

Hanna Henttonen ja Paula Kapela

Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa

Kehittämistyö

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketalous

Tekijä: Hanna Henttonen ja Paula Kapela

Työn nimi: Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa: Kehittämistyö

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017 Sivumäärä: 69 Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyönä tehdyn kehittämistyön tutkimuskohteena on muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa. Toimeksiantajamme on organisaatio, jossa tuorein muutos, yhdistyminen toisen saman alan toimijan kanssa, on tapahtunut tammi-kuussa 2016. Tämä organisaatiomuutostilanne on myös tämän työn tutkimuskohde; tutkimme, miten muutosjohtaminen on henkilöstön näkökulmasta toteutunut – missä on onnistuttu, missä olisi vielä kehittämisen varaa. Pyrimme tällä työllä antamaan toimeksiantajaorganisaatiolle näkökulmia ja keinoja, joilla se pystyy kehittämään muutosjohtamistaan tulevaisuudessa. Toimeksiantajaorganisaatio on anonyymi, josta syystä tämän työn tulokset on esitelty ilman tarkennuksia ja liitteet salattu.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu organisaation määritelmästä, organisaatiomuutoksesta sekä henkilöstöstä muutoksessa. Olemme hyödyntäneet työsämme erilaisia suomen- ja englanninkielisiä organisaation, muutoksen ja henkilöstön johtamista käsitteleviä teoksia ja artikkeleita. Tuoreimpia muutosjohtamisen tuulia olemme löytäneet tunnettujen julkisten tahojen julkaisemista verkkolähteistä.

Kehittämistyön empiirinen aineisto hankittiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää edustavalla Webropol-kyselyllä, jonka tuloksia syvennettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti aiheeseen liittyvillä teemahaastatteluilla. Tutkimushypoteesi oli, että erityisesti toimeksiantajaorganisaatioon yhdistymisen mukana siirtyneiden ja siinä jo aikaisemmin työskennelleiden vastausten välillä olisi eroja. Selvitimme myös, vaikuttaako työsuhteen muoto muutoksen arviointiin.

Kehittämistyömme tuloksena on monipuolinen tulkinta organisaatioiden yhdistymisen arvioinnista henkilöstön näkökulmasta. Yleisesti ottaen yhdistymisen arvioitiin toteutuneen hyvin, mutta muutamissa kohdin oli havaittavissa ristiriitoja erityisesti toimeksiantajaorganisaatioon yhdistymisen myötä siirtyneiden ja siinä jo työskennelleiden vastausten välillä. Työsuhteen muoto ei vaikuttanut annettuihin vastauksiin. Pystyimme tutkimuksemme avulla nostamaan esille ja antamaan kehitysehdotuksia niihin asioihin, joissa tutkimuksen perusteella oli havaittavissa kehittämisvaraa.

Avainsanat: muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, organisaatio, kehittämistyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: Business management

Author/s: Hanna Henttonen & Paula Kapela

Title of thesis: Change leadership in organizational change: Developmental research

Supervisor(s): Sami Kautto

Year: 2017 Number of pages: 69 Number of appendices: 3

This thesis is a developmental research about change leadership in organizations. The client of this research has gone through several changes of which the most recent one happened in January 2016 when the client organization merged with another organization of the same working field. This merging is also our research subject. In our research, we studied how the employees of the client organization evaluate the most recent change – in what has the client organization succeeded in and what it can do to develop its leadership. Through this research, we wish to provide the client organization some views and ways with which they can develop their change leadership in the future. Our client wishes to stay anonymous, which is the reason the results are faded and the appendices are hidden.

The theoretical framework of this research consists of the definition of organization and about changes in organizations and employees in change situations. We have utilized both Finnish and English literature and articles about organization, change and human resource management. We also gathered fresh ideas about change management from reliable internet sources.

The empirical material of this research was gathered through an online inquiry (quantitative research). After the inquiry was done, we deepened our understanding about the matter by making some theme interviews (qualitative research). Our research hypothesis was that there would be differences especially between the employees that shifted from one organization to the other and the ones that worked in our client organization in the begin with. We were also interested if the form of one's working contract had any influence.

As a result, we can present a versatile interpretation of the merging of organizations from the employees' perspective. In general, the merging was evaluated as good, but in some cases, we detected some inconsistency especially between the employees that shifted form one organization to the other and the ones that worked in our client organization in the begin with. Form of the working contract did not affect the results. We also were able to provide some suggestions to tackle the inconsistencies in the future.

Keywords: change leadership, human resource management, organization, developmental research

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 ORGANISAATIO.....	11
2.2 Organisaatiomuutos.....	13
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	17
3.1 John P. Kotterin muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi.....	18
4 TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA.....	25
4.1 Työntekijän motivointi.....	28
4.2 Muutosvastarinta.....	31
4.3 Viestintä.....	33
4.4 Henkilöstön koulutus ja perehdytys.....	35
4.5 Sitoutuminen.....	36
5 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT.....	39
5.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	39
5.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	41
5.2.1 Teemahaastattelu.....	42
6 KEHITTÄMISTYÖN AINEISTON HANKINTA.....	43
6.1 Webropol-kysely.....	44
6.1.1 Kyselyn analysointi.....	46
6.2 Teemahaastattelu.....	52
6.2.1 Teemahaastattelun analysointi.....	54
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	57
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	60
8.1 Tiedottaminen ja viestintä.....	60
8.2 Perehdytys.....	62

8.3 Työtilat ja -välineet.....	63
8.4 Henkilöstön osallistaminen	64
LÄHTEET	66
LIITTEET *	69

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Organisaation muutostyypit	14
Kuvio 2. Otoksen muodostuminen tulosityksiköittäin	45
Kuvio 3. Vastausjakauma tulosityksiköittäin	47
Taulukko 1. Yhdistymiselle annetut arvosanat	48
Taulukko 2. Oma arvio osallistumisaktiivisuudesta	50
Taulukko 3. Vastausjakauma työoloihin ja työnteon tukemiseen liittyvissä kysymyksissä	51

Käytetyt termit ja lyhenteet

Organisaatio	Rakenne, jossa joukko ihmisiä toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
Organisaatiomuutos	Organisaation toiminnan uudistamista, kehittämistä ja sopeuttamista kilpailukyvyyn parantamiseksi, kannattavan toiminnan turvaamiseksi sekä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin vastaavaksi
Organisaatiokulttuuri	Organisaation jäsenten yhteiset arvot ja toimintanormit
Muutosjohtaminen	Looginen muutoksen johtaminen niin, että muutos on työntekijöille ymmärrettävä aina suunnittelusta sen vakiintumiseen asti
Muutosvastarinta	Muutoksen vastustamista tai kritisointia, joka käy ilmi henkilön käytöksestä
Teemahaastattelu	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä; keskustelunomainen haastattelu, jossa pyritään saamaan tietoa ennalta määritellyistä aiheista

1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen on mielestämme tämän päivän työelämässä sellainen asia, johon nykyisten ja tulevaisuuden johtajien ja esimiesten tulee yhä enemmän panostaa, ja jossa tarvitaan jatkuvaa kehittymistä. Muutoksia tapahtuu jokaisissa organisaatioissa joka päivä; alati kehittyvä teknologia, muuttuva lainsäädäntö sekä Suomessa että EU:ssa, tiedostavammat asiakkaat sekä jatkuvasti muuttuva globaali sekä kansallinen taloudellinen tilanne pakottavat toimijoita kehittämään toimintatapojaan toiminnan jatkamisen takaamiseksi.

Olemme kumpikin oman työkokemuksemme kautta päässeet näkemään erilaisia muutosjohtamisen tilanteita, josta syystä halusimme valita tämän myös opinnäytetyömme aiheeksi. Haluamme oppia ja olla niitä tulevaisuuden esimiehiä, jotka osaa- vat johtaa ihmisten lisäksi myös muutosta. Tästä syystä opinnäytetyömme teoreet- tinen viitekehys koostuu organisaation määritelmästä ja organisaatiomuutoksesta sekä muutosjohtamisesta erityisesti henkilöstön näkökulmasta.

