

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON  
KAUPPAKORKEAKOULU

**TARINOITA ERÄÄSTÄ  
ORGANISAATIO-  
MUUTOKSESTA**

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Hilkka Grahn  
Toukokuu 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Hilkka Grahn	
Työn nimi Tarinoita eräästä organisaatiomuutoksesta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2011	Sivumäärä 86
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen ja miten työhyvinvointi nousee esiin henkilöstön kertomuksissa. Tutkimuksen kohteena on osa Pohjois-Pohjanmaan apteekkeista. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta eri työntekijää kolmesta eri apteekista sekä hankkeen toteuttanutta konsulttia. Aihetta käsiteltiin seuraavan tutkimuskysymyksen kautta: Miten haastateltavat kertovat kokeneensa kehittämishankkeena toteutetun organisaatiomuutoksen? Tutkimuksen alakysymys on: miten työhyvinvointi nousee esiin henkilöstön kertomuksissa? Tutkimus on laadullinen, ja työn taustateoria pohjautuu konstruktivismiin, tarkemmin narratiivisuuteen. Aineisto tuotettiin temahaastatteluilla. Aineisto on analysoitu Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin avulla. Tutkimuksessa tehdään kaksi keskeistä päätelmää: 1) organisaatiomuutos tarvitsee selkeän alun ja lopun, jotta henkilöstö pystyy sen ensinnäkin hyväksymään ja myös toteuttamaan sekä 2) organisaatiomuutos näyttäytyy muutoksessa mukana oleville eri tavoin, ei lineaarisena prosessina.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>Organisaation kehittäminen, organisaatiomuutos, työhyvinvointi, narratiivisuus, apteekkiala, johtaminen</p>	
<p>Säilytyspaikka</p> <p>Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu</p>	

# SISÄLLYS

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaus .....	4
1.3 Aiheen valinnan perustelu.....	4
1.4 Tutkimusraportin rakenne.....	6
2 Organisaation kehittäminen ja työhyvinvointi .....	7
2.1 Organisaation kehittäminen .....	7
2.1.1 Organisaatiomuutos .....	12
2.1.2 Muutoksen johtaminen.....	16
2.1.3 Henkilöstön suhtautuminen organisaatiomuutokseen .....	18
2.2 Työhyvinvoinnin negatiiviset lähtökohdat .....	26
2.3 Työhyvinvoinnin positiiviset lähtökohdat .....	28
2.4 Yhteenveto teoriataustasta .....	31
3 Tutkimusmenetelmä.....	35
3.1 Narratiivinen lähestymistapa .....	36
3.2 Haastateltavien valinta ja haastattelun teemat.....	38
3.3 Aineiston tuottaminen.....	39
3.4 Aineiston analysointi.....	40
4 Muutostarinat .....	45
4.1 Konsultin kerronta muutoksesta .....	45
4.2 Tulkinta konsultin muutostarinasta.....	47
4.3 Elinan kerronta muutoksesta.....	48
4.4 Tulkinta Elinan muutostarinasta .....	50
4.5 Helin kerronta muutoksesta .....	51
4.6 Tulkinta Helin muutostarinasta .....	53
4.7 Jennin kerronta muutoksesta.....	53
4.8 Tulkinta Jennin muutostarinasta .....	55
4.9 Paulan kerronta muutoksesta .....	56
4.10 Tulkinta Paulan muutostarinasta .....	59
4.11 Sallan kerronta muutoksesta.....	60
4.12 Tulkinta Sallan muutostarinasta.....	63
4.13 Ullan kerronta muutoksesta.....	64
4.14 Tulkinta Ullan muutostarinasta.....	66
5 Tutkimuksen päätelmät ja keskustelu .....	68
5.1 Yhteenveto muutostarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroista.....	68
5.2 Tutkimuksen päätelmät .....	70
5.2.1 Informaation tärkeys.....	70
5.2.2 Kyynisyys .....	72

5.2.3 Kiire ja stressi.....	73
5.2.4 Muutoksen eri todellisuudet.....	74
5.2.5 Tiivistys keskeisistä päätelmistä .....	74
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	75
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia .....	76
Lähteet .....	78

## 1 JOHDANTO

*Huomautus: Tästä pro gradu -tutkielman verkossa julkaistusta versiosta on poistettu tutkimuksen kohteena olleen kehittämishankkeen nimi hankkeen toteuttaneen konsultin pyynnöstä. Muuten tutkielma on samanlainen kuin sen alkuperäinen hyväksytty versio.*

Viime aikoina yhteiskunnallisessa keskustelussa on jatkuvasti vaadittu työurien pidentämistä. Tämä johtuu siitä, että julkinen talous ei kestä tulevaisuudessa, jos eläkeläisten määrä lisääntyy ennustetulla tavalla. Työuria ei kuitenkaan voi pidentää pakottamalla. Pakko johtaa nopeasti henkiseen pahoinvointiin ja sitä kautta ennenaikaiseen siirtymiseen pois työelämästä. Keskeinen keino työurien pidentämiseksi olisikin esimerkiksi panostaminen työntekijöiden hyvinvointiin. Jotta ihminen jaksaisi työelämässä entistä pidempään, hänen hyvinvoinnistaan on pidettävä huolta. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti nykyinen työelämä, jossa jatkuvasta muutoksesta on tullut arkipäivää. Organisaatiot tuntuvat olevan mukana niin monissa muutoshankkeissa, että eivät itsekään välttämättä ole kaikista perillä. Organisaatioiden pitäisi kuitenkin aina muistaa sitä organisaation osaa, joka muutoksen käytännössä toteuttaa eli henkilöstöä. Muutosten keskellä työnantajien olisi siis pystyttävä ottamaan huomioon myös työntekijöiden hyvinvointi – jos se unohtuu, muutoksesta saattaa nopeasti olla enemmän haittaa kuin hyötyä.

Osassa Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin apteekkeja toteutettiin ulkopuolisen konsultin avulla kehittämishanke 2007–2009. Kehittämishanke toteutettiin, koska apteekkarit kokivat, ettei työnteke apteekeissa ollut suunnitelmallista. Esimerkiksi samoja työtehtäviä suoritettiin samassa apteekissa eri tavoilla. Henkilöstöllä ei siis ollut yhtenäisiä toimintatapoja. Tämän koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Hankkeen tarkoituksena oli tehostaa toimintaa, syventää asiakaslähtöisyyttä sekä parantaa työhyvinvointia, tiimityötä ja

henkilöstön taloudellista ymmärrystä. Apteekit halusivat myös parantaa mainettaan, jotta ne houkuttelisivat työnhakijoita aiempaa paremmin.

Kehittämishankkeen aikana apteekit jakoivat toimintansa prosesseihin, jotka olivat johtaminen, lääkevalmistus, puhtaanapito, reseptiasiakkaan palvelu, itsehoitoasiakkaan palvelu, logistiikka, henkilöstöhallinto, markkinointi, taloushallinto, tietojärjestelmät ja toimintakäsikirja. Apteekit kuvasivat kaiken toimintansa yksityiskohtaisesti. Jokaiselle prosessille määrättiin vastuuhenkilö. Tällä pyrittiin karsimaan päällekkäiset ja turhat toiminnot. Myös tiedonkulkua parannettiin ja tehtiin toimintaohjeita. Koko hankkeen ajan apteekit myös mittasivat toimintojaan.

Kehittämishankkeeseen osallistui 11 apteekkia. Yksi apteekista jätti hankkeen kesken, koska apteekin apteekkari vaihtui ja yksi apteekki tuli mukaan kesken hankkeen. Yhteensä apteekkeissa työskentelee noin 140 ihmistä. Pienimmän apteekin henkilöstömäärä on kuusi ja suurimman 26.

Kahden ja puolen vuoden kehittämishanke apteekkeissa on saatu päätökseen. Tässä tutkimuksessa selvitän kehittämishankkeen vaikutuksia apteekkien henkilöstön näkökulmasta. Kysyn, miten he ovat kokeneet organisaatiomuutoksen. Muutos koskee aina henkilöstöä, mutta usein siitä puhutaan johtajien näkökulmasta (Syrjälä 2006). Tarkoitukseni on antaa ääni niille, joiden päivittäiseen työhön muutos eniten vaikuttaa.

Uskon, että äänen antaminen ja kokemusten tuominen näkyväksi onnistuvat parhaiten valitsemani tutkimusmenetelmän ja analyysimuodon avulla. Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen ja narratiivinen. Narratiivisuus liitetään usein tietoteoreettisiin ja kulttuurisiin näkökulmiin, joita on kutsuttu konstruktivismiksi tai postmoderniksi. Konstruktivismi korostaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset rakentavat (konstruoivat) tietonsa ja identiteettinsä kertomusten välityksellä. Konstruktivismin peruslause on, että ihminen rakentaa tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa varaan. Näkemys asioista siis muuttuu sitä mukaa, kun ihminen saa uusia kokemuksia ja keskustelee muiden ihmisten kanssa. Tieto on siis kertomusten kudelma. Narratiivisuus toimii tutkimuksessa kahteen suuntaan: kertomukset ovat sekä tutkimuksen lähtökohta että lopputulos. (Heikkinen 2007, 145-146.)

## **1.1 Tutkimuksen tavoite**

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut siitä, miten haastateltavat kertovat kokeneensa kehittämishankkeena toteutetun organisaatiomuutoksen ja siitä, miten haastateltavat kertovat kehittämishankkeen vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuskysymykseni on:

- Miten haastateltavat kertovat kokeneensa kehittämishankkeena toteutetun organisaatiomuutoksen?

Tutkimukseni alakysymys on:

- Miten työhyvinvointi nousee esiin henkilöstön kertomuksissa?

Haluan tutkimuksellani tehdä henkilöstön näkökulman aiheeseen näkyväksi. Vaikka organisaatiomuutoksia on tarkasteltu henkilöstön kannalta myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Marjala 2009; Syrjälä 2006), merkittävä osa muutosta koskevasta kirjallisuudesta on johtotehtävissä toimiville. Väitöskirjassaan Syrjälä (2006, 14) toteaa, että usein kuultu fraasi on, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksissa henkilöstö, kuten myös sen hyvinvointi, joutuu koetukselle ja jää taka-alalle. Työntekijöiden kertomusten tutkiminen tekee näkyväksi henkilöstön kokemuksia ja työhyvinvointia. Myös laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa edistää sitä, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155). Lisäksi valitsemani tutkimusmenetelmä ja analyysimuoto tukevat tutkittavien näkökulman esillepääsyä.

Usein organisaatiomuutos kuvataan jonkin tietyn kaavan mukaan meneväksi prosessiksi, joka etenee järjestyksessä vaiheesta toiseen. Näin tehdään esimerkiksi Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisessa ja Lewinin (1947 Carnallin 2007 mukaan) kolmivaiheisessa mallissa. Organisaatiomuutos ei kuitenkaan ole välttämättä kaikkien näkökulmasta samanlainen, vaan sille voidaan antaa monia merkityksiä. Näin ollen muutos myös voi näyttäytyä siinä mukana oleville monella tavalla. Tutkimukseni lähtökohta onkin kritiikki suoraviivaisia organisaatiomuutoksen vaihemalleja kohtaan. Tavoitteeni on tehdä näkyväksi muutoksen mahdollista monimerkityksellisyyttä.

Tutkimusote tässä työssä on etsinnällinen. Se tarkoittaa, että olen avoin mahdollisille monimerkityksellisyyksille. Tarkoitin tällä myös sitä, että työ on avoinna empirialle, eikä teoria sanele tulosta. Näin ollen teoria toimii ajattelun ja päättelyn tukena. Tässä työssä en siis ole tarkasti sitoutunut mihinkään tiettyyn malliin, esimerkiksi muutosjohtamisen malleihin. Työssä päättelyni luonne ei myöskään ole sellainen, että olisi olemassa hypoteesi, jota testataan. Teoria tulee apuun tulkintoja tehdessä.

Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä, tässä tutkimuksessa pyrkimyksenäni on mieluummin löytää tai paljastaa tutkimuskohteesta jotain kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152).

## 1.2 Tutkimuksen raja

Olen haastatellut tutkimustani varten kuutta ihmistä kolmesta eri apteekista ja lisäksi kehittämishankkeen toteuttanutta konsulttia. Aineiston laajuuden vuoksi ei voida ajatella, että tutkimuksen voisi yleistää kuvaamaan koko apteekki-alaa. Tämän vuoksi tutkimuksen näkökulmaa on syytä rajata. Pysin tutkimuksellani löytämään uutta tietoa yhdestä näkökulmasta: pohjoissuomalaisien apteekkien työntekijöiden näkemyksistä. Olen rajannut tutkimukseni nimenomaan henkilöstön näkökulmaan, koska se tarjoaa kiinnostavinta uutta tietoa kehityshankkeiden toteuttajille - henkilöstöhän kehityshankkeiden tuloksista keskeisesti hyöttyy tai kärsii. Aiheeni rajautuu taloustieteen alueella johtamiseen. Johtamisen alueella aihe rajautuu henkilöstöjohtamiseen ja tarkemmin työhyvinvointiin organisaation kehittämisen kentässä.

Apteekki-alalla on hyvin naisvaltainen. Tämän vuoksi on perusteltua tutkia henkilöstön kokemuksia nimenomaan naisten näkökulmasta. Naisten kokemuksia kehittämishankkeesta voi pitää miesten kokemuksia tärkeämpinä yksinkertaisesti siksi, että heidän määränsä apteekki-alalla on ylivoimaisesti suurempi kuin miesten määrä. Tutkimukseni kaikki haastateltavat ovat naisia, joten tutkimukseni käsittelee näkemyksiä kehittämishankkeista nimenomaan naisten näkökulmasta.

## 1.3 Aiheen valinnan perustelu

Organisaatiomuutosta ja työhyvinvointia on tutkittu erittäin paljon. Etenkin organisaatiomuutoksen tutkimus ulottuu vuosikymmenten taakse, ja aihetta tutkitaan yhä nykyisinkin paljon. Jo 1940-luvulla Lewin (1947 Carnallin 2007 mukaan) määritteli organisaatiomuutoksen kolme vaihetta: sulattaminen (*unfreezing*), muutos (*moving*) ja jäädyttäminen (*refreezing*). Tunnettuja organisaation kehittämisen ja organisaatiomuutoksen tutkijoita ovat muun muassa Weick ja Quinn (1999), Czarniawska ja Sevón (1996), Kotter (1996) sekä Mintzberg ja Westley (1992). Työhyvinvoinnin alalla tutkimusta ovat tehneet muun muassa Karasek ja Theorell (1990), Hakanen (2005), Aro (2007), Leiter ja Maslach (2000) sekä Schaufeli ja Bakker (2004).

Tutkimukseni poikkeaa aiemmista tutkimuksista siten, että tutkin organisaatiomuutosta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin narratiivisin menetelmin. Usein työhyvinvointia tutkitaan kyselytutkimuksilla ja suurilla otoksilla. Esimerkiksi Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki ja Hintikka (2006) ovat tutkineet 228 henkilön otoksella hyvinvointia sairaalatyössä. Autio, Leinonen,



Nikkanen, Otonkorpi-Lehtoranta, Syrjä ja Uosukainen (2010) puolestaan tutkivat 685 henkilön otoksella työhyvinvointia rikosseuraamusalalla. Tutkimukseni eroaa aiemmista, koska narratiivisen tutkimuksen luonteen vuoksi tutkittavien määrä on pieni ja aineisto tuotetaan haastatteluilla. Tavoitteena on tuottaa syvällisempää tietoa kuin kyselytutkimuksilla voidaan saada aikaiseksi. Narratiivista menetelmää työhyvinvoinnin tutkimisessa on aiemmin Suomessa käyttänyt esimerkiksi Marjala (2009) väitöskirjassaan *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen tutkimus* sekä Syrjälä (2006) väitöskirjassaan *Valoon piirrettyjä kuvia - Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*.

Analyysimenetelmäni on Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysi. En ole löytänyt toista tällä analyysimenetelmällä toteutettua työhyvinvointi- tai organisaatiomuutostutkimusta. Kaj Sköldberg (1994) on kuitenkin tutkinut hieman vastaavalla tavalla Ruotsin paikallishallintojen muutosohjelmia. Tutkimuksessaan hän tulkitsi muutosohjelman organisaatiodraamaksi ja löysi narratiivimuotoja, jotka olivat tragedia, romanttinen komedia ja satiiri. Sköldberg tutki siis organisaatioiden, ei ihmisten, tarinoita.

Apteekkiala on murroksessa. Esimerkiksi uusi viitehintajärjestelmä ja lääkkeiden geneerinen substituuutio ovat muuttaneet apteekkien toimintaa. Muutos tarkoittaa apteekkien tulosten heikkenemistä, koska reseptilääkkeistä saadaan huonompaa katetta kuin aiemmin. Tulevaisuudessa lainsäädännön muutokset saattavat myös siirtää itsehoitolääkkeet ruokakauppoihin. Kolmas apteekkialan muutos on se, että tulevaisuudessa on mahdollista, että ulkomaiset apteekkitetjät rantautuvat Suomeen, jos apteekkilupien saaminen helpottuu. (Helminen 2008.)

Koska apteekkiala on murroksessa, apteekkien palveluiden ja henkilöstön kehittäminen on erityisen tärkeää. Tulevien kehittämishankkeiden kannalta on myös olennaista tutkia, miten apteekkien henkilöstö kertoo kokeneensa organisaatiomuutoksen ja miten he kertovat sen vaikuttaneen hyvinvointiin työpaikalla. Elon, Nykyrin ja Ervastin (2006) mukaan nykyisin tiedostetaan henkilöstön terveys ja hyvinvointi myös tulosta tuottavana resurssina. Terveysten ja hyvinvoinnin merkitys yritysten kilpailukyvyille on kasvanut. Työurien pidentämisestä keskustellaan parhaillaan Suomessa paljon. Olisikin hyvä muistaa henkilöstön hyvinvointi ja sen vaikutus yritysten kilpailukyvyille, kuten myös pidempään työssä jaksamiselle.

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa olen johdattanut lukijan tutkimuksen aihepiiriin ja kertonut tutkimuksen tavoitteen. Tämän lisäksi olen kertonut, miten tutkimus on rajattu ja millä perusteella olen päättänyt valitsemaan tutkimukseeni juuri tämän aiheen.

Toisessa pääluvussa käsittelen organisaation kehittämistä, organisaatiomuutosta sekä työhyvinvointia. Ensin tarkastelen organisaation kehittämistä, organisaatiomuutosta ja muutoksen johtamista. Tämän lisäksi käsittelen henkilöstön suhtautumista organisaatiomuutokseen. Lopuksi toisessa pääluvussa siirryn tarkastelemaan työhyvinvointia sekä negatiivisista että positiivisista lähtökohdista. Tämän jälkeen toisen pääluvun lopussa on yhteenveto siitä, miten työni teoriatausta liittyy tekemääni tutkimukseen kehittämishankkeesta.

Kolmannessa pääluvussa esittelen tutkimusmenetelmäni: laadullisen ja narratiivisen tutkimuksen. Tämän lisäksi kerron, miten olen valinnut haastateltavat ja haastattelujen teemat. Kuvailen myös aineiston tuottamisen. Tämän jälkeen kerron narratiivisesta analyysimenetelmästä, jota käytän tässä tutkimuksessa.

Neljännessä pääluvussa esittelen jokaisen haastatellun muutostarinat sekä tulkintani muutostarinoista. Olen muodostanut jokaiselle haastateltavalle oman muutostarinsa. Tarina koostuu haastateltavan kerronnasta ja tekemästani tulkinnasta.

Viidennessä pääluvussa esittelen tutkimuksen päätelmät ja keskustelen tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimukseni lopuksi ehdotan vielä muutamia jatkotutkimusaiheita.

## 2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämistä on käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa erittäin paljon. Esimerkiksi Mintzberg ja Wesley (1992), Schein (mm. 1996) sekä Weick ja Quinn (1999) ovat kaikki tunnettuja organisaation kehittämisen tutkijoita. Klassinen näkemys organisaation kehittämisestä on se, että muutos on episodista ja se voidaan luoda, suunnitella ja johtaa (Marshak & Grant 2008). Buchanan ja Huczynski (2010, 577) määrittelevät organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjassaan organisaation kehittämisen seuraavasti: organisaation kehittäminen on sovellettua tieteen periaatteiden ja käytäntöjen systemaattista käyttöä yksilön ja organisaation tehokkuuden lisäämiseksi. (Buchanan & Huczynski 2010.)

Myös Porras ja Silvers (1991) ovat artikkelissaan määritelleet organisaation kehittämistä. Heidän mukaansa kehittäminen on joukko behavioraalisia teorioita, arvoja, strategioita ja tekniikoita. Artikkelin mukaan kehittäminen tähtää suunniteltuun muutokseen organisaation työtavoissa. Kehittämisessä on myös aikomus luoda organisaatiossa työskenteleville yksilöille kognitiivinen muutos, joka johtaa käyttäytymisen muutokseen. (Porras & Silvers 1991.)

Porrasin ja Silversin (1991) mukaan organisaation kehittäminen tähtää myös organisaation kykyjen ja senhetkisen ympäristön vaatimusten parempaan yhteensovittamiseen. Heidän mukaansa organisaation kehittäminen tähtää muutoksiin, jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan paremmin tulevaisuuden ympäristöihin. (Porras & Silvers 1991.) Cummings ja Worley (2001 Worleyn & Feyerhermin 2003 mukaan) ovat myös määritelleet organisaation kehittämisen. Heidän mukaansa organisaation kehittämisellä tarkoitetaan suunniteltua muutosta, jossa hyödynnetään käyttäytymistieteen tietoja ja jonka

kohteena ovat organisaation sosiaaliset prosessit. Samalla muutoksessa yritetään rakentaa kapasiteettia, jolla sopeudutaan uuteen organisaatioon. (Cummings & Worley 2001 Worleyn & Feyerhermin 2003 mukaan.)

Organisaation kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan myös niin sanotuista interventioista eli väliintuloista (mm. Worley & Feyerherm 2003, Buchanan & Huczynski 2010). Intervention perinteisen määritelmän on tehnyt Kurt Lewin jo 1950-luvulla. Lewinin mukaan organisaatioilla on taipumusta tuudittautua tyytyväisyyteen ja omahyväisyyteen, jotka pitää tarvittaessa harkitusti ja tarkoituksellisesti saattaa muutoksen tilaan. (Weick & Quinn 1999). Interventiolla tarkoitetaan siten suunniteltua ja tarkoituksellista tapaa toteuttaa organisaatiomuutos ja arvioida sitä. Intervention avulla pyritään siihen, että voitaisiin ehkäistä henkilöstöä palaamasta käyttämään vanhoja rutiinejaan organisaatiossa. (Buchanan & Huczynski 2010.)

Buchanan ja Huczynski (2010) ovat jaotelleet organisaation kehittämisen interventiot yhdeksään:

1. toimintatutkimus (*action research*),
2. herkkyyden harjoittelu (*sensitivity training*),
3. rakennemuutos (*structure change*),
4. voimakenttäanalyysi (*force-field analysis*),
5. prosessikonsultaatio (*process consultation*),
6. kysely-palaute-menetelmä (*survey feedback*),
7. tiimin rakentaminen (*team building*),
8. ryhmien välinen kehittäminen (*intergroup development*) ja
9. roolineuvottelu (*role negotiation*) (Buchanan & Huczynski 2010, 579).

Buchananin ja Huczynskin (2010) mukaan toimintatutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksien perusteella suunnitellaan parannuksia organisaatiossa. Kuulan (1999) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa organisaatiossa vallitsevia käytäntöjä sekä ratkaista ongelmia työyhteisön jäsenten ja tutkijan yhteistyöllä. Uuden tiedon tuottamisen lisäksi merkittävä tavoite on tutkimuksen hyödyllisyys organisaatiolle. (Kuula 1999.) Lehtosen (2007, 247) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja samalla arvioi sitä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksessa ratkaistaan ongelmia, joihin on ollut organisaatiossa vain epäselviä ratkaisuja (Buchanan & Huczynski 2010, 579).

Kurt Lewin kehitti organisaation kehittämiseen niin sanotun herkkyyden harjoittelu (*sensitivity training*) -menetelmän. Herkkyyden harjoittelussa on kyse siitä, että kehitetään ja sovelletaan tekniikoita, joilla epämuodollisissa ryhmäkeskusteluissa saadaan parannettua osallistujien omaa ja muiden

tietoisuutta. Tavoitteena on lisätä osanottajien herkkyyttä havaita muiden ihmisten odotuksia ja vapautua oman toiminnan estoista ja toimintaa häiritsevistä ennakkoluuloista. Tämä kehittää henkilöiden välisiä taitoja ja emotionaalista älykkyyttä. (Buchanan & Huczynski 2010.)

Rakennemuutoksella Buchanan ja Huczynski (2010) tarkoittavat työkiertoa, työn laajentamista ja rikastuttamista, autonomisia tiimejä ja organisaation uudelleenjärjestämistä. Työkaluja tähän ovat valtuuttaminen, informaatiovirran parantaminen ja organisaation uudelleensuuntaaminen. Rakennemuutos johtaa usein työroolien valtasuhteiden muuttumiseen. (Buchanan & Huczynski 2010.)

Voimakenttäanalyysi taas on metodi organisaatiomuutosta estävien ja edistävien voimien määrittämiseksi. Myös tämän analyysimetodin on kehittänyt Kurt Lewin. Muutosta estävien ja edistävien voimakenttien analyysin avulla suunnitellaan ne toiminnot, joilla johdetaan muutosta tukevia voimakenttiä. Onnistuneelle muutoksen edistämiseksi on tärkeää vahvistaa edistäviä voimia. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Prosessikonsultaatio on Edgar Scheinin (1987) menetelmä. Siinä organisaation ulkopuolinen konsultti on keskeisessä roolissa muutoksen edistämiseksi. Konsultti on ryhmädynamiikkaan perehtynyt henkilö. Yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa konsultti pyrkii tekemään näkyväksi organisaation perusoletuksia ja toimintatapoja, joiden muuttumista tavoitellaan. Ulkopuolisen läsnäolo on tärkeää, koska prosessikonsultaatiossa oletetaan ainoastaan ulkopuolelta tulevan pystyvän hahmottamaan ja tulkitsemaan organisaatiokulttuurin tiedostamattomia puolia ja perusoletuksia. Konsultti tarvitsee kuitenkin organisaation jäsenten apua ja tukea, sillä muuten hän kohtaa liian suuren määrään uusia asioita, tietoa ja merkityksiä. Konsultti ei tarjoa valmiita ratkaisuja organisaation ongelmiin, vaan hänen tehtävänä on tukea organisaation jäseniä itse löytämään omat ratkaisut ongelmiin. (Schein 1987.)

Kysely-palautte-menetelmässä on kyse siitä, että organisaation jäsenille tehdään kysely, jonka tuloksia käytetään apuna tunnistamaan suoritusta parantavia toimintoja. Toisin sanoen kyselyn tulokset annetaan palautteena henkilöstölle ja palautteen perusteella organisaatiossa lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Kyseessä on yksi alkuperäisiä organisaation kehittämisen lähestymistapoja. Yleensä ratkotaan johtamisongelmia, kulttuurisia ongelmia, viestintäongelmia ja muita ongelmia. (Buchanan & Huczynski 2010).

Buchananin ja Huczynskin (2010) mukaan tiimin rakentaminen tarkoittaa sitä, että tunnistetaan ryhmän jäsenten roolit ja arvioidaan tekijät, jotka vaikuttavat tiimin tehokkuuteen. Tämä auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään omat roolinsa ja parantamaan yhteistyötä. Esimerkiksi Belbin (1996 Lämsän & Hautalan 2008, 137–138 mukaan) on kehittänyt teorian tiimin jäsenten erilaisista

rooleista, joita voidaan soveltaa tiimin rakentamisessa. Rooleja on erotettu yhdeksän, esimerkiksi ideoija, koordinoija ja toteuttaja. Ryhmän jäsenten määrä ei kuitenkaan ole sama kuin roolien määrä, koska yhdellä henkilöllä voi olla useampia rooleja tiimissä. (Belbin 1996 Lämsän & Hautalan 2008, 137-138 mukaan.)

Ryhmien välisestä kehittymisestä on kyse, kun yhdessä työskentelevät ryhmät kirkastavat odotuksiaan toisilleen. Näin parannetaan ryhmien välistä ymmärrystä ja ratkaistaan ryhmien välisiä konflikteja. Yhdeksännessä interventiossa, roolineuvottelussa, kirkastetaan ryhmien sijasta yhdessä toimivien yksilöiden keskinäisiä odotuksia ja rooleja. Tavoitteena on sovitella kahden yksilön välisiä eroavaisuuksia sekä parantaa heidän yhteistyötään ja vuorovaikutustaan. (Buchanan & Huczynski 2010, 579.)

Tutkimuksen kohteena olleessa kehittämishankkeessa voi arvioida olleen eniten piirteitä prosessikonsultaation interventioista, koska muutoshanke toteutettiin ulkopuolisen konsultin avulla. Kehittämishankkeessa organisaation ulkopuolinen konsultti auttoi apteekkien johtoa ja henkilöstöä itse keksimään ja kehittämään ratkaisut kehittämistä vaativiin asioihin ja toimintoihin. Konsultti ei siis tuonut suoraan valmiita ratkaisuja apteekkeissa koettuihin ongelmiin, vaan hän tuki johtoa ja henkilöstöä itse löytämään omat ratkaisunsa. Hankkeessa voi sanoa olleen myös jonkin verran piirteitä rakennemuutoksesta, koska apteekkien toimintaprosessien organisointia tarkasteltiin ja muotoiltiin uudelleen konsultin tukemana.

