

ORGANISAATIO MUUTOKSESSA
Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon
kokemuksia muutosprosessista

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä: Hanna-Mari Partanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna-Mari Partanen	
Työn nimi Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) Toukokuu 2016	Sivumäärä 84 + 1
Tiivistelmä - Abstract Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia erään kansainvälisen konsernin Suomen yksikön toiminto-osaston rakenteellista muutosta ja sen vaikutuksia. Mielenkiinnon kohteena tutkimuksessa on ollut kuulla ihmisiä heidän kokemuksistaan muutoksessa. Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilökuntaa. Työntekijätaso sekä keskijohto haastateltiin ryhmähaastatteluin ja ylin johto yksilöhaastatteluin. Yhteensä ryhmähaastatteluihin osallistui 37 henkilöä, joista 26 työntekijäpuolen haastatteluihin ja 11 keskijohdon haastatteluihin. Yksilöhaastatteluja oli kolme kappaletta. Haastateltavat kokivat, että muutoksen toteutuksessa olisi ollut parantamisen varaa niin suunnitelmallisuuden, tiedottamisen, osallistamisen kuin tuenkin kannalta. Muutoksesta tiedottaminen oli haastateltavien mielestä hoidettu puutteellisesti. Työntekijäpuolen ja keskijohdon haastateltavat olisivat toivoneet osallistavampaa otetta muutoksen toteuttamisessa. Tukea muutokseen olisivat kaivanneet erityisesti keskijohdon haastateltavat. Ihmisten suhtautumisessa muutokseen oli selkeimmin eroja työntekijäpuolen haastateltavien keskuudessa. Osa ajatteli muutoksen olleen välttämätön, osa taas ei nähnyt muutoksen tarpeellisuutta ja osa ymmärsi kyllä muutoksen tarpeellisuuden, mutta ei ollut vakuuttunut muutoksen toteuttamistavasta. Keskijohto ja ylin johto taas näkivät muutoksen välttämättömänä. Muutoksen mahdollisuuksina nähtiin joustavuuden lisääntyminen, toimintatapojen ja tuotteiden yhtenäistyminen, yhteistyön parantuminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen, uuden oppiminen ja kilpailukyvyyn parantuminen. Uhkina tai haasteina taas nähtiin muutoksen aiheuttama epävarmuustila, mahdolliset resurssien karsimiset, liian raskas rakenne, organisaatiokulttuurin muutokset, aikaerojen tuomat haasteet ja uudenlainen kilpailuasetelma. Toiveina ja parannusehdotuksina haastateltavat mainitsivat muutoksen läpinäkyvyyden parantamisen, lopputuloksen selkeämmän visioinnin, muutosviestinnän avoimuuden ja aikataulujen pitämisen, ihmisten paremman osallistamisen, tiimiytymisen tukemisen, muutoksen lopputuleman hahmottelun, esimiesten aktiivisemmän roolin, budjetin muutoksen toteuttamiseen ja uusiin työtehtäviin sujuvamman siirtymisen.	
Asiasanat Organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, sensemaking	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN.....	9
2.1	Organisaatiomuutoksesta	9
2.2	Muutoksen johtaminen	10
2.2.1	Muutoksen johtamisen haaste: moni muutosprosessi epäonnistuu.....	11
2.2.2	Tavoitteena onnistunut muutos	13
2.3	Muutoksen eteneminen: muutosmallit.....	17
2.3.1	Lewinin muutosmalli.....	18
2.3.2	Kotterin muutosmalli.....	19
2.3.3	Burnesin muutosmalli	21
2.3.4	Muutosmallien synteesi.....	23
3	MUUTOS, ORGANISAATIO JA IHMINEN	25
3.1	Sensemaking ja sensegiving muutoksessa	25
3.2	Muutoksen vaikutukset organisaatioon ja yksilöön.....	27
3.2.1	Muutosvastarinta	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
4.1	Tutkimustehtävä	33
4.2	Tutkimuksen eteneminen	33
4.3	Tutkimusmenetelmä ja analyysi	34
4.4	Tutkimuksen eettiset kysymykset	37
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	38
5	TUTKIMUSTULOKSET	42
5.1	Muutoksen toteuttaminen ja johtaminen.....	42
5.1.1	Muutos käytännössä	42
5.1.2	Tiedottaminen.....	44
5.1.3	Osallistuminen.....	48
5.1.4	Tuki.....	51
5.1.5	Kokonaisuuden johtaminen.....	55
5.2	Muutoksen vaikutukset käytännön työhön	56
5.3	Muutokseen suhtautuminen	58
5.4	Muutoksen mahdollisuudet ja haasteet	61
5.4.1	Mahdollisuudet	61
5.4.2	Haasteet	63
5.5	Henkilöstön terveiset ja toiveet organisaatiolle muutokseen liittyen	66
5.6	Haastateltavien muutospuhe	70

6 POHDINTA.....	73
LÄHTEET	80
LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on nykypäivänä hyvin haastava. Organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen keskellä. (Holbeche 2006, ix.) Usein sanotaankin, että muutos on ainoa pysyvä asia organisaatioiden toiminnassa (Armstrong 2009, 167).

Yritykset ovat useiden haasteiden edessä. Globalisaatio muuttaa maailmaa, teknologian kehitys luo mahdollisuuksia mutta myös haasteita toiminnalle ja epävakaa taloustilanne luo paineita yrityksille. (Holbeche 2006, ix.) Yritysten täytyy kyetä reagoimaan globaalisuuden haasteisiin ja samalla pyrkiä pitämään markkinapaikkansa kotimaisilla markkinoilla (Edmonds 2011, 349). Organisaatiot toimivat yhä kansainvälisemmin ja henkilöstön monimuotoisuus on lisääntynyt (Lämsä & Päivike 2013, 30). Haasteita tuottavat myös kansainvälistyvä kilpailu sekä asiakkaiden kasvava tietoisuus ja vaatimustaso. Asiakkaat osaavat vaatia laatua mutta myös kilpailukykyisiä hintoja. Tämän lisäksi innovatiivisuus on nykypäivän tuotteissa ja palveluissa suuressa roolissa. (Holbeche 2006, 3.) Ilman uusia innovaatioita kehitys pysähtyy. Mitä muuttuvammassa organisaatioympäristössä eletään, sitä enemmän tarvitaan innovaatioita toiminnan eteenpäin viemiseksi. Innovaatiot tarvitsevat kuitenkin muutosta tukevan organisaatiokulttuurin, jossa tietoa jaetaan ja opitaan jatkuvasti uutta. (Lämsä & Päivike 2013, 35.)

Nykyajan muutoksiin on yhä vaikeampi varautua, vaikka muutosten ennakointi olisi hyvin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Ennakointi on haastavaa, mutta yrityksiltä vaaditaan silti hyvinkin nopeaa muutoksiin reagoimista. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9.) Yritysten täytyy tehdä kaikkensa pysyäksään muutoksessa mukana. Paikalleen jääminen ja vanhoihin toimintatapoihin jumiutuminen ei ole vaihtoehto. (Holbeche 2006, 3-4.) Muutosten tekeminen on siis välttämätöntä toiminnan jatkumiseksi (Edmonds 2011, 349). Jos yritys ei kykene tarvittavan nopeisiin muutoksiin, se jää muiden yritysten jalkoihin kilpailussa (Holbeche 2006, ix, 4). Pahimmassa tapauksessa yritys, joka ei ole valmistautunut näihin haasteisiin, voi menettää markkinapaikkansa alalla (Armstrong 2009, 167). Kilpailussa mukana pysyminen vaatii askeleen edellä olemista muista. Yritysten täytyy uudistua ja päivittää jatkuvasti tuotteitaan, palveluitaan, prosessejaan ja toimintatapojaan. (Holbeche 2006, ix, 4.) Yritysten täytyy myös pyrkiä vähentämään kustannuksiaan sekä löytämään kasvun ja tuottavuuden mahdollisuuksia (Kotter 1996, 3).

Jotta yritys kykenee suoriutumaan näistä muuttuvan toimintaympäristön haasteista ja oppimaan jatkuvasti uutta, tarvitaan tehokasta muutoksen johtamista (Holbeche 2006, ix, 3-4). Muutoksen johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä muutos vie aina oman aikansa. Muutos vakiintuu yleensä vasta pidemmän ajan kuluessa, joskus vakiintuminen kestää jopa vuosia. (Edmonds 2011, 349.)

Muutosten keskellä yritysten menestystekijänä korostuu ihmisten kyky joustaa, olla luova ja samalla oppia nopeasti. Näitä taitoja tarvitaan, kun työn

sisällöstä tulee entistä tietointensiivisempää. Myös vuorovaikutus- ja tunnetaitoja tarvitaan yhä enemmän työelämässä. Tämä kaikki vaatii myös uudenlaista johtamista. Nykypäivän hyvin koulutettuja ja osaavia työntekijöitä ei johdeta käskevällä otteella, vaan tärkeä osuus on motivoinnilla. (Lämsä & Päivike 2013, 29.)

Muutoksen kokijat eivät ole vain muutoksen vastaanottajia. He ovat aktiivisia muutoksen osallisia, jotka pyrkivät ymmärtämään ja merkityksellistämään tapahtuvaa tai tapahtunutta muutosta ja sen vaikutuksia. Tätä kutsutaan sensemakingiksi. Ihmisten sensemakingin roolia on tärkeää ymmärtää muutoksen toteuttamisessa, sillä se vaikuttaa ihmisten muutokseen suhtautumiseen. (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma 2006, 203.)

Organisaatioita ja niiden muutoksia on tutkittu kautta aikojen jo esimerdneista ajoista lähtien. Muun muassa Frederick Taylorin tutkimukset ja sitä kautta syntyneet liikkeenjohdolliset ajatukset organisaation tehokkaasta toiminnasta ovat vaikuttaneet organisaatiomuutosten nykyiseenkin tutkimukseen. Hawthorne koulukunnan tutkimukset ovat tuoneet muutoksen tutkimukseen sosiologista ja psykologista näkökulmaa. Myös organisaation kehittämisen suuntaus, eli OD, on ollut merkittävä muutosprosessien tutkimuksessa. OD painottaa ja soveltaa käyttäytymistieteellistä ja sosiaalipsykologista näkökulmaa organisaatioiden muutoksessa ja kehittämisessä. Nykypäivän organisaatiomuutosten tutkimukset yhdistelevät erilaisia suuntauksia ja näkökulmia. (Nyholm 2008, 56-57.) Organisaatiomuutoksista on tullut yleisempiä viime vuosikymmeninä. Muutoksia on tapahtunut organisaatioissa yhä enemmän 1980-luvulta alkaen. (Mauno & Virolainen 1996, 2.) Yritykset ovat tehneet organisaatiomuutoksia aina, mutta nykypäiväisiä organisaatiomuutoksia ei silti ole tutkittu kovin pitkään (Nyholm 2008, 56).

Maunon ja Virolaisen (1996, 2) mukaan organisaatiomuutosten tutkimuksessa ei ole keskitytty tarpeeksi ihmisten kokemuksiin muutoksesta eikä muutoksen yksilöllisiin vaikutuksiin. Muutoksen johtaminen yliopistouudistuksessa aiheesta väitöskirjan tehneen Juppon mukaan muutoksiin kohdistuvat tutkimukset keskittyvät usein muutosvastarintaan, muutoksen ongelmakohtiin, muutosviestintään tai henkilöstön rooliin muutoksessa (Juppo 2011, 28). Tutkimukset pyrkivät usein pureutumaan siihen, miten muutos saadaan aikaan tai miten prosessia pitäisi johtaa (Mauno & Virolainen 1996, 2; Juppo 2011, 28). Muutosaiheisen väitöskirjan ”Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana” tehneen Nyholmin (2008) mukaan erityisesti subjektiivista yksilönäkökulmaa organisaatioiden muutoksissa on tutkittu suhteellisen vähän ja viime aikaiset väitöskirjatkin organisaation muutoksiin liittyen jättävät usein yksilöiden kokemukset liian vähälle huomiolle. Nyholm (2008) kirjoittaa, että niissä tapauksissa kun yksilönäkökulmaa on tarkasteltu tutkimuksissa, on se usein tarkoittanut esimiestason näkökulmaa jättäen työntekijätason kokemusten tarkastelun vähäiseksi. Aiempien tutkimusten mukaan muutoksen kokeminen on kuitenkin hyvin pitkälti yksilöllistä ja siihen vaikuttavat muun muassa ihmisten ominaisuudet ja heidän omaksumansa asenteet. (Nyholm 2008, 63-66.) Tämän takia muutoksen tutkiminen juuri yksilöiden kokemusten kautta on perusteltua. Myöskään työntekijänäkökulmaa ei pidä unohtaa esimiesnäkökulman rinnalla.

Tutkimuksissa ollaankin harvoin oltu kiinnostuneita eri ryhmien jäsenten muutoskokemuksista. Eri ryhmien jäsenten näkemykset muutoksesta ja muutoksen vaikutuksista on tutkimuksissa jätetty liian vähälle huomiolle. Organisaatioissa on muutoksessa kolme tärkeää ryhmää, jotka tulisi ottaa huomioon. Ne ovat muutoksen suunnittelijat ylimmässä johdossa, muutoksen johtajat ja eteenpäin viejät keskijohdossa ja muutoksen vastaanottajat työntekijätasolla. (Jones, Watson, Hobman, Bordia, Gallois & Callan 2008, 296-297.)

Jupon ja Nyhomin väitöskirjojen lisäksi yksilönäkökulmaa muutoksessa on tutkinut väitöskirjassaan Mattila. Hän on tutkinut sitä, miksi ihmiset kannattavat tai vastustavat muutosta ja miten ihmiset ovat kokeneet toimijuutensa muutosprosessissa. (ks. Mattila 2006.) Myös Juuti, Rannikko ja Saarikoski ovat vuoden 2004 tutkimuksessaan tutkineet organisaatiomuutoksia eri henkilöstöryhmien kokemana (ks. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004). Mauno ja Virolainen taas tutkivat henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksessa jo vuonna 1996 (ks. Mauno & Virolainen 1996). Kansainvälisiä tuoreita tutkimuksia, jotka pureutuisivat juuri yksilöiden kokemuksiin muutoksesta ja muutosprosessista on vaikeampi löytää. Aihetta sivuavia tutkimuksia löytyy paremmin.

Tämän pro gradu tutkimuksen kohteena on kansainvälisen konsernin Suomessa toimivan yksikön tietty toiminto-osasto, jossa on tapahtunut reilu puoli vuotta ennen tämän pro gradu tutkimuksen aloitusta rakenteellinen muutos globaalimpaan suuntaan. Konsernin pääkonttori ja ylin johto sijaitsevat muualla kuin Suomessa. Muutoksella tulee olemaan oleellisia käytännön vaikutuksia yrityksen käytännön toimintaan. Muutos on vaikuttanut laajasti koko organisaatioon. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää, miten tutkittavan yrityksen toiminto-osaston työntekijät, keskijohto ja ylin johto ovat kokeneet tämän muutoksen ja sen johtamisen. Ylin johto tässä tutkimuksessa tarkoittaa Suomen yksikön ylintä johtoa, ei koko konsernin ylintä johtoa. Pro gradu tutkielmassa pyritään saamaan eri ryhmien eli organisaation eri tasojen jäsenten muutoskokemuksia ja niiden mahdollisia eroavaisuuksia kuululle. Huomio kohdistetaan yksilöiden kokemuksiin ja näkökulmiin muutoksesta ja sen toteutuksesta. Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista yritykselle itselleen johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Tätä kautta tutkimus on tarpeellinen ensisijaisesti kyseiselle yritykselle. Tutkimustulokset ovat silti yleistettävissä ilmiöiden tasolla myös muihin organisaatioihin.

Muutoksen johtamisesta on toki tehty paljon tutkimusta ja pro gradu tutkielmia jo ennen tätä tutkielmaa. Uskon kuitenkin, että tutkimuksen kohteena oleva yritys tuo itsessään aina jotakin uutta ja ainutlaatuista muutoksen johtamisen tutkimukseen. Erilaisissa yrityksissä painottuvat eri muutoksen johtamisen teemat ja arvostukset. Mielestäni nykyisessä muuttuvassa maailmassa tarvitaan muutoksen ja muutoksen johtamisen tutkimusta enemmän kuin koskaan.

Tutkielma etenee johdantokappaleen jälkeen teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun. Siinä käsitellään organisaatiomuutosta ja sen johtamista sekä muutoksen etenemistä eri muutosmallien mukaan. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä seuraa muutoksen tarkasteleminen yksilöllisestä sekä organisaation näkökulmasta. Näitä aihealueita peilataan ihmisten merkityksellistä-

misprosessiin ja organisaation merkityksenantoon. Teoreettista viitekehystä seuraa tutkimuksen toteuttamisesta kertova kappale. Siitä raportti etenee tutkimustuloksiin ja lopuksi pohdintaan.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

2.1 Organisaatiomuutoksesta

Muutosta on hyvin haastavaa määritellä, sillä käsite on hyvin väljä ja epätasallinen. Muutoksen käsitteen voidaan ajatella kuitenkin tarkoittavan Vartolan (2006) mukaan ”minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti ja/tai kvalitatiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen riippumatta siitä, onko tämä tilan muutos edistymistä tai taantumista, positiivista tai negatiivista.” (Vartola 2006, 53.) Muutos on jonkin asian tai tilan muutosta toisenlaiseen tavoiteltuun visioon. Yleensä muutoksen tavoitteena on saavuttaa entistä toimivampi tila tai tilanne, rakenne ja toimintatapa. (Juppo 2011, 5; Nelson 2003, 18.) Organisaatiomuutos nähdäänkin yleensä tavoitteellisena ja tietoisesti johdettuna prosessina (Juppo 2011, 30).

Cawsey, Deszca ja Ingols (2012, 2) määrittelevät organisaatiomuutoksen organisaation eri komponenttien suunnitelmallisena muuttamisena tavoitteena saada organisaatio toimimaan tehokkaammin. Komponenteilla tässä tarkoitetaan visiota ja tavoitteita, organisaation strategiaa, rakenteellisia tekijöitä, toimintatapoja ja prosesseja, käytössä olevaa teknologiaa ja organisaation henkilöstöä. Muutoksella haetaan hyötyä ja arvoa ihmisille itselleen: organisaation henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Muutosten aiheuttajat voidaan jakaa organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät liittyvät organisaation toimintaympäristön ulkoisiin muutoksiin, kuten muun muassa kansainvälistymiseen ja muuttoliikkeeseen. Organisaation sisäiset muutoksen aiheuttajat taas liittyvät sosiokulttuurisiin, teknisiin ja poliittisiin tekijöihin, jotka muodostavat yhdessä organisaation toiminnan. Tällaisia sisäisiä muutoksia voivat olla muun muassa muutokset organisaatorakenteissa, johdossa tai teknologiassa. (Lämsä & Päivike 2013, 28.) Oakland ja Tanner (2007, 5) ovat tutkimuksessaan luokitelleet tutkimustuloksensa perusteella ulkoisia ja sisäisiä organisaation muutostekijöitä. Ulkoisia muutostekijöitä tutkimuksen mukaan ovat asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimukset, sääntelyyn liittyvät vaatimukset, markkinoiden kilpailutilanne sekä osakkeenomistajat. Sisäisiä tekijöitä taas ovat halu parantaa tuloksellisuutta, tarve tarjota yhä parempia tuotteita ja palveluita sekä pyrkimys kehittää ja parantaa prosesseja. Edmons (2011, 350) taas on jakanut muutoksen aiheuttajat laki- ja sääntömuutoksiin, fuusioihin ja yrityskauppoihin, globaalistuviin markkinoihin, organisaation rakennemuutoksiin, erkanemis-strategioihin (exit strategy), uusien toimintatapojen ja prosessien käyttöönottoon sekä strategiaan uudelleen organisoitumisiin.

Armstrong (2009) on esitellyt kirjassaan erilaisia muutostyyppisiä. Hän on jakanut kirjassaan muutostyyppit seitsemään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat inkrementaalinen muutos, transformationaalinen muutos, strateginen muutos, organisationaalinen muutos, toimintatapoja ja prosesseja koskeva muutos, kult-

tuurinen muutos sekä behavioraalinen muutos. Inkrementiaalinen muutos tarkoittaa asteittaista muutosta aiemmasta uuteen toimintatapaan. Muutos tapahtuu askel askeleelta, vähän kerrallaan. Erilaisia toimintatapoja ja innovaatioita testataan ja ihmiset saavat totutella muutokseen pikku hiljaa. Inkrementaalinen muutos tarkoittaa myös jatkuvaa pyrkimystä parantaa toimintatapoja. Transformationaalisen muutoksen avulla taas pyritään varmistamaan organisaation kehityskyky ja dynaamisuus muuttuvassa toimintakentässä. Transformationaalinen muutos voi muuttaa suurestikin yritystä, sen toimintatapaa ja visiota. Yleensä tällaista muutosta tarvitaan, kun toimintaympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat. Strateginen muutos on Armstrongin (2009) mukaan tulevaisuuteen katsovaa muutosta organisaation visiossa ja strategisissa valinnoissa. Näin ollen strateginen muutos on pitkän ajan suunnitelma yrityksen menestymiseksi. Strateginen muutos tähtää vahvasti kilpailukyvyn parantamiseen markkinoilla. Organisaationaalilla muutoksella Armstrong (2009) tarkoittaa organisaation rakenteeseen ja toimintaan liittyvää muutosta. Tarve organisaationaalille muutokselle voi nousta, jos rakenteet eivät enää toimi, kuten kilpailu vaatii. Tällöin joudutaan miettimään koko organisaation rakenteita uusiksi: millainen rakenne palvelee parhaiten organisaation toimintaa ja menestystä ja miten organisaatio parhaimmillaan toimisi. Muutokset systeemeissä ja prosesseissa koskevat käytännön työtä. Niillä on vaikutusta työjärjestelyihin ja työkäytänteisiin. Muutoksia systeemeissä ja prosesseissa syntyy, kun työmenetelmät tai teknologia muuttuvat. Tällaisilla muutoksilla on suuria vaikutuksia ihmisten päivittäiseen työhön ja siihen miten heidän oletetaan työnsä hoitavan. Kulttuurinen muutos taas vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation arvoja, käyttäytymistapoja ja normeja. Siihen liittyy myös uskomuksia ja oletuksia siitä, miten tietty asia toimii tai tulee tehdä. Organisaation kulttuuri vaikuttaa suuresti ihmisten identiteettiin, siihen miten he näkevät itsensä. Se vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tunteeseen ja sitoutumiseen. Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan yhteys myös organisaation tuloksellisuuteen. Kulttuurinen muutos on yleensä haastava, sillä kulttuuria on vaikea muuttaa. Viimeinen Armstrongin (2009) muutostyyppi on behavioraalinen muutos. Behavioraalisen muutoksen tarkoituksena on ihmisten käytöksen muokkaaminen. Sen avulla pyritään muuttamaan ihmisten tapaa tehdä työtään paremmin ja tehokkaammin. Korkean tuloksellisuuden tavoittelu ja ydinarvojen noudattaminen ovat organisaatioille elintärkeitä asioita, joita työntekijöidenkin halutaan vaalivan. (Armstrong 2009, 167-172.)

2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisessa on kyse dynaamisesta prosessista, jossa organisaatio pyritään siirtämään aiemmasta uuteen malliin tai toimintatapaan. Tässä prosessissa organisaatiota muokataan ja muutetaan uuden tilanteen vaatimuksiin sopivammaksi. Muutoksen johtamisessa muodostetaan kokonaiskuva tilanteesta ja pyritään ennakoimaan tulevia haasteita. Vision ja tavoitteiden luominen on

tärkeää. Muutoksen johtamisen avulla muutosprosessi pyritään toteuttamaan hallitusti ja juurruttamaan tämän jälkeen muutettu tila organisaatioon. Onnistuessaan muutoksen johtaminen pienentää muutoksen kustannuksia, lisää yrityksen tuottavuutta ja pitää yllä henkilöstön hyvinvointia. (Juppo 2011, 5-7.)

Rauramo (2012) on jakanut muutosjohtamisen kolmeen eri vaiheeseen: muutokseen valmistautumiseen, muutoksen ajan tukitoimiin ja muutoksen arviointiin ja seurantaan. Valmistautuminen on muutoksen aikatauluttamista ja seurausten ennakoimista. Muutokseen valmistautumisvaiheessa on suunnitelmien teon ohella tärkeää miettiä muutoksen vaikutuksia ihmisiin ja heidän työhyvinvointiinsa. Näin ollen muutokseen valmistautumiseen kuuluu olennaisena osana myös tukitoimien suunnittelu ja resursointi muutoksen ajalle. Työsuojelun ja työterveyshuollon palvelut ja asiantuntemus ovat yleensä hyödyksi muutosprosessissa. Myös muutosviestintä tulee olla suunniteltuna jo valmistautumisvaiheessa. Itse muutosvaiheen jälkeen on tärkeää arvioida muutoksen tavoitteiden toteutumisen lisäksi koko prosessia ja sen onnistumista. Arviointiin kuuluu oleellisena osana se, miten ihmiset ovat sopeutuneet muutoksen tuomaan uuteen tilanteeseen. (Rauramo 2012, 95-96.)

Mattila (2007) taas jakaa muutosjohtamisen tehtävät neljään vaiheeseen, jotka ovat: perustan luominen, käynnistystoimenpiteet, muutoksen hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Perustan luomisella tarkoitetaan muutoksen kokonaisuuden miettimistä tarpeineen, tavoitteineen ja riskeineen. Käynnistystoimien tulisi olla ripeitä, jotta saadaan varmistettua muutoksen sujuva liikkeellelähtö. Hallitulla etenemisellä viitataan muutoksen toteuttamisen aikana tapahtuvaan johtamiseen, johon kuuluu korjaavia toimenpiteitä ja onnistumisista oppimista. Viimeinen tehtävä on muutoksen vakiinnuttaminen, jossa muutoksen tuloksia hyödynnetään ja uusia toimivia malleja laajennetaan uusiin kohteisiin. (Mattila 2007, 131-193.)

2.2.1 Muutoksen johtamisen haaste: moni muutosprosessi epäonnistuu

Vaikka muutoksia toteutetaan organisaatioissa nykypäivänä enemmän kuin koskaan, on muutoksilla suuri todennäköisyys epäonnistua. Muutosprosessien onnistumisprosentit ovat yleisesti huonot. Holbechen (2006) mukaan seitsemän kymmenestä toteutetusta muutoksesta ei saavuta sille asetettuja tavoitteita lopputuloksen osalta. (Holbeche 2006, 6.) Myös Isern ja Pung (2007) kirjoittavat artikkelissaan lukuisten tutkimusten osoittavan, että muutosprosessissa on haastavaa saavuttaa toivottuja tuloksia. McKinsey Quartelyn vuonna 2006 toteutetussa kyselyssä selvisi, että vain 38 prosenttia vastaajista ajatteli viimeksi kokeensa muutosprosessin vaikuttaneen täysin onnistuneesti tai edes suurimmaksi osaksi onnistuneesti yrityksen suorituskykyyn ja tehokkuuteen. (Isern & Pung 2007, 1.)

Isern ja Pung (2007) ovat tutkineet mitkä tekijät aiheuttavat muutosprosessissa epäonnistumista. Joissakin tapauksissa muutosaloitteilta puuttuu resursseja, muutosaloitteiden mittakaavaa ei ymmärretä kunnolla tai aloitteet eivät saa aikaan ihmisissä tarpeeksi motivaatiota ja kunnianhimoa aloitteen toteuttamiseksi. Joskus taas muutosprosessi ja sen tavoitteet on suunniteltu hy-

vin, mutta tarvittava tuki puuttuu muutosprosessin etenemiseksi ja pitkäaikaisen hyötyjen saavuttamiseksi. (Isern & Pung 2007, 1.) Oakland ja Tanner (2007) taas ovat tutkineet käytäntöjä, jotka ovat muutoksen esteenä. Heidän mukaansa muutoksen toteutumista haittaavat kommunikaation puute, ylimmän johdon vähäinen osallistuminen muutokseen sekä muutosvastarintaan ja projektin johtamiseen liittyvät asiat. (Oakland & Tanner 2007, 11.)

Lucey (2008) viittaa Alexanderin vuonna 1985 listaamiin kymmeneen muutoksen toteuttamisen ongelmaan. Alexanderin tutkimuksen mukaan kolme eniten vaikuttavaa muutoksen toteuttamisen ongelmaa olivat muutoksen toteutusajan venyminen pitkäksi, esiin nousseet odottamattomat toteutuksen ongelmat ja toteutuksen koordinoimien puutteet. Seuraavat ongelmat listassa ovat huomion herpaantuminen toteutuksesta muihin asioihin, muutoksen toteuttamisen käytännön kykyjen puute ja henkilöstön kouluttamisen puute. Myös ulkoisen ympäristön yllättävät kontrolloimattomat tekijät vaikuttavat muutokseen. Lisäksi johtajuuden ongelmat ja toteutuksen suunnittelu vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Viimeisenä listassa on toteutuksen seurannan puute. (Lucey 2008, 11.)

Holbechen (2006) mukaan muutosprosessien epäonnistumisen taustalla on usein huonosti toteutettu strateginen suunnittelu. Muutosjohtamisen taitojen puute ja siitä johtuva huono johtaminen johtavat yleensä heikkoihin lopputuloksiin. Tähän liittyy oleellisena osana muutosprosessin heikko toteutus. Jos ihmisillä ei ole tarpeeksi hyvää kuvaa siitä, miksi muutos tehdään, se ennakoii huonoja tuloksia. Epäselvyyksistä johtuva hämmennys aiheuttaa ihmisissä motivaation ja suorituskyvyn laskua. (Holbeche 2006, 6-9.)

Isernin ja Pungin (2007) mukaan muutosprosessissa saattaa olla puutteita selkeän ja innostavan muutosvision rakentamisessa ja sen viestimisessä muille. Jos muutosvisio ei avaudu henkilöstölle, aiheuttaa se ongelmia. Muutos vaatiikin tietynlaisen muutostarinan rakentamisen henkilöstölle. Visio, tarina ja suunnitellut ideat eivät saa olla vain "tarpeeksi hyviä", vaan niiden pitää olla motivoivia ja saada ihmiset mukaan toimintaan. Muutokset ovat aina vaativia prosesseja ja muutoksen suuruus ja sen tuomat haasteet saattavat lamauttaa toiminnan heti alkuunsa. Muutoksen alussa täytyy kyetä päättämään, mistä muutos aloitetaan ja millä keinoin. Myös muutosvastarinta tulee ottaa huomioon jo muutosprosessin alusta lähtien, sillä negatiivinen energia voi vaikuttaa prosessin onnistumiseen. Negatiivisen energian sijaan muutosprosessin tulisi synnyttää positiivista energiaa. Positiivinen energia on kuitenkin helposti katoavaa, jos ihmiset eivät saa selkeitä ohjeita siitä, miten he voivat itse vaikuttaa muutosprosessiin. Jos muutos ei ole tarpeeksi läpinäkyvä, saattaa ihmisille tulla kuva, että mikään ei ole hienoista johtajien suunnitelmista huolimatta muuttunut. Tällainen kuva ei sitouta ihmisiä muutokseen. Ihmiset tarvitsevatkin muutoksessa roolimalleja, jotka pystyvät viestimään muutoksen tavoitteet ja vision selkeästi ja heille mielekkäällä ja merkityksellisellä tavalla. (Isern & Pung 2007, 1-9.)

Myös Kotter (1996) on pureutunut muutosprosessien epäonnistumisen syihin. Hänen mukaansa muutosprosessit johtavat liian usein pettymyksiin tulosten osalta. Usein on niin, että muutosprosessi on henkilöstölle raskas, mutta

saavutetut parannukset ovat vähäisiä ja muutosprosessi on vienyt paljon resursseja. Kotter (1996) on jakanut muutosprosessissa tehtävät virheet kahdeksaan kohtaan. Hänen mukaansa suurin mahdollinen virhe tapahtuu jo muutosprosessin alussa, jos muutosta aletaan toteuttamaan ennen kuin muutoksen välttämättömyys on saatu perusteltua ja sisäistettyä henkilöstölle. Toinen virhe tapahtuu siinä, jos muutokselle ei saada avainhenkilöiden tukea ja tätä kautta panosta. Usein nämä henkilöt ovat yrityksen ylintä johtoa ja muuta management tasoa. Muutoksen aikaansaamisen haasteita ei kannata aliarvioida, vaan täytyy ymmärtää, että muutoksen eteenpäin viemiseksi tarvitaan vahva tiimi. Kolmas virhe tehdään vision muodostamisessa. Vision tärkeyttä ei pidä aliarvioida. Pelkät suunnitelmat eivät riitä, vaan tarvitaan vahvaa visiota siitä, mihin ollaan menossa. Visioon liittyen neljäntenä karikkona muutoksissa on visiosta viestiminen. Vision tulee olla selkeä ja uskottavasti viestitty. Jos visio on heikko, ihmiset eivät ole valmiita tekemään uhrauksia muutoksen eteen. Vision viestimisessä virheenä voi olla sanojen ja tekojen yhteensopimattomuus. Muutos vaarantuu suuresti, jos johtajat puhuvat tietyllä tavalla ja toimivat aivan eri tavalla. Usein muutosta hankaloittaa se, että muutoksen toteutuksen tiellä on liian isoja raivaamattomia esteitä. Ne voivat olla ihmisten asenteita tai rakenteellisia esteitä. Jos johtajat eivät puutu näihin vallitseviin esteisiin ja tee kaikkeaan niiden poistamiseksi, muutos vaarantuu. Tämä on viides mahdollinen virhe muutoksessa. Kotterin (1996) kuudes ja seitsemäs virhe muutoksen epäonnistumisen syissä ovat lyhyen aikavälin onnistumisten syntymättömyys ja voiton julistaminen liian varhain. Ihmiset tarvitsevat todisteita siitä, että muutos kannattaa. Siksi lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta tulisi aktiivisesti tiedottaa. Voiton julistaminen liian varhain tarkoittaa taas sitä, että todetaan, että parannuksia on tapahtunut ja muutos on siksi onnistunut. Muutosten juurtuminen kestää pitkään ja liian aikainen voiton juhlistaminen saattaa pysäyttää kehityksen. Kahdeksas virhe onkin juuri muutoksen juurruttamisen unohtaminen. Uudet toimintamallit unohdetaan helposti, jos niitä ei pyritä aktiivisesti ja pitkäjänteisistä juurruttamaan organisaation kulttuuriin. (Kotter 1996, 3-16.)

