

AJATTELURISKIT ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Terhi Paakkinen

pro gradu -tutkielma
ohjaajat: Heikki Lyytinen ja Pertti Saariluoma
Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos
18 sivua + liite (2 sivua)
tammikuu 2003

Ajatteluriskit organisaatiomuutoksessa

Terhi Hannele Paakkinen

Työorganisaation muutokseen liittyy sekä organisatorisia että psykologisia riskitekijöitä, joiden vuoksi muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Tässä tutkimuksessa haastatellaan työntekijöitä yrityksestä, jossa on otettu käyttöön uusi tietokonejärjestelmä ja jonka työyhteisö on muuttunut merkittävästi. Haastatteluaineistoa teemoittelemalla ja tyypittelemällä luodetaan organisaatiomuutokseen liittyviä psykologisia, ajattelussa ilmeneviä riskitekijöitä viiden selityskehyksen kautta: kognitiivinen kapasiteetti, emotiot, persoonallisuus, organisatoriset tekijät sekä ajatusmallit. Selityskehykset ovat analyttinen keino tarkastella ajattelua monitasoisena ilmiönä, mutta ajatteluriskien väliset yhteydet ja muodostamat ongelmalliset kehät tulee ottaa huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja tutkimuksessa.

During organizational change of a workplace there are both organizational and psychological risk factors that jeopardize attaining of goals set for the change. The present study interviews employees of a company that is implementing a new information system and whose working environment has changed significantly. By forming themes and types grounded on the interview data, psychological risk factors appearing in thought are probed through five explanatory frameworks: cognitive capacity, emotions, personality, organizational factors and models of thought. Explanatory frameworks are an analytic way of considering thought as multi-level phenomenon but connections between thought risks and the problematic circles they form should be considered while planning and researching organizational change.

Avainsanat: Organisaatiomuutos, ajatteluriskit, selityskehykset, kognitiivinen kapasiteetti, emotio, persoonallisuus, organisatoriset tekijät, ajatusmallit

Keywords: Organizational change, thought risks, explanatory framework, cognitive capacity, emotion, personality, organizational factors, models of thought

1. Johdanto: organisaatiomuutos ja sen riskit

Yksilöiden ja organisaatioiden on kyettävä muuttumaan nopeasti, tehokkaasti ja lähes jatkuvasti menestyäkseen muuttuvassa ympäristössä. Muutos on siten jokapäiväistä, mutta se ei ole helppoa. Varsinkin organisaatioiden tasolla täytyy nähdä vaivaa, jotta muutos olisi toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista ja jotta se toteutuisi myönteiseksi koetulla tavalla (Simpson 2002). Organisaatiomuutosta suunniteltaessa on vaikea ennakoita riittävän monipuolisesti siihen liittyviä ongelmia: Esimerkiksi muutoksen yksityiskohtia voidaan joutua hiomaan suunniteltua kauemmin, tai organisaation jäsenten hyväksyntä voi osoittautua luultua vaikeammaksi saavuttaa (Argyris 1999).

Organisaatio kattaa ihmisryhmien kollektiiviset asenteet, toiminnat ja suhteet (Simpson 2002), mutta se ei ole palautettavissa vain yksilöiden toiminnaksi. Ollakseen organisaatio yksilöiden joukolla tulee olla yhteisesti ymmärretyt menettelytavat päätöksentekoon ryhmän nimissä, joillakin sen jäsenillä on oltava valta toimia koko ryhmän puolesta sekä ryhmän ja muun maailman välille on asetettava selkeät rajat. Yksilöiden rutiinit ja toimintatavat sisältävät erityistä organisatorista tietoa, jota ei aina pystytä ilmaisemaan eksplisiittisesti. (Argyris & Schön 1996.) Organisaation käsitteistä – sekä tiedostetuista että tiedostamattomista – koostuu sen kulttuuri symboleineen, rituaaleineen ja sankareineen (Hofstede 1992). Organisaatioksi voidaan katsoa yksilöiden joukko tiukasti hallitusta laitoksesta aina

epäviralliseen harrastusryhmään, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan työorganisaation muutokseen.

Quattrone ja Hopper (2001) väittävät, että tutkimukset jättävät usein määrittelemättä, mitä organisaation muutos on. Vaikka keskityttäisiin muutoksen toimijoihin tai kontekstiin, itse muutos otetaan selviönä: Organisaatiot muuttuvat kun ne muokkaavat rakennettaan ja operaatioitaan tai vastaavasti yksilöiden tavoitteellisten toimintojen muokatessa niitä. Muutos on vaikea määritellä, mutta Quattrone ja Hopper päätyvät kuvaamaan sitä virtauksena korostaen, että organisaatiot siirtyvät vain harvoin yhdestä hyvin suunnitellusta ja määritellystä tilasta toiseen. Useimmiten organisaation jäsenet ovat tietoisia vain joistakin muutoksen piirteistä, vaikka heillä olisikin tietoa organisaation tilasta ja siitä, miten sen tulisi muuttua. Yksilöt voivat vaikuttaa muutokseen, mutta loppujen lopuksi se on kuitenkin heidän hallintansa ulottumattomissa.

Kehittyminen ympäristön mukana on organisaation keino selviytyä, joten muutos pyritään toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Sitä suunnitellaan ja sille asennetaan sekä tietoisia että tiedostamattomia tavoitteita. Entistä parempaan selviytymiskykyyn voidaan pyrkiä esimerkiksi uudistamalla organisaation rakennetta tai kehittämällä työmenetelmiä, mikä monissa työpaikoissa tarkoittaa uuden tietokonejärjestelmän käyttöönottoa. Simpsonin (2002, ks. myös Lehman, Greener, & Simpson 2002) mukaan uuden työmenetelmän käyttöönotto on vaiheittaista. Vaiheet ovat tutustuminen, käyttöönottopäätös, testaaminen ja kokeileminen sekä käytäntö, jossa uusi menetelmä otetaan normaaliin käyttöön ja jossa se muodostuu rutiiniksi. Muutosvaiheiden etenemiseen vaikuttavat muiden muassa työntekijöiden motivaatio, heidän käytettävissään olevat henkilökohtaiset ja organisatoriset resurssit, eri työntekijöiden ominaisuudet ja heidän väliset suhteensa. Ohjelmanmuutos on haastavaa, sillä jo olemassa olevat organisatoriset ja psykologiset ongelmat voivat nousta pintaan muutoksen edessä (Lorenzi & Riley 2002).

Organisaatiomuutosta on tutkittu muun muassa organisaatiokulttuurin (Cabrera, Cabrera, & Barajas 2001; Ogbonna & Harris 1998), valtasuhteiden (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst 1998), organisaatioon sitoutumisen ja työhön liittyvän epävarmuuden (Lord & Hartley 1998), organisaatiooppimisen (Argyris 1999; Argyris & Schön 1996; Dowd 1999) sekä muutosvalmiuden (Lehman ym. 2002) näkökulmista. Kirjallisuudessa muutoksen nähdään vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin

sekä työkykyyn ja -motivaatioon, jotka vastaavuuksisesti vaikuttavat muutoksen etenemiseen. Psykologiset tekijät sekä edistävät että vaikeuttavat organisaatiomuutoksen etenemistä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään sellaisiin tekijöihin, jotka voivat vaarantaa muutoksen onnistumisen ja jotka tulisi ottaa huomioon sitä suunniteltaessa. Muutoksen onnistumista uhkaavat psykologiset tekijät tiivistetään ajattelun ominaisuuksiksi, sillä ihmisen toiminnan kirjo ilmenee ajattelun kautta.

Ajattelun vaikutusta työelämässä ja sen muutoksessa on tutkinut Saariluoma (painossa; Saariluoma, Maartola, & Niemi 1998), joka nimeää ajatteluriskeiksi sellaisen ajattelun, joka häiritsee organisaatiomuutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ajatteluriskit ovat kuitenkin uusi käsite organisaatiomuutoksen tutkimuksessa, mihin viittaa jo se, että aineistohaku PsycInfossa sekä psykologian elektronisissa lehdissä (tammikuussa 2003) ei ole tuottanut tulosta hakusanoilla *thought risk*, *risky thinking*, *erroneous thinking*, *faulty thinking* tai *thinking error*.

Ajattelu voi muodostua muutoksen riskitekijäksi esimerkiksi silloin, kun siihen vaikuttavat tiedonkäsittelyprosessien rajoitukset tai kun se vääristyy vahvojen emootioiden vuoksi (Saariluoma, painossa). Oppimisvaikeudet tai tunnepitoiset reaktiot voivat hidastaa yksilöiden työtoimintaa ja siten muutoksen etenemistä, ja niiden vuoksi muutoksesta tulee työntekijälle kielteinen asia, jonka toteuttaminen ei motivoi. Ajattelussa ilmenee myös henkilölle ominaisia, persoonallisuudesta juontuvia ja oppimisen kautta vakiintuneita suhtautumis- ja hahmottamistapoja, jotka vuorovaikuttavat sosiaalisen ja organisatorisen kontekstinsa kanssa. Esimerkiksi jatkuva kielteinen asennoituminen tai työyhteisön tulehtuneet suhteet vaarantavat muutoksen onnistumista edelleen. Muutoksen omaksumiseen vaikuttaa kykyjen, asenteiden, motivaation ja sitoutumisen lisäksi myös kognitiivisia sääntöjä, joilla toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan (Argyris 1999). Ajattelun sisältö ja perusteet ilmenevät ajatusmalleissa, jotka myös voivat altistua virheille. Esimerkiksi kielteinen asennoituminen ohjaa havaitsemista epäolennaisiin, omia ajatusmalleja vahvistaviin seikkoihin.

Tässä tutkimuksessa yksilön ajattelun kontekstina on eräs suomalainen työorganisaatio, joka pyrkii kehittämään itseään jatkuvasti. Sen toimistossa työskentelee useita kymmeniä henkilöitä, ja se on konserninsa toimipaikoista suurin. Yritys on laajentunut ja uudistanut rakennettaan: Se on vaihtanut toimitiloja ja palkannut useita uusia työntekijöitä niin, että kuuden vuoden aikana ennen

tutkimusajankohtaa työntekijöiden määrä on vaihtuvuus huomioiden kasvanut suhteellisen tasaisesti noin kolminkertaiseksi. Työpaikan ihmissuhteet ja ilmapiiri ovat muuttuneet merkittävästi joidenkin työntekijöiden jättäessä työyhteisön ja monien uusien liittyessä siihen.

Tutkimuksen ajankohtana käynnissä on ollut uuden, kaikkien työntekijöiden toimenkuvaan kuuluvan tietokoneohjelman käyttöönottoprojekti, joka on kuluttanut yrityksen ja työntekijöiden voimavaroja. Organisaatiossa otetaan käyttöön pienempiä sovellutuksia lähes vuosittain, mutta kyseinen ohjelmanmuutos on merkittävin kymmeneen vuoteen. Tutkimusajankohtaan mennessä työntekijät ovat käyttäneet uutta järjestelmää kolmisen kuukautta, ja siihen on saatu koulutusta noin kuukautta ennen kuin sitä on alettu soveltaa yhdessä vanhan järjestelmän kanssa. Työntekijöille on tiedotettu uuden järjestelmän koulutus- ja käyttöönottoaikataulu sekä järjestelmän hankkimisen syynä oleva päivittämisen mahdottomuus. Itse järjestelmää on voitu kokeilla ensimmäisestä koulutuspäivästä lähtien, mutta sen ominaisuuksista ei ole muuten kerrottu etukäteen. Muutoksen toteuttamiseen työntekijöillä ei ole ollut vaikutusmahdollisuuksia koulutusryhmän valintaa lukuunottamatta.

2. Tutkimusongelma ja metodit

Tutkittaessa ajattelutoiminnan muodostamia riskejä pyritään hahmottamaan ajattelun sisältöä, jota voi tavoittaa parhaiten laadullisilla menetelmillä. Laadullisen aineiston analyysissä olennaista on paikallinen selittäminen: Tavoitteena on selittää yksittäistapaus mahdollisimman kattavasti, vaikka kehitetty selitysmalli voi päteä myös toisenlaisiin tapauksiin. Ilmiötä tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta lähtökohdasta käsin, mikä tarkoittaa, että huomiota kiinnitetään valikoivasti olennaisiksi nähtyihin seikkoihin. (Alasuutari 1999.) Muutosta koskevan ajattelun ottaminen selitettäväksi ongelmaksi rajaa käsittelystä monia muita työelämän keskeisiä piirteitä, mutta se on kuitenkin niin laaja alue, että käsittely jää kuvailevalle asteelle. Tutkimusote on eksploraatiivinen: Tavoitteena on saada lisätietoa ajatusriskeistä yleensä ja siitä, millä tavalla niitä kannattaa tutkia.

Koska ajattelu on monitasoista, sitä on aihetta käsitellä esittäen monitasoisia kysymyksiä, joihin on etsittävä relevantteja vastaamistapoja. Erilaisten riskitekijöiden piirteitä ja seurauksia on kuvattava ja niiden selittämiseksi valittava olennainen psykolo-

gisen tietämyksen osa-alue. Koska nykyinen psykologia ei voi tarjota vain yhtä tapaa käsitellä ajatteluriskejä, tutkittavaa ilmiötä on eriteltävä toisiinsa palautumattomilla selitystavoilla. (Saariluoma, painossa.) Siksi analyysissä sovellettavaksi käsitejärjestelmäksi valitaan selityskehykset, joilla tarkoitetaan yhtenäisiä psykologisista tai organisatorisista perusteista lähteviä selittämistapoja. Koska ajattelu-riskin merkitys riippuu siitä, tulkitaanko sen syyksi esimerkiksi oppimiskyvyn neuraaliset rajoitukset vai asenteista johtuva haluttomuus yrittää, haastattelu-aineistosta pyritään eristämään se, mikä missäkin esimerkissä on huomionarvoista. Kuvailemalla muutokseen liittyvän ajattelun piirteitä ja seurauksia sekä sitomalla ne olemassa olevaan käsitteelliseen ja teoreettiseen tietämykseen on mahdollista ehkäistä mahdollisesti ilmeneviä haitallisia tekijöitä asianmukaisella tavalla.

Laadullisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä tiivistämällä se mielekkäällä tavalla (Eskola & Suoranta 1998). Analyysi valottaa sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta, joten siinä ei tarkastella yksilöiden eroja, vaan poikkeukset päinvastoin pyritään selvittämään niin, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tulkinta on hypoteesien testausta, mutta nämä hypoteesit eivät ole ennalta määriteltyjä vaan syntyvät aineiston pohjalta kyseenalaistamisen ja laajentamisen kautta. (Alasuutari 1999.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty sekä avoimilla haastatteluilla että alkukyselyllä, joka on kehitetty muutokseen yleisesti liittyvien sekä tutkitun työorganisaation erityisten kiinnostuksenkohteiden pohjalta. Kyselyn avulla on saatu yleiskuvaa organisaatiomuutoksesta ja tarkastellusta yrityksestä, ja se on valmentanut vastaajia haastatteluun, jossa on tehty tarkentavia kysymyksiä kyselyaineiston perusteella. Kaikille yrityksen työntekijöille lähetetyssä kyselyssä (ks. liite) on avoimia kysymyksiä suhtautumistavoista ja mielipiteistä seuraavista aihepiireistä: työtavat ja työtehtävät, työntekijät ja työyhteisö, yritys, muutos ja kiire. Nämä aihepiirit myös mainitaan kysymysosoiden otsikkoina. Kysymyksiä on yhteensä 20, ja niissä pyydetään arvioimaan sekä myönteisiä että kielteisiä puolia.

63 kyselyn saaneesta on vastannut yhteensä 18 työntekijää. Vaikka osallistumista on pyydetty kahdella uusintakierroksella, vastausten määrä jää pieneksi ehkäpä sen vuoksi, että muutoksen kuormittavuutta ja kiirettä käsittelevään pitkäkköön kyselyyn vastaaminen ei ole houkuttanut työntekijöitä, joilla on työtilanteen vuoksi ollut jo ennestään kiire. Lisäksi tutkimuksen aikana joitakin työntekijöitä on ollut vuosi- tai sairauslomalla.

Kyselyyn vastanneista seitsemän työntekijää on osallistunut haastatteluun, jossa keskitytään tarkemmin muutokseen suhtautumiseen suhteessa uusiin työtapoihin sekä työntekijöiden vaihtumiseen. Haastattelut etenevät näistä kahdesta yleisestä teemasta vastausten ja kyselytulosten pohjalta syntyneisiin tarkentaviin kysymyksiin. Niiden keskimääräinen kesto on noin 70 minuuttia niin, että lyhyin haastattelu on noin 45 ja pisin 100 minuutin pituinen. Koska analyysi perustuu pääosin haastatteluaineistolle, joka käsittelee kyselyssä ilmenneitä suhtautumistapoja, kyselyn tuloksia ei ole tarpeen esitellä erikseen.

Tulkintoja voidaan tehdä joko tiiviisti aineistosta käsin tai käyttämällä aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun apuvälineenä sekä lähtökohtana tulkinnoille. Tässä tutkimuksessa valitaan fenomenologinen analyysimenetelmä, jossa tulkittava ilmiö pyritään ottamaan mahdollisimman pelkistettynä ilman etukäteisoletuksia sen luonteesta. Analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua ja tyypittelyä: Esiin nostetaan tutkimusongelmaa eli ajatteluriskejä valaisevia teemoja, joita vertaillaan ja joiden keskeisistä aiheista kootaan kysymyksenasetteluja. (Eskola & Suoranta 1998.) Siksi litteroidun aineiston analyysissä on käytetty ATLAS/ti -ohjelmaa (ks. Moilanen & Roponen 1994), jolla tekstiosiot on koodattu aineistosta nousevilla käsitteillä ja sanoilla. Koodien joukosta kattavampia ovat seuraavat teemat, joita muut tarkentavat: ajan tarvitseminen, johtaminen, kiire, muutos myönteisenä, omaksuminen, pelko, persoonallisuus, työntekijöiden väliset suhteet ja vastustus.

Tyypittely edellyttää jäsentävää teemoittelua, sillä siinä esitetään aineistossa ilmeneviä samankaltaisuuksia ja ristiriitaisuuksia yhdistettyjen tyyppien eli mallien avulla (Eskola & Suoranta 1998). ATLAS/ti -ohjelman avulla on muodostettu koodinmukaisia tekstilistoja, jotka on koottu teemoittain. Tekstilistoista on edelleen yhdistetty eri haastateltavien puhetta kokonaisuuksiksi niin, että sanavalintoja on muutettu yleiskielisiksi ja lauserakenteita yhtenäistetty. Haastatteluaineistoon on lisätty joitakin täydentäviä kyselyvastauksia, myös haastatteluun osallistumattomilta työntekijöiltä.

Analyysin tulkintavaiheen edetessä siirrytään laajasta kysymyksenasettelusta yksityiskohtien merkitysten tarkasteluun. (Alasuutari 1999). Kun aineistoa tulkitaan ja luokitellaan sen omista piirteistä ja lähtökohdista käsin, kategorioita muodostettaessa löytyy usein tarvetta lisäinformaatiolle, jolloin kerätään lisää aineistoa varta vasten näistä tietyistä aiheista (Charmaz 2002). Koska muutoksesta

halutaan saada yksityiskohtaisempaa ja käyttökelpoisempaa kuvaa, analyysin edettyä on haastateltu vielä kaksi työntekijää pienemmästä konserniin kuuluvasta saman alan yrityksestä, jossa on toteutettu samanlaisia muutoksia. Uudet haastateltavat ovat myös vastanneet alkukyselyyn muutama päivä ennen varsinaista haastattelua.

Lisähaastattelut on tehty pienemmässä yrityksessä käytännön syiden, kuten lyhyempien välimatkojen vuoksi sekä siksi, että alkuperäisestä yrityksestä ei ole uskottu löytyvän enempää halukkaita osallistujia. Pienemmässä yrityksessä työntekijöiden toimenkuvat ovat vähemmän eriytyneet, ja työyhteisön pienuuden vuoksi ihmisuhteet ovat ehkäpä läheisemmät kuin suuremmassa yrityksessä. Kaikissa haastatteluissa on kuitenkin keskitytty pääasiassa muutoksen henkilökohtaisiin vaikutuksiin ja sen hahmottamiseen koko työuran ajalla. Pienuudesta huolimatta aineisto vaikuttaa tyydyttävältä, koska lisähaastatteluissa ei ole ilmennyt paljoakaan uutta ensimmäisiin verrattuna. Täydentävää lisätietoa onkin hankittu keskustelemalla myös aikaisemman aineiston teemoista sekä niistä syntyneistä teoreettisista tulkinnoista.

Koodit ovat syntyneet haastateltavien puheesta tulkintojen kautta; työntekijöiden merkityksiä on tulkittu sekä haastattelussa että lukiessa ja koodatessa aineistoa. Koodit on muodostettu haastateltavien käyttämistä sanoista ja jatkossa on tutkittu, sopivatko myöhemmät lausunnot niihin. Muodostetut koodilistat ovat sisäisesti yhtenäisiä, joten voidaan arvioida, että ensimmäisten haastateltavien vaikutus aineistossa ei ole liian suuri. Koodauksen myöhemmässä vaiheessa syntyneitä koodeja on myös helposti pystytty lisäämään ensimmäisiin haastatteluihin jälkepäin. Joitakin koodeja on yhdistetty, mutta pieniä koodeja on myös jätetty havainnollistamaan tekstikappaleiden sisältöä ja helpottamaan käsittelyä, vaikkakaan niitä ei ole käytetty analyysin teemoina.

Koska analyysissä ei voida ottaa valmiita selityksiä haastateltavilta, heidän tulkinnoissaan ei voida pitäytyä liian tiukasti (Alasuutari 1999). Ajattelun kaikki puolet eivät ole ajattelijan tietoisien havaitsemisen tai selityskyvyn piirissä, joten aineiston perusteella saatua kuvaa laajennetaan edelleen suhteessa olemassa olevaan tutkimustietoon lomittaen teoria ja empiria toisiinsa. Aineistoa eksplikoidaan eli ilmaistaan kielellisesti: Riskitekijät paljastetaan, esitetään, nimetään ja määritellään siten, että selvitetään, mikä niissä on huomionarvoista (Saariluoma 1997). Eksplikoimalla päästään tapausanalyysistä tulkinnan kautta käsitykseen laajemmasta kokonaisuudesta, johon analysoitava

aineisto voidaan suhteuttaa (Alasuutari 1999).

3. *Empiirinen analyysi*

Laadullisen analyysin kaksi vaihetta, havaintojen pelkistäminen ja tulkinta, nivoutuvat käytännössä toisiinsa. Pelkistäminen tapahtuu valitun teoreettis-metodologisen näkökulman kautta, joten ajatteluun ja muutokseen suhtautumiseen viittaavat lausumat erotetaan muusta aineistosta ja niistä etsitään yhteisiä piirteitä tai sääntöjä, joilla poikkeukset voidaan suhteuttaa muuhun aineistoon. Haastateltavien havainnot ja suhtautumistavat toimivat johtolankoina organisaatiomuutokseen liittyvistä ajatteluriskeistä, joten ne sidotaan kulloiseenkin selityскеhyкseen liittyvään kirjallisuuteen. (Alasuutari 1999.) Monista mahdollisista selityскеhyкsistä valitaan Saariluoman (painossa) käyttämät viisi erottelukykyisintä kehystä: kognitiivinen kapasiteetti, emootiot, organisatoriset tekijät, persoonallisuus sekä mielen sisällöt eli ajatusmallit. Ajattelu kokonaisvaltaisena ilmiönä on osatekijöidensä vuorovaikutusta, mutta selityскеhyкsiä ei voida selittää toistensa kautta. Siksi analyysin yhteenvedona pohditaan selityскеhysten yhteyksiä ja käyttökelpoisuutta tutkimuksellisenä käsitejärjestelmänä. Käsitteily etenee selityскеhysten kannalta olennaisesta kirjallisuudesta pelkistettyyn ja tulkittuun haastattelupuheeseen, jota havainnollistetaan suorilla lainauksilla jokaiselta yhdeksältä haastateltavalta.

3.1. *Kognitiivinen kapasiteetti*

Kognitiivinen kapasiteetti selityскеhyкsenä keskittyy ihmisen tiedonkäsitteilyn suorituskykyyn, joka on monissa suhteissa rajallinen: Esimerkiksi tarkkaavaisuutta on väsymyksen vuoksi vaikea pitää yllä, tai työmuistin kapasiteetti voi ylittyä monien yksityiskohtien hallintaa vaativissa tehtävissä (Saariluoma, painossa). Kun työntekijöiden toimintaan vaikuttavana tekijänä mainitaan esimerkiksi omaksuttavan tiedon määrä, olosuhteiden kuormittavuus tai muistin rajoitukset, organisaatiomuutokseen liittyviä riskejä voidaan käsitellä kognitiivisen kapasiteetin kautta. Se on olennaista, kun muutoksessa täytyy omaksua liian paljon ja liian nopeasti.

Useissa työtehtävissä joudutaan pitämään yhtäaikaan mielessä nimiä, rahasummia, päivämääriä sekä muita työhön ja organisaatioon liittyviä asioita (Saariluoma, painossa). Koska muutos toteutetaan usein normaalin työn ohella, työntekijöiden täytyy selvittää entistä useammista tehtävistä saman-

aikaisesti. Tietoja pitää siirtää järjestelmästä toiseen, mutta henkilökuntaa ei välttämättä ole tarpeeksi. Uudistukset mahdollistavat uudenlaisia tehtäviä, jotka eivät kuitenkaan aina korvaa edellisiä. Työmäärä ei siksi jää ennalleen, vaikka menetelmät parantuisivatkin. Vaikka organisaatioon tulee uusia työntekijöitä, usein myös tehtävien määrä kasvaa. Lisääntynyt työmäärä sekä tiukat aikataulut aiheuttavat kiirettä, jonka vuoksi ei ole aikaa sopeutua muutokseen tai opetella rauhassa. Kiireessä huomiota joudutaan suuntaamaan tehtävästä toiseen, jolloin olennaisia yksityiskohtia voi kadota ja tilalle tulla toiseen tehtävään liittyvää tietoa. Kiire voi myös johtaa rutiinimaiseen ajatteluun tai huolimattomuuteen (Saariluoma, painossa).