Perinteistä organisaation kehittämistä on kirjallisuudessa myös kritisoitu. Esimerkiksi Worley ja Feyerherm (2003) kritisoivat artikkelissaan perinteistä organisaation kehittämistä. Heidän mukaansa perinteisellä organisaation kehittämällä on maine, jonka mukaan kehittämässä keskitytään vain arvon lisäämiseen organisaatiossa ja unohdetaan ihmisten välinen vuorovaikutus, kuten tiimien rakentaminen, monimuotoisuuden huomaaminen, konfliktien johtaminen ja muut henkilöstöön liittyvät asiat (Worley & Feyerherm 2003). Myös Buchanan ja Huczynski (2010) kritisoivat organisaation kehittämistä. Heidän mukaansa organisaation kehittäminen ei ensinnäkään huomioi organisaatioiden erilaisia todellisuuksia: konfliktit ja värinymmärrykset johtuvat aina huonosta kommunikaatiosta, eivät perustavanlaatuisesta intressien ristiriidasta johdon ja henkilöstön välillä. Toiseksi he kritisoivat sitä, että organisaation kehittäminen keskittyy ”pehmeisiin” asenteisiin ja arvoihin, ei ”koviin” operationaalisiin rahallisiin tuloksiin, joilla on heidän mielestään merkitystä. Kolmanneksi he listaavat vielä sen, että organisaation kehittämisen vie paljon aikaa. (Buchanan & Huczynski 2010, 578.)

Toisaalta Warrick (1984 Buchananin & Huczynskin 2010, 578 mukaan) listaa organisaation kehittämisen hyödyiksi seitsemän kohtaa. Ensimmäiseksi

organisaation kehittäminen parantaa tuottavuutta, moraalialia ja menestykseen sitoutumista. Toiseksi ymmärrys organisaation vahvuuksista ja heikkouksista parantuu. Kolmanneksi organisaation kehittäminen kohentaa viestintää, ongelmien ratkaisua ja konfliktien ratkomista. Neljänneksi luovuus, avoimuus ja henkilökohtainen kehittyminen parantuvat. Viides organisaation kehittämisen etu on politikoinnin ja pelien pelaamisen väheneminen. Kuudenneksi johtaminen ja tiimityöskentely parantuvat ja sopeutuminen kasvaa. Viimeisenä organisaation kehittämisen etuna on organisaation parempi kyky vetää puoleensa ja säilyttää hyviä työntekijöitä. (Warrick 1984 Buchananin & Huczynskin 2010, 578 mukaan.)

Myös Suomessa on tutkittu organisaation kehittämistä. Suomessa organisaation kehittämisen tutkijoita ovat muun muassa Lindström (2002), Elo (2007), Tuomi (2007) sekä Juuti ja Virtanen (2009). Elo (2007) on todennut, että kehittämishankkeilla tavoitellaan yleensä muun muassa parempaa hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta (Elo 2007, 26). Suomessa työyhteisöjen kehittämistoiminta on selvästi lisääntynyt 1990-luvun alusta lähtien (Lindström & Leppänen 2002, 10). Lindström (2002) on tutkinut, että yleensä työyhteisön sisäiset kehittämistarpeet liittyvät työn organisoiminnin, yhteistoiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Muutokset näillä osa-alueilla heijastuvat yksittäisten ihmisten työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin. Hänen mukaansa muutokset vaikuttavat myös työyhteisön sisäiseen ja ulkoiseen toimivuuteen. (Lindström 2002, 14.)

Tutkimusten mukaan (mm. Elo ym. 2006) työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämishankkeilla, ja hankkeilla on positiivista vaikutusta yksilön hyvinvointiin (Elo ym. 2006, 184). Parhaimmillaan monien asioiden voidaan havaita paranevan kehittämishankkeiden avulla, mutta kaikkia tavoitteita ei kehittämishankkeissa kuitenkaan aina saavuteta. Joskus muutoksia tapahtuu myös huonompaan suuntaan. Muutokset myös koetaan eri tavalla. Joillekin ne ovat kielteisiä ja toisille myönteisiä. (Elo & Feldt 2005, 311.)

Tuomi (2007) on todennut, että organisaatioiden kehittämisellä tavoitellaan usein työn tuottavuuden lisääntymistä. Kilpailun kiristyessä toiminnan perusteluja ja hyviä käytäntöjä on haettu myös inhimillisistä sekä terveyden ja viihtymisen näkökulmista. (Tuomi 2007, 121.) Tämän tutkimuksen kohteena olevassa kehittämishankkeessa kilpailun kiristymiseen vaikuttivat viitehintajärjestelmä ja uhka siitä, että käsikaupan tuotteet siirtyvät ruokakaappoihin sekä mahdollisten ulkomaisten apteekkiketjujen rantautuminen Suomeen.

Lindström (1995) on jakanut kehittämishankkeet kahteen: leikkauskierteeseen ja ennakoivaan muutokseen. Leikkauskierre tarkoittaa sitä, että organisaation kustannuksia leikataan ja toimintaa uudelleensuunnataan

ympäristön muutosten pakottamana. Yhdellä leikkauksella kuitenkin selvittää vain harvoin. Tällöin ajaututaan leikkauskierteeseen. Ennakoivassa muutoksessa etsitään työyhteisön tai organisaation toiminnalle uusia tapoja ja ennakoidaan myös asiakkaiden muuttuvia tarpeita. (Lindström 1995, 371-372.)

Lindströmin (1995) jaottelun perusteella kehittämishankkeessa on piirteitä sekä leikkauskierteestä että ennakoivasta kehittämishankkeesta. Hankkeessa toimintaa suunnattiin uudelleen ympäristön pakottamana (viitehintajärjestelmä, katteiden laskeminen) sekä työyhteisölle ja organisaatiolle etsittiin uusia toimintatapoja.

Aiempien tutkimusten mukaan onnistuneen kehittämishankkeen perusedellytyksiä ovat ylimmän johdon tuki, systemaattinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi, työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen sekä henkilöstöä osallistava ote. (Kompier & Cooper 1999.) Elo (2007) lisää hyvän kehittämisen periaatteisiin vielä kehittämisprosessin ja lopputuloksen arvioinnin.

### **2.1.1 Organisaatiomuutos**

Keskeinen organisaation kehittämisen tapa on toteuttaa organisaatiossa organisaatiomuutos. Carnall (2007) on muutosta käsittelevässä kirjassaan todennut, että organisaation muuttaminen on vaikeaa. Muutos on vaikea aloittaa, koska siinä pitää vääjäämättä käsitellä henkilöstöasioita ja epävarmaa tulevaisuutta. Myös muutoksen implementointi on vaikeaa, koska seurauksia on vaikea ennustaa. (Carnall 2007, 3.)

Organisaatiomuutos onkin ilmiönä vaikeasti määriteltävissä. Jopa ilmiön kuvailemista on sanottu vaativaksi tehtäväksi. Organisaatiomuutoksia onkin monenlaisia. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita. Ne voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, uusien tuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistukseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Moranin ja Brightmanin (2000) mukaan organisaatiomuutos noudattaa aina samaa kaavaa: ensin tulee muutosvastarinta, sitten tunnistetaan muutoksen tarve, tämän jälkeen päätetään tarvittava muutostyyppi ja lopuksi kehitetään implementoitavat strategiat.

Organisaatiot muuttuvat koko ajan. Muutoksen luonne ja intensiteetti kuitenkin vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet organisaatiomuutoksen tyypit neljään (taulukko 1)



TAULUKKO 1: Organisaatiomuutoksen tyypit (Nadler &amp; Tushman 1990, 80).

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Ennakoivassa organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan jo etukäteen tuleviin muutoksiin. Tällöin johto uskoo, että kehittämisestä saadaan hyötyä tulevaisuudessa. Reaktiivisessa muutoksessa puolestaan reagoidaan jo tapahtuneeseen. Tällainen muutos tapahtuu yleensä ulkopuolisen ympäristön pakotteista. (Nadler & Tushman 1990, 79.)

Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen. Tätä muutostyyppiä tapahtuu organisaatioissa koko ajan ja se on mittakaavaltaan pientä. Tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta. Strateginen muutos on muutostyypeistä rajuin. Se vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen organisaation perustehtävän. Tällainen muutos on esimerkiksi fuusio. (Nadler & Tushman 1990, 79.)

Näitä neljää muutostyyppiä yhdistelemällä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa organisaatiomuutos. Ennakoiva ja vähittäinen muutos on organisaation virittämistä (*tuning*). Virittämisessä organisaatiota ei määritellä kokonaan uudelleen. Virittäminen tarkoittaa sitä, että toimintaa muutetaan vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Nadler & Tushman 1990.) Esimerkkinä virittämisestä on jatkuva asiakaspalvelun kehittäminen. Virittämisessä henkilöstö osallistuu suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tämä auttaa henkilöstöä hyväksymään muutoksen ja sitoutumaan siihen. (Lämsä & Hautala 2008, 185.)

Muutos on sopeutumista (*adaptation*) silloin, kun se on vähittäistä ja reaktiivista. Sopeutumisessa on tärkeää perustella muutoksen tarve hyvin. Se auttaa henkilöstöä hyväksymään tilanteen ja muutoksen luonteen. Uudelleensuuntautuminen (*re-orientation*) puolestaan on sekoitus strategista ja ennakoivaa muutosta. Tällöin organisaation perustehtävää tai strategiaa muutetaan. Strategisesta ja reagoivasta muutostyyppistä syntyy uusiutuminen (*re-creation*). Tätä tyyppiä tarvitaan, kun toimintaympäristö on muuttunut ja muutokseen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Tällöin organisaatio on usein kriisissä. Tällainen muutos on henkilöstölle todennäköisesti shokki. Tämä on vaativin muutoksen toteuttamistapa. (Nadler & Tushman 1990; Lämsä & Hautala 2008, 186.) Voidaan katsoa, että tutkimuksen kohteena oleva kehittämishanke on sekoitus ennakoivaa ja vähittäistä muutosta. Nadlerin ja

Tushmanin (1990) mukaan apteekeissa oli siis käynnissä virittäminen: toimintaa muutettiin vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Porras ja Silvers (1991) ovat määritelleet organisaatiomuutoksen (*organization transformation*) seuraavasti: Organisaatiomuutos on joukko behavioraalisia tieteellisiä teorioita, arvoja, strategioita ja tekniikoita, joka tähtää suunniteltuihin muutoksiin organisaation visiossa ja työtavoissa. Organisaatiomuutoksessa on myös aikomus saada organisaation jäsenissä aikaan kognitiivisia muutoksia, jotka johtavat käyttäytymisen muutokseen. Organisaatiomuutoksessa myös tavoitellaan muutoksia, jotka auttavat organisaatiota sopimaan paremmin haluttuihin tulevaisuuden ympäristöihin. (Porras & Silvers 1991.)

Van de Ven ja Poole (1995 Weickin & Quinnin 1999 mukaan) ovat esitelleet neljä organisaatiomuutoksen prosessiteoriaa, joista jokainen luonnehtii muutosta erilaisten tapahtumaketjujen ja produktiivisten mekanismien avulla. Prosessiteoriat ovat elämän kiertokulun teoria (*life cycle theory*), teleologinen teoria (*teleological theory*), dialektinen teoria (*dialectical theory*) ja kehittymisen teoria (*evolutionary theory*). Elämän kiertokulun teoriassa muutos tapahtuu sarjana: aloitus, kasvu, sadonkorjuu, lopetus ja aloitus. Myös teleologisessa teoriassa muutos nähdään sarjana: visiointi ja päämäärien asettaminen, päämäärien implementoiminen, tyytymättömyys, etsiminen ja vuorovaikutus sekä uudelleenvisiointi ja päämäärien asettaminen. Dialektisessä teoriassa tapahtumien sarja etenee seuraavasti: väite ja vastakohta, konflikti, synteesi sekä väite ja vastakohta. Kehittymisen teoriassa tapahtumien sarja taas on seuraava: vaihtelu, valinta, säilyttäminen sekä vaihtelu. (Van de Ven & Poole 1995 Weickin & Quinnin 1999 mukaan.)

Neljä prosessiteoriaa on myös luokiteltu kahden ulottuvuuden avulla: Muutoksen yksiköillä tarkoitetaan sitä, onko kyseessä yksi organisaation kokonaisuus, kuten elämän kiertokulun teoriassa ja teleologisessa teoriassa, vai kahden tai useamman organisaation kokonaisuuden vuorovaikutus, kuten kehittymisen teoriassa ja dialektisessä teoriassa. Muutoksen käytännöillä puolestaan tarkoitetaan sitä, onko muutostapahtumien sarja määrätty laeilla, kuten elämän kiertokulun teoriassa ja kehittymisen teoriassa, vai onko sarja konstruoitu ja ilmenee prosessin edetessä, kuten dialektisessä ja teleologisessa teoriassa. (Van de Ven & Poole 1995 Weickin & Quinnin 1999 mukaan.)

Van de Venin ja Poolen (1995 Weickin & Quinnin 1999 mukaan) kahden ulottuvuuden lisäksi Weick ja Quinn (1999) pitävät myös muutoksen tempoa tärkeänä ja merkittävänä tekijänä (Weick & Quinn 1999).

Carnall (2007, 61–77) esittelee kirjassaan *Managing Change in Organizations* perinteisen organisaatiomuutosteorian. Perinteisillä organisaatiomuutoksen teorioilla tarkoitetaan lineaarisesti eteneviä malleja, kuten Kotterin (1996)

kahdeksanvaiheista mallia ja Lewinin (1947 Carnallin 2007 mukaan) kolmivaiheista mallia. Kotterin (1996) mallissa ensimmäinen askel on pakottavuuden tunnun luominen (*create urgency*). Toisena luodaan voimakas muutosta kannattava yhteenliittymä (*form a powerful coalition*). Kolmanneksi kehitetään uskottava visio ja strategia. Neljäs vaihe on muutosvision viestiminen. Viidentenä seuraa työntekijöiden valtuuttaminen. Kuudes vaihe on välitavoitteiden saavuttaminen. Seitsemäntenä tulee vaihe, jossa vahvistetaan siihenastisia voittoja ja lisätään muutosta. Kahdeksas ja viimeinen vaihe on muutosten ankkuroiminen organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1996.) Ehkä vielä tunnetumpi malli on Lewinin (1947 Carnallin 2007 mukaan) kolmivaiheinen malli, joka koostuu sulattamisesta (*unfreezing*), muutoksesta (*moving*) ja jäädyttämisestä (*refreezing*). Sulattamisvaiheessa tehdään huomio, että jotain pitää muuttaa. Muutosvaiheessa uusia ideoita testataan ja uudet toimintatavat syntyvät. Jäädyttämisvaiheessa uudet toimintatavat, taidot ja asenteet vakiintuvat ja sitoutuminen muutokseen on saavutettu. (Lewin 1947 Carnallin 2007 mukaan.)

Perinteiset, lineaariset mallit ovat kuitenkin Carnallin (2007, 61-104) mukaan liian yksinkertaisia, eivätkä ota todellisen elämän dynamiikkaa huomioon. Perinteiset teoriat eivät hänen mukaansa toimi, koska todellisuus on liian monimutkaista. (Carnall 2007, 61-104.) Kotterin (1996) ja Lewinin (1947 Carnallin 2007 mukaan) organisaatiomuutosmalleissa ei oteta lainkaan huomioon henkilöstöä, heidän mahdollisia reaktioitaan tai hyvinvointiaan. Edellisissä lineaarisissa malleissa muutos siis etenee siististi vaiheesta toiseen ilman minkäänlaisia ongelmia.

Carnall (2007) kuitenkin käsittelee myös henkilöstön suhtautumista muutokseen. Hänen mukaansa muutos organisaatiossa stressaa sekä muutosta kannattavia että muutosta vastustavia ja pelkääviä työntekijöitä (Carnall 2007, 46). Juutin ja Virtasen (2009) mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamisen menestysreseptiä on vaikea kirjoittaa, koska kaikki riippuu pitkälti kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä sen kehittämisen dynamiikasta. (Juuti & Virtanen 2009.) Carnall (2007, 47) on kuitenkin listannut asioita, joita muutoksen ymmärtäminen ja implementointi vaativat. Ensimmäiseksi muutoksen tarve pitäisi saada kaikkien tietoon. Muutos pitäisi myös esittää vakuuttavasti ja uskottavasti. Hänen mukaansa muutosprosessi on oppimisprosessi: kaikkea ei saa heti tehtyä oikein. Dramaattinen muutos voi myös tuntua kaoottiselta ja epävarmalta, koska henkilöstö opettelee uusia taitoja. Muutos myös pitäisi laajentaa tukemaan monia eri osa-alueita, kuten esimerkiksi tiimejä, kannustinjärjestelmiä ja harjoittelua. Carnallin (2007) mukaan visiota pitää myös kirkastaa ja muistaa keskittyä organisaatioon myös muutoksen aikana. Visio voi olla laaja. Paljon on siis opittava ennen kuin strateginen visio

voidaan lausua julki. Huomio myös pitäisi muistaa keskittää ihmisiin ja muutosprosessiin. (Carnall 2007, 47.)

Myös Moran ja Brightman (2000) ovat tehneet muutamia huomioita muutoksesta. Heidän mukaansa muutos ei koskaan ole lineaarinen. Sillä ei yleensä ole selkeää alkua ja loppua. Tämän takia muutos saattaa tuntua hämmentävältä ja loputtomalta. Henkilöstö ei näe valoa tunnelin päässä. Moranin ja Brightmanin mukaan muutoksen pitäisi tapahtua ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Ylhäältä alas tarkoittaa sitä, että luodaan organisaatiolle visio ja rakenne. Alhaalta ylös taas tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kannustetaan osallistumaan ja heille luodaan tukea. Jos koko organisaatio ei ole mukana muutoksessa, se epäonnistuu. Organisaatiomuutoksessa on myös tärkeää luoda ihmisille mahdollisuuksia tarkastella uudelleen ja säätää omia arvojaan ja uskomuksiaan. Jos ihminen ei pysty sopeutumaan muutokseen henkilökohtaisella tasolla, ei hän pysty hyväksymään sitä myöskään organisaation tasolla. Moran ja Brightman muistuttavat myös siitä, että mittaaminen on avain onnistuneeseen ja kestäväan muutokseen. (Moran & Brightman 2000, 67–68)

Kotterin (1996) mielestä suurin virhe organisaation muutostilanteissa on syöksyä eteenpäin ennen kuin johtajat ja henkilöstö on saatu tajuamaan muutoksen välttämättömyys. Jos muutosta ei organisaatiossa koeta välttämättömäksi, ihmiset eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanosta, jota muutoksen toteuttamiseen tarvitaan. (Kotter 1996, 4–5.)

Organisaatiomuutoksen onnistumisista on esitetty huolestuttavia lukuja. Esimerkiksi Balogunin ja Hope Haileyn (2004 Todnemin 2005 , 370 mukaan) mukaan noin 70 prosenttia muutosprosesseista epäonnistuu. Myös Kotter (2002 Aron 2007 mukaan) on päätenyt samaan tulokseen: 70 prosenttia muutosprosesseista epäonnistuu. Aro (2007) toteaa, että korkea epäonnistumisprosentti johtuu siitä, että ihmisiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Mikään organisaatiossa ei muutu, jos siellä työskentelevät ihmiset eivät muutu. (Aro 2007, 104–105.)

Weick ja Quinn (1999) ovat esittäneet mielenkiintoisen ajatuksen muutoksesta: muutos alkaa epäonnistuneesta sopeutumisesta, mutta muutos ei kuitenkaan koskaan ala, koska se ei koskaan lopu (Weick & Quinn 1999).

### **2.1.2 Muutoksen johtaminen**

Johtaminen on tiedon ja käytännön taitojen yhdistelmä. Johtamisessa on kyse siitä, että asiat saadaan hoidettua käytännössä. (Carnall 2007, 34.) Takalan (2001) mukaan johtaminen on sitä, että viedään organisaatiota kohti yhteisiä päämääriä. Tämän lisäksi johtajan on saatava organisaation jäsenet sitoutumaan yrityksen

toimintaan. Hänen mukaansa yksi johtamisen suuri haaste on muutosjohtaminen. (Takala 2001.) Moran ja Brightman (2000) ovat määritelleet muutosjohtamisen seuraavasti: Muutosjohtaminen on jatkuvasti uusiutuva prosessi, johon kuuluu organisaation suunta, rakenne ja kyky palvella sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden koko ajan muuttuvia tarpeita. Muutoksen johtajalla pitää olla kyky luoda henkilöstölle tunne turvallisuudesta ja samaan aikaan puhua muutoksen puolesta. (Moran & Brightman 2000.)

Hirschhorn (2002 Syrjälän 2006 mukaan) puolestaan esittää mielenkiintoisen näkemyksen muutoksen johtamisesta. Hän näkee muutoksen johtamisen erilaisina kampanjoina: poliittisena kampanjana, markkinointikampanjana ja sotilaallisena kampanjana. Suurissa organisaatioissa muutoksen johtaminen on iso haaste, ja johtajat tarvitsevat tukea ja liittolaisia. Nämä tukijat ja liittolaiset auttavat verkostojen luomisessa. Tällainen on poliittista kampanjointia. Toinen osa organisaatiomuutosta on muutoksen markkinointi, jolla rakennetaan muutokselle positiivinen teema. Organisaation henkilökunnan lisäksi markkinointi kohdistuu myös asiakkaisiin ja näin heidätkin saadaan vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. (Hirschhorn 2002 Syrjälän 2006, 82–83 mukaan.)

Viimeisessä kampanjointivaiheessa muutokselle suunnitellaan niin sanottu huoltolinja, sillanpääasemat ja päämaja. Huoltolinjalla Hirschhorn (2002 Syrjälän 2006 mukaan) tarkoittaa sitä että ihmisten innostusta ja mielenkiintoa pidetään yllä, sillanpääasemilla muutoksen välietappeja ja päämajalla fyysistä paikkaa, jossa muutosta koskevia materiaaleja käsitellään ja jossa pidetään strategiapalaverit. Tätä kutsutaan sotilaalliseksi kampanjaksi. Hirschhorn (2002 Syrjälän 2006 mukaan) painottaa voimakkaasti henkilöstön kuuntelemista, myös vastustavien kommenttien. Hänen mukaansa näihin asioihin kiinnitetään aivan liian vähän huomiota. (Hirschhorn 2002 Syrjälän 2006, 82–83 mukaan.)

Aron (2007) mukaan ammattimainen muutosjohtaminen on uusia asia. Aiemmin muutokset olivat pääasiassa lineaarisia (mm. Kotter 1996 ja Lewin 1947 Carnallin 2007 mukaan) muutoksia, eikä muutosjohtamisen hyvä toteuttaminen aina ollut välttämätöntä. Ajateltiin, että ihmiset sopeutuvat muutokseen kukin oman kapasiteettinsa mukaan, koska muutokset olivat episodisia ja niitä tapahtui harvakseltaan. 1990-luvun alussa tapahtui kuitenkin muutos läntisissä teollisuusmaissa. Organisaatiomuutokset alkoivat yleistyä rajojen ja kilpailun avautumisen, globalisaation ja teknologian kehittymisen vuoksi. (Aron 2007, 105–106.) Organisaatiomuutoksia tapahtuu siis usein tai ne ovat jopa jatkuvia.

Aron (2007) mukaan muutoksen johtaminen (*change management*) oli vastaus kehitykseen. Tässä viitekehityksessä muutokset nähtiin organisaation läpi ajettavina prosesseina tai projekteina. Tämän vuoksi muutosten johtamiseen alettiin soveltaa erilaisia projektijohtamisen tekniikoita. Tällöin alettiin puhua

implementoinnista, jalkauttamisesta ja maastouttamisesta. Muutoksen johtaminen toimi hyvin konkreettisten asioiden, kuten logistiikkaketjun, uudistamisessa. Kuitenkin abstraktien asioiden, kuten uuden vision tai strategian, käytäntöön vieminen epäonnistui usein. Myöhemmin Clegg ja Walsh (2004 Aro 2007 mukaan) ehdottivat, että muutoksen johtamisessa pitäisi huomioida myös uudistumisen edellyttämät transformatiiviset muutokset eli asenne- ja muut motivationaaliset muutokset. (Aro 2007, 105–106.)

Aro (2007, 107) ehdottaakin muutoksen johtamisen ongelmien ratkaisuksi ihmisten johtamista muutoksessa (*change leadership*). Perusajatus on seuraava: jotta muutos voisi onnistua, ihmisten täytyy hyväksyä muutos ja sitoutua siihen. Tämä edellyttää ainakin kolmea asiaa: Ensimmäiseksi ihmisillä pitää olla mahdollisuus kommunikoida muutoksesta. Tällä tarkoitetaan informaation saamista muutoksesta. Tämän lisäksi ihmisten täytyy voida käydä dialogia muutoksesta. Toiseksi ihmisten täytyy myös voida työstää muutosta ja omaa suhdettaan siihen. Tämä tapahtuu osallistumisen kautta. Kolmanneksi tarvitaan vielä psykologisen sopimuksen solmimista uudelleen suhteessa muuttuneeseen työkontekstiin. (Aro 2007, 107.)

Tärkeä periaate kaikissa *change leadership* -tekniikoissa on jakaa muutoksen henkistä omistajuutta organisaatiossa: kun muutoksen omistajuus etenee, muutoskin etenee. Tällä tarkoitetaan sitä, että yleensä ihmiset kokevat omakseen sellaisen, mihin on voinut vaikuttaa ja osallistua. Aro (2007) myös muistuttaa, että henkilöstöltä pitäisi aktiivisesti kysyä muutokseen liittyviä huolia ja tarkastella niitä, ei yrittää vaieta huolia kuoliaaksi. Hänen mukaansa myös esimiesten tiedolliset aukot pitäisi paikata muutosjohtamisen valmennuksella. Tämän lisäksi tarvitaan taidollista valmennusta. Myös ulkopuolista tukea olisi hyvä käyttää muutostilanteissa. Se vapauttaa johdon aikaa ja energiaa tärkeisiin sisällöllisiin kysymyksiin ja luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta emotionaalisesti kuormittavissa tilanteissa. (Aro 2007, 107–112.)

On kuitenkin esitetty kritiikkiä siitä, voiko ylipäätään puhua muutosjohtamisesta. Rajausta pidetään liian kapea-alaisena aihealueen monimutkaisen tematiikan kannalta. (Juuti & Virtanen 2009, 10.)

### **2.1.3 Henkilöstön suhtautuminen organisaatiomuutokseen**

Reichers, Wanous ja Austin (1997) toteavat organisaatiomuutoskyynisyyttä käsittelevässä artikkelissaan organisaatiomuutoksen noudattavan usein samaa kaavaa: aloitusfanfaareja seuraavat muutoksen toteutuksen tiukat aikataulut, ja sen jälkeen hanke loppuu johonkin muuhun kuin täydellisyyteen – juuri ennen seuraavaa suurta organisaatiomuutosta. He myös toteavat, että organisaatiota

muutettaessa työntekijät kokevat usein turhautumista, onnistumista ja epäonnistumista. (Reichers ym. 1997.) Artikkelin antaa viitteitä muun muassa siitä, että muutoksiin tai kehittämissuunnitelmiin ei välttämättä kannata lähteä mukaan, jos niihin ei sitoudu voimakkaasti. Kesken jääneet tai epäonnistuneet hankkeet ovat omiaan lisäämään epäilyksiä ja kyynisyyttä tulevia organisaatiomuutoksia kohtaan.

Elo (2007) on tutkinut työyhteisön kehittämisen yhteyttä parempaan hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Hän on tullut siihen tulokseen, että kehittämishankkeilla on voitu parantaa tiedonkulkua, ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Hankkeissa on kuitenkin saatu myös paljon nollatuloksia ja jopa negatiivisia tuloksia. Yksi nollatuloksiin tai negatiivisiin tuloksiin johtava syy Elon (2007) mukaan on se, että prosessin hallinta jää puolitiehen. Henkilöstö hämmentyy, jos muutos ei tunnu etenevän ja he eivät tiedä, mitä tapahtuu seuraavaksi. (Elo 2007, 22.)

Aron (2007, 110) mukaan on paljon esimerkkejä siitä, miten muutosprosessiin on lähdetty fanfaarien saattamana ja sen jälkeen koko prosessi on tavalla tai toisella jäänyt kesken tai unohtunut, kun uutuudenviehätys on poistunut. Organisaatiomuutos voi kuitenkin onnistua ja organisaatio voi muuttua haluttuun suuntaan, jos siinä työskentelevät ihmiset muuttuvat haluttuun suuntaan. Ihmiset muuttuvat, kun he kokevat muutoksen myönteiseksi mahdollisuudeksi omalle kasvulleen. (Aron 2007, 110–112.) Myös Elo (2007) toteaa, että usein kehittämishankkeiden arvioinnit osoittavat myönteisiä tuloksia. Sekä osallistujat että toteuttajat arvioivat kehittämishankkeen myönteiseksi. Elo kuitenkin esittää, että kehittämishanketta arvioitaessa on vaikea erottaa, mitkä toimenpiteet tai menetelmät aiheuttivat myönteiset muutokset ja aiheutuivatko ne ylipäänsä kehittämishankkeesta vai esimerkiksi hankkeen herättämästä kiinnostuksesta. (Elo 2007, 22.)

Reichersin ym. (2007) mukaan henkilöstö saattaa suhtautua organisaatiomuutokseen myös skeptisesti. Skeptiset työntekijät epäilevät muutoksen onnistumista, mutta toivovat silti muutoksen positiivisempaan tapahtuvan. Kyynisesti suhtautuva työntekijä puolestaan Reichersin ym. (1997) mukaan on menettänyt lähes täysin uskonsa muutoksen johtajaan. Kyynisesti suhtautuva on myös kokenut aiempia muutoksia, jotka eivät ole onnistuneet ollenkaan tai ovat onnistuneet vain osittain. Kyynisyys saattaa myös johtua henkilön taipumuksesta suhtautua kaikkeen kyynisesti. Kyynisesti organisaatiomuutoksen suhtautuvilla on myös riski menettää kokonaan motivaationsa ja sitoutumisensa työhön. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 25–40 prosenttia työntekijöistä suhtautuu todennäköisesti kyynisesti organisaatiomuutokseen. Johdon pitäisi ottaa tämä huomioon organisaatiomuutosta suunnitellessaan. (Reichers ym. 1997, 48.)