2.2.2 Tavoitteena onnistunut muutos

Onnistunut muutos viittaa sekä muutosprosessin hallittuun ja onnistuneeseen läpivientiin sekä muutoksen lopputuloksiin (Juppo 2011, 6). Holbechen (2006) mukaan onnistunut muutos on hyvin laaja käsite ja muutoksen onnistumista voidaan arvioida useiden seikkojen ja toimijoiden näkökulmasta. Onnistunutta muutosta määritellään usein tulosten perusteella. Muutos voidaan katsoa onnistuneeksi, kun yrityksen suorituskyky nousee muutoksen aikaansaannokseksi. Tärkeänä tekijänä pidetään myös kasvua. Muutos tähtääkin usein kasvuun. Muutos on onnistunut myös, kun asiakkaat kokevat palvelun tai tuotteiden parantuneen muutoksesta johtuen. On myös tärkeää, että asiakkaat saadaan pidettyä tyytyväisinä muutosprosessin aikana, eikä palvelun taso laske. Parhaimmassa tapauksessa organisaation imago paranee muutoksen seurauksena ja organisaatio saavuttaa tätä kautta yhä paremman markkinapaikan. Nykyajan muuttuvassa yritysmaailmassa ei voida kuitenkaan keskittyä pelkästään lyhyen

ajan tuloksiin. Kaiken muutoksen lähteenä on innovatiivisuus ja sen vaaliminen. Innovatiivisuuden ja uusiutumisen kautta organisaatiot saavuttavat uutta tietopääomaa, joka kantaa myös tulevaisuuden haasteissa. (Holbeche 2006, 16-17.)

Onnistuneessa muutoksessa sekä organisaatio itse että henkilöstö muuttuvat. Fisher (2005) muistuttaa, että jotta organisaatiomuutos todella tapahtuu ja myös pysyy, tarvitaan muutosta ihmisissä itsessään. Onkin tärkeää huomioida mitä muutos tarkoittaa ihmisille itselleen. (Fisher 2005, 257.) Myös Branson (2008) painottaa muutosta ihmisissä itsessään. Organisaatiot ovat rakennelmia, jotka koostuvat ihmisistä. Tämän takia muutoksessa täytyisi tavoitella nimenomaan muutosta ihmisissä. Näin ollen organisaation muutos on lopputulos yksittäisten ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muutoksista. Branson painottaa, että muutos ihmisissä itsessään tulisi aina olla ensimmäinen tavoite rakenteiden ja käytänteiden muuttamisen sijasta. (Branson 2008, 392.)

Holbechen (2006) mukaan ei ole yhtä selvää kaavaa onnistuneen muutoksen johtamiselle. Nykypäivän nopeasti muuttuva organisaatioiden ympäristö on haastava maaperä muutoksen etukäteiselle suunnittelulle. Joissakin tapauksissa muutosta voidaan suunnitella ja johtaa, mutta usein muutokset tapahtuvat yllättäen. On kuitenkin tärkeää, että yrityksessä kyetään tunnistamaan muutoksen tarve ja tarttumaan siihen. Yritykset, jotka ovat valmiita kehittymään ja muuttumaan jatkuvasti toimintaympäristön muuttuvissa vaatimuksissa, pärjäävät parhaiten kilpailussa. Täten muutoksen johtamisen tärkein tehtävä on pyrkiä kehittämään organisaatiosta joustava, innovatiivinen ja muutoksiin valmis. (Holbeche 2006, 18-19.)

Onnistunut muutos vaatii Fisherin (2005) mukaan niin menneen, nykyhetken kuin tulevankin huomioimista. Tämä parantaa muutoksen omaksumisen mahdollisuuksia. Menneen huomioiminen mahdollistaa paremmin tunteiden käsittelyn. Kun ihmiset voivat muistella aikaa ennen muutosta, he voivat paremmin puhua tunteistaan ja kokemuksistaan muutokseen liittyen sekä pohdita sen vaikutuksia nykyhetkeen. Tämä mahdollistaa menetyksen käsittelyn ja suremisen sekä tietynlaisen asian "loppuun käsittelyn". Tämä prosessi on tärkeä muutoksen hyväksymisen kannalta. Menneen huomioiminen auttaa muutoksen tarpeen tunnistamisessa ja nykyhetken pohdiskelu tulevan suunnittelussa. Uusia visioita luodaan ja muutosta ohjataan. Nykyhetken rooli on myös informaation keräämistä. On tärkeää saada tietoa ihmisten tuntemuksista ja ajatuksista muutoksen suhteen. Nykyhetkessä siis tehdään visioita tulevasta ja toimintasuunnitelmia vision toteuttamiseksi. Tulevaisuuden huomioiminen lähtee selkeän, koherentin ja ymmärrettävän tulevaisuudenkuvan luomisesta. Vision tulee olla motivoiva mutta myös realistinen ja saavutettavissa oleva. (Fisher 2005, 258-261.)

Edmonds (2011) puhuu tietoisesta lähestymistavasta muutokseen. Hänen mukaansa tietoinen lähestymistapa, eli muutokseen varautuminen ja valmistautuminen, auttaa muutoksen onnistumisessa. Näin ollen suunnittelu on tärkeää aloittaa hyvissä ajoin ennen muutoksen alkua. Kun ihmiset ovat tietoisia ja hyvin varautuneita muutokseen, ovat he myös valmiimpia muutokselle. Tämä helpottaa muutosjohtamista. (Edmonds 2011, 350.) Muutos vaatii siis ihmisten valmistelua tulevaa muutosta varten. Johtajan tulee selvittää mitä tietoa ihmisil-

lä on ja mitä tietoa he vielä tarvitsevat. Muutosprosessi vaatii ihmisten työn seuraamista ja heidän kanssaan yhdessä työskentelyä sekä arviointia ja palautteen antoa. Tämä tarkoittaa jatkuvaa dialogia eri toimijoiden välillä muutoksen aikaansaamiseksi. (Duck 1993, 112.)

Johtajilla tulee olla laaja käsitys muutoksen rationaalisesta strategisesta mutta myös emotionaalisesta puolesta. Muutoksen johtaminen vaatii siis emotionaalista älykkyyttä. Muutoksen johtajuus vaatii kykyä käsitellä ja ratkoa lukuisia konflikteja. Se vaatii asioiden priorisoimista ja vaikeiden päätösten tekemistä. Samalla se vaatii kykyä käsitellä muutoksen yksilöllisiä seurauksia. (Holbeche 2006, 25.) Sanotaankin, että ihmisten johtaminen on tunteiden johtamista (Duck 1993, 113).

Muutoksessa tarvitaan sekä management tyyppistä johtamista että leadership tyyppistä johtamista. Management tyyppisessä johtamisessa keskitytään rakenteisiin ja systeemeihin, kun taas leadership tyyppinen johtaminen keskittyy kehittämiseen ja innovointiin. (Edmonds 2011, 350.) Management johtajuus on suunnittelua, organisointia ja asioiden kontrollointia. Leadership johtajuus taas on strategisointia, visiointia ja organisaatiokulttuurin luomista. Se on ihmisten valtuuttamista, innostamista ja motivointia tavoitteena näyttää tietä muutoksessa. Gillin (2003) mukaan sekä management että leadership tyyppinen johtaminen on tärkeää, koska muutos on sekä organisaation kehittymistä nykytilasta haluttuun tulevaan visioon, mutta myös ongelmanratkaisua tuon kehityksen polulla eteenpäin pääsemiseksi. (Gill 2003, 307-309.)

Gill (2003) painottaa johtamisen eri dimensioiden huomioimisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa. Nämä dimensiot ovat kognitiivinen, spirituaalinen, emotionaalinen ja behavioraalinen dimensio. Kognitiivinen dimensio tarkoittaa tiedon prosessointia, ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Tämä tehokas tiedon käsittely ja ongelmanratkaisu on tarpeellista muutoksessa tarvittavien päätösten tekemisessä. Nämä päätökset synnyttävät tavoitteet ja vision. Spirituaalinen dimensio tarkoittaa merkitysten antamista ihmisille. Voidaankin sanoa, että nykypäivän johtaminen vaatii yhä enenevässä määrin merkitysten synnyttämistä ja tätä kautta arvon löytymistä. Emotionaalinen dimensio taas viittaa tunteisiin. Tehokas johtaminen vaatii itsensä ja toisten ihmisten ymmärtämistä. Tätä kautta johtamisella pystytään reagoimaan tilanteisiin oikealla tavalla. Onnistunut johtaminen vaatii myös itsekontrollia ja hyvää itsetuntoa. Emotionaalisesti lahjakas johtaja kykenee voittamaan toiset ihmiset puolelleen olemalla hyvä tyyppi. Onnistunut johtaminen vaatii myös behavioraalisen dimension huomioimista. Tällä viitataan käyttäytymistaitoihin ja tekemiseen, kuten ihmisten tapaan hoitaa asioita ja reagoida toisten ihmisten tunteisiin. Tämä dimensio kattaa fyysisen käyttäytymisen kuten kirjoittamisen, puhumisen ja toisten ihmisten kuuntelemisen. (Gill 2003, 311-312.)

Elvingin (2005) mukaan onnistuneen muutoksen taustalla on hyvin toteutettu viestintä. Jos viestintä hoidetaan huonosti, aiheuttaa se helposti huhuja ja niiden leviämistä. Huhut vaikuttavat ihmisten ajatuksiin ja voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. Organisaatioviestinnällä on kaksi päämäärää. Ensimmäinen on informoida henkilöstöä organisaation säännöistä ja tehtävistä ja toinen saada aikaan yhteisöllisyyttä. Muutosviestinnässä on tärkeää perustella muutoksen

tarve. On myös tärkeää, että ihmisillä on mahdollista esittää huoliaan muutoksen suhteen. Yhteisöllisyyden tunne tulisi säilyä ennen muutosta, muutoksessa ja sen jälkeen. Yhteisöllisyyden tunne kumpuaa henkilöstön luottamuksesta johtoon. Muutosviestinnän tulisikin siksi olla oikea-aikaista, virheetöntä ja ymmärrettävää. (Elving 2005, 129-133.) Viestinnän tulee olla myös selkeää ja johdonmukaista. Viestejä tulee toistaa paljon, jotta ihmiset sisäistävät tiedon. Uuden tiedon omaksuminen ja ymmärtäminen vie aikaa, joten muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa. Ihmisiä tulee muistuttaa asioista yhä uudestaan ja uudestaan. (Duck 1993, 111.) Suuri organisaatiomuutos aiheuttaa aina muutosvastarintaa, mutta muutosvastarinnan vaikutuksia voidaan vähentää tarjoamalla ihmisille mahdollisuus tuoda avoimesti esille omia vastustavia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Kun muutosvastarinta ajatukset puhutaan julki, on niihin helpompi pyrkiä vaikuttamaan. (Conner 1992, 129.)

Klein (1996) painottaa viestinnän erilaisia tarpeita muutoksen eri vaiheissa. Hänen mukaansa sulattamisvaihe, itse muutosvaihe ja jäädyttämisvaihe vaativat eri tyyppistä viestintää. Sulattamisvaihe vaatii ihmisiä muutokseen valmistavaa viestintää ja perusteluja muutoksen oikeutukselle. Tietoa tulee antaa siitä, mitä muutos tarkoittaa eli mitä tulee tapahtumaan ja miksi. Nykyisen tasapainotilan muuttuminen tulee perustella hyvin antamalla tietoa siitä, miten organisaatio ei nykytilassa kykene saavuttamaan haluttuja tavoitteita. Ihmisten kysymyksiin tulee kyetä vastaamaan jo varhaisessa vaiheessa. Itse muutosvaihe vaatii epävarmuuden hallintaa. Erityisesti niille ihmisille, jotka eivät ole muutoksen kanssa suoraan tekemisissä on tärkeää antaa tietoa muutoksen kulusta, jotta huhuja ei synny. Kaikille organisaatiossa tulisi antaa tietoa siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin ja heidän työhönsä. Organisaatiossa liikkuva väärä tieto muutokseen liittyen tulisi pyrkiä kitkemään pois mahdollisimman pian ja tehokkaasti. Kuten sulattamisvaiheessa, myös itse muutosvaiheessa tieto muutoksen etenemisestä on tärkeässä osassa. Edistymisestä tulee raportoida kaikille organisaatiossa. Muutoksen jäädyttämisvaiheessa on tärkeää juhlistaa onnistumisia ja rakentaa ymmärrystä uudesta tilanteesta. Uusi tilanne vaatii uudenlaisten rakenteiden ja prosessien vakiinnuttamista. Tässä vaiheessa tulee viimeistään kitkeä pois väärinymmärrykset, jotka voivat vaikeuttaa uuden strategian toteutumista. (Klein 1996, 37-44.)

Nadlerin ja Tushmanin (1997) mukaan onnistunut muutosprosessi sisältää kolmenlaisten tekijöiden huomioimisen: poliittisen dynamiikan hyödyntämisen ja muokkaamisen, rakentavaan käytökseen motivoimisen ja siitä palkitsemisen sekä itse muutoksen siirtymävaiheen hyvän johtamisen. Poliittiseen puoleen kuuluu tuen hankkiminen muutokselle ihmisiltä, jotka ovat avainasemassa muutoksen läpiviemisessä ja joilla on valtaa. Tämä vaatii valtasuhteiden ymmärtämistä. Poliittiseen puoleen kuuluu myös johtajan oman tuen osoittaminen muutokselle. Tämä tarkoittaa mallin näyttämistä muille, muutoksen vision ja tavoitteiden viestintää, muutoksessa tarvittavien resurssien hankkimista ja esteiden tieltä raivaamista. Symbolit ovat tärkeitä välineitä muutoksen ymmärtämisessä ja johtajan kannattaa huomioida tämä viestinnässä. Poliittiseen puoleen kuuluu myös tasapainotilan tavoittelu muutoksesta huolimatta. Johtaja pyrkii vähentämään ihmisten ahdistusta muutosta kohtaan ja ratkaisemaan

konfliktitilanteita, joita muutos aiheuttaa. Johtajan on tärkeää antaa ihmisille tarpeeksi aikaa muutoksen omaksumiseen. Rakentavaan käytökseen motivointiin kuuluu ymmärryksen luominen siitä, miksi nykyinen tilanne ei ole kestävä, vaan muutosta tarvitaan. Muutoksen tarpeen perusteleva on tärkeää muun muassa ekonomiselta ja ympäristön huomioon ottavalta kannalta. Ihmisten motivointiin kuuluu myös sen mahdollistaminen, että ihmiset voivat ottaa osaa muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi halutusta käytöksestä tulisi palkita. Motivaation ja halutun käytöksen synnyttäminen ihmisissä vaatii ihmisten tunteiden kohtaamisen. Ihmisille tulee antaa aikaa surra menetettyä entistä. Itse siirtymävaiheen johtamiseen kuuluu selkeän tulevaisuuden vision luominen. Tässä tärkeää on suunnitelman ja vision viestiminen käyttämällä hyödyksi kaikkia mahdollisia viestintäkanavia ja keinoja. Visio täytyy niin sanotusti myydä ihmisille. Siirtymävaiheen johtamisessa on tärkeää minimoida siirtymävaiheesta nousevia ongelmia. Siirtymään tulisi varautua nimittämällä siirtymävaiheesta vastaava henkilö ja tarjoamalla vaiheeseen tarvittavat resurssit. Siirtymävaihe tulisi johtaa suunnitelmallisesti. Lopuksi on hyvä kerätä palautetta. Tähän hyviä keinoja ovat muun muassa yksilöhaastattelut, fokusryhmäkeskustelut tai kyselyt. Myös informaaliset kanavat kuten keskustelut työpaikalla ovat hyviä tapoja kerätä tietoa ja kokemuksia. On tärkeää, että ihmiset saavat kokea osallisuutta myös kertomalla kokemuksiaan ja mielipiteitään prosessista. (Nadler & Tushman 1997, 599-605.)

Fisherin (2005) mukaan onnistunut muutos kattaa seitsemän asiaa. Ensimmäinen se vaatii muutostarpeen selkeää kommunikointia. Muutostarve tulee perustella sosiaalisympäristöllisessä kontekstissaan. On tärkeää huomioida myös vanhojen mallien ja toimintatapojen hyödyt ja mahdollisesti sisällyttää ne joihinkin uuteen malliin. Toiseksi se vaatii psykologisten sopimusten olemassaolon ja muuttumisen uhkan huomioimista. Kolmanneksi onnistunut muutos vaatii ihmisten osallistamista muutosprosessiin. Lisäksi muutos vaatii uuden vision selkeää viestimistä. Viestinnässä tulee kertoa tulevasta ja siinä tarvittavista kyvyistä ja toiminnasta. Viidenneksi muutos vaatii tarkan aikajanan tekoa muutoksen etenemisestä sekä tämän aikajanan tiedottamista ihmisille. Aikajanan tulee sisältää tieto siitä, mitä tulee tapahtumana milloinkin ja kenen toimesta. Lisäksi muutos vaatii laajemman toimintasuunnitelman tekemistä. On tärkeää huomioida toimintasuunnitelman eteneminen ja pienetkin onnistumiset matkan varrella. Viimeiseksi muutos vaatii sen varmistamista, että ihmiset saavat tukea jokaisessa muutoksen vaiheessa. (Fisher 2005, 262.)

2.3 Muutoksen eteneminen: muutosmallit

Muutosta ja sen etenemistä on vuosien varrella pyritty selittämään ja selkeyttämään erilaisten mallien avulla. Mallit voidaan Carnallin (2007) mukaan jakaa neljään erilaiseen lähestymistapaan, jotka ovat kliininen lähestymistapa, lineaarinen lähestymistapa, systeemi lähestymistapa (systeemitheoria) ja emergentti lähestymistapa. Kliinisessä lähestymistavassa ihmisten sitoutumisen aste näh-

dään menestyksen määrittäjänä. Tämä lähestymistapa keskittyy muutosvastarrinnan, tiimien toimivuuden ja dynamiikan käsittelyyn. Myös psykologisen sovimuksen käsite nähdään tärkeänä. Kyseinen lähestymistapa voidaan katsoa organisaation kehittämisen alle ja lähestymistapa katsoo muutosta suunniteltuna. Lineaariset lähestymistavat muutokseen taas käsittelevät muutosta askel askeleena vision muodostuksesta toteutukseen. Lineaariset lähestymistavat keskittyvät kuvaamaan sitä, miten muutos tulisi toteuttaa. Muutoksen johtamisen prosessi on kuitenkin usein paljon monimuotoisempi ja haastavampi tehtävä, kuin mitä lineaariset mallit antavat olettaa. Systemiteoria pyrkii ottamaan huomioon organisaation kokonaisuutena. Erityisesti organisaation sosiaalinen puoli, ryhmien toiminta ja roolit ovat keskiössä. Organisaatiot nähdään siis sosiaalisina systeemeinä ja osasysteemeinä. Systemiteoria pyrkii mallintamaan näitä systeemejä ja sen avulla voidaan arvioida mihin suuntaan organisaatiota tulisi kehittää. Neljäs lähestymistapa, eli emergentti lähestymistapa muutokseen, pyrkii laajentamaan lineaarisia malleja mutta silti säilyttämään ajatuksen muutoksesta askel askeleelta kohti lopputulosta. Näiden mallien ajatuksena on muutoksen kehkeytyvyys. Emergenttien mallien mukaan muutoksen suunnittelu on tärkeää, mutta menestystä voidaan saavuttaa vasta jos ihmiset koko organisaation tasolla sisäistävät nämä suunnitelmat. (Carnall 2007, 67-74.) Keski-tytyn tässä tutkielmassa esittelemää tarkemmin ehkäpä kaikista tunnetuimmat muutosmallit: Lewinin ja Kotterin muutosmallit. Ne edustavat lineaarista lähestymistapaa muutokseen. Lisäksi esittelen Burnesin muutosmallin, jonka voidaan ajatella olevan myös pääpiirteiltään lineaarinen.

2.3.1 Lewinin muutosmalli

Ehkä tunnetuimman muutosmallin kaikista olemassa olevista malleista on kehittänyt Lewin. Lewinin malli kuvaa onnistuneen muutoksen vaiheita. Burnesin (1994) mukaan nämä Lewinin kolme muutosvaihetta ovat sulattaminen (unfreezing), toiminta (moving) ja uudelleenjäädäyttäminen (refreezing). Sulattamisvaiheen alussa todetaan, että organisaatiossa on jokin ongelma, joka pitää ratkaista muutoksen avulla. Sulattamisvaihe on niiden voimien vähentämistä, jotka mahdollistavat nykytilassa pysymisen. Nykytilaa ylläpitäviä asioita pyritään siis heikentämään. (Burnes 1994, 163.) Sulattamisvaiheessa olemassa oleva tasapainotila täytyy ensin rikkoa eli sulattaa. Ilman tätä tasapainotilan järkkymistä muutos ei ole mahdollista. Kun tasapainotila on saatettu epätasapainoon, on nykyisistä malleista mahdollista poisoppia ja uusia toimintatapoja omaksua. Sulattamisvaiheen emotionaalinen kriisi on välttämätön muutokselle. (Burnes 2004, 985.)

Toinen Lewinin mallin vaihe on Burnesin (1994, 163-164) mukaan itse toimintavaihe eli muutosvaihe. Kun nykytilanne on analysoitu ja toimintavaihtoehdot mietitty, valitaan paras toimintamalli ja lähdetään toteuttamaan muutosta. Toimintavaiheessa pyritään siis liikkumaan kohti tavoiteltua lopputulosta (Holbeche 2006, 169). Uuden informaation pohjalta pyritään kehittämään uudenlaista toimintaa (Armstrong 2009, 177). Toimintavaiheessa uusia ideoita kokeillaan ja tätä kautta syntyy uudenlaisia tapoja tehdä asioita (Carnall 2007, 70).

Uudenlaisten lähestymiskulmien kautta pyritään löytämään toimintatapoja, jotka ovat tulevaisuuden kannalta parempia ja tehokkaampia (Cawsey, Deszca & Ingols 2012, 52). Toimintavaiheeseen liittyy myös uudenlaisen käyttäytymisen, arvojen ja asenteiden muotoutuminen (Burnes 1994, 164).

Viimeinen vaihe muutoksessa on mallin mukaan uudelleenjäädäyttäminen (Burnes 1994, 164). Uudelleenjäädäyttämävaiheessa muutoksen kohteena oleva ryhmä pyritään saamaan uuteen tasapainotilaan ja jäädäyttämään tuo uusi saavutettu tasapainotila. Tarkoituksena on pyrkiä estämään kaikin keinoin regressiota eli taantumista vanhoihin malleihin. On tärkeää, että uusi toiminta on suurin piirtein tasapainossa ihmisen käytöksen, persoonan ja ympäristön kanssa, jotta toiminta omaksutaan uudeksi malliksi toimia. Onnistunut muutos onkin Lewinin mukaan yhteisöllisyyden tulos. Yksilön muutos on sidoksissa ryhmän normien ja rutiinien muutokseen. Uudelleenjäädäyttäminen tuo tullessaan usein suuriakin muutoksia, kuten muutoksia organisaation kulttuurissa, toimintatavoissa ja normeissa. (Burnes 2004, 986.) Nämä niin sanotut muutoksen tukimekanismit ovat tärkeitä muutoksen vakiintumiselle (Burnes 1994, 164).

2.3.2 Kotterin muutosmalli

Kotter on kehittänyt oman mallinsa onnistuneen muutoksen johtamiseen, joka kuvaa 8-askeleista muutoksen etenemistä. (Kotter 2007, 97-103.) Mallin neljä ensimmäistä askelta ovat apuna nykytilanteen sulattamisessa ja seuraavat kolme askelta kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kahdeksas eli viimeinen askel on muutoksen juurruttamista ja pysyvyyden varmistamista. Kotterin (1996) mukaan onnistunut muutos vaatii kaikkien kahdeksan askeleen toteuttamista. Jos kaikkia vaiheita ei käydä läpi tai vaiheita yritetään joututtaa tai jättää väliin, muutosprosessi ei välttämättä onnistu. Muutosprosessissa on kuitenkin yleistä, että eri vaiheita käydään läpi yhtäaikaisesti. (Kotter 1996, 22-23.)

Ensimmäinen askel mallissa on muutoksen välttämättömyyden toteaminen. Markkinoita ja kilpailuasetelmia tutkitaan ja uhkia sekä mahdollisuuksia todennetaan. Ajatus muutoksesta lähtee yksilöiltä tai ryhmiltä, jotka ymmärtävät markkinoita, trendejä ja yrityksen tuloksellisuutta tarkastelemalla, että muutos on välttämätön yrityksen menestymiselle. Ajatus muutoksesta voi lähteä esimerkiksi sen huomaamisesta, että yrityksen tulos on laskussa tai että uudenlainen markkina on syntyvässä. Nämä yksilöt tai ryhmät pyrkivät kommunikoidaan ajatustaan muutoksen tarpeesta muille ja tätä kautta auttamaan heitä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden. On tärkeää, että ihmiset saadaan motivoitumaan yhteiseen muutokseen, sillä ilman motivaatiota ihmiset eivät auta muutoksen läpiviemisessä ja muutosprosessi voi jopa epäonnistua. (Kotter 2007, 97-99.)

Toinen askel Kotterin (2007) mallissa on muutosta eteenpäin vievän vahvan joukon perustaminen. Kun joukko on koottu, täytyy sitä kannustaa yhteistyöhön. Tällä ryhmällä tulee olla tarpeeksi valtaa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Usein muutos lähtee yksittäisten ihmisten ideoista, mutta on tärkeää saada enemmän ihmisiä mukaan muutoksen etujoukkoihin, jotta tuloksia saadaan aikaiseksi. Muutosta tukeviin joukkoihin tulee ehdottomasti kuulua organisaati-

tion ylin johto. Usein muutoksen etujoukkoihin valitaan ihmisiä, joilla on paljon tietoa, kokemusta ja suhteita. Tällainen ryhmä vaatii myös johtajan, joka pitää ryhmän koossa, auttaa yhteisen vision saavuttamisessa ja edesauttaa kommunikaatiota. (Kotter 2007, 98-99.) Muutosta eteenpäin vievän joukon on oltava sellainen, jossa ihmisillä on vahva luottamus toisiinsa ja selkeä yhteinen tavoite. Tiimissä tulee olla asiantuntemusta, valtaa, uskottavuutta ja johtajuutta. (Kotter 1996, 51-57.)

Kolmas askel mallissa on vision ja strategian laatiminen. Muutos tarvitsee selkeän vision, jotta sitä voidaan johtaa ja strategian, miten tavoiteltu visio tullaan saavuttamaan. On tärkeää, että muutosta eteenpäin vievä joukko saa kehitettyä mahdollisimman selkeän ja helposti kommunikoitavan tulevaisuudenkuvan, jonka avulla on mahdollista vedota niin asiakkaisiin, sijoittajiin kuin myös henkilöstöön. Tämä kuva auttaa ihmisiä ymmärtämään suuntaa, jota muutoksella haetaan. Ymmärrettävän vision puute voi viedä muutosta suuntaan, jota muutoksella ei todellisuudessa haeta. (Kotter 2007, 98-99.)

Neljäntenä askeleena Kotterin (2007) mallissa onkin vision kommunikointi, eli toisin sanoen muutosviestintä. Saavutettu visio tulee saada kaikin keinoin leviämään organisaatioon ja ihmisten tietoisuuteen. Lisäksi uusia toimintatapoja tulee opettaa ihmisille vanhojen tilalle. Ihmiset tulee saada uskomaan siihen, että muutos on mahdollista, kunhan jokainen sitoutuu muutokseen. Ihmiset joutuvat usein uhraamaan aikaansa tai työtään muutoksen keskellä, joten he eivät tule tekemään näitä uhrauksia, ellei heitä saada motivoituneiksi muutoksen jäseniksi. Muutoksen viestimiseen kannattaa käyttää kaikkia mahdollisia väyliä ja kanavia. Muutosviestintä on yleensä tuloksellisempaa, jos organisaation johtaja asettuu uuden vision esimerkiksi. Muutosviestinnässä on tärkeää, että sanat vastaavat aina tekoja. (Kotter 2007, 99-100.) Esimerkkien käyttäminen auttaa viestin perille menossa. Viestintä on tehokasta, kun se on jatkuvaa ja sisältää halutun viestin toistamista. (Kotter 1996, 91-94.)

Viides muutoksen askelista on ihmisten valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa pyritään raivaamaan kaikki muutoksen esteet muutoksen tieltä. Esteet voivat olla ihmisten vastustusta tai fyysisiä esteitä. Tämä tarkoittaa myös visiota vastaamattomien organisaatorakenteiden muuttamista. Ihmisiä kannustetaan luovuuteen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen sekä omista negatiivisista ajatuksista luopumiseen. (Kotter 2007, 99-102.) Ihmisille tarjotaan valmennusta taitojen lisäämiseksi ja asenteiden muuttamiseksi. Myös olemassa olevia järjestelmiä pyritään muuttamaan paremmin visiota toteuttamista edistäviksi. (Kotter 1996, 106-109.)

Kotterin (2007) kuudes askel mallissa on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja toteutetaan konkreettisia parannuksia toimintaan. Ihmisiä pyritään kannustamaan ja palkitsemaan uudistuksista. On tärkeää antaa ihmisille kannustusta lyhyen aikavälin onnistumisista, sillä se auttaa heitä pysymään motivoituneempina usein pitkässäkin muutosprosessissa. Kun ihmiset näkevät lyhyen aikavälin onnistumisia, he jaksavat paremmin uskoa koko prosessin onnistumiseen. Välitavoitteiden asettaminen on siis tärkeää. (Kotter 2007, 99-102.) Lyhyen aikavälin onnistumisten huomioiminen ja juhlistaminen vahvistaa muutoshankkeen tarpeellisuutta. Onnistumiset

näyttävät, että ihmisten uhraukset muutoksen eteen ovat olleet kannattavia. Nopeilla tuloksilla ja niiden raportoinnilla saavutetaan myös johdon tuki. (Kotter 1996, 122-123.)

Seitsemäs askel muutosprosessissa on parannusten vakiinnuttaminen ja muutoskehityksen jatkuvuuden varmistaminen. Muutos jatkuu visioon soveltumattomien rakenteiden ja käytänteiden karsimisella. Organisaation visiota vahvistetaan ihmisiä kouluttamalla ja palkkaamalla ihmisiä, jotka haluavat ajaa vision mukaista toimintaa. Muutos pidetään käynnissä uusilla projekteilla ja tavoitteilla. On tärkeää muistaa, että muutos vie paljon aikaa eikä voida olettaa liian nopeasti, että muutoksessa ollaan voiton puolella. Muutos on vakiintunut vasta, kun se on juurtunut organisaatiokulttuurin tasolle. Tätä ennen organisaatio on haavoittuvainen vanhoihin toimintamalleihin palaamiselle. Muutos on pitkä prosessi ja saattaa kestää useita vuosia. Muutoksen juurtuminen organisaation ytimeen saattaakin kestää usein viidestä kymmeneen vuoteen. (Kotter 2007, 99-103.)

Viimeinen eli kahdeksas askel mallissa on Kotterin (2007) mukaan uusien toimintatapojen lopullinen juurruttaminen. Tässä vaiheessa on tärkeää perustella uusien toimintamallien ja yrityksen menestyksen välistä positiivista yhteyttä. Tämä vaatii tehokasta viestintää. Muutos on pysyvää, kun siitä aletaan puhua yleisesti yrityksen tapana tehdä asioita. Onkin tärkeää varmistaa uusien ihmisten tullessa taloon, että he toimivat uuden vision mukaisesti. Erityisen tärkeää on, että johto toimii jatkossakin visiota vastaavalla tavalla. (Kotter 2007, 99-103.)

2.3.3 Burnesin muutosmalli

Myös Burnes (1994) on kehittänyt oman mallinsa muutokseen. Mallissa on yhdeksän kohtaa. Kohdat 1-4 muodostavat kasvualustan hyvälle muutokselle ja kohdat 5-9 sisältävät asiat, jotka jokaisen yrityksen tulisi toteuttaa prosessissa, jotta muutos onnistuisi. Ensimmäinen kohta mallissa on vision luominen. Visiota luodessa tulee miettiä yrityksen missiota sekä tavoitteita ja olosuhteita, joita halutaan saavuttaa. Vision luominen auttaa organisaatiota suuntaamaan toimintaansa haluttuun päämäärään. (Burnes 1994, 257-259.)

Toinen kohta Burnesin (1994) mallissa on strategioiden luominen. Strategiat suuntaavat toimintaa visiota kohti. Ne liittyvät yleensä markkinointiin, tuotekehitykseen, tuotantoon, käytössä olevaan teknologiaan, henkilöresursseihin sekä rahallisiin resursseihin. Strategiat eivät ole kuitenkaan ikuisia, vaan ne tulee suhteuttaa aina nykyiseen visioon. (Burnes 1994, 259-260.)

Mallin kolmantena kohtana on onnistuneen muutoksen mahdollistavien olosuhteiden rakentaminen. Ihmiset pelkäävät usein uusia asioita ja vanhoista malleista tuntemattomiin uusiin malleihin siirtymistä. Organisaatioiden tulisi synnyttää henkilöstössä muutosvalmiutta ja pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa. Tässä auttaa ihmisten informoiminen ja muutostarpeen perusteleminen. Ihmisten aito kuuleminen ja heidän kanssaan keskustelu auttavat vähentämään muutosvastarintaa. (Burnes 1994, 261-263.)