Muutoksessa ilmeneviä tiedonkäsitteilyn rajoituksia opitaan kiertämään niputtamalla tietoa mieltämysyksiköiksi, mutta se vie aikaa. Tietoa organisoidaan pienin askelin, sillä asiat yhdistyvät aikaisempiin tietoihin yksi kerrallaan. Uusilla työntekijöillä mieltämysyksikköjä ei vielä ole ehtinyt muodostua vähäisen kokemuksen vuoksi, ja vanhemmilla työntekijöillä puolestaan voi olla vaikeuksia oppia uusi järjestelmä, koska vanhan järjestelmän automatisoituneet rutiinit hidastavat uuden oppimista. (Saariluoma, painossa.) Seuraavassa haastattelutekstissä kuvataan, miten vaikeaa on omaksua suuria tietomääriä: *“Jos sitä tietoa tulee kerralla hirveä määrä ei kukaan ihminen omaksu sitä. Sitä ei yksinkertaisesti voi oppia. Mut ku sitä tulee pikkuhiljaa ja saa aina pureskella sitä saatua tietoa tavallaan, ei se sit enää tunnu niin hirveeltä. Mä vois in väittää et jos sanotaan kymmenen mappii, jos sun pitää opetella se viikossa tai jos sä opettelet sen kuukaudessa, niin kyllähän sä opit enemmän kun sä opettelet sen kuukaudessa.”*

Tiedon ja taitojen automatisoituminen, eli oppimisen mahdollistama kyky suorittaa tehtäviä tietoisien kontrollin ulkopuolella, voi haitata esimerkiksi uuteen tietokonejärjestelmään siirtymistä, jos sen ominaisuudet ovat liian erilaisia vanhaan järjestelmään verrattuna. Harjoittelun kautta saavutettu työskentelyn nopeus, tehokkuus ja helppous menetetään, ja opitut rutiinit vaikeuttavat oppimista edelleen. (Saariluoma, painossa.) Vanhojen tapojen vakiintuminen on esimerkki automatisoitumisesta, ja siihen voi liittyä myös emotionaalisia reaktioita. Ei esimerkiksi jakseta yrittääkään oppia, koska ei vielä osata. Voidaan vedota kiireeseen ja lykätä opettelemista.

3.2. *Emootiot*

Lazaruksen (1991; Folkman & Lazarus 1980)

kognitiivis-motivatioonais-relaationaalinen teoria käsittelee tunnetta yksilön ja ympäristön suhteena, jonka osatekijöitä ovat ympäristön olosuhteet ja yksilön ominaisuudet, emootioprosessi sekä lyhyen ja pitkän aikavälin seuraukset. Ympäristön olosuhteita ovat esimerkiksi yksilöön kohdistuvat vaatimukset tai rajoitukset, hänen käytettävissään olevat resurssit sekä tilanteiden ennustettavuus. Yksilön ominaisuuksia ovat muiden muassa elämän aikana hankitut motiivit sekä uskomukset itsestä ja maailmasta. Välittävään emootioprosessiin kuuluvat henkilön ja ympäristön välisen suhteen arviointi, toimintatendenssit sekä hallinta.

Arviointi on kognitiivinen prosessi, jossa tilannetta punnitaan suhteessa siihen, mistä on kyse ja mitä se merkitsee henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta (Lazarus 1991). Se, onko tilanne esimerkiksi vaikea, kiireellinen vai vakava, päätellään aikaisemman tiedon perusteella, minkä seurauksena syntyy valmius toiminnan muutokseen. Arvioinnin perusteet kehittyvät kokemuksen myötä, tiettyjen ihmisten ja tilanteiden, henkilökohtaisten sekä yhteisön asettamien tavoitteiden kautta. (Frijda 1986.) Lyhyen aikavälin seurauksia ovat emootion välitön vaste, toiminta ja toimintatendenssit, fysiologiset muutokset sekä subjektiivinen tila eli mieliala. Pitkän aikavälin seurauksia ovat kestävien emotionaalisten toimintatapojen vaikutukset kuten sosiaalinen toiminta, henkilökohtainen hyvinvointi ja somaattinen terveys. (Lazarus 1991.)

3.2.1. Vastustus turvattomuutena

Lazarus (1976) jakaa emootiot myönteisiin ja stressiemootioihin. Myönteisiä emootioita ovat esimerkiksi rakkaus ja ilo, kun taas stressiin liittyviä emootioita ovat viha, kateus, pelko, ahdistuneisuus, syyllisyys, masennus, suru ja häpeä. Stressiemootioihin liittyy arviointeja joko tapahtuneesta vahingosta, uhkaavista haitallisista seurauksista tai tilanteen haasteellisuudesta.

Stressiä aiheuttavassa tilanteessa – esimerkiksi organisaatiomuutoksessa – pyritään hallitsemaan, sietämään tai vähentämään ulkoisia ja sisäisiä itse kohdistuvia vaatimuksia keskittymällä sekä itse ongelmaan että sen aiheuttamiin emootioihin. Kun käytettävät selviytymiskeinot ovat ongelmakeskeisiä, stressin aiheuttajaa eli henkilön ja ympäristön välistä suhdetta pyritään hallitsemaan tai muuttamaan, koska tilannetta arvioidaan olevan mahdollista helpottaa toiminnalla. Kun selviytymiskeinot ovat emootiokeskeisiä, pyritään säätelemään itse stressiemootioiden kokemista, sillä itsellä nähdään olevan vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa stressiä

aiheuttavaan tilanteeseen. (Lazarus 1976, Folkman & Lazarus 1980.)

Turvattomuus ja pelko muutosta kohtaan voi ilmetä sen vastustuksena. Uuteen ja tuntemattomaan tilanteeseen siirtyminen voi uhata omaa asemaa ja aiheuttaa pelkoa selviytymisestä, minkä vuoksi voidaan pyrkiä pysyttelemään tiukasti vanhassa. Joskus muutoksen tarpeellisuuden myöntäminen voi myös merkitä, että työntekijä joutuu samalla myöntämään tehneensä aikaisemmin virheitä tai turhaa työtä. Joillakin ihmisillä muutoksessa korostuu pyrkimys itseä koskevien käsitysten säilyttämiseen, ja tunnevaltaisia reaktioita herää varsinkin niissä tilanteissa, joissa näitä käsityksiä uhataan. Pyrkimys eheyden kokemiseen voi edelleen vaikuttaa myös tilanteen arviointiin ja siten vahvistaa reaktiota. (Niemi, painossa.)

Vanhoissa työtavoissa pyritään pitäytymään mahdollisimman pitkään, kuten eräs haastateltava toteaa: *“Ne osataan... Ne hallitaan. Ei tarvitse enää vaivata päätään sillä, että mitä mun pitää nyt tehdä. Vaan sitte kun tulee uus ohjelma sitte täytyykin funtsia et miten tää piti tehdä. Et siinä se tulee, se on niin helppoa. Se on hirveen helppoo ku sä osaat kaiken ja teet kaiken, se on hyvä asia sillo, sille ihmiselle. Taas jos tulee uus ni taas pitäis jotain oppia uutta.”* Koska rutiinien muuttaminen ja oppiminen on työlästä sekä turhauttavaa, ei haluta, että tapahtuu paljon ja nopeasti kerralla. Oman oppimiskyvyn rajoitukset huomataan: Ei ehditä paneutua tehtäviin ja asiat joudutaan usein opettelemaan erehdysten kautta. Koska pelätään omaa epävarmuutta ja kiusaantumista avuntarpeesta, vastustetaan muutosta kokonaisuudessaan.

Jos oppimisen täytyy tapahtua kovin lyhyessä ajassa tai jos koulutus etenee liian nopeasti, työntekijä voi turhautua, mikä hidastaa oppimista edelleen (Saariluoma, painossa). Emootioteorian näkökulmasta turhautuminen voi johtua siitä, että ihminen ei kykene saavuttamaan haluamaansa tai tarvitsemaansa asiaa. Koska turhautuminen itsekin lykkää tavoitteeseen pääsemistä ja edellyttää sopeutumista, se on merkittävä stressitekijä. Myös tilanteet, joissa ihminen tuntee itsensä avuttomaksi uhkaavan haitan edessä, aiheuttavat stressiä, jota voidaan pyrkiä hallitsemaan joko valmistumalla uhkaavaan tilanteeseen, välttämällä sitä tai kohdistamalla siihen aggressiota. (Lazarus 1976.)

Epätietoisuus itseltä vaadittavista kyvyistä voi vahvistaa tunnetta kyvyttömyydestä. Jos muutoksesta ei tiedoteta hyvissä ajoin ennakolta eikä tietoa anneta vähän kerrallaan, sitä ei ehditä ennakoita pohtien sen eri puolia, mikä vähentäisi epätietoisuuden tunnetta. Tunne siitä, että työn-

tekijääkin ajatellaan muutoksen suunnittelussa ja että siihen voi itsekin vaikuttaa jotenkin, tekee muutoksesta hallittavampaa ja siinä pärjäämisestä todennäköisempää.

Eräs haastateltava kuvaa epätietoisuuden vaikutuksia ja sopeutumiseen tarvittavaa aikaa: *“Jos joku tulee pamauttaa jonkun uuden jutun et hei, nyt et tee näin vaan teet näin. Kyllän siinä tulee heti semmonen että äh öh miks. Vaan kun sä tiedät sen että on tulossa muutosta, siihen voi oppii tavallaan. Ensimmäinen viikko menee siinä et voi helkutti taas jotain uutta. Toisel viikol alkaakin jo tulla silleen et okei, tulee jotain uutta, ehkä tää nyt tästä. Et annetaan aikaa sopeutuu siihen ajatukseen et tulee jotain muutosta. Ja sitten kun se muutos tulee, annetaan koko ajan tietoo. Yks mikä tääl on huomannu, et monet halua ihan päivämääriä. Jos tulee joku uus järjestelmä, koska se nyt tulee käyttöön, koska se pitää osata, mikä on se. Ei sanota vaan et no, puolen vuoden aikana täs jossain. Sit jätetään taas se epätietoisuus... Mitä tulee milloin tulee koska tulee, miten se vaikuttaa mun työhön, mitä mun pitää oppia mitä mun pitää tietää. Ihan näitä kysymyksiä mitä tulee... Jos tulee jotain uutta, sitä tietoa ei oikeestaan hirveesti voi olla liikaa.”*

Joidenkin haastateltavien mielestä ehkä kaikki ihmiset vastustavat muutosta vaistomaisesti, mutta monilla tämä torjuminen häviää oppimisen myötä. Ennen kuin organisaatiomuutoksen seuraukset tunnetaan, sitä voidaan pelätä. Pelko näyttäytyy usein kysymysten muodossa: Mitkä asiat muuttuvat ja missä määrin? Minkälainen uusi menetelmä on verrattuna totuttuihin tapoihin? Miten uusi menetelmä vaikuttaa omalla kohdalla, säilyykö työpaikka, opitaanko ja omaksutaanko uudet työtavat? Kyetäänkö menetelmää käyttämään ollenkaan tai hidastuuko työ? Onko järjestelmässä virheitä?

Uutta menetelmää opeteltaessa pelätään avun kysymistä, sillä itseä ei haluta tuntea tyhmäksi tai pelätä muiden ajattelevan niin. Siksi monet yrittävät itse ratkaista mahdolliset ongelmat. Toisaalta voidaan, ehkä alitajuisesti, pelätä myös sitä, että uusi menetelmä helpottaa liikaa työntekoa ja ettei itseä tunneta yhtä tarpeelliseksi kuin aikaisemmin. Ohjelmanvaihdokseen liittyviä pelkoja kuvaillaan esimerkiksi seuraavasti: *“Siinä voi just olla tää, että ei ite enää oo niin tarpeellinen. Just joku ohjelma tai muu, tekee vähän niin helposti niitä töitä. Jos se helpottaa omaa työtä, siitä pitäisi olla toisaalta onnellinen. Tuskin se kokonaan korvaa ihmistä. Sit ehkä just jotain, et oppiiko käyttää, jos on jotain ihan semmosta teknistä juttuu, että kykeneekö siihen. Sit alussahan siinä voi olla semmosta niin paljon, et se hidastaa jotain, se alussa ei oookaan yhtään. Ennen*

kuin siihen pääsee sisään, ei se oo yhtään positiivinen juttu siinä alussa. Ehkä se voi olla sitä alkupelkoa kanssa, että kuinka se lähtee käyntiin.”

Joillakin uuden menetelmän omaksuminen vie enemmän aikaa kuin muilla, joten pelätään, että annettu aika ei riitä. Edellisenkin työmenetelmän omaksuminen on voinut olla vaikeaa, ja jatkuvan kiireen vuoksi edelliseen järjestelmään mahdollisesti jääneitä virheellisiä tietoja pitäisi siirtää uuteen järjestelmään. Kiire edelleen vahvistaa pelkoa ja turvattomuuden tunnetta, sillä samaan aikaan täytyy tehdä paljon asioita, joita ei vielä osata kunnolla ja joihin ei ehkä vielä ole koulutusta.

Pelko voi kohdistua tietokoneeseen. Pelätään, että tietokone hajoaa tai että tietoa häviää, vaikka nykyään varmuuskopioiden aikana koko päivän työ ei voi tuhoutua. Jotkut pelkäävät atk:ta yleensä, koska he ovat olleet vähän tietokoneen kanssa tekemisissä, toiset pelkäävät tietokonetta, vaikka olisivat käyttäneet sitä jo vuosia. Joidenkin on helpompi käsitellä asioita paperilla kuin tietokoneella, joka tuntuu vaikealta käyttää. Ei ymmärretä tai haluta ymmärtää, miten tietokonetta voidaan hyödyntää. Toisaalta monet ottavat tietokoneen yhtenä työvälineenä muiden joukossa pelkäämättä sitä ollenkaan.

Tietokonepelkoon liittyy monia puolia: *“Jotenkin varmaan, että mä paan ohjelmat sekaisin, tai et se kertakaikkiaan hajoo. Varmaan tällasta, mä muistan että näitä oli näitä kommentteja ihmisillä. Mä en oo pelänny sitä tietokonetta ikinä ite, näin vaan muistan että voi olla sitä semmosta pelkoo. Ja sitten sitä että ei opi tai. Täytyy sanoa, että mä kyllä uskallan kysyä. Voi olla ihmisiä, jotka ei uskalla ees kysyä, ne nyhväis vaan siinä ja yrittäis saada tolkkua siitä ja sitä tehdä sitä vaan. Mutta ne kun ei uskalla kysyä, sekin voi olla siinä.”*

3.2.2 Muutokselle myönteinen arviointi

Käsitystä ajatusriskeistä selventää se, minkälaisia ovat myönteiset arviot muutoksesta ja miten ne eroavat kielteisistä. Työorganisaation toiminta ei ole mahdollista ilman työntekijöiden halua tehdä työtä. Tällä työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaistilaa, joka synnyttää, suuntaa ja pitää yllä yksilön toimintaa. (Vartianen ja Nurmela 2002.) Motivaatio nousee emootiosta: Tarvetilat tulevat tietoisiksi tunteiden kautta, koska ne määrittelevät asian suhteen ihmiseen (Saariluoma, painossa).