Kun organisaatiomuutoksesta ilmoitetaan henkilöstölle, on tärkeää perustella miksi muutosta tarvitaan. Tämä auttaa hyväksymään asian. Kyynisyys saattaa lisääntyä myös silloin, jos henkilöstöä ei oteta muutoksen suunnitteluun mukaan. On myös todettu, että suunnitteluun osallistuminen lisää organisaation asioista tietämisen tunnetta. Tämä on yhteydessä kyynisyyden vähenemiseen. Henkilöstö onkin tärkeä pitää koko ajan hyvin informoituna muutoksesta, jotta heidän ei tarvitse itse päätellä puuttuvia vastauksia avoimiin kysymyksiin. Joskus on tarpeellista myös vakuutella henkilöstölle, että muutos ei vaaranna työpaikkoja. (Reichers ym. 1997, 49–56.)

On myös hyvä kertoa, että henkilöstölle tarjotaan koulutusta ja tukea, joita he muutoksen vuoksi tarvitsevat. Jos organisaatiomuutos jostain syystä epäonnistuu, syyttävät työntekijät usein johtoa. Johto puolestaan saattaa syyttää epäonnistumisesta henkilöstöä, joka on suhtautunut muutokseen kyynisesti. Kyynisyys ei kuitenkaan aina johda suoranaiseen muutosvastarintaan. (Reichers ym. 1997.) Jo Lewin (Buchananin & Huczynskin 2010, 578 mukaan) on sanonut, että ihmisten pitää ymmärtää muutoksen tarve ennen kuin he tekevät mitään.

On kuitenkin myös selvää, että organisaatiomuutoksessa esiintyy vastarintaa (Almaraz 1994, 10). Yksi muutosvastarintaa aiheuttava ajattelumalli on se, että työntekijät tietävät, mitä heillä jo on työpaikallaan saavutettuna, esimerkiksi tapoja, käytäntöjä ja etuja. He eivät kuitenkaan tiedä sitä, mitä he saavat organisaatiomuutoksen ansiosta. Muutoksessa siis pelätään muun muassa sitä, että saavutetuista eduista ja tutuista työtavoista joudutaan luopumaan. (Schabracq 2003, 41.) Muutosvastarintaa aiheuttavat myös pelko omasta taloudesta, uhat sosiaalisille suhteille, tapa vastustaa kaikkea ja se, että ei nähdä muutokselle tarvetta (Almaraz 1994, 10). Carnall (2007, 3) on sitä mieltä, että muutosvastarinta onkin vastarintaa epätietoisuutta kohtaan. Myös hän ehdottaa, että henkilöstö pitäisi saada ymmärtämään, mitä he ovat saavuttamassa muutoksella ja miten se tapahtuu. Se voisi auttaa heitä sopeutumaan muutokseen. Myös Moran ja Brightman (2000) muistuttavat, että henkilöstö pitää saada mukaan muutokseen. Muutoksen johtajien pitäisi saada henkilöstö osallistumaan muutosprosessiin ja kanavoimaan energiansa muutokseen, ei muutoksen vastustamiseen. (Moran & Brightman 2000, 71.)

Kotter ja Schlesinger (2008 Buchananin ja Huczynskin 2010 mukaan) ovat listanneet menetelmiä, joiden avulla voi yrittää selvittää muutosvastarinnasta (taulukko 2).



TAULUKKO 2: Menetelmät selvittää muutosvastarinnasta (Kotter & Schlesinger 2008 Buchananin ja Huczynskin 2010, 572 mukaan).

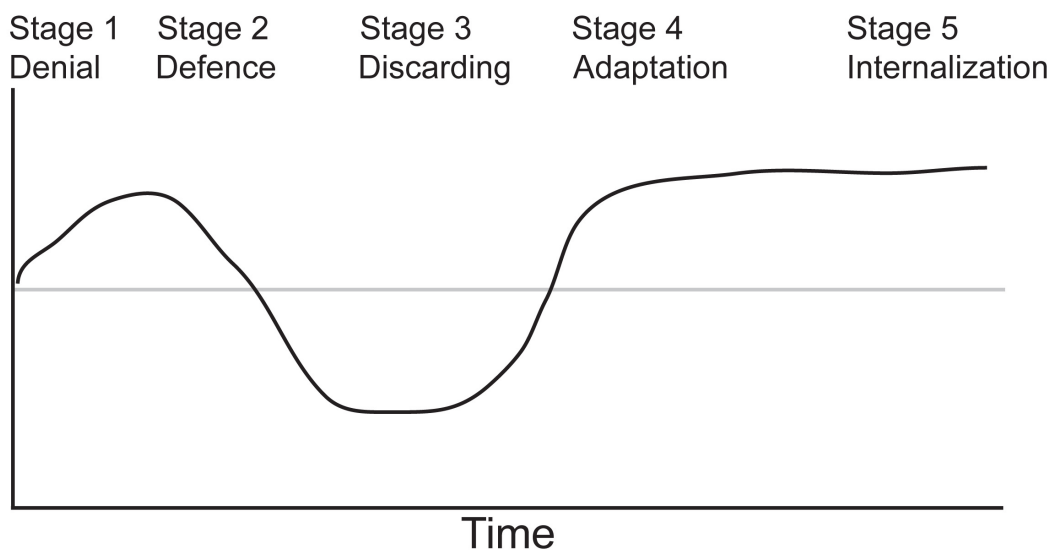
Menetelmä:	Edut :	Haitat:	Käytetään, kun vastarinnan syy on:
Koulutus ja kommunikointi	Lisää sitoutumista, sovittelee vastakkaisia näkemyksiä	Vie aikaa	Väärinymmärrys ja tiedon puute
Osallistuminen	Vähentää pelkoa, hyödyntää yksilöiden taitoja	Vie aikaa	Tuntemattoman pelko
Helpottaminen ja tuki	Lisää tietoisuutta ja ymmärrystä	Vie aikaa ja voi olla kallista	Huoli henkilökohtaisesta vaikutuksesta
Neuvottelu ja yksimielisyys	Auttaa vähentämään voimakasta vastustamista	Voi olla kallista ja rohkaisee muita vastustamaan sopimuksia	Voimakas sidosryhmä, jonka intressit ovat uhattuina
Manipulointi ja hyväksyminen	Nopeaa ja halpaa	Mahdollisia ongelmia tulevaisuudessa, kun manipuloidut tajuavat itsensä manipuloituiksi	Voimakas sidosryhmä, jota on vaikea johtaa
Selkeä ja epäsuora pakottaminen	Nopea ja nujertaa vastarinnan	Muutosjohtajalla pitää olla valtaa; sisältää riskejä, jos ihmiset ovat vihaisia	Syvä erimielisyys ja vain pieni mahdollisuus yhteisymmärrykseen

Yksi syy muutoshaluttomuudelle saattaa olla myös se, että johtoa ei usein pidetä luotettavana. Henkilöstö saattaa kokea, että johto pyrkii esittämään argumentteja, jotka ovat johdon kannalta edullisia mutta henkilöstön kannalta kielteisiä. Saatetaan myös ajatella, että johto haluaa lisätä organisaation tehokkuutta ja vähentää henkilöstöä siitä huolimatta, että töitä on jokaiselle

riittämiin. On myös esitetty, että ihmiset ovat luoneet itselleen sopeutumismekanismin, jonka avulla he pyrkivät vain tekemään töitään muutoksista välittämättä. Vaikka työntekijä ei yksilönä voisikaan asettua vastustamaan johtoa, hän voi menettää uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa oman ammattinsa arvoon. Hiljainen johdon vastustaminen heijastuu todennäköisesti organisaation toimintaan kielteisellä tavalla. Tämä voi käännyä myös työntekijää itseään vastaan: ajatuksissaan johdon toimintaa vastustava henkilö on vaarassa muuttua kyyniseksi ja sairastua työuupumukseen. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

Myös Juuti ja Virtanen (2009) ovat sitä mieltä, että henkilöstön osallistuminen muutokseen on ensisijaista. Tämä siksi, koska organisaation jäsenet on kontekstiin sosiaalistunut asiantuntijaverkosto, jonka luovuudesta ja yhteistyön asteesta on kaikki kiinni. (Juuti & Virtanen 2009, 24.) On siis tästäkin syystä tärkeää, että henkilöstö sitoutuu muutokseen.

Carnall (2007, 240–244) on laatinut de Vriesin ja Millerin (1984 Carnallin 2007 mukaan) sekä Adamsin, Hayesin ja Hopsonin (1976 Carnallin 2007 mukaan) tutkimusten perusteella mallin nimeltä selviytymissykli (*the coping cycle*) (kuvio 1). Viisiasteinen malli kuvaa organisaatiomuutoksen vaikutuksia yksilön itsetuntoon ja suorituskykyyn.



KUVIO 1: Selviytymissykli (*the coping cycle*) (mukaillen Carnall 2007, 241).

Carnallin (2007) mallissa on viisi vaihetta: kieltäminen (*denial*), puolustautuminen (*defence*), hylkääminen (*discarding*), sopeutuminen (*adaptation*) ja sisäistäminen (*internalization*). Kieltämisellä tarkoitetaan sitä, että heti muutosilmoituksen jälkeen henkilöstö kieltää muutoksen tarpeen. Kieltäminen ilmenee esimerkiksi siten, että henkilöstö ihmettelee, miksi jotakin toimintaa

pitää muuttaa, miksi vanhat tavat eivät kelpaa tai muistelee edellisiä epäonnistuneita muutoksia. (Carnall 2007, 240–242)

Carnall (2007) on huomannut myös sen, että kohdatessaan muutoksen ihmiset usein löytävät nykyisestä tilanteestaan paljon hyvää. Ilman muutosta he vain valittaisivat tilanteestaan. Yhtäkkiä ilmoitetusta organisaatiomuutoksesta voi seurata jopa niin sanottu halvaantuminen, jolloin työntekijä ei pysty tekemään mitään. Usein tätä tilannetta seuraa pitkähkö sulattelu-aika, jolloin ideoista keskustellaan ja suunnitellaan muutoksia. Jos muutokset eivät ole erityisen uusia tai liian dramaattisia ja jos näkyvässä on uusia mahdollisuuksia työntekijöille, halvaantuminen tuntuu vähemmän intensiiviseltä. Kuitenkin yleinen reaktio on kieltää uusien ideoiden pätevyys. Tässä vaiheessa on kuitenkin mahdollisuus itsetunnon kasvuun. Tämä johtuu nykyisen työn etujen korostumisesta, kiinnittymisestä nykyiseen työhön sekä siitä, että tunnustetaan työryhmän toimivuus ja arvostetut taidot. Ulkoisen uhan kokeminen saattaa lisätä työryhmän koheesiota. Kaikki nämä saattavat lisätä itsetuntoa. Yksi tapa hallita ensimmäinen vaihe on se, että minimoidaan välitön muutoksen vaikutus. Tämä antaa ihmisille aikaa uuden todellisuuden kohtaamiseen. (Carnall 2007, 240–242.)

Carnallin (2007) mallin seuraava aste on puolustautuminen. Tässä vaiheessa organisaatiomuutos tulee todelliseksi. Aiempi keskustelu muutoksesta johtaa konkreettisiin suunnitelmiin ja muutosohjelmiin. Tässä vaiheessa henkilöstö tajuaa muutoksen realiteetit. Tämä voi aiheuttaa henkilöstölle masennusta ja turhautumista, koska voi olla vaikeaa päättää, miten suhtautuu muutokseen. Tätä vaihetta kuvaa yleensä puolustautuva käyttäytyminen. Henkilöstö saattaa yrittää puolustaa omaa työtään ja omaa työaluettaan. Tätä on kutsuttu myös ritualistiseksi käytökseksi. Puolustautuvalla käyttäytymisellä näyttää kuitenkin olevan vaikutusta siihen, että henkilöstö saa aikaa ja tilaa tulla sinuiksi muutoksen kanssa. Puolustautumisvaiheessa itsetunto laskee. (Carnall 2007, 242.)

Kolmas vaihe selviytymissyklissä on hylkääminen. Edellisissä vaiheissa on keskitytty voimakkaasti menneisyyteen. Hylkäämisvaiheessa henkilöstö alkaa päästää menneistä irti ja suuntaa katseensa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa henkilöstön olisi hyvä esimerkiksi kokeilla uusia järjestelmiä työpaikalla ilman muodollisten koulutusohjelmien painetta. Voi olla mahdollista, että hylkäämisvaiheessa henkilöstö ymmärtää, että huolet ja pelot ovat liikaa kannettaviksi. On myös mahdollista, että tulevaisuus ei enää näytäkään henkilöstön mielestä niin luotaantyöntävältä kuin aluksi. Hylkäämisvaiheessa on kyse myös havainnointiprosessista. Henkilöstö huomaa, että muutos on sekä väistämätön että tarpeellinen. Muutos tulee näkyväksi henkilöstölle, ja sopeutuminen alkaa sen tunnistamisella. Hylkäämisvaiheessa henkilöstöllä on

lukuisia syitä olla huolestuneita ja hämmentyneitä. Esimerkiksi uudessa työtehtävässä on vähemmän arvostusta, uusi työ saattaa olla turhauttavaa tai uusi järjestelmä tai laite on erilainen kuin aiempi. Muutosprosessi tarvitsee kuitenkin aikaa. Henkilöstö tarvitsee aikaa luoda uudelleen oma työidentiteetti ja itsetunto. (Carnall 2007, 242–243.)

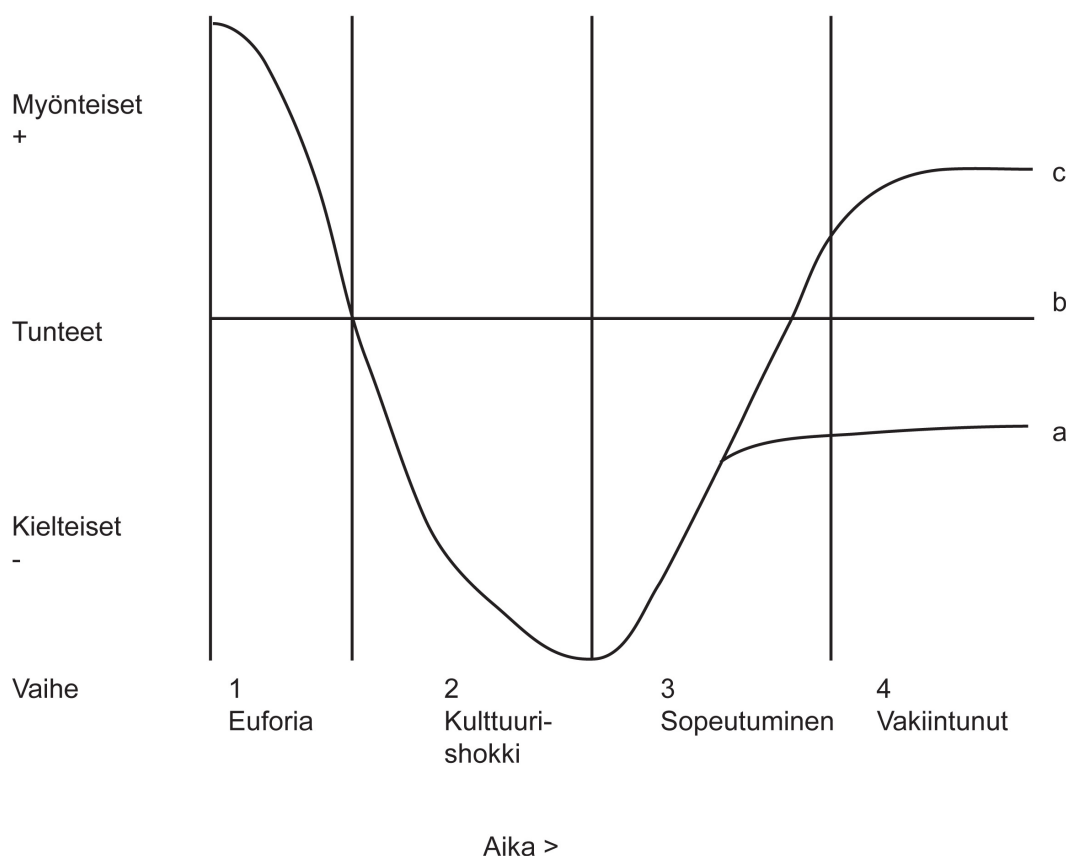
Neljäs vaihe on sopeutuminen. Uudet järjestelmät, proseduurit, rakenteet ja koneet alkavat hiljalleen toimia. Henkilöstö alkaa testata uusia toimintatapoja, standardeja ja keksiä tapoja selvittää organisaatiomuutoksesta. Kokeilujen, virheiden, vastoinkäymisten ja hiljalleen rakentuvien suoritusten prosessi voi aiheuttaa todellista turhautumista. Tässä tilanteessa saattaa ilmetä jopa vihaa. Tämä ei kuitenkaan ole muutosvastarintaa, vaan se on luonnollinen reaktio, kun yritetään saada uutta järjestelmää toimimaan ja koetaan epäonnistumisia. Johtajien pitäisi varmistaa, että saatavilla on oikeanlaista koulutusta ja tukea. (Carnall 2007, 243.)

Viides ja viimeinen vaihe mallissa on sisäistäminen. Tässä vaiheessa henkilöstö on luonut uudet järjestelmät, prosessit ja lopulta uuden organisaation. Uusi suhde ihmisten ja prosessien välillä on testattu, muokattu ja hyväksytty. Syntyy ymmärrys uusia työoloja kohtaan. Tämä on kognitiivinen prosessi, jossa ihmiset ymmärtävät, mitä on tapahtunut. Uusista toimintatavoista tulee normaaleja toimintatapoja. (Carnall 2007, 243.)

Carnallin (2007) mukaan näyttää siltä, että ihmiset kokevat muutoksen aluksi häirintänä ja levottomuutena ja jopa shokkina, mutta hyväksyvät todellisuuden kuitenkin ajan kanssa. Itsetunto vaihtelee prosessin aikana. Aluksi se laskee, mutta nousee kuitenkin myöhemmin. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan käy läpi kaikkia vaiheita tai kohtaa niitä samaan aikaan. Jotkut eivät välttämättä pääse lainkaan muutoksen kieltämisen yli. (Carnall 2007, 244.)

Hofstede (1993) on tutkinut ihmisten kulttuurista sopeutumista ja muodostanut tutkimustensa perusteella käyrän, joka kuvaa vierasmaalaisen saapumista uuteen kulttuuriympäristöön. Vaikka organisaatiomuutoksessa ei yleensä ole kyse yhteydestä vierasmaalaiseen kulttuuriympäristöön, voi organisaatiomuutosta kuitenkin ajatella tilanteeksi, jossa henkilöstöltä edellytetään sopeutumista uudenslaisiin toimintatapoihin ja käyttäytymiseen ja jopa uusiin arvoihin. Tästä näkökulmasta muutos voidaan nähdä uutena sosiaalisena ja kulttuurisena todellisuutena henkilöstölle.

Hofsteden (1993, 299–301) mukaan uudessa kulttuurissa vieraileva palaa henkisesti lapsen asteelle, jolloin hänen on aloitettava uudestaan kaikkien yksinkertaisimpienkin asioiden oppiminen. Tämä aiheuttaa avuttomuuden ja vihan tunteita uutta ympäristöä kohtaan. (Hofstede 1993, 299–301.) Myös Carnallin (2007) selviytymissykli muistuttaa muodoltaan kulttuurisen sopeutumisen käyrää (kuvio 2).



KUVIO 2: Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (Hofstede 1993, 300).

Kulttuurisen sopeutumisen käyrässä ensimmäinen, yleensä lyhyt, vaihe on euforia, kuherruskuukausi. Toisena vaiheena tulee kulttuurishokki, kun arkielämä alkaa uudessa tilanteessa. Kolmas vaihe on uuteen kulttuuriin sopeutuminen. Silloin opitaan vähitellen toimimaan uusissa oloissa, saadaan itseluottamusta ja omaksutaan uusia arvoja. Neljäntenä vaiheena on vakiintunut mielentila. Mielentila saattaa pysyä kielteisenä uutta ympäristöä kohtaan. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun yksilö tuntee itsensä edelleen muukalaiseksi ja syrjityksi (a). Mielentila saattaa myös olla yhtä hyvä kuin ennen (b). Tällöin yksilö on sopeutunut kahteen kulttuuriin. Mielentila saattaa myös olla entistä parempi (c). Tällöin yksilöstä on tullut "alkuasukas". (Hofstede 1993, 299–301.)

Carnallin (2007) selviytymissykli ja Hofsteden (1993) kulttuurisen sopeutumisen käyrä muistuttavat paljon toisiaan. Jos organisaatiomuutos ymmärretään uutena sosiaalisena ja kulttuurisena todellisuutena henkilöstölle, voidaan ajatella, että henkilöstö tai osa henkilöstöä voi kokea käyrän suuntaisia tuntemuksia organisaatiomuutoksessa.

Tässä työssä Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin perusteella henkilöstön muutostarinoista muodostettuja muutoskäyriä peilataan Carnallin (2007) malliin. Kyseistä mallia voidaan perustellusti peilata tämän

tutkimuksen työhyvinvointikäyriin, vaikka Carnallin (2007) malli käsitteleeekin itsetuntoa ja suorituskykyä organisaatiomuutoksen edetessä. Kuitenkin Maslachin ja Leiterin (1997, 24) mukaan työhyvinvointi koostuu energisyydestä, sitoutumisesta, ammatillisesta itsetunnosta ja pystyvyydestä. Samoin ajattelevat Kinnunen ja Hätinen (2005, 38–40), jotka puhuvat ammatillisesta itsetunnosta osana työhyvinvointia. Niinpä Maslachin ja Leiterin (1997, 24) sekä Kinnusen ja Hätisen (2005, 38–40) perusteella voidaan ajatella, että Carnallin (2007) malli on sovellettavissa myös työhyvinvointiin, kuten tässä tutkimuksessa teen.

## 2.2 Työhyvinvoinnin negatiiviset lähtökohdat

Usein työhyvinvointia lähestytään negatiivisista lähtökohdista, jolloin työhyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa keskeisen roolin. Perinteisesti työhyvinvointi onkin hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmasta. Jos työntekijä ei koe stressiä tai uupumusta, on se tulkittu työhyvinvoinniksi. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 13; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001.)

Työstressi on ollut pitkään tutkimusten kohteena. Syitä kiinnostukselle on ainakin neljä. Työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia sekä siitä aiheutuu taloudellisia menetyksiä organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Työstressin on myös nähty olevan yhteydessä työsuorituksiin ja tätä kautta myös organisaation tulokseen. Neljäs syy on se, että usein lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuutta ja sitä, että ympäristö on fyysistä ja psyykkistä terveyttä tukeva. (Kinnunen ym. 2005.)

Katz ja Kahn (1978) ovat määritelleet stressiä rooliteoriaan pohjautuvan kolmijaon: rooliylikuormitus, roolikonflikti ja rooliepäselvyys. Rooliylikuormitus tarkoittaa sitä, että yksilöllä on liikaa töitä tai että työt ovat liian vaikeita. Roolikonflikti taas tarkoittaa sitä, että yksilöllä on ristiriitaiset odotukset rooleista. Rooliepäselvyydellä tarkoitetaan sitä, että odotukset rooleista ovat epäselvät. (Katz & Kahn 1978, 618–628.)

Sonnentagenin ja Fresen (2003) mukaan stressitekijät työelämässä voidaan jakaa seuraavasti: fyysiset stressitekijät, työtehtäviin liittyvät stressitekijät, epäselviin rooleihin liittyvät stressitekijät, sosiaaliset stressitekijät (esimerkiksi kollegat, esimiehet ja asiakkaat), työaika, uralla etenemiseen liittyvät stressitekijät, traumaattiset tapahtumat sekä organisaatiomuutokset. (Sonnentagen & Fresen 2003.)

1970-luvulla alettiin kiinnostua työuupumuksesta (*burnout*). Silloin tutkittiin nimenomaan hoito-, sosiaali- ja opetusalaa. Myöhemmin työuupumuksen tutkiminen on levinnyt myös muille aloille. (Ganster & Schaubroeck 1991, 239; Schaufeli & Bakker 2004.) Työuupumuksella tarkoitetaan

työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Käsite on kuitenkin saanut ristiriitaisen vastaanoton. On väitetty, ettei työperäistä uupumusta ole olemassa. Toisaalta työuupumuksen käsitettä käytetään nykyään kuvaamaan kaikenlaista oirehtimista. (Kinnunen & Hättinen 2005, 38.)

Työuupumus on usein tulkittu pitkittyneen stressin seuraukseksi. Sitä on myös kuvattu vakavaksi, työssä kehittyväksi krooniseksi stressioireyhtymäksi. (Kinnunen & Hättinen 2005; Ganster & Schaubroeck 1991, 239.) Työuupumusta on kuitenkin määritelty monin tavoin. Yleensä työuupumus saa alkunsa ympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta. Tarkemmin siitä, että ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat, tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. (Kinnunen & Hättinen 2005, 38-40.)

Myös Maslachin ja Leiterin (1997, 9) mukaan työuupumus on todennäköisempää, jos työn luonteen ja työtä tekevän yksilön luonteen välillä on suuri epäsuhta. Heidän mukaansa työuupumuksella on kuusi lähdettä: liikakuormitus, kontrollin puute, palkitsemisen puute, yhteisöllisyyden puute, reiluuden puute sekä arvokonflikti. Yksi ongelma on työn liikakuormitus: työntekijän pitää tehdä liikaa töitä liian lyhyessä ajassa liian pienillä resursseilla. Myös kontrollin puute omaa työtä kohtaan lisää työuupumusta. Kontrollin puute tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei ole mahdollisuutta valintoihin ja päätöksiin koskien työtään. Palkitsemisen puuttumisella on myös yhteys työuupumukseen. Jos työstä ei saa tunnustusta, sekä työ että työntekijä ovat aliarvostettuja. Yhteisöllisyyden puute saattaa myös lisätä työuupumusta. Tällöin henkilö menettää positiivisen yhteyden muihin työntekijöihin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun työtä tehdään eristyksissä tai jos kiire on liian kova. Reiluuden puute on myös yksi suuri ongelma. Reiluus työpaikoilla tarkoittaa sitä, että työntekijöille osoitetaan kunnioitusta ja että työntekijöitä arvostetaan. Myös arvokonflikti voi olla yksi työn ja työntekijän välinen epäsuhta. Tällöin työn vaatimukset ja henkilön periaatteet ovat ristiriidassa. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa työ johtaa ihmisen tekemään asioita, jotka ovat epäeettisiä ja eivät sovi henkilön omiin arvoihin. (Maslach & Leiter 1997, 10-16.)

Usein käytetty työuupumuksen määritelmä on Maslachin ja Jacksonin (1981 Kinnunen & Hättisen 2005 mukaan) kolmen ulottuvuuden määritelmä. Siinä työuupumus koostuu emotionaalisesta uupumuksesta, depersonalisaatiosta ja ammatillisen tehokkuuden vähenemisestä. Emotionaalisella uupumuksella tarkoitetaan energiavarojen tyhjentymistä ja tunnetta siitä, että yksilön voimavarat ovat riittämättömät tilanteen käsittelyyn. Depersonalisaatio taas tarkoittaa sitä, että työntekijä kohtelee toisia ihmisiä, esimerkiksi asiakkaita ja työkavereita, pikemminkin objekteina kuin yksilöinä.

Ammatillisen tehokkuuden vähenemisellä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on taipumus arvioida kielteisesti omaa käyttäytymistään ja suoriutumistaan. Tästä johtuvat epäpätevyyden tuntemukset ja kokemus siitä, ettei yksilö pysty saavuttamaan tavoitteitaan. Myöhemmin termi depersonalisaatio on korvattu kyynistyneisyydellä ja ammatillisen tehokkuuden vähentyminen ammatillisen itsetunnon vähentymisellä. (Kinnunen & Hätinen 2005, 38–40.) Usein työuupumus on myös määritelty yksinkertaisesti emotionaaliseksi uupumukseksi, kyynisyydeksi työtä kohtaan ja ammatillisen tehokkuuden puuttumiseksi (mm. Gonzáles-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret 2006; Schaufeli & Bakker 2004; Maslach & Leiter 1997, Maslach ym. 2001).

### 2.3 Työhyvinvoinnin positiiviset lähtökohdat

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, suurin osa työhyvinvointitutkimuksista on käsitellyt työhyvinvointia negatiivisista lähtökohdista. Tutkimuksissa on myöhemmin havahduttu tarkastelemaan asiaa positiiviselta kannalta. Tätä lähestymistapaa on kutsuttu positiiviseksi psykologiaksi, jossa burnoutin sijaan on tutkittu työn imua. (Maslach ym. 2001, 416; Schaufeli & Bakker 2004.) Nykyään on siis voimistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista. (Kinnunen ym. 2005, 13.)

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn ilo. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvoinnin on sanottu koostuvan myös energisyydestä, sitoutumisesta, ammatillisesta itsetunnosta ja pystyvyydestä (Maslach & Leiter 1997, 24). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myös työn eri aspekteja, jotka vaikuttavat yksilön tyytyväisyyteen. Näitä ovat asenteet palkkaa, työoloja, työkavereita, esimiehiä ja työmahdollisuuksia kohtaan. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat paljon enemmän kuin se, kuinka paljon työntekijä pitää työtehtävistään. Ne riippuvat myös siitä, kuinka tärkeä työ ihmiselle on ja kuinka hyvin se sopii pitkän tähtäimen suunnitelmiin. (Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Swailes, Harris, Axtell & Hartog 2010, 260–263.)