Neljänneksi Burnes (1994) neuvoo organisaatioita luomaan muutosta tukevaa kulttuuria. Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri kiteytyy joustavu-

teen ja tiimityöhön. Jos organisaatio omaa tämän tyyllisiä piirteitä ennen muutosta, tulee muutosprosessi olemaan helpompi toteuttaa, kuin organisaatioissa, jotka ovat joustamattomampia ja urautuneempia. Kulttuurilla tulisi siis pyrkiä muuttamaan enemmän visiota vastaavaan suuntaan. (Burnes 1994, 263.)

Muutoksen toteutukseen liittyen organisaation tulisi ensin arvioida, onko organisaatiossa todella muutoksen tarve ja millainen muutos tarvitaan. Muutoksen tarve on ilmeinen, jos organisaation strategia vaatii muutosta, jotta halutut tavoitteet saavutetaan, organisaatiolla on nykyisellään suuria ongelmia tai jos muutos tuo mukanaan tärkeitä mahdollisuuksia ja parannuksia. Jos tarve on olemassa, siirrytään muutoksen suunnittelu ja toteutusvaiheeseen. (Burnes 1994, 264-266.)

Suunnittelu- ja toimeenpanovaiheessa muutosta aletaan viemään eteenpäin. Muutos ja sen eteneminen suunnitellaan tarkoin. Muutosta eteenpäin viemään valitaan niin sanottu muutostiimi. Siihen voi kuulua johtoporrasta, työntekijöitä ja konsultteja muutoksesta riippuen. On tärkeää, että muutosta vievät eteenpäin niin sanotut avainhenkilöt, jotka ovat tärkeitä muutoksessa. Tällaisten henkilöiden saaminen muutosta tukemaan on tärkeää muutoksen onnistumiselle. Muutos aikataulutetaan ja toteutustavat päätetään. Muutokseen voi liittyä myös koulutusta. (Burnes 1994, 266-267.)

Seitsemäs kohta Burnesin (1994) mallissa on ihmisten osallistaminen. Jotta muutos onnistuu ja se niin sanotusti ostetaan, tarvitaan henkilöiden osallistamista. On tärkeää saada sellaisia ihmisiä mukaan muutokseen, keitä muutos todella koskettaa. Osallistaminen ja muutosprosessiin mukaan ottaminen saa ihmiset tuntemaan kuuluvuutta muutosprosessiin ja he voivat kokea voivansa vaikuttaa asioihin. Tämän takia ihmisiä olisi hyvä ottaa mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Osallistamiseen kuuluu myös hyvä muutoksen vaiheista tiedottaminen jo muutoksen alkuvaiheessa. Ihmisten on tärkeää olla tietoisia koko ajan siitä, mitä tapahtuu ja miten muutos tulee heihin vaikuttamaan. On myös tärkeää raportoida muutoksen etenemisestä ja saavutuksista. Osallistaminen vaatii myös henkilöstön kuuntelua ja palautteen vastaanottamista. Mikäli mahdollista, niin henkilöstöä kannattaisi ottaa osittain mukaan myös muutoksen toteuttamiseen. (Burnes 1994, 267-268.)

Toiseksi viimeinen vaihe mallissa on muutoksen ylläpitäminen. Ihmiset palaavat helposti vanhoihin toimintamalleihin, joten muutoksen aaltoa tulee ylläpitää ja rohkaista. Tämä tarkoittaa tarvittavien resurssien tarjoamista muutoksen tueksi ja eteenpäin viemiseksi. Resurssit voivat olla niin rahallisia kuin henkilöstöresurssejakin. Nämä resurssit on hyvä budjetoida jo muutoksen alussa. On myös tärkeää tukea muutosta eteenpäin vieviä avainhenkilöitä. Muutoksen eteenpäinviejät ovat roolissa, jossa he tukevat muita, mutta heidän tukemistaan ei ole syytä unohtaa. Muutos vaatii myös uusien taitojen ja kykyjen oppimista, jota voidaan tukea ohjaamisella ja neuvonnalla, couchaamisella tai koulutuksella. Muutosta voidaan ylläpitää myös palkitsemalla toivotusta käytöksestä tai toiminnasta rahallisesti tai ei-rahallisesti. (Burnes 1994, 268-269.)

Viimeinen kohta mallissa on jatkuvaan kehittymiseen sitoutuminen. Jatkuva toiminnan parantaminen on monen menestyvän yrityksen resepti. Tämä

vaatii ihmisiltä oman työn ja toiminnan kriittistä tarkastelua ja tätä kautta työssä kehittymistä. (Burnes 1994, 269-270.)

2.3.4 Muutosmallien synteesi

Lewinin, Kotterin ja Burnesin muutosmallit ovat kaikki hyvin samankaltaisia, vaikkakin sisältävät eri määrän muutosvaiheita. Kaikissa on kuitenkin sama loogiikka, joka etenee muutokseen valmistautumisen ja suunnittelun kautta toteutusvaiheeseen ja viimeiseksi muutoksen vakiinnuttamistoimiin. Samanlaisuus johtuu varmasti siitä, että Lewinin malli on ensimmäisenä tunnettuna muutosmallina ollut innoittajana sitä seuraaville eri tutkijoiden kehittelemille malleille.

Lewinin malli on näistä malleista yksinkertaistetuin, sillä se sisältää vain kolme vaihetta. Muutoksessa tarvittavat toimet sisältyvät näihin kolmeen kohtaan. Painotus on yhtäläillä kaikissa muutoksen vaiheissa. Kotterin malli taas painottaa yhtäläillä muutokseen valmistautumisen ja suunnittelun sekä muutoksen toteutuksen vaiheita ja jättää muutoksen vakiinnuttamisen vähemmälle huomiolle. Tämä huomio johtuu siitä, että Kotterin mallin neljä ensimmäistä kohtaa menevät muutoksen valmistautumisen ja suunnittelun alle, kolme seuraavaa muutoksen toteutuksen alle ja viimeinen kahdeksas kohta muutoksen vakiinnuttamisen alle. Burnesin malli taas painottaa selkeästi eniten näistä malleista muutokseen valmistautumista ja suunnittelua. Myös Burnesin mallissa muutoksen vakiinnuttaminen on jäänyt vähimmälle huomiolle. Taulukko 1 esittää synteessin aiemmista muutosmalleista.

TAULUKKO 1 Muutosmallien synteesi

SYNTEESI	Lewinin malli	Kotterin malli	Burnesin malli
Muutokseen valmistautuminen ja suunnittelu	1. Sulattaminen	1. Muutoksen välttämättömyyden toteaminen 2. Muutosjoukon kokoaminen 3. Vision ja strategian laatiminen 4. Muutosviestintä	1. Vision luominen 2. Strategioiden luominen 3. Muutoksen mahdollistavien olosuhteiden rakentaminen 4. Muutosta tukevan kulttuurin luominen 5. Muutoksen tarpeen ja luonteen arvioiminen 6. Suunnittelu- ja toteutukseen valmistautuminen
Muutoksen toteutus	2. Toiminta	5. Ihmisten valtuuttaminen toimintaan 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen 7. Parannusten ja muutoksen jatkuvuuden varmistaminen	7. Ihmisten osallistaminen 8. Muutoksen ylläpitäminen
Muutoksen vakiinnuttaminen	3. Jäädyttäminen	8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen	9. Jatkuvaan kehittämiseen sitoutuminen

3 MUUTOS, ORGANISAATIO JA IHMINEN

3.1 Sensemaking ja sensegiving muutoksessa

Muutos on läsnä jokapäiväisessä elämässämme mutta myös organisaatioissa. Muutoksen keskellä eläminen ei kuitenkaan ole helppoa. Muutos tuo tullessaan epäjärjestystä. Epäjärjestystä ja epävarmuutta syntyy, kun ihmisten täytyy käsitellä muutostilannetta sekä sen vaikutuksia ja muuttaa käsityksiään ja suunnitelmiaan muutoksen takia. Ihmisten täytyy löytää uusia tapoja ajatella ja tehdä työtä, kun vanhat toimintamallit eivät enää toimi uudessa tilanteessa. Muutostilanteeseen kuuluu vahvasti merkityksen etsintä. Ihmiset pyrkivät etsimään syytä ja seurauksia sille, mitä on tapahtunut, mitä tällä hetkellä tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan. Muutokseen liittyykin läheisesti sensemaking käsite. (Steinberger 2015, 432.)

Sensemaking on alun perin Weickin luoma käsite, joka tarkoittaa prosessia, jossa ihminen yrittää ymmärtää tapahtunutta ja löytää tapahtuneelle merkityksiä. Sensemaking on siis tulkinnan prosessi. (Weick 1995, 4.) Sensemaking käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta suomenkielistä vastinetta (Tökkäri 2012, 28.) Tökkäri (2012) puhuu mielekkyyden luomisesta, Harisalo (2008) merkitysten luomisesta, Jalonen (2007) merkityksellistämistä ja Vanhalakka-Ruoho (2006) taas mielenrakentamisesta. Käytän tässä tutkielmassa sensemakingistä itse jatkossa Jalosen (2007) käsitettä merkityksellistäminen, joka kuvaa mielestäni parhaiten ilmiötä.

Merkityksellistämiprosessissa yksilö rakentaa tapahtumasta kokonaiskuvaa. Ihminen pyrkii asettamaan tapahtuneen ilmiön jonkinlaisiin raameihin ja tätä kautta ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Merkityksellistäminen on tiedon etsinnän, merkityksen luonnin ja toiminnan kokonaisuus. (Weick 1995, 4.) Tässä prosessissa ihminen pyrkii löytämään ja jäsentämään tietoa tarkoitukseensa rakentaa tiedoista toiminnan kannalta koherentti kokonaisuus. Koska ihminen pyrkii tulkitsemaan jatkuvasti ympäristöään, on merkityksellistäminen jatkuva prosessi, joka on läsnä niin jokapäiväisessä elämässämme kuin myös organisaatioissa. (Helms Mills, Thurlow & Mills 2010, 183.) Organisaatioissa ymmärryksen etsintä liittyy organisaation todellisuuden merkitysten löytämiseen (Filstad 2014, 6). Merkityksellistämisen rooli organisaatiokontekstissa on auttaa ymmärtämään organisaatiota, sen ydintehtävää, vahvuuksia ja heikkuuksia sekä ongelmanratkaisua samalla luoden yhteisen ymmärryksen organisaation jäsenten kesken näihin asioihin liittyen (Weick 1995, 5).

Merkityksellistämisen käsite liittyy oleellisena osana organisaation muutokseen, sillä ihmisten tulkinta muutostilanteista vaikuttaa heidän suhtautumiseensa muutosta ja muutosehdotuksia kohtaan. Merkityksellistäminen voi siis prosessina johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Se voi johtaa positiiviseen suhtautumiseen muutokseen ja muutosvalmiuteen tai negatiivisiin ajatuksiin ja muutostavastarintaan. Ihmisten negatiiviset asenteet muutosta kohtaan työpaikalla

saattavat vaikuttaa suurestikin muutoshankkeen onnistumiseen. (Steigenberger 2015, 432.)

Merkityksellistäminen on kognitiivinen prosessi. Tässä prosessissa yksilöllä on aiempia odotuksia, joita hän käyttää ympäristön vihjeiden tulkitsemiseen ja koherentin kokonaiskuvan ja merkityksen luomiseen tilanteesta. (Steigenberger 2015, 432-443.) Ihmiset luottavat usein tuttuihin toimintatapoihin ja reaktioihin tässä merkityksellistämisen prosessissa. Reaktio tilanteeseen syntyy siis aiempien kokemusten ja menneiden tapahtumien sekä yksilön persoonan lopputuloksena. (Helms Mills ym. 2010, 183.) Prosessi ei ole pelkästään tietoinen prosessi, vaan se sisältää myös tiedostamattomia tekijöitä (Steigenberger 2015, 434). Merkityksellistämiseen liittyvät kognitiivisena prosessina oleellisesti myös tunteet. Muutosprosessit voivat vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja statukseen työpaikalla. Muutos aiheuttaa usein kehitystä, mutta myös haasteita, mikä nostaa paljon erilaisia tunteita pintaan. Organisaation muutos voi nostaa esiin vihan, pelon ja ahdistuksen tunteita. Hyvässä tapauksessa muutos herättää ihmisissä toivon tunteita. Ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia tunteita samaan aikaan muutosta kohtaan. (Steigenberger 2015, 437, 443.)

Prosessi on subjektiivinen, mutta myös sosiaalinen. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa uniikki tapa tulkita maailmaa. Näin ollen merkityksellistäminen on aina jotakin yksilön sisäistä, mutta myös ihmisen ulkoista, koska prosessi on myös sosiaalisesti rakentunut. Muutostilanteen koskettavat kaikkia organisaatiossa. Merkityksiä pyritään etsimään organisaatiossa yhdessä tapahtuvalle tai tapahtuneelle muutokselle. Tarkoitusta etsitään dialogisesti pyrkimällä rakentamaan yhteinen tarina tapahtuneesta. Jaettua visiota ja tulkintaa ei kuitenkaan aina saavuteta. (Steigenberger 2015, 433-438.) Merkityksellistämiseen sosiaalisena prosessina liittyy myös oleellisena osana yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen. Tieto liikkuu ihmisiltä ja ryhmiltä toisille ja tuloksena on sosiaalinen oppiminen. Uutta tietoa myös verrataan vanhaan. Muutos vaatiikin sitä, että ihmiset ymmärtävät ja sisäistävät tilanteen vaatiman uuden tiedon. (Filstad 2014, 4.)

Prosessia, jossa yksilö tai ryhmä pyrkii vaikuttamaan toisiin ja toisten merkityksellistämisen prosessiin kutsutaan termillä sensegiving. Kun sensemaking tarkoittaa yksilön pyrkimystä tulkita ja hahmottaa ympäristöään, niin sensegiving on enemmänkin valtaan liittyvä prosessi. Valtaa käytetään, kun ihmisten ajatuksia pyritään muuttamaan neuvottelun keinoin. Sensegiving siis tarkoittaa tietoista yritystä vaikuttaa toisten ihmisten merkityksellistämisen prosessiin. (Steigenberger 2015, 435.) Sensegivingin voisi suomentaa tarkoittamaan merkityksenantoa. Siinä toisten tulkintaa ja käsitteellistämistä pyritään muokkaamaan omiin tarpeisiin sopivammiksi. Merkityksenannon prosessi onkin elintärkeä johtajien keino alaisten ajatusten ja asenteiden muuttamisessa organisaation linjaan soveltuvimmiksi. Johtajat pyrkivät herättämään alaisissa positiivisia tunteita ja asenteita muutosta ja muutosehdotuksia kohtaan. (Filstad 2014, 6.) Organisaatiomuutokseen vaikuttavat suuresti poliittiset sekä valtaan liittyvät tekijät. Tällaisia poliittisia ja valtaan liittyviä vaikuttamiskeinoja muutoksen aikaansaamiseksi voivat olla muun muassa resurssien hallitseminen, auktoriteetti, portinvartijuus tai jopa manipulatiiviset keinot. (Filstad 2014, 4-5.)

3.2 Muutoksen vaikutukset organisaatioon ja yksilöön

Organisaatiot reagoivat toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin tekemällä erilaisia strategisia valintoja. Strategiset valinnat voivat johtaa muutoksiin muun muassa tuotteissa, yrityksen koossa tai painopistealueissa. Uusia tuotteita lanseerataan tai vanhoja ajetaan alas, uusia tehtaita perustetaan tai markkina-aluetta laajennetaan. Strategian muutokset johtavat aina myös jonkinlaiseen organisaation muutokseen. Ihmisten roolit työpaikalla ja työssä muuttuvat. Vastuuta tulee lisää tai se vähenee. Usein muutos voi aiheuttaa henkilöstön työmäärän lisääntymistä ja työtehtävien laajenemista, mikä taas tarkoittaa lisääntyvää työpainetta. Usein muutos tuo mukanaan myös joustavampia rakenteita ja työn teon tapoja. (Holbeche 2006, 47, 58-59.) Nykypäivänä projektiluontoinen, ja näin olen jatkuvasti muuttuva työ, on tyyppillistä (Blom & Hautaniemi 2009, 10).

Organisaation rakennemuutokset voivat olla raskaita, mutta myös tuoda mukanaan hyviä asioita. Uusi rakenne saattaa helpottaa yrityksen viestintää ja tuoda mukanaan tiimiytyneempiä toimintamalleja. Koko toimintaprosessista saattaa tulla selkeämpi ja joustavampi. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaiden palveluun. Rakennemuutokset voivat aiheuttaa myös haittoja. Jos rakennetta muutetaan niin, että yhdellä esimiehellä on liikaa alaisia, voi käydä niin, ettei esimies ehdi antaa tarpeeksi aikaa kaikille alaisilleen. Suurissa matriisirakenteissa ongelmana voi olla myös roolijaon epäselvyys. Jos organisaatiorakennetta pystytään muokkaamaan yksinkertaisempaan ja litteämpään suuntaan, johtaa se usein päätöksenteon tehostumiseen, viestinnän paranemiseen ja tiimityön lisääntymiseen. Litteämmässä organisaatiorakenteessa ihmiset voivat käyttää osaamistaan laajemmin, joka johtaa usein parempaan työtyytyväisyyteen. (Holbeche 2006, 47-51.)

Rakennemuutoksia voi olla myös liikaa. Jos organisaatio muuttuu jatkuvasti, voivat ihmiset kylläntyä muutokseen ja tulla kyynisiksi kehitystä kohtaan. Jos muutos on jatkuvaa, voi ihmisten olla vaikeaa sisäistää jokaisen uuden muutosprosessin tavoitetta. Jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa myös epäselvyyttä siinä, mikä on kunkin ihmisen rooli milloinkin organisaatiossa. Ihmisten motivoiminen voi olla haastavaa jatkuvien muutosten keskellä. (Holbeche 2006, 51.) Muutos sekoittaa aina myös organisaation normaalia toimintaa. Se vaikuttaa normaaliin kontrollisysteemiin. Muutoksen keskellä kontrolli menetetäänkin helposti. Kun muutoksia tapahtuu organisaation rakenteissa, tavoitteissa ja henkilöstössä, on organisaation suoritusta ja tehokkuutta vaikea seurata ja arvioida. (Nadler & Tushman 1997, 598.)

Muutoksen johtaminen on muutosprosessin johtamisen lisäksi vahvasti ihmisten johtamista. Ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavoin. Suhtautumiseen vaikuttavat ihmisten persoonallisuus, uskomukset ja motivaatio. Muutos tuo parhaimmillaan ihmisille uusia mahdollisuuksia ja vapauksia, mutta muutos voidaan nähdä myös uhkana. Se, miten muutos nähdään, on riippu-

vainen siitä, millaisia vaikutuksia muutoksella mahdollisesti on. (Holbeche 2006, 66-70.)

Muutos on aina aiemmasta luopumista tai aiemman tilanteen muokkaimista (Huuhtanen 2002, 296). Muutos on siirtymä tutusta tuntemattomaan. Tämä aiheuttaa usein ihmisissä huolta. (Nadler & Tushman 1997, 598.) Muutos työpaikalla vaikuttaa suuresti ihmisten elämään. Se uhkaa ihmisten toimeentuloa sekä itse työtä ja työn mielekkyyttä. (Holbeche 2006, 24.) Muutokset ovat työntekijöille aina turvallisuuden tunnetta murentavia tapahtumia. Jokainen muutos on mahdollinen uhka, sillä työntekijä saattaa pahimmassa tapauksessa menettää muutoksen takia jopa työpaikkansa. (Blom & Hautaniemi 2009, 8.) Muita mahdollisia uhkia voivat olla lomautukset, työaikojen muutokset, työpaikan siirtyminen toiseen kaupunkiin tai ennenaikaiselle eläkkeelle joutuminen (Mauno & Kinnunen 2005, 169). Nopeasti muuttuvassa organisaation toimintaympäristössä myös johtajille kasautuu enemmän paineita. Menestyminen vaatii johtajilta suurempaa työmäärää, laajempaa osallistumista kaikkeen organisaation toimintaan, henkilöstöä osallistavampaa otetta sekä nopeampaa oppimista. (Blom & Hautaniemi 2009, 10.)

Muutos aiheuttaakin ihmisissä paljon reaktioita tunteiden tasolla. Esiin nousevia reaktioita voivat olla muun muassa kaaoksen tunne, kontrollin ja pysyvyyden tunteen menetys sekä turvattomuuden tunne. (Holbeche 2006, 69.) Muutos voi aiheuttaa pohdintoja siitä tarvitaanko minua ja taitojani uudessa organisaatiossa. Uusi tuleva tilanne ja siinä selviytyminen mietityttää. Työntekijät pohtivat siis mitä heille muutoksessa tapahtuu. (Nadler & Tushman 1997, 598.) Muutos voi tuntua menetykseltä ja aiheuttaa surua, vihaa, katkeruutta ja skeptisyyttä. Menetyksen tunne voi liittyä kontrollin, vallan tai asiantuntijuuden menettämiseen. Ihmiset voivat tuntea surua myös menetyksistä, jotka liittyvät fyysisiin tiloihin tai ihmisiin (työhuoneen menetys, työkaverin menetys, työyhteisön menetys). Muutos voi myös vaikuttaa negatiivisesti työidentiteettiin ja työnteon merkityksellisyyteen. Muutoksen aiheuttama huoli voi vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Ihminen voi tuntea muutoksen keskellä, ettei ole saanut tarpeeksi tukea prosessissa tai että hän on jäänyt ulkopuoliseksi eikä pysty vaikuttamaan asioihin. (Holbeche 2006, 68-73.) Jos muutoksen toteutus tai lopputulos tuntuu epäoikeudenmukaiselta, lisää se koettua epävarmuutta ja negatiivisia asenteita (Mauno & Kinnunen 2005, 175).

Stressitason ja ahdistuksen ollessa korkealla työn tekeminen ja työteho kärsivät. Lisäksi stressi ja ahdistus voivat aiheuttaa erilaisia käytösongelmia työpaikalla. (Nadler & Tushman 1997, 598.) Kaikki tämä yhdessä vaikuttaa työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen ja saattaa aiheuttaa täten lisääntyneitä sairauspoissaoloja. Suuri organisaatiomuutos onkin yleensä työntekijöille ja koko työyhteisölle kriisi, josta toipuminen kestää aikansa. Joskus tällaisesta kriisistä toipuminen kestää jopa vuosia. (Mauno & Kinnunen 2005, 177-181.)

Muutos vaikuttaa usein työpaikan ihmissuhteisiin ja luottamussuhteeseen, joka työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee. Muutoksella on tätä kautta vaikutuksia myös tuloksellisuuteen. Muutosprosessissa olevassa organisaatiossa, jossa epävarmuustekijät ovat läsnä, on vaikeaa saada ihmisiä motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Täten tuloksen tekeminenkin on muutoksen kes-

kellä haastavaa. (Holbeche 2006, 24.) Muutos vaikuttaa ihmisten ja täten koko organisaation tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Muutoksen keskellä ihmisten organisaatioon sitoutuminen voi heiketä. (Mauno & Kinnunen 2005, 183-184.) Ihmiset haluavat pohjimmiltaan elämänsä ennakoitavuutta ja ennakoitavuutta he hakevat myös organisaatiolta. He haluavat olla tietoisia siitä missä mennään ja mitä on odotettavissa. Luottamus organisaatioon horjuu helposti muutosprosessissa, kun ennakoitavuus vähenee tai jopa katoaa. (Duck 1993, 114.)

Vaikka muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja kaaostakin, voi se pidemmällä aikavälillä tuoda tullessaan uudenlaisia hyötyjä. Muutos synnyttää usein uusia innovaatioita. Muutos voidaan ajatella myös innostavana ja virkistävänä vaihtelua tuovana asiana. Sen avulla pystytään rakentamaan parempi ja toimivampi liiketoimintaympäristöön soveltuvampi kokonaisuus. Muutos tuo mukanaan siis myös paljon mahdollisuuksia. (Kanter 1995, 64.) Muutoksen avulla voidaan synnyttää uusia tärkeitä verkostoja (Holbeche 2006, 84).

Jos työntekijät kokevat muutoksen mahdollistavan hyviä asioita, he suhtautuvat muutokseen positiivisemmin. Osa ihmisistä suhtautuukin muutokseen innostuneesti ja motivoituneesti positiivisin odotuksin. Positiivisia odotuksia voivat olla muun muassa ajatukset saavuttaa muutoksen avulla vapautta, tunnustusta tai esimerkiksi valtaa. Muutos voi tuoda mukanaan uusia rooleja organisaatiossa ja mahdollistaa tätä kautta työssä kehittymisen. Muutos voi tuoda mukanaan myös ylennyksiä. Työntekijä voi myös ajatella muutoksen tuovan mukanaan uuden oppimista ja innovaatioita. Henkilöstö voi oppia muutoksen myötä uusia hyödyllisiä taitoja. Muutos mahdollistaa asioiden tekemisen entistä paremmin. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen vaikuttaa suuresti yrityksen palvelun tasoon. Tyytyväiset työntekijät tekevät työnsä hyvin ja palvelevat hyvin asiakkaita ja tämä taas lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tätä kautta yrityksen tuottavuutta. (Holbeche 2006, 66-84.)

Eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien käsitykset ja näkemykset muutoksesta ja sen syistä saattavat erota suurestikin toisistaan (Huuhtanen 2002, 297). Erityisesti johtajien ja työntekijöiden näkemys muutoksesta voi olla hyvinkin erilainen, koska he näkevät muutoksen eri perspektiiveistä. Johtajat näkevät muutoksen järkevänä hyvin suunniteltuna ratkaisuna organisaation parhaaksi. Heillä on yleensä enemmän kontrollin tunnetta muutoksen toteuttajina kuin alaisillaan. Johtajille muutos on usein odotettu, vähittäisesti toteutettu ja hyvin mietitty prosessi, joka ratkaisee aiempia toiminnan ongelmia ja mahdollistaa uusia asioita. Työntekijöille muutos taas näyttäytyy usein odottamattomana ja yhtäkkisenä, jopa dramaattisena. Muutos koetaan usein nopeaksi ja haastavaksi toteuttaa. Työntekijät kokevat usein, ettei heillä ole valtaa muutoksessa, joten muutos katsotaan heille määrätynä pakkona, joka voi olla jopa organisaatiota hajottavaa. (Holbeche 2006, 73.) Työntekijän näkökulmasta muutokset eivät myöskään ole aina tae asioiden paranemisesta (Blom & Hautaniemi 2009, 8).

Muutos vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja energiaan sekä jännitteisiin ja ristiriitoihin eri tavoin. Vaikka ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla, ovat kaikki erilaiset reaktiot tärkeitä. Toiset ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin ja ovat muutoksesta innostuneempia kuin toiset. Toiset taas suhtautuvat muutokseen negatiivisemmin ja vastahakoisemmin. Ihmiset voidaankin Ed-

mondsin (2011) mukaan jakaa neljään kategoriaan muutokseen suhtautumisessa. Osa ihmisistä on muutoksen blokkaajia (blockers). He yrittävät estää kaikin keinoin muutoksen toteutumista. Nukkujat (sleepers) eivät ole hereillä muutoksesta tai eivät välitä siitä. Saarnaajilla (preachers) taas on usein valtaa, mutta he eivät näe muutoksen todellista tarvetta. Viimeinen ryhmä eli puolustajat tai taistelijat (champions) ovat henkilöitä, jotka ajavat aktiivisesti muutosta eteenpäin. (Edmonds 2011, 351.)

3.2.1 Muutosvastarinta

Muutosprosessi luo aina jossain määrin vastustusta. Muutosvastarinta kuuluu muutosprosessiin. Conner (1992) määrittelee muutosvastarinnan voimaksi, joka pyrkii uhmaamaan ja vastustamaan kaikkea nykyistä tasapainotilaa rikkovaa toimintaa. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio tätä tasapainotilaa rikkoviin käytänteisiin. Muutosvastarintaa syntyy aina riippumatta muutoksen aikaansaajasta ja eteenpäinviejästä tai siitä onko muutos positiivinen vai negatiivinen yksilölle tai yhteisölle. Connerin mukaan muutosvastarinta voi ilmentyä monella tavalla organisaatiossa: se voi olla näkyvää ja suoraa vastarintaa tai piilossa olevaa organisaatiossa piilevää muutosvastarintaa, jota ei osoiteta suoraan. Avointa muutosvastarintaa on helpompi käsitellä johtamisen keinoin, koska siihen on helpompi vaikuttaa. Avoin muutosvastarinta on myös jollakin tavalla suotavampaa kuin piilevä, koska siinä eriävät mielipiteet tuodaan suoraan avoimesti julki. Piilevä muutosvastarinta on vaarallisempaa, sillä se voi nakertaa pikku hiljaa muutoksen toteuttamista ja sen onnistumista. Muutosvastarinta saatetaan havaita liian myöhään, jolloin siihen ei ehditä enää kunnolla vaikuttaa. Piilevä muutosvastarinta johtuu usein luottamuspulasta. Lisäksi sitä voi syntyä, jos ihmiset eivät saa osallistua tarpeeksi muutosprosessiin. Jos ihmisiä tai heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan ei kuulla tarpeeksi, voi se aiheuttaa etäännyntymistä muutosprosessista. (Conner 1992, 126-129.)

Muutosvastarinta voi Atkinsonin (2005) mukaan ilmentyä ihmisten asenteissa ja käytöksessä eri tavoin. Muutokseen saatetaan suhtautua vain muotivillityksenä, jota ei oteta tosissaan. Toinen suhtautumistapa on ajatus siitä, että muutos menee pois, jos sen jättää huomioimatta. Ihmiset saattavat myös ilmaista muutosvastarintaa sillä, etteivät he sitoudu muutostavoitteisiin. On myös mahdollista, että muutosvastarintaa ilmaistaan ajatuksella ”muutu sinä ensin, sitten vasta minä”. Tällainen asenne johtaa myös muutokseen sitoutumattomuuteen. (Atkinson 2005, 18.)

Ihminen voi omaksua muutoksen, jos hänellä on kykyjä ja halua muutokselle. Ihminen tarvitsee muutoksessa erilaisia taitoja ja motivaatiota. Taitojen ja motivaation puute vaikeuttaa muutoksen omaksumista ja aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Taidot tarkoittavat osaamista suorittaa tietynlaisia tehtäviä organisaatiossa. Koska muutosprosessi vaatii paljon aikaa, tarvitaan myös paljon motivaatiota muutosprosessin loppuun viemiseen. Suurin syy muutosvastarinnalle on kontrollin tunteen menetys. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta tai sen lopputuloksia, vaan vastustus nousee siitä, kun ihmiset koke-

vat jollakin tavalla menettävänsä hallinnan tunteen muutosprosessissa (Conner 1992, 127-128.)

Muutosvastarinta kumpuaa usein pelon tunteesta muutosta kohtaan. Ihmiset pelkäävät uutta ja tuntematonta. Pelko voi liittyä myös epäonnistumisen uhkaan. Omalta mukavuusalueelta lähteminen tuntuu vaikealta. Muutos vaatiikin uskallusta, sillä on usein helpompaa jäädä paikalleen kuin lähteä mukaan muutokseen ja ottaa riskejä. Epävarmuutta ja tuntematonta kohden mennään vain kun ajatellaan paikalleen jäämisen olevan suurempi riski kuin muutoksen. (Edmonds 2011, 351.) Ihmiset saattavat pelätä myös vallan tai statuksen menetystä muutoksen seurauksena. Tämän lisäksi vastarintaa voi aiheuttaa se, jos toteutuva muutos sotii ihmisen arvomaailmaa vastaan. Muutosvastarinta voi aiheutua myös luottamuspulan seurauksena. Jos ihmisillä on luottamuspulaa muutoksen eteenpäin viejää kohtaan, aiheuttaa se sitoutumattomuutta. Muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös ajatus muutoksesta tarpeettomana tai mahdottomana toteuttaa. Myös ekonomiset uhat vaikuttavat muutosvastarinnan nousuun. Muutoksen voidaan pelätä aiheuttavan rahanmenoa, palkan alennuksia tai etujen huonontumista. Muutoksella voidaan myös ajatella olevan liian suuret kustannukset hyötyihin nähden. Kustannuksia voivat olla muun muassa rutiineista luopuminen ja vaivannäkö, resurssien muutokset tai yrityksen suorituskyvyn heikkeneminen muutoksen aikana. (Yukl 2006, 285-286.)

Conner (1992) on soveltanut Kübler-Rossin kuoleman kohtaamisen suruprosessin mallia muutoksen kohtaamiseen. Conner kuvaa Kübler-Rossin mallin avulla epämieluisan muutoksen kohtaamisen vaiheita ja hyväksymisprosessia. Ensin ihminen kuulee muutoksesta, kun siitä ilmoitetaan hänelle. Tätä seuraa shokin aiheuttama immobilisaatio eli jähmettyminen. Muutosuutiset aiheuttavat sekaannusta ja hämmennystä. Muutosuutista ei osata käsitellä. Tätä vaihetta seuraa kieltämisen vaihe. Uutta informaatiota ei pystytä omaksumaan, joten sen olemassaolo sivuutetaan tai kielletään. Kieltämisen vaiheen jälkeen seuraa viha. Ihminen tuntee turhautumista ja saattaa kokea tullessa loukatuksi. Vihan tunteet aiheuttavat toisten syyttelyä. Vihan jälkeen alkaa neuvotteluvaihe. Ihminen käsittää muutoksen väistämättömyyden ja alkaa eliminoimaan neuvottelemalla muutoksen mahdollisia itseen kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. Neuvotteluvaihe on alkua muutoksen hyväksymiselle. Tämän vaiheen jälkeen seuraa kuitenkin depressiovaihe. Tässä vaiheessa ovat tyypillisiä lannistumisen tunteet sekä emotionaalinen ja fyysinen väsymys. Depressiovaiheesta toivuttuaan ihminen jatkaa testivaiheeseen. Kontrollin tunne alkaa pikku hiljaa palautua ja tilanteen uudet mahdollisuudet ja rajoitukset aletaan tunnistaa. Viimeinen vaihe mallissa on hyväksyminen. Muutokseen pystytään pikku hiljaa suhtautumaan realistisesti. Hyväksymisen vaihe ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen pitää muutoksesta ja sen vaikutuksista. (Conner 1992, 133-135.)

