahvistaen status quon vaikutusta. (Harker 2016, 133-134, 138.) Samaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioita missä perinteinen työskentely työpaikalla oli vallitseva status quo. Tässä tilanteessa oli vaikea lähteä muuttamaan tilannetta etätyöskentelyn suuntaan pelkästään päätöksellä, koska se kohtasi systemaattista vastustusta organisaatiossa aina päälliköistä lähtien. Organisaation ensin päättäessä sallia etätyöskentelyn organisaatiossa ja myöhemmin kasvattaessa sen mahdollisuuksia edelleen onnistuu organisaatio tavoitteessaan lisätä etätyöskentelyä paremmin, koska päätös ei haasta status quoa vaan sen rinnalla on mahdollista tehdä töitä myös joustavasti toisella tavalla. Ihmiset omaksuvat sen omaan tahtiin havaitessaan siinä joko itse tai työkaverin kautta tarpeeksi positiivisia puolia ja haluaa itse lisätä itselle joustavaa tapaa työskennellä. Kehysvaikutus ja status quo vinouma liittyvät toisiinsa halutessa esimerkiksi edistää muutosta. Status quon ollessa tila, jossa ihmiset haluavat pysyä on pohdittava miten esitellä eli kehystää muutoksesta viestiessä esiteltävät asiat. Mikä on nykytilanne, josta halutaan muutosta ja erityisesti miksi on tarve muuttaa nykytilaa ja tärkeintä on, että viesti muutoksesta tulee organisaation johdolta, koska ensi viestillä muutoksesta, alkaa muutokseen vaikuttamaan status quo organisaatiossa. (Harker 2016, 125-126, 138.)

Monitahoisella viestinnällä haastetaan status quoa organisaatiossa avoimella keskustelulla tavoitteista, organisaation arvoista ja visiosta, sekä tuottamalla positiivista viestintää kertomalla edistymisaskelista ja yhdessä onnistumisesta haastavassa tilanteessa. Organisaation muutosta koskevassa viestinnässä tulee keskittyä keskeiseen sisältöön ja viestin toistaminen on olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. Selkeä, monesta suunnasta tuleva, yhdenmukainen viestintä muutoksesta organisaatiossa edistää työntekijöitä sisäistämään tiedon paremmin ja mahdollistaa työntekijältä toivotun toiminnan onnistumisen edistää status quon muutosta. (Alahuhta 2015, 21-22.)

Hyvin esitelty ja määrätietoisesti viestitty organisaation muutos ehkäisee status quo vinouman vaikutusta. Johto aloittaa viestinnän kehystämällä muutokset hyvin perustelluilla syillä ja mahdollisilla positiiviseksi koetuilla vaikutuksilla ja viestinnällä ankkuroi henkilöstön ajatukset suunniteltuun kiintopisteeseen tai tavoitteeseen organisaation muutoksessa. Organisaation muutoksen viestintä otetaan näin johdon toimesta ensimmäisenä haltuun, eikä muista kanavista pääse ensimmäisenä viesti, joka vaikuttaa koko muutoksen viestintään negatiivisesti ankkuroimalla muutos johonkin ei toivottuun kiintopisteeseen. (Alahuhta 2015, 24-25; Kahneman 2021, 120-127, 448-449.) Hyvällä ja määrätietoisella viestinnällä ehkäistään myös kognitiivista dissonanssia, missä ideat ja asenteet ovat ristiriidassa ja aiheuttavat ahdistusta.

Tulevaisuuden ollessa selvempi, vaikka muutoksia on ilmapiirissä, kyetään henkilökunnalle antamaan takaisin hallinnan tunnetta omaa tulevaisuuttansa kohtaan, koska uhat ja mahdollisuudet siellä ovat paremmin tiedossa ja ymmärrettyjä hänen oman työnsä ja organisaation tulevaisuuden näkökulmista näin ehkäistään status quon vaikutusta samalla kyeten edelleen sitouttamaan henkilökunta organisaatioon epävarmuuden vähetessä ja luottamuksen kasvaessa. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 37-41.)

3.3 Sitoutumisen vaikutus status quo vinoumaan organisaatiomuutoksessa

O'Reilly ja Chatman (1986, 497-498) Organisaatioon sitoutuneisuuden ajatellaan olevan psykologinen muuttuja, joka luo siteen yksilön ja organisaation välille. Meyer ja Allen (1991, 82-83) näkevät sen olevan psykologista kiintymystä organisaatioon. Se on yksilön kykyä samaistua organisaation arvoihin, sekä tavoitteisiin. Mowday, Steers ja Porter (1979, 24-26) näkevät sen aidoksi haluksi olla osana organisaatiota jatkossakin ja tehdä itsekin sitoutumisen eteen töitä. Kuten huomataan organisaatioon sitoutuneisuuden määrittely, on varsin haastavaa, sitoutumista on monen tasoista ja siinä on piirteitä mitkä muistuttavat lojaaliutta. Berman, West ja Richter (2002, 226-227) kertovat, että lojaaliuden ja sitoutumisen erottaa selvimmin, että organisaatioon sitoutuminen edellyttää vastavuoroista suhdetta organisaatiolle ja työntekijälle. Schrag (2001, 62-64) tuo esiin organisaatioon sitoutuneudessa olevan lojaaliuteen kuuluvia perustekijöitä, kuten se, että toivotaan lähtökohtaisesti hyvää muille organisaation jäsenille, organisaatiolla ja työntekijällä on jaettuja arvoja, tehdään valintoja organisaation etua silmällä pitäen, molemmat saavat vastavuoroisesta suhteesta jotakin ja suhteessa on jokin elementti mitä työntekijä voi tarjota vapaaehtoisesti organisaatiolle, mutta sitä ei voida vaatia osana työnkuvaa. Jokivuori (2004, 290-292) tuo esiin, että vaikka osassa organisaatioon sitoutumisen määritelmässä tulee esiin lojaaliuden määritelmäänkin liittyvä näkemys, että sitoutuminen olisi vastavuoroista jää tutkimuksissa tämä näkemys kuitenkin vähemmistöön. Useimmissa tutkimuksissa organisaation sitoutumisella nimenomaisesti tarkoitetaan työntekijän organisaatioon sitoutumista mihin ei liity organisaation pakollista tarvetta ylläpitää suhdetta taikka vastavuoroisuutta osoittaen sitoutua työntekijään. Sitoutuminen organisaatioon viittaisikin hyvin yksipuoliseen järjestelyyn, jossa objektina olevaan organisaatioon työntekijä sitoutuu. Sitoutuminen organisaation näkyy kyynä sietää väliaikaista tyytymättömyyttä työhön, kun taas vähemmän sitoutunut työntekijä vaihtaa varsin nopeasti työtä väliaikaisessakin tilanteessa. Samoin osaan työnkuvastaan ollessaan tyytymätön, kykenee sitoutunut työntekijä tekemään myös tuon osan työstänsä ilman, että tyytymättömyys kasvaa. Feldman (2000, 1292-1293) näkee, että organisaation sitoutuneisuuden ajatellaan olevan luonteeltaan sanaton psykologinen sopimus missä työntekijä lupaa tehdä töitä ja luoda uraa organisaatiossa ja organisaatio takaa heille töiden jatkuvuutta, mahdollisuuksia yletä ja kehittää itseänsä. Jokivuori (2004, 290-291) löysi tutkimuksessaan sitoutumisen olevan psykologinen side, jonka perusta, sekä sen luonne vaihtelee. Psykologinen side voisi hänen mukaansa perustua sisäistämiseen, mukautumiseen tai samaistumiseen. Työntekijän käyttäytymisen ollessa organisaatiota taikka

organisaation muita jäseniä kohtaan hyvántahtoista, tilanteisiin mukautuvaa ja toivottua on kyse mukautumisesta osana työntekijän sitoutumista organisaatioon. Samaistumisen edellytyksenä on organisaation arvojen hyväksyminen, omaksuminen ja kunnioittaminen, työntekijä voi kokea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Samoin hän näkee työntekijän organisaatioon sitoutumisen näkyvän kolmella tavalla: työntekijä haluaa tehdä työtä organisaatiolle, työntekijä pystyy organisaation tavoitteet hyväksymään ja pyrkii itse ylläpitämään työsuhdetta organisaatioon. Näistä syistä nähtiin olevan tutkimuksessa enemmänkin organisaatioon sitoutumisen olevan työntekijän kiintymystä organisaatiota kohtaan. Siihen kuuluu sellaisia piirteitä kuin samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu olla osa organisaatiota ja kuulua työyhteisöön.

Henkilökunnan vaihtuvuus ja kyky pitää henkilökunta töissä organisaatiossa ja työkykyisenä näkyy organisaatiossa nopeasti positiivisina kirjauksina tuloksessa. Sitoutuneisuus organisaatioon vähentää henkilöstön poissaoloja, nostaa työn laatua ja tehokkuutta, joista kaikki ovat haluttuja arvoja organisaatioissa. (Obedgiu, Bagire & Mafabi 2017, 1308, 1311). Organisaation kyvyn sitouttaa henkilöstönsä on yksi parhaista suoritusmittareista organisaatiossa, samalla se on yksittäisen työntekijän merkittävin uhraus organisaatiota kohtaan. (Zayas-Ortiz, Rosario & Marquez 2015, 101).

Henkilöstön kokiessa positiivisia tunteita organisaatiota tai omaa työtänsä kohtaan kasvattaa se heidän sitoutumistansa, sekä halua tehdä enemmän kuin mitä heidän työnsä edellyttää. Positiiviset kokemukset eivät kosketa vain yksilöitä organisaatiossa, vaan tiimit ja ammattiryhmät voivat kokea niitä myös yhdessä. Näillä yhteisillä positiivisilla tuntemuksilla on vaikutusta myös organisaation onnistumiseen muutoksessa. Positiiviset tunteet vaikuttavat paitsi yksilön niin myös tiimien tasolla ja, kun niitä on runsaasti niiden, vaikutus näkyy koko organisaatiossa haluna joustaa ja tehdä parhaansa kaikissa tilanteissa. (Avey ym. 2008, 53-54.)

3.4 Tukemisen vaikutus status quo vinoumaan organisaatiomuutoksessa

Oman työn muuttuminen on aina vaativa prosessi ja siksi on tärkeää, että ymmärretään mistä ennen muutosta tiettyyn työhön kuulunut työn identiteetti, oli rakentunut ja mitä uusi työkuva muuttaa siinä, sekä mitä se tarjoaa tilalle. Yleinen keskustelu organisaation odotuksista eri tölle ja miten työntekijä voi työssään onnistua jatkossa, sekä vaikuttaa organisaation asettamiin tavoitteisiin vaikuttavat vahvasti ohjaavina tekijöinä muutoksen läpi. Nämä myös tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tähdätä johonkin muutoksessa ja tarjoaa siten onnistumisen tunteita, kun tavoitteita saavutetaan yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla ja huomataan itse, että työ on mahdollista uusilla tavoilla. Näillä keinoilla luodaan samalla positiivisia tunteita omaa työtä ja organisaatiota kohtaan. Muutoksessa positiivisilla tunteilla on selkeä vaikutus työntekijän parempaan hyvinvointiin. (Lyubomirsky, King & Diener 2005, 837-838, 844.) Ashforth ja Humphrey (1993, 100-102) löysivät tutkimuksessaan jo ennen

vuosituhannen vaihdetta, että uuden identiteetin rakentamisella organisaation eri tasoille ja tölle yhdessä henkilöstön kanssa on merkittävä rooli muutoksen läpiviennille organisaatiossa, merkitys kasvaa mitä suurempia muutokset organisaatiossa ovat. Chuang (2007, 73-74) toteaa, että haastavissa tilanteissa positiiviset tunteet tukevat henkilöstön organisaation kannalta parempien ratkaisujen tekemistä. Henkilöstön kokiessa positiivisia tunteita organisaatiota tai omaa työtänsä kohtaan kasvattaa se heidän sitoutumistansa, sekä halua tehdä enemmän kuin mitä heidän työnsä edellyttää. Positiiviset kokemukset eivät kosketa vain yksilöitä organisaatiossa, vaan tiimit ja ammattiryhmät voivat kokea niitä myös yhdessä. Näillä yhteisillä positiivisilla tuntemuksilla on vaikutusta myös organisaation onnistumiseen muutoksessa. Positiiviset tunteet vaikuttavat paitsi yksilön niin myös tiimien tasolla ja, kun niitä on runsaasti niiden, vaikutus näkyy koko organisaatiossa haluna joustaa ja tehdä parhaansa kaikissa tilanteissa. (Avey, Wernsing & Luthans 2008, 56, 64-65.)

Fredricsson (2003, 332-334) tutkimuksessa löydettiin, että positiivisten tunteiden puuttuessa henkilöstö toimii enemmän reaktiivisesti. He näkevät vain välittömästi eteen tulevat tapahtumat tai asiat ja toimivat helpommin harkitsemattomasti näissä tilanteissa. Näin mahdollisuus, että tilanteissa syntyy organisaatiolle epäsuotuisia ratkaisuja myös kasvaa. Avey ym. (2008, 64-65) tutkimuksessa löydettiin, että positiivisia tuntemuksia kokiessa henkilöstön ajattelu on avarampaa, harkitumpaa ja organisaation käydessä muutoksia läpi heidän alisuoriutumisensa, työnteon hidastuminen, poissaolot töistä, työpaikan vaihtaminen ja negatiivinen käytös työpaikalla organisaatioita ja muita henkilöstön jäseniä kohtaan on vähäisempää. Positiivisia tuntemuksia kokeva henkilöstö myös toimii työyhteisössä aktiivisemmin ja vaikuttaa rakentavasti organisaatiossa myös muutosten aikana. Useammin positiivisia tunteita ja kokemuksia työhönsä ja organisaatioon liittävä työntekijä toimii organisaatiossa aktiivisemmin tavoitteiden hyväksi ja myös kokee voimakkaampaa sitoutumista sosiaalisella tasolla organisaatioon. Raitis, Harikkala-Laihin, Hassett ja Nummela (2017, 9-12) löysivät tutkimuksessaan kolme henkilökunnan tunnetta organisaatioon sitoutumista vahvistavina, sekä muutosta tukevinä. Näitä tunteita ovat ylpeys organisaatiota kohtaan organisaation muuttuessa ja ylpeys omaa työtänsä kohtaan, sen muuttuessa mielenkiintoisempaan suuntaan tai tarjotessa uusia mahdollisuuksia, onnellisuus työstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista jatkossa sekä helpotuksen tunne, jos aiempi työ on tuntunut yksitoikkoiselta, se ei ole vastannut odotuksia tai se on koettu vain tylsäksi, tällöin organisaation muutoksessa nähdään positiivinen mahdollisuus, että työ muuttuisi mielenkiintoisemmaksi tai haastavammaksi.

Muutoksen onnistumista edistääkseen on tärkeää tarkoituksella sisään rakentaa muutoksen suunniteltuun prosessiin pienempiä ja isompia tavoitteita, jotka saavutettua voidaan todeta yhdessä henkilökunnan kanssa, että muutoksessa on edistytty ja saavutettu yhdessä jälleen yksi tavoite kohti tavoiteltua muutosta. Sitä voi myös juhlistaa pienesti taikka isosti, tärkeintä on kuitenkin, että organisaation johto tuo ilmi, että organisaatio on onnistunut saavuttamaan tämän tavoitteen juuri nyt. Tavoitteiden saavuttamista etappi kerrallaan ja niiden

organisaatiossa selvästi esille tuominen tuo organisaatioon positiivisia tunteita mitkä ovat olennaisia ajureita muutoksen läpiviemiselle organisaatiossa, saavutusten esille tuonti myös ehkäisee osan henkilökunnan kokemaa organisaatiosta irrallaan oloa, sekä vetäytymistä muun henkilökunnan parista. Tavoitteiden selvällä kertomisella ja niiden osittaisestakin saavuttamisesta vahvasti viestimällä on todettu olevan muutoksen aikana kyky kasvattaa henkilökunnan sitoutumista organisaation muutoksenkin aikana. Henkilökunnan tapoja arvioida ja selviytyä muutoksesta on tärkeä selvittää, sekä ymmärtää, jotta kyetään antamaan heille työkaluja kouluttamisen, viestinnän, sekä johdon esimerkkien kautta selviytyä muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista. Näin tuetaan myös tunnetasolla organisaation muutosta ja ehkäistään negatiivisiin tunteisiin vellomaan jääminen organisaatiossa. (Fugate, Kinicki & Prussia 2008, 129-130.)

Työkavereiden, vertaisten tai organisaatiossa nähtyjen roolimallien, taikka työnohjaajien tehdessä onnistuneita suorituksia uudella tavalla organisaatiossa luottamus omaan kykyyn onnistua toimimaan muutoksen myötä tulleella tavalla kasvaa. Eri tahojen esimerkillä, sekä työtä ohjaavien keskustelujen kautta kyky selviytyä muutoksesta kasvaa parantuneen tunnetason motivoitumisen myötä. Työn tekemisen tehokkuus saadaan myös vastaavilla toimenpiteillä parantumaan, kun työstä saadaan palautetta ja työtä ohjataan toivottuun suuntaan opastuksella ja keskustelujen kautta. Työntekijän onnistuessa tekemään konkreettisesti uutta työtä ja vastaamaan työhön liittyviin vastuisiin ja käyttämään opittuja taitoja, kasvaa heidän uskonsa onnistua niiden käyttämisessä ja tekemisessä uudestaan. Muutoksissa on samaa taustalla, kun niihin löydetään tapa selviytyä ja pärjätä auttaa opittu niin henkilökohtaisista muutoksista kuin organisaation muutoksissa selviytymisestä usko yksilö jatkossakin selviytyvänsä muutoksista ja ne aiheuttavat vähemmän ahdistusta. Palaute omasta työstä, etenkin muutosprosessin aikana on olennaista, sillä tuetaan työntekijän siirtymistä uuteen tapaan tehdä työtä. Jos palaute jää antamatta tai saamatta riski vanhaan palaamiseen kasvaa ja muutos ei ainakaan yksilön toiminnan osalta toteudu. Huomioitava on myös, että henkilöstön jo muutoksen varhaisessa vaiheessa osallistaminen työtehtävien suunnittelemiseen, edesauttaa heidän ymmärrystänsä jo tuleviin työtehtäviin, joihin muutoksia tehdään. Näin he saavat kokemusta tulevista töistään jo aikaisessa vaiheessa ja luottavat kykyynsä onnistua muutetuissa työtehtävissä, kun ovat jo saaneet niistä onnistumisen kokemuksia ja kokeneet tuleensa asiasta kuulluksi. Aiemmat onnistumiset myös vahvistavat työntekijän motivaatiota kokeilla uudelleen, koska he jo kokevat osaavansa työnsä, jos epäonnistumisia tapahtuu. näkee, että mitä varhaisemmassa vaiheessa työntekijä kokee muutoksessa osaavansa tehtävänsä, sitä helpompaa on saada muutos vietyä organisaatiossa läpi. Voisi ajatella, että varhaisen vaiheen ensimmäiset onnistumisen tunteet omasta työstä ajavat muutosta organisaatiossa eteenpäin, koska työntekijät eivät enää heitä hankkoja lattiaan niin helposti, vaikka epäonnistumisiakin tapahtuisi. (Avey ym. 2008, 53-54, 64-65; Bandura 1997, 195-197, 210-211.)

Henkilökunnan valmiuksia muutokselle voi parantaa valmistautumalla vastaamaan yksilöiden kognitiivisiin, tunnepohjaisiin, sekä tarkoituksellisiin ulottuvuuksiin. Organisaation muutoksissa tarvitaan työntekijöille tukea muutoksen läpiviemiseen, työntekijät tarvitsevat oleelliset tiedot, sekä osallistamista muutosprosessin eri vaiheisiin aina muutoksen suunnittelusta lähtien aina muutoksen läpiviemiseen loppuun asti. Näillä luodaan työntekijöille luottamusta siihen, että omiin kollegoihin voi luottaa ja johtajilla on ymmärrys, miten organisaation muutokset vaikuttavat heidän työhönsä ja että organisaatiolla on tarvittavat kyvyt muutosjohtamiseen organisaatiossa onnistuneesti viedä muutos läpi. Työntekijän valmiuksia selvittää organisaation muutoksesta yksilönä parantaa, kun hän luottaa osaamisensa olevan organisaation muutoksen jälkeen ajan tasalla, sekä tarpeellista, hän on sitoutunut organisaatioon, hänen työ tyytyväisyytensä on ollut hyvällä tasolla ja hänellä on riittävät kyvyt itsensä johtamiseen. (Halama & Žitný 2011, 36-38; Bandura 1997, 195-197). Sitoutuminen muutokseen, kyynisyys organisaation muutoksia kohtaan, sekä avoimuus muutosta kohtaan. Avoimutta muutosta kohtaan kuvataan halukkuudella tukea muutosta, sekä muutoksen potentiaalisesti tuomiin positiivisiin vaikutuksiin. Käsitteisiin kyetään vastaamaan samoilla työkaluilla avoimuudella, osallistamalla ja tukemalla yksilöä muutoksessa. (Wanberg & Banas 2000, 133, 138-140.)

Status quon murtamiseen henkilökunta tarvitsee palautetta työstänsä, palautteella vähennetään epävarmuutta, onko tehty työ organisaation näkökulmasta toivottua ja toisaalta hyvin tehdystä työstä saatu palaute toimii muutoksen moottorina, yksilön uskoessa pärjäävänsä muuttuneessa työnkuvassaan vähentäen muutoksen aiheutuvaa ahdistusta, sekä status quon inertian vaikutusta. (Alahuhta 2015, 26-28; Kuntz ym. 2017, 421, 430-431.)

Erilaiset työhön mukautumisen teoriat ovat nähty merkityksellisiksi organisaation muutoksen tutkijoissa. Näissä henkilökohtaiset tekijät ja olosuhteista johtuvat tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään organisaatiossa. Henkilökohtaisen mukautumiseen työhön liittyy positiivisia ja negatiivisia vaikuttimia. Positiivisiin vaikuttimiin ja työhön mukautumisessa kuuluvat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja miten yksilö samaistuu organisaatioon, negatiivisena vaikuttimena työhön mukautumisessa on organisaation kyynisyys. Työhön mukautumisen teoriat, eivät kuitenkaan pysty selittämään miksi jotkut ihmiset pystyvät sopeutumaan helposti organisaation muutoksiin ja toisille se on haastavaa. Identiteettiteoria auttaa selittämään yksilötason eroja, ihmisillä on tarve säilyttää itsetuntonsa, kyetäkseen ylläpitämään positiivista minäkuvaansa. Joutuessaan kohtaamaan tilanteita, joissa täytyy kohdata epäjohdon mukaisuuksia, joista voisi koitua uhkaa itselle, kuten esimerkiksi organisaatioiden muutoksissa, ihmiset pyrkivät ratkaisemaan näitä muuttamalla omaa näkemystään omista kyvyistään ja osaamisestaan, sekä muuttamaan käsitystä mitä on olla hän organisaation muutosten jälkeen hänen työssään. Näillä muutoksilla yksilö pyrkii selvittämään epäjohdon mukaisuuksia mitkä uhkaavat hänen työrooliansa, osaamistansa, sekä kykyjensä ja siten hänen positiivista minäkuvaansa, hänen itsetuntoansa organisaation muutoksessa. (Mosquera, Werbel & Henriques 2014, 1-3, 7; Alahuhta 2015, 76.) Tähän voidaan vaikuttaa avoimella ja monipuolisella

viestinnällä, millä kyetään vähentämään uhkakuvia ja tuomaan esiin mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Alahuhta 2015, 19, 26). Samuelsson ja Zeckhauser (1988, 37-38) tutkimuksessa löydettiin, että ihminen valitsee mieluummin tutut uhat kuin tuntemattoman tulevaisuuden. Vuorovaikutteisen viestinnän merkitys status quo vinouman vaikutuksen murtamisessa on ilmeinen.

Kyky muuttua tai mukautua muutokseen ovat positiivisia voimia yksilöllä, jotka saavat voimaa monista työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista. näitä positiivisia yksilön voimia ovat tyytyväisyys, yksilön kyky ratkoa työhönsä liittyviä ongelmia, sekä halu ja kyky arvioida ennakkoivasti muutosta ja mistä siinä on kyse. Usein tällaiset yksilöt ovat organisaatiossa tärkeitä muutosta eteenpäin vieviä voimia ja he tuovat esiin rakentavasti myös muutoksen mukanaan tuomia hyviä asioita. Samoin he kertovat missä olisi kehitettävää ja antavat ehdotuksia, miten saada jokin toimimaan paremmin. Yksilön valmius muutokseen ja muutosvastarinta ovat käsitteitä, joita löytyy tutkimuksista ja muutokseen liittyvässä kirjallisuudesta. Yksilön kokiessa muutokset tarpeellisiksi hän kokee hallitsevansa omalta kohdaltaan muutosta ja todennäköisesti reagoi positiivisemmin myös, tällöin yksilöllä on todennäköisesti hyvä valmius muutokseen. Huomioitava on, että yksilön ollessa epävarma organisaation muutoksen syistä ja tarpeesta tai he ovat huolissaan epävarmuudesta mitä muutos tuo tullessaan yksilön osalta tai työkavereiden osalta taikka he pelkäävät esimerkiksi työnsä jatkumisen puolesta, he kokevat näin negatiivisia tunteita organisaation muutosta kohtaan, eivätkä koe hallitsevansa omalta osaltaan mitä muutos tuo tullessaan. Tilanteen ollessa näin he todennäköisesti ovat muutosvastarintaisia. Näitä käsitteitä on usein kritisoitu siitä, että yksilön reaktiossa muutokseen on niin kognitiivisia, tunnepohjaisia, kuin myös tarkoitusta omaavia komponentteja ja hänen kykynsä kohdata muutos rakentuu näissä kolmessa ulottuvuudessa. Yksilö voi ymmärtää muutoksen tarpeen kognitiivisessa ulottuvuudessa, mutta hän ei halua organisaatio muutosta tapahtuvan tunnepohjaisista tai eettisistä syistä. Tässä tapauksessa yksilö kokisi positiivisia ja negatiivisia tunteita ja tästä syystä hänen reaktionsa muutokseen voi vaihdella kumpaakin suuntaan ajoittain. Huomaamme myös näin, että muutosvalmiuteen yksilön tasolla vaikuttaa useampi ulottuvuus. (Cunningham ym. 2002, 378, 383-389.) Samuelsson ja Zeckhauser (1988, 38-39) tuovat esiin, että ihmisissä on sisäänrakennettu hallinnan tarve, ymmärtäessämme mitä organisaation muutos tuo tullessaan, paitsi organisaatiolle niin myös yksilölle saamme takaisin hallinnan tunnetta tulevaisuutemme osalta ja samalla epävarmuudesta johtuva ahdistus vähenee.