Ihminen on mielen, tunteiden ja kehon muodostama psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Varsinkin kun työ on monelle yhä isompi ja keskeisempi osa elämää, on tärkeää



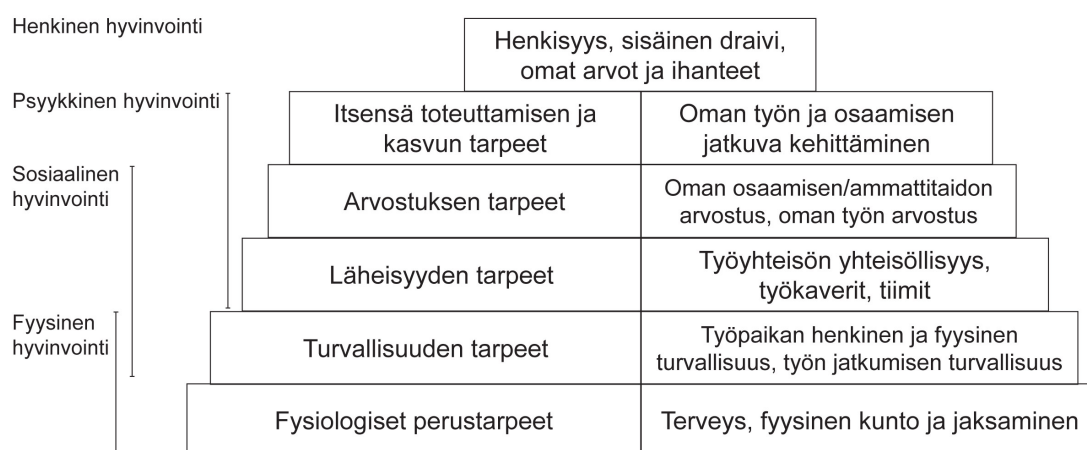
tarkastella työhyvinvoinnissakin ihmistä kokonaisuutena. Ei ole olemassa erikseen työminää ja yksityisminää, vaan ihminen on kokonaisuus, yksi minä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Yksityiselämän muutokset heijastuvat suoraan työhön ja toisinpäin (Kivimäki 2005 Ojalan & Ahosen 2005 mukaan).

Työhyvinvointia voidaan seurata monenlaisilla mittareilla. Ne voivat mitata jotain tiettyä asiaa tai ilmiötä tai olla laajempia, kokonaisvaltaisia mittareita. Kokonaisvaltaisilla mittareilla tarkoitetaan sellaisia mittareita, joilla selvitetään henkilöstön tuntemuksia erilaisista asioista, esimerkiksi työilmapiiristä tai työtyytyväisyydestä. Hyviä yksiselitteisiä mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtaturmatilastot, vaihtuvuus ja asiakaspalautteet sekä asiakastytyväisyystudkimukset. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei sinällään riitä, vaan johdon pitää aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Jo kehityshankkeita käynnistettäessä pitää sopia seurannasta. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.)

Kuten montaa muutakin, myös työhyvinvointia voidaan peilata Maslow'n tunnettuun tarvehierarkiaan (kuvio 3). Alimmalla tasolla työhyvinvointia tarkasteltaessa on fyysinen kunto ja terveys. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Työhyvinvoinnin pyramidin toisella tasolla on turvallisuuden liittyviä asioita: fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Fyysisellä turvallisuudella tarkoitetaan työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta. Henkisellä turvallisuudella puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi hyvää työilmapiiriä ja ilmapiiriä, jossa tietää mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. (Ojala & Ahonen 2005, 20-21.)

Kolmannella tasolla on tarpeita, jotka liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua yhteisöön, esimerkiksi työyhteisöön. Neljäs taso on arvostuksen tarpeet. Työelämässä arvostus perustuu usein osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tuo myös turvallisuutta. Arvostus tukee sosiaalista hyvinvointia ja osaamisen perusteella usein valitaan tiimeihin, työryhmiin ja ylipäättään työhön. (Ojala & Ahonen 2005, 20-21.)

Pyramidin korkeimman tason tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näihin kuuluvat esimerkiksi luovuus, halu kehittää itseään ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä. Ojala ja Ahonen (2005) ovat lisänneet pyramidin päälle vielä yhden tason: henkisyys ja sisäinen draivi. Heidän mukaansa tähän kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ojala & Ahonen 2005, 20-21.)



KUVIO 3: Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Työyhteisön toiminnan yhteys henkilöstön hyvinvointiin on osoitettu monessa tutkimuksessa. Organisaation toimintatapojen ja työn psykososiaalisten piirteiden tiedetään vaikuttavan työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin. Varsinkin esimiehen tuella ja johtamisella on suuri vaikutus. Työkykyyn ovat yhteydessä esimiehen tuen ja arvostuksen lisäksi myös työn itsenäisyys ja kehittävyys, mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun, työkalujen tuki ja työyhteisön tavoitteista keskusteleminen. (Tuomi 2001 Tuomen 2007, 124 mukaan.) Myös työpaikan ristiriitojen ja työn epävarmuuden vähenemisen on todettu parantavan työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia (Tuomi ym. 2004 Tuomen 2007, 125 mukaan). Työsuorituksen oikeudenmukaisella arvioinnilla on myös havaittu olevan positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Tuomi & Vanhala 2005).

Kuten aiemmin todettiin, esimiestyöllä on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Huono esimiestyö voi esimerkiksi vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään, ja poissaolot puolestaan lisäävät kustannuksia. Heikko esimiestyö vähentää työntekijöiden motivaatiota ja heikentää sitoutumista organisaatioon sekä yhteisiin tavoitteisiin. Heikko esimiestyö vaikuttaa myös ihmisten psyykkiseen terveyteen, ja osaaminen ei ehkä kehity toivotulla tavalla. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Elo ja Feldt (2005) ovat määritelleet hyvän työn periaatteet. Niiden mukaan jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, saada apua ja palautetta suorituksestaan, tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään, järjeistää eli rationalisoida omaa työtään ja optimoida työkuormitustaan sekä mahdollisuus yksilöllisyyteen. (Elo & Feldt 2005, 312.)

Yksi työhyvinvoinnista kertova ilmiö on nimeltään työn imu. Työn imu on suomennettu käsitteistä *work engagement* tai *job engagement* (esim. Hakanen 2002). Työn imu on usein määritelty työuupumuksen vastakohdaksi (mm. Schaufeli & Bakker 2004; Gonzáles-Romá ym. 2006). Chicagon yliopiston psykologian professori Csikszentmihalyi on päätenyt tutkimustensa kautta kuvaamaan suoritusmotivaation parasta tilaa virtaukseksi eli flow'ksi. Tämä on suomennettu usein työn imuksi. Ihminen saavuttaa parhaan suorituksen silloin, kun hänen haasteensa ja osaamisensa ovat sopuinnussa ja jatkuvassa kasvussa. Työn imu tuottaa emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiviteettitason. Taso pysyy yllä toiminnan itsensä vuoksi ilman ulkoisia kiihokkeita tai palkkioita. (Ojala & Ahonen 2005, 91.) Hakanen (2002, 42) puolestaan on määritellyt työn imun siten, että se koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta.

González-Román ym. (2006) mukaan työn imu on moniulotteinen konstruktio, joka määritellään positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi, työhön liittyväksi mielentilaksi, joka on ponnekasta, omistautuvaa ja uppoutuvaa. Tarkemmin ponnekkuus voidaan määritellä siten, että se tarkoittaa korkeaa energiatasoa ja henkistä lannistumattomuutta työtä tehdessä sekä hellittämättömyyttä vaikeiden asioiden edessä. Omistautuvalla tässä yhteydessä tarkoitetaan tärkeyden tunnetta, innostusta, inspiraatiota ja ylpeyttä. Uppoutumisella puolestaan tarkoitetaan täyttä keskittymistä työhön, jolloin aika etenee nopeasti ja työstä irrottautuminen on vaikeaa. (González-Romá ym. 2006, 166.)

Työn imu on määritelty myös syväksi keskittyneisyyden tilaksi, jota sivuajatukset eivät häiritse ja jossa aika kuluu siivillä. Tämä mahdollistuu silloin, kun työntekijän tavoitteet ovat selvät, toiminnasta saatu palaute on välitöntä ja osuvaa sekä kun työssä on riittävästi haasteita ja mahdollisuus käyttää taitojaan haasteita vastaavasti. Flow'ta voidaan kokea myös muuallakin kuin työssä. (Csikszentmihalyi 1997.)

## 2.4 Yhteenveto teoriataustasta

Tämän tutkimuksen kohteena on kehittämishanke, joka toteutettiin yhdessätoista Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin läänin apteekissa vuosina 2007–2009. Tarkastelen kehittämishanketta pääosin henkilöstön näkökulmasta. Olen haastatellut tutkimukseeni myös hankkeen toteuttanutta ulkopuolista konsulttia. Työni taustateoria perustuu konstruktivismiin ja rajautuu vielä tarkemmin narratiiviseen lähestymistapaan. Tutkimukseni lähtökohtana toimivat kertomukset, jotka on tuotettu seitsemän temahaastattelun avulla.

Analyysimenetelmänä hyödynnän Gergenin ja Gergenin (1988) kehittämää narratiivista analyysimenetelmää.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelin organisaation kehittämistä, muutoksen johtamista ja sitä, miten henkilöstö muutokseen aiempien tutkimusten valossa suhtautuu. Teoriataustassa käsittelin myös työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia: negatiivisia ja positiivisia lähtökohtia. Teoriataustaa käytetään keskeisten käsitteiden määrittelyyn sekä narratiivisen analyysin ja tulkinnan apuna. Koska tutkimukseni luonne on etsinnällinen, on teoriatausta suhteellisen laaja. Teoriatausta tarjoaa tukea analyysiin ja tulkintaan, ei rajaa tarkastelua tiukasti johonkin yksittäiseen teoriaan. Asetelma on tavallinen etsinnälliselle tutkimukselle, joka pyrkii pikemminkin löytämään tai paljastamaan uusia asioita kuin todentamaan jo olemassa olevia totuusväittämiä (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152).

Organisaation kehittäminen on määritelty muun muassa siten, että se on sovellettua tieteen periaatteiden ja käytäntöjen systemaattista käyttöä yksilön ja organisaation tehokkuuden lisäämiseksi (Buchanan & Huczynski 2010). Organisaation kehittämistä voidaan toteuttaa intervention avulla. Weickin ja Quinnin (1999) mukaan interventiossa on kyse suunnitellusta ja tarkoituksellisesta tavasta toteuttaa organisaatiomuutos ja arvioida sitä. Organisaation kehittämisen alueella sovelsin Buchananin ja Huczynskin (2010, 579) luokittelua. Sen mukaan tutkimuksen kohteena oleva kehittämishanke voidaan määritellä lähinnä prosessikonsultaatioksi (Schein 1987), koska kehittämishanke toteutettiin ulkopuolisen konsultin avulla. Konsultti auttoi apteekkien henkilöstöä ja johtoa itse keksimään ja kehittämään ratkaisut kehittämistä vaativiin asioihin ja toimintoihin. Buchananin ja Huczynskin (2010, 579) jaottelun perusteella tutkimuksen kohteena olevassa kehittämishankkeessa on piirteitä myös rakennemuutoksesta, koska apteekkien toimintaprosesseja tarkasteltiin ja muutettiin konsultin avustuksella.

Olen määritellyt tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeen myös Nadlerin ja Tushmanin (1990) sekä Lindströmin (1995) luokittelujen perusteella virittämiseksi ja ennakoivaksi muutokseksi, josta löytyy viitteitä myös leikkauskierteestä. Nadlerin ja Tushmanin (1990) luokittelun perusteella virittäminen tarkoittaa tässä työssä sitä, että apteekit muuttivat toimintojaan vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Lindströmin (1995) jaottelun perusteella kyse on puolestaan ennakoivasta muutoksesta, sillä työyhteisölle ja organisaatiolle etsittiin uusia toimintatapoja. Leikkauskierteestä on kyse siltä osin, kun toimintaa suunnattiin uudelleen ympäristön pakottamana.

Aron (2007) mukaan muutoksen johtamisessa perusajatus on seuraava: jotta muutos voisi onnistua, ihmisten täytyy hyväksyä muutos ja sitoutua siihen.

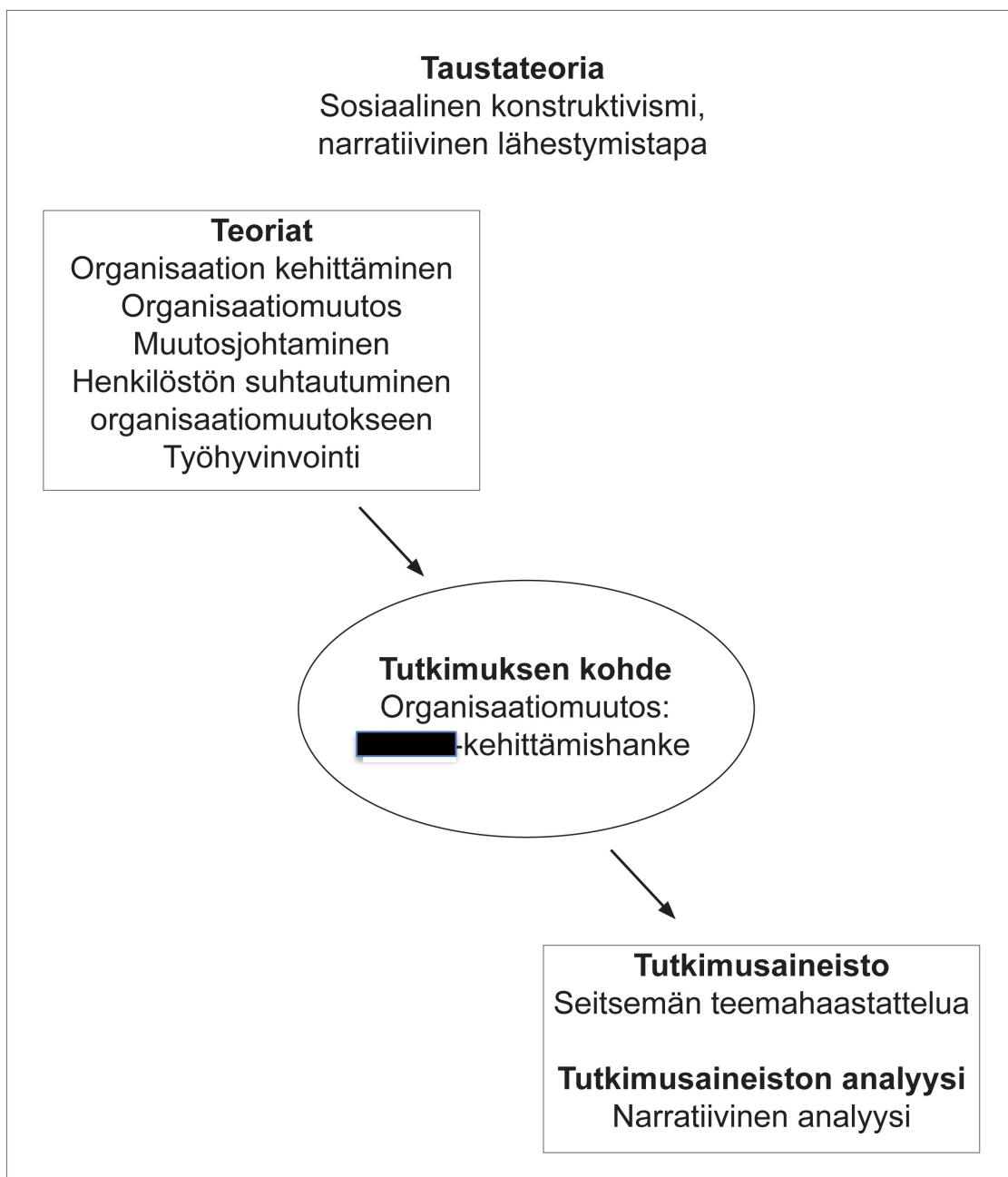
Jotta henkilöstö hyväksyy muutoksen ja sitoutuu siihen, pitää henkilöstöllä olla mahdollisuus kommunikoida muutoksesta sekä työstä muutosta ja omaa suhdettaan siihen. Teoriataustassa olen esitellyt eri tutkimuksia siitä, miten henkilöstö on aiemmissa tutkimuksissa suhtautunut muutokseen. Reichers ym. (1997) puhuvat kyynisyydestä, Almaraz (1994) muutosvastarinnasta ja Carnall (2007) on kehittänyt selviytymissyklin, jossa tarkastellaan henkilöstön suhtautumista muutokseen eri muutoksen vaiheissa. Tässä työssä peilaan Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin perusteella henkilöstön muutostarinoista muodostettuja käyriä Carnallin (2007) selviytymissykliin.

Tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeen keskeinen tavoite oli henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen. Tämän takia tarkastelen organisaatiomuutosta myös työhyvinvoinnin kannalta. Soveltamani työhyvinvoinnin teoriatausta muodostuu työhyvinvoinnin negatiivisista ja positiivisista lähtökohdista, kuten Katzin ja Kahnin (1978) roolistressiteoriasta, työuupumuksesta (Schaufeli & Bakker 2004; Maslach & Leiter 1997), työhyvinvoinnista Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005) sekä työn imusta (Csikszentmihalyi 1997).

Tutkimukseni tavoitteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta empiirisen tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten haastateltavat kertovat kokeneensa kehittämishankkeena toteutetun organisaatiomuutoksen?

Lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten työhyvinvointi nousee esiin henkilöstön kertomuksissa. Kuvio 4 kuvaa yhteenvetoa teoriataustasta. Seuraavissa kappaleissa vastaan näihin kysymyksiin.



KUVIO 4: Tutkimuksen teoriatausta.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimukseni on lähestymistavaltaan narratiivinen. Narratiivisuus kuuluu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusperheeseen. Laadullinen tutkimus tarkoittaa aineistoa ja analyysiä, jotka eivät ole numeraalisia. Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla esimerkiksi haastatteluja, päiväkirjoja, omaelämäkertoja tai lehtiartikkeleita. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa aineisto on tuotettu teemahaastatteluilla, ja aineisto käsitellään narratiivisen analyysin keinoin. Niitä kuvataan tarkemmin tässä luvussa myöhemmin.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy myös ajatus, että sosiaalinen todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan ja kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää uusia asioita tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152.) Eskola ja Suoranta (1998, 15) ovat listanneet laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi aineistonkeruumenetelmän, tutkittavien näkökulman, harkinnanvaraisen tai teoreettisen otannan, aineiston laadullis-induktiivisen analyysihypoteesittomuuden, tutkimusten tyyllilajin ja tulosten esitystavan, tutkijan aseman sekä narratiivisuuden.

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa edistää sitä, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sovellettu teemahaastattelu sopii

tähän tarkoitukseen. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tyypillistä keskittyä pieneen määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18).

### 3.1 Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivisuuden käsite tulee latinan kielestä. Substantiivi *narratio* tarkoittaa kertomusta ja verbi *narrare* puolestaan kertomista. Narratiivisuudella ei ole vakiintunutta suomenkielistä nimitystä. (Heikkinen 2007, 142.) Sana narratiivinen voidaan kuitenkin suomentaa tarinallinen. Kansankielellä sana narratiivi tarkoittaa kertomusta, tarinaa, juttua ja joskus jopa juorua (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 192). Tarinan ja kertomuksen käsitteille on kielitieteissä vakiintunut erilliset merkitykset. Kertomusta pidetään yleensä yläkäsitteenä ja tarinaa alakäsitteenä. (Heikkinen 2007, 142.) Tämä määritelmä on käytössä tutkimuksessani.

Akateemisen tutkimuksen ja tarinankerronnan (*storytelling*) suhde on ollut monitulkintainen. Tiede on yleensä nähty tarinankerronnan vastakohtana. Tiede on pyrkinyt korvaamaan perimätiedon todistettavilla yleistyksillä. 1800-luvulla tarinankerronnasta tutkimuksen kohteena olivat kiinnostuneita vain folkloristit, mutta 1900-luvulla muutkin tieteet rupesivat kiinnostumaan narratiivisuudesta, esimerkiksi kulttuuriantropologit, historioitsijat ja psykologit. 1900-luvun loppuun tultaessa tarinat olivat erittäin suosittuja monilla tieteenaloilla. (Gabriel 2000.) Narratiivisuus kasvatti suosiotaan tutkimuksessa erityisesti 1980-luvun puolivälissä. Suomalaisessa tutkimuksessa narratiivisuus tuli näkyväksi vasta 1990-luvulla. (Heikkinen 2002, 16.) Myös johtamisen alueella on narratiivisuutta alettu soveltaa meillä enenevässä määrin viime vuosina (esim. Syrjälä 2006). Maailmalla tunnettuja narratiivisuutta käyttäneitä ja narratiivisuutta kehittäneitä tutkijoita ovat muun muassa Hatch ja Wisniewski (1995), Gabriel (2004) Gabriel ja Griffiths (2004) sekä Bruner (1991).

Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmisille tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta. Tarinamuoto on loogisen ajattelun ohella toinen tapa kokemuksien jäsentämiseen. (Bruner 1986 Eskolan & Suorannan 1998, 22 mukaan.) Narratiivisessa tutkimuksessa, kuten tässä tutkimuksessa, lähtökohtana on oletus, että tietämisen prosessi perustuu suurimmaksi osaksi kertomusten kuulemiseen ja niiden tuottamiseen. Tulkitsemme maailmaa alati kehkeytyvänä kertomuksena, joka saa alkunsa ja liittyy aina uudelleen siihen kulttuuriseen kertomusvarantoon, jota kutsutaan tiedoksi. (Heikkinen 2007, 144.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan ihmisten maailma perustuu tarinoiden kertomiseen ja kuuntelemiseen. Ihmiset myös ymmärtävät itsensä kertomusten



kautta eli rakennamme identiteettimme tarinoiden välityksellä, narratiivisesti. Vastaus kysymykseen ”kuka minä olen” tuotetaan joka päivä uudelleen. Tieto itsestä ja sosiaalisen maailman ilmiöistä siis muotoutuu kertomusten kautta. (Heikkinen 2007, 144.)

Narratiivisuus liitetään usein tietoteoreettisiin ja kulttuurisiin näkökulmiin, joita on kutsuttu konstruktivismiksi tai postmoderniksi. Konstruktivismi korostaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset rakentavat (konstruoivat) tietonsa ja identiteettinsä kertomusten välityksellä. Konstruktivismin peruslause on, että ihminen rakentaa tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa varaan. Näkemys asioista siis muuttuu sitä mukaa, kun ihminen saa uusia kokemuksia ja keskustelee muiden kanssa. Tieto olisi siis kertomusten kudelma. Narratiivisuuden ajatellaan toimivan tutkimuksessa kahteen suuntaan: kertomukset ovat sekä tutkimuksen lähtökohta että lopputulos. (Heikkinen 2007, 145-146.)

Narratiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tarinan, kertomuksen tai narratiivin käsitettä käytetään tiedon tuottamisen ja tiedon ymmärryksen välineenä. Narratiivinen lähestymistapa puolestaan tarkoittaa kapeammin sellaista psykologista tai sosiaalitieteellistä suuntausta, jossa tarina koetaan keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen muotona. (Hänninen 1999, 15.) Narratiivisuus tutkimuksessa viittaa myös lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Tutkimuksen ja kertomuksen suhdetta voi tarkastella kahdesta päänäkökulmasta: tutkimus käyttää usein materiaalinaan kertomuksia ja toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. (Heikkinen 2007, 142.) Narratiiveja tutkitaan siis siksi, että ne ovat keskeisiä konkreettisia työkaluja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä (Koskinen ym. 2005, 193.)

Narratiivisuudella viitataan myös kerrontaan tekstilajina. Kerrontaan perustuvaa narratiivista aineistoa ovat muun muassa haastattelut tai vapaat kirjalliset vastaukset, joissa tutkittava voi pukea käsityksensä asioista omin sanoin. Aineiston narratiivisuus tarkoittaa siis proosamaista tekstiä, se on kerrontaa joko suullisesti tai kirjallisesti. Narratiivinen aineisto vaativammassa merkityksessä voisi edellyttää enemmän kertomuksen piirteitä, kuten tarinan alku, keskikohta ja loppu ja että se etenee ajassa. Yksinkertaisesti narratiivinen aineisto voi kuitenkin olla mitä tahansa kerrontaan perustuvaa aineistoa, jolle ei välttämättä aseteta vaatimuksia eheidän, juonellisten kertomusten tuottamiseksi. (Heikkinen 2000.) Yleensä tarinalla on kuitenkin alku, keskikohta ja loppu, kuten Aristoteleskin Poetiikka-teoksessaan opettaa (Eskola & Suoranta 1998, 22).

Narratiivisuuden käsitettä on käytetty ainakin neljällä eri tavalla tieteellisessä keskustelussa. Sillä voidaan viitata tiedonprosessiin sinänsä,

tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen. Käsitettä on myös käytetty kuvaamaan tutkimusaineiston luonnetta tai analyysitapoja. Neljänneksi käsite on usein liitetty narratiivien käytännölliseen merkitykseen. (Heikkinen 2000, 49.) Polkinghorne (1995 Koskisen ym. 2005 mukaan) jakaa narratiivisen aineiston käsittelytavan kahteen kategoriaan: narratiivien analyysi (*analysis of narratives*) ja narratiivinen analyysi (*narrative analysis*). Narratiivien analyysi keskittyy kertomusten luokitteluun erillisiin luokkiin, esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden avulla. Narratiivisessa analyysissä puolestaan ollaan kiinnostuneita uuden kertomuksen tuottamisesta aineiston kertomusten pohjalta. Narratiivisessa analyysissä ei siis kohdisteta huomiota aineiston luokitteluun, vaan se konfiguroi aineiston pohjalta uuden kertomuksen, joka pyrkii tuomaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja. (Heikkinen 2007, 148.) Myös tarinoiden totuudesta on kiistelty paljon. Gabriel (2000, 4) on kuitenkin sitä mieltä, että tarinan totuus ei perustu faktoihin, vaan merkityksiin (*meaning*).

Ekosen (2007) tapaan tässä tutkimuksessa narratiiviseen lähestymistapaan, eli narratiivisuuteen, liittyvät käsitteet kertomus, kerronta ja tarina. Käytän käsitteitä tässä työssä seuraavalla tavalla. Kerronnalla tarkoitan tutkimuksessa tutkittujen farmaseuttien ja farmanomien suullista kerrontaa haastattelutilanteessa, minkä tuloksena on syntynyt heidän kertomuksiaan kehittämishankkeesta ja hankkeeseen liitetyistä työhyvinvoinnin kokemuksista. Haastatteluissa tuotetut suulliset kertomukset olen kirjoittanut sanasanaisesti kirjalliseen muotoon analyysia varten. Toisin sanoen katson haastateltavien kertomusten kehittämishankkeesta olevan tämän tutkimuksen lähtökohta, tutkimusmateriaali, jota analysoin ja tulkitsen muodostamalla narratiivisen analyysin avulla haastateltavien kertomuksista tarinoita. Tarinoita nimitän muutostarinoiksi johtuen siitä, että kehittämishankkeessa tapahtunut organisaatiomuutos on tarinoissa kiinnostuksen kohteena. Tarina tässä tutkimuksessa tarkoittaa siis haastatteluaineistosta narratiivisen analyysin juonellistamisen avulla rakentamiani muutostarinoita. Juonellistamisessa on kyse käyttämästäni narratiivisesta analyysitavasta, jota kuvaan tarkemmin luvussa 3.4. Tässä tutkimuksessa kirjoittamani raportti on puolestaan ymmärrettävissä uudeksi kertomukseksi, jonka olen tutkimusmateriaalin analyysin ja tulkinnan perusteella tuottanut.

### **3.2 Haastateltavien valinta ja haastattelun teemat**

Tässä tutkimuksessa haastateltavia on yhteensä seitsemän. Ensimmäinen haastateltavani on kehittämishankkeen toteuttanut konsultti. Loput kuusi ovat töissä kolmessa eri apteekissa, joihin kehittämishanke kohdistui.

Tutkimukseni empiirinen osio sai alkunsa siitä, kun olin yhteydessä yhteen apteekkareista lokakuussa 2009. Apteekkari lupasi, että haastattelut saadaan järjestetyksi kolmessa apteekissa. Tammikuun 2010 alussa otin yhteyttä kaikkiin kolmeen apteekkariin ja pyysin heiltä suostumuksen haastatella jokaisessa apteekissa kahta työntekijää. Kriteerit haastateltaville olivat seuraavat: henkilö on ollut töissä jo ennen kehittämishankkeen alkamista, henkilöllä ei ole esimiesasemaa ja henkilö on nainen alan naisvaltaisuuden takia.

Apteekarit järjestivät minulle näillä kriteereillä kuusi naista haastateltavaksi. Kolme haastateltavista on farmaseutteja ja kolme farmanomeja. Iältään he ovat 46–59-vuotiaita. Haastattelutilanteessa kävi kuitenkin ilmi, että yksi haastateltavista ei ollut työskennellyt apteekissa ennen hankkeen aloittamista, vaan oli aloittanut työnsä kesken hankkeen. Hänellä oli kuitenkin näkemys projektista ja sen vaikutuksista työhyvinvointiinsa joten päätin sisällyttää myös hänen kertomuksensa tutkimukseeni.

Farmaseuttien ja farmanomien haastatteluissa oli kolme teemaa: 1) työssäolo ennen kehittämishanketta, 2) työssäolo sen aikana sekä 3) työssäolo hankkeen jälkeen. Pyrin näillä teemoilla saamaan aikaiseksi kerrontaa organisaatiomuutoksesta ja haastateltavien työhyvinvoinnista siihen liittyen.

Usein kertomuksia kerätään teema- tai syvähaastatteluilla. Narratiivinen analyysi tarjoaa mahdollisuuden tutkia tällaista aineistoa. Teemahaastattelurunko korostaa yleensä asioiden kulun alkua ja loppua, joka houkuttelee haastateltavaa pukemaan näkemyksensä kerronnalliseen muotoon (Koskinen ym. 2005, 200). Tämän takia olen päätenyt tässä tutkimuksessa teemahaastatteluihin.