Muutoksessa keskeiseksi kysymykseksi nousee miten ihmisiä voidaan auttaa pääsemään yli muutosvastarinta ajatuksistaan. Hon, Bloom ja Crant (2014, 922) ehdottavat tähän ongelmaan ratkaisuksi pyrkimystä ymmärtää ihmisten merkityksellistämisen prosessia. Ymmärtääkseen muutosvastarintaa ja sen muodostumista, olisi ymmärrettävä sitä, miten muutoksen osalliset luovat merkityksiä (Andersén & Andersén 2012, 342). Syy muutosvastarintaa voi siis

löytyä siitä, miten ihmiset ovat merkityksellistäneet asioita (van Vuuren & Elving 2008, 354). Kun ympäristön vihjeet välittävät ihmisille kuvaa muutoksesta toivottuna myönteisenä prosessina, jossa luovuuteen rohkaistaan ja epäonnistumiset ovat hyväksyttäviä, ihmiset suhtautuvat muutokseen positiivisemmin. Jos taas ympäristön vihjeet luovat muutoksesta ei-toivottua kuvaa, kuvaa jossa luovuuteen ei kannusteta tai kuvaa, että epäonnistumiset eivät ole hyväksyttäviä, johtaa tämä usein muutosvastarintaan. Merkityksellistämisen ajatus korostaa myös muutosvastarinnan rakentumista sosiaalisena prosessina. Muutosvastarinnan rakentuminen perustuu ihmisten vuorovaikutuksessa luomiin kuviin muutoksen tuomasta epävarmuudesta ja riskeistä. (Hon ym. 2014, 922-923.)

Atkinson (2005) kirjoittaa keinoista vähentää muutosvastarintaa. Atkinsonin mukaan muutosvastarintaa esiintyessä on pureuduttava sen syihin. On tärkeää saada selville, miksi ihmiset ajattelevat muutoksesta negatiivisesti. Kannattaa siis kysyä ihmisiltä perusteluja heidän ajatuksilleen. Kun ihmisten ajatukset ja uskomukset saadaan selville, niihin voidaan alkaa vaikuttaa. Negatiivisten ajatusten ja uskomusten tilalle tulee antaa vaihtoehtoisia ajattelumalleja. Muutosvastarinnan selättäminen tapahtuu auttamalla ihmisiä näkemään negatiivisten alkuasetelmien ohi kohti positiivisempia ajatuksia. Muutosvastarinta on luonnollista, sillä ihmiset tarvitsevat aikaa muutoksen hyväksymiseen. Muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa pyrkimällä perustelemaan muutoksen tarpeellisuus ja hyödyt. Ihmisten kanssa on hyvä käydä keskustellen läpi muutoksen tuomat vaikutukset organisaatioon ja sen mahdollistamat asiat. On tärkeää käydä läpi miten muutos tulee vaikuttamaan ihmisten työhön ja organisaation toimintaan. Tilanteen realistinen kuvaaminen auttaa. Liiallisten lupaus-ten antaminen ei ole siis myöskään järkevää. (Atkinson 2005, 15-17.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia erään kansainvälisen konsernin Suomen yksikön tietyn toiminto-osaston muutosta ja sen vaikutuksia. Yksikössä on tapahtunut ennen tutkimusta kyseisessä osastossa rakenteellinen muutos yhä globaalimpaan rakenteeseen. Yksikkö on toiminut jo aiemmin globaalisti, mutta muutoksen myötä osastossa on siirrytty alueellisesta ohjausvastuusta globaaliin ohjausvastuuseen. Rakennemuutos tulee vaikuttamaan myös yrityksen käytännön toimintaan. Mielenkiinnon kohteena tutkimuksessa on ollut kuulla ihmisiä heidän kokemuksistaan muutoksessa. Tarkoituksena on ollut myös hieman vertailla onko eri henkilöstöryhmien eli työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksissa muutoksesta eroja. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten tutkittavat ovat kokeneet muutoksen?

Miten muutos on vaikuttanut tutkittaviin ja organisaatioon?

Miten muutos on tutkittavien mielestä johdettu?

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Otin syksyllä 2015 yhteyttä tutkittavaan yritykseen graduasioissa ja kerroin minua kiinnostavista aihepiireistä. Sovimme yrityksen yhteyshenkilön kanssa, että järjestämme tapaamisen, jossa keskustelemme tarkemmin yrityksen tutkimustarpeista. Tapaamisessa selvisi, että yrityksessä oli tapahtunut noin puoli vuotta aiemmin suuri rakenteellinen muutos eräässä yrityksen toiminto-osastossa. Muutos ja sen johtaminen aiheena kiinnosti minua ja päädyimme yhdessä siihen, että tätä muutosta olisi tarpeellista tutkia. Syksyllä 2015 sovimme tutkimuksen toteuttamisen aikatauluista ja käytännön asioista. Tutkittavia informoitiin tutkimuksesta sähköpostilla. Sähköposti sisälsi tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä aineiston käytöstä. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin yrityksessä joulutammikuussa 2015-2016. Tutkimusta varten sain käyttää yrityksen omia tiloja hyödyksi. Yrityksen tilat tutkimustiloina olivat haastateltaville tutut ja turvalliset. Tutkimusraportissa ei mainita yrityksen nimeä, vaan yritystä kuvaillaan hyvin suppeasti tausta-ajatuksen saamiseksi yrityksestä. Anonymiteetistä sovittiin kohdeorganisaation kanssa jo tutkimuksen valmisteluvaiheessa tutkimuseettisistä syistä.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja analyysi

Tutkimus on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön tulkintaan ja tutkittavien näkökulman ymmärtämiseen. Tavoitteena on saada yksilön ääni kuuluville. Laadullinen tutkimus soveltuukin hyvin ihmisten kokemusten tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22-24.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta siitä lähtökohdasta, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa pyritään ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tapaukset katsotaan laadullisessa tutkimuksessa ainutlaatuisiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152-155.) Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tietoa juuri ihmisten kokemuksista ja ajatuksista muutokseen liittyen, oli laadullinen tutkimus luonteva valinta aiheen tutkimiseksi.

Tutkimuksen voidaan ajatella olevan eräänlainen tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa empiiristä tutkimusta, jonka kiinnostuksen kohteena on jokin tutkimusajankohdan aikainen ilmiö eli tapaus. Siinä pyritään tutkimaan ilmiötä sen oikeassa kontekstissaan. (Yin 2003, 13.) Tapaustutkimus on tietyn yksittäisen tapauksen kokonaisvaltaista analyysiä. Siinä ollaan kiinnostuneita tapauksen luonteesta, monimuotoisuudesta ja kompleksisuudesta. Tapaustutkimuksessa tutkija on kiinnostunut siis tietyn tapauksen ainutlaatuisesta luonteesta. (Bryman & Bell 2007, 62-63.) Ymmärrystä pyritään löytämään jonkin tietyn yksittäisen ympäristön sen aikaiseen dynamiikkaan. Tapaustutkimus voi sisältää yhden tapauksen tai useita tapauksia. Sen avulla pyritään ilmiön kuvaamiseen, teorian testaamiseen tai teorian luomiseen. (Eisenhardt 1989, 534-535.) Mielenkiinto voi kohdistua yksittäiseen organisaatioon, tiettyyn lokaatioon eli paikkaan, tiettyyn ihmiseen tai johonkin yksittäiseen tapahtumaan (Bryman & Bell 2007, 62). Tietoa kerätään tutkimuksen avulla siellä, missä ilmiö tapahtuu (Farquhar 2012, 6). Usein tapaustutkimuksen kohteena on työpaikka tai organisaatio (Bryman & Bell 2007, 62). Organisaatioiden tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat usein organisaation ja johtamisen prosessit (Yin 2003, 2). Yleensä tapaustutkimusta käytetään kun halutaan saada vastauksia kysymyksiin miten ja miksi (Yin 2003, 1). Tässä tutkimuksessa tapaus on tietynä aikana tietyssä yrityksessä tapahtuva muutosprosessi, jonka ainutlaatuisuutta ja monimuotoisuutta pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti.

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla tutkittavan yrityksen työntekijöitä, keskijohtoa ja ylintä johtoa. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Lopputulos on haastattelijan ja haastateltavan yhdessä tuottama aineisto. (Tiittula & Ruusuvuori, 2005, 13.) Haastattelu eroaa kuitenkin arkikeskustelusta institutionaalisen luonteensa vuoksi. Haastattelun avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä, eli tieto kyseisestä aihealueesta. Haastattelija haluaa saada tietoa tutkimukseensa liittyen haastateltavalta kysymällä kysymyksiä ja ohjaamalla keskustelua tiettyihin painopisteisiin. Hän on näin ollen kysyjän roolissa ja haastateltava vastaajan roolissa. Tutkimuksen

tavoite määrittää haastattelua ja sen etenemistä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa on mietitty etukäteen tietyt teemat eli aihealueet, joista tietoa halutaan. (Eskola & Vastamäki, 26.) Tavanomaisin puolistrukturoitu haastattelu onkin juuri teemahaastattelu (focused interview) (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11). Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija miettii etukäteen aihepiirejä ja kysymyksiä, joita haluaa kysyä, mutta tilaa jää haastattelutilanteessa myös tutkijan omille ratkaisuille. Haastattelijä saattaa esimerkiksi kysyä tarkentavia kysymyksiä myös haastattelurungon ulkopuolelta tai jättää joitakin kysymyksiä tarvittaessa pois. (Robson 2002, 270.) Etukäteen mietityt teemat varmistavat, että kaikki keskeiset asiat tulevat kysytyiksi (Eskola & Suoranta 2008, 87). Tämän pro gradu tutkimuksen haastattelutilanteet vaihtelivat hyvin vapaasta keskustelusta enemmän haastattelutyyppeihin tilanteisiin. Se, millaiseksi haastattelutilanne muotoutui, riippui siitä, kuinka monta haastateltavaa paikalla oli. Yksilöhaastatteluissa haastattelu oli enemmän muodollinen kuin keskustelunomainen. Ryhmähaastatteluissa taas useampi osallistuja tuotti keskustelunomaisempaa aineistoa kuin vain muutama osallistuja. Ryhmähaastatteluissa osa haastateltavista oli puheliaampia ja tuotti enemmän vapaata keskustelua kuin toiset. Kaikissa haastattelutilanteissa käytiin kuitenkin läpi samat teemat.

Teemahaastattelut on toteutettu pääsääntöisesti ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelu on haastattelu, jossa haastatellaan samalla kerralla useita henkilöitä. Tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelua tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelun avulla on usein mahdollista saada enemmän tietoa kuin yksilöhaastattelussa. Haastateltavat voivat pohdiskella asioita yhdessä ja rohkaista toisiaan kertomaan kokemuksistaan. Ryhmän osallistujat voivat muistuttaa toisiaan kokemuksista ja sitä kautta ryhmähaastattelu saattaa tuottaa hyvinkin rikkaan aineiston. Ryhmähaastattelujen avulla saadaan haastateltua yhdellä kertaa paljon ihmisiä ja tätä kautta kerättyä laaja aineisto nopeasti. (Eskola & Suoranta, 2008, 94-95.) Koska yrityksen toiminto-osastosta haluttiin haastatella suuri määrä ihmisiä, oli ryhmähaastattelu paras valinta pääaineistonkeruumenetelmäksi. Ryhmähaastattelu osoittautui muutenkin hyväksi tiedonkeräämismenetelmäksi, sillä siinä ihmiset tuottivat yhdessä monipuolista aineistoa.

Ryhmähaastatteluja oli tutkimuksessa kahdeksan kappaletta, joista kuusi oli työntekijäpuolen ryhmiä ja kaksi keskijohdon ryhmiä. Ryhmien osallistujamäärät vaihtelivat kahdesta kuuteen henkilöön per ryhmä. Yhteensä ryhmähaastatteluihin osallistui 37 henkilöä, joista 26 työntekijäpuolen haastatteluihin ja 11 keskijohdon haastatteluihin. Ylin johto haastateltiin aikataulusyistä yksilöhaastatteluilla. Yksilöhaastatteluja oli kolme kappaletta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa on haastateltu ryhmä- ja yksilöhaastatteluin 40 henkeä. Yrityksen henkilöstöpäällikkö kokosi haastateltavat ja ryhmät toiminto-osaston sisältä. Kokoamisessa pyrittiin mahdollisimman edustavaan otokseen. Haluttiin, että otos sisältäisi mahdollisimman kattavasti erilaisia ihmisiä erilaisine ajatuksineen. Haastattelujen kokoamisessa voidaankin puhua harkinnanvaraisesta otoksesta tai näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Ryhmähaastattelut kestivät 1,5 tuntia ja yksilöhaastattelut

tunnin. Haastatteluissa ei kyselty mitään haastateltavien taustatietoja kuten nimiä, ikiä tai muuta tietoa. Haastateltavat saivat osallistua haastatteluihin anonyymisti, ryhmähaastattelujen alussa jokainen antoi ääninäytteen litterointia varten: herra A, neiti B ja niin edelleen. Aineistonäytteet on merkitty raporttiin ryhmähaastattelujen kohdalla (työntekijät, keskijohto) haastatteluryhmän numeron mukaan. Eli merkintä ”työntekijät 1” tarkoittaa haastateltavaa työntekijöiden ryhmähaastattelusta 1. Merkintä viittaa siis ryhmään, eikä yksittäisiä osallistujia ole erikseen eroteltu numeroilla tai kirjaimilla. Yksilöhaastatteluissa numero viittaa kyseiseen yksilöhaastatteluun. Haastattelunumerot on tarkoituksella sekoitettu henkilöiden ja ryhmien tunnistamisen estämiseksi, eli ne eivät ole ajallisessa haastattelujärjestyksessä.

Halusin tehdä tutkimuksen juuri haastattelemalla, sillä ajattelen, että ihmisten kokemuksiin päästään käsiksi parhaiten heitä henkilökohtaisesti kuulemalla. Haastattelu mahdollistaa tutkittavalle omien ajatustensa ja mielipiteidensä kertomisen tutkittavasta aiheesta. Haastattelutilanne on siis haastateltavalle eräänlainen kanava ja mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan tutkimusaiheeseen liittyen. Toisaalta haastateltavalla voi olla myös omia kokemuksia aiheesta, joita hän haluaa tuoda tämän kanavan kautta julki. Kyse voi olla halusta tulla kuulluksi tai halusta kertoa omista kokemuksista, jotka saattavat hyödyttää toisia ihmisiä julki tullessaan. (Eskola & Vastamäki 2001, 25-26.)

Tutkimusaineisto on käsitelty sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä on hyvin yleisesti käytetty menetelmä laadullisen aineiston analyysissä. Siinä aineistoa pilkotaan, käsitteellistetään sekä kootaan uuteen muotoon ja pyritään tätä kautta luomaan tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tiivistetty ja yleinen kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-113.) Sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99). Tässä pro gradu tutkimuksessa on käytetty enimmäkseen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, sillä yksikään yksittäinen olemassaoleva teoria ei selitä täysin tutkittavaa kokonaisuutta. Tietyntaista teoriaohjaavuutta on kuitenkin myös havaittavissa, sillä teoriapohja on helpottanut sisällönanalyysin tekemistä tarjoamalla pohjaa aineiston käsittelylle. Sisällönanalyysi on toteutettu teemoittelemalla. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston teemoittamista jäsennystä eli aineiston kokoamista eri teemojen alle ja tämän jälkeistä tutkimusaineistolle tehtävää pelkistämistä. Litteroitu aineisto jäsennetään eri teemojen alle niin että vastaukset tiettyyn teemaan liittyen ovat kaikki saman teeman alla. Teemojen löydyttyä tarkastellaan teemoja ja niiden sisältöä. Käsitely aiheesta muokkautuu vastauksia tarkastelemalla. (Eskola & Vastamäki 2010, 43.) Analyysivaiheessa pyritään tiivistämään tietoa, etsimään merkityksiä asioille ja tekemään tulkintaa aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137). Aineiston analyysin avulla pyritään löytämään tutkittavan aiheen ydinsisällöt (Kiviniemi 2001, 78).

Vaikka aineiston analyysissä pääpaino on ollut sisällönanalyysillä, on aineistosta analysoitu myös narratiiveja. Narratiivien analyysi tarkoittaa kertomuksen luokittelua muun muassa eri kategorioiden tai tapaustyyppien mukaan. Narratiivien analyysi erotetaan narratiivisesta analyysistä, joka taas tarkoittaa uuden kertomuksen rakentamista tutkimusaineiston kertomuksista.

(Heikkinen 2007, 148.) Tässä tutkimuksessa narratiivien analyysiä on tehty niin, että aineistosta on pyritty löytämään erilaisia muutospuheen tyylejä, joita on ryhmitelty eri kategorioiden alle.

4.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen eettiset kysymykset voivat koskea tutkimuksesta tiedottamista, tutkimukseen osallistumista ja aineistonkeruuta (Eskola & suoranta 2008, 52). Haastattelun alussa on hyvä käydä tutkittavien kanssa läpi aineiston käyttötarkoitus sekä se, miten ja kuinka kauan haastatteluaineistoa on tarkoitus säilyttää. On tärkeää, että tutkittavilla on luottamus siitä, että aineistoa käsitellään ja käytetään, kuten on luvattu. (Kuula & Tiitinen 2010, 450.) Kävin nämä asiat läpi haastattelujen alussa tutkittavien kanssa myös omassa pro gradu tutkimuksessani. Haastateltaville lähetettiin myös ennen haastatteluja sähköpostitse saatekirje, jossa oli kerrottu tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tutkimusaineiston käsittelystä.

Tutkimusaineistoa ei saa luovuttaa tutkittavia koskevan päätöksenteon avuksi. On myös tärkeää, että tutkittavista kirjoitettaessa ei käytetä minkäänlaisia tunnistetietoja, joista tutkittavat voisi tunnistaa. (Kuula & Tiitinen 2010, 450.) Vain minä graduntekijänä olen ollut oikeutettu käsittelemään aineistoa, jota tutkimuksessa on syntynyt. Kukaan muu ei ole päässyt käsiksi tietoihin. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa on hyödynnetty vain tähän pro gradu tutkielmaan. Jos yritys haluaa, niin aineistoa voidaan hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Kirjoittaessani pro gradu tutkielmaa olen pitänyt mielessä koko ajan sen, että tutkittavat eivät saa paljastua missään kohtaa raporttia. Suoria lainauksia käyttäessäni olen katsonut, että ne eivät sisällä tietoja, joiden avulla tutkittavat voisi identifioida. Muutamia aineistolainauksia olen muokannut sen verran, ettei lainaus paljasta kyseistä henkilöä. Aineistoa käsiteltäessä onkin tärkeää poistaa haastateltavien tunnistetiedot eli niin sanotusti anonymisoida aineisto (Kuula & Tiitinen 2010, 452).

On tärkeää, että haastattelijan ja haastateltavien välillä ei ole minkäänlaisia riippuvuussuhteita, jolla voisi olla mahdollisia vaikutuksia tietojen kertomisen vapaaehtoisuuteen (Eskola & suoranta 55). Tällaista ongelmaa ei tässä pro gradu tutkimuksessa esiinny, sillä tutkittavat olivat itselleni uusia tuttavuuksia, eikä minulla ole sidoksia itse yritykseen. On myös tärkeää pohtia tutkittavan asian arkaluontoisuutta haastateltaville. Tähän liittyy kysymys onko tutkimuksen avulla saatu tieto niin tarpeellista ja arvokasta, että se oikeuttaa tutkittavien yksityisyyteen menemisen. (Eskola & Suoranta 2008, 56.) Muutos ja sen johtaminen aiheena ei ole ensi ajattelemalta kovin arka aihe, vaikkakin käsitellään ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ilmiöstä. Tutkittavat eivät tuoneet haastatteluissa esille kovin arkoja asioita ilmiöön liittyen. Jos myös työntekijäpuolen ja keskijohdon ihmisiä olisi haastateltu yksilöhaastatteluin, olisivat ihmiset saattaneet tuoda enemmän henkilökohtaisempia ja samalla myös arkoja aiheita ja asioita esille. Myöskään ylimmän johdon haastateltavat eivät tuoneet henkilö-

kohtaisia arkoja aiheita esille omissa yksilöhaastatteluissaan. Ryhmähaastattelutilanteissa haastateltavat saivat jokainen ottaa niin paljon osaa ryhmähaastatteluun kuin halusivat. Ketään ei pakotettu puhumaan enempää kuin mitä itsestä hyvältä tuntui.

Tutkimuseettiset kysymykset voivat liittyä myös tutkimusluvan hankintaan (Eskola & Suoranta 208, 52). Koska tein tutkimuksen yritykseen, ei erillistä tutkimuslupaa tarvinnut anoa ulkopuoliselta taholta. Kuitenkin jo alussa tutkimuksesta neuvotellessani yrityksen yhteyshenkilö varmisti yrityksen pääkonttorilta, että tällainen tutkimus saadaan toteuttaa. Tutkimuksella oli siis yrityksen ylemmän tahon suullinen lupa. Jos tutkittaisiin jonkin julkisyhteisön jäseniä, kuuluisi tutkimuseettisiin kysymyksiin myös virallisen tutkimusluvan hankkiminen (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 18). Tässä tapauksessa sellaista ei tarvittu.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin (on tutkittu mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tulosten toistettavuus) käsitteitä on kritisoitu paljon. Ne eivät oikein vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita, koska ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen parissa. Monet kvalitatiivisen tutkimuksen oppaat kehottavatkin hylkäämään nämä käsitteet ja arvioimaan laadullista tutkimusta muilla keinoilla ja termeillä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133-134.)

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija pohtii koko tutkimusprosessin ajan valintojaan ja ratkaisujaan ja tätä kautta myös tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus kiteytyy itse tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija nähdään tutkimuksensa keskiössä perustana tutkijan avoin subjektiviteetti. Koska luotettavuuden arviointi koskee laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessia kokonaisuudessaan, sisältävät laadulliset tutkimusraportit yleensä enemmän omakohtaisuutta ja omaa pohdintaa kuin määrälliset tutkimusraportit. (Eskola & Suoranta 2008, 208-211.) Luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan tässä tutkimusraportissa tutkimuksen aikaisia valintojani. Näin olen pyrkinyt tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen.

Luotettavuuteen liittyy oleellisena osana itse aineisto ja sen laatu. Haastatteluaineiston hyvä laatu pyritään varmistamaan suunnittelemalla haastattelurunko ja mahdolliset lisäkysymykset huolellisesti, käymällä haastattelurunko haastateltavien kanssa läpi ennen haastattelua ja varmistamalla että he ovat ymmärtäneet kysymykset sekä litteroimalla haastatteluaineisto mahdollisimman pian haastattelujen teon jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.) Olen pyrkinyt suunnittelemaan haastattelukysymykset siten, että ne antaisivat vastauksia juuri tutkimuskysymyksiini. Haastattelurunko toimikin mielestäni hyvin. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi suurin piirtein samat kysymykset. Toki haastatteluaineistoa läpi käydessä huomaa aina kohtia, joissa olisi voinut kysyä haastateltavilta selvennyksiä ja lisäkysymyksiä tiettyyn asiaan liit-

tyen. Kokonaisuudessaan haastatteluaineisto kuitenkin antoi hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Haastattelutilanteiden alussa kävin aina läpi haastattelulomakkeen ennen haastattelun aloittamista ja ihmiset saivat esittää kysymyksiä siihen liittyen. Tämä varmasti auttoi sopivan luottamuksen tunnelman viritymistä. Lisäksi tällä saatiin varmistettua se, että ihmiset ymmärsivät kysymykset suurin piirtein samalla tavalla. Haastattelujen lopuksi keskustelimme myös siitä, millaiselta haastattelutilanne tuntui, mikäli tähän oli aikaa. Pyrin tällä keinolla luomaan haastatteluista kokemuksena miellyttävän sosiaalisen tapahtuman; tilanteen jossa haastattelijalla on aidosti kiinnostunut haastateltavien ajatuksista. Haastattelut litteroin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelutilanne oli vielä hyvässä muistissa. Tämä auttoi kovasti, sillä litteroidessa tunnistin ihmisten äänien perusteella sen, kuka puhuu. Äänien perusteella osasin litteroida tekstin oikein (kuka puhuu milloinkin, milloin puhuja vaihtuu). Jos haastattelut litteroisi pitkän ajan kuluttua itse haastattelutilanteesta, haastateltavia ja heidän ääniään tuskin muistaisi enää kunnolla.

Ryhmähaastatteluissa voi käydä niin, etteivät kaikki saa suunvuoroa, jos ryhmässä on dominoivampia osallistujia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63). Tämä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ryhmähaastattelutilanne on myös tilanteena erilainen, koska paikalla on monta ihmistä. Osalle ihmisistä ryhmähaastattelutilanne voi olla helpompi kuin yksilöhaastattelu ja toisille taas vaikeampi. Haastateltavat tuntuivat olevan haastattelutilanteissa rentoutuneita ja pystyivät puhumaan hyvin avoimesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Osassa ryhmistä oli enemmän ihmisiä kuin toisissa ja osa ryhmistä sisälsi myös suulaampia ihmisiä kuin toiset. Dominoivimmat ihmiset vetivät siis keskustelua osassa haastatteluissa, mikä on voinut hillitä hieman muiden sanomisia. Haastattelutilanteiden luonteen ja vapautuneen ilmapiirin perusteella voidaan perustellusti kuitenkin arvioida, että jokainen sai sanottua tärkeimmät mielensä päällä olleet ajatukset muutoksesta.

Tutkimuksen arviointiin kuuluu myös tutkimuksessa esitettyjen väitteiden perusteltavuuden ja totuudenmukaisuuden arviointi. Tämä toteutetaan yleensä niin, että tutkimusraportissa on tutkijan omien tulkintojen lisäksi katkelmia itse aineistosta. Näin lukija pystyy itse arvioimaan väitteiden totuudenmukaisuutta katkelmien perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 212-217.) Tulostuloksiin lisäämäni lainaukset perustelevat aineistosta tekemiäni tulkintoja ja tuovat läpinäkyvyyttä tutkimusprosessiin.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston koon ja kattavuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on koottu usein harkinnanvaraisesti ja aineisto koostuu suhteellisen pienestä määrästä tapauksia. Aineistoa ajatellaan olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuo enää mitään uutta tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tässä tapauksessa puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Aineiston kylläntymisen ajatus lähtee siis siitä, että tietty määrä aineistoa on tarpeeksi tuomaan esille ilmiön luonteen. (Eskola & Suoranta 2008, 60-63.) Tässä tutkimuksessa on haastateltu huomattavan suuri määrä ihmisiä, joten aineiston koko tuskin on liian pieni. Aineistossa ilmeni myös kylläntymistä, joten uskon, ettei suurempi määrä haastateltavia olisi tuonut enempää tietoa aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää pohtia tutkimuksen aineiston tuottaman tiedon yleistettävyyttä (Sulkunen 1990, 272-273). Tämä tutkimus on toteutettu tietystä yrityksessä ja koskee tiettyä muutosprosessia. Tutkimustuloksia ei siksi voi sellaisenaan yleistää kaikkia muutoksia ja kaikkia yrityksiä koskeviksi. Tulokset ovat silti yleistettävissä ilmiöiden tasolla. Yleistettävyys riippuu itse aineiston ja sen tulkinnan lisäksi suuresti myös aineiston kokoamisesta. Ryhmähaastatteluisa aineiston kokoamisessa tulisi huomioida, että haastateltavat tulevat suhteellisen samoista oloista ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Sulkunen 1990, 273.) Haastateltavilla olisi hyvä siis olla suhteellisen yhteneväiset kokemusmaailmat, heidän tulisi olla tutkimusongelmasta omakohtaista tietoa omaavia henkilöitä ja olisi hyvä että he olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta (Eskola & Suoranta 2008, 66). Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat olleet muutoksen ytimessä olevia ihmisiä, jotka elävät muutosta yrityksessä parhaillaan. Heillä on siis hyvin omakohtaista tietoa ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat on jaettu tarkoituksella haastatteluryhmiin sen perusteella, millä tasolla organisaatiossa he ovat. Ajatuksena on ollut, että ihmisten on helpointa puhua kokemuksistaan vertaistensa kanssa. Tämä toimi mielestäni tutkimuksessa odotetusti. Jos haastatteluryhmissä olisi ollut ihmisiä eri organisaatiotasoilta sekaisin keskenään, olisivat haastateltavat varmastikin arastelleet kokemuksistaan ja ajatuksistaan kertomista. Sitä, ovatko kaikki haastateltavat olleet kiinnostuneita tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta on vaikeaa arvioida. Haastattelujen osalliset koottiin yrityksen yhteyshenkilön kautta. Osa haastateltavista jätti tulematta ryhmähaastatteluihin, joten voidaan olettaa, että ne, joita tutkimus ei aidosti kiinnostanut tai ne, jotka eivät haastatteluihin lopulta halunneet osallistua, jättivät saapumatta. Toki myös aikataulumuutokset haastateltavien päiväohjelmassa ovat saattaneet olla poissääntien taustalla.

Aineiston yleistettävyyttä voidaan parantaa käyttämällä vertailuasetelmia. Vertailua voidaan toteuttaa aineiston sisällön lisäksi myös omien tutkimustulosten ja aiempien tutkimusten tulosten vertaamisella. (Eskola & Suoranta 2008, 66.) Tutkimusprosessin raportoinnin eri vaiheissa tulisikin viitata aiempiin tutkimuksiin (Alasuutari 2011, 245). Olen pyrkinyt lisäämään tulososioon teoriaa ja aiempien tutkimusten tuloksia omien tutkimustulosteni rinnalle. Tämä mahdollistaa tutkimustulosten ja teorian sekä aiempien tutkimusten vuoropuhelun. Lisäksi tutkimus sisältää itsessään eräänlaisen vertailuasetelma työntekijätason, keskijohdon ja ylimmän johdon muutkokokemusten kautta.

Tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaation keinoja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, menetelmien tai teorioiden käyttöä saman tutkimuksen puitteissa. Triangulaation avulla uskotaan saatavan kattavampi kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla voidaan pyrkiä parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 68.) Tutkimus sisältää eräänlaista menetelmätriangulaatiota (Eskola & Suoranta 2008, 70), kun haastatteluja on toteutettu sekä ryhmähaastatteluina että yksilöhaastatteluina, eli aineistoa on hankittu useammanlaisella menetelmällä. Tutkimuksessa voidaan ajatella olevan myös tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota, jolla tarkoitetaan tiedonkeruuta usealta tiedonantajaryh-

mältä (Tuomi & Sarajarvi 2006, 142), kuten tässä tapauksessa työntekijöiltä, keskijohdolta ja ylimmältä johdolta. Lisäksi tutkimus sisältää myös analyysimenetelmien triangulaatiota (Tuomi & Sarajarvi 2006, 142), koska aineistoa on analysoitu sekä sisällönanalyysin että narratiivien analyysin keinoin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Muutoksen toteuttaminen ja johtaminen

5.1.1 Muutos käytännössä

Tämän pro gradu tutkimuksen kohteena olevaa muutosta oli suunniteltu pitkään. Toteutus tapahtui organisaatiotasolla kerrallaan ja siinä käytiin läpi kaikki organisaatiotasot rakennetta muokaten. Muutoksessa lähdettiin liikkeelle organisaatiokaavion ylimmästä organisaatiotasosta ja edettiin alimmille tasoille, eli muutos eteni pääkonttoritasosta Suomen ylimmän johdon ja keskijohdon kautta aina työntekijätasolle asti. Ensin paljastettiin konsernin ylin taso (pääkonttoritaso) ja sen rakenne sekä siihen valitut ihmiset ja näin edettiin koko organisaation läpi. Organisaatiokaavion osien muokkaus ja henkilöiden valinta kesti useita kuukausia. Tämä vaihe oli kuitenkin vain ensimmäinen osa muutoksesta. Globaalimpi rakenne mahdollistaa myös työtapojen muutoksen. Muutoksia tulee olemaan siis yrityksessä edelleen.

Organisaation suunnitteluun meni aika paljon aikaa, eli meni suurin piirtein vuosi että sai sen organisaation valmiiksi. (Ylin johto 1)

Sieltä ylhäältä käsinhän se lähti, että sitten kun sit tietoo rupes tulemaan, niin ne oli ne ihan ylätasot mitkä sieltä ensin kerrottiin, että on tämmöset laatikot tulossa ja niihin on valittu semmoset ja semmoset kaverit johtamaan ja siitä se lähti sitten valumaan alaspäin, että se ihan tänne niinkun työntekijätasolle niin se tuli aika myöhään sitten vasta se tieto. (Työntekijät 3)

Eli siinä vaiheessa oli suurin piirtein tiedossa se, että kuka sitä lähtee vetämään ja siinä vaiheessa niinkun rekryt niihin paikkoihin, mitkä niinkun ylimpänä ja lähti niinkun kasaantumaan ylhäältä alaspäin periaatteessa ne paikat, eli siinä mielessä kaikki paikat oli jokseenkin jopa haussa tai osa ainakin. Sit se muodostu sieltä muutamassa kuukaudessa. (Keskijohto 1)

Muutos oli siis hyvin suuri rakenteellinen muutos. Organisaatiomuutoksista juuri rakenteellisilla muutoksilla on todettu olevan eniten vaikutuksia työntekijöihin (Savery & Luks 2000, 312-313), joten muutoksen aiheuttamaa kaaosta on pyrittävä jotenkin hallitsemaan. Nadlerin ja Tushmanin (1997, 602) mukaan muutoksen poliittiseen puoleen kuuluu tasapainotilan tavoittelu muutoksesta huolimatta. Muutos pyrittiin toteuttamaan niin, että työntekijöiden työrauha pysyisi muutoksesta huolimatta. Työntekijät kokivat, että tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Työntekijät arvostivat sitä, että muutos ei ollut sekoittanut liikaa päivittäistä työn tekemistä.