Henkilöstön kokiessa positiivisia tunteita organisaatiota tai omaa työtänsä kohtaan kasvattaa se heidän sitoutumistansa, sekä halua tehdä enemmän kuin mitä heidän työnsä edellyttää. Positiiviset kokemukset eivät kosketa vain yksilöitä organisaatiossa, vaan tiimit ja ammattiryhmät voivat kokea niitä myös yhdessä. Näillä yhteisillä positiivisilla tuntemuksilla on vaikutusta myös organisaation onnistumiseen muutoksessa. Positiiviset tunteet vaikuttavat paitsi

yksilön niin myös tiimien tasolla ja, kun niitä on runsaasti niiden, vaikutus näkyy koko organisaatiossa haluna joustaa ja tehdä parhaansa kaikissa tilanteissa. (Avey ym. 2008, 53-54.)

Tässä luvussa käsiteltiin status quo vinouman, sekä siihen vaikuttavien muiden vinoumien vaikutusta organisaatiomuutoksessa. Status quo vinoumaa ilmenee organisaatiomuutoksessa lähes jokaisessa kohdassa, ensi viestistä lähtien koskien organisaatiomuutosta työntekijöille ja aina sinne, kun muutos on saatu läpivietyä organisaatiossa. Luvussa tuotiin esiin, miten status quo vinouman vaikutusta voidaan vähentää ja toisaalta, jos asioita ei huomioida, miten status quo vinouma voi voimistua ja vaikeuttaa organisaatiomuutosta.

4 Tutkimuksen toteutus

Organisaatiossa kaikkeen työn tekemiseen tuli merkittäviä muutoksia kesällä 2021. Tutkimusta tehdessä huhtikuussa 2022 oli edelleen muutoksista keskustelua auki ja muutosprosessi kesken. Tutkimuksessani oli tavoitteena ymmärtää, millä tavoilla status quo vinouma on vaikuttanut tutkittavassa organisaatiossa sen organisaation muutoksessa. Valitsin lähteä tutkimaan status quo vinoumaa sähköisellä kyselytutkimuslomakkeella. Vastajiksi kutsuttiin koko organisaation henkilökunta pois lukien johto. Koko henkilökunta oli osana organisaation muutosta ja siten muutoksen liittyvät vaikutukset koettiin kaikissa ammattiryhmissä.

Perusjoukolla tarkoitetaan sitä havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä. (Uusitalo 1998, 71.) Tutkittavan organisaation henkilöstön lukumäärä oli tutkimushetkellä 601 henkilöä. Vastauksia tutkimukseen tuli 57 kappaletta. Vastauksia saatiin siis 9,5 % henkilökunnasta. Näin ollen vastaajakato on 90,5 %. Organisaatioon kohdistettu tutkimus kohdistettiin koko henkilöstöön, koska myös muutokset organisaatiossa kohdistuivat koko henkilökuntaan.

Monivalintakysymyksissä vinoumasta saa tietoa yhdellä tavalla, mutta asiaa tarkasteltuani, jotta vinouman vaikutukset konkretisoituisivat selkeämmin otin kyselylomakkeeseen myös avoimia kysymyksiä, jotta sähköiseen kyselytutkimukseen vastaajat saavat itse omin sanoin kertoa miten on avoimiin kysymyksiin vastaamalla kokenut muutoksen. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa hieman syvemmin ja samalla lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Näistä syistä tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiota. Triangulaatiosta käytetään myös useita muita nimityksiä kuten mixed methods, metodologinen pluralismi, sekä monimenetelmällinen tutkimus. Yksinkertaistettuna triangulaatiossa yhdistetään tutkimuksessa erilaisia menetelmiä, tietolähteitä, tutkijoita taikka teorioita. Tavoitteena on tuoda moninäkökulmaisuuutta tutkimukseen, koska siinä yhdistellään useampia lähestymistapoja ja menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.)

Määrällisen, sekä laadullisen tutkimuksen yhtäaikainen käyttö on yllättävänkin vähäistä huomioiden sen kiistattomat edut. Menetelmä triangulaatio vaatii resursseja, sekä aikaa tutkimuksen toteuttamiselle, mutta se on samalla erinomainen tilaisuus syventää, sekä laajentaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Menetelmä triangulaatio soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta, sekä ihmisen toiminnan vaikuttamista. Etenkin, jos tutkittava ilmiö ei ole yksiselitteinen tai siitä on hankala saada suoraan tietoa, voidaan useampia menetelmiä hyödyntämällä poistaa virhelähteitä ja lisätä siten luotettavuutta tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 71; Saint & Fetters 2011, 315-320.)

Vogt (2008, 22) tutkimuksessa tuotiin esiin, että kaikki ilmiöt, joita on ympärillämme ovat ontologisesti ja epistemologisesti neutraaleja. Kaikki ilmiöt ovat määrällisesti, sekä laadullisesti tutkittavia ja jokaista ilmiötä voidaan kuvata objektiivisesti, sekä subjektiivisesti. Voimme esittää ilmiön useilla eri tavoilla numeroilla, sanoilla, kuvilla tai äänillä. Näillä keinoilla kuvaisimme aivan jokapäiväistä elämää, miten kuvaisimme asuntoamme tai kokemuksiamme opiskelijana. Gürtlerin ja Huberin (2006, 315-316) mukaan tutkijat liikkuvat tavanomaisesti deduktiivisen ja induktiivisen ajattelun välillä pohtiessaan aineistoansa iteratiivisessa syklistä kehittäen, sekä testaillein ideoita, jotka tulevat esiin aineistosta tai aineistolla. Tutkijat, jotka väittävät työskentelevänsä erityisesti vain tietyllä laadullisella tai määrällisellä lähestymisellä aineistoonsa hämärtävät lähestymistapojen rajoja moniselitteisen kielenkäytön kautta, joka ilmentyy heidän laajassa käsitteiden ja käytäntöjen käytössä, joiden ajatellaan kuuluvan toiseen lähestymistapaan.

Erilaisilla lähestymistavoilla ja metodeilla on niille ominaiset heikkoudet, sekä vahvuudet. Yhdistelemällä näitä innovatiivisilla ja toimivilla tavoilla voimme parantaa tutkimusemme laatua. Jättämällä huomioimatta aineiston löydösten ristiin validointi mahdollisuudet valitsemalla vain laadullisen tai määrällisen lähestymistavan, on mahdollista, että teemme tutkimuksen näkökulmasta sille enemmän vahinkoa kuin huomioimalla myös toisen lähestymistavan aineistoon. Muuttujien käsitteleminen numeroina, kategorioina vai jatkumoina vaihtelee riippuen tutkimuskysymyksestä, tutkijan tarkoituksesta tai tutkittavan ilmiön ontologisesta luonteesta. Meidän tulisi luokitella tutkimuksemme tutkimuskysymyksemme ominaispiirteiden, tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimiemme ilmiöiden sisällöllisen luonteen mukaan, ei sen mukaan miten mieluummin luokittelemme aineistoamme. (Vogt, 2008, 18-20.) Bazelyn (2018, 337-339) tutkimuksessa löydettiin analyysin perusteella, että kysely on yhtä paljon laadullinen kuin määrällinen metodi ja siten parhaiten sopii monimenetelmälliseen tutkimukseen, joka on molempien menetelmien yhdistelmä. Yleisimmässä variaatiossa määrällinen ja laadullinen tiedonkerääminen tapahtuu rinnakkain ja integraatioanalyysi alkaa, kun tiedonkerääminen on loppusuoralla tai saatu päätöksen. Usein nämä tietomuodot sitten analysoidaan erikseen ja yhdistetään sitten.

4.1 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu menetelmäksi tutkimuksessa valikoitui sähköinen kyselytutkimus, näin pystyttiin pitämään sensitiiviseen aiheeseen etäisyyttä, eikä tutkijan läsnäolo päässyt vaikuttamaan vastauksiin. Kysely oli vakioitu eli samat kysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta, samalla se mahdollisti kyselytutkimukseen vastaamisen koko yksikön osalta. Vastauksista 39/57 painottui yhteen ammattiryhmään, joten heidän kokemuksensa painottuvat sähköisenkyselytutkimuksen vastauksissa. Vastaajakato on sähköisesti lähetetyissä tutkimuksissa hyvin suuri. Bradley (2007, 56) tutkimuksessa löydettiin, että sähköiseen kyselytutkimuksen vastausprosentti on tyypillisesti noin 10 prosenttia. Näin ollen vastauksien lukumäärä tutkimukseen noudattaa tätä havaintoa.

Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille liiketoimintayksikön henkilökunnalle 13.04.2022, kello 23:22. Vastausaikaa annettiin 27.04.2022 kello: 23:59 asti. Sähköpostissa oli saatteena kyselyn taustaa, sekä vastaajille kerrottiin, seuraat asiat: miksi tutkimus tehdään, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja kenen toimesta aineistoa tullaan käsittelemään. Lisäksi vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse kaikkia yksikössä 25.4.2022 kello 16:56 kannustaen vastaamaan kyselytutkimukseen. Vastaus aikaan valittiin myös pääsiäisen aika, jolloin henkilökunnalla on harvemman liikenteen takia, enemmän aikaa vastata ja keskittyä vastaamaan töiden välissä, sekä tauoilla myös, jotka ovat tuolloin keskimääräistä pidempiä.

Tutkimuksessa pohditaan juuri kyseisen liiketoimintayksikön organisaation muutoksessa status quo vinouman vaikutuksia ja ne ilmenivät henkilökunnan kokemuksien kautta, joita he toivat esiin avoimissa kysymyksissä, sekä monivalintakysymyksiin vastaamalla. Status quo vinouman vaikutuksia juuri tähän liiketoimintayksikköön voi käyttää oman pohdinnan pohjana mietittäessä, miten ennaltaehkäistä status quo vinouman vaikutuksia oman organisaation muutostilanteissa. Tulokset eivät ole siis suoraan yleistettävissä vaan status quo vinouman vaikutus ja voimakkuus ovat organisaatiokohtaisia. Vaikutuksia huomioimalla voidaan vaikuttaa muutostyön parantamiseen organisaatiossa, pienentämällä status quo vinouman vaikutusta organisaatiomuutosten yhteydessä.

Kyselytutkimuksissa kysymysten muotoilussa käytetään perinteisesti kolmea eri muotoa, joita ovat asteikot, monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 193). Tässä kyselytutkimuksessa hyödynnettiin kaikkia kolmea muotoa. Kyselytutkimus koostui kolmesta osa-alueesta: Taustamuuttujat, monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset.

Taustamuuttujina olivat ammattiryhmä, onko henkilöllä tiimiläisiä, kuinka kauan hän on ollut konsernissa töissä, sukupuoli, ikäryhmä, koulutusaste, sekä perhemuoto. Monivalintakysymyksissä tarkasteltiin, miten status quo vinouma nousee kysymyksien vastauksissa esiin. Avoimissa

kysymyksissä kysyttiin status quo vinoumaan liittyviä kysymyksiä, joihin vastaajat saivat antaa vapaan vastauksen.

Kyselytutkimus on, hyvin perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Aiemmin ne ovat tarkoittaneet postissa tulevaa täytettävää lomaketta, joita Suomessa tulee postissa vielä eri tutkimuslaitoksilta ja ne lähetetään takaisin vastauskuoressa. Kasvavassa määrin kyselylomakkeet tehdään sähköisesti ja vastaajille annetaan eri tavoilla muodostettu sähköinen linkki missä kyselylomake verkossa voidaan täyttää. Kyselyn muoto vaihtelee paljon kohderyhmän ja tarkoituksen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 193-196.) Robson (2007, 46) tuo esiin, että erilaisissa sosiaalisissa tutkimuksissa kyselylomake on tiedonkeräysmetodeista suosituin. Myös aloittelevat tutkijat suosivat kyselylomakkeita niiden suoraviivaisuuden vuoksi. Valli (2007, 81-82) huomauttaa, että pehmeämmät menetelmät ja laadullinen tutkimus ovat kasvattaneet suosiota tutkimuskentällä, kuitenkin aineiston kerääminen kyselylomakkeella on usein hyvin perusteltua. Esimerkiksi suuri vastaajien lukumäärä tai laaja maantieteellinen hajautuneisuus vastaajilla tukee ajatusta kyselylomakkeen käyttämisestä tiedonkeräysmetodinä. (Valli 2007, 81.)

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimusongelma taikka tutkimusongelmien on tärkeää olla täsmentyneet, ennen kuin tutkija lähtee keräämään tutkimusaineistoa. Näin toimimalla vältytään todennäköisesti tutkimuksen kannalta tarpeettomilta kysymyksiltä kyselylomakkeessa. (Valli 2007, 81-82.) Tutkimusongelmaan syvemmin paneutumiseen on monesti tutkijan rakennettava mittari tai muokata olemassa olevaa mittaria. Tutkimuksen lähtökohta on teoria, josta mittarit tulee johtaa, on siis pohdittava miten juuri tietty asia olisi mitattavissa. Tärkeimpiä huomioitavia seikkoja mittaria rakennettaessa on tutkittava kohde. Esimerkiksi millaisia taustoja on vastaajilla, miten aikaa vieviin tutkimukseen vastaajat ovat halukkaita vastaamaan, kuinka kauan vastaajat tarvitsevat aikaa ehtiäkseen vastaamaan tutkimukseen ja ketkä lähtökohtaisesti vastaavat tutkimukseen. (Valli 2001, 41.)

Toisinaan osallistujilta pyydetään avoimiakin vastauksia kyselytutkimuksissa, mutta useimmissa kyselytutkimuksissa annetaan vastaajien valita vastaus valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista, joita voi olla esimerkiksi kyllä, ei tai en osaa sanoa. Vastaukset syötetään tutkijan toimesta ennalta määriteltyihin luokkiin, kun kysely on päättynyt. Avointen vastausten käyttäminen on tärkeää suunnitella etukäteen, jos käyttöä ei ole suunniteltu niitä ei todennäköisesti pystytä kunnolla analysoimaan. Suurella vastaajajoukolla ja useilla avoimilla kysymyksillä tulee haasteita vastausten analysoinnissa, vaikka avoimien vastausten käyttäminen olisi suunniteltuakin. Toisinaan vastaukset avoimissa kysymyksissä ovat kysymyksen kannalta merkityksetön, eikä niitä voi tuolloin hyödyntää analysoitaessa vastauksia. Siksi vastaajien tulisi ymmärtää mitä tutkija on tarkoittanut kysymyksellä, jotta väärinymmärryksen mahdollisuus ei

olisi iso. (Coombes 2001, 124-126; Robson 2007, 13, 87-89; Gillham 2000, 63, 99.) Molemmilla kysely tyypeillä on etunsa. Avoimissa kysymyksissä annetaan vastaajalle mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin, siinä ei ehdoteta vastauksia, se osoittaa myös vastaajan tietämystä aiheesta, vastaajien tunteet aiheesta välittyvät, sekä avoimet kysymykset tuovat esiin mitkä asiat ovat keskeistä vastaajien ajattelussa. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä tekijöitä, sekä vastaajan viitekehyksiä vastaukseen ja kysymykseen, ne myös auttavat tulkitsemaan poikkeavia vastauksia monivalintatehtävissä. Monivalintakysymykset sallivat vastata kysymyksiin niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla, ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, auttavat vastaajaa tunnistamaan asian, ilman että hänen tulisi muistaa se itse ja näin helpottaa vastaamista, tuottavat vastauksia mitkä ovat helpompia analysoida, sekä käsitellä tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2013, 191-192.)

Kyselytutkimuksessa itse kysymysten huolellinen muotoilu on olennainen tekijä tutkimuksen onnistumiselle. (Valli 2019, 81). Vähäinen panostaminen kyselylomakkeen rakentamiseen altistaa tutkimustuloksia virheille, on pohdittava, että kysymykset olisivat mahdollisimman selkeitä, koska vastaajat eivät välttämättä ajattele samalla tavalla kuin tutkija. Kysymykset eivät saa olla johdantelevia ja niiden tulisi olla yksiselitteisiä. (Valli 2007, 82) Kysymysten yksiselitteisyyden merkitys kasvaa, jos tutkimukseen vastaaja ei pysty tarkentamaan kysymyksen merkitystä, tässä kyselytutkimuksen suurin haaste usein piileekin. Kyselylomakkeesta tulisi kyetä ymmärtämään vastaajan mihin kysymykseen hän on vastaamassa tarkalleen ottaen, lomaketta rakennettaessa tulisi pohtia ketkä siihen vastaavat ja mietittävä kysymysten asettelu heidän lähtökohdistansa. (Coombes 2001, 126.)

Kyselylomakkeen laadinta oli haastavaa Status quo vinoumasta. Pohdin useita eri vaihtoehtoja, joista päädyin valitsemaan monivalintakysymys osuuden, sekä avointen kysymysten osuuden. Näistä saatiin tietoja mitkä liittyvät status quo vinoumaan muutoksen kautta, miten status quo vinouma vaikutti kesän 2021 muutokseen liiketoimintayksikössä ja toisaalta miten he itse sanoittavat avoimissa kysymyksiä status quo vinouman vaikutuksen. Tästä syystä myös triangulaatio oli paras tapa tutkimukselle.

4.3 Kysymysten valinta kyselylomakkeeseen

Tuen kokemus työntekijällä esihenkilöitä, johdolta, sekä työyhteisöltä organisaation muutoksessa vaikuttaa status quoon muutosta edistävällä tavalla. (Kuntz ym. 2017, 430-431; Alahuhta 2015, 19-20; Krishnan 2018, 95, 98-103). Esihenkilön tuen merkitys kasvaa, mitä alempi on työntekijän kyky lähteä muutokseen mukaan. (Ferreira, Cardosa & Braun 2017, 105-106, 119). Henkilökunnan kokiessa, ettei saa toivomaansa tukea organisaation johdolta tai esihenkilöiltä, he helposti etsivät sitä muualta organisaatiossa ja status quon rikkominen vaikeutuu. Näistä syistä valitsin seuraavat kolme monivalintakysymystä kysymystä tarkastelemaan status quo. Vastauksia voi myös keskenään tarkastella korrespondensianalyysillä, johdon, sekä

esihenkilön tuen kokemuksien pitäisi olla saman suuntaisia, kun taas työyhteisön tuen kokemus pitäisi näyttää korrespondenssianalyyysissä erilaiselta. (Alahuhta 2015, 79.) Näistä syistä valittiin seuraavat monivalintakysymykset kyselylomakkeelle. Koen saaneeni tukea organisaation johdolta kesän 2021 muutoksessa, koen saaneeni organisaation esihenkilöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa ja koen saaneeni organisaationi työyhteisöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa.

Työntekijällä on tarve saada palautetta työstänsä, jotta hän voi luottaa toimivansa organisaation toivomalla tavalla. Palautteen antaminen työntekijälle koetaan myös arvostuksena hänen työtänsä kohtaan. Palaute tarjoaa työntekijälle myös mahdollisuuden kehittyä hänen työssään organisaation toivomaan suuntaan. (Avey ym. 2008, 53-54, 64-65; Bandura 1997, 195-197, 210-211; Alahuhta 2015, 10.) Mahdollisuus kehittyä kasvattaa myös työntekijän sitoutumista organisaatioon. Näillä kaikilla on vaikutus status quo vinoumaan organisaation muutoksessa ankuroinnin kautta. Nämä viisi kysymystä valittiin tarkastelemaan status quo näiden teorioiden pohjalta. (Feldman 2000, 1292-1293.) Näistä syistä valitsin monivalintakysymykset minua kannustetaan kehittämään itseäni organisaatioissa, sain palautetta kesän 2021 muutoksessa työstäni organisaatioissa, sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä kesän 2021 muutoksessa organisaatioissa, kesän 2021 muutos organisaatioissa häiritsi työtehtävieni hoitamista, sekä koen, että työtäni arvostetaan organisaatioissa kesän 2021 muutoksen jälkeen.

Muutoksesta viestiessä, miten muutos koskettaa juuri jokaista niin ammatin kautta kuin yksilönä. Tutkimuksessa myös havaittiin, että kun ryhmää koski työnnäkökulmasta menetyksiä eri muodoissa mikään lupaus korvauksista tai yleisistä eduista ei pystynyt vähentämään tai poistamaan muutosta kohtaan aiheutuvaa negatiivista mielipidettä. Muutosta eteenpäin vievien tarvitsee arvioida tappiot ja uudet edut mitä muutos tuo tarkkaan etukäteen ja jakaa havaintonsa ennen muutosohjelman käyttöönottamista. Tämä toki aiheuttaa välittömästi negatiivisia seurauksia, mutta samalla se puhdistaa ilmapiiriä ja edesauttaa muutosohjelman vetäjää arvioimaan työntekijöiden todellisia huolia ja ongelmia muutosta koskien ja tehdä tarvittavat muutokset muutosohjelmaan ennen sen käyttöönottamista. Muutoksesta avoimesti viestittäessä näin myös työntekijät pystyivät huomioimaan muutkin kuin negatiiviset näkökulmat helpommin muutosviestinnässä, kun asiat oli käyty etukäteen heidän kanssansa läpi ja osallistettu muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Sen, 2017, 147-149.)

Monet muutosohjelmat epäonnistuvat organisaatioissa, koska niissä on keskitytty miten saada työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan vastaanottavaisimmiksi, pitäisi keskittyä tuomaan ymmärrystä mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle, yksilöille, asiakkaille, mitä muutoksella on tarkoitus saavuttaa ja mitä muutoksen jälkeen ovat jokaisen yksilön ammattia koskevat odotukset organisaatiolla jo ennen muutoksen liikkeelle laittamista. Merkittävä osa muutoksien epäonnistumisista organisaatioissa johtuu selkeän suunnan ja tavoitteiden

epämääräisyydestä. Muutoksen syyt, taustat ja pahimmillaan muutoksen vaikutukset omaan työhön jäävät henkilökunnalle yleensä tai yksilöille epäselviksi. (Beer, Eisenstat & Spector 1990, 3-5.)

Viestissä läpinäkyvästi taustoista ja syistä henkilökunnalle, se tavoittaa yksilöt vastaamalla heidän tiedon tarpeeseensa ja ymmärretysti viestityt tavoitteet toimivat muutoksen ajureina vieden muutosta eteenpäin kaikkien ymmärtäessä oman työnsä merkityksen jatkossa suhteessa organisaatioon, työkavereihin, sekä asiakkaisiin. Tällä rakennetaan tai vähintäänkin ylläpidetään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Jos asioita ei avata rehellisesti ja jätetään kiinni jopa valehtelusta se nakertaa nopeasti luottamusta henkilökunnan ja johdon välillä ja positiivisiinkin muutoksiin suhtaudutaan kyynisesti. Tämä vaihe ohitettaessa kiireellä, jolloin epävarmuus syö luottamusta ja haittaa muutoksen etenemistä. Hyvin usein vaikeiden asioiden avaaminen hälventää pelkoja ja epäluottamusta, vaikka muutokset olisivatkin vaikeita hyväksyä. Organisaation muutoksesta annettaessa avoimesti tietoa, havaittiin sillä työntekijöiden asenteessa muutokseen positiivisia vaikutuksia sekä kokivat, että heille annettiin mahdollisuus tulla kuulluksi muutoksen osalta ja näin heidän tarpeensa liittyen organisaation muutokseen tulivat psykologisesta näkökulmasta täytettyä ja vahvistivat johdon ja henkilökunnan välistä yhteistä sitoutumista. Avoin ja rehellinen viestintä organisaation muutoksesta vähensi myös organisaatiosta irtautumista ja yleensäkin aikeita irtautua organisaatiosta. Luottamus johtoon vaikuttaa hyvin negatiivisesti sitoutumiseen, jos siihen tulee rakoja. (Van de Heuvel ym. 2016, 265, 272-273, 278). Kuulluksi tulemisen kokemus vaikuttaa organisaation muutokseen, muutosta edistävänä tekijänä. Näin vaikuttaen status quo heikentävästi tai kuulluksi tulemisen puuttuessa status quo vahvistavasti. (Bandura 1997, 210-211). Muutoksen syiden ymmärtäminen, sekä kuulluksi tulemisen kokemus organisaation muutoksessa nousevat esille teoriassa selvästi status quo vinoumassa kehystämisen kautta. Siksi kysymykset ymmärryksestä miksi muutos on tehty, sekä kuulluksi tulemisen kokemuksesta valitsin mukaan monivalintakysymyksiin. Ne kertovat hieman eri näkökulmista, miten kehystäminen on onnistunut tai epäonnistunut organisaation muutoksen viestimisessä.

Sitoutumisen vaikutuksen organisaation muutoksessa. Sitoutunut työntekijä kykenee sietämään paremmin epävarmuutta ja väliaikaista tyytymättömyyttä työhönsä, tai osaa työnkuvaan, joka ei ole erityisen mieluista, kaikki nämä näkyvät vaikutuksena status quoon organisaation muutoksessa. (Schrag 2001, 62; Jokivuori 2004, 290.) Organisaatioissa tapahtuvan jatkuvan muutoksen ja sen vaikutukset työntekijän jaksamiseen ja kykyyn selviytyä ja lähteä muutokseen. Jatkuva muutos myös kasvattaa automaattista reagoitua muutosta vastaan näin vahvistaen status quo. (Nesterkin 2012, 576.) Jatkuva muutos ja toistuvat päällekkäiset muutokset organisaatiossa väsyttävät työntekijöitä henkilökunta ahdistuu muutoksista. Muutosten suunnittelu ja toteutus henkilökunnan kanssa mahdollistaa henkilökunnalle paremman mahdollisuuden pysyä mukana organisaation muutoksissa. (Pluta & Rudawska 2016, 294-299.) Johdon ja henkilöstön luottamuksen ilmapiiriin, jossa työntekijät kykenevät sopeutumaan

organisaation muutokseen nopeammin. Näillä keinoilla pystytään vaikuttamaan status quoon siirtämällä sitä yhdessä organisaation haluamaan suuntaan, johdon suunnitelmassa ja toteuttaessa organisaation muutoksia ilman henkilökuntaa status quoon vaikutus vahvistuu. (Mattila 2007, 135-136.) Sitoutumiseen liittyvän kysymyksen valitsin, jotta henkilökunnan kokemus organisaation sitoutumisesta tulee esiin, se kertoo henkilökunnan sitoutumisen kokemuksesta muutoksen jälkeen. Muutoksien tekemisen tahdin kokemukseen liittyvän kysymyksen, sekä kysymyksen muutokseen sopeutumiseen riittävästä ajasta valitsin, jotta organisaatiossa muutoksien vaikutukset tulisivat esiin ja onko henkilökunta kokenut, että he ovat pysyneet mukana organisaation muuttaessa toimintaa, sen jokaisella tasolla.