### 3.3 Aineiston tuottaminen

Narratiivisen aineiston keruu voidaan jakaa karkeasti sen mukaan kerätäänkö kirjoitettuja vai suullisia aineistoja (Saastamoinen 1999). Suulliset aineistot kerätään – tai pikemminkin tuotetaan – haastatteluilla. Tässä tutkimuksessa aineisto on tuotettu haastatteluiden avulla. Saastamoinen (1999) listaa tämän aineistonkeruumuodon ongelmaksi sen, että rajanveto perinteisen teemahaastattelun ja narratiivisen haastattelun välille on vaikeaa. Hänen mukaansa ratkaisuksi on esitetty haastattelumenetelmiä, joissa joko haastattelija pyrkii mahdollisimman vähän ohjailemaan haastateltavan kertomusta tai tekemällä haastattelutilanteesta samankaltaisen kuin mistä tahansa normaalista keskustelusta (esim. Flick 1998; Gubrium & Holstein 1995 Saastamoisen 1999 mukaan). Noudatin näitä ohjeita haastattelutilanteissa ja pyrin mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastateltavien kerrontaan.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut siitä, mitä tutkittavat kertovat organisaatiomuutoksesta sekä työhyvinvoinnistaan ja kertovatko tutkittavat sen muuttuneen jotenkin organisaation kehittämishankkeen aikana tai sen jälkeen. Päätin lähestyä näitä aiheita teemahaastatteluilla. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määritetty. Haastatteliija varmistaa, että kaikki päätetyt teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys voi vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että se on muodoltaan niin avoin, että vastaaja pääsee halutessaan puhumaan vapaamuotoisesti, jolloin tuotetun materiaalin voi katsoa edustavan haastateltavan puhetta itsessään. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88.)

Lähetin haastattelun teemat ja muutamia tarkentavia kysymyksiä haastateltaville etukäteen tammikuussa 2010, koska he toivoivat näkevänsä kysymykset etukäteen. Haastattelun alussa kerroin jokaiselle haastateltavalle, miksi heitä haastatellaan ja miksi minun on tärkeää nauhoittaa haastattelut. Sanoin myös jokaiselle, että nauhoitukset ovat vain minua varten, joten kukaan muu ei niitä kuule. Kerroin heille myös, että lopulliseen tutkimusraporttiin ei tule heidän oikeita nimiään, eikä heidän työpaikkojaan mainita nimillä. Kaikki antoivat luvan nauhoittamiseen.

Tein kaikki haastattelut kolmen päivän aikana. Päätin haastatella kaikki pienen ajan sisällä, jotta muistaisin kaikki haastattelut kerralla. Näin pystyin esittämään samoja tarkentavia kysymyksiä helposti. Konsultin haastattelun tein kuitenkin jo syksyllä 2009, koska tarvitsin lisätietoa tutkimuksen kohteena olevasta kehittämishankkeesta ennen apteekkien henkilöstön haastatteluja. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Olisin toivonut, että haastateltavat olisivat kertoneet työhistoriastaan laajemmin kuin he kertoivat. Esitin kysymyksen työhistoriasta siksi, että saisin heidät virittäytymään haastatteluun. Yllätyksekseni lähes kaikki haastateltavat olivat olleet koko työuransa samassa apteekissa, joten kysymys oli nopeasti käsitelty. Haastattelut olivat välillä myös tunteellisia. Tunteellisuus liittyi etenkin kiireeseen kehittämishankkeen aikana. Yhteensä seitsemästä haastattelusta tuli transkriboitua tekstiä 88 A4-kokoista liuskaa.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Olen valinnut tutkimukseeni narratiivisen analyysimenetelmän, koska koen sen tuovan eniten henkilöstön ääntä muutoksesta kuuluviin. Lisäksi tällainen analyysimenetelmä antaa selkeän viitekehyksen käsitellä aineistoa. Yksi narratiivinen tapa analysoida aineistoa on tarkastella haastateltavien

kertomusten juonia. Käytin siis juonellistamista analyysissäni. Sovelsin alunperin Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysia, joka on kehitetty kuvaamaan elämäntarinoita. Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan kerromme tarinoita koko ajan: tarinoita lapsuudestamme, ensimmäisestä rakkaudestamme, lounastapaamisesta ja niin edelleen. Kerromme myös tarinoita työpaikoistamme. Käytämme siis tarinamuotoa identifioidaksemme itsemme itsellemme ja muille. Tapahtumat esitetään sosiaalisesti näkyviksi narratiivien kautta. Voidaan jopa sanoa, että elämät ovat narratiivisia tapahtumia. (Gergen & Gergen 1988, 17.)

Vaikka analyysi onkin alunperin elämäntarina-analyysi, auttaa se myös tarkastelemaan yksilöiden kertomia tarinoita työpaikoistaan. Haastateltavat kertovat organisaatiomuutoksesta ja työhyvinvoinnistaan. Analyysimenetelmä on sovellettavissa tämänkin tutkimuksen aineistoon, koska ne ovat yksilöiden kertomia, kuten elämäntarinatkin.

Valitsemani analyysimenetelmä tarjoaa mielestäni myös hyvän kehyksen analyysille ja helpottaa aineiston analysointia. Gergen ja Gergen (1988) käyttävät artikkelissaan termiä *self-narrative* ja määrittelevät sen siten, että yksilö huomioi tapahtumien suhteita ajan kuluessa. Heidän mukaansa narratiivien käyttö luo ymmärrystä todellisuudesta. (Gergen & Gergen 1988.) Tässä työssä pyrin luomaan ymmärrystä juuri siitä, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen.

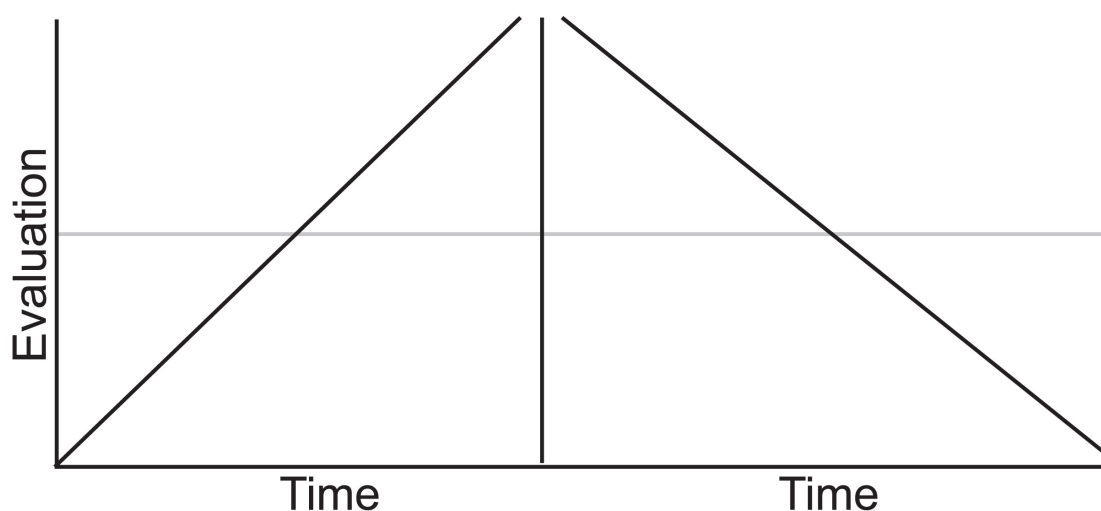
On olemassa monia määritelmiä hyvälle tarinalle. Erittäin tunnettuja ovat esimerkiksi Proppin (1968) ja Rimmon-Kenanin (1983) määritelmät. Myös Gergen ja Gergen (1988) ovat määritelleet hyvän tarinan osat. Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan länsimaisessa kulttuurissa hyvällä tarinalla on viisi osaa:

1. Päätepidteen muodostaminen: Ensiksi pitää kertoa mikä tarinan tarkoitus on. Valikoitu päätepidte on yleensä haluttu tai ei-haluttu tilanne. Tarinan päätepidte voi olla esimerkiksi "ja niin me rakastuimme" tai "ja niin vältin täpärästi kuoleman".
2. Tapahtumien valinta, jotta ne olisivat relevantteja päätepidteelle: Ymmärrettävä tarina on sellainen, jossa tapahtumat on valittu siten, että ne tekevät päätepidteen enemmän tai vähemmän todennäköiseksi. Esimerkiksi tarinassa jalkapallopelein voittamisesta tapahtumat ovat sellaisia, jotka saavat maalin tekemisen tuntumaan todennäköiseltä tai epätodennäköiseltä.
3. Tapahtumien järjestys: Kun päätepidte on tapahtumat on valittu, järjestellään tapahtumat. Eniten käytetty muoto on lineaarinen.

4. Kausaalisten yhteyksien vakiinnuttaminen: Nykyisten standardien mukaan ideaalinen narratiivi on sellainen, jossa pääteipistettä edeltävät tapahtumat ovat kausaalisesti yhteydessä.
5. Rajaavat merkit: Useimmat oikein rakennetut tarinat käyttävät merkkejä, jotka merkitsevät alkua ja loppua. Esimerkiksi "olipa kerran" kertoo kuulijoille, että kohta alkaa tarina. Tarinan lopuissa on myös yleensä joku fraasin, kuten "sen pituinen se". Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. (Gergen & Gergen 1988, 20-22.)

Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan kunnolla rakennettu tarina auttaa tekemään todellisuudesta selkoa. Noudattamalla edellisiä sääntöjä, voidaan tuottaa koherenssin ja suunnan tunne ihmisen elämässä. (Gergen & Gergen 1988, 22-23.)

Gergen ja Gergen (1988) esittelevät kolme erilaista narratiivimuotoa: stabiilin, progressiivisen ja regressiivisen (kuvio 5). Stabiili tarkoittaa sitä, että tapahtumat linkittävänä tarina pysyy muuttumattomana. Yksilö voi kerronnassaan linkittää kokemuksiaan myös siten, että ne muodostavat joko progressiivisen tai regressiivisen tarinan. Progressiivisessä tarinassa yksilö voi kertoa esimerkiksi, että on pääsemässä yli ujoudestaan ja on avoimempi ihmisiä kohtaan. Regressiivisessä tarinassa yksilö voi puolestaan kertoa, että hän tuntee menettäneensä kokonaan kontrollin tapahtumiin, joita hänen elämässään on. (Gergen & Gergen 1988, 22-25.)

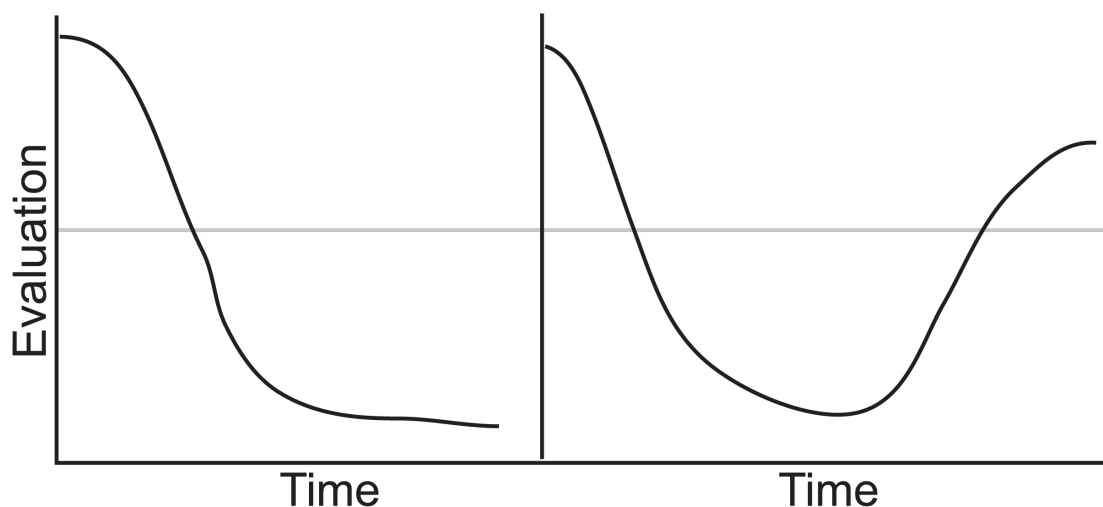


KUVIO 5: Regressiivinen ja progressiivinen narratiivimuoto (Gergen & Gergen 1988).

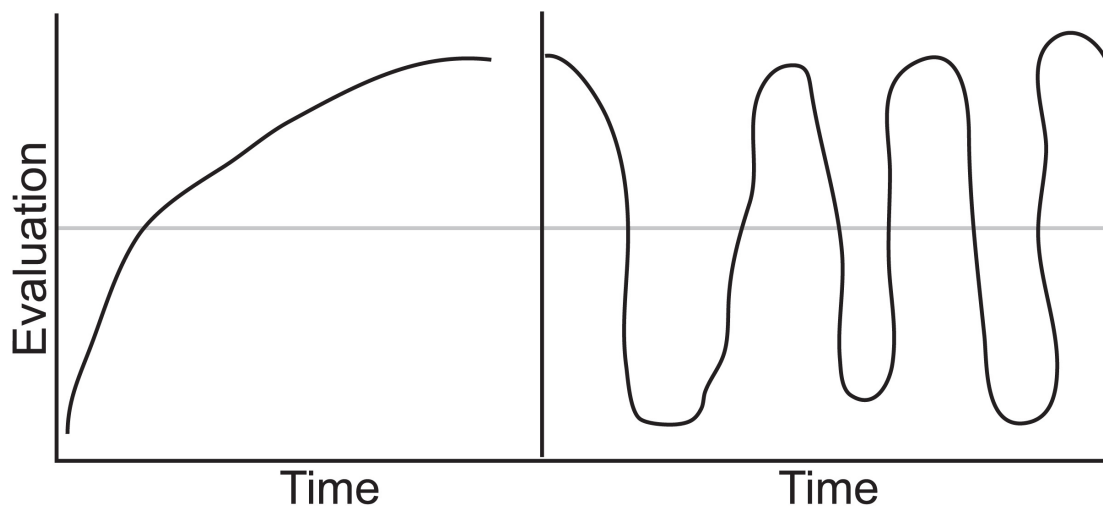
Stabiilit, progressiiviset ja regressiiviset muodot toimivat pohjana monimutkaisemmille variaatioille. Näitä ovat tragedia, komedia-romanssi, "onnellisesti loppuun saakka" ja romanttinen saaga. Tragedialla tarkoitetaan sitä, kun kertomuksessa tulee nopea pudotus (kuvio 6), eli regressiivistä narratiivia seuraa stabiili. Jos progressiivista narratiivia seuraa nopea regressiivinen narratiivi, viittaa se komediaan ja romanssiin (yhdistettynä

komedia-romanssi), jotka ovat vastakohtia tragedialle (kuvio 6). Tarinan tapahtumat muuttuvat ongelmallisiksi loppuratkaisuun asti, jolloin onnellisuus saavuttaa taas päähenkilön. (Gergen & Gergen 1988.)

”Onnellisesti loppuun saakka” (*happily-ever-after*) (kuvio 7) on Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan sellainen tarina, jossa alun ongelmien jälkeen ollaan onnellisia loppuun saakka. Tässä muodossa progressiivisen narratiivin jälkeen tulee stabiili. Tämä muoto on yleistä kosintamenotarinoissa. Neljäs narratiivimuoto, romanttinen saaga (kuvio 7), tarkoittaa sitä, että tarinassa on sarja progressiivisia ja regressiivisiä vaiheita. Yksilö voi esimerkiksi kertoa, että hänen elämänsä on jatkuvaa taistelua, ylä- ja alamäkiä. (Gergen & Gergen 1988)



KUVIO 6: Tragedia ja komedia-romanssi (Gergen & Gergen 1988).



KUVIO 7: Onnellisesti loppuun saakka ja romanttinen saaga (Gergen & Gergen 1988).

Tämän analyysimuodon tuloksena tässä tutkimuksessa käytetään käyriä havainnollistamaan tulkittuja muutostarinoita, jotka etenevät kehittämishankkeen mukana. Tulkitsen siis jokaisen haastateltavan kertomuksesta, miten he kertovat kokeneensa kehittämishankkeen ja miten he kertovat työhyvinvointinsa muuttuneen kehittämishankkeen edetessä. Kun olen

muodostanut haastateltavan kertomuksen perusteella muutostarinan ja tulkinnut sitä, vertaan muodostunutta käyrää Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivimuotoihin sekä Carnallin (2007) selviytymissykliin.

Lopuksi kokoan kaikki käyrät samaan kuvioon (kuvio 15), jotta tarinoiden perusteella muodostetuista käyristä voi heti nähdä, kuinka samankaltaisia ne ovat ja missä ne poikkeavat toisistaan. Tämän jälkeen pohdin vielä, miksi käyrät näyttävät siltä, miltä ne näyttävät – eli mikä tapahtuma, asia tai henkilö saa laskun tai nousun aikaan muutostarinnassa ja miten se on yhteydessä työhyvinvointiin.



## 4 MUUTOSTARINAT

Tutkimuksen kohteena oleva kehittämishanke toteutettiin konsultin avulla. Haastattelussa konsultti kertoi, miksi hanke toteutettiin ja mitä oli tarkoitus tehdä. Tämän haastattelun perusteella tein konsultin muutostarinan kehittämishankkeesta. Kuuden työntekijän haastatteluiden perusteella rakensin jokaiselle haastateltavalle oman muutostarinan siitä, miten he kokivat kehittämishankkeen. Muutostarina pitää sisällään haastateltavan kertomat keskeisimmät tapahtumat ja kokemukset organisaatiomuutoksesta ja työhyvinvoinnista sekä tulkintaa kerronnasta.

Muutostarinat on muodostettu Gergenin ja Gergenin (1988) tutkimusta noudatellen, kuten aiemmassa luvussa kerroin. Jokaisen tarinan päätepiste on se, miten kehittämishankkeen keskeisimmät tavoitteet ovat toteutuneet. Hankkeen tarkoitus oli muun muassa luoda uusia toimintatapoja ja lisätä työhyvinvointia. Jokaisessa muutostarinessa tapahtumat on valittu siten, että ne selittävät päätepidettä. Tapahtumat on myös järjestetty Gergenin ja Gergenin (1988) ehdotuksen mukaan, ja tapahtumilla on narratiivinen syy-seurausyhteys.

Ensin kuvaan tiivistetysti tutkittujen omaa kerrontaa juonellistettuna ajan mukaan. Tämän olen nimennyt kerronnaksi muutoksesta. Sen jälkeen olen tulkinnut kerronnan Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan. Näistä kahdesta kokonaisuudesta muodostuu muutostarina. Ensin siis annan äänen tutkittavalle ja sen jälkeen tulkiten kerrontaa muutoksesta.

### 4.1 Konsultin kerronta muutoksesta

Oululainen apteekkari otti yhteyttä konsulttiin, koska oli kuullut tutultaan hänestä ja hänen tietämyksestään apteekkien kehittämishankkeista. Apteekkari

oli miettinyt, että tulevaisuuden haasteisiin apteekki-alalla pitäisi valmistautua jotenkin. Nopeasti yhteydenoton jälkeen apteekkarille ja konsultille tuli yhteinen käsitys siitä, mitä apteekeissa pitäisi kehittää.

Konsultin mukaan apteekeissa ei sinällään ollut ongelmia, mutta apteekkarilla oli halu kehittää ja tehostaa apteekkien toimintaa. Apteekkari kertoi konsultille, että toimintaa ei voi jatkaa samalla tavalla alan kehityksen takia. Myös konsultin mielestä apteekki-alalla on murroksessa. Tämä tarkoittaa uusia lääkkeitä koskevia lakeja, kuten generistä substituuotiota ja viitehintajärjestelmää.

Kun apteekki-alalla on viime vuosina ollut melkosessa myllerryksessä ja se on aikasemmin ollut vähän semmonen lintukoto, että mitään muutoksia ei ole. –  
– Valtion puolelta on tullu ihan tämmösiä leikkauksia apteekin tulokseen. Myyntihinnat on laskenu ja kuitenkin se työ millä se palvelu toteutetaan, niin sitä piti tehostaa, jotta yritys saa tulosta.

Toinen apteekki-alan murros on se, että laki edellyttää apteekeilta lääkeneuvontaa.

Oli pakko tehdä jotakin, ei voi jatkaa samalla lailla.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ennen kaikkea tehostaa toimintaa, mutta myös parantaa henkilökunnan taloudellista tietoutta ja tiimityötä. Hankkeessa kiinnitettiin huomiota myös asiakaslähtöisyyteen. Yhtenä tavoitteena oli parantaa myös henkilöstön työhyvinvointia.

Kun lähetään tekeen yhdessä, niinku joka projektissa, niin hyvinvointi paranee. – – Se on ollu punasena lankana koko ajan se työhyvinvoinnin parantaminen. Mutta ei sillä tavalla, että nyt istutaan alas ja ruvetaan parantamaan, ei niin. Vaan se, että tekemällä. Kun henkilökunta osallistuu sen oman työnsä kehittämiseen, tekemiseen ja vaikuttamiseen. – – He joutu myös keskusteleen asioista. Sitä kautta tulee se työhyvinvoinnin paraneminen. – – Tässä projektissa yksi oli tämä, että ei käytetä aikaa joutavanpäiväseen puhumiseen, vaan käytetään se aika, mitä on, toiminnan kehittämiseen.

Kehittämishanke eteni siten, että ensimmäisenä apteekit jakoivat jokaisen toimintansa pieniin prosesseihin. Hieman yli kahden vuoden aikana apteekit kuvasivat toimintansa. Tämä tarkoitti sitä, että he kirjasivat tiimeissä ylös mitä prosessissa tapahtui vaihe vaiheelta. Samalla henkilöstö myös koko ajan kyseenalaisti toimintansa, josko jonkun asian voisi tehdä toisella tavalla, paremmin ja tehokkaammin. Yksi lähtökohdista oli myös se, että apteekkarit sitoutuvat ja osallistuvat hankkeeseen.

Konsultin mukaan hankkeessa pyrittiin pääsemään myös eroon turhista ja päällekkäisistä työtehtävistä, jotta toiminta tehostuisi. Henkilöstö myös päivitti jo olemassa olevia toimintaohjeitaan. Tämän jälkeen jokaiselle prosessille mietittiin omat mittarit, jolla saataisiin mitattua toimintaa.

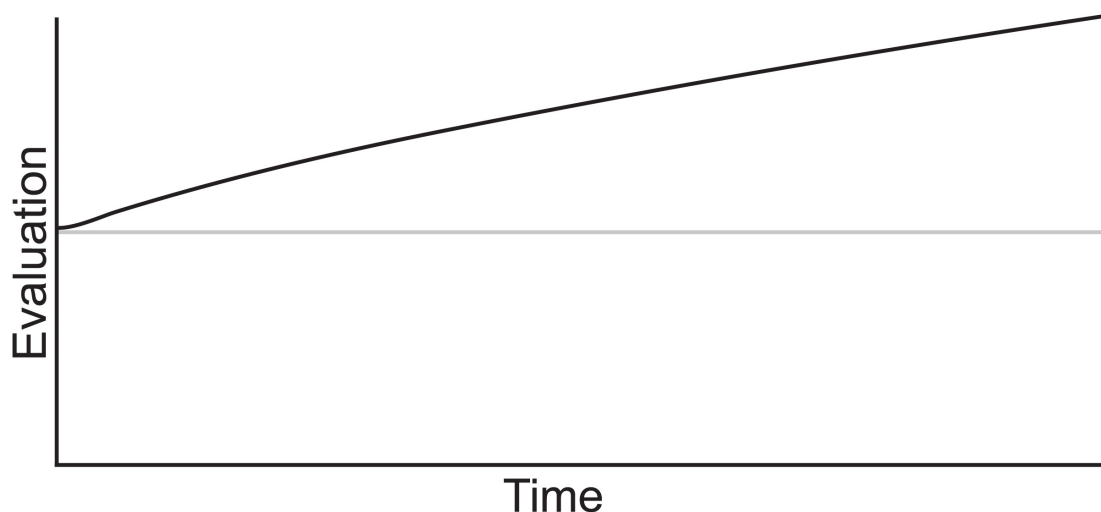
Konsultin mukaan kehittämishankkeen suurin lopputulos on se, että henkilöstö osaa suhtautua jatkossa paremmin muutokseen. Useimmat apteekit myös oppivat jatkuvan kehittämisen ja parantamisen merkityksen.

Kyllä mä sanon, että se lopputulos oli tämmönen, että jatkossa he suhtautuvat muutoksiin paremmin. Parempi valmius kohdata muutoksia ja lähteä toteuttamaan niitä.

## 4.2 Tulkinta konsultin muutostarinsta

Konsultin muutostarina muistuttaa Gergenin ja Gergenin (1988) juonianalyysin muotoa ”onnellisesti loppuun saakka” (kuvio 8). Konsultti kokee projektin onnistuneen ja paranevan koko ajan. Hänen mielestään kehittämishankkeesta ei ollut missään vaiheessa rasitetta työntekijöille ja kaikki tavoitellut parannukset saavutettiin.

Konsultin muutostarinaa ei voi peilata Carnallin (2007, 241–244) selviytymissykliin, koska konsultti ei luonnollisesti koe muutosta henkilöstön kannalta.



KUVIO 8: Konsultin narratiivimuoto.

### 4.3 Elinan kerronta muutoksesta

Eлина on ollut lähes koko työuransa samassa apteekissa töissä. Elinan työtehtäviin kuuluu pääasiassa kuorman purkua, kassatyöskentelyä ja laskutusta. Elinan apteekin apteekkari vaihtui vuonna 2006. Hieman saapumisensa jälkeen uusi apteekkari ilmoitti henkilöstölleen, että apteekissa toteutetaan organisaatiomuutos kehittämishankkeen avulla. Eлина oli ihmeissään. Eлина ei myöskään ymmärtänyt, miksi kehittäminen aloitettiin. Hänen mielestään kaikki toiminnot toimivat ja toimintaohjeetkin olivat ajan tasalla. Mikään ei olisi Elinan mukaan tarvinnut muutosta.

On meillä aikasemminki ollut säännöt minkä mukkaan ollaan pelattu. Että eihän me olla suinpäin saatu tehdä ennenkään.

Elinan mukaan henkilöstön mielipidettä tai halukkuutta lähteä mukaan projektiin ei kysytty. Päätös tuntui ylhäältä annetulta ja sitä ei ollut helppo hyväksyä. Eлина ei myöskään nähnyt mitään tarvetta kehittämiselle, koska hänen mielestään asiat toimivat apteekissa. Jos asiasta olisi etukäteen keskusteltu henkilöstön kanssa, se olisi helpottanut hyväksymään asian.

Apteekkari ilmotti vaan, että tämmöseen. Mää vähän niinku ihmettelin koko hommaa, että miksi tämmönen. Vissiin kaikki vähän, että miksi tämmönen. –  
– Siinä vaiheessa, kun sitä alettiin, pakko kai tässä on mukana olla, ei tästä voi kieltäytyä. Kun meille ilmoitettiin, niin pakkohan se oli siihen ryhtyä.

Elinan mielestä henkilöstöllä oli muutenkin kiire koko ajan. Koko apteekin henkilökunta arvasi kehittämishankkeen aiheuttavan ylimääräistä työtä. Se ei tuntunut Elinasta hyvältä. Elinan mukaan kaikki työpäivät ovat muutenkin täysiä, joten aikaa ylimääräiselle ei ollut. Kehittämishankkeen vaativat tehtävät yritettiin tehdä mahdollisimman nopeasti, jotta henkilöstö pääsisi normaaleihin työtehtäviinsä.

Että vielä tämmöstä ylimäärästä työnteon ohella. Sitten yritettiin ne runtata mahdollisimman äkkiä kasaan. – – Kiirettähän se oli, kun asiakkaat pakkaantuu tulemaan aina tiettyyn aikaan. Koko ajanhan jäi rästiin niitä muita hommia. – – Sitä niinku jotenkin oli semmonen koko ajan jotenki semmonen hätä.

Eлина oli oman ehtimisensä lisäksi huolissaan myös asiakkaista. Koska osa henkilöstöstä oli pohtimassa kehittämisprojektiin kuuluvia asioita, oli apteekissa aina tällöin liian vähän henkilökuntaa palvelemaan ja auttamassa asiakkaita. Eлина koki tämän ristiriitaiseksi, koska apteekki on palvelualan yritys.

Tosiaan vaikka kuin panostetaan näihin, puhutaan et asiakas on etusijalla, ni onko se etusijalla sit, jos ei oo jonkun koulutuksen takia porukkaa tiskissä. Jotenki jäi koko ajan semmonen, että tästä kärsii nuo asiakkaat, kun meille yritetään paasata tämmösiä asioita, mitkä on loppujen lopuksi aika ittestäänselviä. – – Vähän semmonen hösellyksen tunne tuli. Ja tosiaan se semmonen vähän rauhaton olo, että pitää saaha äkkiä runtattua, että keretään sitten normaalihommiin. Liian kiire.

Elina ei kokenut projektia hyödylliseksi itsensä tai apteekin kannalta. Kehittämiprojektin ainoa hyöty hänen mielestään oli se, että ylöskirjatut toimintaohjeet helpottavat uuden työntekijän tai harjoittelijan perehdytystä. Perehdytyksen lisäksi toimintaohjeita ei ole Elinan mukaan käytetty mihinkään muuhun.

On helpompi, kun tulee oppilaita, sanoa, että tutustupas ensin siihen ennen kuin aloitetaan. Ettei tarvii kato suu vaahdossa puhua kaikkea.

Muita tuloksia tai hyötyjä Elina ei osaa nimetä. Hänen mielestään apteekilla oli jo toimintaohjeet olemassa ja henkilöstö tiesi mikä kenenkin tehtävä on. Elinan työssä kehittämishanke ei näkynyt juuri mitenkään, hänen työtehtävänsä ovat ennallaan. Hän ei myöskään koe työhyvinvointinsa parantuneen.

Käytiinhän siinä läpi, käytiinhän siinä tämmösiä, mun mielestä ne oli normaaleja asioita mitä ollaan aina yritetty toteuttaa. Että asiakkaat palvellaan samalla lailla kaikki, tietyt tehtävät kuuluu tietyille ihmisille, tietyt tietyille. Että ei siinä mielessä mittään erikoista siinä mun mielestä ollu. – – Mun mielestä se ei niinku erikoisemmin näkyny mun työssä. Se homma on jatkunut samanlaisena, ei siinä sillain. – – Se on sitä samanlaista hommaa, ei tää oo mitenkään muuttunu siihen entiseen verrattuna. – – Enkä mä nyt usko, että onko meillä muillakaan mitenkään niinku erikoisemmin muuttunu.

Kehittämishankkeen alussa ja lopussa tehtiin arviointi kehitettävistä asioista. Elinan mukaan tulospaperin perusteella apteekki oli kehittänyt toimintojaan, mutta Elina ei osaa sanoa kuitenkaan tarkkaan missä asioissa apteekki ja sen henkilöstö kehittyi.