Tässähän on ihan tietosesti pyritty siihen, että ei häiritä tiimien työtä, projekteja, missä sitä oikeeta työtä tehdään, niin sitähän on yritetty niinkun tarkotuksella suojel-

la, että myllätään niitä management kerroksia siellä nyt vaan toistaseks, että niin vähän vaikutusta sinne oikeeseen työhön kun mahdollista ja siinä on ainakin täällä onnistuttu ihan suhteellisen hyvin. (Työntekijät 1)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaatiotasojen muokkaus kesti liian pitkään ja muutos eteni hitaasti. Osa oli myös sitä mieltä, että organisaatiomuutoksessa julkistettiin kiireen takia hätäisesti rakenne, joka ei ollut täysin valmis ja loppuun mietitty.

Vähän liian pitkään hierottiin siellä ylimmän johdon tasolla tätä organisaatiota ja selvästi kun deadline organisaatiolle alkoi lähestymään, niin tuli kiire niitten organisaation alempien tasojen kanssa. (Työntekijät 3)

Mitä tahansa muutosta ruetaan tekemään niin on kaks tapaa lähestyä, yks on se että se valmistellaan mahdollisimman pitkälle ja julkistetaan suhteellisen valmis ajatus. Tässä tapauksessa se meni täysin toisin päin, ensin julkistettiin muutos ja sitten laitettiin työryhmä niinkun puimaan sitä muutosta, että mitä tää on ja käytännössä. -- että tässä vaiheessa tietysti vois niinkun miettiä sitä, että tota ois kannattanu ehkä miettiä vähän pitemmälle se homma ennen kun julkistaa. (Keskijohto 2)

Me ollaan liian paljon aikaa käytetty tähän muutokseen suoraan sanoen, että pitäis organisaation se muutos hyvin nopeesti tehdä. (Ylin johto 1)

Se paine tehdä se ensimmäinen liike oli niin kova, että sitä ei ollu ehditty ihan loppuun asti miettimään, tultiin ulos struktuurilla joka ei ollu ihan loppuun asti mietitty. (Ylin johto 3)

Muutoksen johtamisen kirjallisuudessa on tunnistettu muutoksen etukäteisen suunnittelun haaste, vaikkakin lineaariset muutosmallit kuvaavat organisaatiomuutosta varsin selkeänä ja ongelmattomana prosessina. Muiden muassa Holbeche (2006, 18) toteaa muutoksen etukäteissuunnittelun olevan usein haastavaa, sillä organisaatioiden toimintaympäristö elää jatkuvasti. Myös kohdeorganisaation osalta vaikuttaa siltä, että ulkoisen toimintaympäristön vaikutus sekä organisaation sisäiset konsernitason tarpeet pakottivat Suomen tulosityksikön etenemään muutoksessa vajaavaisella valmistelulla. Tästä seurasi eräiden haastateltavien kokemus, että muutoksessa ei ollut täysin mietitty yksityiskohdita käytännön tasolla loppuun saakka.

On jäänyt vähän sellanen kuva, että päälinjat oli niinkun selkeet tässä hommassa, mutta sitten niitten yksityiskohtien viilaaminen on jäänyt kesken. Semmoset asiat, jotka on ollu vähän hankalia -- niin niitä viimeisiä yksityiskohtia ei oo niinkun, ne on vaan unohettu sitten, että antaa olla että kyllä ne sitten järjestyy. (Työntekijät 5)

Mutta paljon semmosia yksityiskohtia, se ongelma on tässä muutoksessa se, paljon yksityiskohtia väkistenkin on jäänyt auki ja niitä on sitten jälkikäteen jouduttu paikkaamaan ja tekemään. (Ylin johto 3)

Johdon puheesta voi päätellä, että Suomen tulosityksikön johtokin on ollut tietoinen muutoksen suunnittelun aukoista ja toteutuksen vajaavaisuudesta, mutta on joutunut toimimaan ja viemään eteenpäin muutosta ylemmän konsernitä-

son antamissa aikarajoissa puutteista huolimatta. Suurehkoissa konserniorganisaatioissa realismia on se, että kaikkea ei pystytä suunnittelemaan täysin loppuun saakka asioiden kompleksisuuden takia.

5.1.2 Tiedottaminen

Muutosviestinnässä on oleellista perustella ihmisille muutoksen tarve eli syyt muutokselle (Elving 2005, 131; Atkinson 2005, 15; Klein 1996, 40). Saveryn ja Luksin (2000) laajassa 2000 työpaikkaa kattaneessa tutkimuksessa yleisimmät syyt ja perustelut tapahtuneille muutoksille olivat tärkeysjärjestyksessä tuottavuuden parantaminen, kilpailukyvyn lisääminen, kustannusten alentaminen ja asiakaspalvelun parantaminen (Savery & Luks 2000, 313). Myös tämän tutkimuksen kohteena olevaa muutosta perusteltiin henkilöstölle useilla syillä, joista osa oli samansuuntaisia kuin Saveryn ja Luksin tunnistamat syyt. Muutoksella pyrittiin hakemaan kustannustehokkuutta, säästöjä, nopeutta, tuotteiden harmonisointia ja synergiaetuja.

Kyllä sitä perusteltiin siis sillä, että liikevaihto ei oo juurikaan kasvanu, vaikka tuotekehityskustannukset oli kasvanu globaalisti, niin se oli yks peruste. Siinä strategian kautta sitä perusteltiin. (Työntekijät 3)

Meille ainakin monesti kerrottu, että päällekkäistä tekemistä, samanlaisia tuotteita tehdään pitkin maailmaa, ois tarvetta siirtyä niinkun tekemään niinkun yhtä yhteistä työtä suunnilleen. (Työntekijät 4)

Kyllä jos sillä saahaan organisaatiomuutoksella niin projektien läpimenoajat nopeemmaks, en tiä mikä se konsti siinä on, mutta kyllä ne turkasen hitaita tähän mennessä on ollu, ei välttämättä keretä markkinoille oikeessa ajassa. (Työntekijät 2)

Muutoksen suurempien syiden perusteleminen oli selkeästi onnistunut hyvin, sillä perustelut olivat läpäisseet koko organisaation tasot työntekijätasolle saakka. Muutoksen perusteleminen voidaan katsoa osaksi sensegiving eli merkityksenantoprosessia. Merkityksenantoprosessissa organisaation johtajat pyrkivät vaikuttamaan henkilöstön ajatuksiin muutoksesta. Tämä prosessi onkin tärkeä johtajien keino alaisten ajatusten ja asenteiden muuttamisessa. Johtajat pyrkivät herättämään alaisissa myönteisiä tunteita ja asenteita muutosta kohtaan. (Filstad 2014, 6.)

Muutostilanteet ovat tilanteita, jotka koskettavat kaikkia organisaation sisällä. Niissä pyritään etsimään yhdessä toisten kanssa merkityksiä tapahtuvalle muutokselle. Tätä kutsutaan sensemakingiksi eli merkityksellistämiseksi. Jaetua yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa ei aina kuitenkaan saavuteta. (Steigenberger 2015, 434-438.) Vaikka työntekijäpuolen haastateltavat osasivat luetella hyvin perusteluja muutokselle, kokonaiskuva muutoksesta oli jäänyt monelle jäsentymättömäksi ja lopullinen muutoksen päämäärä oli osalle ihmisistä epäselvä. Muutos vaatii kuitenkin toteutuakseen sitä, että ihmiset ymmärtävät ja sisäistävät tilanteen vaatiman uuden tiedon (Filstad 2014, 4). Keskijohdon sekä

ylimmän johdon haastatteluissakin tuli esille huoli siitä, että työntekijäpuoli ei välttämättä ole sisäistänyt täysin kokonaiskuva.

Se on ainakin mulla tässä koko homman aikana mennyt ohi, että mihinkä tällä muutoksella varsinaisesti pyrittiin, että jos organisaatio viilataan uuteen järjestykseen laa-
tikot niin sehän ei niinkun vielä sinänsä tarkoita mitään. (Työntekijät 1)

Kyllä se sillä lailla kohtuu niukaks kuitenkin jäi se sen asian konkretisointi, että mitä se tarkoittaa nyt sitten konkreettisesti. Se on vähän ihmisiä kuunnellen pikku hiljaa kirkastunu sitten mitä tää tarkoittaa. (Työntekijät 6)

Siinä oli listattu niitä syitä, mutta sitä ei konkretisoitu ihan hirveesti. Ja mä luulen, että siinä oli aika pitkä aika, että se jäi vähän niinkun auki, että ihmiset on osa varmaan ruennu huolestumaan että mitä tää tarkoittaa. Ja että sitten toisaalta mitä meille tänne keskijohtoon on esitetty asiasta, niin sehän on viimeisen päälle selvää tarinaa, mutta mä en oo ihan varma onko se kaikin puolin mennyt tonne koko linjan läpi. (Keskijoh-
to 2)

Mulla on vaan semmonen pelko, että se sanoma oli jotenkin liian yleisellä tasolla, että ehkä se ei kaikkia koskettanu, kaikki ei ehkä ymmärtäny sitä. (Ylin johto 3)

Yksilöiden muutoskokemuksia tutkiessaan Weber ja Weber (2001, 296) havaitsivat muutoksen tavoitteiden selkeän identifioimisen ja esille tuomisen autta-
van ihmisiä ymmärtämään paremmin muutosta ja suhtautumaan siihen myös positiivisemmin. Samoin Mattila (2006, 165) havaitsi väitöskirjatutkimukses-
saan henkilöstön kiinnittämisen muutosvisioon tärkeäksi muutosta eteenpäin vieväksi tekijäksi. Kohdeorganisaatiossa voidaan havaita yleisen tason muutos-
viestin tavoittaneen organisaation jäsenet, mutta merkityksellistämisen prosessin ja jaetun ymmärryksen rakentamisen (Steigenberger 2015) olevan vielä osittain kesken. Tämä voi johtua siitä, että muutos on hyvin alussa ja muutoksen yksi-
tyiskohdat ja konkreettiset vaikutukset ovat ihmisille täten vielä epäselviä.

Keskijohdosta ylöspäin vaikutti siltä että ihmiset olivat sisäistäneet muu-
toksen tavoitteet ja konkreettisen päämäärän paremmin. Tämä voi johtua siitä, että keskijohto ja sitä ylemmät tahot ovat olleet muutoksen toteuttamisessa enemmän mukana kuin työntekijätaso. Kuitenkin keskijohdostakin löytyi muu-
tama ihminen, joille muutoksen konkreettiset vaikutukset olivat jääneet epäsel-
viksi.

Siis periaatteellisella tasolla se tiedotettiin, ymmärsin sen hyvin ja tuli selkeeks, mut-
ta sitten taas se että miten se suoraan vaikuttaa siihen omaan työhön ja tähän tiimiin
tällä niinkun lyhyellä tähtäimellä vs. pitkällä tähtäimellä. (Keskijohto 1)

Muutosviestintä on Kotterin (2007) muutosmallin mukaan yksi onnistuneen muu-
toksen peruspilareita. Muutosviestinnässä tulisikin Kotterin mukaan käyt-
tää hyödyksi kaikkia mahdollisia kanavia halutun vision levittämiseksi. (Kotter
2007, 99-100). Muutoksesta pyrittiin kohdeorganisaatiossa tiedottamaan useita
kanavia käyttäen. Muutoksesta tiedotettiin erityisissä tilaisuuksissa, joissa muu-
toksesta oli kertomassa organisaation ylintä johtoa. Esimiehet tiedottivat myös

muutoksesta henkilöstöään tarkemmin. Muutoksesta oli keskusteltu myös tiimien sisäisesti. Tämän lisäksi muutoksesta oli koottu laaja tietopaketti, jota levitettiin sähköpostilla. Muutoksesta pyrittiin siis tiedottamaan mahdollisimman laajasti ja eri kanavia hyödyntäen.

Joo meillä oli pari semmosta tota yleistä sessiota, ja kyllä ne piti siellä paikallisesti niinkun pienemmissä ryhmissä sitten sessioita, ja meillä kävi ihan toi globaali ylin johto täällä käymässä useampaankin kertaan. (Ylin johto 3)

Kyllähän siinä itse asiassa kasattiin semmonen aika hyvä tiedostuspaketti mitä pysty jakamaan eteenpäin, siinä oli taustatietoo siitä ja miten sitä muutosta tehdään ja oli siihenkin panostettu ihan hyvin. (Keskijohto 1)

No esimies omalla osastolla kyllä kertoili niistä aina sen minkä tiesi että sitä kautta tuli tietoa näitten kanavien lisäksi. (Työntekijät 6)

Mä en tarkkaan muista, mutta mun mielestä meillä oli jotain vähän pienemmällä porukalla infoo missä sitä käytiin läpi, en mä ihan tarkkaan muista kuka sitä veti. (Työntekijät 3)

Vaikka kohdeorganisaatiossa oli selvästi panostettu muutoksesta viestintään monikanavaisesti, oli muutoksesta tiedottaminen siitä huolimatta suurimman osan haastateltavien mielestä tässä muutoksessa riittämätöntä. Tiedottaminen koetaankin muutoksissa usein riittämättömänä, kuten aiempi tutkimus on osoittanut (vrt. Goodman & Truss 2004; Jones ym. 2008.) Tässä pro gradu tutkimuksessa sekä työntekijätason, keskijohdon että ylimmän johdon haastateltavat kokivat, että tiedottaminen ei ollut oikea-aikaista, vaan tietoa tippui asioista pikku hiljaa ja usein liian myöhään. Kun tietoa odotettiin, henkilöstö koki epävarmuutta ja sekavuutta tilanteesta. Osalle henkilöstöstä tiedotuksen viiveet olivat luoneet kuvan, ettei organisaation johto tiedä itsekään mitä on tekemässä. Tiedottamisen aikataulujen venyminen loi osassa ihmisissä epäluottamuksen tunteita.

Se meni todellakin silleen, että ensin tiedotettiin jotain ja sanottiin että seuraavan keran tapahtuu jotain tuolloin, ja sitten tuolloin ei tapahtunu mitään eikä tiedotettu mitään. Ja sitten niinkun huomattavasti myöhässä tiedotettiin se asia. Se oli todella huonosti hoidettu se tiedotus. -- ei se luottamusta kasvattanu varmasti porukoissa. (Työntekijät 1)

Oli vähän sellasia pettymyksiä tavallaan siitä, että tiedotettiin tietty aikataulu, että missä vaiheessa tietoo annetaan lisää ja missä välissä niinkun tietyt positiot on täytetty, mutta ne ei niinkun lähtökohtaisesti pitäny yhtään paikkaansa. Ne veny kuukausilla eikä tullu siitä mitään tietoa, se suorastaan horjutti sitä luottamusta että hyvähän tästä vielä nyt tulee. (Keskijohto 1)

Aika sekaselle tuntu että loppujen lopuks just siitä virumisesta johtuen, että ei ollu oikein hanskassa mitä haluttiin, miksi kesti niin kauan tääkin alimmankin tason valinta. (Työntekijät 5)

Se tiedottaminen tossa kyllä ontu aika pahasti. Eli tiedotettiin ensiks jotakin, sitten tuli pitkä tauko, tiedotettiin taas jotakin ja sitten taas tuli pitkä tauko, siinä oli paljon semmosia monen kuukauden pimentopätkiä ihmisille, eli ei tehty semmosta niinkun muutosjohtamiselle tyypillistä että kerrotaan säännöllisin väliajoin missä ollaan me-
nossa. (Ylin johto 1)

Duck (1993, 114) kirjoittaa, että ihmiset haluavat elämässään ennakoitavuutta myös organisaatiolta, jossa työskentelevät. He haluavat tietää muutoksessa missä mennään ja mitä on tulossa. Luottamus organisaatiota kohtaan horjuu siksi helposti muutoksen keskellä, kun ennakoitavuus on heikompaa. Oikea-aikaisen ja selkeän muutostiedottamisen tärkeys on todettu useissa muutosprosesseihin kohdistuvissa tutkimuksissa. (mm. Weber & Weber 2001; BurnGreg Robins 2003; Jones ym. 2008; Nyholm 2008.) Myös tässä pro gradu tutkimuksessa huomataan, että haastateltavat olisivat kaivanneet selkeämpää muutosviestintää, joka olisi lisännyt ennakoitavuutta ja täten helpottanut ihmisten muutokseen suhtautumista. Selkeä aikataulujen mukaisesti etenevä tiedottaminen olisi todennäköisesti vähentänyt ihmisten epävarmuutta muutostilanteessa.

Tiedottaminen oli ollut työntekijäpuolen haastateltavien mielestä parempaa muutosprosessin alussa, mutta se heikkeni prosessin edetessä. Tiedottamisesta muutosprosessin etenemisestä olisi kaivattu enemmän. Tiedottamiseen olisi kaivattu myös enemmän konkretiaa.

Alkuun oli ihan hyvää informaatiota, mutta sitten tuli semmonen katkos. (Työntekijät 3)

Mutta mistä siinä tiedotettiin? Enemmän siinä tiedotettiin että saivat uuden päällikötason ja ketä siihen nimetään. Tiedotettiin oikeestaan että miten ne tavoitteet tai miten niitä ruetaan konkreettisesti tekemään -- Enemmän se oli sitä hierarkiaa, henkilön nimee se tiedottaminen. Ei seillä oikein näkyny mitään siellä takana. (Työntekijät 5)

Mun mielestä mä en oo ainakaan havainnu semmosta niinkun vaihe tiedottamista, se oli kerta tiedottaminen ja sen jälkeen on tietysti tullu jotain tietoo siitä että mitä globaalisti tapahtuu, joku news letter ja tämmönen näin, mutta ei siinä sellasta kokonaisuutta että me edetään tästä pisteestä tähän ja sitten jatketaan tonne. (Työntekijät 4)

Kleinin (1996, 41) mukaan muutosviestinnässä onkin tärkeää antaa ihmisille tietoa sekä muutoksen kulusta, että siitä, miten muutos tulee konkreettisesti vaikuttamaan ihmisiin ja heidän työhönsä. Muutosvaiheessa tieto muutoksen etenemisestä on tärkeässä roolissa. Klein painottaa, että muutoksen edistymisestä tulisi tiedottaa kaikille organisaatiossa. Haastateltavat kokivat selkeästi, että he eivät saaneet tarpeeksi tietoa muutoksen kulusta ja tulevista vaikutuksista. Tiedottamisen aukot johtivat tunteeseen muutoksen epämääräisyydestä. Muutoksen tulevia vaikutuksia ei täysin tietenkään edes voida tietää, mutta tietynlainen vision hahmottelu auttaa yleensä ihmisiä ymmärtämään paremmin tavoiteltua tilaa. Vaikka suurin osa koki tiedottamisessa olleen puutteita, koki pieni osa työntekijäpuolen haastateltavista kuitenkin, että tiedottaminen oli riittävää.

Ehkä se tiedotus ei ollu mitenkään kauheen olennainen, kun mikään ei muuttunu. (Työntekijät 3)

Varmaan se tiedotus hoidettiin ihan ok, en mää lukenu lähellekään kaikkia meilejä mitä tuli, ei mua kiinnostanu yhtään. Yleensäkin organisaatiomuutokset ei kiinnosta, kun ei oo semmosessa näkyvässä positiossa että pääsis laatikkoleikkiin mukaan niin se on ihan yks ja sama mulle mikä organisaatio. (Työntekijät 4)

Se ei oo vaikuttanut mun niinkun siihen henkilökohtaiseen työhön juuri kovinkaan paljoo, niin en koe mitään siinä mielessä että se tiedotus olis ollu millään tavalla puutteellista. (Työntekijät 4)

Haastateltavat, jotka eivät kaivanneet parempaa tiedottamista, ottivat muutoksen suhteellisen rennosti turhaa stressaamatta. Parempaa tiedotusta ei kaivattu, kun oma työ jatkui entisellään. Nämä henkilöt ajattelivat enemmän, että he tekevät mitä johto kärkee, eivätkä siksi vaivanneet päätään liikaa tulevilla muutoksilla. Tässä huomaa hyvin ihmisten erilaiset tarpeet. Toiset ihmiset kaipaavat hyvinkin tarkkaa ja ajantasaista tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä ja toiset ihmiset taas antavat ohjat täysin johdon käsiin. Ihmisten erilaiset tarpeet tulisi huomioida muutosviestinnässä siten, että tietoa tulee mieluummin liikaa kuin liian vähän. Yleensä tiedottamista ei ole lähes koskaan liikaa.

5.1.3 Osallistuminen

Haastateltavien mielestä muutos toteutettiin ylhäältä alaspäin ja tuotiin ihmisille hyvin pitkälti annettuna. Muutos oli vahvasti top-down muutos. Työntekijätaso koki, että heillä ei ollut juuri mahdollisuuksia osallistua muutokseen. Muutama henkilö työntekijöistä oli saanut osallistua jonkinlaisiin suunnitteluryhmiin tai heiltä oli pyydetty palautetta muutoksen suhteen.

No se oli ainakin oikein todella ylhäältä alas top down toteutus liiankin raa-asti minun mielestä, että aivan noin puhtaasti top downia ei tarviis kyllä harrastaa. (Työntekijät 1)

Ei kukaan kysynyt yhtään mitään siinä, että millä tavalla jotain organisoitais tai tehtäis. Se oli täysin ylhäältäpäin saneltu. -- Ei ole silleen niinkun annettu mahdollisuutta ees, ei meiltä oo kysytty yhtään mitään. Siis tän uuden organisaation suhteen. -- No oishan nyt tietysti voinu kysyä vaikka välttämättä siitä mitään johtopäätöksiä tai toimenpiteitä tuu. (Työntekijät 4)

Tota mä voin siitä sanoo että multa on pyydetty kommentteja alkuvaiheessa, mutta sitten voi sanoo jälkikäteen ettei niitä kommentteja oo paljookaan sitten otettu huomioon organisaation luomisessa. Aika vähän voisin sanoo, on ollu mahdollista vaikuttaa vaikka palautetta onkin pyydetty. (Työntekijät 3)

Holbechen (2006, 73) mukaan työntekijätaso kokeekin usein, että heillä ei ole juuri valtaa muutoksessa ja muutos voidaan kokea jopa määrättyinä pakkona. Myös tässä pro gradu tutkimuksessa tuli esille työntekijöiden kokemus muutoksesta niin sanotusti heille valmiiksi tarjoiltuna ja jopa pakkona. Työntekijöi-

den puheesta kumpuaa negatiivinen sävy tällaista vahvaa top-down toteutusta kohtaan.

Osa työntekijätason haastateltavista koki, että heillä ei olisi ollut juuri annettavaa muutoksessa, mutta iso osa työntekijätason haastateltavista olisi mielellään osallistunut muutosprosessiin enemmän, jos se olisi ollut mahdollista. Osa työntekijätason haastateltavista koki hyvinkin vahvasti, että henkilöstön vahvempi osallistaminen olisi ollut tarpeen ja mahdollistanut paremman lopputuloksen muutoksessa.

No ei mulla ois kyllä mitään ehotuksia ollukaan. Ei hirveesti kiinnostanu siis senkään vuoks. (Työntekijät 4)

Eipä oo kyllä kysely. -- Kyllä sitä oman mielipiteen ois voinu sanoo miltä se alakerassa tuntuu. (Työntekijät 6)

Organisaatiossa oli kyllä paljon näkemystä alemmalla tasolla, että mikä toimii ja mikä ei. Ois se toteutus voinu ehkä olla alusta asti perusrakenne parempi jo alussa jos ois ehkä saanu palautetta operatiiviselta tasolta. (Työntekijät 3)

Osa työntekijöistä siis puhui hyvin vahvasti ihmisiä osallistavan muutoksen puolesta, jollaista otetta he olisivat kaivanneet myös enemmän tähän muutokseen. Osalle taas toteutus tällaisenaan heille valmiiksi tarjoiltuna oli kaikin puolin ok. Tästäkin huomaa, että ihmiset ovat yksilöitä, jotka kokevat muutosprosessin hyvin eri tavoilla (Nyholm 2008, 65). Ihmisten osallistamisella on kuitenkin todettu aiempien tutkimusten mukaan olevan tärkeä rooli muutosprosesseissa. Muun muassa BurnGreg Robinsin (2003, 11) tutkimuksessa muutosprosessin onnistumista kuvasi yhtenä tärkeimmistä tekijöistä koko organisaation mukaan ottaminen muutoksen toteuttamisessa. Jupon (2011, 111-113) väitöskirjatutkimus osoittaa henkilöstön osallistamisella, kuten keskusteluilla ja palautteikäytänteillä, olevan ratkaisevan roolin organisaatioon sitouttavana tekijänä. Oregon, Vakolan ja Armenakis (2011) tutkimustulokset taas osoittavat, että ihmiset, jotka ovat saaneet osallistua laajasti muutosprosesseihin, kokevat vähemmän stressiä muutoksessa ja ovat valmiimpia ottamaan muutoksen vastaan sekä tukemaan sitä myös käytännössä. Osallistuminen muutokseen ja sen toteuttamiseen lisää tutkimusten mukaan myös muutoksen ja sen mahdollisuuksien syvempää ymmärrystä. Lisäksi osallistuminen lisää ihmisten pätevyyden ja osaamisen tuntemuksia sekä organisaatioon sitoutumista. (Oregon, Vakola & Armenakis 2011, 491.) Ihmisten osallistaminen muutokseen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden luottamukseen johtoa kohtaan (Weber & Weber 2001, 296). Näiden perustelujen valossa ihmisten osallistaminen muutokseen jollain tavalla ja jossakin muutoksen vaiheessa olisi siis kaikin puolin suotavaa. Ihmisille olisi hyvä tarjota osallistumisen mahdollisuuksia eri muodoissa, koska kaikki eivät halua osallistua muutokseen samalla tavalla tai yhtä aktiivisella otteella.

Myös iso osa keskijohdon haastateltavista koki, että heillä ei ollut tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua muutokseen. Keskijohdon haastateltavat kertoivat, että heillekin muutos oli aluksi tullut annettuna, mutta he olivat päässeet

kuitenkin jossain vaiheessa prosessia mukaan muutoksen toteuttamiseen. Osa keskijohdon haastateltavista oli sitä mieltä, että he pääsivät kuitenkin osallistumaan liian myöhään prosessiin, eivätkä pystyneet siksi valmistelemaan työntekijätasoa muutokseen yhtä hyvin, kuin mitä he olisivat halunneet. Sama ilmiö tuli esille myös Nyholmin (2008) väitöskirjatutkimuksessa, jossa sektorijohto koki olleensa osittain muutoksen suunnittelun ulkopuolella eikä kokenut saaneensa osallistua riittävästi muutosprosessin varhaisempiin vaiheisiin. Myös Nyholmin tutkimuksessa tutkittavat olivat kokeneet päässeensä vaikuttamaan muutosprosessiin vasta toteutusvaiheessa, jolloin käytännön toteutusta oli pitänyt alkaa tehdä jo kovalla vauhdilla. (Nyholm 2008, 157.)

No joo mun mielestä ainakin niinkun tota tavallaan oli menny liian pitkään liian ylätasolla ehkä se muutos, että se ettei tavallaan otettu sitä keskijohtoo tarpeeks ajoissa ehkä mukaan. -- Niin no ehkä omalta osalta ois toivonu että ois päässy aikasemmin vaikuttaa siinä enemmän. (Keskijohto 1)

Ensimmäinen vaihe missä oikeesti pääsit vaikuttamaan mihinkään, oli oikeestaan siinä päivänä, kun se julkistettiin virallisesti alkaneeksi. Että tavallaan niinkun ois vähän etukäteen voinu. -- pääsit tavallaan niihin pöytiin puhumaan missä niitä muutoksia voi tehdä vasta sen jälkeen kun se julkistettiin. -- käytännössä siinä jäi kuukaus aikaa pistää se koko sun organisaatios kuntoon -- ethän sä kerenny hyvänen aika edes soittaa puhelimella kaikille kuukaudessa. (Keskijohto 2)

En siinä muutoksessa varsinaisesti ollu mukana, joitain kysymyksiä tuli, mutta sen jälkeen kun tää julkistettiin, niin sen jälkeen kyllä sai olla mukana, kun sitten se jäi täysin sun kontolle, okei sulla on kuukausi aikaa laittaa organisaatio pystyyn. Ei muuta kun hommiin. (Keskijohto 2)

Keskijohto ja työntekijätaso kokivat siis molemmat osittain tarvetta vahvemmalle muutokseen osallistumiselle. Erityisesti keskijohdolla muutokseen osallistuminen on hyvin oleellisessa roolissa, sillä he ovat henkilöitä, jotka jalkauttavat muutoksia käytännössä organisaatioon. Tämän takia keskijohdon osallistaminen olisikin tärkeää jo varhaisessa vaiheessa.

Ylimmän johdon haastateltavat olivat päässeet mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen jo heti alkuvaiheessa. He olivat osallistumismahdollisuuksiinsa suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Holbechen (2006, 73) mukaan johtajilla onkin yleensä enemmän kontrollin tunnetta muutoksen toteuttamisessa kuin alaisillaan. Kuitenkin eräässä haastattelussa tuli esille, että vaikutusmahdollisuuksia olisi voinut olla enemmänkin tarjolla.

Tuli tietyt suuntaviivat -- joko tehdään näin tai sitten ollaan ulkona. Ei ollu paljon valinnanvaraa siinä alussa. -- Kun se prosessi sitten eteni, niin tuli enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Ja tiettyjä asioita alkuvaiheessa me yritettiin saada läpi ja ei millään menny läpi, nyt meidän on pakko muuttaa ne kun ne ei toiminu silloin. (Ylin johto 1)

Suomen yksikön ylin johto on yrityksen konsernirakenteen takia osittain muutoksen vastaanottajan roolissa, sillä maayhtiöt ovat alisteisessa suhteessa pää-

konttoriin nähden. Näin ollen vaikuttaa siltä, että Suomen ylin johto on ollut myös muutoksessa tietynlaisessa pakkotilanteessa.

5.1.4 Tuki

Rauramon (2012, 95-96) mukaan yksi muutosjohtamisen kolmesta eri tehtävästä on muutoksen ajan tukitoimien tarjoaminen henkilöstölle. On tärkeää miettiä miten muutos tulee vaikuttamaan ihmisiin sekä heidän työhyvinvointiinsa ja tarjota tukea tähän. Muutokseen valmistautuessa tulisikin resursoida myös muutoksessa tarvittavat tukitoimet. Fisherin (2005, 262) mukaan tulisi myös varmistaa, että ihmiset saavat tukea kaikissa muutoksen vaiheissa. Suurin osa työntekijätason haastateltavista koki, että he eivät olleet tarvinneet erityisesti tukea muutokseen, koska muutos ei ollut vaikuttanut heidän päivittäiseen työhönsä juurikaan. Osittain varmasti siitä syystä, että he eivät juuri olleet tukea tarvinneet, eivät kaikki osanneet mainita millaista tukea olisi ollut tarjolla, jos sellaista olisi tarvinnut. Ne, jotka osasivat mainita tukimuotoja, mainitsivat tukena mahdollisuuden keskusteluun tiimin, esimiehen ja HR:n kanssa.

Ei ollu tarjolla ja ei ollu kyllä tarvekaan. (Työntekijät 4)

Toisaalta kun mikään ei oo muuttunut, niin ei oo kauheesti tarvinnu tukeekaan. Jos jollakin on ollu kysymyksiä tai pelkoja niin on tuotu esille että niistä voi käydä esimiehen tai HR:n kanssa juttelemassa. Eipä paljon muuten oo kauheesti tukea kaihannutkaan. (Työntekijät 6)

Siis no ainakin niinkun tiimin sisällä me käytiin tiimipalavereissa läpi niitä miten nää koskettaa meitä ja sitten vähän yleisellä tasolla -- käytiin läpi silleen keskusteltiin ja esimies pyrki vasta kysymyksiin mitä oli -- pyrittiin tavallaan saamaan se käsitys että niinkun mitä se tarkoittaa meille. -- Se ehkä meillä jolla se muutos ei ollu silleen näkyvä niin tukea ei tarvittu. (Työntekijät 3)

Ihmiset merkityksellistävät muutosta hyvin eri tavoin, sillä jokaisella ihmisellä on omanlaisensa uniikki tapa tulkita maailmaa (Steigenberger 2015, 433). Täten ihmiset kokevat myös muutokseen tarvitsemansa tuen hyvin eri tavoin. Haastateltavat, jotka eivät kokeneet muutoksen vaikuttavan liiemmin omaan työhönsä ja olosuhteisiin, eivät kokeneet muutoksessa suurempaa huolta, eivätkö täten myöskään kokeneet tarvetta tuelle.

Muutama työntekijätason haastateltava koki, että olisi toivonut muutoksessa vaihtuneen uuden esimiehen parempaa vastuunottoa ja asiaan tarttumista muutoksen tapahduttua. Haastateltavien joukossa oli muutamia henkilöitä, joilla esimies oli vaihtunut ulkomaille ja he eivät olleet kuulleet uudesta esimiehestään useaan kuukauteen. Esimies oli ottanut yhteyttä vasta usean kuukauden kuluttua uusiin alaisiinsa. Esimiehen tuen puuttuminen tällaisissa tapauksissa koettiin luottamusta heikentävänä. Tilanteissa, joissa esimies oli vaihtunut ulkomaille, eivät työntekijät olleet vielääkään päässeet tapaamaan esimiestään henkilökohtaisesti. Tämä koettiin huonona. Kyseinen ongelma oli myös ylimmän johdon huolena.