Tavoitteet ja päämäärät ovat tietoisia ja johonkin tiettyyn kohteeseen tähtäviä motiivirakenteita (Nurmi & Salmela-Aro 2002). Elämässään kohtaamiensa haasteiden ja vaatimusten muuttuessa

ihmisen tulisi muuttaa omia tavoitteitaan, ja rajallisten resurssiensa vuoksi hänen tulisi valita tavoitteista sitoutumisen arvoiset (Salmela-Aro & Nurmi 2002). Tämä on tärkeää henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta, joka vaikuttaa myös tunne-elämään.

Motivaation voidaan nähdä olevan joko yksilön sisäistä tai ulkoista: Työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi tai vastaavasti siksi, että työ auttaa saavuttamaan muita tavoitteita, vaikka ei olekaan itsessään mielihyvää aiheuttavaa. Useimmat ihmiset ovat samalla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita. (Vartiainen & Nurmela 2002.) Esimerkiksi silloin, kun muutos arvioidaan työtä helpottavaksi eli keinoksi parempaan suoritukseen, tai itseisarvon lailla työntekijää haastavaksi, siihen liitetään myönteisiä tunteita. Muutoksen toteuttamiseen ja siihen sopeutumiseen motivoi arvio sen hyödyllisyydestä, joka voi pohjata sekä aikaisempiin kokemuksiin että henkilön ominaisuuksiin.

Muutoksen ottaminen haasteena on esimerkki ongelmakeskeisestä selviytymisestä, sillä itsellä nähdään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen. Muutos arvioidaan myönteiseksi, koska sen seuraukset nähdään itseä hyödyttävinä. Kaikki työnkuvaa muuttava nähdään virkistävänä kehityksenä parempaan. Koska halutaan kehittää itseä, muutoksista tai niiden opettelemisesta ei oteta paineita. Koska ajatellaan, että muutoksilla pyritään eroon vanhojen työtapojen hankaluuksista, niiltä odotetaan paljon. Muutosta odotetaan ja sitä toteutetaan toimeliaasti.

Muutoksen etenemisen kannalta on hyödyllistä, että sitä pohditaan useammalta kannalta. Myönteinen suhtautuminen ei siten tarkoita, että kaikki siihen liittyvä arvioidaan aina hyödylliseksi. Muutos herättää kaikenlaisia kysymyksiä, ja kielteisiäkin vaikutuksia pohditaan. Voidaan miettiä kriittisesti, onnistuuko muutos ja onko siitä hyötyä, mutta lopulta myönteiset seuraukset voidaan arvioida merkittävämmiksi kuin mahdolliset kielteiset puolet. Esimerkiksi uusi työntekijä helpottaa pitemmän päälle omaakin työtä, joten hänen opettamiseensa kulutetaan mielellään aikaa. Kielteiset, loppujen lopuksi kumotut arviot voivat jopa edistää myönteistä suhtautumista.

Myönteisten ja kielteisten reaktioiden lisäksi ihmisillä on myös vähemmän latautuneita suhtautumistapoja muutosta kohtaan, ja monet reaktiot voivat jäädä sekä itseltä että muilta huomaamatta. Muutosta ei nähdä kielteisenä, mutta sitä ei myöskään nimetä myönteiseksi. Jos muutoksen myötä lisääntynyt työ tuntuu olevan hallittavissa, se ei häiritse, sillä tekemätöntä työtä on aina.

Muutokseen sopeudutaan annetulla ajalla, koska päivittäisistä töistä ei ole mahdollista ottaa aikaa opettelemiseen.

Myönteinen suhtautuminen muutokseen voi jäädä konkretisoitumatta: Kun uusi järjestelmä on saatu toimimaan, huomataan, kuinka paljon siinä on hyviä puolia ja miten se on helpottanut työtä. Huomataan esimerkiksi, että kasvavasta työtaakasta selvitään. Kuten eräs haastateltava toteaa, muutoksen hyväksyntä voi olla toteamuksellista niin, että sen myönteisyys ilmenee muistella vanhan menetelmän huonoja puolia: *“Tietyllä aikavälillä on ollut havaittavissakin. Että hyvin äkkiä se vanha entinen koettu, ehkä historiaan jäävä menetelmä se kääntyy niinkun muisteluks. Et silloin se on mun mielestä onnistunut, että sitä muistellaan oltiin me dorkia kun tehtiin noin. Silloin se, sit mennään hyvin eteen päin, mun mielestä. Siinä veneessä on kiva olla.”*

3.3. Organisatoriset tekijät

Toiminta muutoksessa ei riipu ainoastaan motivoituneisuudesta, vaan työntekijän halukkuus ja kyvykkyys sekä työympäristö esteineen tai tukineen aiheuttavat sen, miten työntekijät käyttävät tietojään ja taitojaan työhönsä (Vartiainen & Nurmela 2002). Esimerkiksi työn johto, työpaikan ihmissuhteet ja ilmapiiri sekä koetut vaikutusmahdollisuudet työpaikalla vaikuttavat siihen, millaisiin haasteisiin ja muutoksiin työntekijä on valmis (Niemi, painossa). Koska organisaatio antaa jäseniensä ajattelulle päämäärät ja luo heidän työtoimintansa olosuhteet (Saariluoma, painossa), sen muutokseen liittyviä psykologisia riskitekijöitä on aiheutta tarkastella myös organisatorisista lähtökohdista.

3.3.1. Kiire

Yksilötasolla kiire aiheuttaa oppimisvaikeuksia sekä emotionaalisia reaktiota, mutta organisaation tasolla sen merkitys on työnjohdollinen. Töitä on järjestetty huonosti, jos työntekijä ei tunne pärjäävänsä muutoksen aiheuttaman lisätyön kanssa. Muutosta vastustetaan organisatorisista syistä johtuvan kiireen vuoksi: Samaan aikaan tapahtuu liian paljon, sillä uudet menetelmät täytyy opetella samalla kun neuvotaan uusia työntekijöitä. Työ itsessään vaatii niin paljon, että kaikki ylimääräinen tuntuu liian raskaalta. Työpäivät venyvät, sillä yksinkertaisen työn tekemisessä joutuu miettimään enemmän uudella kuin vanhalla järjestelmällä, ja joka tapauksessa työtä on paljon. Esimerkiksi muutoksen aikatauluttaminen, koulutus ja perehdyttäminen voivat huonosti järjestettyinä aiheuttaa lisää kiirettä.

Kiirettä pyritään hallitsemaan asettamalla töitä tärkeysjärjestykseen, mutta joskus työt lisääntyvät huomaamatta tai tulee tilanteita, joissa pitäisi saada tehtyä monta asiaa yhtäaikaan. Jos kiire toisaalta arvioidaan hallittavaksi, sillä voi olla myönteisiäkin seurauksia yksilön ja organisaation kannalta. Seuraavassa esimerkissä kuvataan sitä, miten kiire työssä voidaan nähdä motivoivana ja virkistävänä asiana: *“Mä nimittäin nautin kiireestä. Silloin jättää kaiken turhan työn pois, tekee just sen mitä siinä, palvelee asiakkaita. Vastaa puhelimeen ja tekee sitä mitä just sillä kerralla tekee. Et siellä ei mapin selkämysten liimauksia kerkee tehdä eikä muuta tällasta. Siinä vaan ollaan niin asiakkaitten ehdolla. Mä oon sanonut aina, että mä oon parhaimmillaan vähän kiireen keskellä. Mutta se on totta, että jos sitä kiirettä olis tauotta, jatkuvasti, eihän sitä jaksais. Eihän siinä kerkeis tehdä monia asioita ollenkaan. Onneks meillä on sitten niitä rauhallisempiakin hetkiä et voi ladata. Mut muuten, mä aina sanon että mä oon parhaimmillani kyllä siinä kiireessä, jotenkin tuntuu et työt sujuu ja aika menee ja siinä on vaan yksinkertaisesti.”*

3.3.2 Työntekijöiden väliset suhteet

Koska tarkasteltu yritys on laajentunut nopeasti, työyhteisö on muuttunut olennaisesti. Uusia työntekijöitä on niin paljon, että heitä ja aikaisempia työntekijöitä saatetaan verrata toisiinsa ryhminä, muun muassa muutokseen asennoitumisen kohdalla. Uusien työntekijöiden opastaminen sekä muuttuvat työtavat vaikuttavat osaltaan työntekijöiden välisiin suhteisiin. Työyhteisön ihmissuhteet ovat huomion-arvoisia organisaation kannalta, sillä ne esimerkiksi vaikuttavat tiedonkulkuun ja yhteistyön määrään (Saariluoma, painossa).

Organisaation kirjoittamattomat säännöt sekä käytännön toimintatavat hahmottuvat uudelle työntekijälle käytännön työssä, muita työntekijöitä tarkkailemalla (Argyris & Schön 1996). Vie aikaa, että uudet työtoverit omaksutaan ja että heitä opitaan arvioimaan muutenkin kuin ulkoisten piirteiden perusteella. Alkuajat ovat hakemista molemmin puolin työyhteisön jäsenten opettellessa toistensa nimiä ja kasvoja. Uuden työntekijän tulee samaistua työyhteisöön ja löytää oma paikkansa sen jäsenenä, mikä on kuormittavaa tai joillekin jopa mahdotonta.

Työyhteisöön sopeutumisen ohella tulee oppia myös uudet työtavat. Kiireessä ei kuitenkaan ole tarpeeksi aikaa harjoitella rauhassa ja opetella talon tavoille, jolloin sopeutuminen on rankkaa ja aikaa vievää. Ei tiedetä, keneltä voisi kysyä apua, mutta omin avuin tiedon etsiminen vie paljon aikaa ja

altistaa virheille. Neuvojen pyytäminen voi olla vaikeaa, sillä kiireiset työntekijät eivät aina jaksu keskittyä toisten ongelmiin. Kysyjä ei halua olla riesaksi ja oppii karttamaan tyyliä suhtautuvia työntekijöitä ja kysymään niiltä, jotka auttavat mielellään. Tiukat aikataulut voivat kuitenkin aiheuttaa niin ylivoimaiselta tuntuvaa kiirettä, että myös avuliaat työntekijät kokevat neuvomisen rasittavana.

On työntekijöitä, jotka eristäytyvät omaan huoneeseensa joko siksi, että tarvitsevat aikaa opetella tai rauhaa työntekoon tai siksi, että tuntevat olevansa työyhteisön ulkopuolella. Jotkut haluavat pitää työn erossa vapaa-ajasta ja työskentelevät mieluiten yksin. Sitä ei aina kuitenkaan ymmärretä, sillä kaikkien työn nähdään vaikuttavan muihinkin, koska työt tehdään yhdessä. Myös virkistystapahtumista tai vapaa-ajan menoista jättäytyminen voi aiheuttaa paheksuntaa. Uudet työntekijät pyritään ottamaan mukaan työyhteisöön, sillä halutaan estää vaihtuvuutta ja siitä itselle aiheutuvaa räsitystä. Halutaan myös olla ystävällisiä tai ollaan ehkä uteliaita uudesta työntekijästä. Uusi otetaan lämpimästi ja aktiivisesti mukaan, sillä hänen on itse vaikea mennä juttelemaan valmiiden kaveriporukoiden joukkoon. Pyydetään mukaan syömään, kahville tai illalla ulos ja käydään välillä kysymässä kuulumisia.

Vanhemmat työntekijät voivat toisaalta myös väsyä muutokseen eivätkä siksi enää kiinnostu tutustumaan uusiin, elleivät nämä itse ole aktiivisia tai persoonallisuudeltaan tutustumaan houkuttelevia. Kiireen vuoksi uusi työntekijä voi jäädä vieraaksi, kuten seuraavassa haastattelutekstissä kuvataan: *“Mut siis jotenkin vaan unohtuu sillai ku ei nää niitä ihmisiä. Ne käy tos kirjottimella ehkä hakee jonkun paperin ja sit ne menee taas sinne. Ne vaa kerta kaikkiaan unohtuu, en mä usko et kukaan tietosesti kiertää ne huoneet, tai jotenkin mut... Meit on varmaan liikaa tai jotenkin. Ja sit ihmiset tottuu et ne ei tuu koskaan mihinkään ni ei sit enää kysytäkään. En mä usko et siinä niinku välttämättä mitään pahaa tarkoitetaan.”*

3.4 Persoonallisuus

Persoonallisuus tarkoittaa niitä yksilöllisiä tapoja, joilla ihmisyksilö tiedostaa ja kokee maailmaa. Se on psyykinen kokonaisuus, joka on kehittynyt elämänkokemuksen myötä. (Saariluoma, painossa.) Ihmisen toiminnan eri puolet, kuten havainto, kognitiiviset prosessit, tunteet, motivaatio ja käyttäytymismallit, yhdistyvät persoonallisuudessa. Se tulee välttämättä vastaan pyrittäessä ymmärtämään ihmisen työntekoa

ja oppimista muutoksessa, joten sen näkökulmasta on perusteltua tarkastella myös ajatteluriskejä organisaatiomuutoksessa.