Ja kyllähän niissä oltiin sillein kehitytty. Että oltiinhan me jotakin siinä ruvettu tajuamaan. Jotakin oli opittu tästä hommasta. – – Ei ainakaan mun kohalla tuntunu (kehittyminen). Jotenki tuntu, että tää on tämmönen testi vaan. – – Kyllä kai sitän jonkunlaista kehitystä on tullu.

Elinalle jo alussa muodostunut mielipide pysyi koko kehittämiprojektin ajan:

No en tiää oliko siitä sitten hirveästi hyötyä koko meidän porukalle. Musta ainakin tuntuu. Se on mulle vähän semmonen kielteinen, koska musta tuntuu tosiaan, että siinä se normaali työpäivä kärsi ja ne asiakkaat kärsi. Mulle jäi vähän tämmönen, kun ei oo henkilökuntaa tarpeeks. – – Oikeestaan siihen työmäärään mitä me tehtiin, mun mielestä (kehittämishanke) ei oo auttanut näissä hommissa.

Kokonaisuudessaan Elinalle jäi kielteinen kuva kehittämishankkeesta. Hän ei projektin loppumisenkaan jälkeen nähnyt siitä seuranneen juurikaan mitään hyötyä.

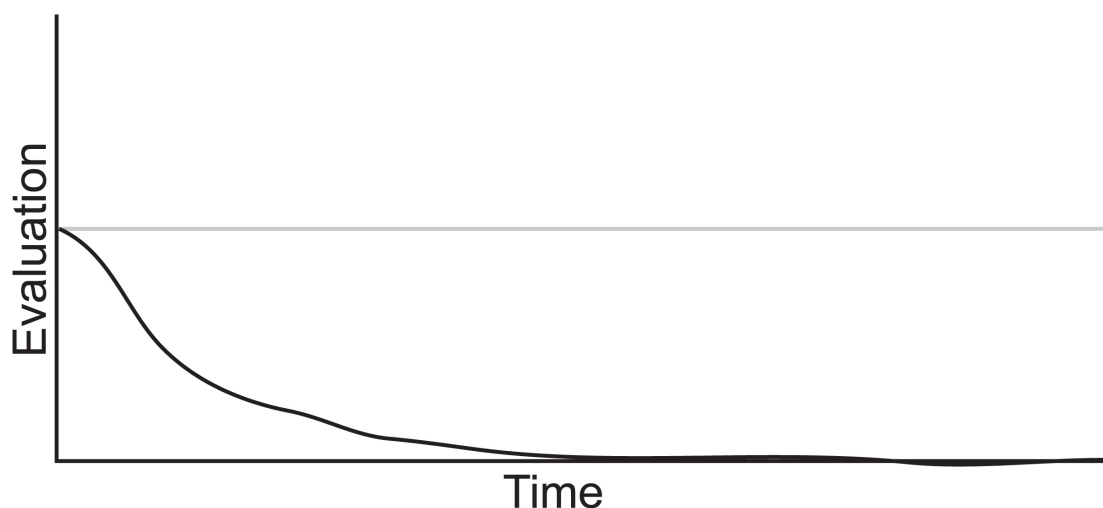
Vähän semmonen kuva jäi tosiaan, että mikä tämä homma oikein on. Kun on nämä säännöt ollu iän kaiken. Miksi tähän ruvettiin? Mutta apteekkarihan sen oli päättänyt. Ei siinä oo mukisemista.

#### **4.4 Tulkinta Elinan muutostarinasta**

Gergenin ja Gergenin (1988) perusteella Elinan muutostarina on traaginen (kuvio 9). Kehittämishankkeen aloittamisilmoituksen jälkeen Elinan muutostarinan juonessa tulee nopea pudotus. Elinan kertomuksen juoni ei muuta pudotuksen jälkeen enää suuntaa. Hän kokee kehittämishankkeen ylimääräisenä työnä ja kiireenä, josta hän ei koe saavansa selkeää hyötyä.

Konsultin saapumisenkaan apteekkiin ei auta Elinaa näkemään kehittämishankkeen hyötyjä. Elinan työhyvinvointia parantaa vain hankkeen loppuminen. Hankkeen loppuessa kiire ja ylimääräiset työt vähenevät.

Elinan ensimmäinen reaktio on muutoksen tarpeen kieltäminen, kuten Carnallin (2007, 241–244) selviytymissyklissä. Kohdatessaan muutoksen Elina myös löysi nykyisestä oloilasta paljon hyvää. Tämä kuuluu myös Carnallin (2007) selviytymissyklin ensimmäiseen vaiheeseen, kieltämiseen. Toisin kuin Carnallin (2007) mallissa, Elinan muutostarinassa ei päästä etenemään kahta ensimmäistä vaihetta pidemmälle, eikä Elina koskaan hyväksy tai löydä hyötyä kehittämishankkeesta. Carnallin (2007) mukaan jotkut ihmiset eivät välttämättä pääse muutoksen kieltämisen yli ollenkaan.



KUVIO 9: Elinan narratiivimuoto.

#### 4.5 Helin kerronta muutoksesta

Heli on tullut apteekkiin töihin vasta muutamia vuosia sitten. Sitä ennen hän on luonut uraa muualla. Helin työtehtäviin kuuluu pääasiassa asiakkaiden palvelu. Heli ei ollut apteekissa vielä töissä, kun kehittämishanke alkoi. Hän aloitti työnsä apteekissa kesken hankkeen. Helin kokeman mukaan hankkeessa oli tarkoituksena kehittää laadukkaat toimintatavat.

Heli kärsi kuitenkin heti työnsä aloitettuaan kiireestä ja hankkeen aiheuttamista ylimääräisistä töistä. Helin mielestä koko apteekin henkilöstöllä oli samankaltaisia tuntemuksia. Hänen mielestään hankkeeseen oli varattu liian vähän aikaa.

Kiire, kiire! Sehän työllisti aivan mielettömästi. – – No kyllä enimmäkseen se on ollu, siis koettu työlääksi. Aika siihen ois pitäny varata enempi. Se oli vaan aina jostakin revittävä se aika. Ja se aika oli aina pois jostain tuolta ite työstä. – – Kyllä moni koki sen niinku työlääksi. Sitä sanaa mä käyttäisin.

Välillä Heli ja hänen mielestään koko henkilöstö koki kiireen aivan liian kuormittavaksi. Helin mielestä tilanne oli välillä niin tiukka, että hänestä tuntui jopa siltä, että töistä ei välttämättä selvitä ollenkaan. Myös henkilöstöä Helin mielestä oli liian vähän.

Vähällä porukalla pärjättiin, jos pärjättiin. Pärjättiin miten pärjättiin. – – Kyl se vei aikaa ja energiaa. – – Meillä on niin vähän henkilökuntaa. Ei pysty keskittymään töihin. – – Jos on kiire, ni ei sitä jaksu keskittyä tilanteeseen.

Kiire ei Helin mielestä tuntunut hellittävän ollenkaan. Myös asiakkaat huomasivat tilanteen ja heiltä tuli kielteistä palautetta. Heli piti tilannetta epämukavana. Hän jopa koki hyvinvointinsa töissä suorastaan huononevan.

Kyllä sanottiin, että miten on noin vähän väkeä ja mun mielestä sellanen oli niinku vähän hankala tilanne. Kun on kiireitä, ni sitä vähän on semmonen, et ei pysty tilanteeseen niinku ehkä ihan niin hyvin osallistuun. – – Kyllähän sillain voi sanoa, että se (työhyvinvointi) ihan huononi.

Kiireen seasta Heli kuitenkin löytää pienen hyödyn hankkeesta. Hän kertoo hyödyiksi yhtenäiset toimintatavat ja sen, että tiedot ovat ajan tasalla. Heli on hyödyntänyt toimintaohjeita työssään. Hänen mielestään ne eivät ole juurikaan muuttuneet, mutta nyt ne ovat kirjattuina ylös. Hän ei kuitenkaan koe, että nämä hyödyt riittäisivät verrattaessa hankkeen aiheuttamaa työmäärää ja kiirettä.

Kauhea työmäärä. Mutta ehkä se hyöty tulee tulevaisuudessa. Tämönnen ajatus mulla on. Mut siihen työmäärään nähden ei niin suurta eroa.

Helin mukaan kehittämishankkeen loppuraportissa oli todettu apteekin kehittyneen. Hän ei kuitenkaan muista, missä apteekki oli raportin mukaan kehittänyt. Hän muistaa vain konsultin sanat.

Kyllä se (konsultti) meitä aina kehu. Meillä oli hyvin tehty ja oltiin aina aikataulussa.

Heli epäilee, että yksi syy siihen, miksi apteekki lähti hankkeeseen mukaan, oli sertifikaatti. Heli ei kuitenkaan itse anna arvoa sertifikaatille, vaan toivoisi hankkeella olleen enemmän näkyvämpiä hyötyjä.

Mut ehkä joku muu aattelee eri tavalla (kehittämishankkeen hyödyistä). Apteekkari aattelee eri tavalla. Et minkä verran sille sertifikaatille, mikä tällä tavoitteena on, kun sä laita sen seinälle, ni onhan se hieno. Mut en mää sitä sillain arvosta, mun mielestä se on käytännön puolella se.

Ylipäätään Helin kuva kehittämishankkeesta on negatiivinen. Hän ei näe eikä koe juurikaan saaneensa hyötyä hankkeesta.

Mää en anna kyllä kauheesti arvo vielä tälle projektille. – – Mää en oo kokenu sitä mitenkään hirveen hyödylliseksi. – – Et ei mulle hirveä positiivinen kuva kuitenkaan jääny tästä projektista.

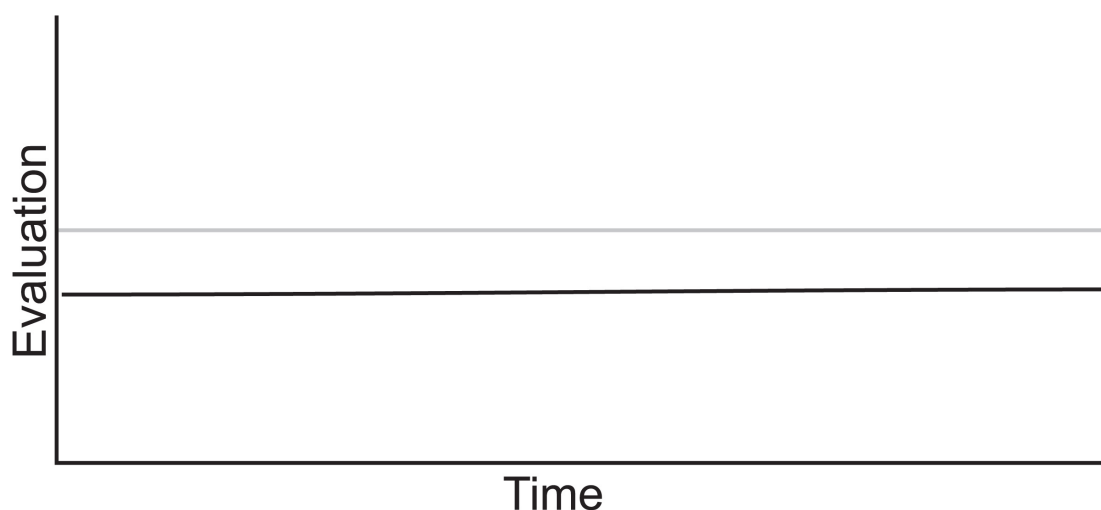


#### 4.6 Tulkinta Helin muutostarinsta

Helin muutostarina on Gergenin ja Gergenin (1988) analyysin perusteella stabiili (kuvio 10). Heli ei koe edes pienten hankkeesta saatujen hyötyjen korvaavan tehtyä työmäärää. Heli ei myöskään näytä palautuneen hankkeen aiheuttamasta kiireestä. Muutostarinan juoni pysyy suorana, eikä nouse tai laske kertaakaan.

Heli ei ollut apteekissa töissä vielä silloin, kun kehittämishanke aloitettiin. Hän ei siis kerro konsultin vaikutuksesta kuin vasta hankkeen lopussa. Silloin Heli muistaa konsultin kehuneen apteekkia ja sen henkilöstöä.

Helin muutostarina ei vastaa Carnallin (2007, 241–244) selviytymissykliä. Koska Heli aloitti työt kesken muutoshankkeen, hänellä ei ole muutosilmoituksen jälkeistä kieltämisreaktiota. Heli ei myöskään missään vaiheessa sopeudu tai sisäistä kehittämishanketta.



Kuvio 10: Helin narratiivimuoto.

#### 4.7 Jennin kerronta muutoksesta

Jenni on ollut koko uransa samassa apteekissa töissä. Hänen mielestään apteekkarin vaihtuminen apteekissa muistuttaa työpaikan vaihdosta, joten se on tuonut hänen uraansa vaihtelua. Jennin apteekissa on hänen aikanaan vaihtunut apteekkari neljästi. Kuten muissakin, myös Jennin apteekissa apteekkari ilmoitti henkilökunnalleen, että apteekissa toteutetaan kehittämishanke. Hankkeesta ei oltu etukäteen puhuttu, vaan päätös lähteä mukaan tuli henkilökunnalle yllätyksenä. Jenni ei kokenut ilmoitusta miellyttävänä ja hän mietti heti hankkeen aiheuttavan lisää työtä. Hän ei aluksi myöskään uskonut

kehittämishankkeesta olevan mitään hyötyä hänelle, henkilökunnalle tai apteekille.

Se tuntu mahottomalta. Tämmöstä ylimääräistä vielä työn lisäksi. – – Tässä on hirveen paljon hommaa ja miettimistä ja tämmöstä ja tämäkin vielä. Ei siitä oo kuitenkaan mitään hyötyä. – – Niitä tullee ja mennee niitä projekteja sillä lailla.

Nopeasti Jenni kuitenkin innostui asiasta. Pian kehittämishankkeesta ilmoittamisen jälkeen konsultti saapui kertomaan hankkeesta henkilöstölle. Tämä auttoi huomattavasti Jenniä kiinnostumaan hankkeesta ja konsultin saapuminen sai jopa ajatuksia kehittämishankkeesta muutettua positiivisemmaksi. Konsultin lisäksi myös kokoontumiset henkilökunnan ja muiden apteekkien henkilökuntien kanssa saivat Jennin innostumaan asiasta. Jennille rupesi muodostumaan ajatus siitä, että koko kehittämishanke on vain henkilöstön parhaaksi.

No sitten kun päästiin sissään tähän juttuun sillä tavalla, että huomattiin, että ei tämä ookkaan mahoton. – – Huomattiin, että se oli aika ajoin ihan kivvaaki. Ja että kaikkihan ne on mejän parhaaksi sitten. – – Mutta sitten toisaalta aina kun me tänne jäätin, meillä oli ihan kivaa. Meitä välillä naurattikin.

Kehittämishankkeen edetessä Jenni kuitenkin koki kiireen työpaikalla lisääntyvän ja se heijastui hänen työhyvinvointiinsa. Joskus kehittämishankkeen vaativia tehtäviä ja asioita piti tehdä kotonakin.

Koko ajan oli semmonen tunne, että pitäis tehdä niitä. Vähän niinku ajanpuute tuli. Kiireempää oli silloin.

Kesken kehittämishankkeen Jenni tajusi, että hänellä ei riitä aika kaikkeen, mitä haluaisi vapaa-aikanaan tehdä. Jenni oli lähellä työuupumusta. Hän tajusi, että jotain pitää tehdä, joten hän pyysi saada lyhentää työpäiväänsä kahdella tunnilla. Apteekkari suostui tähän ja kesken kehittämishankkeen Jennin työpäivä lyheni kahdeksasta tunnista kuuteen.

No se oli kiikun kaakun työuupumusta, kun mää sanoin, että multa loppuu päivä kesken. Mulla jää sitten kotona kaikki tekemättä. Ei jaksu tehdä siellä kaikkea mitä pitäis.

Työpäivän lyhentäminen auttoi Jenniä jaksamaan ja kehittämishankkeeseen ei tuntunut enää niin uuvuttavalta. Kun kehittämishankkeen loppumisesta ilmoitettiin, Jennin innostus hiipui. Hän tunsu projektin jääneen kesken ja olisi

halunnut saattaa sen loppuun asti. Paperilla projekti kuitenkin saatettiin loppuun.

No sitten me kuultiin, että se loppuu, ni vähän lössähti koko homma. – Jos kaikki ois mennä niin niinku sovittiin, ni se ois ihan tosissaan ollukki semmonen kannattava ja siitä ois ollu paljon enemmän hyötyä. Mulle jäi jotenkin semmonen tunne, että se jäi kesken.

Jenni kokee myös hyötyneensä projektista. Hänen mielestään toimintaohjeiden kirjaaminen oli hyvä asia ja hänen mukaansa se antaa myös itsevarmuutta työhön. Jennin mielestä myös hänen motivaationsa kasvoi hieman kehittämishankkeen myötä, koska se hänen mielestään virkisti.

Just se, että tuli niinku pelisäännöt niinku selville, että miten tehdään, niin se on ihan hyvä juttu. Ne on selvät ne säännöt. – Tulee semmonen varmempi olo, että nyt mää ossaan.

Jenni puhuu varovasti myös työpaikan ongelmista. Hänen mielestään apteekissa on asioita, joista ei ole pystytty puhumaan ja jotka huonontavat työhyvinvointia. Jenni koki tilanteen helpottuneen hieman ulkopuolisen konsultin ansiosta, koska tämän läsnä ollessa asioista oli helpompi puhua.

Niistä pystyttiin niistä asioista puhumaan suoraan. Että ei tarvii niinku ittekseen miettiä. – Tämä vetäjä tarvitaan silloin, kun tämmöstä tehdään. Ei me pystytä keskenään omalla porukalla tämmösiä hoitamaan.

Toimintasääntöjen selkiytymisen sekä motivaation ja työhyvinvoinnin pienen kohentumisen lisäksi Jenni ei näe muita kehittämishankkeesta saatuja hyötyjä. Jennin mukaan kaikki, mitä projektissa tavoiteltiin, saatiin tehtyä. Hän ei kuitenkaan osaa nimetä niitä, eikä usko niiden toimivan jokapäiväisessä työssä.

Varmaan kaikki ne saatiin loppuun, mihin pyrittiinkin. Mutta se, pelittääkö ne käytännössä, ni se onkin sitten eri juttu. Ne ei varmaan pelitä.

Eniten hänen työhyvinvointiinsa vaikutti kuitenkin työpäivän lyhentäminen.

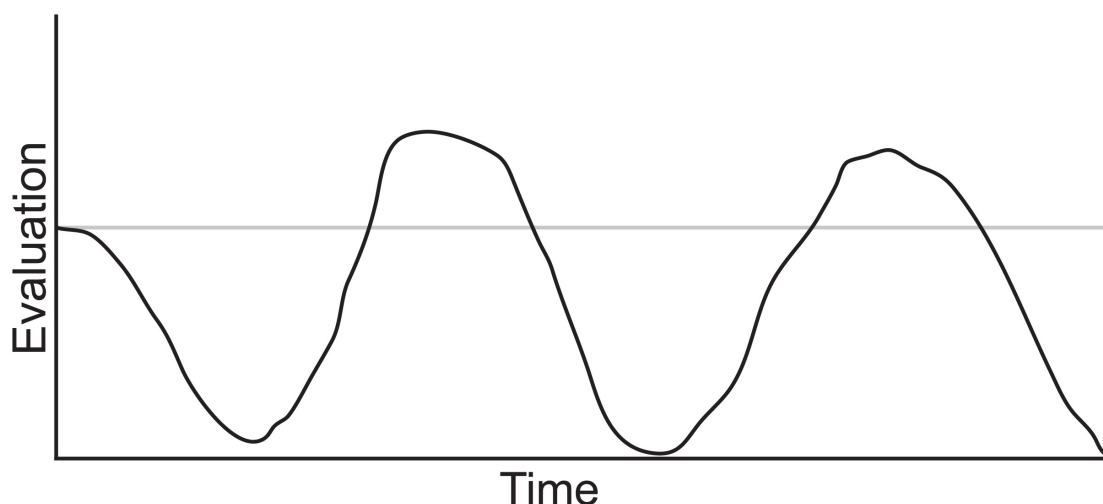
#### **4.8 Tulkinta Jennin muutostarinasta**

Jennin muutostarina on Gergenin ja Gergenin mukaan (1988) juoneltaan romanttinen saaga (kuvio 11). Kehittämishankkeen alussa työhyvinvointi laski selvästi, koska hankkeesta ei tiedetty mitään ja sen pelättiin tuovan lisää töitä ja vievän aikaa. Pian muutostarinassa kuitenkin tapahtui käänne ja Jennin

työhyvinvointi parani. Työhyvinvoinnin parannus johtui siitä, kun konsultti saapui apteekkiin ja kertoi mitä kehittämishankkeessa on tarkoituksena tehdä.

Jonkun ajan kuluttua liiallinen kiire ja suuret työmäärät kuitenkin huononsivat työhyvinvointia. Ratkaisuksi tähän Jenni sopi apteekkarin kanssa lyhyemmästä työpäivästä. Tämä auttoi Jenniä taas innostumaan hankkeesta hieman enemmän. Kehittämishankkeen loppumisesta ilmoittaminen kuitenkin taas saa innostuksen ja työhyvinvoinnin hieman laskemaan, koska Jenni tuntee hankkeen jääneen kesken.

Jennin muutostarina noudattaa osittain myös Carnallin (2007, 241–244) selviytymissykliä. Aluksi Jenni kielsi kehittämishankkeen tarpeen ja arveli sen aiheuttavan vain lisää työtä ja kiirettä. Jenni myös ajatteli, että ei tästäkään hankkeesta ole mitään hyötyä. Tämä viittaa siihen, että erilaisia kehittämishankkeita on Jennin apteekissa ollut aiemminkin. Carnallin (2007) mallin ensimmäisen vaiheeseen kuuluu myös aiempien, epäonnistuneiden hankkeiden muistelu. Kakkosvaiheen mukaisesti Jenni myös vastusti hanketta. Vaiheet kolme ja neljä, hylkääminen ja sopeutuminen, Jenni käy läpi konsultin vierailun jälkeen. Viimeistä vaihetta, sisäistämistä, Jenni ei kuitenkaan saavuta, koska hänen mielestään kehittämishanke jäi kesken, eikä lopullista tulosta näin ollen saavutettu.



KUVIO 11: Jennin narratiivimuoto.

#### 4.9 Paulan kerronta muutoksesta

Paula on työskennellyt samassa apteekissa koko työuransa. Paulan työtehtäviin kuuluvat pääasiassa tavarakuorman purkaminen, hyllyttäminen ja kassatyöskentely. Kun Paulan apteekin apteekkari ilmoitti kehittämishankkeesta, Paula tyrmistyi. Paulalla ja hänen työkavereillaan oli

selkeää muutosvastarintaa ja kehittämishanke ei kuulostanut yhtään hyvältä asialta. Paula olisi halunnut päästä itse sanomaan mielipiteensä siitä, osallistuuko apteekki kehittämishankkeeseen vai ei.

Apteekkari ilmotti, että *hän* on ilmottanu meijät tähän, meijän hyväksyntää ei kysytty. – – Kyllä me aikalailla äimisteltiin, että mihin me ollaan menossa. Aikalailla outoohan se oli. – – Ja sillohan me tuota aateltiin tosiaan, kun tähän, kun apteekkari se halus tähän, että nytkö heti tämmöseen. Kauheeta! Että eihän tässä millään psyhyke kestä kaikkia tämmösiä, mutta kyllä siinä on menty mukana.

Paulalla kävi myös alussa mielessä se, että onko kehittämishankkeen oikeasti tarkoitus tehostaa toimintaa ja parantaa työhyvinvointia, vai onko takana jotain muuta. Paula epäili, että koko hankkeessa saattoi olla kyse siitä, että apteekkari haluaa apteekilleen sertifikaatin.

Aluks tuli ainakin mieleen, että tässä on jostakin semmosesta apteekkarin kunnianhimosta kysymys, että haluaa olla jossain tilastoissa mukana, että on suorittanu tämä apteekki semmosen sertifikaatin. Kun sitä ei tienny niinku mistään mittään.

Jonkun ajan kuluttua ilmoituksesta aloittaa kehittämishanke saapui konsultti apteekkiin. Konsultti kertoi henkilöstölle kehittämishankkeesta enemmän. Konsultti selvitti mitä kehittämishanke käytännössä tarkoittaa ja tämä auttoi henkilökuntaa suhtautumaan asiaan udella tavalla. Paulan muutosvastarinta heikkeni ja hän jopa innostui hankkeesta. Ajoittain Paula koki kehittämishankkeen mielenkiintoiseksi.

Tosiaan kun tämmöseen outoon lähetään, niin siinähan tulee heti tämmönen, että aina pitäis olla se alkutilanne selkeämpi jollakin tavalla. Vaatis vähän semmosta miettimisaikaa. – – Mutta sitten kun se ajatus rupes pikkuhiljaa aukeamaan, että nämä on ihan tuttuja arkipäiväisiä asioita mistä tässä keskustellaan. Että ne pannaan vaan, niinku niitä viilataan oikeaan suuntaan. – – Minusta se on ihan mielenkiintosta purkaa sitä konseptia.

Konsultin tapaamisen jälkeen Paulan oli helpompi hyväksyä kehittämishanke. Kun kehittämishanke oli saatu apteekissa kunnolla käyntiin, alkoi kiire vaikuttaa Paulaan. Paula koki ajoittain suurta ajanpuutetta. Paula mietti usein miten hänen työkaverinsa pärjäävät, kun osa oli työstämässä kehittämisprosesseja.

Sitten ne henkilöt, jotka on työvuorossa, ni nehän on tosi tiukilla. – – Sen mää huomasi, että koitetaan jostain just sitä aikaa repiä, että saatais valamiiksi. Vähän niinku painaa nämä tekemättömät. Että missä aikataulussa saahan tehtyä. Se on se aika, mitä vastaan tapellaan lähinnä.

Paulalla oli myös suuri huoli asiakkaista ja heidän palvelustaan. Hän oli huolissaan siitä, että asiakkaita ei saada palveltua tarpeeksi nopeasti. Koska apteekki on palvelualan yritys, koki Paula ristiriitaa. Hän oli huolissaan myös siitä, että asiakkaat eivät ymmärtäneet, miksi apteekissa oli henkilökuntaa ajoittain aina niin vähän. Paula olisikin toivonut enemmän henkilökuntaa, jotta projekti ei olisi aiheuttanut niin suurta kiireen tuntua.

Ajankäyttö on se ongelma, mikä tuo sitä negatiivista henkeä tähän. Tämä koko aika, mikä meillä menee tähän projektiin, tähän kehittämiseen, niin sehän on pois asiakkaalta tuolta noin. – – Ja asiakkaat sitten saattaa, kassa on semmonen näköalapaikka, siinä näkkee ne asiakkaitten ilmeet, ni kyllä on ollu hyvin tuskastunutta porukkaa pitkän aikaa. Se näkyy. – – Ruuhkaa tulee. Ihmisten hermostuneisuus, kyllä siellä on monesti vaikea olla, kun ei tiedä mitä sanois. Mistä on kysymys, miksi palvelu pelaa niin hitaasti. – – Miksi ei hommattu henkilökuntaa tarpeeksi?.

Huolimatta alkuvastustuksesta ja kiireestä, Paula kokee saaneensa hyötyä kehittämishankkeesta. Hän kertoo myös hankkeen tuoneen lisää vastuuta, selkeyttä työnkuvaan ja hän arvio yhteenkuuluvuuden kasvaneen.

Kyllähän se positiivista tuo, että työ on selkiytynyt ja näkee koko työkentän siinä. Apteekin näkee niinku erilaisena kokonaisuutena. On nämä tietyt prosessit, jotka hoidetaan alusta loppuun ja joita ei oo niinku ennen ajateltu. – – Meillä on niinku yhdistynyt, kun näissä prosessiryhmissä ollaan, ni siellä tuntuu, että semmonen yhteishenki niinku pelaa paremmin. Toistaki oppii tuntemaan paremmin, että mitä se ajattelee.

Paula myös ymmärsi kehittämishankkeen aikana, että apteekin pienuuden ja henkilökuntamäärän takia työvaiheita on pakko karsia. Paulan mukaan kehittämishankkeessa onnistuttiin siinä, koska turhia vaiheita jäi pois ja työ tehostui osittain. Hän ei kuitenkaan unohda apteekkarin perimmäistä tarkoitusta: sertifikaattia.

Mutta kyllä niinku sanoisin, että tota kun kumminkin pyöritetään semmosella henkilökuntamäärällä, että ei oo sillain ylimitotettu, ni kyllä ne turhat työvaiheet täytyy saada pois. Ei tehä semmosta päällekkäisyyttä, on suorat suuntaviivat ja siinä mielessä oikeessa suunnassa minun mielestä ollaan. Vaikka taustalla onkin se sertifikaatin haku.

Paula kokee myös asennoitumisensa työntekoon hieman muuttuneen. Kehittämishankkeen aikana kaikki apteekin työprosessit käytiin erittäin tarkasti läpi ja mietittiin miten niitä voisi parantaa ja tehostaa. Tämä on lisännyt Paulan

varmuutta siitä, että hän pärjää työssään. Hän myös kokee työhyvinvointiinsa parantuneen onnistumisen tunteiden kautta.

Ehkä sitä on enempi tarkkaillu sitä omaa työntekoa, että ja jollain tavalla skarpannu, että kun pitää tietyt asiat niinku huolehtia, että se pelaa tämä systeemi kokonaisuutena. Ja sitten aina jos jonku virheen tekkee, ni koittaa muistaa aina, että tämä ei saa toistua. – – Kyllä sillä tavalla on tuota selkiyttänyt, että tietää miten, siis toimintatavat kun muuttunu silleen selkeemmiks. Se antaa semmosta varmuutta siihen työntekoon. – – Kyll se tuo sitten onnistumista. Jos se työ onnistuu, sillohan sitä tuota on positiivinen vaikutus siihen (työhyvinvointiin).

Paula on jäämässä tulevina vuosina eläkkeelle ja se käy hänen mielessään usein. Paula kertoo kehittämishankkeen jopa piristäneen hänen pitkää työuraansa.