En mä kokenu, että sitä ois kauheesti tuettu, että se oli niinkun välttämätön tieto annettiin, mutta en mä kokenu sitä tukemisena. Et pikemminkin ois niinkun toivonu, että heti kun tämä julkastettiin organisaatio, et heti ois tää esimies ottanu yhteyttä. -- Mulla on se oma uus esimies niin oikeestaan otti ensimmäisen kerran yhteyttä vasta kesälomien jälkeen, että ihmeteltiin silloin vähän. (Työntekijät 3)

Kun lähin esimies vaihtu jollain, niin kyllä tässä vaiheessa olis pitäny niinkun esimiehen lentää johonkin että pääsee jutteleen. Kyllä mun mielestä se on niinkun jo aika kehnoa. -- Jos ois oikeesti haluttu tavallaan luoda suhteita työntekijöiden ja esimiehen välillä ja jos puhutaan että halutaan tukea sitä helpottaa sitä muutosta niin ilman muuta. (Työntekijät 3)

On tilanteita ettei esimies oo nähny alaisiansa, tavannu alaisiansa koskaan face to face. -- Se raha loppu sitten kesken, ettei voikaan matkustaa tapaamaan niitä alaisia edes yhtä kertaa. Eli se vaikuttaa huomattavasti sen tiimin rakentamiseen kansainvälisen tiimin rakentamiseen, jos ne ei koskaan voi tulla yhteen ja esimies sillä ei oo ees rahaa niinkun tavaita alaisiansa. (Ylin johto 1)

Myös Anderson & Ackerman Anderson (2010, 58) painottavat esimiehen tuen merkitystä muutosprosessissa. Holbechen (2006, 51) mukaan rakennemuutokset saattavat johtaa joskus siihen, ettei esimiehellä ole tarpeeksi aikaa kaikille alaisilleen. Esimiehen tuen puutteen esilletulo näissä tutkimustuloksissa johtuu osittain varmasti siitä, että myös esimiestaso on ollut osa isoa muutosprosessia. Esimiestaso on siis ollut myös muutosten myllerryksessä jopa suuremmassa mittakaavassa kuin itse työntekijät. Muutos sekoittaa esimiesten työtä, aiheuttaa lisää töitä ja kiirettä. Tässä myllerryksessä alaiset voivat joutua kärsimään hetken aikaa esimiehen omien tehtävien muuttuessa radikaalisti. Keskijohdon tukeminen muutosprosessissa onkin oleellista, ettei heidän työtaakkansa valuisi organisaatiossa alaspäin ja vaikuttaisi täten heidän omaan henkilöstön tukirooliinsa.

Muutama työntekijäpuolen haastateltavista mainitsi myös, että tukea tarvittaisiin tiimiytymiseen. Muutoksen myötä rakentuneissa uusissa tiimeissä saattaa olla jäseniä monesta maasta ja työnteko olisi helpompaa, jos tiimin jäsenet tuntisivat paremmin toisiaan. Myös ylin johto toi esille tämän puutteen. Burnes (1994, 263) kehottaakin organisaatioita luomaan muutosta tukevaa kulttuuria. Muutosta tukeva kulttuuri syntyy joustavuuden ja tiimityön ympärille.

Jos enemmän halutaan tehdä töitä tiimien välillä, niin kyllä mun mielestä pitäis olla niinkun ihan tekijöidenkin välillä videoneuvottelu -- Yhteinen projekti alotetaan ja sitten niinkun pelkästään jotkut projektipäälliköt käy istumassa saman pöydän ääressä ja sitten muka tehään töitä yhdessä, niin ei se mun mielestä toimi. (Työntekijät 3)

Ei oltu varattu rahaa niinkun matkustamiseen, eli ei tuettu sitä, että saatais ne kansainväliset tiimit toimimaan yhdessä. Ei oltu varattu rahaa siihen, että tuotais ne ihmiset ees kerran yhteen et ne näkis toisensa ja oppis tuntemaan toisensa. Paljon helpompi hoitaa niitä asioita toiseen regioonaan tai toiseen maahan jonkun ihmisen

kanssa kun on kerran nähnyt sen toisen, oppii ymmärtämään niinkun toisia. (Ylin johdoto 1)

Kuten ylimmän johdon kommentteista huomaa, on tiimiytymisen tukeminen esimerkiksi matkustusbudjetin osalta hyvin vähän Suomen yksikön ylimmän johdon käsissä. Tällaiset päätökset tehdään konsernitasolla korkeammalla.

Keskijohto oli itse tukiroolissa työntekijöille tiedottamisen ja keskustelun kautta. Nadler ja Tushman (1997, 601-604) painottavatkin onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa vision ja tavoitteiden viestintää sekä mallin näyttämistä muille. Muutoksen johtamiseen kuuluu pyrkimys ihmisten ahdistuksen vähentämiseen ja konfliktien ratkaisuun.

No oikeastaan kaks asiaa, toinen oli se tietysti tiimille sitä että jos on jotain kysyttävää niin ilman muuta kysymään, että tota selvitetään kaikki avoimet asiat -- toinen on se olemassa olevien projektien hoitaminen, että siihen tällä tulevalla muutoksella ei oo mitään vaikutusta että pitää hoitaa kunnialla maaliin. (Keskijohto 1)

Se tiedon jakaminen, ehkä tietyissä mielessä sitten sitä rauhotteluakin siinä -- sitä mukaa kun asiat selkenee, niin sitä mukaa asioita muutetaan tarvittaessa. Työrauha säilyy edelleenkin, että ei mitään dramatiikkaa eikä tehdä mitään äkkimuutoksia mihinkään suuntaan ilman että keskustellaan sitten eteenpäin. (Keskijohto 1)

Säännölliset palaverit tiimin kanssa ja sitten tässä mun tapauksessa yrittänyt pitää selkeätä materiaalisettia, että millä esitetään se tiimifunktio kun sitä vähän kaikki kysyy ja myöskin että se on tiimille itelle selvää, että mitä tän meidän tiimin pitäis tehdä. (Keskijohto 2)

Tuloksista voidaan tulkita, että keskijohdolla on muutoksessa kaksijakoinen rooli. He ovat toisaalta muutoksen aktiivisia eteenpäinviejiä ja toisaalta työrauhan takaajia eli muutokseen tietynlaisia suodattajia. Tämä kaksijakoinen rooli ei ole helppo, sillä keskijohdon tulee pyrkiä huolehtimaan siitä, että muutos etenee, mutta työprosessit toimivat mahdollisimman vähin häiriöin. Keskijohdon haastateltavista osa olisikin kaivannut enemmän tukea itselleen muutosprosessissa. Eräs haastateltava olisi kaivannut erityisesti esimiehen tukea.

Mä en näe että ois tuettu mitenkään. Kyllä itestä ainakin tuntuu vielä, että se oli semmonen laatikkoleikki siellä ylhäällä ettei siinä. (Keskijohto 1)

Niin kyllä siinä kun niitä ongelmakohtia tietysti nosti sitten ylöspäin, niin kyllä siihen reagoitiin, että koitettiin järjestää sitten lisätietoa ja tukea siihen ja kyllä siihen tietysti reagoitiin, mutta se vaatii tietysti aktiivisuutta. (Keskijohto 1)

Just tää esimiehen poissaolo niin ei tunnu kovin hääviltä, ja mitä siitä seuraa on sellanen haamuorganisaatio tämän nykyisen vierelle, elikkä kun tietoa ei tule sieltä mistä sitä kuuluisi tulla, niin sitten se tulee sivulauseessa muilta ihmisiltä. -- Ja sit se ei välttämättä koskaan tuu esimieheltä että niinkun. (Keskijohto 1)

Burnesin (1994, 269) mukaan muutosta eteenpäin vievien avainhenkilöiden tukemista ei pidäkään unohtaa. Vaikka muutoksen eteenpäin viejät ovat itse hen-

kilösten tukijoiden roolissa, tarvitsevat he myös itse tukea muutosprosessissa. Tuen tarve keskijohdolle on tullut esille myös Nyholmin (2008) väitöskirjatutkimuksessa, jossa sektorijohdon kuvattiin saaneen tukea muutokseen vähemmän, kuin mitä he olisivat kaivanneet (Nyholm 2008, 157). Keskijohto voi siis jäädä tuen kannalta hieman väliinpuotoajan rooliin. He ovat tuen antajia, mutta myös tarvitsijoita. Keskijohdon rooliin kuuluu myös tukea ylimmän johdon ratkaisuja, mutta toisaalta lisäksi ymmärtää alaistensa tunteita ja kokemuksia. Tämä voi aiheuttaa suurta ristiriitaa.

Muutama keskijohdon haastateltava toi esille, että olisi kaivannut enemmän tukea ja ohjeistusta kansainväliseen johtamiseen. Myös ylimmässä johdossa tunnistettiin ongelmaksi, ettei tällaista tukea ole ollut tarpeeksi tarjolla keskijohdolle.

Globalissa organisaatiossa esimies toimii esimiehenä monen maalaisille, niin meillä on tiettyjä ihan lainsäädännöllisiä juttuja, joita esimiestyössä tulis ottaa huomioon, niin näitä ihan perusasioita niin niihin ei tullu mitään sellasta -- tärkeimmät mitä pitää tietää henkilöstöjohdossa lait ja muut, niin jotain tällasta mä oisin odottanu, mutta ei tullu vaikka pyysin 2-3 kertaa. (Keskijohto 2)

Joo kyllä kaikki on saanu kaivaa ja kysymällä kysyä -- Käytännön ohjeistus puuttu että hei nää jutut sun pitää tässä maassa osata hoitaa. (Keskijohto 2)

Me panostettiin yllättävän vähän tähän ihmisten tukemiseen ja sitten tematisointiin sillon alussa, että me tarvittais saada koulutusta tämmöseen niinkun etäjohtamiseen ja eri kulttuurien johtamiseen, mutta sitä ei koskaan tapahtunu eli se jäi niinkun pois. (Ylin johto 1)

Globalisti toimivassa yrityksessä kansainvälisen johtamisen teemat ovat arkipäivää. Muutoksissa olisikin hyvä ottaa huomioon myös kansainvälisen johtamisen kysymykset ja niiden vaikutukset käytännön työhön. Jos tiettyjä ohjeistuksia pyydetään ja niihin jätetään vastaamatta, aiheuttaa se luottamuksen murenemista, jota myös joidenkin haastateltavien puheessa oli havaittavissa.

Ylimmän johdon haastateltavat olivat sitä mieltä, että ylimmässä johdossa olevien henkilöiden tulee kyetä sopeutumaan muutoksiin ilman tukeakin. Ylimmän johdon haastateltavista osa oli sitä mieltä, että tuki tässä muutosprosessissa olisi voinut olla parempaa erityisesti keskijohdolle ja tiimienvetäjille, joilla osalla tapahtui isoja muutoksia työtehtävissä ja alaisuhteissa.

Enemmän se sitä työntekijöille sitä tukea, että siis kyllä kai lähdetään siitä että ylempi johto niinkun sopeutuu, että tota mutinat pois ja taas mennään tohon suuntaan. (Ylin johto 3)

Ylimmän johdon tuki muutoksessa organisaatiolle oli muutoksen eteenpäinviemistä ja oman maan yksikön puolesta puhumista.

No lähinnähän se mun rooli on tätä Pohjois-Euroopan regioona puolustaa -- Elikkä pitää suomen lippu korkeella tuolla ja pitää meidän puolta siinä. -- Kyllä tässä on täytyne olla hereillä eikä pitää niin sanotusti kynttilää vakan alla, että vähän tällä-

seen epäsuomalaiseen tapaan osata mainostaa ja pitää puolia ja tota joskus aika kovinkin ottein. (Ylin johto 3)

Ylin johto siis merkityksellistää oman roolinsa muutoksessa tarpeena näyttäytyä vahvana muutoksen edistäjänä ja tukijana. Nadler ja Tushman (1997, 599-601) yhdistävät tämän kaltaisen toiminnan muutoksen poliittiseen puoleen. Tämän puoleen kuuluu tuen hankkiminen muutokselle ihmisiltä, joilla on vaikutusvaltaa. Valtasuhteiden ymmärtäminen on keskeisessä asemassa. Poliittiseen puoleen kuuluu johtajan oman tuen osoittaminen muutokselle, muutoksessa tarvittavien resurssien hankkiminen ja muutoksen esteiden tieltä raivaaminen.

5.1.5 Kokonaisuuden johtaminen

Niin työntekijäpuolella, keskijohdossa kuin ylimmässä johdossakin oli eroavia mielipiteitä siitä, oliko muutos kokonaisuudessaan hyvin johdettu vai ei.

Muutos tehtiin, toteutettiin aika hyvin. Vietiin aika jämpästi läpi. -- Ihan positiivinen fiilis jäi siitä. (Työntekijät 4)

Täytyy tietysti ottaa sitä näkökulmaa miten iso muutos, miten globaali tää on, niin siihen nähden joo tää on saatu vietyä eteenpäin ja siinä on onnistunu. (Ylin johto 3)

Ehkä se muutosjohtamisen kirja olis kannattanu lukea ennen, kun lähtee tekemään asioita, aika monta virhettä, jos oppikirjoja kattoo, on tehty. (Työntekijät 1)

Jostainhan sekin kertoo että osa tästä porukasta on tosi tyytyväisiä ja osa on tyytymättömiä, että se kokonaisuuden johtaminen ei ehkä oo ollu tässä linjassa. (Keskijohdoto 2)

Eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien näkemykset muutoksesta voivat erota suurestikin toisistaan (Huuhtanen 2002, 297), koska ihmiset näkevät muutoksen eri perspektiiveistä (Holbeche 2006, 73). Tämän huomaa myös haastateltavien ajatuksista muutoksen johtamista kohtaan. Tutkimuksessa ei silti ollut havaittavissa selvää jakoa henkilöstöryhmien välillä ajatuksissa muutoksen johtamisen prosessin onnistumisesta, kuten joskus saattaa olla. Holbeche (2006, 73) kirjoittaa, että on yleistä, että johtajat näkevät muutoksen hyvin suunniteltuna järkipäisesti toteutettuna ratkaisuna ja työntekijät taas haastavampana prosessina. Tässä pro gradu tutkimuksessa haastateltavien näkemykset kokonaisuuden johtamisesta erosivat toisistaan organisaatiotasosta riippumatta, eli niin työntekijätasolla, keskijohdossa kuin myös ylimmässä johdossa oli eroavia mielipiteitä muutoksen johtamisen onnistumisesta kokonaisuutena. Esimerkiksi kaikki työntekijät eivät siis pitäneet muutoksen johtamista huonosti toteutettuna tai kaikki ylimmän johdon edustajat taas hyvin toteutettuna. Ihmiset kokevatkin muutokseen liittyvät asiat hyvin yksilöllisellä tavalla (Nyholm 2008, 65).

5.2 Muutoksen vaikutukset käytännön työhön

Organisaatiomuutokset vaikuttavat yleensä ihmisten työtehtäviin, rooleihin, vastuualueisiin ja työmäärään (Holbeche 2006, 58-61). Suurin osa työntekijäpuolen haastateltavista koki, että tapahtunut organisaatiomuutos ei ollut vaikuttanut heidän käytännön työnsä tekemiseensä juurikaan millään tavalla. Osa kertoi työmäärän hieman lisääntyneen. Pienellä osalla oli muuttunut tiimi tai esimies. Niistä joilla esimies oli vaihtunut, oli se saattanut vaihtua jopa Suomesta ulkomaille.

Ku sinänsä siihen ihan päivittäiseen työhön ja miten meidän tiimi toimii, niin siihen ei periaatteessa tullu niinkun mitään muutosta, ne muutokset tuli siellä niinkun ylempillä pykälillä, sinänsä se ei, musta tuntuu että homma vaan jatku entiseen malliin ainakin omalta osalta. (Työntekijät 3)

Henkilökohtasesti mulla muuttu ainakin tiimi. Työt ei muuttunu millään tavalla mutta tiimi muuttu. (Työntekijät 5)

Se oli tosiaan osittain samojen töiden jatkamista mitä aikaisemminkin, mutta osittain sitten taas jotain muuta ja aivan eri kohdassa organisaatioo, aivan eri esimies ja tolasta, aika jännää aikaa oli. (Työntekijät 1)

Kyllä työmäärä niinkun tuntunu lisääntyneen, että se että töitä lisää tullut, mutta se on niinkun jämäköitynyt enemmän ja enemmän. (Työntekijät 6)

Muutamalla työntekijäpuolen haastateltavalla muutos oli tuonut toimenkuvan muutoksia.

Mun työnkuva oikeestaan kokonaan johtuu tästä muutoksesta, että mun tämänhetkinen rooli on ihan sitä seurausta oikeestaan tästä organisaatiomuutoksesta. (Työntekijät 6)

Osa työntekijäpuolen haastateltavista mainitsi raportoinnin ja työn seurannan lisääntymisen muutoksen käytännön seurauksina.

Kyllähän se näky sitten tässä tyyliässä täällä, yrityskulttuuri on erilainen -- Minusta se oli enemmän sanotaanko vapaampaa, että nyt on enemmän niinkun pyrkimys ohjata projektipäälliköiden taholta sitä mitä tekee " (Työntekijät 6)

Koko raportoinnit meni uusiksi ja projektienhallinta muuttu sen organisaatiokuvion mukaan. (Työntekijät 5)

Muutama työntekijäpuolen haastateltava mainitsi että muutos on aiheuttanut työroolien epäselvyyttä. Työntekijät eivät tiedä kunnolla mitä kukakin tekee organisaatiossa. Holbechen (2006, 51) mukaan tämä on yleistä organisaatiomuutoksissa.

Se varmaan vieläkin siinä organisaatorakenteessa ois vähän hieromista, että ei se

mulle ainakaan oo selkeä vieläkään kunnolla, että mitä on eroa niillä X ihmisillä ja tällä mitä porukkaa me ollaankaan -- tuntuu, ettei kukaan oikein kunnolla tiedä -- Kyllä sitä pitäis mun mielestä vieläkin lisää kuvata kaikille, että mitä ne eri organisaation osaset, mitkä on niiden vastuut ja mitä ne tekee. (Työntekijät 6)

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijäpuolella muutos ei ollut vielä vaikuttanut itse tehtävään työhön, mutta jonkin verran kuitenkin työn rakenteellisiin tekijöihin ja reunaehtoihin. Muutos itse työnteossa ja työnteon tavoissa on varmastikin vielä edessäpäin.

Keskijohdon haastateltavilla muutos oli vaikuttanut huomattavasti suuremmin työhön. Isolla osalla oli vaihtunut esimies. Osalla olivat muuttuneet toimenkuva ja työtehtävät. Muutos oli tuonut osalle mukanaan myös uusia vastuualueita.

Koko toimenkuva muuttu, esimiehet, kollegat, työtehtävät. Kaikki muuttu. (Keskijohto 2)

Esimies muuttu ja laajeni vastuu. (Keskijohto 2)

Mulla pysy esimies mutta toimenkuva muuttu. (Keskijohto 2)

Mulla lähin esimies vaihtui aika kauas, aikaisemmin esimies oli täällä -- että aika prosentuaalisesti iso muutos. -- Sinänsä oma toimenkuva muuten pysyi samana, tehtävä kaikki mitä tehdään, minkä tuotteiden kimpussa ollaan niin siinä ei sinänsä oo muutosta. (Keskijohto 1)

Myös muutama keskijohdon haastateltava toi esille työroolien ja vastuiden epäselvyyden. Muutos on tuonut tullessaan myös niin sanottuja tuplavastuita, eli joudutaan tekemään uusia töitä, mutta ei päästä eroon tarpeeksi nopeasti vanhoista töistä ja vastuista.

Kyllä varmaan sellasiakin fiiliksiä ainakin itellä kävi mielessä, että kenellekähän tämä vastuu organisaatiossa kuuluu vai kuuluuko kellekään. Siellä selkeestikin oli pieniä aukkoja, ettei oltu mietittykään että kenelle kuuluu. Niin kauan kun niihin sitten korvaava vastuullinen on löydetty, niin ne on ollu sitten tuplavastuita aika pitkäänkin. (Keskijohto 1)

Aikaisemmin kun se on koskettanu Suomee, niin on kohtuullisen hyvin tienny että mitä missäkin, mutta nytten kun se on globaali niin nyt ei tiiä siitä naapurissa olevastakaan, että mitä se oikeestaan tekee ees. -- Enemmän oli ennen näkyvyyttä siitä niinkun mitä täällä meillä tehdään. (Keskijohto 1)

Mulla ongelmana oli se, että kun vanhat työt jäi, nii sit ois niinkun pitäny tutustua kaikkeen uuteen: organisaatioon, ihmisiin, hommiin ja sit siitä huolimatta pyörittää sitä mitä sä oot siihen asti. Niin siinä vaan kerta kaikkiaan loppu tunnit kesken. (Keskijohto 2)

Raportoinnin muutokset tulivat esille myös keskijohdon haastatteluissa.

Jotenkin tuntuu, että niinkun kiinnostus siitä mitä täällä tehdään on lisääntyny, että

tota se mihinkä kaikkialle tätä projektin etenemistä raportoidaan niin et siinä tuli aika lailla uutta tän globaalin mallin myötä. Se nyt ainakin oli selkee muutos, että siirryttiin globaaliin projektiraportointiin. (Keskijohto 1)

Keskijohdon haastatteluista voidaan päätellä, että keskijohto oli kokenut muutoksen vaikuttaneen enemmän heidän työhönsä, kuin mitä työntekijät kokivat työn vaikuttaneen omaan työhönsä. Muutos on siis ehtinyt saavuttaa suuremmin keskijohdon kuin työntekijäportaan.

5.3 Muutokseen suhtautuminen

Työntekijätason haastateltavissa mielipiteet muutoksen tarpeellisuudesta hajaantuivat kolmeen ryhmään. Osa ajatteli muutoksen olleen todella tarpeen, osa ei kokenut että muutokselle olisi ollut juurikaan tarvetta ja loput taas näki kyllä jollain tavalla muutoksen tarpeen, mutta ei ollut vakuuttunut muutoksen toteuttamistavasta. Tulokset muutoksen subjektiivisesta kokemuksesta ovat linjassa Maunon ja Virolaisen (1996) tutkimuksen kanssa. Myös kyseisessä tutkimuksessa saman organisaation sisällä oli muutokseen positiivisemmin sekä negatiivisemmin suhtautuvia henkilöitä. (Mauno & Virolainen 1996, 49, 56.)

Se muutos oli välttämätön, mutta tota että oikeeseen suuntaan menossa. (Työntekijät 3)

Mä oon vähän skeptinen kyllä -- että tarviiko yrittää yhistää, se on vähän kakspiip-punen juttu, ammuttiinko siinä yli, kyllä mä ymmärrän sen että miksi näin, mutta ammuttiin yli, firma on kuitenkin aika pikku pulju. -- Paljonkohan tuossa oli hukattu rahamäärää, siitä vois kustannusanalyysin joku tehdä, paljonko on tehostunu toiminta verrattuna nouseviin hallintokuluihin. (Työntekijät 5)

Itellä ainakin perusajatus oli silleen että hyvä, mutta toisaalta suhtauduin hieman epäilevästi ja skeptisesti siihen, että mikä se lopputulos sitten on. -- Tavallaan omasta näkökulmasta muutos oli sillä tavalla odotettu, että tietyllä tasolla olis kaivattu jo vuosia sitten, mutta kun päätöksiä on vatvottu niin pitkään ja sitten on tehty turhan iso muutos kerralla. -- Tavote on oikea siinä oon samaa mieltä, en tiedä onko ne keinot oikeat, se nähdään sitten ajan kanssa. Ehkä vähän kevyemmälläkin muutoksella ois voinu ottaa askelia oikeeseen suuntaan. -- vähän turhan raju muutos kerralla. (Työntekijät 1)

Huuhtasen (2002, 297) mukaan eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien näkemykset muutoksesta voivat erota suurestikin toisistaan. Ihmiset näkevät muutoksen eri perspektiiveistä riippuen muun muassa siitä, millä tasolla he organisaatiossa ovat (Holbeche 2006, 73). Ihmisten muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat persoona, uskomukset ja motivaatiotila. Se, miten muutos nähdään, on riippuvainen myös siitä, millaisia vaikutuksia muutoksella mahdollisesti on eri ihmisille. (Holbeche 2006, 66, 70.) Työntekijöiden näkökulmasta muutokset eivät edusta aina asioiden paranemista (Blom & Hautaniemi 2009, 8). Toiset ihmiset

ovat innostuneempia muutoksesta ja toiset suhtautuvat muutokseen vastahakoisemmin (Edmonds 2011, 351). Chreimin (2006, 331) tutkimustulosten mukaan muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa juuri olennaisesti se, onko yksilö ”freimannut” eli ikään kuin tunnistanut muutoksen mahdollisuutena, uhkana tai väistämättömänä tapahtumana. Jos muutos koetaan edes jollain tasolla uhkana, muutosta vältellään tai vastustetaan. Jos taas muutos nähdään väistämättömänä pakkona, aiheuttaa se stressin kokemuksia.

Haastateltavien joukossa oli havaittavissa eräänlaista muutosvastarintaa. Sitä esiintyi haastateltavien pessimistisenä puheena muutoksesta ja sen vaikutuksista. Muutosvastarinta-ajatuksia ei ilmaistu välttämättä aina suoraan, vaan sitä pystyi tulkitsemaan haastateltavien puheen takaa. Muutosvastarinta kuvaa asenteita ja toimintaa, joka pyrkii uhmaamaan ja vastustamaan nykyisen tasapainotilan rikkoutumista eli itse muutosta. (Conner 1992, 126; Atkinson 2005, 18.)

Keskijohdon haastateltavat sekä ylimmän johdon haastateltavat lähes kaikki tunnustivat muutoksen tarpeellisuuden ja välttämättömyyden yrityksen menestymiselle ja tulevaisuudelle. Keskijohdossakin oli silti muutama haastateltava, jotka eivät nähneet muutosta elintärkeänä.

Musta siinä oli ihan selkeä tarve ja entinen toimintamalli oli kyllä tuolla puolen ihan tiensä päässä, voi sanoa näin että mikä tahansa muutos tarvittiin. (Keskijohto 1)

On tarpeellinen muutos. Sitä mä en osaa sanoa onko kaikki nähnyt niinkun jokaisella levelillä sillä tavalla. (Ylin johto 2)

En mä ainakaan nähny sinänsä välttämättömänä, että kuitenkin tuote mitä me tehdään, niin se on aikalailla tänne alueelle kohdistettu, niin no ok siitä globaalista tuotteesta on ollu keskustelua kyllä -- Että tota en sinänsä nähnyt, että se on välttämätön meidän tasolla tehtävä muutos. Ehkä se sitten ylemmällä tasolla että se saadaan ne globaalit tavoitteet toteutumaan. (Keskijohto 1)

Holbechen (2006, 73) mukaan johtajat näkevät useammin kuin työntekijät muutoksen positiivisena odotettuna tapahtumana, joka ratkaisee ongelmia ja luo uusia mahdollisuuksia. Johtajilla saattaa olla eriäviä näkemyksiä muutoksesta työntekijöihin verrattuna, koska he ovat usein enemmän mukana muutosprosessin toteuttamisessa. Esimiesasemassa olevilla on yleensä myös enemmän valtaa muutoksessa kuin työntekijätasolla. (Jones ym. 2008, 298.)

Aiemman tutkimuksen mukaan ihmisten itsevarmuus, stressinsietokyky, luottamus johtoon ja johdon muutosviestinnän tehokkuus vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen (Vakola 2014, 203). Stensakerin ja Meyerin (2011) tutkimuksen mukaan ihmisten reaktiot muutokseen ovat kytköksissä siihen, kuinka paljon ihmisillä on aiempaa kokemusta muutoksista. Henkilöt, joilla on vain vähän aiempaa kokemusta muutoksista, reagoivat emotionaalisesti vahvimmin muutokseen. Kyynisiä reaktioita syntyy helposti sellaisille henkilöille, joilla on huonoja kokemuksia aiemmista muutoksista. Henkilöt, joilla on hyvin paljon kokemusta erilaisista muutoksista, reagoivat taas vähemmän muutokseen. He eivät ole kovin ahdistuneita muutoksen aiheuttamasta epävarmuustilasta. Sten-

sakerin ja Meyerin tutkimustulokset osoittavat myös, että ihmiset tottuivat muutokseen muutosprosessin edetessä, jolloin muutosta ei koeta enää niin uhkaavana. (Stensaker & Meyer 2011, 113, 118-119.) Myös Weberin ja Weberin (2001) tutkimus ihmisten muutoskokemuksen muuttumisesta muutosprosessin edetessä vahvistaa tätä tulkintaa. Tutkimuksen mukaan tutkittavien muutosmyönteisyys kasvoi jo puolen vuoden jälkeen muutoksen toteutuksesta. Kun työntekijät tulivat tutuksi muutoksen ja sen vaikutusten kanssa, tuki muutokselle lisääntyi (Weber & Weber 2001, 295-296.) Aiempien tutkimustulosten perusteella voisi siis ajatella, että myös tämän pro gradu tutkimuksen haastateltavien suhtautuminen muutokseen tulee todennäköisesti muuttumaan muutoksen edetessä.

Vaikka ihmisillä oli erilaisia näkemyksiä muutoksen tarpeellisuudesta ja toteutuksesta, suhtautuivat kaikki haastateltavat työntekijöistä johtoon muutokseen suhteellisen myönteisin odotuksin.

No kyllä tää omasta mielestä paremmalta tuntuu kumminkin puutteista huolimatta, että parempaan suuntaan varmaankin ollaan menossa. (Työntekijät 6)

Joo kyllä mulla ihan positiivisia odotuksia siitä, että mitä nähny niitä ongelmakohtia ja toivoin niihin ratkaisuja muutoksen kautta, selkeyttä niihin valtapoliittisiin systeemeihin mitä siellä on tietystä mielessä että päästäis siihen avoimeen tekemiseen. (Keskijohto 1)

Meillä oli hyvä konsepti ja on edelleenki hyvä konsepti mikä tulee toimimaan. (Ylin johto 1)

Suurin osa kaikista haastateltavista ajatteli muutoksen olevan edelleen hyvin alussa tai kesken. Kotter (2007, 102) muistuttaa, että muutos vie paljon aikaa ja vakiintuu vasta, kun muutos on yltänyt organisaatiokulttuurin tasolle. Muutoksen vakiintuminen saattaa kestää jopa vuosia (Edmonds 2011, 349). Ihmisille tuleekin antaa aikaa muutoksen omaksumiselle (Nadler & Tushman 1997, 603-605).

Mullakin vähän sama fiilinki, että tää muutos ei oo vielä ihan valmis. Meiät on vasta jaettu niinkun laatikoihin ja sitten ruetaan kattoon, että miten ne laatikot laitetaan parempaan kuosiin. (Työntekijät 4)

Muutos on vasta nyt niinkun alkamassa tai se työ mihin tällä globaaliudella ehkä perimmäisenä pyrittiin, se miten se myytiin, että päällekkäisyyksiä karsitaan ja tehokkuutta lisätään, se työ on vasta käynnistymässä. Vaiheessassahan tuo lähtee käyntiin. Ei tiedä vaikka siinä menis pitkäkin aika ennen kuin näkee yhtään mitään. (Keskijohto 1)

Tää ei oo loppu vaan tää on alku, tän koko prosessin. (Ylin johto 3)

Kokoavasti voidaan todeta, että keskijohto ja ylin johto ovat muutosprosessissa hieman edellä työntekijöitä ajatuksen tasolla. He ovat saaneet osallistua muutosprosessiin enemmän ja heillä on ollut alusta asti parempi tieto muutoksesta

ja sen etenemisestä. Näin ollen muutokseen suhtautuminenkin on erilaista työntekijöihin nähden. Työntekijät ovat muutosprosessissa enemmän ”asian sulattelun” asteella. Tämän huomaa myös työntekijöiden eriävistä ajatuksista muutosprosessia kohtaan. Työntekijöiden merkityksellistämisprosessi on siis kesken. Keskijohto ja ylin johto ovat merkityksellistämisprosessissaan työntekijöitä edellä, koska he ovat saaneet aloittaa asian ”sulattelun” aiemmin kuin työntekijät. Suhtautumisestaan riippumatta haastateltavat olivat muutoksen suhteen odottavalla kannalla ja ymmärsivät muutoksen olevan hyvin alussa. Haastateltavat pyrkivät odottelemaan rauhassa muutoksen etenemistä ja sen tulevia vaikutuksia.

5.4 Muutoksen mahdollisuudet ja haasteet

Organisaatiossa tehtävät rakennemuutokset voivat olla raskaita ja haastavia, mutta tuoda mukanaan myös paljon hyvää (Holbeche 2006, 51). Vaikka muutos aiheuttaa paljon epävarmuutta ja kaaosta, voi se tuoda mukanaan myös paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia (Kanter 1995, 64). Haastateltavat toivat esille paljon positiivisia mahdollisuuksia, mitä muutos tuo tai voi tuoda tullessaan, mutta yhtäläillä he näkivät muutoksen tuovan tullessaan myös paljon haasteita.

5.4.1 Mahdollisuudet

Usein muutos mahdollistaa joustavampien rakenteiden muodostumisen ja uudenlaisten työnteon tapojen kehittymisen (Holbeche 2006, 47, 58-59). Haastateltavat uskoivat ja toivoivat, että muutoksen myötä työn jakaminen helpottuu, kun resursseja pystytään käyttämään tehokkaammin hyödyksi eri maiden välillä. Tämä mahdollistaa myös nopeamman toiminnan.

Luulisin että työtä pystytään jakamaan paremmin, kun on tällanen kattoorganisaatio -- pidetään hankkoja yhdessä paikassa paremmin kiinni. Vähennetään päällekkäistä toimintaa -- jos jossain on resursseja niin siirretään sinne työtä, kun ollaan niinkun saman katon alla. (Työntekijät 2)

Toiveita tietysti ois, että meille jäis enemmän aikaa niinkun tehdä laatua, ois isompi porukka tekemässä niinkun yhteisiä asioita. Se työ, että sais rauhassa tehdä kunnan tuotteita, niin se ois mukavampaa. (Työntekijät 4)

Voitais niinkun muualla tehty työ hyödyntää sitten toisessa paikassa. Varmaan tuo on yksi niitä tärkeimpiä syitä tähän uudistukseen (Työntekijät 6)

Yrityksen toimintatapojen ja tuotteiden yhtenäistäminen globaalisti nähtiin tärkeänä muutoksen tuomana mahdollisuutena. Muutoksen avulla voidaankin rakentaa usein liiketoimintaympäristöön paremmin soveltuva kokonaisuus (Kanter 1995, 64).