Muutosmyönteisyyden on merkitystä organisaation muutoksessa. Muutosmyönteiset henkilöt kykenevät lähtemään mukaan helpommin organisaation muutokseen, sekä johtamaan itseään muutoksen läpi. Heidän tarvitsema tuki ja palaute esihenkilöltä on vähäisempää organisaation muutoksessa. (Kuntz ym. 2017, 430.) Käsite employee voice, josta transformationaalinen johtaja osaa huolehtia ja näin kykenee pitämään työntekijöitä paremmin avoimena muutokselle, sekä halulle tehdä asioita paremmin ja tuottaman kehitysehdotuksia. (Zhang & Inness 2019, 1, 110-112). Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden kykyyn kehittää toimintaa ja innovoida uutta suurien organisaatio muutosten aikana, hyvinkin haastavien ja monimutkaistenkin organisaation muutosajan aikana transformationaalisella johtamisella kyettiin tukemaan työntekijöiden kykyä ja halua kehittää, sekä tuottaa uusia innovaatioita. Avoimuus muutokselle ja kehitykselle, sekä muutosmyönteisyys vaikuttavat status quoon muutosta edistävästi ja näiden puute vaikuttaa status quo vahvistavasti. Alla olevat seitsemän monivalintakysymystä valitsin tutkimaan status quoon viinon vaikutusta organisaation muutoksessa. Näistä kysymyksistä työyhteisöni organisaatiossa on muutosmyönteinen, koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa, ilmapiirimme kannustaa ehdottamaan muutoksia organisaatiossa, omassa työnkuvassani organisaatiossa on tarvetta muutokselle, olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa, olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa ja mielestäni kesän 2021 muutos oli onnistunut organisaatiossa. Feng ym. (2016, 856, 868-871) tutkimuksen löydöksiä perusteella negatiiviset vastaukset kertovat työntekijöiden syystä tai toisesta kyvyttömyydestä lähteä muutoksen mukaan ja näin ollen vahvistaa status quo viinon vaikutusta organisaation muutoksessa.

Saate on tärkeä osa kyselytutkimusta, sillä kerrotaan vastaajille tutkimuksen taustoista ja ohjeistusta kyselylomakkeen täyttämiseen. Saateen ja ohjeiden tulisi olla mahdollisimman tiiviit ja itse kysymysten niin selkeitä, että ilman ohjeitakin niihin pystytään vastaamaan, koska kaikki eivät ohjeistuksia tai saatetta lue joka tapauksessa. Liian pitkä ohjeistus tai saate jää vastaajilta lukematta huolellisesti ja sillä voi olla vaikutusta vastausten oikeellisuuteen. Saate vaikuttaa lähtökohtaisesti positiivisesti vastaajiin he ymmärtävät mitä tietoa tutkimuksella on tarkoitus saada ja rohkaisee vastaanottajia vastaamaan tutkimukseen. (Valli 2007, 84; Gillham 2000, 25-27.) Robson (2007, 81-82) löytää tutkimuksessaan, että kyselytutkimuksen

vahvuuksia on myös se, että tutkija ei itse ole suorassa vaikutuksessa vastaajien kanssa, eikä näin vaikuta omalla läsnäolollaan annettuihin vastauksiin. Tutkijalta ei vaadita kyselytutkimusta tehdessä myöskään vuorovaikutustaitoja, tutkija pysyy taka-alalla eikä ole suorassa kontaktissa vastaajiin. Kyselytutkimuksessa kyetään myös esittämään enemmän kysymyksiä, koska vastaukset eivät pääse rönsyilemään kovin laajasti.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta parantaa, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täsmälleen samalla tavalla, eikä esimerkiksi äänenpainoilla epähuomiossakaan vihjata tai ohjata vastaamista. Aineiston keräämisen kustannukset jäävät yleensä melko pieniksi, varsinkin jos kysely on mahdollista toteuttaa sähköisesti. Kyselyä voidaan myös varsin helposti ja pienin lisäkustannuksin laajentaa suuremmalle alueelle maantieteellisesti taikka laajemmalle ryhmälle. Kyselytutkimukseen vastaaja, voi myös valita rauhassa itselleen sopivan ajan ja paikan vastata kysymyksiin ja tarkistella niitä ilman, että tutkija on paikalla. (Valli 2001, 44.) Gillham (2000, 99) kertoo, että sähköisen kyselyn luotettavuutta voi parantaa ottamalla aineisoon useampi metodi lähestymistapoina.

Kyselytutkimuksen merkittävimpana haasteena on, että vastausmäärät jäävät prosentuaalisesti usein alhaisiksi. Muistuttelu vastaamisesta vie osaltaan myös työaika tutkijalta, sekä mahdollisten uusintakyselyiden tuottaminen. (Robson 2007, 80-81.) Tutkija on etäällä vastaajasta voi myös vaikuttaa siihen, että kyselyyn vastaamista ei oteta riittävän vakavasti ja kysymyksiin ja niiden vastaamiseen ei paneuduta riittävän syvällisesti. Kyselyyn vastaajan identiteetistä ei voida olla varmoja, jos vastata on saanut anonymisti. Lisäksi voi olla vastattu väärin taikka epätarkasti kysymykseen ja vielä avoimissa kysymyksissä, kun pyydetään vastauksia niihin, voidaan vastata liian huolettomasti tai vastata eri asiaan kuin mitä on kysytty. (Valli 2001, 41, 44.)

Ongelmia taklattiin näistä näkökulmista lähettämällä vastauslinkki vain työsähköpostiin. Lähetteenä oli vastausohjeet yhdessä saatteen kanssa, missä tuotiin esiin tutkimuksen syy ja tarkoitus. Lomaketta testattiin ja lomaketta käytiin läpi toimivuuden näkökulmasta erilaisilla laitteilla ja ohjelmilla, jotta varmistuttiin niiden toimivan moitteettomasti. Kyselyalustaksi valikoitui MS Forms-alusta sen helpon eri laitteille mukautuvuuden, sekä kaikissa laitteistoissamme olevan Microsoftin alustan vuoksi. Merkittävä osa henkilökunnasta oli myös jo muissa yhteyksissä vastannut MS Forms-pohjaisiin kyselyihin toisien kyselyiden tai kokeiden muodossa ja siten oli tuttu kaikille potentiaalisille vastaajille.

4.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineisto aloitettiin lukemalla aineisto ensin useaan otteeseen läpi avoimien kysymysten kohdalla. Monivalintakysymysten aineisto muutettiin numeraaliseen muotoon ja siirrettiin SPSS-ohjelmaan korrespondenssianalyysiä, sekä reliabiliteetin mittausta varten. Triangulaation mukaisesti tein avoimiin kysymyksiin sisällön analyysin. Näin saatiin muodostettua

taulukot status quo vinoumaan vaikuttamien päätöksenteon ilmiöiden pohjalta, jotka ovat vaikuttamassa status quo vinoumassa. Näille laskettiin saturaatio määrät avoimien kysymysten vastauksista, jokainen avointen kysymysten vastauksista yksitellen arvioiden etukäteen valittuihin aihepiireihin peilaten. Aineisto käytiin läpi useita kertoja, jotta peilaus status quo vinouman teoriaan olisi niin sisällön analyysissä ja korrespondenssianalyysin tuloksia tarkastellessa mahdollisimman tyhjentävä.

4.5 Korrespondenssianalyysi

Korrespondenssianalyysissä hajontakuviosta tehdään yleistyksiä. Esimerkiksi muuttujien ollessa toisiaan lähellä hajontakuviossa, niillä oletetaan olevan jotakin tekemistä keskenään, korrespondenssianalyysi siten mittaa etäisyyttä. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 97). Tuloksena muodostuu kaksoiskuva, jossa numeeriset asteikot kahdessa eri ulottuvuudessa piirretään vastakkain, merkinnät tehdään suhteessa taulukon rivi-, sekä sarakeluokittelijaan merkittyihin pisteiden kohdalle kirjataan sanalliset kuvaukset luokille. Korrespondenssianalyysissä tarkastellaan kahden muuttujan välistä ristiintaulukoinnin suhdetta ja sillä kyetään tuomaan visuaalisesti esille ryhmien välisiä suhteita. Kuvat ovat olennaisessa roolissa korrespondenssianalyysissä, kun kuvaan on piirretty asteikot vastakkain ja kun luokat on saatu sijoitettua kuvaan mukaan, syntyy tuloksena eräänlainen kartta. Mäin päästään tarkastelemaan myös riippuvuuksia. Korrespondenssianalyysillä on mahdollista löytää erilaisia yhteyksiä aineistosta. Visuaalisen esityksen muoto rakentuu korrespondenssianalyysissä merkittyjen pisteiden eli ryhmien välisiin etäisyyksiin. Riippuvuutta tulkitaan korrespondenssianalyysissä tarkastelemalla, kuinka lähellä sarakkeen piste on rivin pistettä, sekä kuinka etäällä se on muista pisteistä. Pisteiden läheisyys kertoo niiden riippuvuudesta toisistaan. (Vehkalahti 2008, 183-186.)

4.6 Sisällönanalyysi

Roller ja Lavarakas (2015, 120-122) löysivät tutkimuksessaan, että sisällönanalyysi on systemaattista aineiston tiivistämistä, missä huomiota kiinnitetään missä yhteydessä aineisto on luotu. Näin kyetään tunnistamaan aihepiirejä ja löytää merkityksellisiä tulkintoja aineistosta. He tuovat myös esiin, että sisällönanalyysissä tutkija ei ole suoraan tekemisissä tutkimukseen osallistujien kanssa, eikä näin luo suhdetta heihin ja keskittyy analysoimaan kerättyä aineistoa näin pitäen samalla puolueettomuuden aineistoa kohtaan, kerätty aineisto on lisäksi eheämpää. Froman ja Damschroder (2008, 39-42) löysivät tutkimuksessaan, että sisältöanalyysissä tutkija ei ole väline, joka kerää aineistoa haastatteluista tai ryhmäkeskusteluista. Tutkija toimii aineiston tiivistämisessä aihepiireiksi tutkimuksen analysoimisen välineenä. He myös tuovat esiin, että laadullisen tutkimustapojen yksi merkittävimpiä ongelmia on, että tutkija toimii tutkimuksessa instrumenttina vinouttaen näin aineistoa.

Sisällönanalyysi on ollut perinteisesti määrällistä. Sen lähtökohtana on ollut tekstin tarkastelu, tekstistä tarkastellaan tiettyjen ilmaisujen tai sanojen esiintymistiheyttä. Nojatessa kvantitatiiviseen menetelmään luokitusyksiköille annetaan sen mukaisesti numeerisia arvoja, miten ne aineistossa esiintyvät. Sisällönanalyysi tästä näkökulmasta mahdollistaa tutkimuksen, missä ei olla suoraan tekemisissä ihmisten kanssa vaan tarkastellaan esimerkiksi yhteiskunnan ilmapiiriä dokumenttien kautta. Tavoitteena tällaiselle sisällönanalyysille on sisältöluokkien esittäminen numeraalisesti. (Sommer, R & Sommer, B 1991, 12-13). Kvantifiointiin pyrkivissä sisällön analyysissä kehitetään ensin selkeät säännöt analyysille. Sääntöjen tavoitteena on varmistaa luokituksen luotettavuus. Ennen aineiston analyysi vaihetta määritellään luokittelu aineistolle tutkimusongelmaa peilaten järkeviin luokkiin, eikä niihin enää tehdä myöhemmin muutoksia. Aineisto käydään läpi jakaen koko aineisto näihin ennalta määriteltyihin luokkiin. (Moilanen & Roponen 1994, 30-32).

Määrällisesti suunnattu sisällönanalyysi noudattaa selvemmin määrällisen tutkimuksen vaiheita ja luonnetta. Tämän tyyppisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on kehittää mahdollisimman selkeät analyysisäännöt, joiden tavoitteena on luotettavuuden varmistaminen luokittelussa. Muuttujaluokat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta järkevät on luotu ennen aineiston analyysin vaihetta. Tavoitteena on luoda toisensa poissulkevat luokitteluluokat. Tiu-kasti muodostettu luokittelu systeemi, muistuttaa monivalintaista kyselylomaketta. (Gillham 2000, 99; Moilanen & Roponen 1994, 30-32.)

Aineiston riittävää määrää tutkimuksessa voidaan huomioida esimerkiksi saturoitumisella. Aineistossa aiheen toistuminen kuvaa saturaation määrää, kun aineisto saturoituu ei lisätutkimuksella saada enää merkittäviä uusia tuloksia. Opinnäytetyössä on kysymys tekijän harjoitustyöstä, eikä aineiston koko ole työn merkittävin asia, siihen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota tehdessä siitä johtopäätöksiä. Tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja raha ovat myös olennaisessa roolissa opinnäytetyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-87.)

Lisäksi hyödynnettiin myös teemoittelua. Teemoittelulla tuodaan esiin, mitä jokaisesta teemasta on sanottu, aineisto jaotellaan osiin eri teemojen alle. Tämän jälkeen on mahdollista toteuttaa vertailua teemojen esiintymisen kesken. Teemoittelussa etsitään yksinkertaistaen samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. Esimerkiksi teemahaastattelun teemat voivat toimia myös analyysin lähtökohtaisina teemoina, jolloin analysointi on suoraviivaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tutkimuksessa hyödynnettiin teemoittelussa esiin tulevia lainauksia aihepiireistä, joilla kyettiin havainnollistamaan kerättyä tietoa esimerkein vastauksista.

Sisällönanalyysissä aineisto jaoteltiin ensin aihepiireihin. Aihepiirit saatiin tässä tutkimuksessa status quo vinoumaan liittyvistä tekijöistä. Aihepiirien mukaan luotiin luokittelusäännöt etukäteen, joita olivat kehystämisen vaikutus status quo vinoumassa, ankurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa, tappioiden välttely vinouman vaikutus status quo vinoumassa,

sekä status quo vinouma. Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin systemaattisesti tiivistämään kunnes kaikki avoimet vastaukset oli käyty läpi useampaan kertaan ja saatu avoimien kysymyksen aihepiireihin liittyvien vastausten määriteltyä numeraalinen arvo saturoituminen eli aiheen toistuminen avoimissa vastauksissa. Luokitteluluokkia hyödynnettiin myös teemoittelun pohjana ja näin sieltä saatiin nostettua esille myös hyvin aihepiirejä kuvaavia suoria lainauksia vastauksista.

4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen numeraalisista vastauksista tein reliabiliteetti testin. Testin lisättiin kaikki vastauksista kerätty numeraaliseksi muutettu aineisto. Numeraalinen aineisto koostui 20 monivaihtokysymyksestä, joihin oli 57 vastaajaa antanut vastauksen. Aineistosta huomioitu kaikki 57 vastaajaa.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,822	,821	20

Taulukko 1 Reliabiliteetti testi Cronbachin alpha

Reliabiliteetti testissä (Taulukko 1) Cronbachin alphan lukemaksi muodostuu 0,882 ja se ylittää 0,600 raja-arvon luotettavalle aineistolle. Aineisto ei vaikuta parantuvan, jos jotakin aineistosta jätettäisiin pois. Totean kerätyn aineiston tämän pohjalta luotettavaksi. Ja jatkan selvittämään aineiston väärässä olemisen riskiluokkaa.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		234,944	56	4,195		
Within People	Between Items	214,676	19	11,299	15,101	<,001
	Residual	796,074	1064	,748		
	Total	1010,750	1083	,933		
Total		1245,694	1139	1,094		

Grand Mean = 2,74

Taulukko 2 Reliabiliteetti testi aineiston luotettavuuden merkitsevyytaso

Merkitsevyys on 0,001 eli reilusti alle 1 % merkitsevyystasolla (taulukko 2), että aineistosta saatavat luvut eivät olisi merkitseviä. Aineiston voi siis todeta olevan tasolla reliabiliteetin näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutuksen vaiheet ovat tärkeää kuvata mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimusprosessi on arvioitavissa. Tähän mukaan kuuluu kuvaus olosuhteista tutkimuksen aikana, sekä millä tavalla ja miten aineisto on kerätty. Myös tutkimukseen käytetty aika, sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta ovat tärkeitä esiin tuotavia asioita. Tutkimuksen luotettavuutta voi kasvattaa esimerkiksi käyttämällä useampaa erilaista tutkimusmenetelmää, useampaa tutkijaa, useampaa tiedonlähdetä tai useampia teorioita, tällöin puhutaan triangulaatiosta. (Hirsjärvi ym. 2013, 232-233.)

Monivalinnoissa käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa, missä ei jätetty mahdollisuutta neutraalille vastaukselle. Alwin ja Krosnick (1991, 163-165) eivät löytäneet luotettavuus eroja 2,4,5 tai 7 asteikon vaihtoehtoissa. Scherpenzeel ja Saris (1995, 360-362) tutkimuksessa löydettiin, että 4- ja 5-asteikoilla on korkein luotettavuus, mutta näillä ei havaittu merkitsevää eroa keskenään.

Tutkijan eettiset ratkaisut, sekä tutkimuksen luotettavuus kuuluvat yhteen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on kaiken perustana. Tiedeyhteisön yhteisesti hyväksymien toimintatapojen noudattaminen kuuluu yhtenä osana hyvää tieteellistä käytäntöä samoin kuin tutkimusmenetelmien tieteellisen kriteeristön mukainen käyttäminen. Tärkeää on myös huomioida, että tutkittavien suoja on huomioitu normien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.)

5 Tulokset

Kyselytutkimukseen tuli vastausaikana 57 vastausta. Odotetusti pääsiäinen tuotti vastauksia eniten, 37/57 vastauksesta tuli pääsiäisen aikana. Vastauksia saatiin 57 kappaletta yhteensä tutkimukseen. Vastajien tausta muuttajat ovat liitteissä (Liite 2).

5.1 Monivalintakysymyksien vastaukset

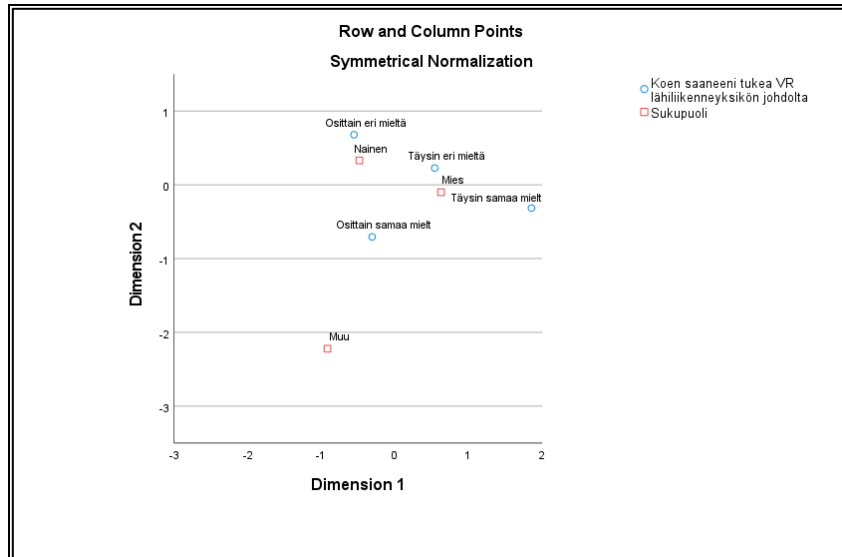
Monivalintakysymys	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saaneeni tukea organisaation johdolta kesän 2021 muutoksessa?	20	15	20	2
Koen saaneeni organisaation esihenkilöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa?	12	15	21	9

Koen saaneeni organisaation työyhteisöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa?	5	11	24	17
Minua kannustetaan kehittämään itseäni organisaatiossa?	18	15	16	8
Sain palautetta kesän 2021 muutoksessa työstäni organisaatiossa?	26	14	13	4
Sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	33	10	7	7
Ymmärrän, miksi kesän 2021 muutokset on viety läpi organisaatiossa.	8	18	22	9
Mielestäni kesän 2021 muutos oli onnistunut organisaatiossa?	29	17	10	1
Kesän 2021 muutos organisaatiossa häiritsi työtehtävieni hoitamista?	2	12	19	24
Koen, että työtäni arvostetaan organisaatiossa kesän 2021 muutoksen jälkeen?	19	15	20	3
Työyhteisöni organisaatiossa on muutosmyönteinen?	22	20	14	1
Koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa?	12	19	23	3
Ilmapiiirimme kannustaa ehdottamaan muutoksia organisaatiossa?	18	15	24	0
Omassa työnykuvassani organisaatiossani on tarvetta muutokselle?	3	18	22	14
Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa?	18	9	14	16
Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa?	34	9	7	7
Koen, että minua on kuultu kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	31	14	11	1
Minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	18	12	18	9
Olen sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaatiossa kesän 2021 muutoksen jälkeen?	5	12	16	24
Mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin?	19	18	15	5

Taulukko 3 Monivalintakysymyksien vastaukset koottuna taulukkoon

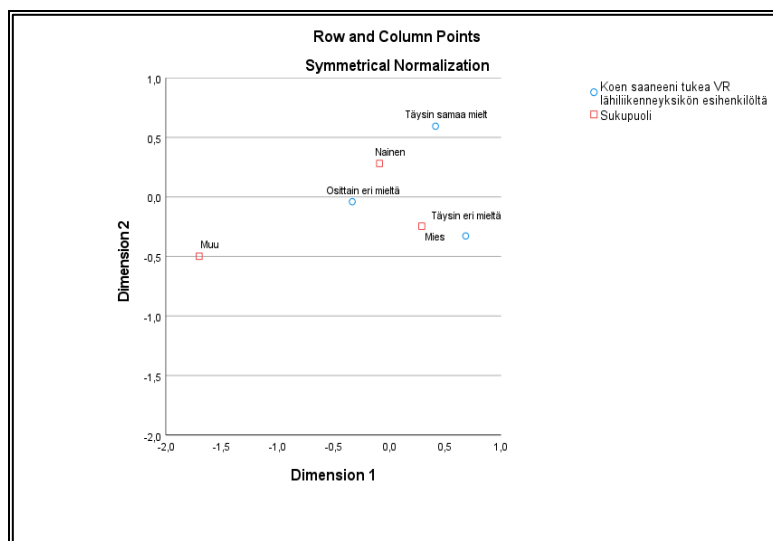
Taulukkoon (Taulukko 3) on koottu sähköiseen kyselytutkimukseen vastanneiden henkilöiden kokemukset organisaation muutoksesta kesällä 2021 liittyen status quo vinoumaan. Monivalintakysymyksiä oli yhteensä 20 kappaletta. Vastaukset on eritelty taulukkoon jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehtoihin tulleen jakauman mukaisesti.

5.2 Monivalintakysymysten korrespondenssianalyysi



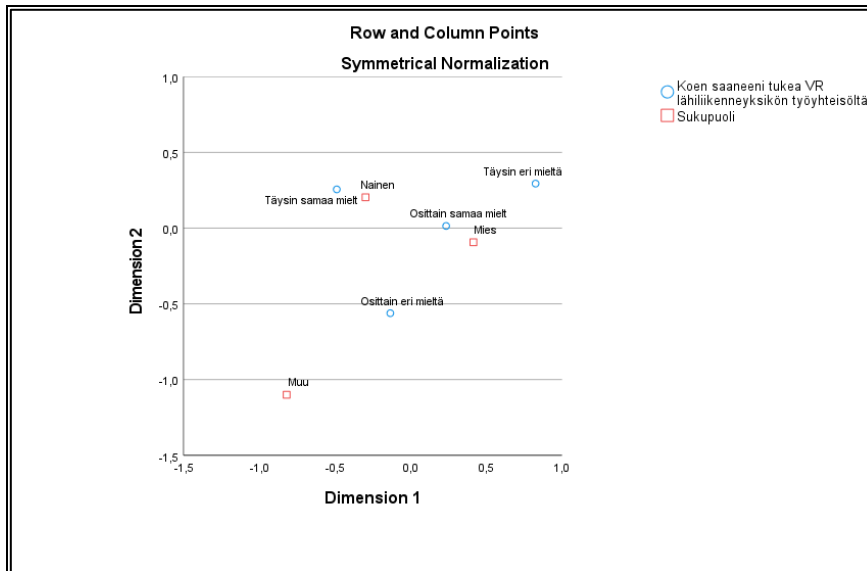
Kuvio 1 Korrespondenssianalyysi johdon tuki ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja koen saaneeni tukea johdolta ryhmä osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 1). Samoin sukupuoli mies ryhmä ja koen saaneeni tukea johdolta ryhmä täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 1). Sukupuoli muu ryhmä ja koen saaneeni tukea johdolta ryhmä osittain samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 1). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



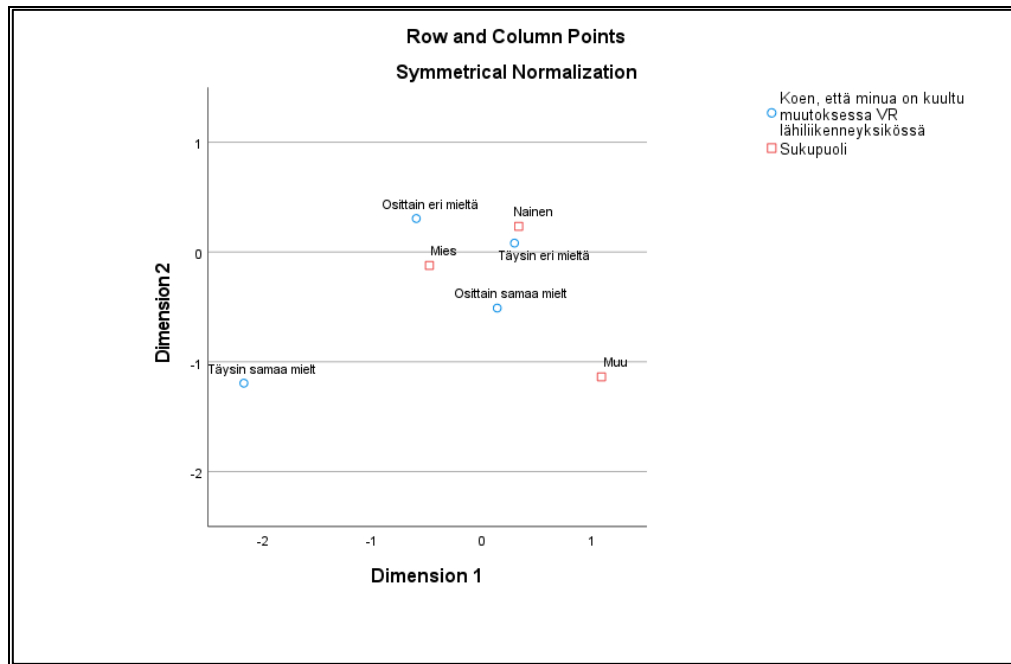
Kuvio 2 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja koen saaneeni tukea esihenkilöltä ryhmä täysin samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 2). Samoin sukupuoli mies ryhmä ja koen saaneeni tukea esihenkilöltä ryhmä täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 2). Sukupuoli muu ryhmä ja koen saaneeni tukea esihenkilöltä ryhmä osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 2). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