Koska persoonallisuus koostuu yksilön pysyvistä psykologisista taipumuksista toimia tietyillä hänelle ominaisilla tavoilla, se on yhteydessä muutokseen sopeutumiseen: Kahdella ihmisellä on usein samassa tilanteessa eri tavat sopeutua, mikä johtuu niin perimästä kuin elämänhistoriastakin, josta pohjaavat persoonallisuuden piirteet ja edelleen reaktiot. Samalla ihmisellä on usein samanlaisia sopeutumistapoja eri tilanteissa, joten sopeutumisesta ei voi puhua ilman persoonallisuuden käsitettä. (Lazarus 1976.)

Sopeutumista voidaan hahmottaa ajattelemalla sitä yhtäältä ajan kuluessa tapahtuvana prosessina ja toisaalta saavutuksena, jossa onnistutaan joko hyvin tai huonosti. Toimiva sopeutuminen ei ole kriisien välttämistä vaan se tapa, jolla elämän stressitilanteista selviydytään. Jos ihminen ei pysty saavuttamaan tiettyjä sosiaalisia palkintoja tai pitämään yllä tietynlaisia sosiaalisia suhteita, hänen psykologinen hyvinvointinsa voi vaarantua. Stressi syntyy arvioinnin kautta kun yksilön kohtaamat haasteet verottavat tai ylittävät hänen henkilökohtaiset sopeutumisresurssinsa. Sosiaalisen ympäristön asettamat vaatimukset vahingoittavat häntä vain, jos ne liittyvät hänen motivaatioihinsa tai ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. (Lazarus 1976.)

Motivaatio on yhteydessä persoonallisuuteen, sillä se näkyy toimintojen samankaltaisuutena elämän aikana (Nurmi & Salmela-Aro 2002). Yksilölle tärkeät pyrkimykset suuntaavat hänen tarkkaavaisuuttaan tavoitteiden kannalta olennaiseen ja määrittävät siis sitä, mihin hän suuntaa toimintansa, mihin hän sitoutuu ja millaisia tunnereaktioita toimintaan liittyy. Motiivit vaikuttavat myös ensiarvioihin tilanteesta sekä aktivoituviin tunnetiloihin. (Niemi, painossa.)

3.4.1. Asenteellisuus

Tunnevaltaisia reaktioita herää tilanteissa, jotka ovat olennaisia yksilön henkilökohtaisten pyrkimysten kannalta (Niemi, painossa). Näistä yksi on vastustus organisaatiomuutosta kohtaan, jossa muutokseen yhdistetään kielteisiä arvioita. Kun vastustus on henkilölle ominainen, asenteellinen tapa suhtautua muutokseen, sitä voidaan käsitellä persoonallisuuden ilmentymänä.

On ihmisiä, joille kaikki uusi on vaikeaa ja joiden on vaikea muuttaa tapojaan, minkä vuoksi ei välttämättä nähdä muutoksen hyötyjä tai etsitä itselle helpointa toimintatapaa. Työtä voidaan tehdä

vaikeammilla tavoilla, koska halutaan kaiken tapahtuvan tutun järjestyksen mukaan. Uudet työtavat voidaan siksi tyrmätä ennen kuin niihin on tutustuttukaan, muutoksen omaksumisesta kieltäydytään ja uutta järjestelmää käytetään mahdollisimman vähän. Jotkut uudet työntekijät voivat kritisoida yhteisön tapoja siinä missä toiset pyrkivät ottamaan ne omikseen. Vanhoissa tavoissa pitäydytään, koska ne ovat helppoja ja ne hallitaan. Ei tarvitse nähdä vaivaa ja miettiä, mitä milloinkin pitää tehdä. Totuttu on turvallista ja jatkuva. Koska muutokseen asennoidutaan niin, että se on lähtökohtaisesti huonoa, ei vaivauduta ajattelemaan rasittavia alkutilanteita pidemmälle. Muutoksen ajoitus koetaan aina huonona.

Silloinkin kun vastustus on persoonallisuudesta kumpuava asenteellisuus, sitä voidaan selittää itselle ja muille itsestä riippumattomilla perusteilla: vuodenajalla, työtilanteella, koulutuksella tai uuden ohjelman muokkaustarpeella ja hankalilla ominaisuuksilla. Jotkut esimerkiksi ajattelevat, että organisaatiomuutoksessa on mahdotonta muuttaa vain yhtä asiaa ja vastustavat siksi mitä tahansa muutoksia niiden vääjäämättömien seurausten pelossa (Dowd 1999). Vastustusta perustellaan myös muutokseen liittyvällä kiireellä, jonka takia muutosta ei jakseta mieltää. Uuteen ohjelmaan yhdistetään kielteisiä asioita kokemuksen pohjalta, mutta kokemus on muodostunut persoonallisuuden kautta. Kielteinen asennoituminen muutosta kohtaan voi olla myös niin lähtökohtaista, että sen kumoamiseksi – ei niinkään selittämiseksi – tarvitaan perusteluja. Esimerkiksi monilla työntekijöillä suurin syy osallistua muutoksen toteutukseen on pakko, tunne muutoksen vääjäämättömyydestä (O’Connel 1999).

Itse työhön asennoidutaan eri tavoilla henkilöstä riippuen. Jotkut asennoituvat työhön niin, että tekevät vain pakolliset työt sitoutumatta laajempiin tavoitteisiin, mikä taas muiden mielestä voi olla vakava asennevamma. Jotkut välttelevät työtä ja jäävät huoneeseensa odottamaan, että muut tuovat töitä, mutta toisille aika menee nopeammin työskentelemällä. Ne, jotka ovat kiinnostuneita työstään ja siihen vaikuttavista syistä, voivat toisaalta tuntea liikaakin vastuuntuntoa. Erilaisia asennoitumistapoja työhön kuvataan muun muassa seuraavasti: *“Jos mä nyt itteäkin ajattelen tässä, niin mulla on se että mä voin mennä et jos mulla on hiljasempaa, niin mä voin mennä että anna mulle... Mutta myös taas sitten se, et tiedän, että on semmosia jotka meinaa että laitetaanpas ovi kiinni niin kukaan ei tuo mulle yhtään mitään et mä vaikka kattelen nettiä sen aikaa.”*

3.4.2. Henkilökohtainen tyyli

Persoonallisuus on monitasoinen itsensäätelyjärjestelmä, joka pyrkii pitämään yllä minän eheyttä ja jatkuvuutta ja siten suojaamaan itseään. Se, kuinka joustavasti ihminen pystyy reagoimaan muutokseen, riippuu muun muassa hänen tavastaan ottaa vastaan itseä koskevaa palautetta sekä kyvystään harkita ja tehdä arvioita muutoksessa. Avoin suhtautumistapa johtaa eriytyneeseen minäkäsitykseen, mutta jäykästi suhtautuva henkilö pyrkii säilyttämään ja puolustamaan vallitsevaa minäkäsitystään. Hän ei halua itseään koskevaa palautetta ja vastustaa muutosta. Jatkuvuuden ja elämänhallinnan tunne joutuvat koetukselle organisaatiomuutoksessa, mikä voi näkyä muutosvastaisuutena. (Niemi, painossa.)

Yksilölliset toimintastrategiat ja reaktiot ilmenevät muutos- tai ristiriitatilanteissa. Käsitykset itsestä, muista ja maailmasta suuntaavat tarkkaavaisuutta ja tulkintoja siitä, miten toiset suhtautuvat itseän. Arvio siitä, kuinka tavoitteissa on onnistuttu sekä tästä arviosta syntyvät tunnetilat vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita jatkossa asetetaan itselle, miten niihin pyritään ja minkälaista selviytymistä niissä ennakoidaan. (Niemi, painossa.)

Työntekijöitä vertaillaan suhteessa siihen, miten he suhtautuvat muutokseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin. Jotkut reagoivat useimmiten potentiaaliin uhkiin, toiset taas erilaisiin kannustimiin (Niemi, painossa). On ihmisiä, jotka ovat aina myönteisiä ja luottavat tulevaisuuteen siinä missä toiset suhtautuvat epäilevästi. Jotkut kokevat muutokset voimakkaasti, sillä he kokevat muutoksen muuttavan myös heitä itseään. He kritisoivat uutta työpaikkaa tai menetelmää toisten käydessä töihin. Jotkut haluavat tietää kaiken uudesta ja keskittyvät sen hyviin puoliin, toiset eivät millään haluaisi opetella uutta, vaan vastustelevat loppuun asti. Joku uskoo olevansa aina oikeassa ja jatkaa samalla tavalla saadessaan päinvastaistakin palautetta, mutta joku toinen voi etsiä syytä epäonnistumiseen itsestään.

Jotkut luhistuvat tiukkojen aikataulujen takia, mutta toiset motivoituvat tehokkaaseen työntekoon. Jotkut sopeutuvat muutokseen nopeasti, toiset eivät ollenkaan. Seuraavassa tekstiosiossa pohditaan sopeutumiseen tarvittavaa aikaa eri henkilöillä: *“Mikä on se aika, ja tällanen aikatauluttaminen. Ensinnäkin annetaan vähän, sopeutukaas tähän ja mietiskelkääpäs tätä, sulatelkaa, ja sitten vähitellen jotain uutta, emmä nyt tiä. Pakko niitten on lyyä jotain aikatauluja. Jotkut sopeutuu helpommin, joillakin se menee pitempi aika, jotkut ei ehkä meinaa ollenkaan hyväksyy ja sopeutuu niihin*

juttuihin. Se on kuitenkin sit varmaan se aikakäsite, joku tarvii enemmän ja joku vähemmän.”

Ihmisillä on erikorkuinen kynnys kysyä apua: Jotkut eivät näe siinä minkäänlaista ongelmaa, mutta toiset eivät lainkaan uskalla pyytää neuvoja. Vastaavasti jotkut työntekijät neuvovat muita mielellään, kun taas toiset näkevät kyselijän riesana ja ennestään liallista kiirettä pahentavana. Eräs haastateltava kuvaa uusien ja vanhojen työntekijöiden suhteissa näkyviä luonne-eroja: *“Sit ku mä meen sanomaan et voisko tän tehdä näin, niin sit jos sielt tulee ekana et ei voi, niin jaha taas noita jääräpäitä mitenköhän mä saan taas käännettyy tän. Se on niin kakssuuntaista, miten suhun suhtaudutaan, miten sä suhtaudut niihin toisiin. Jos on semmonen ihminen, joka kuuntelee joka opastaa joka auttaa ja neuvoo ja luottaa, niin kyl mä itekin suhtaudun silleen niinku tavallaan kunnioittavasti ja luotan. Sit on taas näitä mörököllejä, jotka on että sinäkin siinä häiritsemässä, niin kyl siinä tulee itellekin semmonen puolustusreaktio, toi vanha käpy täs nyt rupee mua neuvomaan.”*

Luonne vaikuttaa siihen, kuinka helposti otetaan kontaktia muihin työntekijöihin. Jotkut ovat aina avoimia ja sosiaalisia eivätkä huomaakaan sitä, minkä toiset voivat ottaa tilyytenä. Jotkut vierastavat tervehtimistäkin ja toivovat jonkun muun tulevan hakemaan heidät huoneestaan. Vastaavasti jotkut työntekijät haluavat jäädä rauhaan omaan huoneeseensa, minkä toiset voivat ihmisestä riippuen nähdä tilyytenä tai ujoutena. Tätä kuvaa myös seuraava haastateltava: *“Eihän se kaikille yksinäisille ihmisille oo mikään ongelma, joillekinhan se saattaa olla elinehto. Mut kyllähän yleisessä keskustelussa yksinäisyyttä tai erakoitumista tai erottamista joukosta ollaan tähän mennessä pidetty jotenkin negatiivisena. Saattaahan se olla että se on joillekin ihan oma valinta ja me muut katotaan että mikä ongelma meillä on käsissä. Ei saada toimintaan mukaan millään, vaikka jollain muilla mittareilla se on toiminnassa mukana mitä suurimmassa määrin, esimerkiksi tekemällä sen työnsä just jämptilleen ja täysmääräsenä mitä se on tänne palkattu tekemäänkin. Ja se riittää ehkä sille ihmiselle. Mistä ne ongelmat alkaa, niin en mä oikein sitä rajaa tiedä. Eri ihmisille eri asioista. Toiset ihmiset kokee jo pienetkin asiat, ettei sun vitsille naureta, aika isona asiana. Toisia ei tunnu haaittaavan tippaakaan vaikkei kukaan näkis, eikä sanois päivää.”*

3.5. Ajatusmallit

Ihmisen toimintaa ohjaavat mentaaliset representaatiot eli ulkoisen ja sisäisen maailman edustukset

hänen mielessään. Representaatiot voivat olla esimerkiksi ajatuksia, liikemalleja tai havaintokokemuksia. Niillä on aina toimintaa suuntaava informaatioisältönsä, ja ne ovat valikoituneet ja yhdistyneet ristiriidattomiksi kokonaisuuksiksi mieltämisprosesseissa. Ajatusmallit ovat opittuja skemaattisia rakenteita, jotka ohjaavat näitä mieltämisprosesseja (Saariluoma, painossa), eli ne ovat abstrakteja representaatioita tilanteista, objekteista sekä todellisuuden suhteista (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, & Nolen-Hoeksema 1996). Otettaessa ajatusmallit tarkastelun lähtökohdaksi kiinnitetään huomiota siihen, mikä ihmisten ajattelussa nähdään olennaiseksi ja mikä ei, miten ajattelutapoja perustellaan sekä mihin, mahdollisesti virheellisiinkin perusteisiin uskotaan.

Kun organisaatio muuttuu, yksilöllisiä ja yhteisöllisiä uskomuksia joudutaan muokkaamaan, mutta koska muutosprosessi on usein sekava, eri ihmisten huomio kiinnittyy eri asioihin (Ericson 2001). Yksi ajattelun riskitekijöistä on siten riskialttiit ajatusmallit eli ajatteluvirheet, joita voi syntyä, kun henkilö keskittyy väärin tai epäolennaisiin asioihin, kun hän hahmottaa tilanteen väärin tai kun hänellä on väärät alkutiedot (Saariluoma ym. 1998). Riskialttiita ajattelutapoja ovat esimerkiksi kehäpäätely, ryhmäajattelu tai piittaamattomuus säännöistä (Saariluoma, painossa).