Siis mun mielestä se voi olla hyvää, jos se menee oikein, semmonen tietty harmonisointi tietyissä prosesseissa ja käytettävissä työkaluissa, se voi olla hyvää. (Työntekijät 3)

Tuoteportfolion yhtenäistäminen on niinkun pitkällä tähtäimellä siellä. – Kaunis ajatus, että jonain päivänä pystyttäis käyttään jotain samojakin tuotteita -- Sitten tietysti toiminta, prosessit ja tällöinen harmonisointi, kyllä se siellä toisena ajatuksena varmasti on mukana. (Työntekijät 1)

Yhteiset tuotteet ja muut tulee varmaan kehittymään tässä ja se että vastualueet mitä kukakin tekee (Työntekijät 3)

Tärkeänä toiveena oli kommunikaation ja yhteistyö parantuminen eri maiden yksiköiden välillä. Viestinnän parantumisen myötä muutos tuo mukanaan myös laajempaa tietämystä siitä mitä organisaation muiden maiden yksiköissä tehdään. Muutoksen myötä aikaansaatu uudenlainen rakenne saattaakin usein helpottaa yrityksen viestintää ja mahdollistaa tiimiytyneemmät toimintamallit. Muutoksen avulla voidaan saavuttaa myös uusia tärkeitä verkostoja. (Holbeche 2006, 51, 84.)

Yhteistyö koko globaalilla tasolla lisäntyy varmaan sit jotenkin. (Työntekijät 3)

Varmaan siinä mielessä oli hyviäkin odotuksia että jos kommunikointi alkais pelamaan paremmin muitten maitten haarojen kanssa tän myötä, niin siinä mielessä. (Työntekijät 1)

Mun mielestä se on hienoa, että kuitenkin se tieto levittänyt siltä osin, että nyt on vähän näkökulmaa mitä meillä on täällä ja mitä niillä on siellä. Tieto on lisääntynyt sen seurauksena mulla henkilökohtaisesti. (Työntekijät 6)

On se paljon tuonu sitten nämä muutkin maanosat niinkun näkyväksi, että aikaisemmin oli aika erillisiä. (Työntekijät 3)

Haastateltavat toivat esille että muutos saattaa mahdollistaa paremmin omien hyvien käytäntöjen viemisen myös muualle organisaation maihin. Tämä lisää myös oman toimipisteen vaikutusmahdollisuuksia koko globaalissa yrityksessä. Kanterin (1995, 64) mukaan muutos mahdollistaakin usein uusia innovaatioita. Muutos voi tuoda henkilöstölle uusien taitojen oppimista. Näin muutos mahdollistaa asioiden tekemisen entistä paremmin. (Holbeche 69-70, 84.)

Täällä euroopan puolella oli mun mielestä onnistuttu jo alottelemaan semmosia prosessien kehityshankkeita ja asiat toimi varsin hyvin, niin kyllä se toive siinä oli, että me saatais viedä sitä hyvää sanomaa sitten muihinkin maihin ja pystyttäis vaikuttamaan, oltais niinkun mukana vaikuttamassa. (Työntekijät 1)

No kyllähän tässä niinkun joitakin orastuksia on, että sillä tavalla oikeesti voidaan niinkun yli Atlantin toisiamme auttaa, että on jotain hyviä juttuja mitä ne tekee niin otettais täällä käyttöön -- pystytään vähän kertomaan, että tuolla on tehty näin. Ja täällä totta kai on ajatuksia, että niitten pitäis tehdä samalla tavalla kun me. (Keski-johto 2)

Muutos tuo tullessaan lisää työntekijäresursseja Suomen toimipisteelle, kun uusia ihmisiä palkataan muutoksen myötä taloon. Tämä nähtiin erityisen positiivisena asiana.

Nyt näyttää kyllä todella hyvältä, että palkataan lisää ihan hitosti porukkaa.” (Työntekijät 1)

Nyt me saadaan uusia työpaikkoja ensi vuodelle ja lisää on tulossa sen jälkeen. (Ylin johto 2)

Välillä organisaation täytyy muuttua, koska toimintaympäristö on muuttunut ja siinä menestyminen vaatii uuteen tilanteeseen sopeutumista (Nadler & Tushman 1990, 79-80). Haastateltavat toivat esille, että uusi organisaatorakenne mahdollistaa kansainvälisemmän toiminnan ja sitä kautta myös paremman kilpailukyvyn. Kansainvälisyys tuo myös työntekijöille uusia mahdollisuuksia työskennellä ulkomailla, joka saattaa houkutella myös uusia työntekijöitä hakemaan yritykseen töihin.

Nyt on organisaatio mikä mahdollistaa sen tavallaan sen globaalin toiminnan. (Työntekijät 1)

Spekulatiivisesti voitaisiin ajatella, että ois parempia mahdollisuuksia siirtyä yrityksessä muihin tehtäviin myös ulkomaille. (Työntekijät 4)

Että pystytään menemään nyt tähän markkinoiden vaatimaan systeemiin, että mun mielestä se on aika tärkeä muutos siinä, että reagoidaan ja uskalletaan tehdä niitä muutoksia. (Keskijohto 1)

Ehkä mä nään tän työnantajanäkökulmasta aika hyvänä valttikorttin, että pystyy laitamaan johonkin hakemukseen, että on globaali organisaatio. Voidaan saada ehkä kovempia osajia tänne. (Keskijohto 1)

Kokoavasti voidaan todeta, että haastateltavien puhe muutoksen mahdollisuuksista on spekulatiivisia ajatuksia sekä odotuksia ja toiveita muutoksen suhteen. Muutos on hyvin alussa ja muutoksen todellisia hyötyjä on vielä vaikea etukäteen täysin tietää. Tulevaisuus tulee näyttämään millaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä muutos tuo tullessaan.

5.4.2 Haasteet

Muutos on tapahtuma, jolla on vaikutuksia ihmisten turvallisuuden tunteeseen (Blom & Hautaniemi 2009, 8). Muutos on aina tutusta tuntemattomana hypäämistä ja aiheuttaa siksi usein ihmisissä huolta (Nadler & Tushman 1997, 598). Haastateltavat toivat esille, että muutos luo aina alussa tietynlaisen epävarmuuden ja sekavuuden tilan, joka vaikuttaa ihmisten mielialaan.

Meillä on nää omat asiakkuudet tässä ja sitten hirveä häslinki tulee kun ruetaan yh-

tenäistään näitä, aikataulut oli tavallaan järettömät että pitäis saada se yhtenäinen tuote niin lyhyessä ajassa ettei siinä oo mitään järkeä, niin se että miten se vaikuttaa siihen omaan työhön sitten. (Työntekijät 5)

Totta kai organisaatio kun muuttuu eikä oo käsitystä siitä, että miten se muuttuu niin kyllähän se semmosen epävarmuus tekijän luo ihan yleiseen ilmapiiriin -- jonkinlaisen hämmennyksen vähintään -- eihän kelläkään oo kokemusta siitä, että mitä se käytännössä on, niin se oman aikansa vie ennen kuin se rupee selkiytymään se. (Keski-johto 2)

No totta kai siis muutos tuo aina sen epävarmuuden, vaikka se ois positiivinenkin muutos, että totta kyllähän se ravistelee-- että kyllähän se muutos tuo aina vaikka se ois positiivinenkin niin se tuo epävarmuutta. (Ylin johto 3)

Kaikki muutokset ovat mahdollisia uhkia työntekijöille, sillä muutos voi pahimmassa tapauksessa tuoda mukanaan työpaikan menetyksen (Blom & Hautaniemi 2009, 8). Vaikka tässä muutoksessa irtisanomisilta säästyttiin kyseisessä yksikössä, miettivät haastateltavat tulevaa ja globaalimman toiminnan mahdollisesti tuomia säästötoimenpiteitä työntekijäresursseissa.

No onhan siinä se riski mahdollisuus, että kaikki työ siirretään sitten halpamaihin. (Työntekijät 5)

Jos harmonisoidaan tuoteskaalaa ja tehdään uusia tuotteita ja vanhojen valmistus siten ehkä lakkaa, joku tuki niille jää kuitenkin joksikuksi aikaa, mutta kyllähän se voi olla niin että joissain paikoissa hommat ne vaan loppuu. (Työntekijät 2)

Kyllä mulla kävi mielessä, että näinköhän täällä alkaa YT:t saman tien -- Kyllä siinä se pari minuuttia ennen kuin sanottiin ettei tule YT:itä niin oli sellasta. (Keski-johto 1)

Haastateltavat mainitsivat suurena haasteena sen, ettei muutos vie organisaatiota liian korkeaan ja raskaaseen suuntaan. Liian raskas rakenne aiheuttaa hitautta ja kankeutta. Holbechen (2006, 51) mukaan litteämpi organisaatorakenne mahdollistaa tehokkaamman päätöksenteon, viestinnän ja tiimityön. Ihmiset ovat myös usein tyytyväisempiä litteämmässä ja yksinkertaisemmassa organisaatiossa.

Globalissa justiin kun pitää monen kautta jotkut yksinkertasetkin asiat mennä niin monet asiat etenee hirtu hitaasti. Siellä sattuu joku jäävä olemaan, mikä tarttuu epäoleellisiin asioihin, niin sen asian eteneminen tyrehtyy sitten kokonaan. Se kyllä viivästyttää asioiden etenemistä. (Työntekijät 6)

Mä ite ajattelin niin, että muutos on varmasti hyvästä, mutta se miten täällä pystytään järjestämään se, että tää muutos ei tarkoita vaan sitä että tulee vaan muutama managerin paikka ja uus tällanen välijohtoporras lisää, että asiat pysyis notkeina eikä tuu kankeiks. Että miten tää pysyy tää organisaatio kuitenkin tarpeeks matalana, että kaikilla on sellanen tunne että pystyy vaikuttamana asioihin ja on ylimpään johtoon sellanen keskusteluyhteys. (Työntekijät 2)

Keskittäminen monesti valitettavasti tarkoittaa byrokratiaa ja hitautta ja sitähan me ei

just tässä nimenomaan haluta. Elikkä me halutaan ketteryyttä ja nopeutta. Elikkä onko tää askel oikeeseen suuntaa, musta tuntuu että tää on välivaihe. Meidän on pakko ekana keskittää jotta me voidaan sitten hallitusti hajauttaa. (Ylin johto 3)

Muutoksen lopputulemana organisaatiokulttuuri ja tätä kautta toimintatavat muuttuvat (Anderson & Ackerman Anderson 2010, 60). Haastateltavat toivat esille että kulttuurin muutoksiin voi olla vaikeaa sopeutua. Muutos globaalimpaan suuntaan vie haastateltavien mielestä paikallisuutta ja paikallista ajattelua pois. Se voi olla myös huono asia.

Sellasta niinkun paikallista lähestymistapaa tai jopa niinkun regionakohtasta lähestymistapaa, niin sitä nyt on viety pois -- Toki siihen tilalle on tullu sitten sitä globaalia lähestymistapaa, että joissakin asioissa aivan erinomainen asia mutta joissakin asioissa se on vähän hankalaa. (Työntekijät 1)

Huono asia voi olla, että tää kontakti tää läheisyys tähän Pohjois-Euroopan markkinoille, ei voi samalla tavalla hyödyntää. (Ylin johto 2)

Että jos tänne rantautuu enemmänkin amerikkalainen yrityskulttuuri, niin se ei ehkä ole Suomelle kovin toimiva. (Työntekijät 4)

Haastateltavat toivat esille, että muutoksen myötä tapahtuva henkilöstömäärän lisäys aiheuttaa omia haasteitaan yksikön toimintaan. Uusien ihmisten perehdyttäminen vie paljon aikaa itse työn teolta. Pelkona on toiminnan hidastuminen joksikin aikaa.

Jos aatellaan, että tänne tulee kymmeniä uusia työntekijöitä niin nyt on aika haaste, että miten oikeesti saadaan niinkun homma putkeen. Se että se bisnes täytyy jatkua, mut se että uudet työntekijät saadaan ajettua sisään ja miten ne saadaan ne työntekijät tiimeihin ryhmäytymään. (Työntekijät 3)

Isoin haaste on saada tuotteita ulos aikataulussa ja samanaikaisesti rekrytoida lisää väkeä sisään. Ettei siinä käy silleen että koko homma tukehtuu. (Ylin johto 3)

Muutos globaalimpaan suuntaan aiheuttaa haasteita yrityksen päivittäisessä toiminnassa organisaation eri maiden toimipisteiden aikaerojen ja pitkien etäisyyksien takia. Yhteistyö on haastavampaa eri maiden välillä kuin jos kaikki toiminta olisi vain yhdessä maassa. Aikaerot vaikeuttavat työntekoa. Globaali rakenne aiheuttaa myös sen, että työntekijällä saattaa olla esimies ulkomailla tai esimiehellä alaisia ulkomailla. Tämä tuo mukanaan omat haasteensa toimintaan.

Tommonen voi varmaan hankaloittaa nuo aikaerot -- niin tämmösten palaverien ja tällasten pitäminen varmaan hankaloituu, koska globaali organisaatio niin heppuja on projekteissa ympäri näistä. (Työntekijät 2)

Yks minkä mä näen semmosena tulevaisuuden ongelmana on just toi globaalissa yhteisössä työskenteleminen, just se yhteisen työajan puute -- Ihmiset on tottunu tekemään tietynlaista päivään täällä ja esimiehenä mä nään se kovin hankalana jos mä

joudun pyytelemään ihmisiä olemaan iltasin töissä -- kun ne ihmiset on tullu tänne niin ne ei oo semmoseen sitoutunu sillon. -- (Keskijohto 1)

Henkilöillä joilla esimies on jollain muulla paikkakunnalla, käytännössä muualla kun Suomessa, niin siinä on ehkä semmonen oppimisen paikka, että miten hoidetaan se kommunikaatio. Ja vice versa että meillä on täällä esimiehiä joilla on työntekijöitä ulkomailla, niin miten he pystyy sitä omaa henkilöstöään kun se on globaalisti niin kuinka he pystyy sitä hallitsemaan, se ei oo helppoa. Et siinä on kasvun paikka puolin ja toisin. (Ylin johto 3)

Osa haastateltavista toi esille suurena haasteena sen, että kaikki toiminta ei ole yrityksessä globaalia.

Kaikki muu firmassa toimii edelleen alueellisesti, että se vähän tuo semmosta ristiriitaa siihen. (Työntekijät 3)

Eräs haastateltava toi esille myös tuotteiden yhtenäistämisen haasteet.

Ja kuinka paljon sitten nää eri markkina-alueet eroo toisistaan, että onko se oikeesti realismia, että me voidaan samalla tuotteella mennä eri paikkoihin vai onko siellä niitä ominaispiirteitä tai niin paljon erilaisia ominaispiirteitä, kuitenkin ollaan niin erilaisia. (Työntekijät 6)

Haastateltavat toivat esille, että muutos tuo mukanaan eräänlaisen kilpailuasetelman eri maiden välillä. Jos tiettyyn maahan ja yksikköön panostetaan, niin tuolla yksiköllä on paineena todistaa, että panostus on ollut kannattava.

Ehkä semmonen olo, että meidän pitää myös nyt todistaa että meidän tekeminen on olu hyvää, että kannattaa tehdä nimenomaan just sillä tavalla, vähän semmonen niin-kun puolittainen kilpailuasetelma nyt on kuitenkin (Työntekijät 3)

Nyt tietysti tässä kun tänne saatu lisää vastuita, niin meidän pitää siihen huutoon vastata, tää nyt on osa tätä juttua, että kun on annettu vastuuta niin nyt meidän täytyy kyetä näyttämään, että me kyetään tähän. (Ylin johto 3)

Haastateltavien puhe muutoksen tuomista haasteista on, kuten myös puhe mahdollisuuksista, spekulatiivisia ajatuksia ja odotuksia. Koska haasteet ovat vielä edessäpäin, voidaan vasta osittain arvailla, millaisia asioita muutos tulee tuomaan tullessaan. Haastateltavien puheessa muutoksen haasteista korostuvat siis pelot ja epävarmuus tulevasta.

5.5 Henkilöstön terveiset ja toiveet organisaatiolle muutokseen liittyen

Burnesin (1994, 268-269) mukaan muutosta tulee ylläpitää ja rohkaista. Tämä vaatii tarvittavien rahallisten ja henkilöstöresurssien mahdollistamista muutok-

sen tueksi ja eteenpäin viemiseksi. Resurssit tulee suunnitella ja budjetoida jo muutoksen alussa. Erityisesti keskijohdon ja ylimmän johdon haastatteluissa tuli esille, että muutoksessa olisi toivottu enemmän budjettia itse muutoksen toteuttamiseen. Ajateltiin, että muutokseen täytyy varata myös realistinen määrä rahaa, koska ilman rahaa toteutus jää puolitiehen.

Mä toivoin, että sitä rahaa ois varattu siihen muutokseenkin -- Kyllä mä toivoin, että sitä asiaa ois mietitty, että siinä tulee aina kustannuksia kun lähetään harmonisoi-
maan -- Kyllä mulla ainakin Atlantin molemmin puolin on tiimiläisiä jotka odotti, et-
tä me ruettais oikeesti tekemään enemmän yhdessä. -- Ei siellä näy sellasia rahallisia
allokaatioita, että me voitais aloittaa yhdessä joku hanke.

(Keskijohto 2)

Kun ajetaan muutosta läpi, niin siihen pitää varata ylimääräistä rahoitusta, että voi-
daan tukea ihmisiä, voidaan tehdä oikeisiin asioihin lisäinvestointeja. Jos tuota läh-
dettiin siihen, että ne säästöt tulee samalla kun tehdään näitä juttuja, mut sehän ei oo
koskaan niin, vaan ensiks täytyy tehdä se sijoitus ja sen jälkeen saadaan se hyöty.
Seuraavassa muutoksessa mitä me tehdään, niin meidän täytyy varata rahaa esimer-
kiks matkusteluun, saadaan ne tiimit edes kerran yhteen. (Ylin johto 1)

Muutamassa työntekijäpuolen haastatteluissa tuli esille toive siitä, että esimies-
tä olisi ollut hyvä valmistella paremmin muutokseen, jotta hän olisi voinut vie-
dä muutosta selkeämmin eteenpäin henkilöstölle. Muutama haastateltava kai-
pasi myös esimiehen aktiivisempaa otetta työntekijöitä kohtaan jo muutoksen
alusta lähtien.

Tuntu että kyllä sitä esimiestä olis voinu valmistella vielä enemmän siihen -- Että jos
se perille menossa on jotain ongelmia, niin ehkä se esimies olis kannattanu valmistel-
la myymään se homma, että hei nyt meillä on tämmönen hieno juttu täällä -- Tuntu
että se oma esimies oli myös vähän niinkun kuulijana siinä meidän muitten mukana.
(Työntekijät 1)

Niin se on varmaan puuttunu se vähän se meidänkin lähimmiltä esimiehiltäkin se
tieto, että mitä tää oikeesti on, se on enemmänkin sitä että kyllä homma jatkuu niin-
kun ennenkin -- eikä oo selvään sanottu, että no niin nyt mennään tämän aikaa täl-
leen ja tuonne suunnataan ja pistetään paukkuja tuonne. Enemmänkin että tätä te-
hään ja pitää nää vanhat velvotteet täyttää hyvin. (Työntekijät 6)

Sitten kun organisaation rakenteet on selvillä esimies alaisuhteet niin pistää ne ees,
johto voi vaatia esimiehiltä että ne ottaa yhteyttä. (Työntekijät 3)

Muutokseen olisi kaivattu lisää läpinäkyvyyttä niin tavoitteiden kuin muutos-
prosessinkin osalta. Fisher (2005, 262) painottaakin että muutos vaatii uuden
vision selkeää viestimistä. Viestinnässä painottuvat tulevasta kertominen ja sen
selkeyttäminen, mitä kykyjä ja toimintaa henkilöstöltä vaaditaan.

Läpinäkyvyys oli kyllä heikkoa, sitä mä ainakin parantaisin yleensäkin toiminnassa,
ja varsinkin tämä prosessi on ollu varsinkin hyvinkin läpinäkymätön. (Työntekijät 1)

Ne tavoitteet ois varmaan tässä voinu vielä selkeemmin ja yksiselitteisemmin kertoa.

(Työntekijät 5)

Vähän niinkun näkyvyyttä siihen muutokseen koko ajan, että se ei ollu vaan yks slideshow staff infossa, vaan nyt ollaan tehty tätä ja tätä siihen asiaan liittyen. (Keskijohto 1)

Fisherin (2005, 262) mukaan muutos vaatii tarkan aikajanan tekoa siitä, miten muutos etenee. Tämä aikajana tulisi myös tiedottaa kaikille muutoksen osallisille. Aikajanan tarkoituksena on viestiä siitä, mitä muutoksessa tapahtuu milloinkin ja kenen toimesta. Haastateltavat olisivat kaivanneet alusta alkaen jonkinlaista arviota muutoksen kestosta. Lisäksi loppunäkymän hahmottelu olisi auttanut haastateltavia sisäistämään paremmin muutoksen tarpeen ja tavoitteen.

Muutoksen yhteydessä esitettäis jonkinlainen arviollinen aikajana siitä, mitä se on se muutos, kuinka kauan se oletettavasti kestää ja minkälaisia välivaiheita se sisältää. Semmonen jonkinlainen suunnitelma siitä kokonaisuudesta. -- Se semmonen isokuva, se on mun mielestä tärkeä olla ja että se on ymmärrettävä. (Työntekijät 6)

Olis se hyvä, että olis jonkun näkönen niinkun kuvaus siitä, minkä näkönen se maailma on siellä muutosprosessin loppupäässä, mitä silloin tapahtuu ja mihin nää niinkun on nää kaikki välivaiheet niinkun suuntaamassa. -- vaikka se 118 sivua organisaatioslideja onkin ihan kiva, niin kyllä mä silti näkisin ainakin yhen kuvan siitä minkälainen se tuotekehitysprosessi on siellä tavotevisiossa. (Työntekijät 6)

Ehkä ois hyvä olla joku loppupäivämäärä, millon se on sitten valmis se muutos -- Ettei se mene silleen, että nyt te jatkatte päivittäisiä hommia niinkun mitään ei ois ikinä tapahtunukaan, ehkä vähän esimies vaihtuu, tavallaan saattaa olla että se muutos on menny ohi iteltä tai sä et pysty hyödyntämään sitä kun sä et oo tienny, että nyt piti muuten muuttua. (Keskijohto 1)

Tiedottamisessa kaivattiin avoimuutta, oikea-aikaisuutta ja aikatauluissa pitäytymistä. Burnesin (1994, 267-268.) mukaan muutoksessa on oleellista hyvä muutoksen vaiheista tiedottaminen jo muutoksen alkuvaiheessa. Ihmisille on tärkeää, että he ovat tietoisia koko prosessin ajan siitä, mitä on tapahtumassa ja miten muutos heihin vaikuttaa. Oleellista on myös raportoida muutoksen etenemisestä ja siitä, mitä on jo saavutettu.

Keskeneräisistä asioista saa tiedottaa, jos kerrotaan joku päiväys millon tieto tulee, niin silloin kannattaa myös kertoa jotain tietoo, vaikka vaan se tieto ettei me nyt onnistuttu osumaan tähän päiväkseen että otetaan vähän lisää aikaa. (Työntekijät 1)

Siitä eteenpäin, kun tavallaan tuli niitä uusia esimiehiä ja liidereitä niille vastuualueille, niin ehkä he ois voinu ottaa aktiivisemmän roolin siinä ja rueta tekemään sitä omaa tiedostusta siitä alaspäin. (Keskijohto 1)

Ja pitäydytään lupauksissa aikataulujen suhteen. (Keskijohto 1)

Usein muutos tarkoittaa työmäärän lisääntymistä ja työtehtävien laajenemista. Tämä aiheuttaa lisääntyvää työpainetta. (Holbeche 2006, 58, 61.) Erityisesti kes-

kijohdon haastateltavat olisivat toivoneet ihmisille sulavampaa ja suunnitelmumpaa siirtymistä vanhoista työtehtävistä uusiin tehtäviin.

Kun ihmisiä siirtyy tehtävästä toiseen, niin heillä pitäis olla selkeet tavoitteet ja siirtymispäivämäärät. -- ei pysty keskittymään uuteen tehtävään kun pakko tehdä vaan noi ja sit kuitenkin se on liukuva prosessi, ettei oo deadlinea millon sä hyppäät uuteen. (Keskijohto 1)

Sopia kuka hoitaa vanhat tehtävät mistä alkaen, ettei jää rooleja roikkumaan. -- ainakin niiden tuplaroolitusten niinkun pitäis johdon tehdä selväksi, ettei ole tahtotila, että sinä teet neljän ihmisen työt, vaan ikään kuin painostais sitä ihmistä siirtymään siihen uuteen rooliin jossain järkevässä ajassa. (Keskijohto 1)

Haastateltavat olisivat toivoneet muutoksessa ihmisiä enemmän osallistavampaa otetta. Haastateltavat kokivat, että ihmisten osallistaminen saa ihmiset myös innostumaan enemmän yhteisestä asiasta. Burnesin (1994) muutosmallissa osallistaminen on nostettu esille yhtenä tärkeimmistä asioista muutoksessa. Henkilöiden osallistamista tarvitaan, jotta muutos niin sanotusti saadaan myytyä ihmisille. Sellaisten ihmisten osallistaminen muutokseen on tärkeää, keitä muutos todella koskettaa. Muutosprosessiin mukaan ottaminen saa ihmiset tuntemaan kuuluvuutta muutokseen. Ihmisten osallistaminen lähtee ihmisten kuuntelusta ja palautteen vastaanottamisesta. (Burnes 1994, 267-268.)

Ja se että niin kun järjestetään tämmösiä workshoppeja siitä, että jotain asioita täytyy muuttaa, niin niistä kannattais vähän laajemmin tiedottaa ja ottaa ihmisiä vähän enemmän mukaan. (Työntekijät 1)

Ois ehkä ollu hyvä myös henkilöstöltä tavallaan kysellä ne ongelmakohdat ennen kuin lähtee tekemään, että kaikki ois voinu olla sitoutuneina -- ihmiset sitoutuu parhaiten semmisiin muutoksiin, missä ne saa ite olla mukana ja jos se tulee tavallaan tolleen annettuna, niin ihmiset ei koe sitä niin tärkeänä. -- Mä ajattelisin että se pitäis toteuttaa niin, että otetaan se henkilöstö siihen mukaan -- sillä lailla jollain tapaa että se alotettais vähän toisesta suunnasta. (Keskijohto 1)

Ois terveellisempi ottaa siihen muutokseen joka tasolta mukaan jonkun verran edustajistoo ja tavallaan hakee sitä joka tasolta sitä tietoo, että toimiiko tää niinkun teillä, ettei ajauduta semmisiin täysin toimimattomiin ratkaisuihin. (Keskijohto 2)

Jos me todella halutaan, että kaikki hyötyy tästä ja saa enemmän irti, niin meidän täytyy saada positiivista henkeä sinne työtasolle kanssa, että ihmiset on niinkun innostuneita. (Ylin johto 1)

Haastateltavat toivoivat enemmän mahdollisuuksia ja tukea tiimiytymiseen tiimien muuttuessa.

Ehkä se että mitä isompi se muutos on tiimien rakenteessa, niin sitä enemmän sitä pitäis tukea ja ottaa aikaa siinä niinkun toisiin tutustumiseen, että se tiimi pystyy rueta toimimaan yhdessä sen jälkeen. (Työntekijät 3)

Voi kuvitella että jos halutaan yhtenäistää, niin jossain vaiheessa edes yhen kerran sais ne ihmiset samaan paikkaan, että ketä me ollaan ja kuka tekee mitään ja mitä me halutaan nyt lähteä yhtenäistämään. (Keskijohto 2)

Organisaatiomuutoksessa on hyvä käydä keskustellen läpi yhdessä muutoksen tuomia vaikutuksia ja mahdollisuuksia (Atkinson 2005, 16-17). Osa haastateltavista koki, että he olisivat halunneet jakaa enemmän yhdessä ajatuksia muutoksesta pienemmissä porukoissa. Haastattelutilanne oli joillekin se mahdollisuus ja he kokivat yhteisen keskustelun hyödyllisenä. Haastateltavien mielestä keskustelut muutoksesta pienemmissä porukoissa ovat hyödyllisiä muutoksen säistämässä.

Jonkunlainen tällainen ryhmäytyminen ei välttämättä olis huono juttu, että vähän käytäs läpi, jaettas kokemuksia siitä mikä oikeesti on muuttunut ja miten se on vaikuttanut. (Työntekijät 3)

Paitsi että sitä käytäis läpi tiimeissä (muutosta ja sen vaikutuksia) niin tämmönenkin keskustelu, että on eri tiimeistä vois olla hyödyllistä. (Työntekijät 3)

Se tuli mieleen, että kyllä itse asiassa tällasella samantason väellä olis hyvä pitää tämmösiä sessioita kyllä, että mekään ei tällä porukalla kertaakaan oltu yhdessä ja juteltu tästä, muutaman näkemyksen kuulin ja ehkä jo osas ennalta ajatella että näin se menee. Mutta se voi ehkä auttaa näitten asioiden tekemistä. (Keskijohto 2)

5.6 Haastateltavien muutospuhe

Mattila (2006) on väitöskirjatutkimuksessaan tunnistanut aineistostaan tutkittavien joukosta viisi erilaista muutosroolia: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivistit olivat aineistossa sellaisia ihmisiä, joiden vastuulla oli suuri osa muutoksen kannattamisesta ja johtamisesta. He olivat ihmisiä, jotka kokeilivat innokkaasti uusia asioita, ja näin ollen he toimivatkin muutoksen "vetureina". Aktivistit olivat aineistossa henkilöitä, jotka puhuivat muutoksessa uusien toimintatapojen puolesta. Seurailijat taas olivat aineistossa henkilöitä, jotka olivat varovaisia tarkkailijoita muutoksen suhteen. Mattila (2006) kuvaa seurailijoita henkilöiksi, jotka ovat organisaatiossa hiljainen enemmistö. Tämä ryhmä on usein organisaation toiminnan tuki, sillä he ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon. Tämä ryhmä edustaakin usein organisaation maalaisjärkeä. Kolmas ryhmä, eli epäilijät, edustivat aineistossa muutokseen hyvin varautuneesti suhtautuvia henkilöitä. Varautuneisuus johtui usein huonoista aiemmista muutoskokemuksista. Epäilijöillä oli organisaatiossa arvostettu asema ja tämän takia he olivatkin eräänlaisia mielipidevaikuttajia. He olivat hyvin lojaaleja organisaation jäseniä, mutta levittivät epäilystensä takia muutospelkoa työyhteisössä. Oppositiota aineistossa edustivat henkilöt, jotka olivat täysin muutosta vastaan. Tällaiset henkilöt eivät nähneet muutoksessa mitään muuta kuin pelkkää huonoa. Opposition suhtautuminen johtui oman työn ja aseman

uhatuksi tulemisen tunteesta. Viides eli viimeinen ryhmä aineistossa oli opportunistien ryhmä. Nämä henkilöt ajattelivat, että muutoksessa kaikki käy heille, kunhan se on linjassa heidän omien tavoitteidensa kanssa ja näyttää hyvältä meriitiltä heille. Opportunistit olivat siis muutosryhmistä se välinpitämätön ryhmä, joka pelaa vahvasti omaan pussiin. (Mattila 2006, 118-125.)

Mattilan (2006) tutkimuksessa puhutaan muutosrooleista, jotka kytkeytyvät selkeästi henkilöihin ja organisaatiotasoihin. Myös tässä pro gradu tutkimuksessa voidaan haastateltavien puheesta tunnistaa erilaisia muutospuheen tyyliä. Nämä muutospuheen tyyliä tai tavat eivät kytkeydy yksittäisiin henkilöihin tai heidän asemaansa organisaatiossa, vaan puhetapoja voidaan havaita koko aineistossa henkilöstä ja henkilön asemasta riippumatta. Erilaisia havaittuja muutospuheen tyyliä olivat: positiivinen puhe, odottavainen puhe, skeptinen puhe, pessimistinen puhe ja hällä väliä puhe.

Positiivinen puhe muutoksesta

Positiiviset puhuivat muutoksesta myönteiseen sävyyn. He näkivät muutoksen mahdollisuutena ja heillä oli kova usko muutokseen, sen onnistumiseen ja sen tuomiin hyötyihin.

Odottavainen puhe muutoksesta

Odottavaiset olivat henkilöitä, joilla oli suhteellisen neutraali suhtautuminen muutokseen. He olivat ihmisiä, jotka eivät halunneet tuomita muutosta eivätkä toisaalta myöskään ylistää muutosta liian aikaisessa vaiheessa näkemättä ensin muutoksen pitempiaikaisia seurauksia ja vaikutuksia. He odottelivat rauhassa sitä, miten muutos etenee kohti tavoitteitaan.

Skeptinen puhe muutoksesta

Skeptiset suhtautuivat muutokseen ja sen vaikutuksiin hyvin epäileväisesti. He epäilivät sitä, tuleeko muutoksesta olemaan todellisia hyötyjä. He eivät siis olleet varsinaisesti päättäneet, että muutos on huono asia, vaan olivat puheissaan kahden vaiheilla siitä, onko muutos hyvä vai huono asia.

Pessimistinen puhe muutoksesta

Pessimistit olivat ihmisiä, jotka olivat ikään kuin jo päättäneet, että muutos ei voi tuoda mitään hyvää tullessaan. He eivät uskoneet muutoksen tuovan mukanaan tarpeeksi hyötyjä, jotta muutoksen voitaisiin katsoa olleen järkevä ja kannattava. Muutoksen ajateltiin tuovan liikaa huonoja asioita mukanaan. Asenne muutosta kohtaan oli negatiivinen.

Hällä väliä puhe muutoksesta

Hällä väliä tyyppit olivat ihmisiä, jotka suhtautuivat hyvin välinpitämättömästi muutokseen. Nämä ihmiset ajattelivat, että muutos ei kosketa heitä ja sen takia he jatkavat vain työnsä tekemistä noteeraamatta muutosta juuri mitenkään. Ajateltiin, että tehdään mitä pomo käskee, mutta muuten ei anneta ajatustakaan muutokselle.