Tämäkin projekti tuo semmosta mielekkyyttä ja ehkä sekin siihen jaksamiseen vaikuttaa. – – Kumminki oon tässä tietyllä rutiinilla tehny. Että tää on ollu vaihteluakin, vaihteluakin tuonu sitten tämä projektiin kiinnittäminen.

Kokonaisuudessaan Paula arvioi hyötynensä kehittämishankkeesta.

Jos aatellaan vaakaa, niin kyllä se positiivisen puolelle kallistuu tässä.

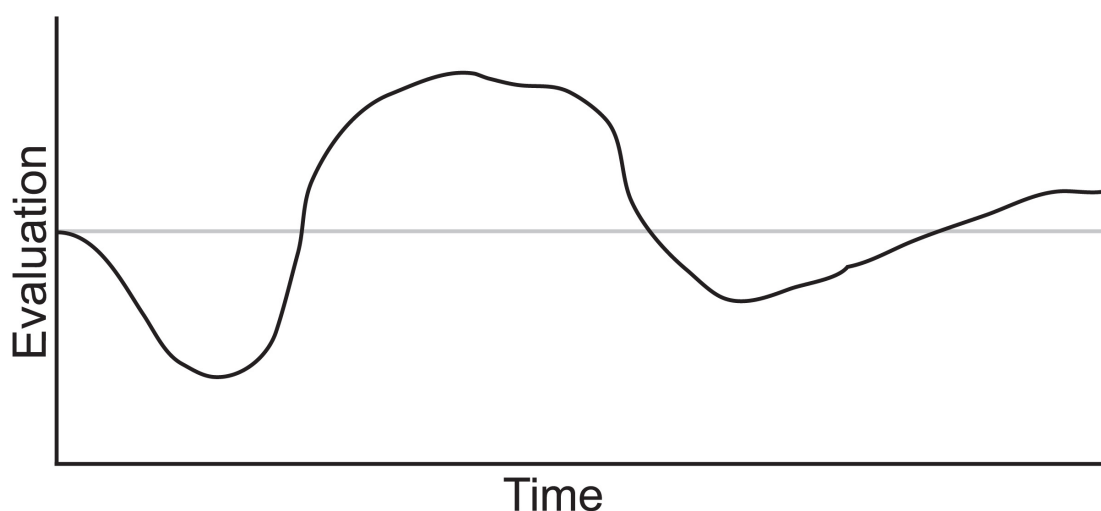
#### **4.10 Tulkinta Paulan muutostarinasta**

Paulan muutostarina on Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan juonikuvioltaan romanttinen saaga (kuvio 12). Tarinan alussa Paulan työhyvinvointi romahtaa, koska kehittämishankkeesta ilmoitetaan, mutta siitä ei saa tarpeeksi tietoa. Paulan apteekissa alkaa pohdinta, josko apteekkari tavoitteleekin itsekkäästi vain sertifikaattia apteekilleen työntekijöiden kustannuksella.

Konsultin saapuessa juonessa tapahtuu käännös: työhyvinvointi lähtee nousuun. Tämä johtuu selvästi konsultin saapumisesta ja siitä, että vihdoinkin kehittämishankkeesta saadaan lisää tietoa. Paula ymmärtää, että kyseessä onkin ihan jokapäiväisiä asioita, joita yritetään vain tehostaa.

Kehittämishankkeen aikana Paulan työhyvinvointi kuitenkin taas laskee, koska kiire tuntuu uuvuttavalta. Myös huoli asiakkaista huonontaa työhyvinvointia. Kokonaisuudessaan Paula kuitenkin arvioi hyötynensä kehittämishankkeesta. Se selkiytti hänen työnkuvaansa, paransi työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja piristi pitkää työuraa.

Myös Paulan muutostarinan juoni muistuttaa Carnallin (2007, 241-244) selviytymissykliä. Paula käy läpi ensimmäisen ja toisen vaiheen eli kieltää kehittämishankkeen tarpeen ja vastustaa sitä. Paula pelkäsi, ettei selviä kehittämishankkeesta. Myöhemmin Paula kuitenkin hyväksyy kehittämishankkeen, koska hän ymmärtää, että kyse onkin aivan tutuista asioista. Paula näyttää myös sisäistäneen kehittämishankkeen, koska arvioi siitä olleen hänelle hyötyä.



KUVIO 12: Paulan narratiivimuoto.

#### 4.11 Sallan kerronta muutoksesta

Salla on työskennellyt samassa apteekissa koko työuransa. Sallan työtehtäviä pääasiassa ovat asiakaspalvelu ja tarvittaessa lääkkeiden valmistus.

Myös Salla koki kehittämishankkeen alussa lähes vastenmieliseksi. Apteekkari oli kysynyt henkilöstöltään haluavatko nämä mukaan, mutta päätti kuitenkin yhdessä proviisorin kanssa lähtevänsä mukaan kehittämishankkeeseen.

Kyllä meiltä kysyttiin tavallaan, mutta kyllähän se apteekkari päätti, että me lähetään. Tavallaan et kyllä mejän piti niinku sit lähtee, vaikka ois ollu vastenmielistäki. Mut kyllä se vähän ilmotusluontosena tuli meille.

Sallan suhtautuminen kehittämishankkeeseen oli aluksi epäilevää. Hän ajatteli, että tämäkin on vain hanke hankkeiden seassa, eikä siitä ole välttämättä taaskaan mitään hyötyä. Sallan mielestä apteekissa oli ollut jo liikaa kaikennäköisiä projekteja. Innostusta hanketta kohtaan ei heti löytynyt.



Mitä tästäki tulee? Taas mappia mapin perään. Ku ei oo ikinä hirveesti innostunu siitä paperin tekemisestä ja semmosesta pilkunvääntämisestä. Olin siinä aluks sitten vähän semmonen epäilevä, että taas yks muiden joukossa. Että en ollu hirveen innostunu ihan aluks. Me ollaan hirveesti oltu semmosissa vähän pienemmissä, ni mä aattelin, että taas yks yhen joukossa. Että semmonen alkuolo oli. – – Ensireaktio, kun tästä kuuli, oli vähän että voi ei. Taasko me alotetaan joku ja se jää taas kesken?

Salla kuitenkin innostui kehittämishankkeesta, kun konsultti tuli tapaamaan henkilöstöä ja kertoi hankkeesta enemmän. Konsultti oli saanut valettua Sallaan uskoa, että tämä hanke onnistuu ja juuri tästä hankkeesta on hyötyä.

Aika nopeesti (innostus). Oikeestaan sillain ensimmäisen kerran, kun oltiin yhen toisen apteekin kans ja konsultti tuli puhuun ja kerton, sit sai niinku enempi. Meillä oli ehkä vähän huonosti informoitu se etukäteen. Et mihin lähetään ja mitä tää on. "Me lähetään nyt vaan mukaan, kun sinne vielä pääsee." Meille ei ollu ilmoitettu siitä, meille ei ollu kerrottu siitä. Kyllä se tuntu sillain, mutta melkein heti sitten varmaan kun eka kerta tosiaan oltiin siellä yhdessä. Kyllä mulle ainakin tuli semmonen olo, että kyllä tää onnistuuki. – – Mut sitten kun oltiin pikkasen matkaa menty, että kun oli se alku ja päästiin vauhtiin ja ymmärsi tavallaan mitä ollaan tekemässä, että aika hyvinhän me saatiin aikaan.

Sallan apteekissa kehittämismietinnöt oli järjestetty siten, että ne eivät juurikaan aiheuttaneet kiirettä. Osa henkilökunnasta paneutui kehittämishankkeeseen silloin, kun ei ollut odotettavissa suurta asiakasmäärää. Kiire ei siis Sallan apteekissa lisääntynyt hankkeen myötä.

Sallan mukaan kehittämishanke rupesi kuitenkin pitkittymään ja Sallan mielestä osa jäi jopa kesken. Apteekissa päätettiin lopettaa kehittämishanke vähäksi aikaa. Yksi syy oli henkilöstön sairauslomat. Myös Salla oli sairauslomalla.

Sitten se alkoi venymään, et sitä ei tahtonu sitä loppua, tavallaan ne kaikki jäi vähän kesken. Sit oli kauhee kiire ja sairauslomia ja muita. Ni se piti niinku vähäks aikaa jäihin laittaa. Tavallaan siinä se tuli se tämän projektin osalta semmonen notkahdus kyllä. – – Siinä oli muutama kuukausi, että kukaan ei tehny näille mitään.

Sallan sairausloma kesti kaksi kuukautta. Hän koki olevansa työuupunut. Sallan työuupumus johtui siitä, että hän koki tekevänsä sekä töissä että kotona kaikki tekemättömät työt. Hänelle tuli tunne, ettei hän enää jaksaa.

Joskus sillain kun oon semmonen aika tavallaan kiireinen ja nopeesti toimiva, niin mää ehkä otin vähän kaikkien hommat, kun kukaan ei tehny. Niinku

kotonaki tekee, että ottaa kaikki niinku omalle kontolleen. Ni sit tavallaan väsy siihen. – – Mulla on ainaki itellä ollu aika stressi, et mitkä asiat kuulu mulle ja mistä mun pitää tosiaan vastata.

Kehittämishankkeessa selkiytettiin työntekijöiden työnkuvia ja jaettiin vastuualueet. Tämä auttoi Sallaa toipumaan työuupumuksesta. Salla tiesi mitä hänen kuuluu tehdä ja mitkä asiat ovat muiden vastuulla. Näin Sallan henkilökohtainen työtaakka väheni.

Kun se mun työnkuva on selkiytynyt ja mä oon itelle sillä lailla tehnyt selväksi mitkä on mun hommia, mitkä ei kuulu ja mistä mä vastaan. – – No nyt mä oon tavallaan niinku selkiyttänyt just sillain, että mikä on se mun päätyö ja mitä mun tarvii tehdä ja mitä mun ei tarvii tehdä. Toisillehan se on voinu olla tavallaan semmonen, että Salla tekee kuiteskin, niin tavallaan se, ettei oo tarvinnu vastuuta ottaa. Tai ei oo ottanutkakaan, kun mä oon tehnyt niin paljon. – – Mää teen tavallaan nyt sen mikä mulle kuuluu ja jätän muille sen mitä muille kuuluu. En ota siitä enää semmosta.

Sallan mukaan työilmapiiriä ja työhyvinvointia saatiin parannettua. Kehittämishanke auttoi Sallaa tajuamaan, ettei hän voi yksin tehdä kaikkien työntekijöiden töitä.

Kyllä se niinku paremmalla puolella on tällä hetkellä. Kyllä siitä semmosia uudistuksia tuli matkaan, jotka on selvästi parantanut työssäviihtymistä ja työilmapiiriä itelläki. Kyllä se sillain kuiteskin on korkeemmalla. – – Ja itellä kans se, että oma työnkuva on sillä lailla selkiytynyt, että mikä mun työtehtävä täällä on.

Kokonaisuudessaan Sallaa kokee siltikin kehittämishankkeen hyödyt vähäisiksi. Sallan mielestä kaikki hankkeeseen kuuluva on hiipunut, joten pysyviä vaikutuksia ei edellä mainittujen lisäksi juurikaan ollut. Sallan mielestä apteekkarin suhtautuminen kehittämishankkeeseen olisi saattanut vaikuttaa tilanteeseen.

Tästä ois voinu saada paljon enempi irti, mitä me loppujen lopuksi saatiin. Että kyllä mä aika paljon laitan sillain, että ehkä se on aika paljon johdollinenkin kysymys, että miten me ollaan saatu tästä hyötyä ku mitä niinku vois saada. Tää oli mun mielestä ihan sillain hyvä ja kannatettava, eikä varmaan harmita yhtään, että me ollaan mukaan lähetty, mut sillain pieni pettymys tietysti on, et ei se menny aivan niinku, tai en mä nyt hirveesti oottanukaan. Mut jossain vaiheessa ootti enempi.

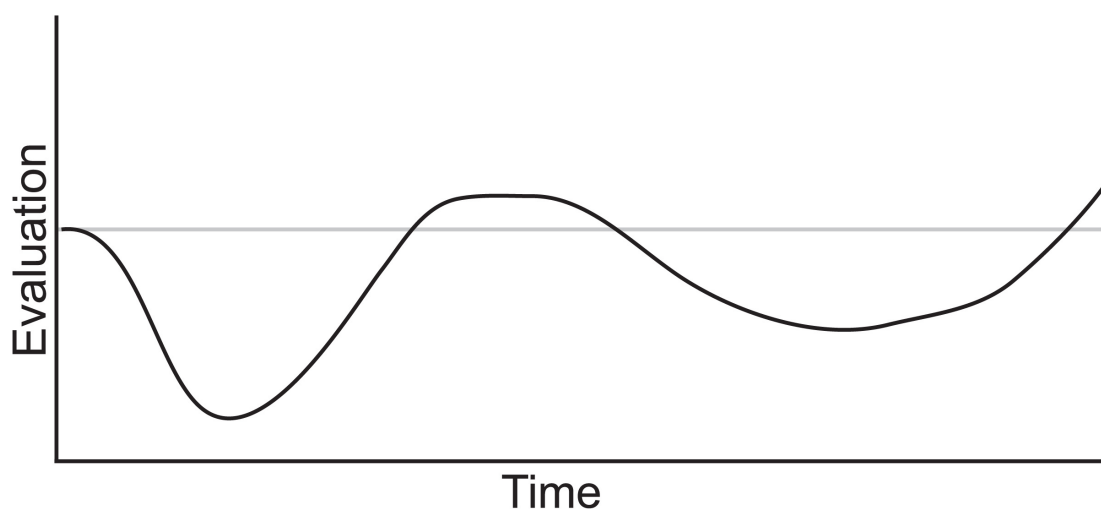
## 4.12 Tulkinta Sallan muutostarinsta

Gergenin ja Gergenin (1988) mukaan Sallan muutostarina on juoneltaan romanttinen saaga (kuvio 13). Aloitusermoituksen jälkeen Sallan työhyvinvointi huononee, koska hän ei usko tämänkään hankkeen hyödyttävän mitään, vaan olevan samanlaista mapinpyörittelyä kuin aiemmatkin.

Juoneen tulee kuitenkin muutos, kun konsultti saapuu apteekkiin. Konsultti saa Sallan uskomaan, että juuri tästä kehittämishankkeesta on hyötyä. Salla innostuu asiasta.

Seuraava käänne muutostarinan juonessa tapahtuu, kun hanke rupeaa Sallan mielestä venymään ja hän jää sairauslomalle työuupumuksen takia. Sairausloman jälkeen juonikuvio muuttuu taas suuntaa, koska Sallan työnkuva selkiytyy ja hän tietää mistä itse on vastuussa ja mitkä työt ovat muiden vastuulla. Kehittämishankkeen loputtua työhyvinvointi on hieman lähtötasoa korkeammalla.

Sallan muutostarinnassa näkyy selkeästi se, että Sallan mielestä apteekki on osallistunut liian moniin kehittämishankkeisiin. Carnallin (2007, 240–244) selviytymissyklin ensimmäiseen vaiheeseen, kieltämiseen, kuuluu edellisten epäonnistuneiden hankkeiden muistelu. Tämä on vahvasti mukana Sallan muutostarinnassa. Selvää puolustautumista ei ole havaittavissa. Osittain Salla kuitenkin hyväksyy ja sisäistää muutoshankkeen, koska se parantaa hieman työhyvinvointia apteekissa ja myös työnkuvia selkiytetään. Muita hyötyjä hän ei näe. Salla on myös pettynyt apteekkariinsa, koska tämä ei itse tunnu sitoutuvan hankkeeseen.



Kuvio 13: Sallan narratiivimuoto.

#### 4.13 Ullan kerronta muutoksesta

Ulla on ollut koko työuransa samassa apteekissa. Ullan tehtäviin kuuluvat reseptien käsittely ja lääkkeiden valmistus. Ulla on jo monta vuotta sitten sopinut perheensä kanssa, ettei työskentele päivässä kuin seitsemän tuntia.

Kun kehittämishankkeesta ilmoitettiin Ullan apteekissa, Ulla oli hämmästyneenä. Hän ei aluksi pystynyt tajuamaan miksi jotakin pitäisi muuttaa. Ulla myös koki, ettei saanut itse vaikuttaa hankkeen aloittamispäätökseen. Ulla ei innostunut ajatuksesta.

Sillon alussa tuntuu tyhmältä, että lähdetään. Oli semmonen protestihenki siellä, että eihän tämä kannata ja ei oo mitään järkeä. – – Alussahan oli tietysti semmonen, että ruvetaan tämmöstä, sitä työtä mitä tehdään, ruvetaan silpomaan ja pirstaloimaan ja mietitään, että onko se järkevää vai ei. – – Varmaan se oli ihan siinä alkuvaiheessa, ennen kun sitä sillein päädyttiin, että lähetään tämmöseen tai työnantaja sen päätti. Kyllä meidän mielipiteitä niinku kysyttiin, niinku pantiin meidän aivot toimintaan, että miten me siihen suhtaudutaan. Mutta kyllä se päätös tuli suoraan työnantajalta, että me siihen lähdetään.

Kun aloituksesta oli ilmoitettu, saapui konsultti jonkun ajan kuluttua apteekkiin tapaamaan henkilöstöä. Konsultti kertoi henkilöstölle mitä kehittämishanke tarkoittaa ja mitä se käytännössä pitää sisällään. Konsultin avulla Ulla pystyi vähitellen hyväksymään kehittämishankkeen ja tajuamaan miksi koko hankkeeseen lähdettiin mukaan.

Kun siihen lähti mukaan ja sai sitä koulutusta ja kun pääsi sisälle siihen asiaan, ni se tuntuu sitten helpommalta. Kyllä kun siihen paneutu, niin mielenkiintosta ja hyvää asiaa.

Kehittämishanke näkyi Ullan työssä muun muassa siten, että välillä he lähtivät pienellä henkilöstöporukalla pohtimaan apteekin prosesseja ja miettimään miten ne voitaisiin tehdä paremmin ja tehokkaammin. Kun osa henkilöstöstä oli pois, aiheutti se kiirettä apteekkiin jääneille. Ulla oli myös huolissaan asiakkaista, jotka joutuivat odottamaan joskus kauankin apteekissa, koska henkilöstöä oli liian vähän.

Kyllä se sillain alussa tuntuu, että tämmöseen käytetään aikaa ja sitten se, että mitä haittaa siitä on ollu, kun porukka on tuolla ollu miettimässä sitä omaa prosessia, ni tossa asiakaspalvelussa on saattanu olla hyvin kiireisiä hetkiä ja työntekijät puuttuu siitä. Joutuu jonottamaan ja kärsimättömiä ihmiset ovat. Sillä tavalla se on jossakin vaiheessa ollu haittana, että palvelu on kärsinyt. –

- No sehän (prosessien kehittäminen) tietysti katkasi tämän normaalin työn ja sitä menttiin sitten miettimään semmosia prosesseja tuonne erikseen ja mietittiin sitä siinä. Et kyllä se aikaa on vieny tää homma apteekkityöltä. -- Tuo on haittapuoli tosiaan, että se vei asiakkailta aikaa ja toiset joutu tekemään enemmän töitä. Koulutuspäivinä oli puol henkilökuntaa pois. Siinä sitten aina kärsi se normaali apteekkityö niinä päivinä. Sitä yritettiin sitten aina selitellä asiakkaille.

Ulla ei kuitenkaan kokenut kiireen juurikaan vaikuttavan työhyvinvointiinsa, koska koki kehittämishankkeen hyödylliseksi. Hän on erityisen hyvillään siitä, että hänen työnkuvansa on selkiytynyt. Hän kokee työnkuvien selkiytymisen ja selvien toimintaohjeiden parantaneen viihtymistä työssä ja työtyytyväisyyttä.

Aikasemmin ku sitä ei ollu selkiytetty, ni tavallaan haki, että yritän mennä tuonne ja yritän mennä tuonne ja kuka huolehtii tuosta. Se on tullu selkeemmäksi. -- On selkeä työ, on selkeät nämä, ihan niinku työnjakoon liittyy se, että on selvät ohjeet. Ei oo sitä, että pomppii sinne tänne, vaan tietää sen työvuoronsa. Se on selkeempi.

Ullan mielestä hanke on vaikuttanut myös koko henkilöstön viihtyvyyteen ja he ovat oppineet tuntemaan toisiaan paremmin.

No kyllä minä näkisin, että työtyytyväisyys voi olla, että se on lisääntynyt, koska nää asia on tavallaan selkiytynyt. Ja se, että tehään samalla lailla töitä. Ja sitten että pyritään tekemään samalla lailla. Tavallaan se porukka niinku nivoutuu paremmin yhteen. Ja sitten se, että kun on yhdessä tehty vielä niitä projekteja, niin siinäkin sitä oppii, varmasti sen ihmisen kanssa lähemmin tutustumaan, sen työtapoihin ja ajatusmaailmaan, kun sää teet sitä projektia sen kanssa. Varmaan sillein lisää yhteisöllisyyttä ja tyytyväisyyttä. Ainakin voin sanoa omalta kohdalta sen.

Ullan mielestä kehittämishanke toi vaihtelua työpäiviin. Hän kokee kehittämishankkeen jopa virkistäneen hänen pitkää työuraansa. Hän sai hankkeesta myös onnistumisen tunteita sellaisista tehtävistä, joita ei ollut ennen tehnyt. Ullan mukaan yhdessä sovituista toimintatavoista saa myös varmuutta jatkossa, jos jokin työtehtävä ei olekaan niin tuttu.

Kyllä siinä pitäis aina työssä jotakin semmosta muutakin kuin sitä perustyötä. Kyllä se pitää virkeänä, vaikka se tuntuu työläältä, et pitää niinku tehdä jotakin muuta. Kyllä se vaan sitä näkemystä laajentaa. Nostaahan se jollakin lailla. Että hetkinen, mä selvisin tuosta ja osasin ton. -- Semmosessa osa-alueessa, jossa kokee, että on semmosta epävarmuutta tai jos ei tunne asiaa, ni sieltä saa ja sitten pystyy vielä hakemaan sen tiedon sieltä, että on siellä tallennettu paikkaan.

Ulla listaa kehittämishankkeen hyödyksi myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen helppouden. Koska apteekissa kirjattiin kaikki toimintatavat ylös, on Ullan mukaan uuden työntekijän opettaminen talon tavoille aikaisempaa helpompaa. Toimintatavat myös ehkäisevät sitä, että uusia työntekijöitä perehdytettäisiin eritasoisesti.

Tämmösessä niinku uusien perehdyttämisessäkin helppo sitten perehdyttää uutta työntekijää kun on tavallaan näyttää se, että tässä on meillä tämä toimintaohje tästä tehty, ni se on helppoo. Jokainen antaa sille uudellekin henkilölle sen saman tiedon ja ohjeen, kun se on kirjattu ja tehty valmiiksi.

Ylipäätään Ulla koki kehittämishankkeen hyödylliseksi alkujärkytyksen jälkeen.

#### **4.14 Tulkinta Ullan muutostarinsta**

Gergenin ja Gergenin (1988) analyysin perusteella Ullan muutostarina on komedia-romanssi (kuvio 14). Kun apteekkari ilmoittaa kehittäsmihankkeesta henkilöstölle, Ullan työhyvinvointi huononee. Hän ei tajua miksi hyvin toimivia töitä pitää ruveta sotkemaan. Ullan tekisi mieli jopa hieman protestoida apteekkaria vastaan. Ulla olisi myös itse halunnut vaikuttaa siihen, aloitetaanko kehittämishanke vai ei.

Muutostarina tapahtuu loiva käänne ylöspäin, kun konsultti saapuu apteekkiin puhumaan hankkeesta. Konsultti kertoo hankkeesta lisää ja Ullalle selviää, ettei kehittämishanke olekaan mitään mahdotonta. Tämä auttaa Ullaa hyväksymään hankkeen ja työhyvinvointi lähtee nousemaan hiljalleen. Ulla ei koe kiirettäkään ylivoimaiseksi. Asiakkaiden tyytyväisyys Ullaa kuitenkin huolestuttaa välillä.

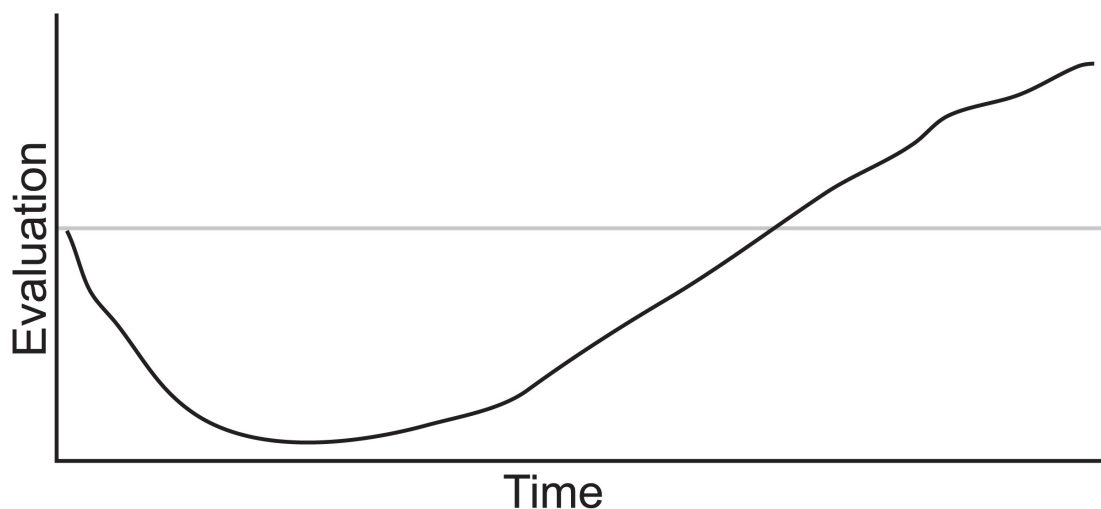
Työhyvinvointi asettuu Ullan muutostarinaassa korkeammalle kuin mitä se oli tarinan alussa. Ulla on hyvillään erityisesti siitä, että hänen työnkuvansa on selkeämpi ja hän tietää tarkkaan mitä hänen odotetaan työpaikalla tekevän. Työnkuvien selkiytyminen tuntuu tärkeältä Ullalle. Hän kokee myös ilmapiirin työntekijöiden kesken kohentuneen.

Myös Ullan muutostarina muistuttaa muodoltaan Carnallin (2007) selviytymissykliä. Kuten muutkin, Ulla käy Carnallin (2007, 240-244) selviytymissyklistä läpi ensimmäisen vaiheen, kieltämisen. Ullan mielestä apteekissa ei tarvitse kehittää mitään ja on suorastaan typerää ruveta silpomaan vanhoja, hyviä toimintatapoja. Tästä seuraa työhyvinvoinnin huononeminen. Toinen vaihe mallissa on nimeltään puolustautuminen. Yksi tämän vaiheen piirre on puolustautuva käyttäytyminen, jossa työntekijä yrittää puolustaa omaa

työtään ja työaluettaan. Ullan mielestä kaikki vanhat toimintatavat olivat päteviä ja hänessä nousi jopa hieman protestihenkeä.

Konsultin myötä Ulla kuitenkin pystyy ajattelemaan asiaa uudella tavalla. Kolmas vaihe selviytymissyklissä on hylkääminen. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että henkilöstö alkaa päästää irti menneestä ja suuntaa katseensa tulevaan. Tämä tapahtui Ullalle konsultin vierailun myötä. Hän rupesi huomaamaan, että kehittämishankkeesta saattaakin olla jotain hyötyä. Carnallin (2007) mukaan tässä vaiheessa saattaa käydä niin, että tulevaisuus ei näytäkään enää niin luotaantyöntävältä kuin aluksi.

Selkeää neljättä, sopeutumisen, vaihetta Ullan muutostarinassa ei näy. Sen sijaan viides vaihe, sisäistäminen, on havaittavissa Ullan muutostarinassa. Vaiheeseen kuuluu, että henkilöstö on luonut uuden systeemit ja prosessit ja syntyy ymmärrys uusia työoloja kohtaan. Uusista toimintatavoista tulee normaaleja toimintatapoja. Tämä on nähtävissä Ullankin muutostarinassa. Hänen työhyvinvointinsa asettuu hieman korkeammalle kuin mitä lähtötilanteessa, koska hän tuntee kehittämishankkeen selkiyttäneen hänen työnkuvaansa. Ulla näyttää hyötyvän eniten kehittämishankkeesta.



KUVIO 14: Ullan narratiivimuoto.

## 5 TUTKIMUKSEN PÄATELMÄT JA KESKUSTELU

### 5.1 Yhteenveto muutostarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroista

Haastattelin tutkimustani varten kuutta eri työntekijää kolmessa pohjoissuomalaisessa apteekissa. Lisäksi haastattelin konsulttia, joka toteutti tutkimuksessa mukana olleissa apteekeissa kehittämishankkeen. Hankkeen keskeiset tavoitteet olivat muun muassa työhyvinvoinnin parantaminen, toiminnan tehostaminen ja yhtenäisten toimintaohjeiden luominen apteekeille. Haastattelujen perusteella olen tehnyt jokaiselle haastatellulle muutostarinan, joka kuvaa hänen kokemustaan kehityshankkeesta. Tarinoiden ja niistä tehtyjen analyysien perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten henkilöstö on kokenut kehittämishankkeen ja miten hanke on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa.

Olen analysoinut muutostarinat Gergenin ja Gergenin (1988) kehittämien narratiivimuotojen perusteella. Jokaisen haastateltavan tarinasta oli löydettävissä Gergenin ja Gergenin (1998) narratiivimuotojen mukainen juonityyppi. Yleisin juonityyppi henkilöstön muutostarinoissa oli romanttinen saaga. Kappaleen lopussa on taulukkoon koottuna kaikkien haastateltavien juonityypit (taulukko 3). Romanttisessa saagassa tapahtuu ensin lasku, sen jälkeen nousu ja tämän jälkeen vielä uusi lasku eli tarinassa on sarja progressiivisia ja regressiivisiä vaiheita. Konsulttia ja Heliä lukuun ottamatta kaikkien haastateltujen muutostarinoissa tapahtuu raju lasku alussa. Tämä johtuu siitä, että apteekkari ilmoittaa henkilöstölle, että apteekissa toteutetaan kehittämishanke, muttei kuitenkaan kerro hankkeesta tarkemmin. Tämä saa haastateltavat epäätietoisiksi tulevasta ja pelkäämään ylimääräisiä työtehtäviä, joille ei ole aikaa.