Toinen tämän työn tekijöistä työskentelee tällä hetkellä sellaisessa organisaatiossa, jossa on käyty läpi useita organisaationaalisia muutoksia kuluneiden vuosien ai- kana. Viimeisin muutos tapahtui vuoden 2016 alussa, kun kyseinen organisaatio yhdisti toimintansa toisen saman alan organisaation kanssa. Meillä oli siis tiedossa konkreettinen tilanne, jonka kautta voisimme perehtyä muutosjohtamisen toteutta- miseen sekä mahdollisesti jopa löytää niitä näkökulmia, tapoja tai asioita joilla muu- tosjohtamista voidaan kehittää.

Tämä em. muutoksen alla oleva organisaatio valikoitui myös tämän kehittämistyön toimeksiantajaorganisaatioksi. Toimeksiantajaorganisaation toiveesta tämä kehittä- mistyö on anonyymi, eli toimeksiantajaorganisaatio pidetään nimettömänä. Todet- takoon kuitenkin, että organisaatiota ovat kohdanneet pakottavat muutos- ja laajen- tumispaineet useilta, erityisesti valtion, taholta.

Tämän työn tutkimusongelma on selvittää, miten muutosjohtamista on toimeksian- tajaorganisaatiossa toteutettu, kun sen toiminta on muuttunut ja kasvanut sen yh- distyessä toisen saman alan toimijan kanssa. Toiminnan kasvamisen lisäksi myös

työntekijämäärä organisaatiossa on kasvanut, ja kaksi erilaista organisaatiokulttuuria ovat yhdistyneet. Koska esimiesten ja johtajien taholla muutos on ollut monitahoisempaa ja vaikeammin yleistettävää, lähdimme pohtimaan muutosjohtamista henkilöstön näkökulmasta. Se mahdollisti laajemman tiedonhankinnan ja yhtenäisemmän perusjoukon. Koska toimeksiantajamme alalla on tulevaisuudessa tulossa uusia, suuriakin muutoksia, toivomme tämän työn avulla antavamme organisaatiolle työkaluja myös tulevien muutostilanteiden johtamiseen.

Muutosjohtamisesta ja sen kehittämisestä on tehty useita teoksia, tutkimuksia ja muita julkaisuja. Sitä on selitetty erilaisten teorioiden avulla, ja sen johtamisesta on rakennettu monia malleja. Tutkimme useita teorioita ja malleja tätä kehittämistyötä tehdessämme, ja huomasimme, että vaikka teorioissa on eri painotuksia ja malleista löytyy suurpiirteisempiä ja yksityiskohtaisempia versioita, niiden ydin pysyy suunnilleen samankaltaisena. Pääpaino kaikissa teorioissa ja malleissa on ihmisten johtamisessa, vaikka luonnollisesti siihen on yhdistettävä myös asioiden johtamista. Teoriatiedon hankintaan olemme käyttäneet laajasti pääasiassa suomenkielistä, mutta myös englanninkielistä, kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita eri vuosikymmeniltä, täydentäen kaikista ajankohtaisimpia näkökulmia esimerkiksi erilaisten verkkoartikkelien avulla. Koska totesimme, että erilaisten muutosjohtamisen teorioiden sisällöt ovat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, ovatko ne 20 vai kaksi vuotta sitten julkaistuja, lähteistämme löytyy hyvin eri ikäisiä teoksia.

Kehittämistyön alussa määrittelemme kehittämistyön kannalta oleellimmat aiheet, joita ovat organisaatio ja sen määrittely, muutosjohtaminen ja sen teoriat. Sen jälkeen olemme tarkastelleet erilaisia muutostilanteita henkilöstön näkökulmasta. Kehittämistyömme tutkimusongelma on tarkastella, miten muutosjohtamista on toteutettu kahden organisaation yhdistymisen tilanteessa. Tutkimushypoteesimme mukaan muutosjohtamisen toteutuminen nähdään eri tavalla silloin, kun kyseessä on jo valmiiksi toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellyt henkilö kuin silloin, kun tarkastelun kohteena on toimeksiantajaorganisaatioon toisesta siirtynyt työntekijä. Oletamme myös, että työsuhteen muodolla (vakituinen/määräaikainen, kokoaikainen/osa-aikainen/sivutoiminen) on vaikutusta muutoksen tulkintoihin. Eri tyyppiset työsuhdemuodot ovat usein eri asemassa silloin, kun muutoksia tapahtuu – esimerkiksi luonnollista poistumaa tunnutaan kokemuksemme mukaan hyödynnettävän

erityisesti määräaikaisten ja eläkkeelle jäävien työsuhteiden kohdalla kun henkilöstötyövuosia on tarve vähentää, kun taas vakituksessa työsuhteessa olevat ovat herkemmin irtisanomisuhanalaisia.

Tämän kehittämistyön tutkimusmateriaali on hankittu sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistäen, jotta pystyimme mahdollisimman hyvin selittämään tutkimusongelmaamme. Alkuperäisen suunnitelmamme mukaan aioimme hyödyntää toimeksiantajaorganisaation kevään 2016 työolobarometriä kvantitatiivisen aineiston hankinnassa, mutta koska työolobarometrin kerääminen siirrettiin syksyille 2016, teimme sen sijaan oman Webropol-kyselymme henkilöstölle muutoksen eri vaiheista. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saimme numeerista ja toisiinsa verrattavissa olevaa tietoa. Sen perusteella tuloksissa esille nousseisiin ristiriitaisuuksiin tai epäkohtiin pyrimme saamaan lisäymmärrystä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun, avulla.

Kehittämistyömme tuloksena on monipuolinen tulkinta toimeksiantajaorganisaation muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen taso on toimeksiantajaorganisaatiossa yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Pystyimme kuitenkin löytämään myös muutamia sellaisia asioita, joissa toimeksiantajaorganisaatio voisi olla vieläkin parempi, ja niihin olemme työmme lopuksi antaneet muutamia kehittämissuhteita.

2 ORGANISAATIO

Organisaatioita on erilaisia. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 9) mukaan ne jaetaan tavallisesti kolmeen ryhmään; yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin sekä kolmannen sektorin organisaatioihin eli esimerkiksi yhdistyksiin. Kaikkia näitä yhdistää yksi piirre – ne muodostuvat ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja pyrkimys saavuttaa se. Organisaatioilla on oma kulttuuri sekä omat uskomukset, arvot ja tavat toimia, joiden tavoitteena on saavuttaa organisaation toiminnalle määritelty tavoite. Tämä tavoite voi liittyä esimerkiksi organisaation perustehtävään tai sen osiin, kuten talouteen, henkilöstöön tai myyntiin.

Yhteisen tavoitteen lisäksi jokaisella organisaation työntekijällä on luonnollisesti myös omia henkilökohtaisia tavoitteita, joita hän pyrkii saavuttamaan. Henkilökohtainen tavoite voi olla esimerkiksi kehittää itseään haasteellisten tehtävien avulla, onnistumisen tunteen saavuttaminen tai vaikkapa se, että tuntee itsensä tärkeäksi yhteisön jäseneksi. Työ voidaan nähdä myös vain osana muiden henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista; esimerkiksi työstä saatava palkka voi mahdollistaa maailmanympärysmatkan suunnittelun ja toteutuksen. Lämsä ja Päivike (s. 10) korostavat, että työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden tunnistaminen ja huomioiminen auttavat myös organisaatiota saavuttamaan sille määritellyn tavoitteen, kun niitä pyritään tyydyttämään organisaation toiminnan kautta.

Organisaatioilla on erilaisia tavoitteita, ja niiden saavuttamiseen tähtääviä toimia voidaan kutsua myös organisaatiomalleiksi. Harisalón (2008, 17–19) mukaan organisaatiota voi nimittää yhteistoimintajärjestelmäksi. Se kokoaa ja yhdistelee haluttuja voimavaroja niin, että sille asetettu tavoite toteutuu. Hän on jakanut organisaation määritelmän neljään erilaiseen malliin;

1. Tavoite- ja tehokkuusmalli
2. Säilymismalli
3. Vaihdantamalli
4. Tulkinnallisen mielikuvan malli.

Organisaatiota tarkastellessa sen toiminnalle tulkittu malli vaikuttaa siihen, millainen imago organisaatiolla on sekä ulkopuolisten että sisäisten tekijöiden silmissä sekä siihen, miten organisaatiota kehitetään.