Taulukossa 2 on tiivistettynä tutkimusaineistosta löydetty erilaiset muutospuheen tyyliä, tyylin kuvaus ja näyte kyseisestä muutospuheen tyylistä.

TAULUKKO 2 Muutospuheen tyyliä

Muutospuheen tyyli	Tyylin kuvaus	Näyte
Positiiviset	Myönteinen puhe muutoksesta ja sen mahdollisuuksista, usko muutokseen	“Meillä oli hyvä konsepti ja on edelleenki hyvä konsepti mikä tulee toimimaan.”
Odottavaiset	Odottavainen, suhteellisen neutraali kanta muutokseen. Ajatus että aika näyttää oliko muutos hyvästä.	“Kun ei oikeesti hirveesti oo vielä mitään tapahtunu, että ollaan ihan ensimmäisiä askeleita ottamassa. Ei tässä vielä oikeesti osaa sanoa mitään.”
Skeptiset	Epäileväinen asenne muutosta ja sen vaikutuksia kohtaan. Ajatus että onkohan muutoksesta todellisia hyötyjä.	“Myönnän että pinnan alla olen edelleenkin vielä skeptinen että mikä hyöty tästä on.”
Pessimistit	Negatiivinen asenne muutosta ja sen vaikutuksia kohtaan. Ajatus että muutos ei tuo mukanaan tarpeeksi hyötyjä tai tuo pelkkää huonoa.	“Paljonkohan tuossa oli hukattu rahamäärää, siitä vois kustannusanalyysin joku tehdä, paljonko on tehostunu toiminta verrattuna nouseviin hallintokuluihin.”
Hällä väliä tyyppit	Välinpitämätön asenne muutosta kohtaan. Ajatus että tekee mitä käsketään.	“Tekee sen mitä pyydetään. Tässä asemassa kauheesti kannata vapaaehtosesti mitään lähtee tekemään kun sillä oo mitään vaikutusta. Täytän kaavakkeita jos tulee jotain kyselyitä ja osallistun tällöisiin tutkimuksiin. Oon nöyrästi ja kiltisti.”

6 POHDINTA

Organisaatiot toimivat nykypäivänä hyvin haastavassa ympäristössä, jossa muutokset ovat arkipäivää (Holbeche 2006, ix). Vaikka muutokset ovat organisaatioissa yleisiä ja usein tapahtuvia, on niiden ennakointi ja niihin varautuminen haastavaa (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9). Pelkkä toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ei kuitenkaan riitä, vaan muutoksia täytyy myös aktiivisesti itse toteuttaa yrityksen menestymiseksi (Edmonds 2011, 349). Yritysten täytyy parantaa ja uudistaa tuotteitaan, palveluitaan ja prosessejaan. Muutuva toimintaympäristö ja sen edellyttävät muutokset vaativatkin tehokasta muutoksen johtamista. (Holbeche 2006, ix-3-4.)

Organisaatiomuutoksilla tarkoitetaan organisaation komponenttien (visio, tavoitteet, strategia, rakenne, toimintatavat, teknologia, henkilöstö) suunnitelmallista ja tavoitteellista muuttamista. Päämääränä organisaatiomuutoksissa on saada organisaatio toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Muutoksilla pyritään saavuttamaan hyötyjä, jotka koskettavat organisaation henkilöstöä, asiakkaita tai sidosryhmiä. (Cawsey ym. 2012, 2.) Onnistunut organisaatiomuutos tarkoittaa sekä muutosprosessin hallittua toteuttamista ja läpivientiä että muutoksen hyviä lopputuloksia (Juppo 2011, 6). Onnistunut muutos ei ole vain organisaation muuttumista vaan myös henkilöstön muuttumista sen mukana (Fisher 2005, 257).

Muutoksen johtaminen on dynaaminen organisaation muuttamisen prosessi. Siinä organisaatio pyritään siirtämään aiemmasta toimintamallista uuteen muokkaamalla organisaation rakenteellisia ja toiminnallisia tekijöitä. (Juppo 2011, 5-6.) Muutosjohtaminen sisältää muutokseen valmistautumista ja suunnittelua, muutoksen ajan toimintaa ja tukitoimia sekä muutoksen seuranta ja arviointia (Rauramo 2012, 95). Muutosmalleja on useita, mutta kaikki niistä noudattelevat suurin piirtein samaa kaavaa. Muutosjohtaminen kuvataan prosessina, joka sisältää yksinkertaistettuna muutokseen valmistautumisen ja suunnittelun, muutoksen toteuttamisvaiheen ja muutoksen vakiinnuttamisen. (ks. Lewinin, Kotterin ja Burnesin muutosmallit.)

Organisaatiomuutoksesta puhuttaessa on tärkeää muistaa että henkilöstö, eli muutoksen kokijat, eivät ole vain muutoksen vastaanottajia vaan aktiivisia muutoksen osallisia. Ihmiset pyrkivät ymmärtämään ja merkityksellistämään muutosta ja sen vaikutuksia. Tätä merkityksellistämistä kutsutaan sensemakingiksi. Sensemaking vaikuttaa ihmisten muutokseen suhtautumiseen, joten sen roolia ei voida aliarvioida. (Bartunek ym. 2006, 203.) Ihmisten tulkinat ja sitä kautta syntyneet asenteet muutosta kohtaan voivat vaikuttaa suuresti muutoksen onnistumiseen (Steigenberger 2015, 432).

Organisaatiomuutosten tutkimuksessa ei olla keskitytty tarpeeksi ihmisten kokemuksiin muutoksesta. Muutoksen yksilölliset vaikutukset ovat jääneet tutkimuksessa taka-alalle. (Mauno & Virolainen 1996, 2.) Niissä tapauksissa, joissa yksilönäkökulma on tutkimuksissa huomioitu, on se usein tarkoittanut esimiestason näkökulmaa. Työntekijätason näkökulma on jäänyt aiemmissa

tutkimuksissa vähäiseksi. (Nyholm 2008, 63.) Lisäksi tutkimuksissa on harvoin oltu kiinnostuneita eri ryhmien, kuten organisaation eri tasojen, näkemyksistä muutokseen ja sen vaikutuksiin liittyen (Jones ym. 2008, 296-297).

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kansainvälisen konsernin Suomessa sijaitsevan yksikön toiminto-osaston muutosta, sen vaikutuksia ja ihmisten kokemuksia tästä muutoksesta. Kiinnostus kohdistui siis ihmisten yksilöllisiin kokemuksiin. Tutkimuksessa on haluttu kuulla eri organisaatiotasojen ihmisten ajatuksia muutokseen liittyen. Tarkoituksena oli myös hieman vertailla onko eri henkilöstöryhmien eli työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksissa muutoksesta eroja.

Tutkittavan yrityksen eräässä toiminto-osastossa oli siis tapahtunut ennen tutkimusta rakenteellinen muutos yhä globaalimpaan rakenteeseen. Armstrong (2009, 167) kutsuu tällaista muutosta organisaationaaliseksi muutokseksi. Organisaationaalilla muutoksella hän tarkoittaa muutosta, joka liittyy organisaation rakenteeseen ja toimintaan. Tarve tämän tyyppisellä muutoksella nousee, kun huomataan, etteivät nykyiset rakenteet toimi kuten kilpailu vaatii. Tämä johtaa organisaatioiden rakenteiden uudelleen miettimiseen. Keskeistä muutoksessa on miettiä millainen rakenne palvelee parhaiten toimintaa. Savery ja Luks (2000) ovat tutkineet 2000 työpaikkaa sisältävää aineistoa työpaikkojen kohtaamista muutoksista. Heidän aineistossaan juuri organisaation uudelleen järjestelyt ja rakennemuutokset olivat yleisimpiä työpaikkojen kokemia muutoksia. Tutkimuksen mukaan juuri tällaiset rakennemuutokset olivat myös muutoksia, joilla oli eniten vaikutuksia työntekijöihin. (Savery & Luks 2000, 312-313.)

Tässä kyseisessä muutoksessa on myös transformationaalisen muutoksen piirteitä. Transformationaalinen muutos tarkoittaa muutosta, jonka avulla pyritään varmistamaan organisaation kehityskyky ja dynaamisuus muuttuvissa haastavissa toimintaolosuhteissa. Transformationaalinen muutos aiheuttaa usein suuriakin muutoksia yritykseen ja sen toimintatapoihin. Kohdeorganisaatiossa tapahtunut tai tapahtumassa oleva muutos voidaan nähdä myös strategisena, koska muutoksella tähdätään vahvasti kilpailukyvyn parantamiseen. Lisäksi tämä muutos tuo tullessaan myös varmasti jonkinasteista kulttuurin muutosta. (Armstrong 2009, 168.)

Tutkimus toteutettiin yrityksessä ajankohtana, jolloin organisaatiomuutos oli jo julkistettu ja uusi rakenne ollut voimassa yli puoli vuotta. Itse toimintatapoihin muutos ei kuitenkaan ollut ehtinyt vielä kovinkaan paljon vaikuttamaan. Tässä mielessä muutos oli vielä hyvin alussa. Lewinin mallin mukaan tutkittavan organisaation muutos on menossa selkeästi toimintavaiheessa. Toimintaa aloitetaan pikku hiljaa muuttamaan rakenteen ollessa valmis. Burnesin (2004, 985) mukaan tässä vaiheessa organisaatio pyrkii liikkumaan toimillaan kohti tavoiteltua tilaa. Uusia ideoita synnytetään ja kokeillaan ja työtavat muuttuvat tätä kautta (Armstrong 2009, 177). Kotterin (1996) mallin mukaan organisaatio on menossa ihmisten toimintaan valtuuttamisvaiheessa. Muutoksen esteitä pyritään raivaamaan, jotta ihmiset pystyvät toimimaan uuden mallin mukaisesti. (Kotter 1996, 101-103.) Jos taas katsoo Burnesin (1994) muutosmallia niin tutkittava organisaation yksikkö on kyseisenkin mallin mukaan toteutus-

vaiheessa, mutta ehkäpä siirtymässä ihmisten osallistamisvaiheeseen. Nyt kun organisaatorakenne on muokattu, päästään muokkaamaan itse toimintaa ja siihen tarvitaan ihmisten osallistamista.

Haastateltavat (työntekijät, keskijohto ja ylin johto) ajattelivat muutoksesta huomattavan samansuuntaisesti. Erityisesti samaa mieltä oltiin muutoksen toteutuksesta. Siinä oli suurimman osan mielestä parantamisen varaa. Muutos oli pyritty toteuttamaan harkitusti ja suunnitelmallisesti, mutta osalle ihmisistä muutoksen toteutus ei ollut näyttäytynyt loppuun suunnitellulta. Holbechen (2006, 18-19) mukaan muutoksen etukäteissuunnittelu onkin usein vaikeaa, sillä organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa turbulenssissa.

Sekä tiedottamisessa, ihmisten osallistamisessa että ihmisten tukemisessa oli haastateltavien mielestä parantamisen varaa. Erityisesti muutoksesta tiedottaminen oli haastateltavien mielestä hoidettu puutteellisesti ja aikataulujen pitämättömyys oli aiheuttanut suurimmassa osassa haastateltavia epätietoisuutta. Muutosviestinnän tärkeys nouseekin esille useiden tutkijoiden kirjoituksissa (mm. Kotter 2007; Elving, 2005; Atkinson 2005, Klein 1996). Muutosviestinnän lisäksi ihmisten osallistaminen on noussut aiemmissä tutkimuksissa merkittäväksi muutoksen onnistumisen tekijäksi (mm. BurnGreg Robins 2003; Juppo 2011; Oreg ym. 2011; Weber & Weber 2001). Sekä työntekijäpuolen että keskijohdon haastateltavat olisivat toivoneet osallistavampaa otetta muutoksen toteuttamisessa. Keskijohto oli päässyt muutoksen toteutukseen kyllä mukaan, mutta liian myöhäisessä vaiheessa. Rauramon (2012, 95-96) mukaan yksi muutosjohtamisen tärkeistä tehtävistä on muutoksen ajan tukitoimien tarjoaminen henkilöstölle. Burnes (1994, 269) muistuttaa, että muutoksessa ei pidä unohtaa muutosta eteenpäinvievien avainhenkilöiden tukemista. Eri haastatteluryhmissä tukea muutokseen olisivat kaivanneet erityisesti keskijohdon haastateltavat. Heillä muutos oli vaikuttanut eniten työhön ja toimenkuviin. Huomioon otettavaa oli, että vaikka suurin osa henkilöstöstä ei ollut kokenut tarvitsevansa tukea muutosprosessissa, heistä vain osa osasi mainita millaista tukea muutosprosessiin olisi ollut tarjolla. Osa oli jopa sitä mieltä, että muutokseen ei ollut tarjolla minkäänlaista tukea. Henkilöstölle olisi hyvä tehdä jo alkuvaiheessa selväksi millaisia tukitoimia ja tukitahoja heillä on käytössään, jos sellaisia tulevat tarvitsemaan. Tukitahot ja toimet on hyvä tuoda esille, vaikka henkilöstö ei välttämättä tukitoimia tulisi tarvitsemaankaan. Tietoisuus olemassa olevasta tuesta kuitenkin antaa muutosprosessista suunnitellumman ja paremmin johdetun kuvan. Ylimmän johdon haastattelujen perusteella myös ylin johto oli havainnut nämä kaikki toteutuksen ongelmat.

Ei ole epätavallista, että eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien näkemykset muutoksesta eroavat suuresti toisistaan (Huuhtanen, 297). Muutos nähdään eri perspektiivistä riippuen muun muassa siitä, millä tasolla yksilö organisaatiossa työskentelee. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat myös ihmisen persoona, uskomukset, motivaatio ja ajatukset muutoksen mahdollisista vaikutuksista. (Holbeche 2006, 66, 70, 73.) Ihmiset siis merkityksellistävät muutosta yksilöllisesti (ks. Weick 1995). Ihmisten suhtautumisessa muutokseen oli selkeimmin eroja työntekijäpuolen haastateltavien keskuudessa. Osa ajatteli muutoksen olleen välttämätön, osa taas ei nähnyt muutoksen tarpeellisuutta ja osa ymmärsi

kyllä muutoksen tarpeellisuuden mutta ei ollut vakuuttunut muutoksen toteuttamistavasta. Tämä viimeinen ryhmä olisi siis itse toteuttanut muutoksen eri tavalla, kuin miten muutos toteutettiin. He puhuivat muutoksen toteuttamisesta pikku hiljaa ja muutoksen toteuttamisesta enemmän alhaalta ylöspäin. Osa olisi siis lähtenyt miettimään ensin käytännön työtä ja rakentanut esimerkiksi tiimejä ja osastoja sen pohjalta. Keskijohto ja ylin johto taas näkivät muutoksen välttämättömänä yrityksen menestymiseksi. Holbechen (2006, 73) mukaan johtajat näkevätkin työntekijöitä useammin muutoksen positiivisena ja odotettuna tapahtumana.

Keskijohto ja ylin johto suhtautuivat siis suhteellisesti positiivisemmin muutokseen kuin työntekijäpuoli. Tämän voi tulkita yhtymäkohdaksi ihmisten merkityksellistämisen prosessiin, eli siihen, miten ihmiset ovat ymmärtäneet ja tulkinneet muutoksen (ks. Weick 1995). Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti työntekijäpuolella oli ollut haasteita sisäistää täysin muutoksen kokonaiskuvaa. Weberin ja Weberin (2001, 296) mukaan muutoksen tavoitteiden selkeä esille tuominen auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta ja suhtautumaan muutokseen myös positiivisemmin. Jos kokonaiskuvaa ei ole sisäistetty, muutokseen saatetaan siis suhtautua negatiivisemmin. Voisi siis ajatella, että tässä muutosprosessissa sensegiving eli merkityksenanto muutokselle (ks. Steigenberger 2015) ei ollut täysin onnistunut. Muutoksen kokonaiskuvan sisäistäminen oli ollut vaikeampaa työntekijäpuolelle ehkäpä siksi, että he eivät olleet olleet osallisina muutoksen toteutuksessa samalla tavalla kuin keskijohto ja ylin johto. Myös tässä palaudutaan ihmisten osallistamisen tärkeyteen muutoksessa.

Tutkimusraportissa muutoksen mahdollisuudet ja haasteet on kirjoitettu ilman henkilöstöryhmäkohtaisia erotteluja. Näin on toimittu siksi, ettei eroja juuri ollut eri ryhmien välillä ajatuksissa siitä, millaisia hyviä ja huonoja puolia muutos on tuonut tai voi tuoda tullessaan. Muutoksen mahdollisuuksina mainittiin joustavuuden lisääntyminen, toimintatapojen ja tuotteiden yhtenäistyminen, yhteistyön parantuminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen, uuden oppiminen ja kilpailukyvyyn parantuminen. Uhkina tai haasteina nähtiin muutoksen aiheuttama epävarmuustila, mahdolliset resurssien karsimiset, liian raskas rakenne, organisaatiokulttuurin muutokset, aikaerojen tuomat haasteet ja uudenlainen kilpailuasetelma.

Toiveina ja parannusehdotuksina haastateltavat mainitsivat muutoksen läpinäkyvyyden parantamisen, lopputuloksen selkeämmän visioinnin, muutosviestinnän avoimuuden ja aikataulujen pitämisen, ihmisten paremman osallistamisen, tiimiytymisen tukemisen sekä muutoksen lopputuleman hahmottelun. Lisäksi haastateltavat olisivat toivoneet muutoksessa vaihtuneiden esimiesten aktiivisempaa roolia työntekijöitä kohtaan. Haastateltavat ajattelivat, että esimiehiä olisi kannattanut myös valmistella paremmin muutokseen ja sen toteuttamiseen. Muutoksen käytännön toteuttamiseen olisi toivottu lisää budjettia ja vanhoista tehtävistä uusiin siirtymisen olisi toivottu olevan sujuvampaa. Yhteisiä keskusteluja muutoksesta ja sen vaikutuksista oltiin kaivattu lisää.

Huomioon otettavaa tutkimustuloksissa on se, että ihmiset puhuivat muutoksen kokemuksissaan hyvin vähän siitä, missä asioissa muutoksessa on onnistuttu. Vaikka ihmisiltä yritti kysyä tätä asiaa useammanlaisilla kysymyksillä,

keskustelu palasi aina muutoksen toteutuksen puutteisiin. Ainut selkeä esiin tuotu toteutuksen positiivinen aspekti oli se, että organisaatio oli pitänyt huolen siitä, ettei rakennemuutos vaikuta liikaa henkilöstön päivittäiseen työhön tai vaikeuta sitä. Osassa haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat eivät olleet juuri päässeet keskustelemaan muutoksesta ja muutuskokemuksistaan yhdessä pienemmissä porukoissa. Oman tiimin sisällä keskustelua oli kyllä käyty, mutta ehkä muodollisemmin kuin mitä tämän tutkimuksen haastatteluissa oli mahdollista. Ihmisten mielestä oli hyvä päästä keskustelemaan haastattelun puitteista muutoksesta juuri muiden kuin pelkkien omien tiimiläisten kanssa. Näin he saivat laajemmin kuvaa siitä millaisia kokemuksia muilla on muutoksesta. Myös Atkinson (2005, 16-17) painottaa muutoksen vaikutuksista ja mahdollisuuksista yhdessä keskustelemisen tärkeyttä. Eli se, että haastattelujen keskustelu pyöri suurimmaksi osaksi muutoksen toteutuksen puutteissa, johtui myös osaltaan varmasti siitä, että kun ihmiset pääsivät vihdoinkin kunnolla puhumaan aiheesta luottamuksellisesti, niin heillä päällimmäisenä mielessään oli saada taakkaansa purettua niin sanotusti purnaamalla asioista, jotka eivät olleet heidän mielestään menneet hyvin. Tällaisessa tilanteessa käykin varmasti usein niin, että ihmiset puhuvat vain päällimmäisenä mielessä olevista asioista. Jos ihmisiä olisi haastateltu useampaan kertaan, he olisivat saattaneet alkaa tuottaa enemmän myös positiivista puhetta. Kun haastatteluissa alettiin käydä läpi mahdollisuuksia ja muutoksen tuomia positiivisia asioita, huomasi kuitenkin, että haastateltavat näkevät muutoksessa paljon hyviä asioita. Jos haastateltavia haastateltaisiin muutoksesta jonkin ajan päästä uudestaan, heillä saattaisi olla erilaisia näkemyksiä. Kun muutos etenee, se muuttaa usein myös ihmisten suhtautumista muutokseen (Stensaker & Meyer 2011, 118-119; Weber & Weber 2001, 295-296).

Toinen huomioon otettava seikka on myös se, että ylimmän johdon haastateltavat puhuivat haastatteluissa hyvin vähän omista henkilökohtaisista kokemuksistaan muutoksen suhteen. He pysyttelivät hyvin pitkälti ylimmän johdon roolissaan ja puhuivat muutoksesta ja sen toteutuksesta yleisellä tasolla. Tämä on ymmärrettävää, sillä he edustavat aina yrityksen johtoa, myös tämän tutkimuksen haastattelutilanteissa. Ylimmän johdon ajatellaan olevan roolissaan tarpeen pitäytyä aina asiatasolla. Oli kuitenkin positiivista havaita, että ylin johto oli selkeästi hyvin kartalla henkilöstön ajatuksista muutoksen suhteen. He olivat tietoisia tai osasivat ainakin aavistaa, millaisia näkemyksiä henkilöstöllä on tai voi olla muutoksen suhteen. Tämä kertoo avoimesta ja keskusteleavasta yrityskulttuurista. Oli myös positiivista havaita, että ylin johtokin uskalsi sanoa nämä muutoksen toteutuksen puutteet ääneen eikä pyrkinyt pitämään haastatteluissa yllä "lumekuvaa".

Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat: Miten tutkittavat ovat kokeneet muutoksen? Miten muutos on vaikuttanut tutkittaviin ja organisaatioon? ja Miten muutos on tutkittavien mielestä johdettu? Tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat olivat kokeneet muutoksen hyvin yksilöllisesti. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten tulosten kanssa muutoksen kokemisesta hyvin yksilöllisenä prosessina (Nyholm 2008, 65). Yksilöllisiä eroja oli erityisesti työntekijäpuolen haastateltavien keskuudessa. Keskijohto ja ylin joh-

to kokivat muutoksen enemmän samansuuntaisesti. Näyttää siltä, että ihmisen asema organisaatiossa vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Mitä ylemmällä tasolla organisaatiossa ihminen on, sitä enemmän hän pääsee vaikuttamaan muutokseen ja sitä paremmin hän myös sisäistää muutoksen kokonaiskuvan ja tavoitteet eli merkityksellistää muutoksen. Voisi ajatella myös, että työntekijöillä saattoi olla enemmän rohkeutta puhua suhtautumisestaan muutokseen kuin keskijohdolla ja ylimmällä johdolla. Mitä korkeammalle organisaatiossa mennään, sitä enemmän ihmisten roolina on puhua organisaation puolesta. Keski-johdon ja ylimmän johdon roolina on olla esimerkkinä muille, joka saattaa vaikuttaa siihen, miten ihmiset puhuvat muutoksesta myös haastattelutilanteessa.

Muutos oli vaikuttanut tutkimustulosten mukaan hyvin vähän työntekijäpuolen päivittäiseen työhön. He olivat saaneet jatkaa työntekoaan rauhassa entiseen malliin. Työn ja työnteon tapojen muuttuminen on varmasti vasta edessäpäin. Muutos tulee vaikuttamaan suurestikin organisaatiossa tehtävään työhön, mutta muutos oli haastatteluhetkellä niin alussa, että operatiivisia muutoksia ei ollut juuri tapahtunut. Keski-johdon operatiiviset muutokset olivat jossain määrin jo saavuttaneet. Haastateltavat olivat odottavaisella kannalla muutoksen suhteen ja näkivät siinä yhtäläillä mahdollisuuksia kuin haasteita. Muutos tulee vaikuttamaan todennäköisesti vahvasti koko organisaatioon, mutta se näkyy vasta myöhemmin muutoksen edetessä. Muutos vakiintuukin organisaatioon usein vasta usean vuoden kuluttua (Edmonds 2011, 349).

Muutoksen toteuttamisessa oli haastateltavien mielestä parantamisen varaa usealla eri osa-alueella. Tämä kertoo siitä, että muutoksen johtaminen ei ole täysin onnistunut. Samaa mieltä oli myös osa haastateltavista. Muutoksen johtamisessa olisi tärkeää huomioida tiedottamisen, ihmisten osallistamisen ja tukemisen tärkeys. Nämä auttavat oleellisesti ihmisten merkityksellistämisprosessia. Ihmisten merkityksellistämisprosessin tukeminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa ihmisten muutokseen suhtautumiseen ja tätä kautta myös muutoksen onnistumiseen (Steigenberger 2015, 432).

Haastatteluhetkellä organisaatiossa oli ehditty muuttamaan vasta organisaatorakenne. On ymmärrettävää, että tässä alkuvaiheessa ihmisiä ei voida täysin osallistaa, sillä muutetaan vasta organisaatiokaavioita. Heti uusien organisaatiokaavioiden jälkeen olisi kuitenkin hyvä päästä tekemään töitä käytännössä näiden kaavioiden ja uusien visioiden mukaisesti. Ihmisten osallistaminen olisi hyvä aloittaa siis viimeistään siinä vaiheessa, kun uusi rakenne on julkaistu. Rakenteen muuttumisen jälkeen myös työnteon tulisi muuttua ja siihen tarvitaan ihmisiä osallistavaa toimintaa. Ihmiset ovat asiantuntijoita heidän omassa työssään, joten he ovat parhaita ihmisiä keneltä kysyä miten itse työtä saataisiin muutettua uusia rakenteita paremmin vastaavaksi.

Haastateltavat nostivat esille myös erään tärkeän asian muutokseen liittyen: siitä yhdessä keskustelun. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta, että ihmiset antavat arvoa muutoksen aikaisille yhteisille keskusteluille. Ne auttavat ymmärtämään muutosta ja sisäistämään sen paremmin. Muutoksista yhdessä keskusteleminen siis tukee ihmisten merkityksellistämisprosessia. Tämän takia tietynlaiset muutoksen aikaiset sekä myös muutoksen jälkeiset keskustelut olivat tärkeitä muutosprosessin onnistumiselle ja seurannalle.

Tämä tutkimus on tehty tiettyyn yritykseen ja kertoo näin ollen tarinaa tietyn yrityksen muutosprosessista. Tuloksia ei siis voi täysin yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, toki ilmiöiden tasolla yleisiä yhtymäkohtia voidaan löytää. Jatkotutkimukset olisi hedelmällisintä kohdistaa samaan kyseiseen yritykseen. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, miksi työntekijäpuolen haastateltavien muutokseen suhtautumisessa oli niin paljon hajontaa verrattuna keskijohdtoon tai ylimpään johtoon. Jatkotutkimuskohteena voisi myös olla sama kyseinen yritys esimerkiksi vuoden tai parin päästä. Miten muutos olisi silloin edennyt? Millaisia vaikutuksia muutoksella olisi tuolloin henkilöstölle ja organisaatiolle? Miten ihmiset suhtautuisivat tuolloin muutokseen? Tällöin yritys saisi tietoa siitä, miten muutosprosessi on edennyt ja voisi arvioida paremmin muutosprosessin tuloksia. Koska yrityksellä on useita toimipaikkoja ympäri maailmaa, joihin muutos on osittain myös vaikuttanut, olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta myös noiden muiden toimipisteiden ihmisten kokemuksista muutosprosessiin liittyen. Tällöin voitaisiin myös selvittää, miten esimerkiksi kulttuuriset piirteet vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen ja sen kokemiseen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Andersén, J. & Andersén, A. 2012. Deconstructing resistance to organizational change: a social representation theory approach. *International Journal of Organizational Analysis* 22 (3), 342-355.
- Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. 2010. *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Atkinson, P. 2005. Managing resistance to change. *Management Services*. Spring 2005, 14-19.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. 2006. On the receiving end. Sensemaking, emotion and assessment of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2), 182-206.
- Blom, R. & Hautaniemi A. 2009. Johdanto. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi A. (toim.) *Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7-19.
- BurnGreg Robins, J. 2003. Moving towards e-government: a case study of organisational change processes. *Logistics Information Management* 16 (1), 25-35.
- Burnes, B. 1994. *Managing change. A strategic approach to organisational development and renewal*. London: Pitman Publishing.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: a reappraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977-1002.
- Branson, C.M. 2008. Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration* 46 (3), 376-395.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carnall, C. 2007. *Managing change in organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. 2012. *Organizational change: an action-oriented toolkit*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Chreim, S. 2006. Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review* 35 (3), 315-335.
- Conner, D. R. 1992. *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Random House.
- Duck, J. D. 1993. Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review* 71 (6), 109-118.
- Edmonds, J. 2011. Managing successful change. *Industrial and Commercial Training* 43 (6), 349-353.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management Review* 14 (4), 532-550.
- Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: an International Journal* 10 (2), 129-138.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-42.
- Farquhar, J. D. 2012. *Case study research for business*. London: SAGE Publications.
- Filstad, C. 2014. The politics of sensemaking and sensegiving at work. *Journal of Workplace Learning* 26 (1), 3-21.
- Fisher, J. M. 2005. A time for change? *Human Resource Development International* 8, (2), 257-263.
- Gill, R. 2003. Change management - or change leadership? *Journal of Change Management* 3 (4), 307-318.
- Goodman, J. & Truss, C. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management* 4 (3), 217-228.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 142-158.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. 2010. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 5 (2), 182-195.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. 2006. *Understanding change. Theory, implementation and success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Hon, A. H. Y., Bloom, M. & Crant, J. M. Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management* 40 (3), 919-941.
- Huuhtanen, P. 2002. Muutoksen toteutus työyhteisössä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen A. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 280-306.
- Isern, J. & Pung, C. 2007. Driving radical change. *The McKinsey Quarterly* (4), 1-12.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisessa kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. *Julkaisu 693*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan V.J. 2008. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (4), 294-316.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Otava.
- Kanter, R. M. 1995. *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: Routledge.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 68-84.
- Klein, S. M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management* 9 (2), 32-46.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School.
- Kotter, J. P. 2007. *Leading change: why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review* 85 (1), 96-103.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 446-459.
- Lucey, J. J. 2008. Why is the failure rate for organisation change so high? *Management Services* 52 (4), 10-18.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mattila, P. 2006. *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 167-199.
- Mauno, S. & Virolainen M. 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutoksen kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 95/1996. Jyväskylä.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the Charismatic leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2), 77-97.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1997. Implementing new designs: managing organizational change. Teoksessa Tushman, M. L. & Anderson, P. (toim.) *Managing strategic innovation and change: a collection of readings*. New York: Oxford University Press, 595-606.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Oakland, J. S. & Tanner, S. 2007. Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18 (1-2), 1-19.
- Oreg, S., Vakola, M. & Archilles, A. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (4), 461-524.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Robson, C. 2002. *Real World Research. A resource for social scientists and practitioner-researchers.* Oxford: Blackwell.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino, 22-56.
- Savery, L. K. & Luks, J. A. 2000. Organizational change: the Australian experience. *Journal of Management Development* 19 (4), 309-317.
- Steigenberger, N. 2015. Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management* 28 (3), 432-451.
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. 2011. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review* 41 (1), 106-124.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta.* Helsinki: Gaudeamus, 264-285.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino, 9-21.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.
- Tökkäri, V. 2012. *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa.* Väitöskirja.
- Van Vuuren, M. & Elving, W. J. L.: 2008. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. *Corporate communications: an International Journal* 13 (3), 349-359.
- Vakola, M. 2014. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 35 (3), 195-209.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2006. Kohtuullisen hyvä kylä...: mielenrakentaminen kehittämisprojektissa. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 96.* Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vartola, J. 2006. *Näkökulmia byrokraatiaan.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Weber, P. S. & Weber, J.E. 2001. Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (6), 291-300.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, California: SAGE.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods.* Thousand Oaks, California: SAGE.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson prentice Hall.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE

- Millainen muutos oli kyseessä? Mikä muuttui? Miten muuttui?

Palataan ajassa taaksepäin aikaan ennen muutosta,

- Miten koitte työnne ennen muutosta?
- Miten koitte organisaation ennen muutosta?
- Koitteko tarvetta muutokselle?
- Miten saitte tietää muutoksesta?
- Mitä ajattelitte muutoksesta ennen sen toteutumista?
- Mitä toivoitte muutokselta?

Mietitään hetki muutoksen aikaa,

- Miten muutoksesta tiedotettiin?
- Miten saitte itse osallistua muutosprosessiin?
- Miten muutos toteutettiin? Mitä ajattelette toteutuksesta?
- Miten muutos johdettiin? Mitä ajattelette muutoksen johtamisesta?
- Miten johto edisti muutokseen sopeutumista?

Mietitään muutosta nyt nykyhetkessä ja nykytiedon valossa,

- Mitä ajattelette muutoksesta nyt?
- Mitä se toi tullessaan? Mitä se vei mennessään?
- Mitä hyvää muutoksesta seurasi? entä huonoa?
- Miltä oma työ nyt muutoksen jälkeen tuntuu?
- Mitä ajattelette organisaatiosta nyt muutoksen jälkeen?
- Toteutuivatko toiveenne muutoksen suhteen? Jos toteutuivat niin miten? Jos eivät toteutuneet niin miten?
- Miten olette omaksuneet muutoksen? Miten muutos on yleisesti omaksuttu organisaatiossa?
- Miten olette sopeutuneet muutokseen? Miten muutokseen on yleisesti organisaatiossa sopeuduttu?

Mietitään muutosprosessia kokonaisuudessaan,

- Millainen on mielestänne hyvin johdettu muutos?
- Miten johto voi auttaa työntekijöitä muutosprosessissa?
- Mitä työntekijät voivat itse tehdä muutosprosessin onnistumiseksi?
- Muuttaisitteko jotakin tässä muutosprosessissa? Tekisittekö jotakin toisin?