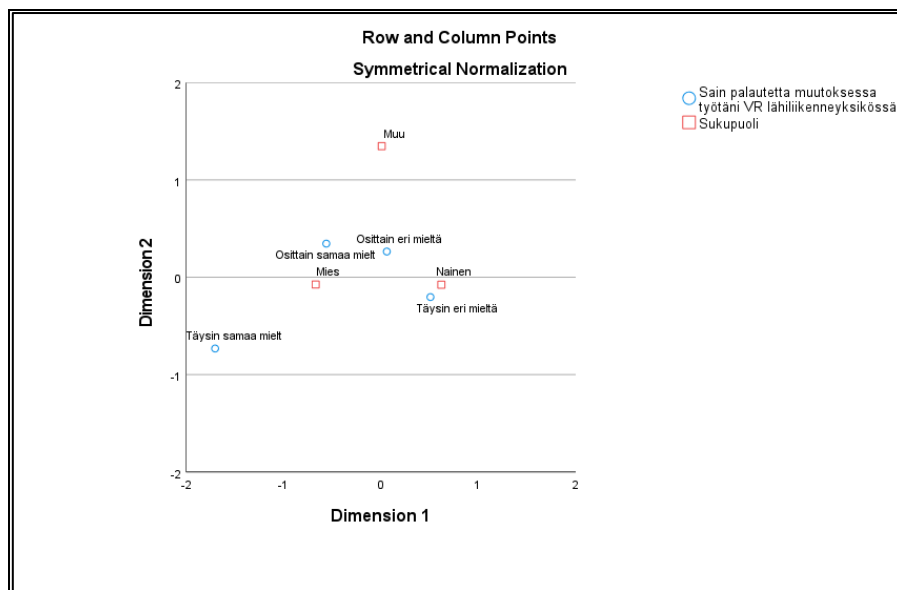
Kuvio 3 Korrespondenssianalyysi työyhteisön tuki ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja koen saaneeni tukea työyhteisöltä ryhmä täysin samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 3). Samoin sukupuoli mies ryhmä ja sekä koen saaneeni tukea työyhteisöltä ryhmä osittain samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan, lisäksi sukupuoli mies ryhmä Koen saaneeni tukea työyhteisöltä ryhmä täysin eri mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 3). Sukupuoli muu ryhmä ja koen saaneeni tukea työyhteisöltä ryhmä osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 3). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



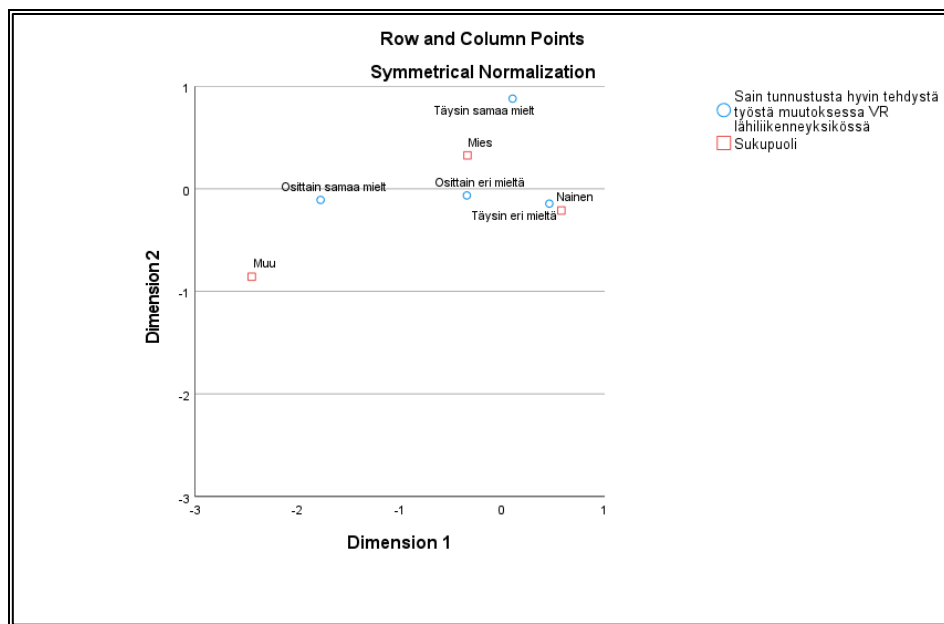
Kuvio 4 Korrespondenssianalyysi kuulluksi tuleminen ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 4). Samoin sukupuoli mies ryhmä ja koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 4). Sukupuoli muu ryhmä ja koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ryhmä osittain samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 4). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



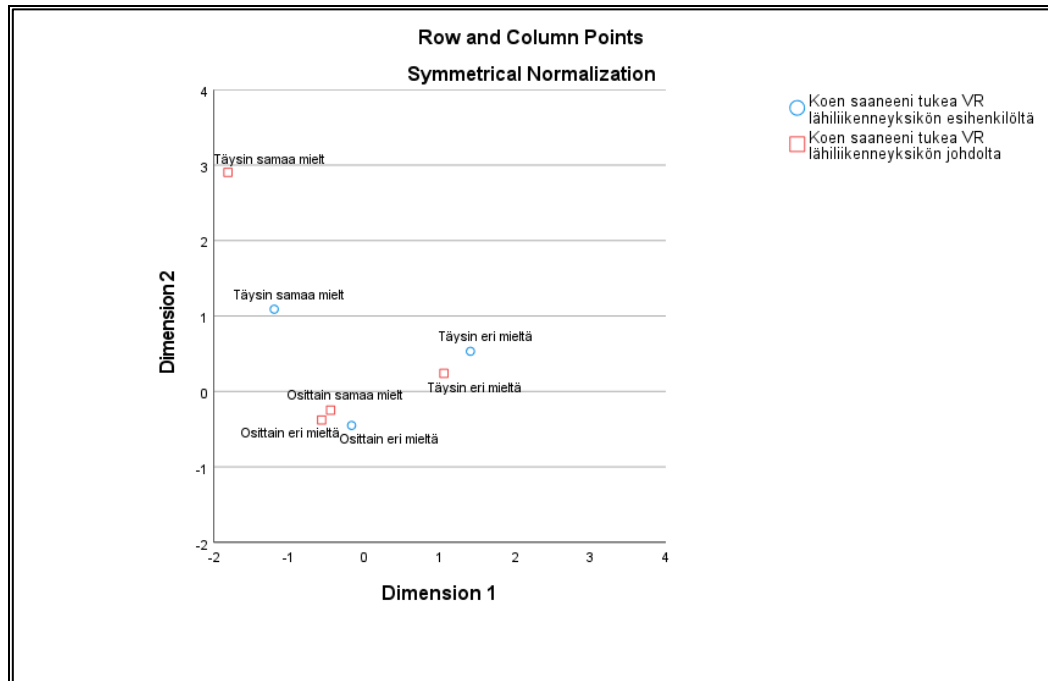
Kuvio 5 Korrespondenssianalyysi palaute ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja sain palautetta muutoksessa työstäni organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 5). Samoin sukupuoli mies ryhmä sain palautetta muutoksessa työstäni organisaatiossa ryhmät osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 5). Sukupuoli muu ryhmä ja sain palautetta muutoksessa työstäni organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 5). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



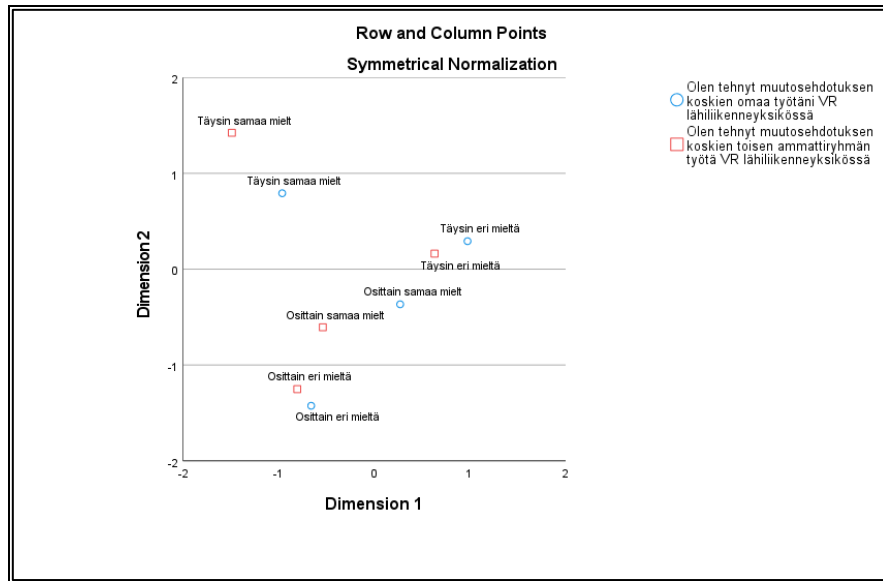
Kuvio 6 Korrespondenssianalyysi tunnistuksen saaminen ja sukupuoli

Sukupuoli nainen ryhmä ja sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa ryhmä Täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 6). Sukupuoli mies ryhmä sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa ryhmä, sekä täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä ryhmät ovat lähellä toisiaan (Kuvio 6). Sukupuoli muu ryhmä ja sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 6). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



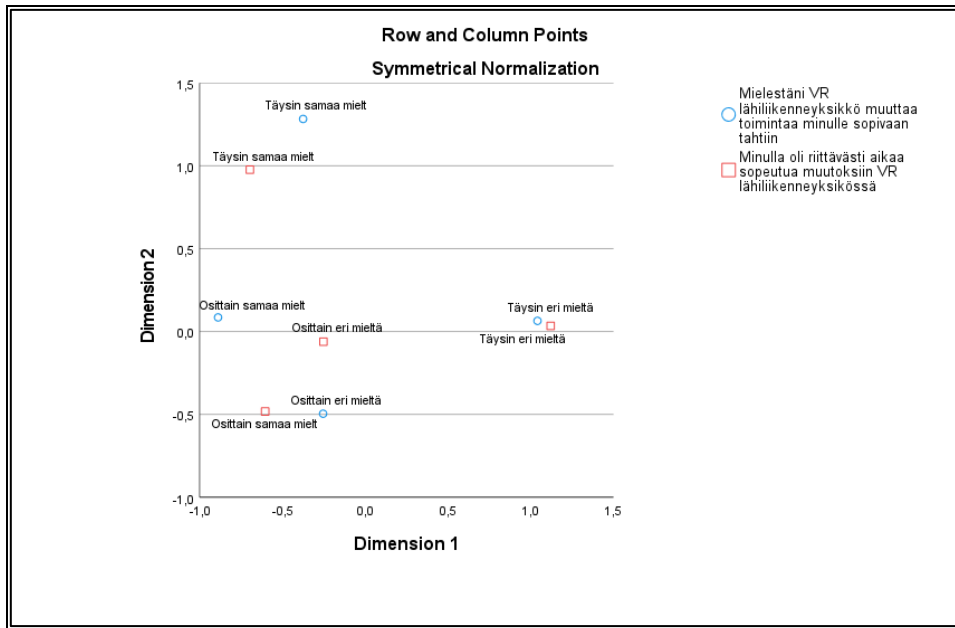
Kuvio 7 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja johdon tuki

Koen saaneeni tukea organisaation esihenkilöltä ryhmä täysin eri mieltä ja koen saaneeni tukea johdolta ryhmä täysin eri mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 7). Koen saaneeni tukea organisaation esihenkilöltä ryhmä osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä, sekä koen saaneeni tukea johdolta ryhmät osittain eri mieltä ja osittain eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 7). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



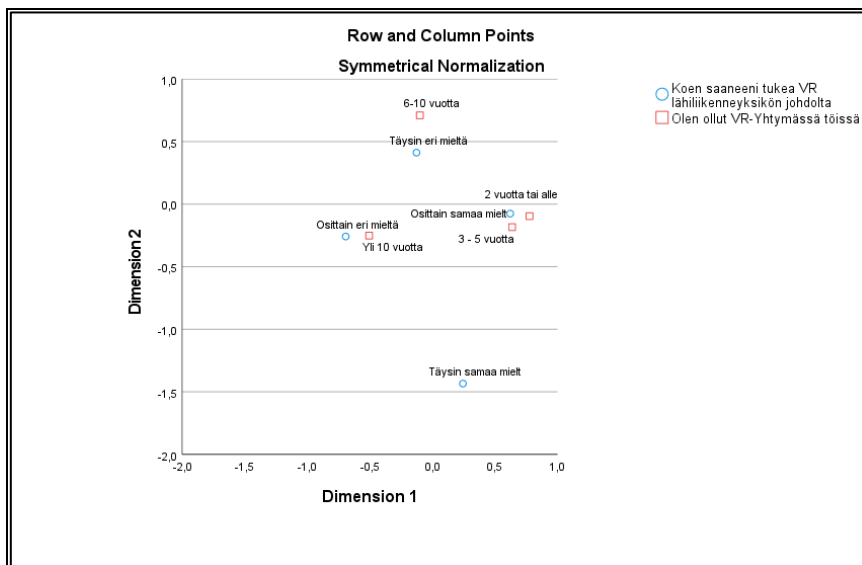
Kuvio 8 Korrespondenssianalyysi muutosehdotus oma työ ja muutos ehdotus toisten työ

Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa ryhmä täysin samaa mieltä ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa ryhmä täysin samaa mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 8). Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 8). Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa ryhmä osittain samaa mieltä ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa ryhmä osittain samaa mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 8). Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 8). Näillä ryhmillä on siten mahdollisesti teke- mistä toistensa kanssa.



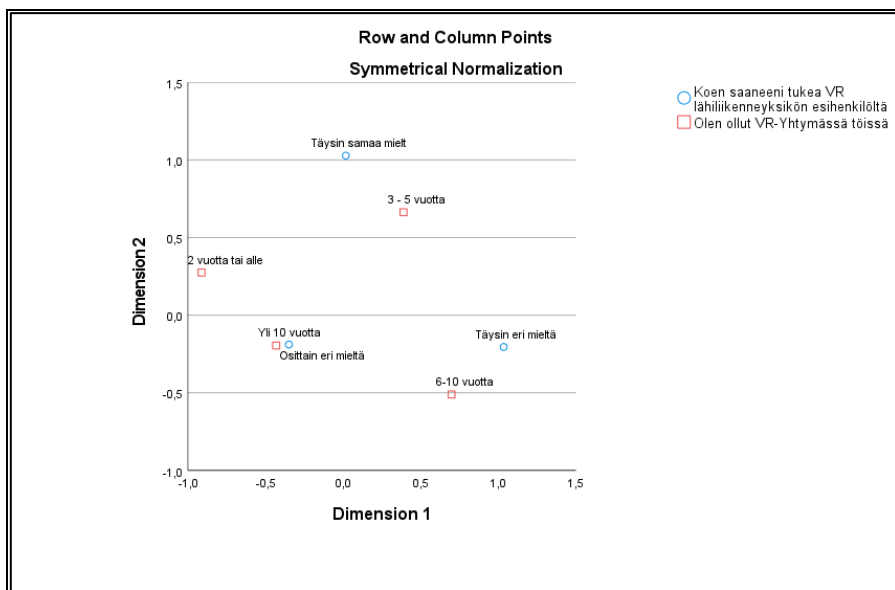
Kuvio 9 Korrespondenssianalyysi sopiva muutos tahti ja aikaa sopeutumiseen

Mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin ryhmä täysin samaa mieltä ja minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin organisaatiossa ryhmä täysin samaa mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 9). Mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin ryhmä täysin eri mieltä ja minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ovat lähellä toisiaan. Mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin ryhmä osittain eri mieltä ja minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin organisaatiossa ryhmä osittain eri mieltä ovat lähellä toisiaan (Kuvio 9). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemisissä toistensa kanssa.



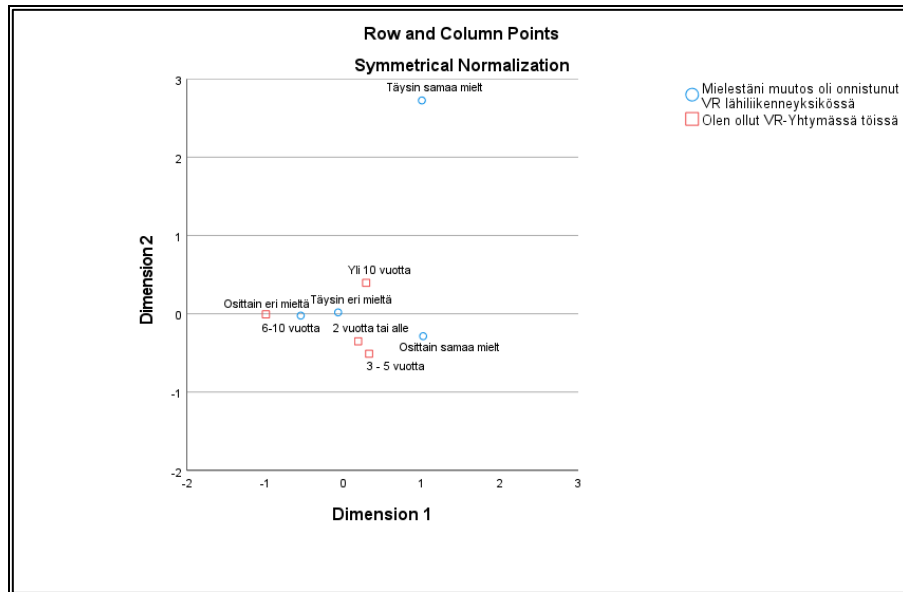
Kuvio 10 Korrespondenssianalyysi johdon tuki ja työssäolovuodet organisaatiossa

Koen saaneeni tukea organisaation johdolta ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 6-10 vuotta ovat hyvin lähellä toisiaan. Näillä ryhmillä on todennäköisesti tekemistä toistensa kanssa (Kuvio 10). Koen saaneeni tukea organisaation johdolta ryhmä täysin samaa mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 2 vuotta tai alle, sekä 3-5 vuotta organisaatiossa työskennelleet ryhmä ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 10). Näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



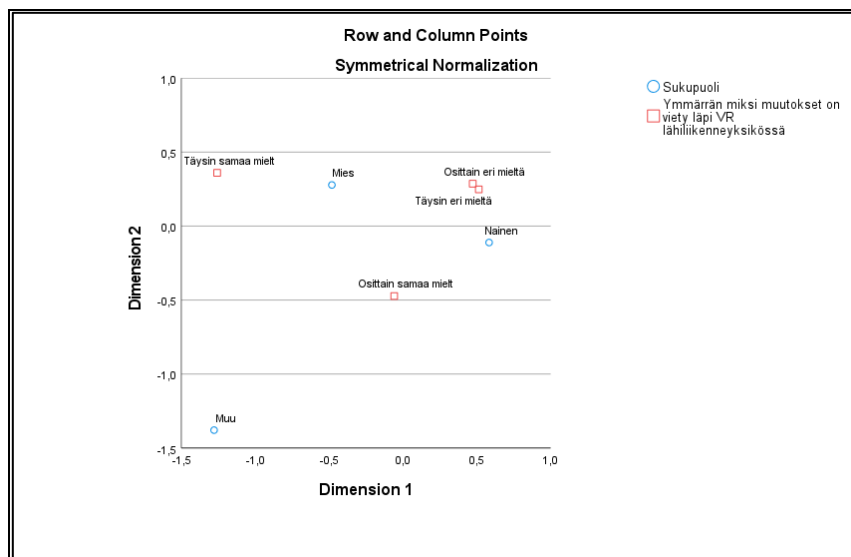
Kuvio 11 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja työssäolovuoden organisaatiossa

Koen saaneeni tukea organisaation esihenkilöltä ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 6-10 vuotta ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 12). Näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



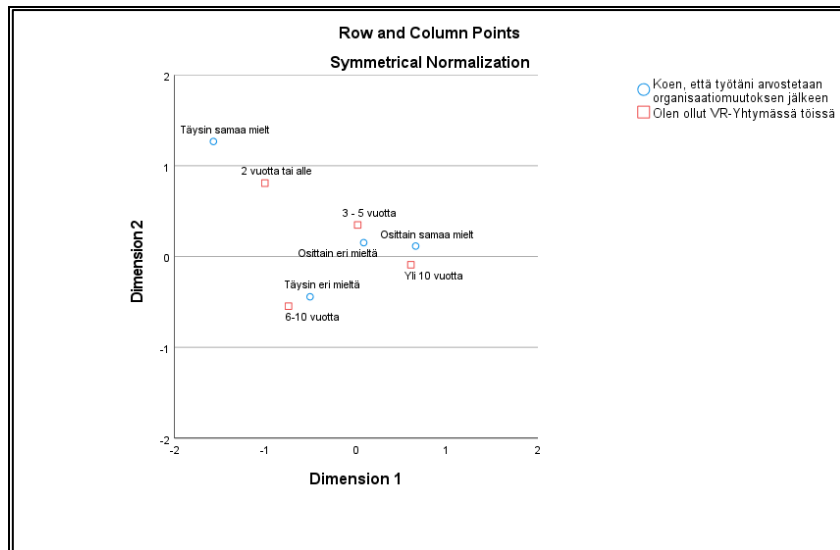
Kuvio 12 Korrespondenssianalyysi muutoksen onnistumisen kokemus ja työssäolovuodet organisaatiossa

Mielestäni muutos oli onnistunut organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä Yli 10 vuotta ja ryhmä 2 vuotta tai alle ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 12). Olen ollut organisaatiossa ssä töissä 6-10 vuotta ryhmä ja mielestäni muutos oli onnistunut osittain eri mieltä ryhmä ovat myös lähekkäin toisiaan (Kuvio 12). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



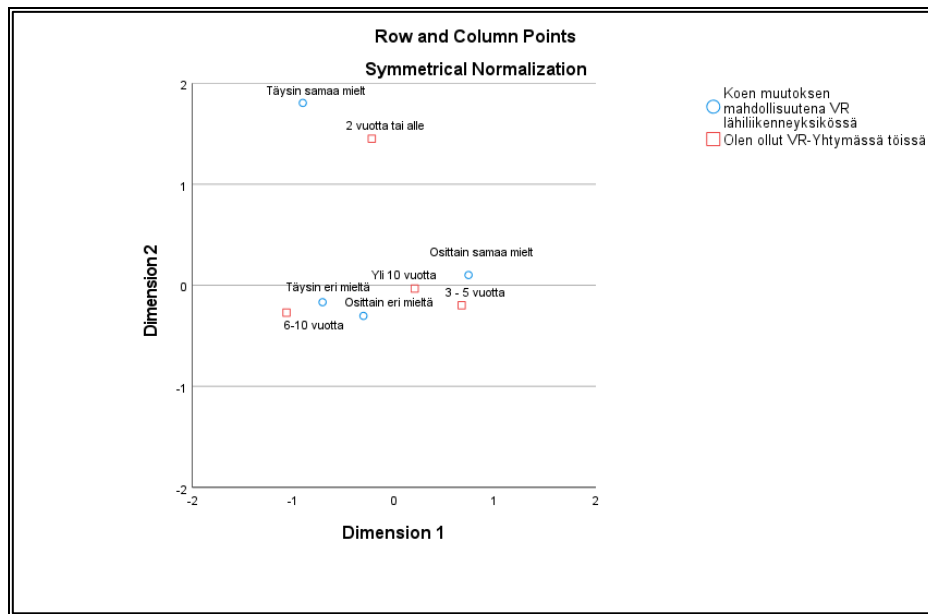
Kuvio 13 Korrespondenssianalyysi ymmärrän muutoksen syyt ja sukupuoli

Ymmärrän miksi muutokset on viety läpi organisaatiossa, ryhmä täysin eri mieltä, sekä osittain eri mieltä ryhmä, sekä sukupuoli nainen ryhmien vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 13). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



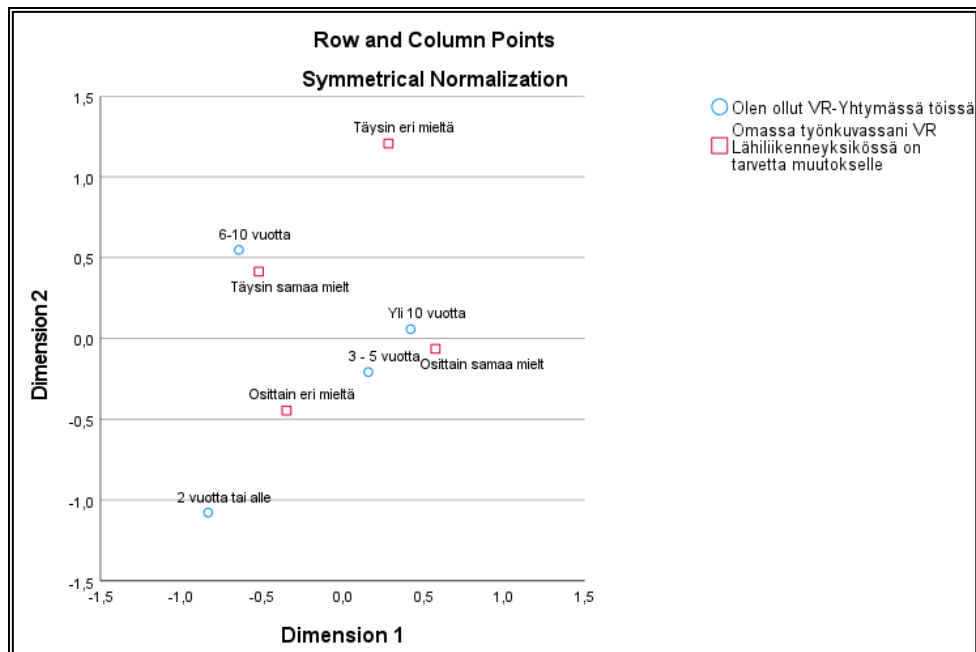
Kuvio 14 korrespondenssianalyysi työvuodet ja työtäni arvostetaan

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä täysin samaa mieltä ja kysymyksen työtäni arvostetaan vastaus ryhmä 2 vuotta tai alle vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 14). Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä 6-10 vuotta ja koen että työtäni arvostetaan organisaatiomuutoksen jälkeen ryhmä täysin eri mieltä vastaukset ovat toisiaan lähellä ja siten näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa (Kuvio 14).