Organisatorisen järjelyn esimerkki (Argyris 1999) havainnollistaa, miten ajattelutavat muodostuvat kestäviksi. Järjelyprosesseissa luodaan joko oletettuja tai todistettuja premissejä, joiden perusteella toimitaan. Organisatorisiksi nämä rutiinimaiset prosessit tekee se, että erilaiset yksilöt toimivat työyhteisössä samalla tavalla. Vaikka työntekijät vaihtuvat, rutiinit pysyvät samoina. Yksilöt toimivat kehittämiensä rutiinien mukaan jatkuvasti kiinnittämättä niihin huomiota tai testaamatta käsityksiään. Vaikka tapahtuisi jotain, joka pakottaisi havaitsemaan virheet ajattelussa, niitä on vaikea korjata. Ihmisistä on tullut hyvin tehokkaita käyttämään sääntöjä, mutta kyseenalaistaminen on vaikeaa. Defensiivinen järjely voi haitata uuden oppimista, vaikka henkilö olisi hyvinkin motivoitunut. Ajattelumallit ovat kuitenkin järjelyprosesseja laajempi käsite, sillä niiden ytimenä voi olla esimerkiksi havainto, muisti, kommunikaatio, tilanteen hahmotus tai yhteistoiminta (Saariluoma, painossa).

3.5.1. Vakiintuneet tavat

Työyhteisössä voi olla vakiintuneita tapoja, joiden muuttamista kukaan ei ole tullut ajatelleksikaan.

Uusi työntekijä voi huomata helpoiten työyhteisön kyseenalaistamattomia tapoja, mitä havainnollistetaan seuraavassa haastattelutekstissä: *“Siinäkin sit niinku, loppujen lopuks kun me tuotiin vaan se kone sinne ja alettiin käyttää, niin sekin meni puolivahingossa et hei täähän toimii. Mut ku kukaan ei ehkä ollut tullut ajatelleeks sitä aikaisemmin tai kukaan ei tiedostanut tai ehkä tiennytkään semmosesta. Se oli vaan niinku, et ku se on aina tehty näin niin miks ei sitä tehä jatkossakin. Uutena se on ehkä helppo nähä kun tulee taloon, mut sit jos on pitkään ollut, niin sit se voi ollakin vaikeempi huomata sitä, että hei tässon muuttunut tai kehittynt eteen päin.”*

Koska vakiintuneita tapoja ei kyseenalaisteta, muutosta vastustetaan. Tällöin toimintatapoja perustellaan kehämäisesti yliyleistäen: Koska työ on aina tehty samalla tavalla, se pitää jatkossakin tehdä samalla tavalla. Muutosvastaisuutta kuvataan vakiintuneiden tapojen kautta muun muassa seuraavasti: *“Taantumus on just se, mun mielestä sitä, että kun tää on aina tehty näin, niin tää pitää tehdä näin. Eikä nähdä niitä uusia asioita, ja se, että asiat muuttuu ja kaikki muuttuu koko ajan. Et siihen pitäis kyllä niinku lähtee mukaan. Et tää taantumus on varmast yks syy siihen, että se muutosvastaisuus on niin. Että vaikka me ollaan tääl oltu vaikka kuin monta vuotta, niin ei se tarkoita sitä etteikö tapojaan voi muuttaa.”*

Jokaiseen tilanteeseen sisältyy emotionaalinen arviointi sen merkityksestä itselle. Emotionaalinen toiminta on useimmiten rationaalista ja tarkoituksenmukaista (Lyons 1999), mutta henkilökohtaisten merkitysten vuoksi tilanne voidaan arvioida väärin. Arvioinnin perusteena olevat henkilökohtaiset merkitykset voivat olla epärealistisia, koska niiden todenmukaisuutta ei ole ollut mahdollista tarkistaa (Beck 1976).

Muutoksen merkityksen arviointi pohjaa henkilökohtaisiin selviytymiskeinoihin sekä asenteisiin, mutta omaa ajattelua voidaan perustella pelkästään muutoksen seurauksilla, joiden todenmukaisuudesta ei voida olla varmoja. Jotkut esimerkiksi pelkäävät, kuin varmuuden vuoksi, että muutos on vaikea omaksua ja että se hankaloittaa työtä. Tämä käsitys säilyy muun muassa sen vuoksi, että keskustelussa keskitytään kielteisiin asioihin. Seuraava haasteltava kuvaa sitä, miten myönteiset seikat otetaan selviönä ja keskitytään kielteisiin: *“No tällä alalla yleensäkin jo se jos ei puhelin pirise niin sillon on kaikki hyvin... Voi olla et, niinku suomalainen saattaa olla, et sit kun myönteinen asia niin siinä vaiheessa se jollain muulla tavalla kuin verbaalisesti, et saattaa olla et nonverbaalisesti...”*

Kai se sit on niin että ihmiset keskustele negatiivispainotteisesti. Toisaalta mitäs keskusteltavaa siinä on jos se hyvin menee. Miks sitä korostamaan jos on joku itsestänselvyyssasia.”

Saariluoma (painossa) nimeää yhden kuvailemistaan ajatteluvirheistä reettoriksi. Tässä ajattelumallissa tosiasiat yritetään peittää vetoamalla asiaan liittymättömiin ominaisuuksiin, mistä esimerkkinä on vakiintuneiden tapojen puolustaminen sillä perusteella, että niitä kritisoiva henkilö on nuori. Uutta työntekijää voidaan vähätellä: ”Eihän tuo tiedä mistään mitään kun on vasta tullut. Älä tule neuvomaan, näin on toimittu aina.” Tapojen vakiintuminen näkyy myös siinä, että vanhat työntekijät voivat olettaa, että uudet työntekijät osaavat saman kuin he itse. Koska työtävät ovat selkiytyneet itselle, ei oteta huomioon muiden vaikeuksia. Uutta voidaan pitää tyhmänä, jos hän ei heti ymmärrä työpaikan käytäntöjä.

3.5.2. Persoonallisuus ajatusmalleissa

Ajatusmallit vaikuttavat sosiaaliseen havaitsemiseen niin, että muita henkilöitä tarkastellaan omia käsityksiä vahvistavalla tavalla. Attribuutioteorian mukaan toisten toimintaa arvioidaan yleisen ja henkilökohtaisen tiedon perusteella niin, että muihin yhdistetään piirteittäisesti luokiteltuja käsityksiä (Argyris 1999). Arki ajattelussa toisen persoonallisuus tarkoittaa sitä, miten itse suhtaudutaan kyseiseen henkilöön (Lazarus 1976). Myös motivaatioista puhutaan varsinkin silloin, kun ulkopuoliset eivät pysty helposti selittämään ihmisen toimia. Toisten ihmisten toimintaa ohjaavista tekijöistä ajatellaan, että ulkoisten, helposti todettavien motiivien lisäksi ihmisillä on myös sisäisiä, vaikeammin näkyviä. (Niitamo 2002.) Ajatellaan, että ihmisen asenteisiin ja motivaatioon on ulkopuolisen hankala vaikuttaa, joten ihmisiä voidaan luokitella esimerkiksi muutokseen suhtautumisen kohdalla.

Haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden ajatusmalleihin kuuluu arvioita muiden työntekijöiden omaksumiskyvystä. Varsinkin uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä ajatellaan olevan eroja, vaikka ei halutakaan yleistää liikaa. Jotkut ajattelevat vanhojen työntekijöiden selviytyvän muutoksesta helpommin, koska työskentelyyn syntyneiden rutiinien ansiosta täytyy kiinnittää huomiota vain muutoksiin, kun taas uuden työpaikan omaksumiseen lisätty muutos on erityisen raskasta. Toisaalta uusien parempaa omaksumiskykyä perustellaan sillä, että kaikki on uutta ja muutos menee muun opettelemisen ohella: *“Kun nyt tulee*

uutta porukkaa meille niin nehän kaikki on tavallaan jo atk:ta käyttäny monta vuotta. Että se on vaan sama sitte että tulee uusi ihminen taloon niin se tää ohjelmien oppiminen ja talon käytännön oppiminen. Et ei se oo niinkun varmasti heille niin suuri kynnys ollenkaa ku se että sitten ku taas me lähdetään täällä vaihtamaan jotain ni se voi olla täällä monelle suurempi kynnys ku se että jos uus ihminen tulee taloon, koska sen täytyy opetella kumminkin ne uudet asiat. Koska missään taloss harvass taloss tehdään niinku kaikki asiat samal lailla. Tiettyjä ohjelmia voi olla jotain tuttuja mut suurin osa on aina talokohtasia.” Muutosta edeltävää järjestelmää ei edes tunneta, joskin edellisen työpaikan tavat voivat häiritä omaksumista. Monet, sekä vanhat että uudet työntekijät ajattelevat, että vanhemmat työntekijät vastustavat muutoksia nuoria enemmän, koska he haluavat pysyä siinä, minkä hallitsevat.

Kysyttäessä omia ja muiden suhtautumistapoja muutokseen haastateltavat luokittelevat ihmisiä myönteisesti ja kielteisesti suhtautuviin. Myönteisten suhtautumistapojen koetaan johtuvan luonteesta, mutta omia kielteisiä suhtautumistapoja mainitaan vain erityistapausten kohdalla, kuten kiireessä. Esimerkiksi omaa tyylyttä neuvoa pyytävää uutta työntekijää koetaan perustellaan tavallista huonommalla päivällä. Kiireen merkitystä perustellaan edelleen laadulla: Laatu kärsii kiireessä, sillä kiireessä on helpompi tehdä virheitä, jotka voivat edelleen vaikuttaa muiden työhön. Laatu koetaan tärkeäksi työssä ja siihen tulisi panostaa joka työyhteisössä. Oma työ halutaan tehdä hyvin, koska vastuuta tunnetaan sekä yritystä että asiakkaita kohtaan, joskin rahallinen palkkio sekä asiakkaan kiitos motivoivat myös.

Muiden ihmisten kohdalla kielteinen suhtautuminen tai epäkäytännöllinen toiminta voidaan nähdä persoonallisuuteen kuuluvana. Tästä esimerkkinä ovat ihmiset, jotka eivät tunnu hallitsevan kiirettä. He aiheuttavat itselleen ja ehkä muillekin ylimääräistä työtä järjestelemällä töitä huonosti, käyttämällä huonoja työmenetelmiä, joilla aikaa kuluu turhiin töihin, tai kuluttamalla aikaa internetissä. Seuraavassa tekstiosiossa sekä mainitaan oma myönteinen suhtautumistyyli, että pohditaan toisten ajattelutapaa syynä muutosta vaikeuttavaan toimintaan: *“Mä en sitä ymmärrä. Sit nää ihmiset on useesti vielä niitä, jotka valittaa että on kiire. Ei ehdi tekemään, tekee pitkää päivää, tekee ylitöitä. Mun mielestä se on niin ristiriidassa, mun oma suhtautumistapa on, että jos tehdään töitä niin tehdään mahdollisimaan pian pois alta... Onkse sitte joku sen ihmisen persoona, vai onko se laiskuutta vai onkse tyhmyyttä vai onko se mä nyt vaan nostan*

täällä palkkaa tyyliin. Mun mielestä mä ite koen sen niin että mä oon täällä töissä mä haluan tehdä ne omat työni, ja mä haluan pitää ne päivät kaheksasta neljään enkä kaheksasta kaheksaan. Mieluummin teen sitte vähän vauhdilla ja jätän vaikka kahvitauon tekemättä että pääsen täältä ajoissa kotiin.”

4. Yhteenvedo: ajatusriskien vuorovaikutus

Haastatteluaineistoa on analysoitu jakamalla se viiden toisiinsa palautumattoman selityskehyksen kannalta olennaisiin osiin, mutta ihmisen ajattelutoiminta on kokonaisvaltaista ja monisyiset riskitekijät liittyvät toisiinsa. Persoonallisuustekijät, emootiot sekä kognitiivinen suorituskyky ovat yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa ja organisatorisiin tekijöihin ja jotka ilmenevät ajatusmallien kautta. Siksi yhteenvedona käsitellään riskitekijöiden yhteyksiä. Ajatteluriskit vahvistavat toisiaan synnyttäen ongelmallisia, muutosta vaikeuttavia kehiä, jotka tulisi huomioida muutoksen suunnittelussa. Lisäksi pohditaan selityskehyksen käyttökelpoisuutta ajatusriskitutkimuksen käsittejärjestelmänä.

4.1 Ongelmien vuorovaikutus

Psykologiset riskitekijät syntyvät organisatorisessa ympäristössä ja vaikuttavat vuorostaan organisaation toimintaan. Organisaation ja yksilön vuorovaikutussuhde ilmenee esimerkiksi siinä, miten organisatorisista syistä syntynyt kiire hidastaa yksilön työtä ja vahvistaa vastustavaa asennetta muutosta kohtaan. Koska hidastunut työtahti heikentää organisaation tuloksellisuutta, seuraavat muutokset voivat olla vaikeammin toteutettavissa. Yksilölliset ominaisuudet ja resurssit, kuten motivaatio ja oppimiskyky, eivät kuitenkaan riitä onnistuneeseen organisaatiomuutokseen, vaan tarvitaan lisäksi monien ihmisten yhteistyötä, jotta yrityksessä olisi muutosta edistävä ilmapiiri (Simpson 2002; Lehman ym. 2002). Jos ihmiset eivät tule toimeen keskenään, huono tiedonkulku organisaatiossa ei ehkä ole työmenetelmien syytä, vaan siihen vaikuttavat persoonalliset ja emotionaaliset syyt (Saariluoma, painossa).