Tavoite- ja tehokkuusmalli on Harisalon (2008, 17) mukaan yleisin organisaatiomalli. Tämän mallin mukainen organisaatio on huolellisesti suunniteltu, ja sen pääpyrkimys on saavuttaa sen toiminnalle asetetut tavoitteet. Mallissa tehokkuudella tarkoitetaan ennen kaikkea toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Asetetut tavoitteet ovat organisaation olemassaolon syy, ja kun tavoite on saavutettu, on organisaation Harisalon mukaan joko lopetettava toimintansa tai vaihtoehtoisesti kehitettävä uusi tavoite. Tämän työn tekijöiden tulkinnan mukaan voittoa tavoittelevia organisaatioita voidaan tarkastella tavoite- ja tehokkuusmallin näkökulmasta, sillä myös niiden olemassaolon syy on saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja kehittyä jatkuvasti, jotta toiminta voi jatkua.

Säilymismalli on Harisalon (2008, 17–19) mukaan tavoite- ja tehokkuusmalliin verrattuna harvinaisempi organisaatiomalli. Säilymismallin mukaisella organisaatiolla ei ole voimakasta tavoitetta jota se toiminnallaan tavoittelisi, vaan päätavoite on taata organisaation olemassaolo. Toiminnan kehittäminenkin tähtää säilymismallissa ennen kaikkea toiminnan jatkuvuuteen ja pysyvyyteen, jotka mahdollistavat organisaation säilymisen. Tämän työn tekijät tarkastelisivat erilaisia voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä ja organisaatioita säilymismallin näkökulmasta, sillä vaikka niillä usein onkin jokin yhteiskunnallinen tavoite, esim. kehitysvammaisten työllistämisen edistäminen, ei niiden ole tarkoitus toiminnallaan tuottaa voittoa vaan taata toiminnan jatkuvuus.

Vaihdantamalli korostaa Harisalon (2008, 18–19) mukaan organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta ja verkostoitumista. Tämän organisaatiomallin ydin on toimintaympäristön olosuhteiden tarkastelu ja sen tunnistaminen, miten ne rajoittavat tai ohjailevat organisaatiota ja sen kehittymismahdollisuuksia. Harisalon määritelmän mukaan vaihdantamallin mukaisten organisaatioiden menestystä voi peilata siihen, kuinka tehokkaasti ne pystyvät kehittämään toimintaansa muuttuvan toimintaympäristön tarpeita vastaavaksi. Tässä mallissa toimintaympäristötekijät vaikuttavat päätöksentekoon enemmän kuin sisäiset olosuhteet. Organisaatiota onkin

helpompi tarkastella toimintaympäristön näkökulmasta, koska kyse on yksittäisen organisaation sijaan ns. yhteenliittymästä.

Tulkinnallisen mielikuvan organisaatiomallissa ihmisen tulkinta ja ymmärrys organisaatiosta riippuu Harisalon (2008, 18–19) mukaan täysin yksilön omista käsityksistä. Niihin vaikuttavat ihmisen oma ajatus itsestään sekä siitä millaiseksi hän halua tulla. Nämä tulkinnat vaikuttavat myös mielipiteeseen organisaatiosta. Tässä määritelmässä huomio kiinnittyy organisaatiossa toimiviin ihmisiin, ja mielikuva korostaakin ihmisten tarkoitusta eri asioille sekä niihin vaikuttavien tekijöiden merkitystä – ihmisten kanssakäyminen ja arvot vaikuttavat toimintaan enemmän kuin itse organisaatio ja sen perustehtävä.

Tämän työn toimeksiantaja on julkinen, voittoa tavoitteleva organisaatio. Sen toimintaa kuvaavat Harisalon organisaatiomalleista parhaiten tavoite- ja tehokkuusmalli voiton tavoittelun osalta, sekä vaihdantamalli, sillä sen toiminta on vahvasti riippuvainen toimintaympäristön olosuhteista. Toimeksiantajaorganisaation menestys on lähes täysin riippuvainen siitä, miten se ennakoii toimintaympäristönsä muuttuvan pitkällä tähtäimellä ja samanaikaisesti reagoi toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Toimeksiantajaorganisaatiolta vaaditaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja aktiivista tavoitteiden asettamista sekä niihin pyrkimistä.

2.2 Organisaatiomuutos

Organisaatioiden on muututtava, koska maailma ja toimintaympäristö niiden ympärillä ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämän työn toimeksiantajaorganisaation toimintaympäristössä on tapahtunut, ja tulevaisuudessa myös tulee tapahtumaan, jatkuvasti muutoksia, joihin sen on reagoitava. Organisaatiomuutos on Työterveyslaitoksen (2013) määritelmän mukaan organisaation toiminnan uudistamista ja kehittämistä; jostakin vanhasta luopumista ja sen korvaamista uudella. Juuti ja Virtanen (2009, 16) määrittävät muutosten olevan erilaisia; pieniä tai suuria, nopealla tai hitaalla aikataululla toteutuvia, koko yhteisöä tai vain sen pientä osaa koskevia tai jopa koko organisaation perustehtävän muuttavia. Muutoksen tarkoitus on parantaa organisaation kilpailukykyä, sopeuttaa sen toimintaa alalla tapahtuviin muutoksiin ja turvata organisaation kannattava toiminta myös tulevaisuudessa (Työterveyslaitos

2013). Kyseessä siis on uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan ymmärtäminen. Tällainen muutos edellyttää sopeutumista ja oppimista niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Muutokset ovat organisaatiosta ja tilanteesta riippuen kaikki erilaisia. Nadlerin ja Tushmanin (1990, 77–97) mukaan on tärkeää pystyä määrittelemään muutoksen tyyppi, jotta pystytään tunnistamaan ja toteuttamaan sitä edistävät toimenpiteet. He ovat jakaneet organisaatiomuutoksen neljään eri tyyppiin:

1. ennakoiva eli proaktiivinen muutos, jossa varaudutaan tuleviin muutoksiin ja kehitetään toimintaa huolellisen kartoituksen perusteella jo etukäteen,
2. reagoiva eli reaktiivinen muutos, jossa vaaditaan nopeaa reagointia johonkin jo toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen,
3. vähittäinen muutos, jossa strategiaa rakennetaan vähitellen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstöä ja teknologiaa, sekä
4. strateginen muutos, jossa organisaation perustehtävä ja toiminnan ehdot määritellen ainakin joiltakin osin uusiksi.

Eri tyyppisiä yhdistelemällä syntyy Nadlerin ja Tushmanin (1990, 77-97) mukaan erilaisia tapoja toteuttaa organisaatiomuutos. Näiden neljän eri tyyppien suhteet toisiinsa voidaan esittää kuviona, kuten alla:

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

Kuvio 1. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1990, 77–97).

Ennakoivalla ja vähittäisellä muutoksella organisaatiota parannetaan Nadlerin ja Tushmanin mukaan vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tällainen muutos on hidas, ja muutokset tapahtuvat asteittain. Se antaa ihmisille aikaa sopeutua ja sitoutua muutokseen sekä osallistua sen suunnitteluun ja toteu-

tukseen. Muutos saattaa olla niin hidas, että muutokset nähdään vasta pitkän aikavälin tarkastelulla. Toisaalta muutoksen pitkäkestoisuus saattaa passivoida ihmisiä ja täten heikentää heidän sitoutumistaan, eikä lopputulos täten välttämättä ole paras mahdollinen.

Silloin kun muutos on vähittäinen ja reaktiivinen, puhutaan sopeutumisesta. Sopeutumistarpeiden ajurit muodostuvat usein organisaation ulkopuolella, esimerkiksi kulluttajien muuttuvina vaatimuksina. Reaktiivinen muutos vaatii usein nopeita ratkaisuja, jolloin työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa muutoksiin ovat heikommät – heistä tulee muutoksen vastaanottajia sen sijaan, että he olisivat aktiivinen osa muutosta. Tällaisissa muutoksissa on tärkeää perustella sen syyt hyvin, koska ymmärtäminen auttaa hyväksymään ja sitä kautta sitoutumaan tilanteeseen paremmin. (Nadler & Tushman 1990, 77–97.)