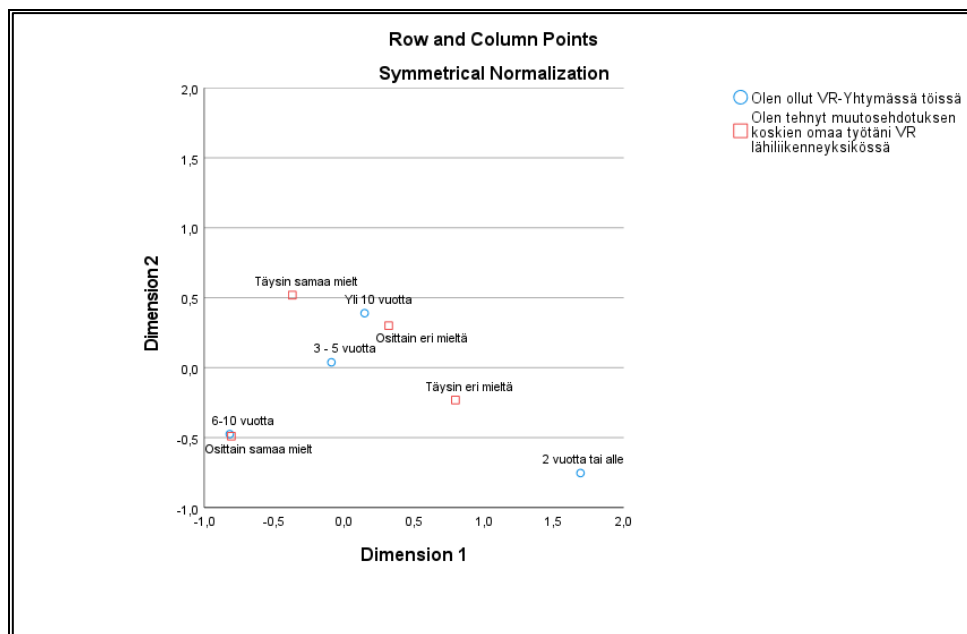
Kuvio 15 korrespondenssianalyysi koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa ja työvuodet

Koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa kysymyksen vastaus ryhmä täysin samaa mieltä, ja kysymyksen olen ollut organisaatiossa töissä vastaus ryhmä 2 vuotta tai alle vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 15). Koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa kysymyksen vastaus ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä vastaus ryhmä 6-10 vuotta vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 15). Siten näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



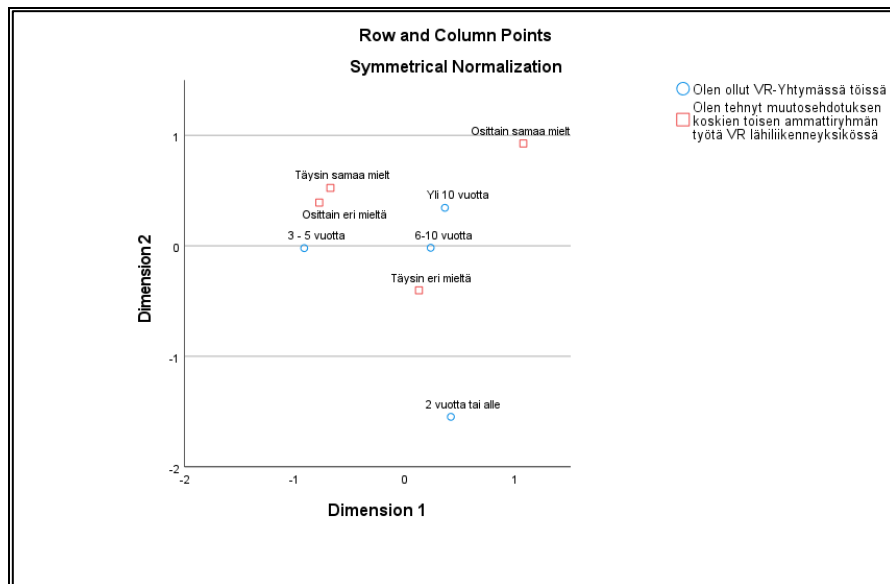
Kuvio 16 korrespondenssianalyysi työvuodet ja omassa työkuvasani on tarvetta muutokselle

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä 6-10 vuotta ja kysymyksen omassa työkuvasani organisaatiossa on tarvetta muutokselle vastaus ryhmä täysin samaa mieltä vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 16). Siten näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa. Täysin eri mieltä vastaus oli omana ryhmänään eikä sillä näytä olevan tekemistä muiden ryhmien kanssa (Kuvio 16).



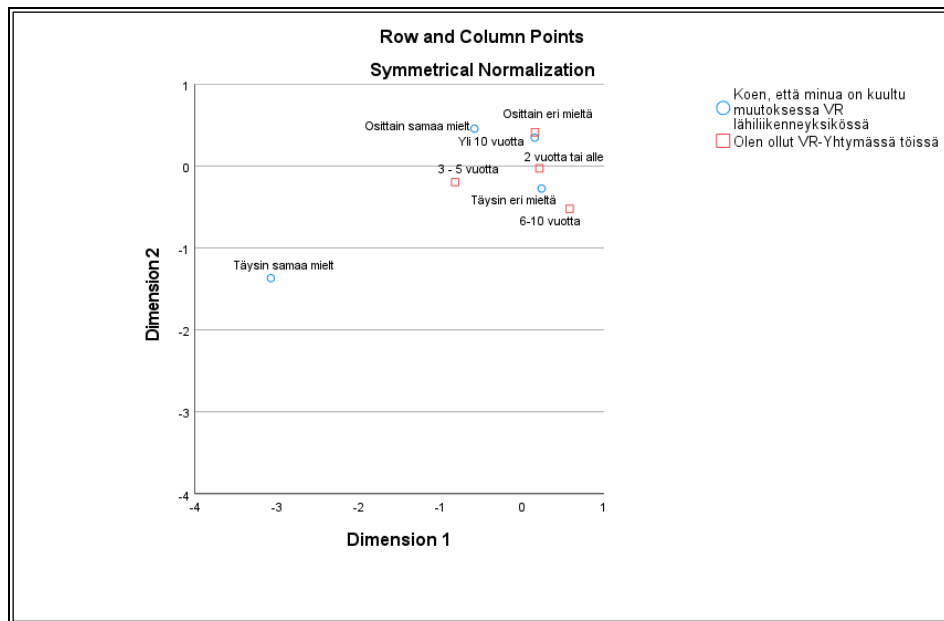
Kuvio 17 korrespondenssianalyysi työvuodet organisaatiossa ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä täysin samaa mieltä ja ryhmä osittain eri mieltä, ja kysymyksen olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa vastaus ryhmä yli 10 vuotta vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 17). Siten näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



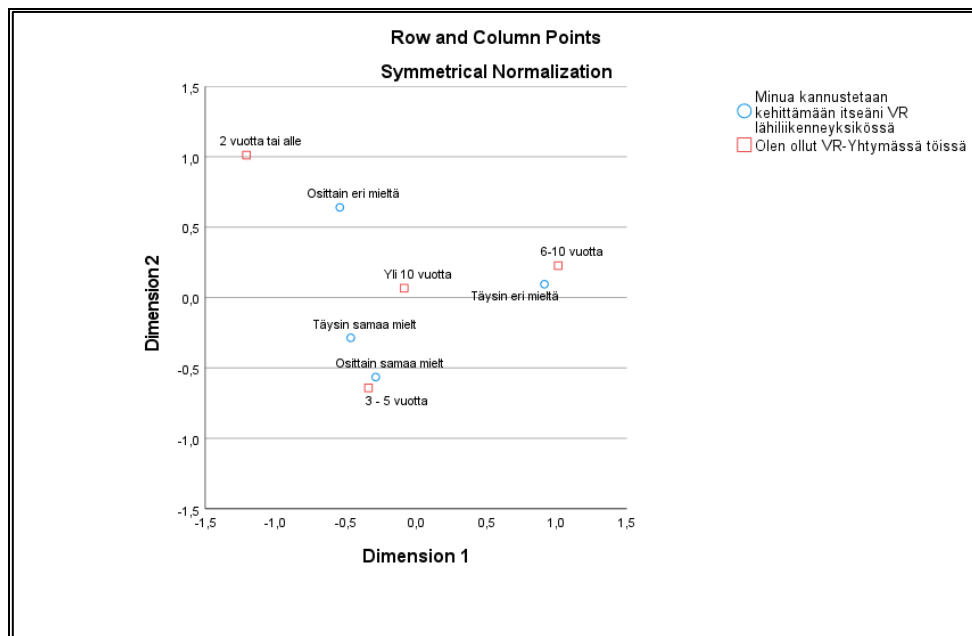
Kuvio 18 korrespondenssianalyysi työvuodet ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä 6-10 vuotta ja kysymyksen olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa vastaus ryhmä täysin eri mieltä vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 18). Näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



Kuvio 19 korrespondenssianalyysi koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ja olen ollut organisaatiossa töissä

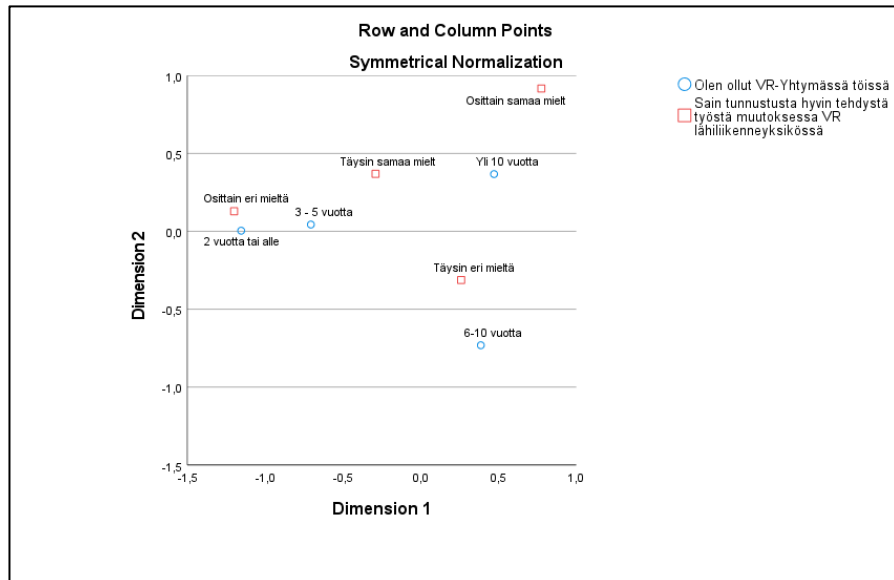
Koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 6-10 vuotta, sekä ryhmä 2 vuotta tai alle ovat hyvin lähellä toisiinsa (Kuvio 19). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



Kuvio 20 korrespondenssianalyysi minua kannustetaan kehittämään itseäni ja työvuodet

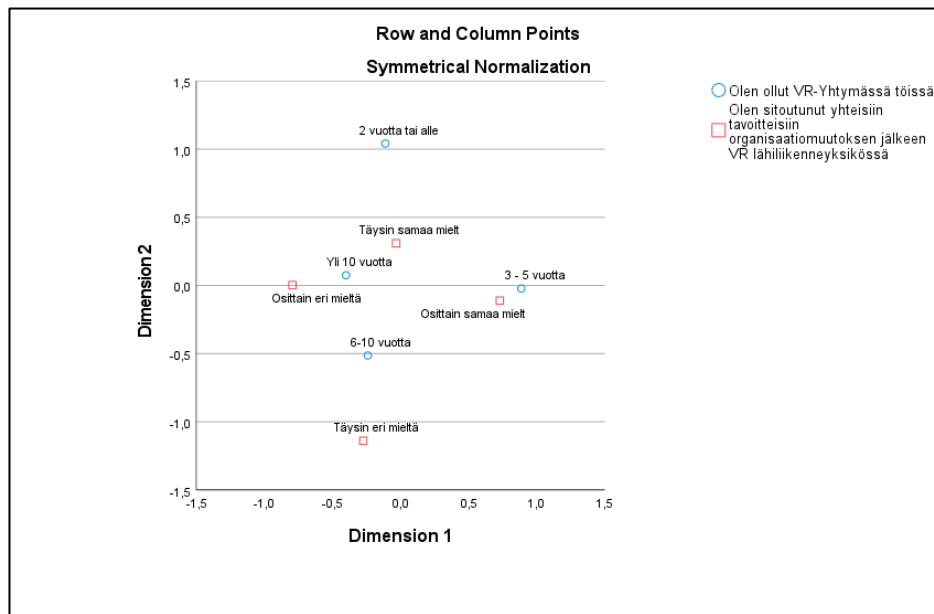
Minua kannustetaan kehittämään itseäni organisaatiossa ryhmä täysin eri mieltä ja olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 6-10 vuotta ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 20). Minua

kannustetaan kehittämään itseäni organisaatiossa ryhmät täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä, sekä olen ollut organisaatiossa töissä ryhmä 3-5 vuotta ovat hyvin lähellä toisiaan (Kuvio 20). Näillä ryhmillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



Kuvio 21 korrespondenssianalyysi työvuoDET organisaatiossa ja sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä 6-10 vuotta ja ryhmä täysin eri mieltä kysymyksen sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa vastaukset ovat toisiaan lähellä (Kuvio 21). Siten näillä on mahdollisesti tekemistä toistensa kanssa.



Kuvio 22 korrespondenssianalyysi olen ollut töissä organisaatiossa ja olen sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaationmuutoksen jälkeen organisaatiossa

Olen ollut organisaatiossa töissä kysymyksen vastaus ryhmä yli 10 vuotta töissä ja täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä ryhmät olen sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaation muutoksen jälkeen organisaatiossa vastaus ryhmät ovat toisiaan lähellä (Kuvio 22). Siten näillä on mahdollisesti tekemistä keskenään.

5.3 Avoimien kysymysten vastaukset

Avoim kysymys	Lainaukset	Saturaatio
Mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa?	"Avoin keskustelu kulttuuri"	3
Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	"Kaikki negatiivisuus ja meteli muutoksen ympärillä", "Jatkuva valittaminen".	7
Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia?	-	0
Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekevän toisin muutoksen läpiviennissä?	Selkeämpi viestintä miksi tehdään muutos, "Vaikutukset olisi syytä henkilökunnan suuntaan viestiä paremmin".	16
Miten mielestäsi on status quo vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa?	"Kaikki muutokset perustellaan pelkästään muutoksentarpeella", "Asiassa oli paljon epätietoisuutta, pelkoa tulevasta ja omasta jaksamisesta".	5

Taulukko 4 Kehystämisen vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturaativuudesta

Avoimien kysymysten vastauksien saturaativuuden esitelty (Taulukko 4) liittyen kehystämisen vaikutukseen status quo vinoumassa organisaatiomuutoksessa etukäteen valitulla

sisällönanalyysin mukaisella aihepiirillä. Lisäksi taulukossa (Taulukko 4) on esitelty myös suoria lainauksia vastauksista.

Avoin kysymys	Lainaukset	Saturaatio
Mitä arvostan eniten organisaatiossa?	"Työkaverit".	49
Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	"Muutos tapahtui liian nopeasti", "Tuntuu, että työnantaja ei luota työntekijöihin".	21
Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia?	"Johtajan vaihtuminen".	6
Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekevän toisin muutoksen läpiviennissä?	"Henkilöstön aito kuunteleminen, nyt asiat oli päätetty etukäteen tehtäväksi", "Suorittavan portaan aito ja oikea kuuntelu".	14
Miten mielestäsi on status quo vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa?	"Liian paljon uusia asioita pienen ajan sisällä", "Henkilökunta tekee työtänsä useiden eri mallien summana".	20

Taulukko 5 Status quo vinouman vaikutus ilmeni vastausten saturoituvuudesta

Avoimien kysymysten vastauksien saturoituminen on esitelty (Taulukko 5) liittyen status quo vinouman vaikutukseen organisaatiomuutoksessa etukäteen valitulla sisällönanalyysin mukaisella aihepiirillä. Lisäksi taulukossa (Taulukko 5) on esitelty myös suoria lainauksia vastauksista.

Avoin kysymys	Lainaukset	Saturaatio
Mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa?	-	0
Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	"Palkaton ruokatunti", "Työhön sitoutumisen lisääntyminen".	10
Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia?	-	0
Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekevän toisin muutoksen läpiviennissä?	-	0
Miten mielestäsi on status quo vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa?	"Uusi työkuva on vain todella epäselvä ja tarpeeton, sekä vaarallinen", "Työsuhteiden heikennykset ovat lisänneet muutosvastarintaa, koska iso osa muutoksista on negatiivisia".	12

Taulukko 6 Tappioiden välttely vinouman vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturoituvuudesta

Avoimien kysymysten vastauksien saturaotuminen on esitelty (Taulukko 6) liittyen tappioiden välttelyvinouman vaikutukseen status quo vinoumassa organisaatiomuutoksessa etukäteen valitulla sisällönanalyysin mukaisella aihepiirillä. Lisäksi taulukossa (Taulukko 6) on esitelty myös suoria lainauksia vastauksista.

Avoin kysymys	Lainaukset	Saturaatio
Mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa?	"En mitään työ on arvotonta."	5
Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa?	"Työ on merkityksetöntä, pirstaleista, eikä työlle anneta arvoa", "Epäselvät ohjeet tai ohjeiden täydellinen puuttuminen".	11
Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia?	"Työtä nyt on vuosiksi eteenpäin", "Että muutokset itse työssä ei kuitenkaan olleet niin radikaaleja, kuin ensin sai vaikutelman".	24
Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekävän toisin muutoksen läpiviennissä?	"Palautetta hyvästä työstä, ja myös rakentavaa palautetta tarvittaessa"	16
Miten mielestäsi on status quo vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa?	-	0

Taulukko 7 Ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturaotuvuudesta

Avoimien kysymysten vastauksien saturaotuminen on esitelty (Taulukko 7) liittyen ankkurointi vinouman vaikutukseen status quo vinoumassa organisaatiomuutoksessa etukäteen valitulla sisällönanalyysin mukaisella aihepiirillä. Lisäksi taulukossa (Taulukko 7) on esitelty myös suoria lainauksia vastauksista.

6 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa käydään läpi tulokset ja teoria johtaen näistä johtopäätelmiä, miten status quo vinouma on vaikuttanut organisaatiomuutoksessa organisaatiossa. Luvun lopussa on lisäksi pohdintaa jatkotutkimusaiheista, itsearviointi tutkimuksen tekemisestä, sekä arviointia tutkimuksen luotettavuudesta.

Status quo vinouman löysivät tutkimuksessaan ensimmäisen kerran Samuelsson ja Zeckhauser (1988, 8). He kuvailivat sitä tilana missä pitäydytään aiemmassa taikka ei tehdä

kirjaimellisesti mitään. Status quoon liittyy heidän mukaansa useampi ihmisten ajatteluun ja päättelyyn liittyvä vinouma. Valintoja tehdessään on ihmisillä taipumuksena painottaa nykytilaa epävarman tulevaisuuden sijaan. Status quo vinouma ilmenee ihmisissä siten, että he haluaisivat asioiden pysyvän muuttumattomina, he eivät halua ottaa aktiivista roolia muutoksessa taikka muuttuakseen. Ihmiset pysyvät mieluummin passiivisina, jolloin asiat pysyvät muuttumattomina tai vain tapahtuvat. Toisinaan ihmisillä on myös vaikeuksia luopua aiemmasta päätöksestään asian suhteen. Ihmisten passiivisuus, jopa hyvin tärkeissäkin päätöksissä, vaikka muutos itsessään ei vaatisi juurikaan resursseja ei ole epätavallista. Siihen liittyy heidän mukaansa ihmisten halu suojella itseänsä päätöksen tekemiseen liittyvältä katumukselta, sekä negatiiviselta kritiikiltä, joille olemme alttiita, kun teemme päätöksen emmekä vain pidäydy nykytilassa. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 8.)

Kyky luoda ja jakaa visio organisaatiolle, mikä koetaan merkitykselliseksi, sekä on ymmärrettävä, on muutoksessa erittäin tärkeää. Visio on siten yksi keino taistella status quon inerttia vastaan ja saada henkilökunta mukaan muutokseen. (Kotter 2008, 13-16; Bush & Glover 2003, 4, 12-13.) Työyhteisölle muutos on aina haaste. Onnistuneen muutoksen kulmakivi on saada aikaan luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä henkilöstön ja johdon kesken. Tätä hyödyntäen kyetään vähentämään pelkoa ja ahdistusta muutosta kohtaan, kasvattaa turvallisuuden tunnetta, sekä yhteishenkeä, vähentäen samalla myös valvonnan tarvetta ja samalla kritiikkiä itse muutosta kohtaan. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät kykenevät sopeutua nopeammin organisaation muutokseen ja sitoutua niiden läpiviemiseen. Muutoksessa positiivisten viestien läpiviemi on olennaista. (Mattila 2007, 135-136.)

Sitoutuneella työntekijällä ja organisaatiolla on yhteisiä jaettu arvoja ja että sitoutunut työntekijä toivoo muille organisaation jäsenille hyvää ja hän tekee valintoja organisaation etua silmällä pitäen. (Schrag 2001, 62-64). Sitoutuminen organisaation näkyvä kykyä sietää väliaikaista tyytymättömyyttä työhön, kun taas vähemmän sitoutunut työntekijä vaihtaa varsin nopeasti työtä väliaikaisessakin tilanteessa. Samoin osaan työnkuvastaan ollessaan tyytymätön, kykenee sitoutunut työntekijä tekemään myös tuon osan työstänsä ilman, että tyytymättömyys kasvaa. Sitoutuneella työntekijällä on halu olla osa organisaatiota ja kuulua työyhteisöön. (Jokivuori 2004, 290-292.) Sitoutuminen on yksilön kykyä samaistua organisaation arvoihin, sekä tavoitteisiin. (O'Reilly & Chatman 1986, 497-498). Työntekijän kokiessa positiivisia tunteita organisaatiota tai omaa työtänsä kohtaan kasvattaa se heidän sitoutumistansa, sekä halua tehdä enemmän kuin mitä heidän työnsä edellyttää. Sitoutumisen vaikutus näkyy koko organisaatiossa haluna joustaa ja tehdä parhaansa kaikissa tilanteissa. (Avey ym. 2008, 53-54.)

Hyvin suuri osa monivalintakysymyksiin (taulukko 3) vastanneista koki olevansa edelleen sitoutunut organisaation tavoitteisiin, hieman suurempi osa koki sitoutumisensa vaihtelevaksi ja

vain 5/57 vastaajasta koki, ettei enää ole lainkaan sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaatiossa, kesän 2021 muutoksen jälkeen.

Johtajien ja esihenkilöiden hyvästä valmistautumisesta hyötyy koko organisaatio, koska se edistää vuorovaikutteista keskustelua, mikä vie muutosta eteenpäin, sekä tuo mahdolliset epäkohdat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esiin. Samalla myös osallistamisen, sekä kuulukuksi tulemisen tunteet kasvavat henkilöstöllä. Henkilöstön pohtiessa yhdessä johdon kanssa ratkaisuja kasvaa yksilön oma kyvykyys joustaa ja nousta takaisin jaloilleen takaiskuista. Onnistumisista ja takaiskuista noustessa ylös kasvaa työyhteisön ja yksilön kokemus ja työkalupakki, miten selvitä erilaisista haasteista ja mitä niiden selvittäminen vaatii. Kuulluksi tulemisen kokemuksen vaikutuksen organisaation muutokseen, muutosta edistävänä tekijänä, näin vaikuttaen organisaation muutoksessa status quo vinoumaan muutosta edistävästi. (Alahuhta 2015, 62, 81; Bandura 1997, 210-211.)

Monivalintakysymykseen (taulukko 3) koen, että minua on kuultu kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa 31/57 vastaajasta koki olevansa täysin eri mieltä ja vain 1/57 vastasi, että oli kokenut, että oli tullut täysin kuulluksi. Korrespondenssianalysissä (Kuvio 4) voidaan nähdä, että vastaaja ryhmänä naiset kokivat muita ryhmiä useammin, ettei heitä ollut kuultu muutoksen aikana lainkaan. Korrespondenssianalysissä (Kuvio 19) voidaan nähdä, että 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat useammin, ettei heitä ollut kuultu muutoksen aikana lainkaan kuin muut ryhmät. Toinen havainto on, että mikään ryhmä ei ollut lähellä täysin samaa mieltä ryhmää. Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekevän toisin muutoksen läpiviennissä (taulukko 5), kysymyksessä saturoitui 14 kertaa status quo vinoumaan suoraan liittyvät vastaukset. Avoimissa vastauksissa esille nousi vahvasti henkilökunnan kuulukuksi tulemisen kokemus. Työntekijän kokiessa, ettei tullut kuulluksi organisaation muutoksessa on sillä ollut status quo vinoumaa vahvistava vaikutus kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa, tämä kokemus oli vahvinta etenkin ryhmissä naiset (kuvio 4), sekä 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaajien keskuudessa (kuvio 20).

Työntekijän resilienssin, joka kuvaa muun muassa hänen kykynsä mukautua tilanteisiin. Henkilöt, jotka ovat muutosmyönteisiä ja kykenevät johtamaan omaa tekemistään eivät tarvitse erityistä ohjausta ja palautetta työstänsä pärjätäkseen työn muutoksissa, hekin kuitenkin tutkimuksen mukaan pärjäävät paremmin saadessaan palautetta ja tukea esihenkilöltänsä. Mitä alempi henkilön oma kyky lähteä muutokseen mukaan ja halu säilyttää näin ollen status quo oli, sitä enemmän he hyötyivät esihenkilön tuesta ja palautteesta työntekemisestään organisaation muutosten aikana. Esihenkilön tuki ja antama palaute oli tässä ryhmässä olennaista. Esihenkilöt ovat muutoksen läpiviemisessä keskeisessä roolissa. Etenkin suurissa, sekä stressaavissa organisaatiomuutoksissa työntekijät hakevat esihenkilöstä turvaa epävarmuutta ja jopa pelkoja herättävissä organisaation muutostilanteissa, psykologinen tarve johtajuudelle organisaation muutostilanteissa on ilmeinen. (Kuntz ym. 2017, 420, 430; Alahuhta 2015, 79.)

Esihenkilöiden roolin työntekijöiden tukemisessa organisaation muutoksessa. Tuen esihenkilöiltä merkitys kasvaa vielä lisää, jos työntekijän kyky lähteä muutokseen on keskimääräistä heikompi. Tutkimuksessaan he toivat ego-resilienssi käsitteen, mitä kautta he arvioivat yksilön muutos kyvykkyyttä organisaation muutosten yhteydessä. Esihenkilöiden kyvykkyteen tukea työntekijöitä organisaation muutoksissa panostamisessa havaittiin tutkimuksessa selkeää tarvetta, tässä onnistuttaessa pystytään tutkimuksen mukaan vaikuttamaan työntekijöiden luontaiseen käytökseen vastustaa muutosta huomioiden myös erilaiset ajattelun vinoumat, sekä työntekijöiden tunnepohjaiseen muutoksen vastustamiseen. (Ferreira ym. 2017, 105-106, 119.) Organisaatiossa tuen saanti tuodaan monesta eri kulmasta esiin muutosta edistävänä tekijänä. Johdon täytyy olla hyvin valmistautunut perustelemaan muutoksen tarvetta, jotta kokemus, että johto tietää mitä tekee, on olemassa henkilökunnalla, kritiikkiä täytyy kestää ja rohkeutta keskustella suoraan ja avoimesti vaikeistakin aiheista. Huomioitavaa on, että palautteen antaminen koetaan myös esihenkilön tukena. (Alahuhta 2015, 10, 19-20, 28, 82, 95; Krishnan 2018, 95, 98-103.)

Monivalintakysymyksien (taulukko 3) koen, saaneeni tukea organisaation johdolta kesän 2021 muutoksessa 20/57 vastaajasta vastasi olevansa täysin eri mieltä ja vain 2/57 vastasi, että oli kokenut, että oli saanut hyvin tukea. Koen, saaneeni tukea organisaatiossa esihenkilöltäni kesän 2021 muutoksessa 12/57 vastaajasta vastasi olevansa täysin eri mieltä ja 9/57 vastasi, että oli kokenut, että oli saanut hyvin tukea esihenkilöltänsä.

Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 7) voidaan nähdä, että esihenkilön tuen saaneen kokemus, sekä johdolta tuen saannin kokemus kohtasivat varsin hyvin. Kuvioissa voidaan nähdä, että samat vastaajaryhmät kokivat, etteivät olleet saaneet tukea esihenkilöltä tai johdolta kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa. Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 1) voidaan nähdä, että miehet kokivat useammin, etteivät olleet saaneet lainkaan johdolta tukea organisaation muutoksen aikana kuin naiset. Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 10) voidaan nähdä, että töissä organisaatiossa 6-10 vuotta olleet kokivat useammin, etteivät olleet saaneet lainkaan johdolta tukea organisaatiossa muutoksen aikana. Täysin samaa mieltä ryhmä oli täysin erillään muista ryhmistä (Kuvio 10).

Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 2) voidaan nähdä, että miehet kokivat useammin, etteivät olleet saaneet lainkaan esihenkilöltänsä tukea kesän 2021 organisaation muutoksen aikana, kun taas naiset kokivat saaneensa useammin hyvin tukea esihenkilöltänsä. Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 11) voidaan nähdä, että 6-10 vuotta organisaatiossa töissä olleet vastaajat kokivat useammin, että eivät olleet saaneet tukea esihenkilöltänsä organisaatiossa muutoksessa kesällä 2021. Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia kysymyksen vastauksissa (taulukko 5) saturoitui 6 kertaa status quo vinoumaan liittyvät vastaukset. Vastauksissa nousi esille uusi johtaja. Avoimissa kysymyksissä (taulukko 5) saturoitui 49 kertaa työkaverit kysymyksessä mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa.

Kokemus tuen saamisesta organisaatiossa muutoksessa on status quo vinoumaa heikentävä ja siten muutoksen näkökulmasta muutosta edistävä vaikutus. Vastajat eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa johdolta riittävästi tukea organisaation muutoksessa kesällä 2021 (taulukko 3). He eivät kokeneet saaneensa hyvin tukea myöskään esihenkilöiltänsä organisaationmuutoksessa. Molempien kysymysten vastauksissa korostui etenkin 6-10 vuotta työssä olleiden ryhmässä kokemus, että tukea ei ollut saatu esihenkilöltä tai johdolta kesän 2021 organisaation muutoksessa (kuvio 11). Samoin vastaaja ryhmän miehet kokivat useammin kuin naiset saaneensa riittämättömästi tukea organisaation muutoksessa (kuvio 2). Avoimissa vastauksissa esihenkilön tuki tai johtamisen muutos tuli esiin parhaina asioina, mutta saturaatio (taulukko 5) oli verraten vähäinen muihin asioihin verrattuna.

Muutosta viedään eteenpäin, vaikuttamalla ihmisiin suoralla vuorovaikutuksella. Henkilökunnan kokiessa, etteivät saa toivomaansa tukea organisaation johdolta, he helposti etsivät sitä muualta organisaatiossa. (Laurila 2017, 207-208; Postmes ym. 2001, 231). Monivalintakysymykseen (taulukko 3) koen, saaneeni tukea organisaation työyhteisöltä kesän 2021 muutoksessa vain 5/57 vastaajasta vastasi olevansa täysin eri mieltä. Korrespondenssianalyyssissä (Kuvio 3) voidaan nähdä, että naiset kokivat saaneensa useammin hyvin tukea organisaation muutoksessa työyhteisöltä. Työyhteisöltä saatu tuki on usein status quo vinouman näkökulmasta ristiriitaista, se kertoo, että henkilökunta ei ole saanut tarvitsemaansa tukea organisaation esihenkilöiltä ja johdolta, jolloin tukea etsitään muualta. Usein muualta kuin organisaation esihenkilöltä tai johdolta saatu tuki on status quo vinoumaa vahvistavaa luonteeltaan.

Jatkuva muutos ja toistuvat päällekkäiset muutokset organisaatiossa väsyttävät henkilökuntaa, henkilöstö loppuun palaa ja haluaa vaihtaa työtä jatkuvassa muutos ahdistuksessa. Yhdessä muutoksen suunnittelulla on suuri merkitys, se edesauttaa, että henkilökunnalla on mahdollisuus pysyä muutoksissa mukana sopeutumalla. (Pluta & Rudawska 2016, 294-299; Nesterkin, 2021, 578-579.) Monivalintakysymykseen mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin (Taulukko 3) vain 5/57 vastaajasta koki, että muutoksia tapahtuu heille sopivaan tahtiin. Lisäksi kysymykseen minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa vastanneista vain 9/57 koki, että he ehtivät sopeutua hyvin muutoksiin kesän 2021 muutoksissa. Korrespondenssianalyyssissä (Kuvio 9) nähdään, että vastaajat ketkä kokevat muutosten tapahtuvan itselle sopivaan tahtiin, kokevat useammin myös, että heillä on ollut riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin. Myös kokemus, että muutoksia tehdään vastaajalle sopimattomaan tahtiin ja kokemus, että muutoksiin sopeutumiseen ei ole ollut riittävästi aikaa koostuvat mahdollisesti samoista vastaajista. Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa kysymykseen (taulukko 5) saturoitui 21 kertaa status quo vinoumaan suoraan liittyvät vastaukset. Vastauksissa tuli esiin, ettei työnantaja luota työntekijöihin ja että muutos tapahtui liian nopeasti. Miten mielestäsi on status quo vinouma on vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa (taulukko 5) vastauksissa saturoitui status quo vinouma 20 kertaa. Vastauksissa liian paljon muutoksia liian

lyhyessä ajassa, sekä vastaajat kokivat, ettei aiempia muutoksia ollut ajettu kunnolla sisään ja henkilökunta tekee töitä eri mallien summana, tulivat vahvasti esille.

Muutosmyönteisyyden vaikutus organisaation muutoksessa. Muutosmyönteiset henkilöt kykenevät lähtemään mukaan helpommin organisaation muutokseen, sekä johtamaan itseään muutoksen läpi. (Kuntz ym. 2017, 430). Hyvinkin haastavien ja monimutkaistenkin organisaation muutoksenkin aikana transformationaalisella johtamisella kyettiin tukemaan työntekijöiden kykyä ja halua kehittää, sekä tuottaa uusia innovaatioita. Avoimuus muutokselle ja kehitykselle, sekä muutosmyönteisyys vaikuttavat status quoon muutosta edistävästi ja näiden puute vaikuttaa status quo vahvistavasti. (Feng ym. 2016, 856, 868-871.) Employee voice, josta transformationaalinen johtaja osaa huolehtia ja näin kykenee pitämään työntekijöitä paremmin avoimena muutokselle, sekä halulle tehdä asioita paremmin ja tuottaman kehitysehdotuksia. (Zhang & Inness 2019, 1, 110-112).

Monivalintakysymykseen (taulukko 3) työyhteisöni organisaatiossa on muutosmyönteinen vastanneista vain 1/57 vastaajasta koki, että työyhteisö organisaatiossa on muutosmyönteinen. Monivalintakysymykseen (taulukko 3) koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa vastanneista vain 3/57 koki, että muutos on mahdollisuus organisaatiossa ja 12/57 vastaajasta ei koe muutoksia mahdollisuutena organisaatiossa. Monivalintakysymykseen (taulukko 3) ilmapiirimme kannustaa ehdottamaan muutoksia organisaatiossa vastanneista ei kukaan kokenut, että organisaation ilmapiiri kannustaisi ehdottamaan muutoksia ja 18/57 vastaajasta kertoi, että ilmapiiri ei kannusta ehdottamaan muutoksia organisaatiossa. 18/57 vastaajasta koki, ettei heitä kannusteta kehittämään itseänsä organisaatiossa ja vain 8/57 vastaajista koki, että heitä kannustetaan kehittymään organisaatiossa. Korrespondenssianalyyssissä (Kuvio 12) huomataan, että muutoksen onnistumisen kokemus oli vahvinta yli 10 vuotta töissä olleille vastaajille. 2 vuotta tai alle töissä (Kuvio 12) oleille työntekijöille organisaation muutoksen onnistumisen kokemus oli kaikista ryhmistä ristiriitaisin. Vastaajat kokivat muutoksen olleen joko hyvin onnistunut tai että muutos ei ollut onnistunut lainkaan. Korrespondenssianalyyssissä (Kuvio 15) huomataan, että organisaatiossa muutosmyönteisyyden kokemus organisaatiossa oli vahvinta 2 vuotta tai alle töissä olleille vastaajille. 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat muita useammin että, muutos ei ole mahdollisuus organisaatiossa.

Muutoksille myönteinen ilmapiiri organisaatiossa, sekä jos organisaatiossa olisi muutokset mahdollisuutena kokeva ilmapiiri vähentäisivät status quo vinouman vaikutusta edistäen muutosta. Kokemus, että muutokset olisivat mahdollisuus organisaatiossa edistäisi myös muutosta organisaatiossa. Nyt pääosa vastaajista kuitenkin koki, että organisaation ilmapiiri ei ole muutoksille myönteinen, eikä muutosta organisaatiossa nähdä mahdollisuutena. Poikkeuksiakin oli, muutoksille myönteisin, sekä muutoksen onnistumisen kokemus oli vahvinta yli 10 vuotta töissä olleiden vastaajien keskuudessa organisaatiossa (Kuvio 15), lisäksi 2 vuotta tai vähemmän töissä organisaatiossa olleet kokivat useammin muutosmyönteisyyttä.

Monivalintakysymyksien vastauksista kuitenkin voidaan todeta, että organisaatio ei ole vastaajien kokemuksina muutosmyönteinen ja organisaatiossa ilmapiiri ei kannusta pääosin vastaajia ehdottamaan muutoksia.

18/57 monivalintakysymykseen (Taulukko 3) vastanneista ei ollut tehnyt muutosehdotusta koskien omaa työtään tai 34/57 vastaajasta (Taulukko 3) ei ollut tehnyt muutosehdotusta koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa. 3/57 vastaajasta ei kaivannut muutosta omaan työnkuvaansa ja 43/57 vastaajasta kaipasi vähintäänkin jonkinlaista muutosta omaan työn kuvaansa organisaatiossa (Taulukko 3). 29/57 vastaajaa koki (Taulukko 3), että muutos ei ollut onnistunut lainkaan ja 27/57 vastaajaa koki, että muutos oli vain osittain onnistunut. Vain 1/57 (Taulukko 3) vastaajista koki, että muutos organisaatiossa oli onnistunut.

6-10 vuotta (Kuvio 16) organisaatiossa työskennelleet kokivat useitten, että heidän työkuvasansa on tarvetta muutokselle. 10 vuotta tai yli organisaatiossa (Kuvio 17) työskennelleet vastasivat useammin, että olivat tehneet muutosehdotuksen omaan työnkuvaansa. 6-10 vuotta Organisaatiossa (Kuvio 17) työskennelleet kokivat tehneensä jonkinlaisia muutosehdotuksia omaan työnkuvaansa. 6-10 vuotta (Kuvio 18) organisaatiossa työskennelleet vastasivat useammin, etteivät olleet tehneet lainkaan muutosehdotusta toisen ammattiryhmän työnkuvaan. Korrespondenssianalyysi (Kuvio 8) tuo esille, että muutosehdotuksia omaan työhön tai muutosehdotuksia koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa tekevät usein samankaltaiset ryhmät, he eivät välttämättä koe omakseen tai löydä keinoja tuoda muutosehdotuksia esille ja kehittää omaa työtään tai toisen ammattiryhmän työtä.

Halu kehittää ja tuottaa innovaatioita ovat muutosta organisaatiossa edistäviä tekijöitä. Useimmat vastaajista eivät olleet kuitenkaan tehneet omaa työtään tai toisen ammattiryhmän työtä koskevaa muutosehdotusta organisaatiossa (taulukko 3). Pääosa vastaajista kaipasi kuitenkin vähintäänkin jonkinlaista muutosta omaan työn kuvaansa (taulukko 3), täysin eri mieltä vastaus oli omana ryhmänään eikä sillä ollut tekemistä muiden ryhmien kanssa. 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleessä vastaajaryhmässä muiden työtä koskevia muutosehdotuksia ei tehty usein (Kuvio 18). Korrespondenssianalyyseistä (Kuvio 20) voidaan todeta, että erityisesti vastaajista ryhmänä 6-10 vuotta organisaatiossa töissä olleet vastaajat kokivat muita useammin, ettei heitä kannusteta kehittämään itseänsä organisaation muutoksen jälkeen kesällä 2021. Kuitenkaan muutos tarpeet eivät tule ilmaistuksi jostakin syystä, tässä yhtenä syynä voi olla, ettei organisaation ilmapiiri ole muutoksille myönteinen (Taulukko 3). Näin ollen voidaan todeta, että työntekijöiden haluttomuus innovoida ja kehittää omaa tai organisaation muiden ammattiryhmien työtä vahvasti status quo vinouman vaikutusta organisaation muutoksessa.

Kehyksen vaikutuksella ihmisten päätöksen tekemisessä on taustalla erilaisilla tavoilla valintatilanteen vaihtoehtojen esitleminen. Tässä tulee esiin asian esittely ja kehystämisen

vaikutus valmiiksi negatiivisessa tai positiivisessa valossa ja suhtautuminen riippuu viestin vastaanottajan omista lähtökohdista ja suhteesta valittaviin asioihin. Tappion kokemuksen ollessa kaksi kertaa raskaampi on hyötyjen oltava siten yksilön kokemana siis yli kaksi kertaa enemmän. (Kahneman & Tversky 1979, 280-284.) Muutoksesta avoimesti viestittäessä työntekijät pystyivät huomioimaan muutkin kuin negatiiviset näkökulmat helpommin muutosviestinnässä, kun asiat oli käyty etukäteen heidän kanssansa läpi ja osallistettu muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Sen 2017, 147-149). Pitäisi keskittyä tuomaan ymmärrystä mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle, yksilöille, asiakkaille, mitä muutoksella on tarkoitus saavuttaa ja mitä muutoksen jälkeen ovat jokaisen yksilön ammattia koskevat odotukset organisaatiolla jo ennen muutoksen liikkeelle laittamista. Muutoksen syyt, taustat ja muutoksen vaikutukset työntekijän omaan työhön epäselviksi. (Beer ym. 1990, 3-5.) Viestiessä läpinäkyvästi taustoista ja syistä henkilökunnalle, se tavoittaa yksilöt vastaamalla heidän tiedon tarpeeseensa. Selkeästi ja ymmärretysti viestityt tavoitteet toimivat muutoksen ajureina vieden muutosta eteenpäin kaikkien ymmärtäessä oman työnsä merkityksen jatkossa suhteessa organisaatioon, työkavereihin, sekä asiakkaisiin. (Van de Heuvel ym. 2016, 265, 272-273, 278.)

Hyvin esitelty ja määrätietoisesti viestitty organisaation muutos ehkäisee status quo vinouman vaikutusta. (Alahuhta 2015, 24-25; Kahneman 2021, 120-127, 448-449). Organisaation muutoksesta viestiessä pitää keskittyä sisältöön, viestin toistaminen on olennaista muutoksen eteenpäin viemisen kannalta. Yhdenmukainen viestintä muutoksesta organisaatiossa edistää työntekijöitä sisäistämään tiedon paremmin ja mahdollistaa työntekijältä toivotun toiminnan onnistumisen edistää status quon muutosta. (Alahuhta 2015, 21-22.) Viestiessä läpinäkyvästi taustoista ja syistä henkilökunnalle, se tavoittaa yksilöt vastaamalla heidän tiedon tarpeeseensa. Selkeästi ja ymmärretysti viestityt tavoitteet toimivat muutoksen ajureina vieden muutosta eteenpäin kaikkien ymmärtäessä oman työnsä merkityksen jatkossa suhteessa organisaatioon, työkavereihin, sekä asiakkaisiin. (Van de Heuvel ym. 2016, 265, 272-273, 278.)

Merkittävä osa 40/57 vastaajasta (taulukko 3) ei ollut täysin ymmärtänyt muutoksen syitä kuin osittain. 8/57 vastaajasta ei ollut ymmärtänyt lainkaan muutoksien syitä organisaatiossa. Vain 9/57 koki ymmärtäneensä muutokseen liittyvät syyt täysin. Korrespondenssianalyyssissä (Kuvio 13) tulee esiin, että naiset kokivat, etteivät olleet ollenkaan tai osittain eivät olleet ymmärtäneet muutoksen syitä organisaatiossa. Voidaan siis todeta, että ryhmänä naiset kokivat muutoksen syistä vahvemmin epäselvyyttä vastaajien keskuudessa, viesti on saavuttanut paremmin muut ryhmät. Kehystämisen vaikutus saturoitui 16 kertaa avoimessa kysymyksessä (taulukko 4), kysymyksessä minkä asian toivoisit organisaatiossa johdon tekevän toisin muutoksen läpiviennissä. Näissä nousivat esille selkeämmän viestinnän tarve muutoksen syistä ja miten organisaation muutos vaikuttaa juuri yksilön työtehtäviin. Kehystämisen vaikutus status quo vinoumassa saturoitui 5 kertaa, miten mielestäsi on status quo vinouma on vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa kysymyksessä (taulukko 4), vastauksissa muutoksen perustelut ja epätietoisuus nousivat näissä esille. Kehystämisen vaikutus

status quo vinoumassa saturoitui myös 7 kertaa (taulukko 4) kysymyksen mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa. Kysymyksen vastauksissa nousi esille jatkuva negatiivisuus ja meteli muutoksista, sekä jatkuva valittaminen.

Ankkurointi vaikutus on uudesta asiasta meidän ensimmäinen havaintomme ja se saa suhteetoman suuren painoarvon, kun pitää arvioida uutta asiaa tai siihen liitettyä asiaa. Ankkurointi vinouma toimii intuition pohjalta tai se on kiintopiste mistä lähdetään liikkeelle ajattelussa tai se voi olla jotakin mihin juuri nyt olemassa olevaa tilannetta verrataan, jolloin siinä käytetään harkintaa osana päättelyä ja ajatusprosessia. (Kahneman 2011, 118-124.) Ankkurointi muodostaa status quoon rinnastettavan vertailupisteen organisaation muutoksessa. (Harker 2016, 127-137).

Ankkurointia voidaan muutoksen yhteydessä käyttää myös muutosta edistämässä organisaatiossa. Muutokseen täytyy tällöin liittää selkeät työnläheiset mittarit, joilla työntekijän suoritusta mitataan. Työntekijät voivat verrata omaa onnistumista esimerkiksi henkilökunnan tai ammattiryhmän keskiarvoon ja kokea onnistumista myös tätä kautta. Samalla esihenkilöt saavat käyttöönsä työkalun, jolla pystyvät antamaan konkreettista positiivista palautetta, sekä ohjaamaan työntekijän kehityskohteita muutoksen vaatimaan suuntaan. (Alahuhta 2015, 19-20.) Suorituksen vertaileminen muodostaa myös kilpailuasetelman organisaation sisällä näin edistäen muutosta, tähän voidaan liittää myös palkitsemista mukaan. Palkitsemisen pitää kuitenkin olla työntekijäkohtaista, jotta edistymistä voidaan tukea tätä kautta. (Beshears & Gino 2015, 57-59, 61.)

Henkilökunnan täytyy ja heillä on tarve saada palautetta työstänsä ja siinä onnistumisessa, jotta hän voi olla luottavainen, että hän toimii organisaation toivomalla tavalla. Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä ohjaa toivottuun toimintaan, lisäksi ohjaaminen oikeaan suuntaan, jos havaitaan vanhoja toimintamalleja ohjaaminen ja valvonta vievät muutosta eteenpäin ja edistää status quon muutosta. Palautteen antaminen työntekijälle koetaan myös arvostuksena hänen työtänsä kohtaan. Palaute tarjoaa työntekijälle myös mahdollisuuden kehittyä hänen työssään organisaation toivomaan suuntaan. (Alahuhta 2015, 10, 19-20, 26-28, 82, 95; Krishnan 2018, 95, 98-103.)

Työntekijällä on tarve saada palautetta työstänsä, jotta hän voi luottaa toimivansa organisaation toivomalla tavalla. Palautteen antaminen työntekijälle koetaan myös arvostuksena hänen työtänsä kohtaan. Palaute tarjoaa työntekijälle myös mahdollisuuden kehittyä hänen työssään organisaation toivomaan suuntaan. (Alahuhta 2015, 26-28.) Palaute omasta työstä, etenkin muutosprosessin aikana on olennaista, sillä tuetaan työntekijän siirtymistä uuteen tapaan tehdä työtä. Jos palaute jää antamatta tai saamatta riski vanhaan palaamiseen kasvaa ja muutos ei ainakaan yksilön toiminnan osalta toteudu. (Avey ym. 2008, 53-54, 64-65; Bandura 1997, 195-197, 210-211.)

Monivalintakysymyksien vastauksissa (taulukko 3) ankkurointi vinouma status quo vinoumassa vaikuttavana tekijänä toi 53/57 vastaajaa, esille etteivät olleet saaneet riittävästi palautetta organisaation muutoksen aikana tekemästensä työstä, vastaajista 26/57 koki ettei ollut saanut palautetta lainkaan työnsä tekemisestä organisaation muutoksen aikana. Lisäksi työnsä arvostamista koki 3/57 vastaajasta (Taulukko 3) organisaation muutoksen jälkeen, 54/57 koki että heidän työtänsä arvostetaan korkeintaan ajoittain, heistä 19 koki ettei heidän työtänsä arvosteta enää ollenkaan kesän 2021 organisaation muutoksen jälkeen ja vain 3/57 koki, että heidän työtänsä arvostetaan organisaation muutoksen jälkeen. Korrespondenssianalyysistä (Kuvio 5) voidaan todeta, että erityisesti vastaajista ryhmänä naiset kokivat, etteivät saaneet palautetta työstänsä. Ryhmänä miehillä on toisen suuntainen kokemus ryhmänä, he useammin kokivat useammin saaneensa jonkinlaista palautetta työnsä tekemisestä organisaation muutoksen aikana.

Korrespondenssianalyysissä (Kuvio 14) 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat useammin, etteivät heidän työtänsä arvosteta organisaatiossa, enää muutoksen jälkeen. 2 vuotta tai vähemmän talossa työskennelleet kokivat, että heidän työtänsä arvostetaan organisaatiossa muutoksen jälkeen. 2 vuotta tai vähemmän talossa (kuvio 14) työskennelleet kokivat muita useammin, että heidän työtänsä arvostetaan edelleen ja yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleille (kuvio 14) oli useammin kokemus, että heidän työtänsä arvostetaan ainakin jonkin verran organisaation muutoksen jälkeen kesällä 2021. Johtopäätöksiä voidaan todeta, että naisille palautteen saamattomuus on ollut status quo vinoumaa vahvistava vaikutus useammin. Lisäksi 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat muita useammin, ettei heidän työtänsä enää arvosteta kesän 2021 muutoksen jälkeen ja siten kokemus on ollut tässä ryhmässä status quo vahvistava vaikutukseltaan. 2 vuotta tai vähemmän organisaatiossa työskennelleet kokivat muita useammin, että heidän työtänsä arvostetaan edelleen, heillä arvostuksen kokeminen edelleen on useammin ollut kokemuksena status quon muutosta edistävä.

Monivalintakysymyksien vastauksissa (taulukko 3) ankkurointi vinouma status quon vaikuttavana tekijänä 33/57 vastaajasta toi kokemuksensa esiin, että eivät saaneet lainkaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä kesän 2021 organisaation muutoksen aikana. Lisäksi vain 8/57 vastaajasta koki, että heitä kannustetaan kehittymään organisaatiossa ja 18/57 toi esiin, että he eivät kokeneet lainkaan kannustamista kehittymään organisaatiossa. Korrespondenssianalyysistä (Kuvio 6) voidaan todeta, että erityisesti vastaajista ryhmänä naiset kokivat, etteivät saaneet tunnustusta hyvästä työstä organisaatiossa. Ryhmänä miehillä parempi kokemus tunnustuksen saamisesta hyvästä työstä useammin kuin naisilla organisaation muutoksen aikana. Korrespondenssianalyysistä (kuvio 21) voidaan todeta, että erityisesti vastaajista ryhmänä 6-10 vuotta organisaatiossa töissä olleet vastaajat kokivat muita useammin, että he eivät saaneet useammin tunnustusta hyvin tehdystä työstään organisaation muutoksessa kesällä 2021. 2 vuotta tai vähemmän organisaatiossa töissä olleet kokivat useammin, että heille annetaan

muita useammin tunnustusta hyvästä työntekeemisestä organisaation muutoksessa kesällä 2021.

Kokemus, ettei hyvästä työstä saa tunnustusta oli useammin naisten keskuudessa, lisäksi 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat muita useammin jäävänsä ilman tunnustusta (Kuvio 21). Vain kourallinen vastaajista kuitenkin toi esille (taulukko 5), että heitä kannustettiin aktiivisesti kehittymään työssään organisaation muutoksen aikana, siten vaikutus on ollut pääosin status quo vinoumaa vahvistava organisaation muutoksessa, lisäksi kehittymään kannustamisella on ollut pääosin status quo vinoumaa vahvistava vaikutus ankkurointi ilmiön kautta. Miehet ja 2 vuotta tai vähemmän organisaatiossa työskennelleet ovat kokeneet saavansa muita useammin tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Kokemukset ovat olleet muita useammin organisaatiossa muutosta edistäviä näissä ryhmissä ja siten status quo vinouman vaikutusta heikentäviä näissä vastaaja ryhmissä.

Monivalintakysymyksiä vastauksissa (taulukko 3) ankkurointi vinouma status quon vaikuttavana tekijänä 24/57 vastaajasta koki, että muutokset häiritsivät heidän työtehtäviensä hoitamista organisaatiossa ja 2/57 kertoi, että muutos kesällä 2021 organisaatiossa ei vaikuttanut lainkaan heidän työtehtävien hoitamiseen. Kokemus, että muutos häiritse liittyä, ettei yksilö ymmärrä mitä häneltä odotetaan ja, että hän ei mahdollisesti pysty itse vertaamaan tai arvioimaan omaa suoritustansa. Tulos kertookin, että vain 2/57 vastaajasta koki, ettei muutos ollut häirinnyt heidän työntekeänsä ja merkittävä osa kertoi sen häirinneen enemmän tai vähemmän. Epäselvyydet organisaation odotuksista työntekijää kohtaan kesän 2021 muutoksessa vahvistivat status quo vinoumaa ankkurointi vinouman kautta organisaation muutoksessa.

Avoimien kysymysten vastauksissa (Taulukko 7), minkä asian toivoisit organisaation johdon tekävän toisin muutoksen läpiviennissä kysymyksen vastauksissa, saturoitui 16 kertaa ankkurointi vinouman vaikutus status quossa. Avoimissa kysymyksissä tuotiin esille, että tunnustusta hyvän työn tekemisestä tarvitaan, sekä kokemus yksin jäämisestä muutoksen keskelle ja esihenkilötyöhön panostaminen koettiin tärkeänä. Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa kysymyksen vastauksissa (Taulukko 7) saturoitui 11 kertaa ankkurointi vaikutus status quo vinoumassa. Avoimissa vastauksissa nousi esille työn merkityksettömyys ja että sitä ei arvosteta, sekä että ohjeet olivat epäselvät tai niitä ei ole lainkaan. Mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa kysymyksen (Taulukko 7) vastauksissa saturoitui 5 kertaa ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa kokemuksena työn arvottomuudesta. Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia kysymyksen vastauksissa (Taulukko 7), saturoitui 24 kertaa ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa myös positiivisilla aiheilla. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että töitä on vuosiksi eteenpäin ja muutokset eivät olleet niin radikaaleja kuin ensi vaikutelma oli, sekä tehtävän kuvat koettiin selkeämmiksi. Positiivisiakin asioita nousi siis esille avoimissa kysymyksissä ja näillä on pystytty vaikuttamaan status quo vinoumaan sitä heikentävästi. Ankkurointi ilmiö (Taulukko 7)

kuitenkin saturoitui yhteensä 30 kertaa avointen kysymysten vastauksissa negatiivisesti. Lisäksi avoimien kysymysten vastaukset (Taulukko 7) kertovat vastaavista havainnoista kuin monivalintakysymyksissä vahvistaen päätelmää, että näissä asioissa vastaajat kokivat ongelmia. Pääosin ankkurointi vinouma status quo vinoumassa vahvisti status quon vinouman vaikutusta organisaation muutoksessa kesällä 2021.