Organisatoriset ja kognitiivisesta kapasiteetista johtuvat ajatusriskit vuorovaikuttavat esimerkiksi silloin, kun tiukat aikataulut eivät anna aikaa sopeutua tai opetella rauhassa uutta menetelmää. Kognitiivinen kapasiteetti on edelleen yhteydessä muutoksessa herääviin emotionaalisiin reaktioihin, sillä oman oppimiskyvyn rajoitusten huomaaminen

aiheuttaa turvattomuuden tunnetta ja pelkoa muutoksen haitallisista seurauksista. Muutosta vastustetaan, koska epävarmuutta tai avuttomuutta ei haluta tuntea. Muutoksen kuormittavuudesta turhautuminen hidastaa oppimista edelleen, sillä sen kautta muutokseen yhdistetään kielteisiä tunteita.

Kiire vahvistaa pelkoa ja turvattomuuden tunnetta, sillä samaan aikaan täytyy tehdä monia asioita, joita ei vielä osata kunnolla tai joihin ei ehkä ole koulutusta. Uutta työtapaa ei voida käyttää kiireessä, jos sitä ei vielä hallita, joten kiire aiheuttaa pelkoa oman oppimiskyvyn rajallisuudesta. Koska uutta menetelmää opeteltaessa pelätään avun kysymistä, monet yrittävät itse ratkaista mahdolliset ongelmat. Yksin selviäminen ei kuitenkaan ole organisaation toiminnan kannalta parasta: Yhteisön tuki motivoi työntekoon, ja tiedon jakaminen helpottaa jokaisen työtä.

Pelon sekä muiden tunteiden kokeminen ja niihin liittyvä toiminta riippuvat siitä, minkälainen temperamentti henkilöllä on, mihin kulttuuriin hän kuuluu ja missä tilanteessa hän on (Lyons 1999). Emootioihin vaikuttavat siten sekä kognitiivisen kapasiteetin arviointi, persoonallisuudesta ja ajatusmalleista pohjaavat henkilökohtaiset merkitykset, organisatorinen konteksti sekä kulttuuriset säännöt sopivista toimintatavoista. Luonne-erot ja yksilölliset toimintatavat näkyvät työntekijöiden välisissä suhteissa, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Muutos tuntuu painostavalta ja sitä vastustetaan herkästi, jos sen aiheuttamat ongelmat merkitsevät epäonnistumista työntekijänä ja siten uhkaa itsetunnolle. Toisaalta jos ongelmista selviytyminen on keino kehittää itseä, epäonnistumista siedetään ja muutoksen toteuttamiseen on motivaatiota. Myöskään kiire ei häiritse työntekoa, sillä se tekee työnteosta mielenkiintoisempaa ja antaa hallittuna onnistumisen kokemuksia.

Persoonallisuus vaikuttaa tunteisiin, sillä siitä johtuvat taipumukset toimia ja ajatella tietyillä tavoilla tilanteesta riippumatta, joskin vaihtelu, kehittyminen ja muutos ovat toki mahdollisia. Myös ihmisen sopeutumistavoissa on jatkuvuutta elämän aikana. Sosiaalisen ympäristön asettamat vaatimukset ylittävät yksilön resurssit ja aiheuttavat stressiä vain, jos ne liittyvät hänen motivaatioihinsa tai ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. (Lazarus 1976; Folkman & Lazarus 1980.) Esimerkiksi vastustus voi muodostua siitä, että oppiminen tuntuu vaivalloiselta ja vaivalloisuus on merkki omasta kyvyttömyydestä. Kyvyttömyys työssä hävettää varsinkin, jos muut tuntuvat selviytyvän itseä paremmin. Tätä yhteyttä ei välttämättä tiedosteta, joten syytä etsitään vain muutoksen piirteistä jo siksi, että organisaation

toimintaa koskevan kritiikin tulee olla perusteltua.

Ajatusmalleihin vaikuttavat persoonallisuudesta juontuvat henkilökohtaiset tavoitteet, joiden mukaan tilanteen merkitys vaihtelee (Power & Dalglish 1998). Ajatusmallit puolestaan vaikuttavat emotionoiden kokemiseen, sillä ne ohjaavat tilanteen arviointia, joka on edellytys emotionaalisen vasteen syntymiselle (Lazarus 1982). Aikaisemman kokemuksen ja järkeilyn vuoksi työntekijät voivat oppia ennakoimaan muutosta, minkä vuoksi sitä ei enää pelätä (Frijda 1986). Koska ajatusmallit ovat muistin rakenteita, niissä yhdistyy sekä tietoja että tunnetiloja, jotka vaikuttavat toisiinsa: Tunneprosessit voivat heikentää ajattelun objektiivisuutta, sillä esimerkiksi tunnetilan voimakkuus voi altistaa ajatusvirheille (Saariluoma, painossa). Muutoksen aiheuttamat työkyvyn rajoitukset voivat uhata esimerkiksi itsetuntoa. Itseen kohdistuvia kielteisiä tunteita pyritään välttämään liioittelemalla muutoksen huonoja puolia ja jättämällä myönteiset huomiotta. Kielteinen asennoituminen muutokseen helpottaa omaa oloa, joten sitä ei kyseenalaisteta. Koska keskitytään kielteisiin asioihin, muutoksen opitaan aina olevan huonoa.

Arviot toisten pysyvistä ominaisuuksista vaikuttavat työntekijöiden välisiin suhteisiin. Jos työntekijän ajatellaan aina vastustavan muutosta, häneen itseensä voidaan suhtautua kielteisesti. Tyyliltä vaikuttavia tai yhteistyöstä kieltäytyviä opitaan välttämään, mikä vahvistaa edelleen käsityksiä ja huonontaa työyhteisön ilmapiiriä. Vastaavasti työntekijä, joka on otettu heti mukaan työyhteisöön ja joka on siten saanut myönteisiä kokemuksia muista ja itsestään yhteisön jäsenenä, viihtyy työssään paremmin ja parantaa edelleen muiden viihtymistä. Ajatusmallit yhteistyön ja huomaavaisuuden arvokkuudesta motivoivat työntekijöitä työyhteisön ilmapiirin parantamiseen.

4.2 Pitkäjänteiseen muutossuunnitteluun

Johtamisen keinoin on mahdollista helpottaa oppimista esimerkiksi aikatauluja väljentämällä, koulutusta ja perehdyttämistä suunnittelemalla sekä riittävällä tiedottamisella, mikä ilmenee myös haastatteluaineistossa. Pitkäjänteisessä muutossuunnittelussa tulee ottaa huomioon organisaatiomuutoksessa syntyvät riskialttiit kehät, joita voidaan ehkäistä vahvistamalla organisaation resursseja sekä korostamalla muutoksen myönteisiä piirteitä.

Kiire aiheuttaa psykologisia riskitekijöitä, sillä se vaikeuttaa oppimista, altistaa virheille, aiheuttaa pelkoa ja turvattomuutta sekä vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin. Siksi tulisi pienentää

työntekijään kohdistuvia vaatimuksia ja vähentää samanaikaisten tehtävien sekä muistettavien asioiden määrää. Oppiminen tulisi organisoida osiin, sillä tietoa opitaan vanhaan yhdistämällä, vähän kerrallaan. Pikakursseista ei siten ole tarvittavaa hyötyä, ja koulutuksen liian nopea eteneminen voi lisäksi aiheuttaa oppimista hidastavaa turhautumista. (Saariluoma, painossa.)

Oppiminen tulisi järjestää asteittain niin, että työntekijöillä olisi mahdollisuus opetella omista, yksilöllisistä lähtökohdistaan. Aloittelijat eivät ole oppineet kiertämään käsittelykykynsä rajoituksia, ja kokeneiden työntekijöiden oppimista voi haitata edellisten järjestelmien kautta automatisoituneet tiedot ja toimintatavat. Tietojen ja taitojen automatisoituminen tulisi käyttää mahdollisuuksien mukaan hyödyksi, sillä sen purkaminen on vaikeaa. Uusi ohjelma ei siis saisi olla liian erilainen vanhaan verrattuna, vaan olemassa olevien rutiinien pohjalle kannattaa suunnitella uutta. Liian radikaali ohjelmanmuutos voi aiheuttaa riskejä päivittäisessä työssä, sillä kiire aiheuttaa rutiinimaista työskentelyä. (Saariluoma, painossa.)

Omaksumisen vaikeus aiheuttaa turvattomuutta, jonka vähentämiseksi toivotaan tarkkaa tietoa muutoksen vaikutuksista itseen ja työhön. Muutoksesta tulisi siten tiedottaa hyvissä ajoin ja tiedottamisen tulisi keskittyä kullekin työntekijäryhmälle huomionarvoisiin seikkoihin. Oikein ajoitettu tiedottaminen mahdollistaa muutokseen valmistautumisen ja ennakkoinnin niin, että muutos tuntuu hallittavalta. Samasta syystä työntekijöiden mielihyvä kannattaa kysyä itse muutoksen ajoittamisesta, sillä hekin osaavat arvioida työtilannettaan.

Koulutus vähentää turvattomuutta tuoden itsevarmuutta työntekoon, mutta sekin pitää ajoittaa oikein. Se ei saa tulla liian myöhään, eikä myöskään liian aikaisin, ettei se ehdi unohtua. Järjestelmällisellä koulutuksella ja työhön perehdyttämällä parannettaisiin uusien työntekijöiden asemaa sekä lisättäisiin heidän työpanostaan, sillä kiireen vuoksi kokeneemmat työntekijät eivät ehdi paneutua neuvomiseen. Työntekijöiden väliset suhteet voivat kärsiä, sillä kiireiseltä työntekijältä avun pyytäminen voidaan kokea rasittavana. Tulee myös huomata, että liiallinen tai väärin suunnattu koulutus lisää kiirettä ja sekavuutta entisestään.

Muutoksista tiedottaminen vähentänee vastarintaa, sillä tietämättömyys aiheuttaa pelkoa. Muutoksesta on helpompaa löytää myönteisiä puolia, jos tiedetään, mitä on tulossa. Pelkoja voidaan siksi purkaa tiedottamalla ja pelättyjä asioita opettamalla. Kehittämällä organisaation keskustelukulttuuria voidaan oppia torjumaan kielteisiä ja tukemaan

myönteisiä emootioita sekä tunnistamaan organisaatiossa vallitsevia implisiittisiä käsityksiä ja ajatusmalleja.

Haastatteluaineiston ja kirjallisuuden pohjalta luodut viitteelliset parantamishdotukset keskittyvät oppimiskyvyn rajoitusten huomioimiseen ja kielteisten emootioiden ehkäisemiseen, sillä ne ovat asioita, joihin voidaan vaikuttaa helpoiten. Samoin kuin persoonallisuus, ajatusmallit ovat itseään vahvistavia, joten niiden muutos on hidasta. Pitkäjänteisellä organisaatiomuutoksen suunnittelulla ja sen olosuhteita parantamalla voidaan toivoa asteittaista muutosta myös pysyvänlaatuisissa psykologisissa tekijöissä.

4.3 Selityskorkeudet käsitejärjestelmänä

Selityskorkeusten soveltaminen ei ole ollut yksinkertaista eikä myöskään lähtökohtaista: Vasta pitkällisen tiivistämisen, vertailemisen ja pyörittelyn jälkeen aineistosta on hahmottunut tarpeeksi selkeä kuva, jotta siihen on voitu soveltaa mitään käsitejärjestelmää tai olemassa olevaa tutkimustietoa. Käsitejärjestelmän käyttötapana on selventynyt tutkimusprosessin myötä: Prosessin alkuvaiheessa tutkimusongelmana on ollut organisaatiomuutokseen liittyvästä ajattelusta ainoastaan ajatusmallit, joiden kautta on pyritty tarkastelemaan muitakin ajattelun puolia. Vain yhden selityskorkeuden soveltaminen on kuitenkin osoittautunut käytännön tulkintatyössä riittämättömäksi, sillä pyrkimys pakottaa ajattelu ajatusmalleihin tuntuu keinotekoiselta ja jättää liian monta asiaa selvittämättä.

Useamman selityskorkeuden soveltaminen samaan ilmiöön merkitsee sitä, että tuloksissa joudutaan sietämään samojen teemojen toistumista, sillä ne mahdollistavat olennaiseen keskittymisen. Muiden selityskorkeusten piiriin kuuluvat seikat on tarpeen huomioida selittämisessä silloin, kun ne ovat olleet kontekstin kannalta merkityksellisiä. Näin tuloksissa on käsitelty esimerkiksi tunnesisältöjä oppimisvaikeuksien kohdalla ja erot on pyritty esittämään ajattelun vivahteina. Juuri olennaisen erottaminen on vaatinut eniten tulkintaa, ja siinä korostuu aikaisemman tiedon merkitys.

Selityskorkeusten toimivuutta vertaillen kognitiivinen kapasiteetti jää suppeimmaksi ja emotionaalinen puoli korostuu. Koska haastateltavat eivät aina tiedosta tai osaa kuvata omia rajoituksiaan, kuvailu jää tasolle, jossa työ tuntuu vaikealta, vaivalloiselta ja aikaa vievältä. Vaikka tiedonkäsittelykyvyn rajoitukset ovat merkittävä riskitekijä työelämässä ja sen muutoksessa, haastattelu-

menetelmällä ei näin perustavaa ajattelun osatekijää voida kattavasti käsitellä. Toisaalta tämän tutkimuksen tuloksiin vaikuttanee aineiston pienuuden lisäksi se, että haastatteluissa on keskitytty suhtautumistapoihin, ei vaikeuksiin sinänsä.