Lämsä ja Päivike (2013, 186) esittävät, että strategista ja ennakoivaa muutosta yhdistelemällä organisaatio voi muuttaa perustehtävänsä tai strategiaansa. Muutoksen tarve pohjaa esimerkiksi tulevaisuudessa odotettavissa olevaan markkina-alueen pienenemiseen tai vaikkapa palvelutarjoaman laajentamisen paineisiin kuten toimeksiantajaorganisaatiossamme. Näissä tapauksissa muutos on työntekijöille vielä kaukainen, ja sen onnistuminen vaatii Lämsän ja Päivikkeen mukaan karismaattista, mukaansa tempaavaa viestintää ja johtajuutta.

Vastaavasti jos toimintaympäristö tai strategia on jo muuttunut, vaaditaan Lämsän ja Päivikkeen (2013, 186) mukaan organisaation uusiutumista eli reaktiivista strategista muutosta. Tällainen muutos on usein vaikea sisäistää esimerkiksi työntekijöiden joukossa, sillä se saattaa olla nopea ja suuri, jolloin syntyy helposti muutosvastarintaa. Muutos vaatii heidän mukaansa vahvaa, kekseliästä ja turvallista johtajaa. Hänen tehtävänä on saada osaavat työntekijät pysymään organisaatiossa kriisin aikana, uhrautua uuden asian puolesta ja kyetä viestimään muutostarve ja siihen liittyvät toimet uskottavasti ja ymmärrettävästi.

Edellä mainitut mallit soveltuvat myös toimeksiantajaorganisaatiomme muutostilanteisiin. Ennakoivalla ja vähittäisellä muutoksella toimeksiantajaorganisaatio ennakoii toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia luomalla uusia tai kehittä-

mällä olemassa olevia palvelujaan tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi, kuten yhdistymällä toisen alan toimijan kanssa laajentaakseen palvelutarjoomaansa. Vähittäinen reaktiivinen muutos eli sopeutuminen kuvastaa toimeksiantajaorganisaation muutosta niissä tapauksissa, kun muutoksen ajurit syntyvät esimerkiksi vähenevästä julkisesta rahoituksesta.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos ei enää tänä päivänä ole hetkellistä tai poikkeuksellista, vaan sitä voidaan pitää jatkuvana olotilana. Tästä syystä myös muutosjohtamisen rooli on korostunut. Jo 20 vuotta sitten Tainio ja Valpola (1996, 9) ovat kirjoittaneet työelämän muutoksien, kuten informaatioteknologian kehityksen, organisaatioiden kansainvälistymisen ja monialaistumisen sekä palvelualan töiden lisääntymisen lisäävän voimakkaasti perinteisten organisaatioiden muutostarpeita, joten muutoksen tilaa voidaan mielestämme todella pitää pysyvänä. Myös toimeksiantajamme alalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka aiheuttavat painetta muokata ja tehostaa toimintaa.

Muutosjohtamisesta on luotu lukuisia erilaisia teorioita ja malleja, jotka on tarkoitettu helpottamaan muutoksen toteuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Argyrisin ja Schönin (1976) teoria muutoksen tasoista alkaa tiedon muutoksesta eli uuden tiedon tuomisesta vanhan tilalle. Seuraavana tasona he esittävät asenteiden muutoksen, jota seuraa yksilön käyttäytymisen muutos, ja joka toteutuessaan johtaa myös ryhmän käyttäytymisen muutokseen. Tämä teoria ei kuitenkaan mielestämme palvele kehittämistyön tutkimusongelmaa, sillä vaikka se keskittyy nimenomaan henkilöiden johtamiseen, että se ei riitä kuvaamaan toimeksiantajaorganisaatiossamme tapahtunutta muutosta kokonaisuutena.

Schein (1999) taasen esittelee artikkelissaan Kurt Lewinin kolmivaiheisen kehittämisprosessin. Sen ensimmäinen vaihe on unfreezing, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa sulattamista. Tällä tarkoitetaan muutoshalukkuuden synnyttämistä luomalla muutoksen välttämättömyyden tunne esimerkiksi uhkakuvista kertomalla niin, että ensin saavutetaan tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen. Tyytymättömyys luo motivaation muutokseen, joka helpottaa vanhojen rakenteiden ja tapojen purkamista. Toinen vaihe on moving, joka tässä yhteydessä voidaan suomentaa tarkoittamaan muuttamista – sulava vesi, joka sulattamisesta syntyy, alkaa liikkumaan eli muutos alkaa. Kolmannessa vaiheessa, refreezing eli uudelleenjäädytys, aikaan saadut muutokset vakiinnutetaan uusiksi käytännöiksi. Mielestämme tämäkään muutosjohtamisen teoria ei sovellu kehittämistyömme pohjaksi, sillä vaikka toimek-

siantajaorganisaation organisaatiomuutoksessakin on kyse toiminnan uudistamisesta, ei tutkimusongelmamme käsittele varsinaisesti toiminnan uudistamista vaan sen johtamista.

Stenvall ja Virtanen (2007, 46–53) puolestaan esittävät, että muutos kannattaa jakaa kahteen eri vaiheeseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Heidän mukaansa suunnittelu tulee tehdä huolella, eikä sen kanssa saa kiirehtiä. Suunnitelman toimeenpaneminen konkreettisilla toimenpiteillä, kuten toiminnassa tehtävillä muutoksilla ja niiden vakiinnuttamisella, onnistuu sitä suuremmalla todennäköisyydellä, mitä huolellisemmin suunnitelma on tehty. Tätä teoriaa emme valinneet kehittämistyömme taustaksi siksi, että se keskittyy enemmän suunnitteluun kuin toteutukseen, kun kehittämistyömme kohde on nimenomaan toteutus.

Kaikille edellä esitellyille muutosjohtamisen teorioille on yhteistä johdonmukaisuus ja looginen järjestys suunnittelusta toteutukseen ja lopulta muutosten vakiinnuttamiseen. Tämän työn muutosjohtamisen teoriaksi valitsimme kuitenkin Harvard Business Schoolin professori John P. Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin. Se on käsityksemme mukaan yksi suosituimmista muutosjohtamisen teorioista, ja koemme, että tämä teoria sopii kehittämistyömme pohjaksi parhaiten, sillä edellä mainittuihin verrattuna se on mielestämme kaikista kattavin ja yksityiskohtaisin muutosjohtamisen teoria.

3.1 John P. Kotterin muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi

Kotter (1996, 153–159) korostaa, että menestyvän johtajan ja organisaation on kehityttävä kehityksen mukana. Kehittyminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja liiketoiminnan uudistamista. Hänen mukaansa johtaja ei voi laskea toiminnan kehittämistä vain henkilöstönsä varaan, vaan hänen on oltava ketterä ja opiskeltava esimerkiksi johtajuutta myös itse. Koko ajan jatkuvan elinikäisen oppimisen halun lisäksi menestyvällä johtajalla on Kotterin mukaan oltava vahva kilpailuvietti. Nämä kaksi ruokkivat toisiaan niin, että tiedot ja taidot kasvat ja sitä kautta myös johtajuustaidot kehittyvät. Tätä voidaan pitää elinehtona koko ajan vaikeutuvassa ja nopealiikkeisemmässä taloudessa menestymiselle.

Kotter (1996, 18) jakaa muutosprosessin seuraaviin vaiheisiin:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin.

Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisellä (1.) Kotter (1996, 31–33) haluaa kiinnittää huomiota sitä, että muutokset ovat usein suurempia kuin kuvitellaan. Hänen mukaansa muutos vaatii onnistuakseen usealta työntekijältä normaalia suuremman työpanoksen ja muutokseen sitoutumista. Etenkin avainhenkilöt täytyy Kotterin mukaan saada uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen, jotta he pystyvät ja ennen kaikkea ovat motivoituneita luomaan selkeän vision ja viestimään muutoksesta niin, että myös muut työntekijät uskovat sen välttämättömyyteen ja hyötyihin.