Jennin, Paulan, Sallan ja Ullan muutostarinoissa juonessa tapahtuu nousu pian alun romahduksen jälkeen. Kaikissa neljässä muutostarinassa nousu johtuu konsultin saapumisesta apteekkiin. Konsultti kertoo henkilöstölle mitä kehittämishanke tarkoittaa ja mitä henkilöstön odotetaan tekevän. Tämä vähensi muutosvastarintaa ja auttoi henkilöstöä ymmärtämään, että kyse ei ole mistään sellaisesta, mitä he eivät osaisi tehdä.

Jennin, Paulan ja Sallan muutostarinassa tapahtuu pian ensimmäisen nousun jälkeen uusi lasku. Tämä johtuu Jennin ja Paulan kohdalla muutoshankkeen aiheuttamasta kiireestä. Salla joutui sairauslomalle, koska ei kokenut jaksavansa enää. Jennin ja Sallan muutostarinoissa tapahtuu vielä tämänkin jälkeen uusi nousu. Jennin työhyvinvointia parantaa lyhentynyt työpäivä ja Sallan työhyvinvointia työnkuvan selkiytyminen. Tämä nousu ei siis johdu samasta syystä tai tapahtumasta. Myös Paulan muutostarina asettuu alkupistettä korkeammalle. Syy tähän on se, että hän kokee työnkuvansa selkiytyneen ja yhteenkuuluvuuden apteekissa kasvaneen.

Jennin muutostarina poikkeaa muista romanttisista saagoista sillä, että hänen tarinassaan on enemmän nousuja ja laskuja kuin muilla. Jennin työhyvinvointi huononee vielä lopussa, koska kehittämishankkeen loppumisesta ilmoitetaan. Jenni oli innostunut hankkeesta ja hänen mielestään se jäi kesken. Tämän takia ilmoitus vaikutti negatiivisesti työhyvinvointiin.

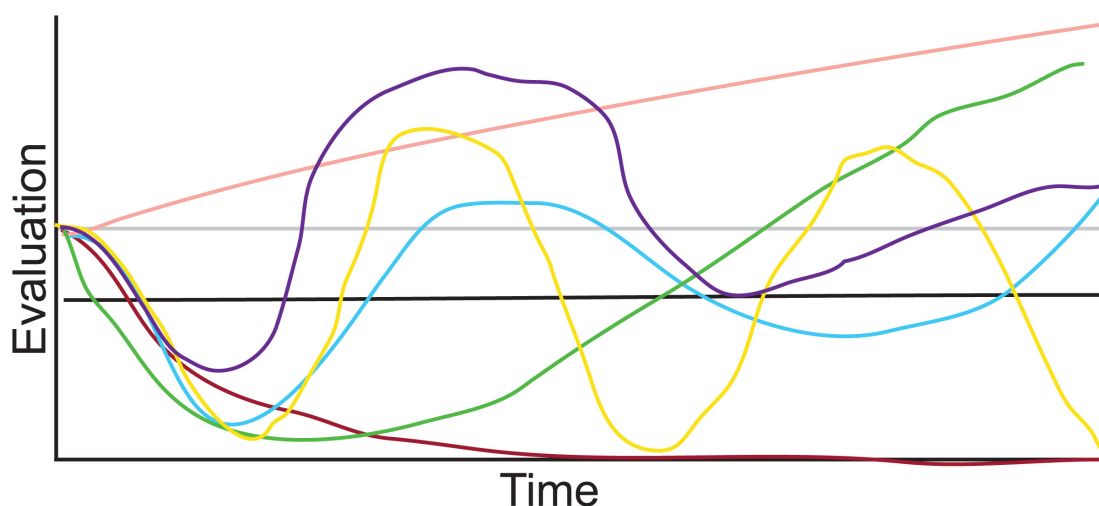
Romanttisen saagan lisäksi henkilöstön kertomuksista löytyi myös traaginen, stabiili ja komedia-romanssi. Elinan muutostarina on traaginen. Elinan työhyvinvointi romahtaa, kun hankkeesta ilmoitetaan. Työhyvinvointi ei nouse hankkeen aikana ollenkaan, koska Elina kokee muutoshankkeen vain ylimääräisenä työnä, liiallisena kiireenä ja hän ei näe hankkeesta saatavan mitään hyötyä. Elina ei puhu konsultista tai hänen vaikutuksistaan mitään.

Stabiili tarina on Helin muutostarina. Heli tuli kesken hankkeen apteekkiin töihin ja kärsi kiireestä heti. Helin työhyvinvointi pysyy matalalla koko kertomuksen ajan. Komedia-romanssi on Ullan muutostarinan tyyppi. Komedia-romanssin erottaa romanttisesta saagasta se, että ensimmäisen laskun ja nousun jälkeen juoni ei enää muuta suuntaa. Ullan työhyvinvointi siis kärsi, kun hankkeesta ilmoitettiin, mutta konsultin saapumisen jälkeen työhyvinvointi lähtee nousuun eikä enää laske.

Konsultin muutostarina on puolestaan nimeltään onnellisesti loppuun saakka. Hänen mielestään hanke onnistui ja kaikki tavoitellut asiat toteutuvat, mukaan lukien työhyvinvoinnin kasvu.

TAULUKKO 3: Yhteenveto narratiivimuodoista.

Nimi	Juonityyppi
Konsultti	onnellisesti loppuun saakka
Elina	traaginen
Heli	stabiili
Jenni	romanttinen saaga
Paula	romanttinen saaga
Salla	romanttinen saaga
Ulla	komedia-romanssi



KUVIO 15: Yhteenveto narratiivimuodoista.

## 5.2 Tutkimuksen päätelmät

### 5.2.1 Informaation tärkeys

Juonityypeistä ja luvussa 4 kuvatuista käyristä voidaan havaita, että henkilöstö koki ilmoituksen kehittämishankkeesta huonontaneen tässä tutkimuksessa työhyvinvointia. Työhyvinvointia saatiin kuitenkin parannettua sillä, että konsultti kertoi henkilöstölle mitä hankkeella tarkoitetaan ja tavoitellaan. Voidaan siis päätellä, että tämän tutkimuksen haastateltavat olisivat hyötynneet siitä, että heille olisi aloittamisilmoituksen yhteydessä kerrottu hankkeesta tarkemmin. Hankkeesta saatavien hyötyjen korostaminen henkilöstön kannalta olisi todennäköisesti myös tukenut kehittämishankkeen aloittamista. Tällainen toiminta olisi saattanut vähentää selvää muutosvastarintaa ja ehkäistä työhyvinvoinnin laskua.

Samankaltaisiin tuloksiin organisaatiomuutosta koskevassa tutkimuksessa ovat päätyneet esimerkiksi Reichers ym. (1997) ja Carnall (2007). Heidän mukaansa organisaatiomuutos täytyy perustella henkilöstölle. Reichers ym. (1997) toteavat, että perustelu henkilöstölle on erittäin tärkeää, koska se auttaa henkilöstöä hyväksymään asian. Heidän mielestään henkilöstö on hyvä ottaa mukaan jo organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa. Tämän tutkimuksen muutostarinoista käy ilmi myös se, että henkilökunta olisi itse halunnut olla mukana päättämässä kehittämishankkeesta ja suunnittelemassa sitä. Reichersin ym. (1997) mukaan henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun lisää tietämisen tunnetta henkilöstössä. Henkilöstölle pitää myös kertoa selkeästi muutoksen tapahtumista, jottei heidän tarvitse yrittää päätellä itse puuttuvia tietoja. (Reichers ym. 1997, 49–56.)

Myös Carnallin (2007) mukaan henkilöstö pitää heti saada ymmärtämään mitä he saavuttavat muutoksella ja miten muutos käytännössä toteutetaan. Niin ikään Nadler ja Tushman (1990) ovat sanoneet, että muutoksen tarve pitää perustella henkilöstölle hyvin. Tämä auttaa henkilöstöä hyväksymään tilanteen ja muutoksen luonteen. Aro (2007) toteaaakin, että onnistuneen muutoksen taustalla pitää olla henkilöstön hyväksyntä ja sitoutuminen muutokseen. Yksi muutoksen onnistumista edesauttava tekijä on juuri informaation saaminen muutoksesta. Tämä edellyttää ainakin kolmea kriittistä asiaa. Ensimmäiseksi ihmisillä pitää olla mahdollisuus kommunikoida muutoksesta. Tällä tarkoitetaan informaation saamista muutoksesta. Tämän lisäksi ihmisten täytyy voida käydä dialogia muutoksesta. Toiseksi ihmisten täytyy myös voida työstää muutosta ja omaa suhdettaan siihen. Tämä tapahtuu osallistumisen kautta. (Aro 2007, 107.) Myös Kotterin ja Schlesingerin (2008 Buchananin & Huczynskin 2010, 572 mukaan) tärkeimmät menetelmät selvittää muutosvastarinnasta, silloin kun kyseessä on tuntemattoman pelko ja tiedot puute, ovat kommunikointi ja koulutus sekä henkilöstön osallistuminen. Kehittämishankkeen alun ongelma tuntui olevan se, että henkilöstö ei saanut heti tarpeeksi tietoa kehittämishankkeesta, vaan heidät jätettiin joksikin aikaa ikään kuin oman onnensa nojaan ilman tietoa hankkeesta.

Carnall (2007, 3) on esittänyt, että muutosvastarinta olisikin vastarintaa epä tietoisuutta kohtaan, ei varsinaisesti itse muutosta kohtaan. Hän on myös todennut, että ihmiset kokevat muutoksen aluksi häirintänä ja levottomuutena, jopa shokkina. Lopulta he kuitenkin hyväksyvät todellisuuden. Jotkut eivät kuitenkaan välttämättä pääse lainkaan muutoksen kieltämisen yli, eivätkä siis koskaan ala pitää muutosta tarpeellisena. (Carnall 2007, 243–244.) Tämän tutkimuksen tulokset noudattavat Carnallin (2007) tuloksia siltä osin, että henkilöstön vastarinta muutoksen alussa perustui pääosin epä tietoisuuteen ja siihen, ettei henkilöstö kokenut hyötyvänsä muutoksesta.

Myös Moran ja Brightman (2000) ovat tehneet muutamia huomioita organisaatiomuutoksesta. Heidän mukaansa muutos ei koskaan ole lineaarinen, muutoksella ei yleensä ole selkeää alkua ja loppua. Tämän takia muutos saattaa tuntua hämmentävältä ja loputtomalta. (Moran & Brightman 2000.) Myös Elo (2007, 22) toteaa, että yksi nollatuloksiin tai jopa negatiivisiin tuloksiin johtava syy on se, että muutosprosessin hallinta jää puolitiehen. Tämä johtaa siihen, että henkilöstö hämmentyy, jos muutos ei tunnu etenevän, eivätkä he tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu. Elon (2007) mukaan usein muutosprosesseihin lähdetään fanfaarien saattamana ja sen jälkeen koko prosessi tavalla tai toisella jää kesken tai unohtuu jonkin ajan kuluttua, kun uutuudenviehätys on kadonnut. (Elo 2007, 110–112.)

Aro (2007) myös muistuttaa, että henkilöstöltä pitäisi aktiivisesti kysyä muutokseen liittyviä huolia ja tarkastella niitä, ei vaieta niistä kuoliaaksi. Myös Hirschhorn (2002 Syrjälän 2006 mukaan) painottaa voimakkaasti henkilöstön kuuntelemista, myös vastustavien kommenttien. Hänen mukaansa näihin asioihin kiinnitetään aivan liian vähän huomiota. (Hirschhorn 2002 Syrjälän 2006, 82–83 mukaan.) Jos kehittämishankkeen alussa henkilöstöä olisi kuunneltu, olisi se voinut vähentää vastarintaa kehittämishanketta kohtaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tutkittujen apteekkien lähtötaso oli erilainen, esimerkiksi osassa apteekeista oli jo olemassa toimintaohjeet kirjattuina ja osassa ei. Toimintaohjeiden luominen ja ylöskirjaaminen oli kehittämishankkeen yksi keskeisistä tavoitteista. Konsultti kuitenkin kertoi soveltaneensa samaa kehittämiskaavaa jokaiseen apteekkiin. Osa haastatelluista ihmetteli miksi kehittämishanketta tarvittiin, koska apteekilla oli jo toimintaohjeet olemassa. Tästä voi päätellä, että samaa kehittämiskaavaa ei voi käyttää jokaisessa kehittämiskohteessa, vaan lähtötilanne pitäisi ottaa huomioon. Tämä tutkimus siis viittaa siihen, että kehittämishankkeen osittainen räätälöinti kohteen lähtötilanteen mukaan vaikuttaa tukevan organisaatiomuutoksen onnistumista.

Aiempien tutkimusten mukaan onnistuneen kehittämishankkeen perusedellytyksiä ovat ylimmän johdon tuki, systemaattinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi, työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen sekä henkilöstöä osallistava ote. (Kompier & Cooper 1999.) Myös kehittämishankkeessa olisi kannattanut tehdä tarkempi lähtötila-analyysi.

### 5.2.2 Kyynisyys

Reichersin ym. (1997) mukaan organisaatiomuutokseen kyynisesti suhtautuvat ovat kokeneet aiempia muutoksia, jotka ovat epäonnistuneet tai onnistuneet vain osittain. Tällöin työntekijällä on riskinä menettää kokonaan motivaationsa ja

sitoutumisensa organisaatioon, jossa hän työskentelee. Haastateltavieni muutostarinoista käy ilmi haastateltujen epäileväisyys kehittämishanketta kohtaan. Moni kertoi ajatelleensa, että tämäkin kehittämishanke on vain hanke muiden joukossa ja että tästäkään ei ole mitään hyötyä. Tätä voidaan pitää Reichersin ym. (1997) tarkoittamana kyynisenä suhtautumisena organisaatiomuutosta kohtaan. Reichers ym. (2007, 48) ovat todenneet, että organisaatiomuutos noudattaa usein samaa kaavaa: aloitusfanfaareja seuraavat muutoksen toteutuksen tiukat aikataulut ja sen jälkeen hanke loppuu johonkin muuhun kuin täydellisyyteen, juuri ennen seuraavaa suurta organisaatiomuutosta.

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että kehittämishankkeita oli ollut työpaikalla ennenkin, eikä niiden tuloksista oltu selvillä. Monet hankkeet olivat aiemmin jääneet kesken. Tämä aiheutti epäilyä, jopa kyynisyyttä myös tutkimuksen kohteena ollutta kehittämishanketta kohtaan. Tämän vuoksi tutkimukseni tuloksista voikin muutoksen johtamisen näkökulmasta päätellä, että esimiesten pitäisi harkita tarkkaan mihin kaikkiin kehittämis- ja muutoshankkeisiin kannattaa lähteä mukaan. Esimiesten pitäisi myös olla valmiita sitoutumaan valittuihin hankkeisiin ja saattamaan ne kunnolla loppuun.

### 5.2.3 Kiire ja stressi

Kiireen on lukuisissa tutkimuksissa todettu huonontavan työhyvinvointia ja aiheuttavan stressiä. Katz ja Kahn (1978) puhuvat tällöin rooliylikuormituksesta, Sonnentagen ja Fresen (2003) työtehtäviin liittyvistä stressitekijöistä ja Maslach ja Leiter (1997) liikakuormituksesta. Heidän mukaansa kiire voi johtaa myös yhteisöllisyyden puutteeseen: ei ole aikaa työkavereille. Myös Carnall (2007, 46) toteaa, että muutos organisaatiossa stressaa henkilöstöä. Stressi koskee sekä muutosta vastustavia että kannattavia työntekijöitä. Kuten muutostarinoista voidaan päätellä, myös tässä tutkimuksessa työhyvinvointia koettiin huonontavan eniten kiire. Puolet haastatelluista kertoi kiireen vaikuttavan työhyvinvointiinsa negatiivisesti. Myös tältä osin tutkimukseni voi katsoa vahvistavan aiemmin mainittujen tutkimusten tuloksia: kiire huonontaa työhyvinvointia.

Myös epäselviin rooleihin liittyy stressitekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole varma roolistaan työpaikalla. Hän ei siis tiedä, mitkä asiat kuuluvat hänen työtehtäviinsä. (Sonnentagen & Fresen 2003.) Puolet tutkimukseni haastateltavista kertoi työnkuvansa selkiytyneen kehittämishankkeen ansiosta. He myös kertoivat sen vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiinsa. He kertoivat, että tietävät nyt tarkemmin työtehtävänsä, joten heidän ei tarvitse enää huolehtia kaikista tekemättömistä töistä. Tästä

voidaan päätellä, että selkeällä työnkuvalla on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Tutkimukseni vahvistaa Sonnentagenin ja Fresenin (2003) käsitystä siitä, että selkeä rooli työpaikalla lisää työhyvinvointia.

Monessa haastattelussa kävi selvästi ilmi myös haastateltavan huoli muista työntekijöistä organisaatiomuutoksen keskellä. Haastateltavat olivat huolissaan siitä, miten työkaverit ja asiakkaat muutoksen kokivat ja jaksavatko ja pärjäävätkö he sen keskellä. Tulos osoittaa, etteivät ihmiset ajattele työpaikallaan pelkästään itseään muutostilanteessa, vaan kantavat laajempaa vastuuta myös muista osallisista.

### **5.2.4 Muutoksen eri todellisuudet**

Tässä tutkimuksessa on havaittavissa myös se, että konsultin ja henkilöstön narratiivimuodot poikkeavat toisistaan olennaisesti. Vain konsultti näkee kehittämishankkeen onnistuneen täysin. Hänen narratiivimuotonsa on onnellisesti loppuun saakka, jota ei löytynyt yhdenkään muun haastatellun kerronnasta. Sama ajatusmaailma löytyy myös perinteisissä muutosjohtamismalleissa, kuten Lewinin (1947 Carnallin 2007 mukaan) ja Kotterin (1996) malleissa. Niissä muutos nähdään vaiheittain etenevänä prosessina, joka onnistuu aina. Yksikään haastatelluista ei kokenut muutoshanketta koko ajan nousevana käyränä, vaan heidän kerronnastaan löytyi monimutkaisempia variaatioita. Tämä tulos on ristiriidassa perinteisten, yhden todellisuuden sisältävien muutosjohtamismallien kanssa.

Elo ja Feldt (2005, 311) ovatkin todenneet, että muutokset koetaan eri tavalla. Joillekin muutokset ovat kielteisiä ja toisille myönteisiä. Tässä tutkimuksessa on havaittavissa, että konsultin sekä perinteisten organisaatiomuutosmallien todellisuus kehittämishankkeesta on eri kuin henkilöstön. Konsultti arvioi kehittämishankkeen selvästi myönteisemmin kuin henkilöstö.

### **5.2.5 Tiivistys keskeisistä päätelmistä**

Tutkimuksellani on kaksi keskeistä päätelmää. Ensimmäinen on se, että kehittämishankkeella pitää olla selkeä alku ja selkeä loppu sekä tavoitteet, jotka pitää viestiä selvästi henkilöstölle. Muutoin organisaatiomuutos aiheuttaa epätietoisuutta henkilöstössä, huonontaa työhyvinvointia ja aiheuttaa hämmennystä sekä kasvattaa kyynisyyttä kehittämishankkeita kohtaan.

Tutkimukseni toinen keskeinen päätelmä on se, että organisaatiomuutos näyttäytyy eri tavoilla eri ihmisille, jotka ovat muutoksessa mukana. Tässä tutkimuksessa henkilöstöllä oli toisistaan poikkeavia kokemuksia, kaikki kokivat muutoksen hieman eri tavoin. Kukaan henkilöstöstä ei kuitenkaan kokenut

muutosta kuten konsultti: suoraviivaisesti etenevänä prosessina. Samalla tämä tarkoittaa myös sitä, että tässä tutkimuksessa kukaan henkilöstöstä ei kokenut muutosta siten, miten klassinen kirjallisuus (mm. Kotter 1996 ja Lewin 1947 Carnallin 2007 mukaan) organisaatiomuutoksen näkee: lineaarisena prosessina. Muutoskirjallisuuden näkemystä voikin kritisoida moninaista todellisuutta yksinkertaistavaksi malliksi, jolla ei näyttänyt olevan kovinkaan paljon tekemistä tämän tutkimuksen haastateltavien kokemusten kanssa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi oikeastaan pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Mäkelä (1990 Eskolan & Suorannan 1998 mukaan) onkin ehdottanut, että perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi (Eskola & Suoranta 1998, 209–212). On kuitenkin olemassa tapoja, joilla voidaan arvioida myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavaksi perustelen näiden avulla tutkimukseni luotettavuutta.

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana seuraavien seikkojen takia. Tutkimuksen tarkoitus on ollut tutkia nimenomaan henkilöstön näkemyksiä organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä keskittyä pieneen määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkimuksessani olen tehnyt juuri näin: kuuden apteekin työntekijän ja yhden konsultin haastattelut on tehty ja analysoitu mahdollisimman syvällisesti. Olen nauhoittanut kaikki haastattelut ja kirjoittanut ne tarkasti sanasanaiseen tekstimuotoon. Analyysin olen suorittanut hyödyntäen Gergenin ja Gergenin (1988) narratiivista menetelmää, minkä vuoksi kaikki muutostarinat ovat vertailukelpoisia keskenään.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2005, 217). Tämän tutkimuksen eteneminen on raportoitu erittäin läpinäkyvästi. Tutkijan pitää laadullisessa tutkimuksessa myös kertoa, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustuvat. Lukijaa auttavat suorat haastatteluotteet. (Hirsjärvi ym. 2005, 218.) Olen tutkimuksessani käyttänyt paljon suoria lainauksia

haastateltaviltani, jotta myös tutkimukseni lukija tietää mihin olen päätelmäni perustanut. Nämä seikat parantavat tutkimukseni luotettavuutta. Tutkimuksen lukija pystyy ymmärtämään, millä tavoilla olen päätenyt tekemiini johtopäätöksiin.

Yksi luotettavuuden kriteeri on vahvistuvuus. Se tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Päätelmien yhteydessä luvussa 5.2 viitataan lukuisiin aiempiin tutkimuksiin ja suhteutetaan tämän tutkimuksen tulokset niihin. Tämä edistää tutkimukseni vahvistuvuutta suhteessa aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen.

Tutkimuksessani olen saanut selville vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin ja kytkenyt tulokseni aiempaan tutkimukseen. Olen perustellut tulokseni ja päätelmäni kattavasti.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää muutamia mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Koska tässä tutkimuksessa rajauduttiin pääosin henkilöstöön, tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan henkilöstön näkemysten lisäksi myös apteekkarien näkemyksiä. Tällaisen tutkimuksen avulla saataisiin laajempi kuva siitä, miten henkilöstön ja apteekkarien näkemykset kehityshankkeiden onnistumisesta ja kehityshankkeen vaikutuksista työhyvinvointiin mahdollisesti eroavat.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on tarkoituksellisesti rajattu apteekkien henkilöstöön, mutta on oletettavaa, että apteekkarien näkökulman mukaan ottamisella näkemyksistä saattaisi löytyä mielenkiintoisia ristiriitoja. Niiden avulla olisi todennäköisesti mahdollista selittää sitä, miksi jokin kehityshanke onnistuu ja jokin toinen ei.

Täytyy muistaa, että tässä tutkimuksessa on haastateltu henkilöstöä vain kolmesta apteekista, kun tutkimuksen kohteena olleeseen kehittämishankkeeseen osallistui yksitoista apteekkia. Laajentamalla tutkimuksen kohteena olevien apteekkien, ja siis samalla haastateltujen henkilöiden määrää, tutkimusta voisi lisätä koskemaan paremmin koko hanketta. Kuitenkin tämä tutkimus toi esille mielenkiintoisia näytteitä muutoksen kokemisesta.

Apteekit ovat vain yksi toimiala, ja toimialan erityispiirteet luonnollisesti vaikuttavat siihen, miten henkilöstö on kokenut kehityshankkeen vaikutukset. Voisikin olla tarpeellista laajentaa vastaava tutkimus käsittämään myös muilla aloilla kuin apteekeissa tehtyjä kehityshankkeita. Näin voitaisiin saada



paremmin tietoa kehityshankkeista yleensä, ei pelkästään apteekkialan kehityshankkeista.

Henkilöstö antaa tietyn tyyppisiä merkityksiä organisaatiomuutokselle. Organisaatioiden johto todennäköisesti antaa muutokselle erilaisia merkityksiä. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, millaiset narratiivit muodostuvat hallitseviksi tarinoiksi organisaatiossa – yksilöiden tarinoiden sijasta voisi siis tutkia organisatorisia tarinoita. Tätä voisi tutkia esimerkiksi etnografisin menetelmin. Tutkija seuraisi ja kuuntelisi organisaation arjessa tarinoita. Näin saataisiin selville mitkä tarinat muodostuvat hallitseviksi. Tällä tavalla siis tutkittaisiin organisatorisia tarinoita, ei pelkästään tarinoita henkilöstön tai johdon näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Almaraz, J. 1994. Quality Management and the Process of Change. *Journal of Organizational Change Management* 7 (2), 6–14
- Aro, A. 2007. Uudistuva organisaatio teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C. & Hartog, D. D. 2010. *Work Psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Autio, H-L., Leinonen, M., Nikkanen, R., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Syrjä, S. & Uosukainen, K. 2010. Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla. *Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja* 3/2010.
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2010. *Organizational Behaviour*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Carnall, C. A. 2007. *Managing Change in Organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Czarniawska, B. & Sevon, G. 1996. *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: Sage teoksessa Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books teoksessa Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 1, 42–58.
- Ekonen, M. 2007. *Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Elo, A-L. 2007. Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Prima.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Elo, A-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. 2006. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 20 (3), 173-189.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies* teoksessa Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Gabriel, Y. 2004. *Narratives, Stories and Texts* teoksessa Darid, G., Hardy, C., Oswick C. & Putnam, L. 2004. *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Lontoo: Sage.
- Gabriel, Y. & Griffiths, D. S. 2004. *Stories in Organizational Research* teoksessa Cassell, C. & Simon, G. *Essential Guide to Qualitative Method in Organizational Research*. Lontoo: Sage.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. 1991. Work Stress and Employee Health. *Journal of Management* 17 (2), 235-271.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. M. 1988. Narrative and the Self as Relationship. *Advances in Experimental Social Psychology* 21, 17-56.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 68, 165-174.
- Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 1, 42-58.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen, tutkimusraportti* 27.
- Hatch, J. A. & Wisniewski, R. 1995. *Life History and Narrative*. Lontoo, Washington D.C.: The Falmer Press.
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti - Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4, 47-58.
- Heikkinen, H. L. T. 2002. Whatever is narrative research? teoksessa Huttunen, R., Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. 2002. *Narrative Research - Voices of Teachers and Philosophers*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Helminen, S. 2008. Kokonaisvaltaista hyvinvointia kuin apteekin hyllyltä. Artikkelit Tekesin verkkosivuilla. <http://www.tekes.fi/fi/community/>

- Asiakkaiden%20tuloksia/403/Asiakkaiden%20tuloksia/647?name=Kokonaisvaltaista+hyvinvointia+kuin+apteekin+hyllylta. (Viitattu 8.11.2009.)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. 1990. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. The Social psychology of Organizations 2ed. New York: Wiley.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Hätinä M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kivimäki, R., Karttunen, A., Yrjänheikki, L. & Hintikka, S. 2006. Hyvinvointia sairaalatyöhön, terveydenhuollon kehittämishanke 2004–2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:69. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kompier, M. & Cooper, C. 1999. Preventing Stress, Improving Productivity – European case studies in the workplace. London; New York: Routledge.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätutkimusta ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, P. 2007. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Leiter, M. & Maslach, C. 2000. Preventing burnout and building engagement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Lindström, K. 1995. Työyhteisön kehittäminen teoksessa Martikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. 1995. Hyvä työkyky: työkyvyn

- ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos: Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulu: Oulun yliopisto.
- Marshak, R. J. & Grant, D. 2008. Organizational Discourse and New Organization Development Practises. *British Journal of Management* 19, 7–19.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52 (1), 397–422.
- Mintzberg, H. & Westley, F. 1992. Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal* 13, 39–59.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. 2000. Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 12 (2), 66–74.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2), 77–97.
- Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (4), 382–390.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY Pro.
- Porras, J. I. & Silvers R. C. 1991. Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology* 42, 51–78.
- Propp, V. 1968. Morphology of the folktale. Texas: University of Texas Press.
- Rimmon-Kenan, S. 1983. Narrative fiction: Contemporary poetics. Lontoo: Methuen.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. 1997. Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive* 11 (1), 48–59.
- Saastamoinen, M. 1999. Narratiivinen sosiaalipsykologia - teoriaa ja menetelmiä teoksessa Eskola, J. 1999. Hegelistä Harréen, narratiivista Nudistiin. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Schabracq, M. J. 2003. Organisational Culture, Stress and Change teoksessa Schabracq, M. J., Winnburst, J. A. M. & Cooper C. L. 2003. *The Handbook of Work & Health Psychology*. Chichester: Wiley.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 1996. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systemic Practise and Action Research* 9 (1), 27–47.
- Sköldbberg, K. 1994. Tales of Change: Public Administration Reform and Narrative Mode. *Organization Science* 5 (2), 219–238.
- Sonnentag, S. & Frese, M. 2003. Stress in Organizations teoksessa Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. *Comprehensive Handbook of Psychology*. Vol. 12, 453–491. New York: Wiley.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Syrjälä, J. 2006. Valoon piirrettyjä kuvia - Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus. *Tiedepolitiikka* 4 (26), 43–50.
- Todnem, R. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369–380.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. 2005. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykkinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. *Työ ja ihminen* 19, 91–106.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. *Työ murroksessa*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.
- Worley, C. G. & Feyerherm, A. E. 2003. Reflections on the Future of Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39, 97–115.