Vaikka emotionaalinen selityskorkeus antaa laajimman kuvan organisaatiomuutoksesta, sen käyttöperuste on lähes yksinomaan tutkijan psykologisen tietämyksen varassa. Haastatteluaineistossa emotionaalisia asioita kuvataan kylmällä tavalla eli itse tunnekokemusta kuvaillaan harvoin ehkä siksi, että on haluttu säilyttää kasvot haastattelutilanteessa. Myös tunnekokemuksen tavoittaminen jälkeenpäin on voinut olla vaikeaa. Kuitenkin on arvioitu tilanteen henkilökohtaista merkitystä, mikä tekee ajattelusta emotionaalista, vaikka se olisi tunneväriltään neutraaliakin. Koska haastatteluaineistossa emootioita koskevat maininnat jäävät arvioinnin, reaktioiden ja seurausten tasolle, analyysin näkökulmaksi on valittu juuri arviointia koskeva teoria.

Organisatorisia tekijöitä tulkitessa ei kiirettä lukuunottamatta ole turvauduttu yhtä paljon lähdekirjallisuuteen kuin muiden kohdalla, koska haastateltavien on ollut helpompaa käsitellä organisatorisia ja sosiaalisia tekijöitä kuin omia kykyjään tai tunteitaan. Haastateltavien puheessa on pysytelty, koska on pyritty kuvaamaan erityisesti tarkastellun yrityksen työilmapiiriä, sosiaalisia suhteita ja johtamisen resursseja. Haastateltavilla on joitakin käsityksiä organisatoristen tekijöiden syistä, ja usein niihin toivotaan parannusta johdon toimenpiteillä. Tietokoneohjelman vaihtamisessa tai työntekijöiden palkkaamisessa on kyse strategisesta johdon tasolla suunnitellusta muutoksesta, joten työntekijöiden ajattelussa korostuu suhtautuminen muutoksiin, jotka ovat ensisijaisesti organisaation tavoitteiden mukaisia ja joihin ei itse pystytä vaikuttamaan.

Persoonallisuutta voidaan käyttää selittäjänä monella alueella, sillä henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet, sopeutumistyyli ja tavoitteet vaikuttavat lähes kaikkeen ihmisen toimintaan. Siihen ei kuitenkaan voida palauttaa muita selityskorkeuksia, koska ihmisten välistä variaatiota ei voida selittää ilman vaihtelevan ilmiön selittämistä. Jotkut ajatteluriskit johtuvat päinvastoin monien tekijöiden vuorovaikutuksesta. Persoonallisuus ilmenee toiminnan kautta, ja toimintaa voidaan kuvata ajatteluun keskittyen. Persoonallisuudesta johtuvat yksilölliset ominaisuudet suhtautumistavat, joihin liittyvät tietyt ajattelutavat, mutta ajatusmalleja tarkastellaan myös ihmisten jakamien käsitysten perusteelta. Analyysissä onkin selittävänä tekijänä käytetty persoo-

nallisuutta silloin, kun ihmisiä vertaillaan toisiinsa.

Selityskehyksistä ajatusmallit on empiirissä analyysissä käsitelty viimeisenä, koska ne vuoro-vaikuttavat muiden ajattelumuotojen kanssa siinä määrin, että niihin vaikuttavat tekijät on ollut tarpeen selittää perusteellisesti. Ajatusmallit ilmenevät myös haastattelupuheen muotoina: Lähes kaikkien suhtautumistapojen kohdalla oma myönteiseksi koettu toiminta nähdään osana persoonallisuutta, mutta kielteiset ajattelutavat ovat luonteeltaan poikkeuksellisia. Kuten tutkimusprosessin aikana on huomattu, ajatusmallit eivät yksinään selitä ajatteluriskejä: Esimerkiksi asenteelliset perustelut on sijoitettu persoonallisuuden otsikon alle, koska haastatteluaineistossa ne ilmenevät asenteellisuuden piirteinä, eivät sinänsä malleina. Ajatusriskejä tutkittaessa on perusteltua keskittyä virheistä lähteviin ajatusmalleihin, mutta muuta ajattelua tutkittaessa ajatusmalleja voi olla vaikea havaita haastattelupuheen lomasta.

Aineiston pienuuden vuoksi kielteisiä suhtautumistapoja on jouduttu tarkastelemaan toisen käden tietona. Haastateltavaksi on valikoitunut työntekijöitä, jotka kokevat suhtautuvansa muutokseen myönteisesti ja jotka siten tyytyvät arvioimaan muiden kielteistä ajattelua. Suuremmalla osanottajamäärällä ja tutkimusongelmaa rajaamalla lienee mahdollista tarkastella tarkemmin esimerkiksi omaa vastustusta koskevia ajatusmalleja. Aineiston koon vuoksi tutkimus on liikkunut varsin yleisellä tasolla, mutta ajatteluriskien luotaaminen ja kuvaileminen haastattelumenetelmällä on kuitenkin osoittautunut mahdolliseksi. Kuvailevallakin tutkimusotteella on mahdollista todeta, että ajatteluriskit ovat merkittävä tekijä organisaatiomuutoksessa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Kolmas, uudistettu painos Tampere: Vastapaino
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Basil Blackwell
- Argyris, C. & Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Atkinson, R.L., Atkinson R.C., Smith, E.E., Bem, J., & Nolen-Hoeksema, S. (1996). *Hilgard's introduction to psychology*. 12th Edition. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publications
- Beck, A.T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. Harmondsworth: Penguin
- Boonstra, J.P. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(2):97-120
- Cabrera, Á., Cabrera, E.F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management* 21:245-261
- Charmaz, K. (2002). Grounded theory: Objectivist and Constructivist Methods. In Denzin, N.K. ja Lincoln, Y.S. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. (pp. 509-535) Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dowd, J.F. (1999). Learning organizations: An Introduction. *Managed Care Quarterly* 7(2): 43-50
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organizations – Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management* 17: 109-131
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior* 21(3): 219-239
- Frijda, N.H. (1986). *The Emotions. Studies in Emotion and Social Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hofstede, G. (1992). *Kulttuurit ja organisaatiot*. Porvoo: WSOY
- Lazarus, R.S. (1976). *Patterns of adjustment*. Third Edition. New York: McGraw-Hill
- Lazarus, R.S. (1982). Thoughts on the relationship between emotion and cognition. *American Psychologist* 37: 1019-1024
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press
- Lehman, W.E.K., Greener, J.M., & Simpson D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment* 22:197-209
- Lord, A. & Hartley, J. (1998). Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization. *European Journal or Work and Organizational Psychology* 7(3): 341-354
- Lorenzi, N.M. & Riley, R.T. (2002). Organizational issues = change. *International Journal of Medical Informatics* 00: 1-7
- Lyons, W. (1999). The Philosophy of Cognition and Emotion. In Dalglish, T. & Power, M. (eds.) *Handbook of Cognition and Emotion*. (pp. 21-

- 44). Chichester: John Wiley & Sons
- Moilanen, T. & Roponen, S. (1994). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ATLAS/ti -ohjelman avulla*. Kuluttajatutkimuskeskus: Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2
- Niemi, P. (Painossa). *Persoonallisuus ja ajattelu*. Teoksessa Saariluoma, P. *Ajattelu työelämässä*. Porvoo: WSOY
- Niitamo, P. (2002). *Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. (s. 40-51) Keuruu: PS-kustannus
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2002). *Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. (s. 10-27) Keuruu: PS-kustannus
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (1998). *Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?* *British Journal of Management* 9: 273-288
- O'Connel, C. (1999). *A Culture of Change or a Change of Culture*. *Nursing Administration Quarterly* 23(2): 65-68
- Power, M. & Dalgleish, T. (1998). *Cognition and Emotion. From order to Disorder*. Hove: Psychology Press
- Quattrone, P. & Hopper, T. (2001). *What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category*. *Management Accounting Research* 12: 403-435
- Saariluoma, P. (1997). *Foundational analysis: Presuppositions in experimental psychology*. London: Routledge.
- Saariluoma, P. (Painossa). *Ajattelu työelämässä*. Porvoo: WSOY
- Saariluoma, P., Maartola, I., & Niemi, P. (1998). *Ajatteluvirheet ja kognitiiviset prosessit taloudellisessa toiminnassa*. *Teknologiakatsaus* 65. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2002). *Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. (s. 158-171) Keuruu: PS-kustannus
- Simpson, D. D. (2002). *A conceptual framework for transferring research to practice*. *Journal of Substance Abuse Treatment* 22(4): 171-182
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. (s.188-212) Keuruu: PS-kustannus

Liite: Tiivistelmä alkukyselystä

Kaikille työntekijöille lähetetystä alkukyselystä on tässä poistettu vastausta varten jätetyt tilat. Alkuperäisessä versiossa on jokaista kysymystä varten jätetty vähintään kolmasosa sivua ja enintään sivun verran vastaustilaa niin, että 20-kohtaisessa kyselyssä on 17 sivua.

Useimpiin kysymyksiin on vastattu muutamalla lauseella, joihinkin laajemminkin, mutta erityisesti kysymyksiin 11-14 ovat monet jättäneet vastaamatta, eikä niitä ole käsitelty haastattelussa. Siksi nämä yrityksen arvomaailmaa käsittelevät kysymykset on jätetty pois siitä kyselyversiosta, jonka kaksi pienemmän konserniin kuuluvan yrityksen työntekijää ovat myöhemmin täyttäneet. Muita kuin yrityksen arvomaailmaa koskevia kysymysteemoja ja niiden vastauksia on käsitelty kattavasti haastattelussa, joten kyselyn tuloksia ei esitellä erikseen.

Tämä tutkimus selvittää työpaikkasi ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Sen tarkoituksena on kehittää työolojasi. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia, sillä psykologilain perusteella yksittäisiä henkilöitä koskevia tietoja ei anneta yrityksen eikä ulkopuolisten käyttöön.

TAUSTAKYSYMYKSET

- 1) Millainen on työtehtäväsi?
- 2) Minkä ikäinen olet?
20-29 50-59
30-39 yli 60
40-49
- 3) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt tässä yrityksessä?
- 4) Kuinka monta vuotta olet ollut tällä työalalla?
- 5) Jos olet kiinnostunut osallistumaan jatkohaastatteluun, jossa voisit vaikuttaa tutkimukseen yksityiskohtaisemmin, kertoisitko nimesi.

AVOIMET KYSYMYKSET

Seuraaviin avoimiin kysymyksiin voit omin sanoin kertoa kokemuksistasi.

Kerro esimerkkejä, mutta älä mainitse nimiä.

TYÖTAVAT JA TYÖTEHTÄVÄT

- 1) Minkälaisia myönteisiä suhtautumistapoja olet työurallasi nähnyt suhteessa uusiin työtapoihin?
Entä kielteisiä?
- 2) Miten ajattelet uusien työntekijöiden suhtautuvan nykyisen työpaikkasi työtapoihin ja työtehtäviin? Mitä myönteisiä suhtautumistapoja olet huomannut?
Entä kielteisiä?
- 3) Miten ajattelet vanhojen työntekijöiden suhtautuvan nykyisen työpaikkasi työtapoihin ja työtehtäviin? Mitä myönteisiä suhtautumistapoja olet huomannut?
Entä kielteisiä?

TYÖNTEKIJÄT JA TYÖYHTEISÖ

- 4) Minkälainen on myönteisin suhtautumistapa uusia työntekijöitä kohtaan, jonka olet työurallasi nähnyt?
Entä kielteisin?
- 5) Kuvaile esimerkein, miten ajattelet uusien työntekijöiden suhtautuvan aikaisempiin työntekijöihin nykyisessä työpaikassasi. Mitä myönteistä olet huomannut?
Entä kielteistä?
- 6) Miten ajattelet uusien työntekijöiden suhtautuvan nykyisen työpaikkasi työyhteisöön? Mitä myönteisiä suhtautumistapoja ajattelet heillä olevan?
Entä kielteisiä?
- 7) Miten ajattelet vanhojen työntekijöiden suhtautuvan yrityksen työyhteisöön? Mitä myönteisiä suhtautumistapoja ajattelet heillä olevan?
Entä kielteisiä?
- 8) Kuvaile esimerkein, millainen on yrityksen ilmapiiri. Mitä myönteistä siinä mielestäsi on?
Entä kielteistä?

YRITYYS

- 9) Kerro esimerkkejä siitä, miten ajattelet uusien ja vanhojen työntekijöiden suhtautuvan yritykseen.
- 10) Kuvaile muutamin sanoin, miten koet oman roolisi osana työtiimiä, yritystä ja konsernia.
- 11) Mitkä yrityksen painottamat arvot ovat mielestäsi tärkeimpiä? Miksi?
- 12) Mitä uusia arvoja liittäisit yritykseen? Miksi?
- 13) Miten yrityksen arvot mielestäsi näkyvät käytännössä? Kerro esimerkkejä sellaisista tilanteista, joissa ne näkyvät hyvin.
Millaisissa huonosti?
- 14) Miten koet uusien työntekijöiden suhtautuvan yrityksen arvomaailmaan? Mitä myönteisiä suhtautumistapoja ajattelet heillä olevan?
Entä kielteisiä?

MUUTOS JA KIIRE

- 15) Minkälaisissa tilanteissa sinulla on ollut liian kiire nykyisessä työpaikassasi?
- 16) Miten pyrit vaikuttamaan kiireeseen?
- 17) Miten ajattelet koko alan sekä työpaikkasi muuttuvan tulevaisuudessa?
- 18) Mikä muutoksessa on myönteisintä?
Entä kielteisintä?
- 19) Koetko itse voivasi vaikuttaa riittävästi muutokseen? Miksi?
- 20) Minkälaisia muutoksenhallintakeinoja pidät tärkeinä? Ovatko tärkeinä pitämäsi keinot riittävän hyvin käytössä? Miten kehittäisit muutoksenhallintaa?

Kiitos vastauksistasi.