Kotter (1996, 34–43) väittää, että kiireellisyys ja välttämättömyys eivät välity, jos organisaatiossa ollaan täysin tyytyväisiä senhetkiseen tilanteeseen. Tyytyväisyys saattaa perustua virheellisiin oletuksiin, jos esimerkiksi asiakkailta saatava kehittämistarpeesta kielivä palaute ei tavoita työntekijöitä tai jos organisaation tunnuslukuja tarkastellaan liian kapeasti. Vaikka organisaatio olisi nyt voitollisessa tilanteessa, tulevaisuudessa voi olla syntymässä kriisi, esimerkiksi markkinaosuuden väheneminen, joka toimii ajurina muutokselle. Välttämättömyyden tunne luodaankin rohkealla toiminnalla – haasteet tulee esittää henkilöstölle konkreettisina toimina, välttämättöminä ja muutosta vaativina, eikä johdon tule pelätä negatiivisia reaktioita ja sen aiheuttamaa epätyytyväisyyttä vaan päin vastoin. Onnistunut välttämättömyyden tunteen luominen on Kotterin mukaan avainasemassa myös muutosvastarinnan taltuttamisessa.

Ohjaavan tiimin perustamisvaiheessa (2.) Kotter (1996, 45–49) korostaa sitä, että muutoksen onnistuminen vaatii usean henkilön työpanoksen – yksi ihminen ei

yksin pysty viemään suuria muutoksia läpi, vaan niiden toteuttamiseen vaaditaan tiimi. Ohjaava tiimi on ryhmä työntekijöitä, joilla on sopiva sekoitus eri osaamista ja joilla on vankkumaton luotto toisiinsa. Ohjaavan tiimin toimintaedellytykset perustuvat Kotterin mukaan sen uskottavuuteen ja vahvuuteen, ja tiimin työn onnistuminen riippuu siitä kuinka hyvin sen jäsenet sitoutuvat ja saavat muut sitoutumaan muutokseen ja sen työstämiseen. Tiimillä tulee siis olla yhteinen tavoite – tehdä muutos.

Kotterin (1996, 51–52) mukaan ohjaavan tiimin jäseniksi tulee valita riittävä määrä, jopa 5–20 jäsentä organisaation koosta riippuen, riittävän määräysvaltaisia henkilöitä. Nämä voivat olla esimerkiksi johtajia, jotta muutosprosessin jalkauttaminen onnistuu, asiantuntijoita, jotka tietävät ja ymmärtävät muutosprosessin aiheesta riittävän monipuolisesti, vakavasti otettavia ja hyvämaineisia henkilöitä jotka helpottavat myös muiden työntekijöiden luottamista muutosprosessiin sekä sellaisia ihmisiä, jotka pystyvät ottamaan vastuun muutosprosessin toteuttamisesta. Hänen mukaansa ryhmään on vältettävä valitsemasta henkilöitä joiden ego ja itsevarmuus lytistävät muut ryhmän jäsenet sekä sellaisia, jotka horjuttavat tiimin työskentelyä osoittamalla sitä kohtaan epäluottamusta. Kotter (mp.) korostaa ohjaavan tiimin rooleista erityisesti johtajuutta, sillä liiallinen asioiden johtaminen ja liian vähäinen ihmisten johtaminen johtavat huonoon tai jopa täysin epäonnistuneeseen lopputulokseen. Hän väittää, että ihmisten johtajat osaavat luoda visioita, viestiä muutoksesta ja antaa vastuita työntekijöille paremmin kuin asioiden johtajat, jotka keskittyvät enemmän suunnitelmien laatimiseen kuin suunniteltujen suunnitelmien toteutukseen.

Kotterin (1996, 59–61) kahdeksanvaiheisen prosessin kolmas kohta keskittyy **vision ja strategian laatimiseen ja toteutukseen**. Visio on kuva, joka maalaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi kaikkien olisi tehtävä töitä muutoksen tekemiseksi – autoritäärinen määrääminen ei Kotterin mukaan toimi suurten muutosten läpiviemisessä. Visiolla on hänen mukaansa kolme tehtävää: se selkeyttää muutoksen kulkua, jotta muutoksen tarpeellisuus ja suunta ovat selkeitä, kannustaa ihmisiä tekemään oikeita asioita ja päätöksiä tavoitteen toteutumiseksi ja auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä muutoksen suuntaisesti huomattavasti tehokkaammin kuin esimerkiksi suunnattomasti aikaa vievä yksityiskohtaisten ohjeiden laatiminen.

Kotterin (1996, 61) mukaan visio on hyvä työkalu muutoksen tarpeellisuuden ylläpitämiseksi, kun ihmiset pitää ohjata pois mukavuusalueeltaan, sillä omalta mukavuusalueeltaan pois joutuminen aiheuttaa helposti muutosvastarintaa. Vision tulee hänen mukaansa olla sellainen, että työntekijät ymmärtävät mukavuusalueelta siirtymisen tuottamat edut. Visio myös lisää Kotterin (s. 62) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuutta, kun he tietävät mitä kohti toimilla tähdätään.

Kotter (1996, 62–63) esittää, että hyvä visio voi olla muutoksen yksi tärkeimmistä osa-alueista strategian, budjetin ja muiden suunnitelmien rinnalla. Kun visio ja sen toteutuksen strategia on toimivasti muotoiltu, se antaa selkeän kuvan tavoitteista ja siitä, miksi muutos on tärkeä. Toimivan vision tunnuspiirteitä ovat Kotterin (s. 69–72) mukaan myös se, että se on realistinen ja toteuttamiskelpoinen, selkeästi mutta ei liian tiukasti rajattu, jotta se antaa raamit sen eteen työskentelemiseksi, sekä se, että siitä on helppo viestiä. Toimiva visio syntyykin ajan kanssa sellaisten asioiden pohjalta, jotka sen laatijat kokevat tärkeiksi – tästä syystä asioiden johtaja on heikompi muutosjohtamisessa kuin ihmisten johtaja, sillä asiakaskeinen johtaja antaa tavoiteltavaksi lukuja sen sijaan, että antaisi askelmerkit ja työkalut lukujen saavuttamiseksi.

Muutosvisiosta viestiminen (4.) täytyy Kotterin (1996, 73) mukaan esittää organisaation jäsenille niin, että työntekijät ymmärtävät vision tavoitteet ja suuntaviivat. Yhteisymmärrys auttaa työntekijöiden motivoinnissa ja vision toteutumiseen liittyvien tehtävien koordinoimisessa. Kotter (s. 74) korostaa, että visiosta viestimisen tulee olla johdonmukaista ja tehokasta, jotta se sisäistetään. Hänen mukaansa visiosta usein viestitään paljon, mutta kun esimerkiksi palaverissa usein käydään läpi muitakin toimintaan liittyviä asioita, visiosta viestiminen saattaa jäädä kaiken tietotulvan jalkoihin. Vastaavasti, koska visio on viitekuva muutoksen suuntaviivoista, siitä saatetaan viestiä niin kauniilla korulauseilla, että vision syvin idea ja tarvittavat konkreettiset toimenpiteet sen toteuttamiseksi jäävät epäselviksi.

Kotterin (1996, 75) mukaan visiosta viestimisen epäonnistumisen syyksi esitetään usein muutosvastarinta, viestinnän vastaanottajien kyvyttömyys ymmärtää ja sisäistää visio. Toki suurin osa ihmisistä kokee muutoksen aikana erilaisia tunteita kieltämisestä alistumiseen ja hyväksymiseen ennen muutoksesta innostumista, mutta

pelkästään muutosvastarintaa ei mielestämme voida pitää syyllisenä vision viestinnän epäonnistumiseen. Kotterin (s. 76) mukaan onkin tärkeää huomioida, että myös ohjaava tiimi on visiota luodessaan käynyt läpi normaaleja muutokseen liittyviä tunteita, joten ei tule olettaa, että henkilöstö pystyisi jotenkin poikkeuksellisesti hyväksymään uuden vision ilman vastaavanlaisia tunteita. Hän esittääkin, että avainasemassa visiosta viestimisessä on lyhyt ja ytimekäs viestintä. Visiosta kannattaa Kotterin (s. 79–80) mukaan viestiä yksinkertaisesti mahdollisimman monessa eri yhteydessä; suurissa ja pienemmissä kokouksissa, muistioissa, keskusteluissa... Kun saman viestin kuulee eri yhteyksissä, se sisäistetään paremmin ja juurrutetaan tehokkaammin ihmisten mieliin. Eri yhteyksissä viestiminen on myös toistoa, joka Kotterin mukaan on tehokkaan viestinnän perusta – asiat jäävät paremmin mieleen toista ja kolmatta kertaa kuullessa kuin yhdellä kuulemalla.