Prospekti teoriassa tuotiin esiin menettämisen välttely, että koemme tappiot ja menetykset yleensä keskimäärin kaksi kertaa voimakkaampana tapahtumana, kuin miten voimakkaana koemme saadessamme saman verran hyötyä tai jotakin lisää. Tappioiden välttämisen vinoumassa on itsessään jo lähes suoraa samankaltaisuutta status quo vinouman kanssa. (Kahneman & Tversky 1979, 279-281.) Tappiosta tai jonkin menettämisestä koitua haitta koetaan suurempana kuin samansuuruisesta voitosta saatava hyöty. Tappion välttelystä, johtuen ihminen mieluummin välttää tappioita pitäytymällä turvalliseksi kokemansa nykytilanteessa, samalla pyrkien, ettei hänen oma toimintaympäristönsä muutu. (Kahneman ym. 1991, 199-203.) Muutoksesta viestiessä on olennaisen tärkeitä tuoda esiin, miten muutos koskettaa juuri jokaista niin ammatin kautta kuin yksilönä. (Sen 2017, 147-149.) Organisaation muutoksessa on usein kyse jonkin asian tehostamisesta, töiden uudelleenjärjestelystä ja toisinaan töiden siirtymisestä, sekä päättymisestä. (Nesterkin 2012, 579).

Avoimien kysymysten vastauksissa (Taulukko 6) mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa tappioiden välttelyyn vinouman vaikutus status quo vinoumassa saturoitui 10 kertaa. Avoimissa vastauksissa tuli esille palkaton ruokatunti ja työhön sitoutumisen lisääntyminen. Lisäksi avoimien kysymysten vastauksissa (taulukko 6) miten mielestäsi on status quo vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa tappioiden välttelyyn vinouman vaikutus status quo vinoumassa saturoitui 12 kertaa. Avoimissa vastauksissa tuli esille uuden työnkuvan koettiin olevan epäselvä ja vaarallinen, työsuhteiden heikennykset ovat lisänneet muutosvastarintaa, koska iso osa muutoksista on negatiivisia. Tappioiden välttely aiheena (Taulukko 6) saturoitui avoimissa vastauksissa yhteensä 22 kertaa.

6.1 Johtopäätökset

Vastaajat kokivat, etteivät olleet ymmärtäneet syitä muutokselle organisaatiossa. 9/57 vastaajasta kertoi ymmärtäneensä muutoksen syyt (Taulukko 3). Naiset kokivat useammin, etteivät olleet ymmärtäneet muutoksen syitä (Kuvio 13). Kokemukset miten status quo vaikutti organisaation muutoksen viestinnässä: ”Selkeämpi viestintä miksi tehdään muutos ja ”vaikutukset olisi syytä henkilökunnan suuntaan viestiä paremmin” (Taulukko 4) aihe saturoitui 16 kertaa avoimissa vastauksissa. Lisäksi kokemus, että riittäviä perusteluja muutokselle ei tuotu esille: ”Kaikki muutokset perustellaan pelkästään muutoksentarpeella” ja ”Asiassa oli paljon epätietoisuutta, pelkoa tulevasta ja omasta jaksamisesta” (Taulukko 4) aihe saturoitui viisi

kertaa avoimissa vastauksissa. Ilmapiiri koettiin haastavaksi organisaatiossa organisaatiomuutoksen aikana: "Kaikki negatiivisuus ja meteli muutoksen ympärillä" (Taulukko 4) aihe saturoitui 7 kertaa.

Ihmiset ovat päätöksiä tehdessään alttiita kontekstille. (Carmen & Ariely 2005, 412). Ensimmäinen havaintomme uudesta asiasta saa suhteettoman suuren painoarvon. (Kahneman 2011, 118-124). Hyvin esitelty ja määrätietoisesti viestitty organisaation muutos ehkäisee status quo vinouman vaikutusta. (Alahuhta 2015, 21-22; Kahneman 2021, 22-24). Pitäisi keskittyä tuomaan ymmärrystä mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle, yksilöille, asiakkaille, mitä muutoksella on tarkoitus saavuttaa ja mitä muutoksen jälkeen ovat jokaisen yksilön ammattia koskevat odotukset organisaatiolla jo ennen muutoksen liikkeelle laittamista. Merkittävä osa muutoksien epäonnistumisista organisaatioissa johtuu selkeän suunnan ja tavoitteiden epä-määräisyydestä. Muutoksen syyt, taustat ja muutoksen vaikutukset työntekijän omaan työhön epäselviksi. (Beer ym. 1990, 3-5). Viestiessä läpinäkyvästi taustoista ja syistä henkilökunnalle, se tavoittaa yksilöt vastaamalla heidän tiedon tarpeeseensa. (Van de Heuvel ym. 2016, 265, 272-273, 278).

Vastaajia ei kuultu, kun muutoksia suunniteltiin organisaatiossa. 1/57 oli kokemus, että oli tullut täysin kuulluksi (Taulukko 3). Kokemus oli vahvinta naisilla (Kuvio 4) ja 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä (Kuvio 19). Vastaajien esiin tuomina kokemuksina, miten he toivoivat kuulluksi tulemiselta: "Henkilöstön aito kuunteleminen, nyt asiat oli päätetty etukäteen tehtäväksi" ja "Suorittavan portaan aito ja oikea kuuntelu" aihe saturoitui (Taulukko 5) neljätoista kertaa.

Vastaajat kokivat, etteivät saaneet tukea organisaation esihenkilöiltä tai johdolta muutoksen keskellä. 2/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki saaneensa organisaation johdolta tukea muutoksessa hyvin. Avoimissa vastauksissa nousi hyvänä asian: "Johtajan vaihtuminen" aihe saturoitui (Taulukko 5) kuusi kertaa. Kokemus ettei tukea saada johdolta oli vahvempaa miehillä (Kuvio 1) ja 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä (Kuvio 10). 9/57 vastaajasta koki saaneensa esihenkilöltänsä tukea muutoksessa hyvin. Kokemus ettei tukea saada esihenkilöltä oli vahvempaa miehillä (Kuvio 2) ja 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä (Kuvio 11). Toisaalta vain 5/57 vastaajasta koki, ettei ollut saanut työyhteisöltä tukea muutoksessa. Naiset kokivat useammin saaneensa hyvin tukea työyhteisöltä muutoksessa (Kuvio 3). Tuen saamisen kokemuksen näkökulmasta vastaajien avoimista vastauksista nousi: "Työkaverit" vahvasti esille. Aihe (Taulukko 5) saturoitui avoimissa vastauksissa 49 kertaa.

Organisaation muutoksissa tarvitaan työntekijöille tukea muutoksen läpiviemiseen, työntekijät tarvitsevat oleelliset tiedot, sekä osallistamista muutosprosessin eri vaiheisiin aina muutoksen suunnittelusta lähtien aina muutoksen läpiviemiseen loppuun asti. (Halama & Žitný 2011, 36-38; Bandura 1997, 195-197). Muutoksesta avoimesti viestittäessä myös työntekijät

pystyivät huomioimaan muutkin kuin negatiiviset näkökulmat helpommin muutosviestinnässä, kun asiat oli käyty etukäteen heidän kanssansa läpi ja osallistettu muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Sen 2017, 147-149). Jokainen työntekijä peilaa yksilönä saamaansa tietoa ja pohtii sitä omista lähtökohdistaan, mikä on juuri hänelle tärkeitä ja mikä on toissijaista. (Harker 2016, 138-139). Etenkin suurissa, sekä stressaavissa organisaatiomuutoksissa työntekijät hakevat esihenkilöstä turvaa epävarmuutta ja jopa pelkoja herättävissä organisaation muutostilanteissa, psykologinen tarve johtajuudelle organisaation muutostilanteissa on ilmeinen. (Kuntz ym. 2017, 420, 430; Alahuhta 2015, 79). Tuen merkitys esihenkilöiltä kasvaa vielä lisää, jos työntekijän kyky lähteä muutokseen on keskimääräistä heikompi. (Ferreira ym. 2017, 105-106, 119).

Vastaajat kokivat, etteivät saaneet palautetta työstänsä, tunnustusta hyvästä työstä ja ettei heidän työtänsä enää arvosteta organisaatio muutoksen jälkeen. 26/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, ettei ollut saanut lainkaan palautetta työstänsä organisaation muutoksen aikana. Naiset kokivat muita useammin, etteivät olleet saaneet palautetta (Kuvio 5). Avoimissa vastauksissa nousi esille tarve saada palautetta myös: "Palautetta hyvästä työstä, ja myös rakentavaa palautetta tarvittaessa." Aihe saturoitui kuusitoista kertaa (Taulukko 7). 33/57 vastaajasta koki (Taulukko 3), ettei ollut saanut tunnustusta lainkaan hyvästä työn tekemisestä organisaation muutoksen aikana. Naiset (Kuvio 6) ja 6-10 vuotta (Kuvio 21) organisaatiossa työskennelleet kokivat muita useammin, etteivät olleet saaneet tunnustusta hyvästä työstä. 3/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että heidän työtänsä arvostetaan organisaatio muutoksen jälkeen. 6-10 vuotta (Kuvio 14) työssä olleet kokivat useammin, ettei heidän työtänsä arvosteta. Avoimissa vastauksissa nousi esille: "En arvosta mitään työ on arvotonta" (Taulukko 7) aihe saturoitui viisi kertaa. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esille: "Työ on merkityksetöntä, pirstaleista, eikä työlle anneta arvoa", aihe saturoitui yksitoista kertaa.

Työntekijän valmiuksia selvittää organisaation muutoksesta yksilönä parantaa, kun hän luottaa osaamisensa olevan organisaation muutoksen jälkeen ajan tasalla, sekä tarpeellista. (Halama ja Žitný 2011, 36-38; Bandura 1997, 195-197). Palaute omasta työstä, etenkin muutosprosessin aikana on olennaista, sillä tuetaan työntekijän siirtymistä uuteen tapaan tehdä työtä. Jos palaute jää antamatta tai saamatta riski vanhaan palaamiseen kasvaa ja muutos ei ainakaan yksilön toiminnan osalta toteudu. (Avey ym. 2008 53-54, 64-65; Bandura 1997 195-197, 210-211). Palautteen antaminen työntekijälle koetaan myös arvostuksena hänen työtänsä kohtaan. (Alahuhta 2015 10, 19-20, 28, 82, 95; Krishnan 2018 95, 98-103). Vertailu suoriutumisen näkökulmasta muodostaa kilpailuasetelman organisaation sisällä, millä voidaan edistää muutosta organisaatiossa tähän, voidaan liittää myös palkitsemista ja hyvää palautetta mukaan. Palkitsemisen, sekä hyvän palautteen pitää kuitenkin olla henkilökohtaista, jotta haluttua muutoksen suuntaa saadaan tuettua. Ankkurointi on kiintopiste missä ajattelussa lähdetään liikkeelle. Ankkurointia voidaan muutoksen yhteydessä käyttää eduksi henkilökunnan suoritusta mitatessa hyvin työnlähteisillä ja konkreettisilla mittareilla muutosta edistämässä

organisaatiossa. (Alahuhta 2015, 19-20; Kahneman 2011, 120-127, 448-449; Beshears & Gino 2015, 57-59, 61.)

Vastaajat eivät kokeneet muutosta mahdollisuutena organisaatiossa. 3/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että muutos on mahdollisuus organisaatiolle. 2 vuotta tai alle (Kuvio 15) töissä olleet kokivat useammin muutoksen mahdollisuutena, 6-10 vuotta (Kuvio 15) työssä olleet kokivat useammin, ettei muutos ole mahdollisuus organisaatiolle.

Vastaajat eivät tee muutosehdotuksia omaan tai toisen ammattiryhmän työhön kovin halukkaasti, kuitenkin muutosta kaipaa suuri osa työnkuvaansa vastaajista. 16/57 vastaajasta (Taulukko 3) on tehnyt omaa työtänsä koskevan muutosehdotuksen. Yli 10 vuotta (Kuvio 17) organisaatiossa työskennelleet olivat useammin tehneet muutos ehdotuksen omaan työnkuvaansa. 7/57 vastaajasta (Taulukko 3) on tehnyt toisen ammattiryhmän työtä koskevan muutosehdotuksen. 6-10 vuotta (Kuvio 18) työskennelleet, olivat tehneet muita harvemmin muutosehdotuksen toisen ammattiryhmän työtä kohtaan. 3/57 vastaajasta (Taulukko 3) ei kaipaa muutosta työnkuvaansa ja 54/57 kaipasi vähintäänkin osittaista muutosta työnkuvaansa. 6-10 vuotta (Kuvio 16) työskennelleet kokivat useammin tarvetta työn kuvan muutokseen.

Vastaajat kokivat, että organisaation ilmapiiri ja työyhteisö eivät ole muutoksille myönteisiä. 1/57 vastaaja (Taulukko 3) koki, että ilmapiiri organisaatiossa on muutosmyönteinen. 0/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki ilmapiirin muutos ehdotuksia kannustavaksi. Henkilökunta kokee, ettei heitä kannusteta kehittämään itseänsä organisaatiossa. 18/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki ettei heitä kannusteta kehittämään itseänsä organisaatiossa ja 8/57 koki (Taulukko 3), että heitä kannustetaan kehittämään organisaatiossa. Organisaation muutoksen ei koettu olleen onnistunut vain 1/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että organisaatiomuutos oli onnistunut ja 22/57 vastaajasta (Taulukko 3), että organisaatiomuutos oli täysin epäonnistunut.

Valintoja tehdessään on ihmisillä taipumuksena painottaa nykytilaa epävarman tulevaisuuden sijaan. Status quo vinouma ilmenee ihmisissä siten, että he haluaisivat asioiden pysyvän muuttumattomina, he eivät halua ottaa aktiivista roolia muutoksessa taikka muuttuakseen. Ihmiset pysyvät mieluummin passiivisina, jolloin asiat pysyvät muuttumattomina tai vain tapahtuvat. Toisinaan ihmisillä on myös vaikeuksia luopua aiemmasta päätöksestään asian suhteen. Ihmisten passiivisuus, jopa hyvin tärkeissäkin päätöksissä, vaikka muutos itsessään ei vaatisi juurikaan resursseja ei ole epätavallista. Siihen liittyy heidän mukaansa ihmisten halu suojella itseänsä päätöksen tekemiseen liittyvältä katumukselta, sekä negatiiviselta kritiikiltä, joille olemme alttiita, kun teemme päätöksen emmekä vain pitäydy nykytilassa. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 8, 37-41, 45.) Muutosmyönteiset henkilöt kykenevät lähtemään mukaan helpommin organisaation muutokseen, sekä johtamaan itseään muutoksen läpi. (Kuntz ym. 2017, 420, 430). Hyvällä johtamisella kyetään tukemaan haastavienkin

organisaatiomuutosten aikana työntekijöiden kykyä kehittää, sekä innovoida uutta. (Feng ym. 2016, 856, 868-871).

Muutoksien tapahtuminen yksilölle sopivaan tahtiin ja niin, että on aikaa sopeutua muutoksiin. 5/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että muutoksia tapahtuu heille sopivaan tahtiin. 9/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että heillä oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin. Avoimissa vastauksissa nousi esille huomiot, että muutokset eivät olleet menneet organisaatiossa käytäntöön kaikkien osalta (Taulukko 5): "Liian paljon uusia asioita pienen ajan sisällä" ja "Henkilökunta tekee työtänsä useiden eri mallien summana", aihe saturoitui kaksikymmentä kertaa avoimissa vastauksissa.

Henkilökunta koki, että muutos organisaatiossa häiritsi heidän työntekemistään. Vain 2/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, ettei muutokset organisaatiossa häirinnyt heidän työntekemistään. 24/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki, että muutokset häiritsivät heidän työntekemistään. Avoimissa vastauksissa nousi esille työhön liittyvien ohjeiden epäselvyydet (Taulukko 7): "Epäselvät ohjeet tai ohjeiden täydellinen puuttuminen", aihe saturoitui 11 kertaa.

Jatkuva muutos ja toistuvat päällekkäiset muutokset organisaatiossa väsyttävät henkilökuntaa, henkilöstö loppuun palaa ja haluaa vaihtaa työtä jatkuvassa muutos ahdistuksessa. Yhdessä muutoksen suunnittelulla on suuri merkitys, se edesauttaa, että henkilökunnalla on mahdollisuus pysyä muutoksissa mukana sopeutumalla. (Pluta & Rudawska 2016, 294-299; Nesterkin 2021, 576). Selkeästi ja ymmärretysti viestityt tavoitteet toimivat muutoksen ajureina vieden muutosta eteenpäin kaikkien ymmärtäessä oman työnsä merkityksen jatkossa suhteessa organisaatioon, työkavereihin, sekä asiakkaisiin. (Van de Heuvel ym. 2016, 265, 272-273, 278). On helpompi olla tekemättä valintaa ja pysyä aikaisemmassa tilassa tai luottaa jo aiemmin muodostettuun päätökseen, joka asiasta on tehty, punnitsematta vaihtoehtoja uudestaan. Tällöin alkuperäinen päätös koetaan rationaaliseksi valinnaksi ja pitäydytään siinä. Ihmisten passiivisuus, jopa hyvin tärkeissäkin päätöksissä, vaikka muutos itsessään ei vaatisi juurikaan resursseja ei ole epätavallista. Valintoja tehdessään on ihmisillä taipumuksena painottaa nykytilaa epävarman tulevaisuuden sijaan. Siihen liittyy heidän mukaansa ihmisten halu suojella itseänsä päätöksen tekemiseen liittyvältä katumukselta, sekä negatiiviselta kriitikiltä, joille olemme alttiita, kun teemme päätöksen emmekä vain pitäydy nykytilassa. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 8, 45.)

Vaikeus luopua saavutetuista työsuhteista eduista. Avoimissa vastauksissa nousivat esille töihin liittyvien etujen heikennykset (Taulukko 6): "Palkaton ruokatunti", "Työhön sitoutumisen lisääntyminen", aihe saturoitui kymmenen kertaa.

Koemme tappiot ja menetykset yleensä keskimäärin kaksi kertaa voimakkaampana tapahtumana, kuin miten voimakkaana koemme saadessamme saman verran hyötyä tai jotakin lisää. (Kahneman & Tversky 1979, 280-284). Tappion välttelystä, johtuen ihminen mieluummin

välttää tappioita pitäytymällä turvallisiksi kokemansa nykytilanteessa, samalla pyrkien, ettei hänen oma toimintaympäristönsä muutu. Yksilö pitääytyy mieluummin vanhoissa valinnoissa kuin etsii uusia tapoja tehdä voittoa ja siten mahdollisesti joutuisi muuttamaan omaa toimintaansa. Tappioiden välttämisen vinoumassa on itsessään jo samankaltaisuutta status quo vinouman kanssa. (Kahneman ym. 1991, 199-203).

Vastajaat kokivat kuitenkin vielä sitoutumista organisaatioon. 5/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki ettei ollut enää sitoutunut organisaatioon ja 24/57 vastaajasta (Taulukko 3) koki olevansa sitoutunut organisaatioon.

Sitoutumisen vaikutus näkyy koko organisaatiossa haluna joustaa ja tehdä parhaansa kaikissa tilanteissa. (Avey ym. 2008, 53-54.) Sitoutuminen organisaation näkyy kykyä sietää väliaikaista tyytymättömyyttä työhön, kun taas vähemmän sitoutunut työntekijä vaihtaa varsin nopeasti työtä väliaikaisessakin tilanteessa. Samoin osaan työnkuvastaan ollessaan tyytymätön, kykenee sitoutunut työntekijä tekemään myös tuon osan työstänsä ilman, että tyytymättömyys kasvaa. (Jokivuori 2004, 290). Status quo vinouma ilmenee ihmisissä siten, että he haluaisivat asioiden pysyvän muuttumattomina, he eivät halua ottaa aktiivista roolia muutoksessa taikka muuttuakseen. Ihmiset pysyvät mieluummin passiivisina, jolloin asiat pysyvät muuttumattomina tai vain tapahtuvat. Ihmisten passiivisuus, jopa hyvin tärkeissäkin päätöksissä, vaikka muutos itsessään ei vaatisi juurikaan resursseja ei ole epätavallista. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 8). Sitoutuneisuuden kokemus organisaatioon kesän 2021 muutoksen jälkeen, kertoo vastaajien resilienssistä ja haluna tehdä parhaansa haastavinakin hetkinä, joka on status quo heikentävä ja siten organisaation muutosta edistävä ominaisuus.

Muutosmyönteinen työntekijä kykenee muutoksessa johtamaan helpommin omaa tekemistään ja yleensäkin lähtemään organisaation muutokseen matalammalla kynnyksellä mukaan.

Yhteenvetona voidaan todeta status quo vinouman vaikutuksia organisaation muutokseen organisaatiossa. Vastajaat eivät olleet pääosin ymmärtäneet muutoksen syitä ja taustoja (kuvio 13), miehet olivat useammin ymmärtäneet syyt paremmin kuin naiset. Status quo vinoumaa vahvistavina tekijöinä olivat myös, että vastaajien kokemukset, etteivät saaneet riittävästi tukea organisaation johdolta tai esihenkilöltänsä. Tuen kokemuksen puute nousi miehillä, sekä 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä vastaajilla useammin esiin vahvempana kokemuksena kuin muilla (Kuvio 1, Kuvio 2, Kuvio 11 ja Kuvio 12). Palautteen saaminen, sekä ettei työtä enää muutoksen jälkeen arvosteta, oli vastaajilla pääosin kokemuksena. Naiset ja 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat useammin, ettei heidän työtänsä arvosteta organisaatiossa enää muutoksen jälkeen. Tunnustusta ja palautetta kaivattiin myös hyvästä työntekemisestä, vahvimmin tämä koettiin naisten ryhmässä (kuvio 5 ja kuvio 6) vastaajista. Pääosalle vastaajia oli kokemuksena, että muutokset tapahtuivat liian nopeasti ja muutoksiin ei koettu olevan riittävästi aikaa sopeutua (taulukko 3) nämä olivat status quo vinoumaa

vahvistavia organisaatiossa muutoksessa kesällä 2021. Samoin suurin osa vastaajista vastasi, että organisaation ilmapiiri ei ole muutoksille myönteinen (Taulukko 3), eikä muutosta organisaatiossa nähdä mahdollisuutena (Taulukko 3). Useimmat vastaajista eivät olleet kuitenkaan tehneet omaa työtänsä (Taulukko 3) koskevaa muutosehdotusta tai toisen ammattiryhmän työtä koskevaa muutosehdotusta (taulukko 3), tämä korostui erityisesti 2 vuotta tai organisaatiossa työskennelleiden keskuudessa (kuvio 8). Pääosa vastaajista kaipasi vähintäänkin jonkinlaista muutosta omaan työn kuvaansa, tämä korostui 6-10 vuotta organisaatiossa työskennellessä vastaajaryhmässä. Kuitenkaan muutokset eivät tule ilmaistuksi jostakin syystä, tässä yhtenä syynä voi olla, ettei organisaation ilmapiiri ole muutoksille myönteinen (taulukko 3). Status quo vinouma siis vaikutti kesällä 2021 muutokseen käytännössä kaikissa tutkituissa näkökulmissa negatiivisesti. Vahvimmin negatiivisesti nousi esille 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet. He tulivat hyvin monessa kohdassa esille, he eivät kokeneet sitoutuneisuutta, he halusivat muutosta omaan työnkuvaansa, eivätkä kokeneet arvostusta, eivät kokeneet tullessaan kuuluiksi, kaipasivat tukea niin esihenkilöiltä kuin johdolta. Toiseksi naiset kokivat useammin, etteivät tulleet muutoksessa kuuluiksi, he kokivat muita useammin, etteivät saaneet palautetta tai tunnustusta hyvästä työstä. Ja viimeisenä miehet kokivat useammin, etteivät olleet saaneet tukea esihenkilöltänsä tai organisaation johdolta.

Positiivisina huomioina oli, että vastaajista merkittävä osa koki olevansa edelleen sitoutunut organisaation tavoitteisiin kesän 2021 muutoksen jälkeen (taulukko 3). Muutoksille myönteisin ilmapiiri ja näkemys, että muutos oli onnistunut, olivat yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleiden keskuudessa vahvempaa kuin muissa (kuvio 21). Lisäksi 2 vuotta tai vähemmän organisaatiossa työskennelleet kokivat myös useammin muutosmyönteisyyttä myös (kuvio 15). 2 vuotta tai vähemmän talossa työskennelleet kokivat muita useammin, että heidän työtänsä arvostetaan (kuvio 14). Miehet (kuvio 6) kokivat saavansa muita useammin tunnustusta hyvästä työstä. Miehet kokivat myös saaneensa useammin jonkinlaista palautetta työstänsä kuin muut ryhmät (kuvio 5).

6.2 Miten status quo vinouman vaikutus ilmeni organisaatiomuutoksessa

Vastaajien keskuudessa tutkitussa organisaatiossa status quo vinouman vaikutusta vahvistivat näin ollen useat tekijät organisaatiossa organisaatiomuutoksessa. Naisilla ja miehillä oli erilaisia kokemuksia missä heitä otettiin paremmin huomioon tai jätettiin huomioimatta organisaatiomuutoksessa. Naiset kokivat saaneensa enemmän tukea johdolta (Kuvio 1), esihenkilöltänsä (Kuvio 2), sekä työyhteisöltä (Kuvio 3), mutta kokivat useammin, etteivät olleet ymmärtäneet muutoksen syitä (Kuvio 13), sekä kokivat etteivät saaneet palautetta (Kuvio 5) tai tunnustusta hyvästä työstä (Kuvio 6) organisaation muutoksen aikana. Naiset kokivat myös muita useammin, ettei heitä ollut kuultu organisaatio muutoksessa (Kuvio 4). Miehet taas kokivat useammin ymmärtäneensä muutoksen (Kuvio 13), kokivat saaneensa useammin palautetta (Kuvio 5), sekä tunnustusta hyvästä työstä (Kuvio 6) organisaation muutoksena aikana. He kuitenkin

kokivat useammin, etteivät saaneet tukea johdolta (Kuvio 1), esihenkilöltänsä (Kuvio 2) tai työyhteisöltä organisaation (Kuvio 3) muutoksen aikana. 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat kaikista ryhmistä useammin, että heitä ei kuultu organisaatiomuutoksessa (Kuvio 19). He kokivat useammin, etteivät saaneet palautetta tai tunnustusta hyvästä työstä (Kuvio 21), eikä heidän työtänsä arvosteta (Kuvio 14) enää organisaatiomuutoksen jälkeen. Myös tuen saanti johdolta (Kuvio 10) tai esihenkilöltä (Kuvio 11) koettiin useammin vähäisemmäksi ja he eivät useammin ymmärtäneet syitä muutokselle. 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet kokivat myös useammin, ettei heidän työtänsä arvosteta organisaatiomuutoksen jälkeen (Kuvio 20) ja he kaipasivat muita useammin muutosta omaan työnkuvaansa (Kuvio 16). Status quo vinouman vaikutus ilmeni vastaajien kokemuksena organisaatiossa negatiivisena ilmapiirinä organisaatiossa (Taulukko 4), henkilökunnan muutoksesta toistuvasti valittamisena (Taulukko 4), huolena oman työn tulevaisuudesta (Taulukko 4), muutosvastarintana (Taulukko 6). Työnkuvan muutokset koettiin tarpeettomina ja jopa vaarallisina (Taulukko 6). Lisäksi myös kokemuksena, että johto ei luota työntekijöihinsä (Taulukko 5). Töitä tehdään vastaajien mielestä myös uuden ja vanhan työnkuvan yhdistelminä (Taulukko 5).