Tehokasta viestintää on Kotterin (1996, 81) mukaan myös esimerkin näyttäminen oman toiminnan kautta. Kun ohjaavan tiimin jäsenet ja johto toimivat uuden vision mukaisesti, uusi visio on uskottavampi myös muiden työntekijöiden silmissä ja sitä on helpompi alkaa noudattaa. Omalla esimerkillä on merkitystä myös siinä, että jos esimerkiksi työntekijöitä täytyy irtisanoa, myös johdon on otettava osaa ”talkoisiin” oman toimintansa kustannuksia vähentämällä. Kotter (s. 84–85) nostaa esille visiosta viestimisessä myös kuuntelemisen ja kuunnelluksi tulemisen, sillä jos ohjaavalla tiimillä ei ole riittävästi tietämystä jostain vision osasta, on enemmän kuin tärkeää pyytää asiantuntijakonsultaatiota asian parissa työskenteleviltä työntekijöiltä. Näin vältetään tekemästä kohtalokkaita virheitä vision kanssa, mutta annetaan myös osalle muista työntekijöille mahdollisuus olla osittain mukana kehittämässä visiota.

Kun visiosta on viestitty riittävästi, tulee Kotterin (1996, 87–88) teorian viidennen vaiheen mukaan **valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan**, eli antaa henkilöstölle vastuuta ja laajat valtuudet toteuttaa visiota. Valtuuksien antaminen saattaa hänen mukaansa vaatia organisaatorakenteen uudistamista eli totuttujen rakenteiden muokkaamista niin, että henkilöstöllä on oikeasti valtuudet toimia muutoksen edistämiseksi. Ilman valtuuksia henkilöstöä saattaa olla haastavaa saada sitoutumaan muutokseen. Lisäksi hänen (s. 95) mukaansa on tärkeää huolehtia,

että esimerkiksi rekrytointi- ja palkkausjärjestelmät ovat vision mukaisia ja motivoivat henkilöstöä osallistumaan siihen. Kotter korostaa, että organisaatiossa aiemmin vallinneen organisaatiokulttuurin (yhteiset arvot ja toimintanormit) ei kannata odottaa muuttuvan yhdessä yössä. Jos muutos vaatii myös rakenteellisia muutoksia, on niiden sisäistämisen kanssa oltava riittävän kärsivällinen mutta tarpeeksi jämäkkä. Kotterin (s. 93) mukaan on tärkeää myös huolehtia, esimerkiksi valmennuksen avulla, että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot, jotta he kokevat olevansa pystyviä toteuttamaan visiota.

Teorian kuudennessa vaiheessa on Kotterin (1996, 102) mukaan muistettava kiinnittää huomiota suurien tulevaisuuden linjausten lisäksi myös **lyhyen aikavälin onnistumisiin**. Ilman näitä organisaatio ei välttämättä koskaan tule saavuttamaan mahdollisesti vuosien mittaisen muutosprosessin päätöspistettä, sillä ilman välitavoitteita ja -onnistumisia henkilöstön motivaatio lopahtaa helposti – ei nähdä kovan työn tuloksia. Lyhyen aikavälin onnistuminen on Kotterin (s. 105) mukaan näkyvä, kiistaton ja selkeästi muutoshankkeeseen liittyvä. Näkyvällä onnistumisella hän tarkoittaa sitä, että onnistuminen on konkreettinen, nähtävissä ja mitattavissa.

Kotterin (1996, 105–107) mukaan lyhyen aikavälin onnistumisten esittäminen antaa työntekijöille vahvistuksen siitä, että muutos kannattaa ja se on menossa oikeaan suuntaan. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja vastaavasti vähentää epäilijöiden vastustusta tai sen vaikutuksia. Lyhyen aikavälin onnistumiset kääntävät parhaimmillaan passiiviset työntekijät aktiivisiksi osallistujiksi, ja myös johdon usko muutokseen säilyy. Ne antavat myös mahdollisuuden hienosäätää vision toteuttamista sen edetessä, ja ennen kaikkea antavat hetken hengähdystauon muutoksen keskellä.

Kotterin (1996, 116–117) teorian seitsemännessä vaiheessa **vakiinnutetaan saavutetut parannukset**. Lopullista päämäärää ei saa matkan varrelle sijoittuvien onnistumisien vuoksi unohtaa, sillä tyytyväisyyden tunne antaa helposti tilaa ennen uudistusta vallalla olleille perinteille. Tuoreesti uudistettu toiminta on vielä altis taantumaa, joten alkanut muutos on muistettava pitää käynnissä aktiivisesti tukemalla uuden toimintamallin mukaista toimintaa.

Kotterin (1996, 127) teorian kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa **uudet toimintatavat juurrutetaan organisaation kulttuuriin**. Organisaatiokulttuuria ei ole helppo muokata, ja tavoitteena tuleekin olla saada ihmiset toimimaan uudella tavalla. Asenteiden muuttaminen onnistuu, kun ihmiset näkevät uusien toimintatapojen ja parannusten aiheuttamia hyötyjä. Juuri tulosten näkemisen vuoksi Kotter (s. 136) on sijoittanut kulttuurimuutoksen viimeiseksi vaiheeksi, vaikkakin alleviivaa kulttuurin, sen ymmärtämisen sekä toimintatapojen muuttumisen kulkevan mukana aina ensimmäisestä vaiheesta lähtien.

Mielestämme Kotterin teoria on sopivan suurpiirteinen ja silti riittävän yksityiskohtainen, jotta sitä pystyy soveltamaan kaikenlaisiin muutostilanteisiin. Tämän teorian teemoja on havaittavissa myös muissa tämän kehittämistyön osioissa, joka osaltaan vahvistaa myös mielipidettämme siitä, että muutosjohtamisen teoriat ovat loppujen lopuksi sisällöllisesti hyvin saman tyyppisiä. Uskomme, että kun muutosjohtamisessa tietoisesti huomioidaan Kotterin teorian asteet, se on polku kohti onnistunutta muutosta. Asteiden konkreettinen toteutuminen on kuitenkin aina riippuvainen muutoksen luonteesta.

4 TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA

Organisaation vahvin voimavara ovat siinä työskentelevät ihmiset. Erityisesti tietotyössä, jonka tyyppisellä alalla myös toimeksiantajaorganisaatiomme toimii, henkilöstö on organisaation toiminnan suurin kulutekijä. Tietotyössä tuotannon kulut, kuten esimerkiksi materiaalihankinnat, ei ole läheskään niin suuret kuin vaikkapa elintarviketuotannossa. Konkreettiseksi esimerkiksi tästä voi nostaa Etelä-Pohjanmaan alueella toimivan suuren tietotyöpohjainen koulutusorganisaatio Koulutuskuntayhtymä Sedu, jossa henkilöstökulujen määrä on vuoden 2015 tilinpäätöksen mukaan ollut 66,5 % koko koulutuskuntayhtymän kuluista (Vuosikertomus 2016, 54). Koulutuskuntayhtymä Sedun kanssa samalla maantieteellisellä alueella toimivan elintarvikealan tuotantoyhtiön Atria Oyj:n kohdalla sen sijaan henkilöstökustannusten voidaan sen vuoden 2016 tilinpäätöksen (Tilinpäätös 2016, 2, 61) perusteella tulkita olevan vain n. 17 % sen koko liikevaihdosta, joka on huomattavan paljon pienempi osuus verrattuna Koulutuskuntayhtymän Sedun kuluihin. Tietopohjaisessa työssä henkilöstö on siis se, joka vaikuttaa eniten myös organisaation tulokseen, kun taas esimerkiksi elintarviketyössä henkilöstö on melko pieni kulutekijä mutta merkittävä tekijä organisaation tuloksen kannalta. Mielestämme on tämän pohjalta perusteltua ja loogista tehdä olettamus, että organisaation suurin voimavara on henkilöstö.