6.3 Uusia tutkimusaiheita

Mikä 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä on ollut erityisesti haasteena muutoksessa. Tämä ratkaisemalla pystytään heidät ottamaan paremmin mukaan tulevissa muutoksissa. Naiset kokivat useammin, etteivät tulleet muutoksessa kuuluiksi, he kokivat useimmin, etteivät saaneet palautetta tai tunnustusta hyvästä työstä. Nämä ratkaisemalla voitaisiin parantaa naisten kykyä lähteä muutokseen mukaan. Miehet taas kokivat, etteivät olleet saaneet tukea esihenkilöltänsä tai organisaation johdolta, nämä pohtimalla uudelleen pystyttäisiin vaikuttamaan miesten mahdollisuuksiin lähteä muutokseen mukaan. Jatkotutkittavaksi kohteeksi nostaisin vielä näkökulman, miten kilpailuun osallistuessa organisaatio pystyisi säilyttämään tarjouksensa liikesalaisuudet ja samalla osallistamaan henkilökunnan organisaation muutoksen suunnittelemiseen.

6.4 Itsearviointi

Tutkimusta tehdessä havaitsin, että aineiston keruun olisi voinut tehdä hyvin monella muullakin tapaa triangulaatiosta huolimatta. Jatkossa tulen kiinnittämään siihen huomattavasti enemmän huomiota, jotta tutkimuksen painoarvo olisi vieläkin parempi. Taustamuuttuja ryhmiin ei kaikkiiin tullut riittävästi vastauksia, joten näitä ei voinut suoraan käyttää tuloksia tarkastellessa. Esimerkiksi ikäryhmiä kokeilin silti hieman tiivistää, mutta tästä ei noussut havaintona korrespondenssianalyysienkään kautta tutkimukselle merkittäviä asioita esille.

6.5 Luotettavuus

Perustana tutkimuksen uskottavuudelle ovat tutkijan eettiset ratkaisut. Ne kuuluvat yhteen hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen kanssa ja luovat tutkimukselle uskottavuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.) Tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet tulee kuvata niin tarkasti kuin mahdollista, jotta tutkimusprosessia pystyy arvioimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232-233). Tässä opinnäytetyössä tutkimusta suorittaessa on tavoitteena ollut kuvata eri vaiheita tutkimusprosessissa tarkasti ja perustellen miksi on valittu tutkimusmenetelmällisiä ratkaisuja. Eskola ja Suoranta (2005, 208-212) kertovat luotettavuuden kriteereiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden, sekä vahvistettavuuden. Tutkija on tutkimusta tehdessä ollut osa organisaation henkilökuntaa ja ollut osana kokemassa miten status quo viinoma on organisaatiossa vaikuttanut ja saanut siitä selkänöjää, miten tulkita vastaajien esille tuomia haasteita muun muassa avoimissa vastauksissa. Omat ennako-oletukset asioista on jätetty pois tuloksia tarkastellessa ja vasta, kun aidosti tulkintaa on tarvittu. Tällöin organisaatiosta kokemuksellista tietoa käytetty hyväksi tulkittaessa tietoa. Triangulaatio on tässä auttanut tulkitsemaan tuloksia objektiivisesti.

Reliabiliteetti testissä (Taulukko 1) Cronbachin alphan lukemaksi muodostuu 0,882 ja se ylittää 0,600 raja-arvon luotettavalle aineistolle. Merkitsevyys on 0,001 eli reilusti alle 1 % merkitsevyystasolla (Taulukko 2), että aineistosta saatavat luvut eivät olisi merkitseviä. Aineiston voi siis todeta olevan tasolla reliabiliteetin näkökulmasta. Voidaan siis todeta, että näiltä osin luotettavuus oli aineiston perusteella luotettavalla tasolla. Luotettavuutta paransi myös triangulaation käyttäminen ja siten eri lähestymistavoilla tutkimuksen tarkasteleminen. Luotettavuutta kokonaisuutena heikensi otantamenetelmä, joka heikentää tulosten laajennettavuutta tutkimuksen perusjoukkoon. Kuitenkin vastaukset ja avoimet vastaukset ovat vastaajien aitoja kokemuksia ja niihin sellaisenaan on tarve suhtautua niiden vaatimalla vakavuudella.

Monivalintojen vaihtoehtojen lukumäärää pohdiskellessa tuli esille, että vaihtoehtojen lukumäärän kautta ei voinut lähtökohtaisesti määrittellä kuinka monta vaihtoehtoa vastauksille annettiin. Kuitenkin Alwin ja Krosnick (1991, 163-165) eivät löytäneet luotettavuus eroja 2,4,5 tai 7 asteikon vaihtoehtoissa. Scherpenzeel ja Saris (1995, 360-362) tutkimuksessa löydettiin, että 4- ja 5-asteikoilla on korkein luotettavuus, mutta näillä ei havaittu merkitsevää eroa keskenään. Tutkimuksessa päädyttiin tästä syystä käyttämään Likertin 4-portaista asteikkoa.

Lähteet

Painetut

Aaltola, J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisen voima. Jyväskylä: Bookwell.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Wsoy.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy - The exercise of control. New York: Freeman.
- Barden, P. 2013. Decoded - the science behind why we buy. John Wiley & Sons Ltd.
- Bradley, N. 2007 Marketing research. New York: Oxford University Press.
- Coombes, H. 2001. Research Using IT. Hamshire: PALGRAVE Houndmills.
- Denscombe, M. 2007. Good Research Guide. Open University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forman, J. & Damschroder, L. 2008. Qualitative content analysis - Empirical methods for bio-ethics. Oxford: Elsevier.
- Gillham, B. 2000. Developing a Questionnaire. Great Britain: Continuum.
- Haselton, M., Nettle, D. & Andrews, P. 2005. The evolution of cognitive bias - The Handbook of Evolutionary Psychology. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Dark Oy.
- Kahneman, D. 2011. Thinking fast and slow. United States: Farrar, Straus and Giroux.
- Kananen J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review - Best of HBR, 2.
- Kotter, J. 2008. A Force for change - How leadership differs from management. New York: Free Press.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, T. & Roponen, S. 1994. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ATLAS/ti-ohjelman avulla. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Robson, C. 2007. How to do a research project - A guide for undergraduate students. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Roller, M. & Lavrakas, P. 2015. Applied qualitative research design - A total quality framework approach. New York: Guilford Press.
- Schein, E. 2004. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherpenzeel, A. 1995. Meta-analysis of a European comparative study. The multitrait-multi-method approach to evaluate measurement instruments, 225-242.
- Selkälä, A. 2013. Verkkolomakkeella on väliä - Webropolin ja ZEF:in käyttöliittymien vastaaja-psykologinen arviointi. Teoksessa: Otteita verkosta - Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Sen, M. 2017. The Processing of Organizational Change Messages - Implications of Resource Interdependence between Groups and Loss Framing. Evanston: Northwestern University.
- Sommer, R. & Sommer, B. 1991 A Practical Guide to Behavioral Research. Tools and Techniques. New York: Oxford University Press.
- Thaler, R. & Sunstein, C. 2013. Nudge - Improving Decisions about Health, Wealth and happiness. USA: Yale University Press.
- Tähtinen J., Laakkonen E. & Broberg M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turku.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

- Ashforth, B. & Humphrey, R. 1993. Emotional labor in service roles - The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. Viitattu 11.11.2022. <https://doi.org/10.2307/258824>
- Alwin, D., & Krosnick, J. 1991. The reliability of survey attitude measurement - The influence of question and respondent attributes. *Sociological Methods & Research*, 20, 139-181. Viitattu 02.09.2022. <https://doi.org/10.1177/0049124191020001005>
- Avey, J., Wernsing & T., Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. Viitattu 20.09.2023. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Bazely, P. 2018. Mixed Methods in my Bones - Transcending the Qualitative-Quantitative divide. *International journal of multiple research approaches*, 10(1), 334-341. Viitattu 24.08.2023. <https://doi.org/10.29034/ijmra.v10n1a22>
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. 1990. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166. Viitattu 02.09.2023. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.548936>
- Berman, E., West, J. & Richter, M, 2002. Workplace Relations - Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). Viitattu 5.9.2022. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects. *Harvard business Review*, 5, 56-62. Viitattu 20.11.2023. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7559057>
- Bush, T. & Glover, D. 2003. School Leadership - Concepts and Evidence. A Review of Literature carried out for National College for School Leadership. National College for School Leadership, Nottingham. Viitattu 21.11.2023. <https://doi.org/10.1177/1741143204044414>
- Chuang, S. 2007. Sadder but wiser or happier and smarter? A demonstration of judgment and decision-making. *Journal of Psychology*, 141, 63-76. Viitattu 30.11.2022. <https://doi.org/10.3200/jrlp.141.1.63-76>
- Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., MacIntosh, J., Lendrum, B., & Rosenbloom, D. 2002. Readiness for organizational change - A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. Viitattu 10.10.2023. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>

- Epitromaki, O. & Martin, R. 2005. Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. Viitattu: 19.11.2022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Feldman, D. 2000. The Dilbert syndrome - How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300. Viitattu: 26.11.2022. <https://doi.org/10.1177/00027640021955865>
- Feng, C., Huang, X. & Zhang, L. 2016. A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. Viitattu: 15.12.2022. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0005>
- Ferreira, I., Cardoso, C. & Braun, T. 2017. The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. Viitattu: 18.11.2022. <https://doi.org/10.1108/bjm-06-2017-0171>
- Fredrickson, B. 2003. The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335. Viitattu: 20.12.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>
- Fugate, M., Kinicki, A., & Prussia, G. 2008. Employee coping with organizational change - An examination of alternative theoretical perspectives and models. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>
- Gaubatz, J. & Ensminger, D. 2017. Department chairs as change agents - leading change in resistant environments. *Education Management, Administration & Leadership*, 45(1), 141-163. Viitattu 3.6.2023. <https://doi.org/10.1177/1741143215587307>
- Green, L., Grant, A. & Rynsaardt, J. 2007. Evidence-based life coaching for senior high school students - Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 24-32. Viitattu: 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/238690079_Evidence-based_life_coaching_for_senior_high_school_students_Building_hardiness_and_hope
- Grant, M., Curtayne, L. & Burton, G. 2009. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and work-place wellbeing - a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 2009, 396-407.
- Grant, M. 2014. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change. Viitattu: 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/300845383_The_Efficacy_of_Coaching

- Gürtler, L. & Huber, G. 2006. The ambiguous use of language in the paradigms of QUAN and QUAL. *Qualitative Re-search in Psychology*, 3, 313-328. Viitattu: 20.12.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1177/1478088706070840>
- Halama, P. & Žitný, P. 2011. Self-esteem, locus of control and personality traits as predictors of sensitivity to in justice. *Studia psychologica*, 53(1), 27-40. Viitattu: 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/286392962_Self-esteem_locus_of_control_and_personality_traits_as_predictors_of_sensitivity_to_in_justice
- Harker, B. 2016. Unsticking the status quo - Strategic framing effects on managerial mindset, status quo bias and systematic resistance to change. *Management review*, 40(2). Viitattu 20.12.2022. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0183>
- Johanson, J., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu: 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/304076105_Johdatus_verkostoanalyysiin
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24 (4), 284-294. Viitattu: 02.02.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Kahneman, D., Knetsch, J. & Thaler, R. 1991. Anomalies - The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*. 5(1), 193-206. Viitattu: 02.02.2023. https://scholar.princeton.edu/sites/default/files/kahneman/files/anomalies_dk_jlk_rht_1991.pdf
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect theory - An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263. Viitattu: 02.02.2023. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Krishnan, R. 2018. Organizational Change Readiness - Effects of Organizational Structure and Leadership Communication in Organizational Change. Baltimore: University of Maryland University College ProQuest Dissertations Publishing. Viitattu: 21.5.2023. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/organizational-change-readiness-effects-structure/docview/2055262240/se-2?accountid=12003>
- Kuntz, J., Connell, P. & Naswall, K. 2017. Workplace resources and employee resilience - The role of regulatory profiles. Viitattu: 02.03.2023. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Kuntz, J., Davies, B. & Naswall, K. 2019. From transactional to transformational - Exploring the role of leadership style on CEO succession outcomes. Viitattu: 04.02.2023. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2019-0012>

- Laurila, M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan - Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa. Viitattu 10.10.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855. Viitattu: 03.03.2023. <https://ssrn.com/abstract=2199192>
- Meyer, J & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Management Review*, 1(1), 61-89. Viitattu: 20.12.2022. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michel, A., By, R. & Burnes, B. 2013. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780. Viitattu: 10.02.2023. Viitattu: 05.05.2023. https://www.researchgate.net/publication/266558082_The_Limitations_of_Dispositional_Resistance_in_Relation_to_Organizational_Change
- Miettinen, T. 2017. Richard Thaler - käyttäytymistaloustieteen uranuurtaja. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 113(4). Viitattu 11.10.2022. https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3_30616645_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-86-93.pdf
- Morrison A. 2013. Educational leadership and change: Structural challenges in the implementation of a shifting paradigm. *School Leadership and Management* 33(4), 412-424. Viitattu: 24.11.2022. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813462>
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-227. Viitattu: 22.11.2022. <https://doi.org/10.35429/JLE.2019.4.3.1.8>
- Mosquera, P., Werbel, J. & Henriques, P. 2014. Dealing with organizational change - Predictors and outcomes. Viitattu: 22.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/272180254_Dealing_with_Organizational_Change_Predictors_and_Outcomes
- Nesterkin, D. 2012. Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573-594. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.1108/09534811311328588>
- Obedgiu, V., Bagire, V. & Mafabi, S. 2017. Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda, *Journal of Management Development*, 36(10), 1304-1316. Viitattu: 04.10.2022. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0279>

- Offermann, L., Kennedy Jr, J. & Wirtz, W. 1994. Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58. Viitattu: 16.04.2023. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B. & Rangel, A. 2008. Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(3), 1050-1054. Viitattu: 21.12.2022. <https://doi.org/10.1073/pnas.0706929105>
- Pluta, A. & Rudawska, A. 2016. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 293-309. Viitattu: 21.12.2022. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0210>
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. 2001. Communication and commitment in organisations - a social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 207-26. Viitattu: 25.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- Purna singh, A., Vadakedath, S. & Kand, V. 2023. Clinical Research - A Review of Study Designs, Hypotheses, Errors, Sampling Types, Ethics, and Informed Consent. Viitattu: 16.5.2023. <https://doi.org/10.7759/cureus.33374>
- Raitis, J., Harikkala-Laihininen, R., Hassett, M. & Nummela, N. 2017. Finding Positivity During a Major Organizational Change - In Search of Triggers of Employees' Positive Perceptions and Feelings. Viitattu: 16.4.2023. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120170000013001>
- Roller, M. 2019. A Quality Approach to Qualitative Content Analysis - Similarities and Differences Compared to Other Qualitative Methods. Viitattu: 16.5.2023. https://www.researchgate.net/publication/361063562_Content_analysis_or_thematic_analysis_-_Similarities_differences_and_applications_in_qualitative_research
- Roundy, P., Dai, Y., Bayer, M. & Byun, G. 2016. Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803-829. Viitattu 16.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/motivated-change-tmt-regulatory-focus-strategic/docview/1826443792/se-2>

- Saint, A. & Fetters, M. 2011. RO1 funding for mixed methods research - Lessons learned from the mixed methods analysis of Japanese depression project. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(4), 309-329. Viitattu: 16.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1558689811416481>
- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. J. 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Schrag, B. 2001. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66. Viitattu: 10.12.2022. <https://doi.org/10.2307/3857868>
- Scherpenzeel, A. & Saris, W. 1997. The validity and Reliability of Survey Questions - A Meta-Analysis of MTMM studies. *Sociological Methods and Research*, 25(3), 341-383. Viitattu: 20.12.2022. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/validity-reliability-survey-questions-meta/docview/208059181/se-2?accountid=12003>
- Sen, M. 2017. *The Processing of Organizational Change Messages - Implications of Resource Interdependence between Groups and Loss Framing*. Evanston: Northwestern University. Viitattu: 15.5.2023. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/processing-organizational-change-messages/docview/1960623354/se-2>
- Shiv, B., Carmon, Z. & Ariely, D. 2005. Ruminating about Placebo Effects of Marketing Actions. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 410-414. Viitattu:10.12.2022. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.410>
- Smidts, A., Pruyn, H. & van Riel, C. 2001. The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 2001, 49(5), 1051-1062. Viitattu: 25.5.2023. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Smollan, R. 2006. Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management* 6(2), 143-158. Viitattu: 10.12.2022. <https://doi.org/10.1080/14697010600725400>
- Suarez, F. & Lanzolla, G. 2007. The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24349587>
- Van der Smissen, S, Schalk, R. & Freese, C. 2013. Organizational change and the psychological contract - How change influences the perceived fulfillment of obligations. Viitattu: 16.12.2022. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2012-0118>
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C. & Timmerman, V. 2016. What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards

- change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 263-292. Viitattu: 16.12.2022. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0100>
- Vogt, W. P. 2008. Quantitative versus qualitative is a distraction - Variations on a theme by Brewer and Hunter (2006). *Methodological Innovations*, 3(1). Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.4256/mio.2008.0007>
- Wanberg, C. & Banas, J. 2000. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. Viitattu: 20.12.2022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E. & Colón Gruñeiro, P. 2015. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (1), 91-106. Viitattu: 20.09.2022. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Zhang, G. & Inness, M. 2019. Transformational leadership and employee voice - A model of proactive motivation. Viitattu: 20.9.2022. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>

Julkaisemattomat

Organisaation henkilöstöräpörtti 2021 kevät. Viitattu 17.10.2021.

Kuviot

Kuvio 1 Korrespondenssianalyysi johdon tuki ja sukupuoli	43
Kuvio 2 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja sukupuoli	43
Kuvio 3 Korrespondenssianalyysi työyhteisön tuki ja sukupuoli	44
Kuvio 4 Korrespondenssianalyysi kuulluksi tuleminen ja sukupuoli	45
Kuvio 5 Korrespondenssianalyysi palaute ja sukupuoli	45
Kuvio 6 Korrespondenssianalyysi tunnustuksen saaminen ja sukupuoli	46
Kuvio 7 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja johdon tuki	47
Kuvio 8 Korrespondenssianalyysi muutosehdotus oma työ ja muutos ehdotus toisten työ	48
Kuvio 9 Korrespondenssianalyysi sopiva muutos tahti ja aikaa sopeutumiseen	49
Kuvio 10 Korrespondenssianalyysi johdon tuki ja työssäolovuodet organisaatiossa	50
Kuvio 11 Korrespondenssianalyysi esihenkilön tuki ja työssäolovuoden organisaatiossa	50
Kuvio 12 Korrespondenssianalyysi muutoksen onnistumisen kokemus ja työssäolovuodet organisaatiossa	51
Kuvio 13 Korrespondenssianalyysi ymmärrän muutoksen syyt ja sukupuoli	51
Kuvio 14 korrespondenssianalyysi työvuodet ja työtäni arvostetaan	52
Kuvio 15 korrespondenssianalyysi koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa ja työvuodet	53
Kuvio 16 korrespondenssianalyysi työvuodet ja omassa työnkuvassani on tarvetta muutokselle	54
Kuvio 17 korrespondenssianalyysi työvuodet organisaatiossa ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa	54
Kuvio 18 korrespondenssianalyysi työvuodet ja olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa	55
Kuvio 19 korrespondenssianalyysi koen, että minua on kuultu muutoksessa organisaatiossa ja olen ollut organisaatiossa töissä	56
Kuvio 20 korrespondenssianalyysi minua kannustetaan kehittämään itseäni ja työvuodet	56
Kuvio 21 korrespondenssianalyysi työvuodet organisaatiossa ja sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä muutoksessa organisaatiossa	57
Kuvio 22 korrespondenssianalyysi olen ollut töissä organisaatiossa ja olen sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaationmuutoksen jälkeen organisaatiossa	58

Taulukot

Taulukko 1 Reliabiliteetti testi Cronbachin alpha	40
Taulukko 2 Reliabiliteetti testi aineiston luotettavuuden merkitsevyytaso	40
Taulukko 3 Monivalintakysymyksien vastaukset koottuna taulukkaan	42
Taulukko 4 Kehystämisen vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturoituvuudesta	58

Taulukko 5 Status quo vinouman vaikutus ilmeni vastausten saturoituvuudesta	59
Taulukko 6 Tappioiden välttely vinouman vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturoituvuudesta	59
Taulukko 7 Ankkurointi vinouman vaikutus status quo vinoumassa ilmeni vastausten saturoituvuudesta	60

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	92
Liite 2: Kyselyyn vastanneiden taustamuuttajat	101

Liite 1: Kyselylomake

Miten status quo -vinouma vaikutti muutokseen organisaatiossa?

* Pakollinen

Kiitos, että osallistut tutkimukseeni.

Vastausvaihtoja voi jokaisesta monivalintakysymyksestä valita vain yhden.

Avoimia vastauksia on myös muutama kappale tutkimuksen lopussa, niihin täytyy vastaukseksi kirjoittaa kysymyksen mukainen vastaus.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi! - Aki Roivainen

1

Ammattiryhmä *

- Ammattiryhmä 1 asiakaspalvelu
- Toimihenkilö
- Ammattiryhmä 2 kuljettaminen

2

Minulla on tiimiläisiä *

- Ei
- On

3

Olen ollut organisaatiossa töissä? *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

4

Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu

5

Mihin ikäryhmään kuulut? *

- alle 24 vuotta
- 25-29 vuotta
- 30-34 vuotta
- 35-39 vuotta
- 40-44 vuotta
- 45-49 vuotta
- 50-54 vuotta
- 55-59 vuotta
- 60 vuotta tai enemmän

6

Valitse korkein suorittamasi tutkinto? *

- Vähemmän kuin peruskoulun ala-aste tai vastaava
- Peruskoulun ala-aste (1-6 luokat) tai kansakoulu
- Peruskoulun yläaste (7-9/10 luokat) tai keskikoulu
- Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto
- Opisto- tai korkeakoulututkinto
- Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
- Ei mikään näistä

7

Mikä on perhemuotosi? Oletko ...? *

- Yksin asuva (myös soluasunto)
- Avio- tai avoliitossa, lapseton
- Avio- tai avoliitossa, myös lapsia
- Yksinhuoltaja
- Vanhempien/vanhemman/muun huoltajan luona asuva
- Muu asumis- ja perhemuoto

8

Koen saaneeni tukea organisaation johdolta kesän 2021 muutoksessa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9

Koen saaneeni organisaation esihenkilöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10

Koen saaneeni organisaationi työyhteisöltäni tukea kesän 2021 muutoksessa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11

Mielestäni kesän 2021 muutos oli onnistunut organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12

Kesän 2021 muutos organisaatiossa häiritsi työtehtävieni hoitamista? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13

Koen, että työtäni arvostetaan organisaatiossa kesän 2021 muutoksen jälkeen? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14

Työyhteisöni organisaatiossa on muutosmyönteinen? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15

Koen muutoksen mahdollisuutena organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16

Ymmärrän, miksi kesän 2021 muutokset on viety läpi organisaatiossa?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17

Ilmapiirimme kannustaa ehdottamaan muutoksia organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18

Omassa työkuvassani organisaatiossa on tarvetta muutokselle? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19

Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien omaa työtäni organisaatiossa?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20

Olen tehnyt muutosehdotuksen koskien toisen ammattiryhmän työtä organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21

Koen, että minua on kuultu kesän 2021 muutoksessa organisaatiossani? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22

Minua kannustetaan kehittämään itseäni organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23

Sain palautetta kesän 2021 muutoksessa työstäni organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24

Sain tunnustusta hyvin tehdystä työstä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

25

Minulla oli riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

26

Olen sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin organisaatiossa kesän 2021 muutoksen jälkeen? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

27

Mielestäni organisaatio muuttaa toimintaa minulle sopivaan tahtiin? *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

28

Mitä arvostan eniten työssäni organisaatiossa? *

29

Mikä on ollut haastavin asia kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa? *

30

Mikä kesän 2021 muutoksessa organisaatiossa on ollut paras asia? *

31

Minkä asian toivoisit organisaation johdon tekevän tekevän toisin muutoksen läpiviennissä? *

32

Miten mielestäsi on status quo -vinouma vaikuttanut 2021 kesänä tapahtuneeseen muutokseen organisaatiossa? (Status quo - ihmisen luontainen taipumus suosia nykytilassa pysymistä epävarman tulevaisuuden sijaan). *

Painathan **Lähetä** - nappia tekstin alta laittaaksesi vastauksesi eteenpäin.



Kuvio 4. Muutospöytä tuntiön, ajatuksen ja k...
tuloksi (muokattu Hirsikannen & Lehtoisen 2016).

Suuri kiitos juuri sinulle vastauksistasi!

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

Liite 2: Kyselyyn vastanneiden taustamuuttajat

Ammattiryhmä	Vastauksia
Ammattiryhmä 1 asiakaspalvelu	39
Toimihenkilö	10
Ammattiryhmä 2 kuljettaminen	8
Minulla on tiimiläisiä	Vastauksia
Ei	49
On	8
Olen ollut organisaatiossa töissä	Vastauksia
0–2 vuotta	5
3–5 vuotta	15
6–10 vuotta	13
yli 10 vuotta	24
Sukupuoli	Vastauksia
Mies	26
Nainen	28
Muu	3
Mihin ikäryhmään kuulut	Vastauksia
alle 24 vuotta	1
25–29 vuotta	7
30–34 vuotta	11
35–39 vuotta	11
40–44 vuotta	6
45–49 vuotta	9
50–54 vuotta	6
55–59 vuotta	3
60 + vuotta	3
Korkein suorittamasi tutkinto	Vastauksia
Vähemmän kuin peruskoulu ala-aste tai vastaava	0
Peruskoulun ala-aste (1–6 luokat) tai kansakoulu	0
Peruskoulun yläaste (7–9/10 luokat) tai keskikoulu	3
Lukio, ylioppilas tai ammatillinen tutkinto	39
Opisto- tai korkeakoulututkinto	14
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	0
Ei mikään näistä	1
Mikä on perhemuotosi	Vastauksia
Yksin asuva (myös soluasunto)	18
Avio- tai avoliitto, lapseton	9
Avio- tai avoliitto, myös lapsia	23
Yksinhuoltaja	5
Vanhempien/vanhemman/muun huoltajan luona asuva	0
Muu asumis- ja perhemuoto	3