Organisaation jäsenet tekevät jokainen oman tietoisien tai tiedostamattoman päätöksen muutoksesta ja asenteestaan muutosta kohtaan. Jos muutos vaatii vain vähän työtä, mutta sen tuloksena on suuri hyöty, on siihen helppo sitoutua, kun taas jos vähäisellä työllä saavutetaan vähäiset hyödyt, lopputuloksena syntyy lähinnä välinpitämättömyyttä. Jos muutos taas vaatii paljon työtä vain vähäisten hyötyjen vuoksi, suhtaudutaan siihen helposti torjuvasti, mutta jos kyseessä on suuri hyöty joka vaatii paljon työntekijöiltä, saattaa organisaatio joutua konfliktitilanteeseen. (Mattila 2007, 19–20.)

Uskomme, että mikäli organisaation työntekijät ovat epävarmoja omasta tai organisaation tulevaisuudesta, se vaikuttaa myös organisaation tulokseen. Epävarmuus kalvaa työntekijöiden mieltä vähintään alitajuntaisesti, joka saattaa vaikuttaa muutostavastarintaan ja työn tuottavuuteen negatiivisesti. Erityisesti muutostavastarinta, mutta myös motivaation heikkeneminen, vaikeuttavat muutostenkin läpiviennin. Siksi

henkilöstöstä huolehtiminen on mielestämme äärimmäisen tärkeää varsinkin muutostilanteissa.

Jokainen työntekijä on erilainen, ja jokainen heistä myös kokee muutoksen eri tavalla. Joillekin voi riittää lyhyt tiedote siitä, mitä ja millä aikataululla tapahtuu, kun toinen tarvitsee hyvinkin tarkkaa tietoa ja askel askeleelta eteneviä toimenpiteitä jaksakseen motivoitua muutoksesta. Muutosta johtavien henkilöiden tulee ottaa huomioon heistä jokainen, ja tunnistaa tavat joilla muutos voidaan toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti.

Carnall (2007, 240–244) listaa viisi vaihetta, jotka useimmat käyvät läpi muutoksen aikana. Ensimmäisenä muutos hänen mukaansa kielletään: uusia asioita ja tapoja kritisoidaan ajatellen, että miksi muuttaa mitään koska aiemminkin on aina tehty näin. Työntekijöiden on vaikea uskoa, että uusi tapa voi toimia, ja he jopa kyseenalaistavat muutoksen tärkeyden, jos esimerkiksi tulos on nykyisessäkin tilanteessa positiivinen. Tilanteesta hänen mukaansa ristiriitaisen tekee se, että useimmiten aiemmin vallitseva tilanne on mahdollisesti jo aiemmin nähty huonona, mutta uusi tilanne nähdään kuitenkin ensimmäisessä vaiheessa vieläkin huonompana. Tämä vaihe voidaan mielestämme tiivistää hyvin seuraavien virkkeiden avulla: ”Kuka haluaa muutosta? Kaikki. Kuka haluaa muuttua? Ei kukaan”.

Toisena vaiheena on Carnallin (2007, 242) mukaan puolustus. Puolustuksen aikana muutokset ovat jo alkaneet; työntekijöillä on uusia tehtäviä, heillä saattaa olla uusi esimies ja uusia työtovereita tai mahdollisesti jopa kokonaan uusi työnkuva. Muutokset saattavat aiheuttaa pettymyksen tai jopa masennuksen tunteita, ja nämä ajavat ihmisen puolustamaan omaa työtään ja työskentelytapojaan. Puolustava käyttäytyminen on ihmisten tapa ottaa itseensä aikaa tullakseen sinuiksi muutosten kanssa. Tässä vaiheessa muutosjohtajan ei kuitenkaan tule antaa periksi, vaan mielestämme on tärkeää sopivissa määrin ohjata henkilöstöä kohti muutosta koko ajan.

Kolmannessa vaiheessa työntekijät alkavat päästää irti menneestä. Silloin alkaa Carnallin (2007, 242–243) mukaan kehittyä positiivisia tunteita ja tulevaisuus alkaa näyttää paremmalta kuin miltä se aluksi vaikutti. Työntekijät alkavat myös hyväksyä muutokset, kiinnostua niistä ja sitoutua niihin. Uuden työidentiteetin rakentamiseen

ja uuteen tehtävään kasvamiseen tarvitaan aikaa. Riittävästi annettua aikaa voidaan pitää avaintekijänä muutoksen kolmannessa vaiheessa.

Neljännessä vaiheessa Carnallin (2007, 243) mukaan sopeudutaan, kun työntekijät alkavat toimia uusissa tilanteissa ja uusissa tehtävissä. Kun uusi tilanne pyritään saamaan toimivaksi, esimiesten tulee varmistaa, että tukea ja koulutusta on saatavilla. Tarvittaessa muutoksen ymmärtämistä tulee vahvistaa ja tarjota sen onnistumiseen tarvittavat taidot ja tiedot. Kaikki muutokset eivät Carnallin mukaan välttämättä onnistu ensimmäisellä kerralla, mutta kokeilun ja erehdyksen, turhautumisen, vihan ja onnistumisien kautta muutos löytää uomansa pitkässä juoksussa.

Viimeinen, viides, vaihe on Carnallin (2007, 243) mukaan sisäistämisen aikaa. Muutokseen osallistuneet ihmiset ovat luoneet uusia toimintatapoja ja jopa uuden organisaation. Uudet työsuhteet ja prosessit on testattu, muokattu toimivimmiksi ja lopulta hyväksytyt – uusista asioista on tullut nykyisiä normaaleja asioita.

Työntekijöiden matka muutoksen läpi alkaa siis muutoksen aiheuttamasta epämu- kavuudesta, jopa sokista, ja johtaa hyväksymisen kautta tilanteen normaaliksi tuntemiseen. Tämä matka sisältää useimmiten paljon edestakaisin soutamista, hyviä ja huonoja hetkiä, itsensä uudelleen etsimistä ja muiden kanssa uudessa tilanteessa toimimisen opiskelua. Carnall (2007, 243–244) muistuttaa, että jokainen ei välttämättä käy läpi näitä kaikkia vaiheita, eikä varsinkaan samassa aikataulussa, mutta lopussa työntekijä on löytänyt itselleen uuden identiteetin organisaation sisällä.

Mielestämme Carnallin esittelemät vaiheet ovat hyvä työkalu muutoksen suunnittelussa. Sen avulla on mahdollista suunnitella muutoksen toteuttamista niin, että oikeita asioita tapahtuu oikeissa henkilökohtaisen muutoksen vaiheissa. Kun nämä vaiheet huomioidaan alusta asti, uskomme, että muutoksen perustelulla ja siihen motivoinnilla pystyy vaikuttamaan myös esimerkiksi ensimmäisen vaiheen, kieltämisen, voimakkuuteen ja keston.

4.1 Työntekijän motivointi

Sana motivaatio on johdettu latinankielen sanasta motus, joka merkitsee liikettä. Se siis tarkoittaa niitä asioita, jotka saavat ihmisen liikkeelle ja tekemään jotakin. Motivoinnissa on kyse siitä, miten saada ihminen innostumaan ja tekemään työtään, pitämään innostus korkealla ja saada jatkamaan ja tekemään asioita aina uudelleen mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 156.)

Lämsän ja Päivikkeen (2013, 80–81) mukaan ihmisen sisäiset tekijät eli omat henkilökohtaiset tarpeet ovat yksi työntekijöiden motivaation lähteistä. Toinen motivaation lähde on merkitykselliseksi tai miellyttäväksi koettava työ sekä esimerkiksi siitä saatava palkkio. Ihannetilanteessa ihmisen sisäiset motivaatiotekijät vastaavat organisaation tavoitteita, jolloin ne tukevat toinen toisiaan ja helpottavat työntekijöiden motivointia myös muutokseen.

Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999, 157–158) mukaan motivoinnissa ei ole kysymys taikatempuista. Ihmiset innostuvat asioista joskus hyvinkin yksinkertaisesta syystä ja jaksavat tehdä töitä sen eteen jos olosuhteet vain ovat sopivat. Toiset tarvitsevat heidän mukaansa tiukkoja aikatauluja ja järjestelmällisiä ohjeita, kun toiset taas arvostavat omaa tilaa ja päätäntävaltaa. Lanning ym. (s. 158–185) listaavat motivoinnin työkaluiksi houkuttelevuuden, uskottavuuden ja mielenkiintoisuuden, motivaatiotekijöiden yksilöllistämisen sekä osallistuvan kehittämisen.

Usein helpoimpia keinoja saada motivaatio kasvamaan ja henkilöstö haluamaan jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamista ovat henkilökohtainen hyöty, tunnustukset ja palkkiot sekä organisaation ulkopuolinen uhka. Työntekijöiden motivaation lähde löytyy usein Lanningin ym. (1999, 158–163) mukaan vastaamalla kysymyksiin ”mitä minä tästä saan” ja ”mitä minun pitää tämän eteen tehdä”. Henkilökunnan kanssa on tärkeää käydä vuoropuhelua. Avoin keskustelu työntekijöiden ajatuksista, odo- tuksista ja tulevien muutosten nostamista kysymyksistä ja ajatuksista auttavat muut- osjohtajaa tunnistamaan ne tekijät, jotka muutokseen motivoivat. Tarvittaessa kes- kusteluun voidaan ottaa avuksi myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä, mikäli työntekijät eivät uskalla kertoa ajatuksistaan ääneen esimerkiksi omille esimiehil- leen. Ulkopuolisten henkilöiden käyttämistä voidaan kuitenkin uskoaksemme välttää

pitämällä huoli siitä, että organisaatiossa on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, ja että kukaan ei pelkää tulevansa esimerkiksi irtisanotuksi, mikäli esittää poikkeavia mielipiteitä.

Houkuttelevuutta lisää Lanningin ym. (1999, 159–162) mukaan myös vanha kunnan keppi ja porkkana -taktiikka. Vaikka ajatus onkin vanhanaikainen, ei palkitsemisen merkitystä kannustimena voi vähätellä. Keppi ja porkkana -motivointi yhdistetään usein rahalliseen palkkioon, mutta suosittelemme miettimään myös muita motivointitapoja. Niitä voivat olla esimerkiksi rahalliseen palkkioon verrattavissa olevat etuudet, esimerkiksi kulttuurisetelit, työhyvinvointitoiminnan järjestäminen tai vaikkapa työajanseurantajärjestelmän kehittäminen. Motivoivaksi voidaan kokea myös esimerkiksi johtamistavan muuttaminen niin, että työntekijöitä kohtaan osoitetaan luottamusta antamalla vastuuta ja vapauksia työn tekemisen suhteen. Tällaisten ulkoisten kannustimien lisäksi työntekijää voi Lanningin ym. (s. 159–162) mukaan motivoida myös sisäiset motivaatiotekijät kuten onnistumisen ilo. Sisäistä palkitsemista voi ruokkia esimerkiksi tarjoamalla sopivia ja uusia haasteita, joiden avulla on mahdollista kokea onnistumisen tunteita.

Lanningin ym. (1999, 162–163) mukaan organisaatiota uhkaava ulkopuolinen, yhteinen uhka on motiivoinnin kannalta todella tehokas tilanne. Kun oma ja yhteinen etu nähdään samana tavoitteena, johtaa se heidän mukaansa siihen, että muodostetaan yhteisen uhan voittamiseksi yhteisiä toimia, jolloin mahdollisesti riitelevätkin osapuolet motivoituvat yhteistyöhön. Nopea ja helppo keino työntekijöiden mielenkiinnon saamiseksi on tehdä esimerkiksi analyysi, joka kohdistetaan kriisitilanteeseen, sen vaikutuksiin ja sen voittamiseen tarvittaviin toimiin. Tiedotus ja analysointi on hoidettava Lanningin ym. mukaan nopeasti, sillä tilanteet saattavat muuttua nopealla tahdilla, jolloin asioita unohtuu ja hautautuu sitä mukaa kun uusia tulee.

Jotta työntekijät olisivat motivoituneita työskentelemään muutoksen eteen, on Lanningin ym. (1999, 164–167) mukaan tärkeää luoda visiosta ja muutoksesta sekä uskottava että mielenkiintoinen. Uskottava suunnitelma ja osaava johtaja ovat heidän mukaansa parhaita tapoja vakuuttaa henkilöstö muutoksen tärkeydestä. Huolellisesti tehty suunnitelma, onnistunut viestintä, mahdolliset esimerkit aiemmista muutoksista ja käytännön keinojen suunnittelu luovat pohjan, johon on helppo uskoa ja luottaa. Nämä asiat tulisi Lanningin ym. mukaan käydä läpi koko henkilöstön

kanssa, ja ottaa kantaa myös konkreettisiin, työntekijöitä koskeviin asioihin kuten mahdollisiin ongelmiin ja pienempiin kehitysaskeliin suurien visioiden tai strategioiden sijaan.

Muutoksen vaiheista raportoiminen muillekin kuin siihen läheisesti liittyvälle ohjausryhmälle on Lanningin ym. (1999, 167–168) mukaan tärkeää. Mielenkiintoa kasvattavina keinoina voidaan pitää heidän mukaansa myös työn ulkopuolella järjestettäviä epävirallisia tilaisuuksia, kuten saunailtoja tai urheilupäiviä. Nämä toimivat osoituksina siitä, että muutokseen halutaan panostaa ja siihen osallistuvia arvostetaan ja heidät nähdään tärkeinä henkilöinä. Epäviralliset tilaisuudet yleensä kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota, sillä niissä on mahdollista keskustella asioista joista ei työpaikalla keskustella. Tämä saattaa parhaimmassa tapauksessa jopa ratkaista yhteisöä koskevia ongelmia rakentavassa ja rennossa hengessä.

Lanningin ym. (1999, 168–169) mukaan ei ole mahdollista luoda ”motivointipakettia” joka toimisi sellaisenaan jokaisen työntekijän kohdalla. Ihmisiä motivoivat erilaiset tavoitteet ja tehtävät, ja he työskentelevät saavuttaakseen erilaisia tuloksia. Haasteeksi muodostuukin siis heidän mukaansa niiden keinojen valinta, jotka toimivat kulloiseenkin henkilöstöön. Löytääkseen henkilöstölleen sopivan motivointitavan, tulee johtajan tuntea henkilöstönsä. Sopivissa tilanteissa, vaikka motivaatio riippuu-kin henkilökohtaisista kokemuksista, voidaan motivaatioimenpiteitä kohdistaa yksittäisen henkilön sijaan myös yhteisten päämäärien tavoitteluun keskustelemalla suuremmalla foorumilla tulevasta muutoksesta, sen tavoitteista ja siihen vaadittavasta toiminnasta.

Osallistuvassa kehittämisessä ne ihmiset, joiden toimintaan muutos tulee vaikuttamaan, pääsevät itse suunnittelemaan ja toteuttamaan sen kulkua oman osaamisensa puitteissa yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Tällä tavalla on Lanningin ym. (1999, 170–173) mukaan mahdollista luoda motivaatiota, ottaa käyttöön koko organisaation asiantuntemus muutokseen liittyen ja helpottaa muutoksen toteutumista. Heidän mukaansa tämä johtaa parhaimmillaan siihen, että muutokseen sitoudutaan nopeammin. Myös muutosvastarinta lieventyy, kun henkilöstö kokee olevansa tärkeä osa muutosta, ja usein työilmapiiri ja -tyytyväisyyskin paranevat kun henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuuksien kautta tulleetensa kuulluksi. Jos henkilöstö on ollut

mukana muutoksen alusta loppuun, on käsitys muutoksesta ja sen vaatimista toimenpiteistä Lanningin ym. (s. 175–176) mukaan realistisempi kuin jos se olisi pelkän tiedotuksen varassa. Osallistuva kehitystyö vaatii heidän (s. 177–178) mukaansa osaavan johtajan ja asiantuntijat sekä määrätietoisen ja tiukkaotteisen ohjauksen muutoksen suurissa linjoissa. Kun tapahtumiin osallistuu paljon ihmisiä, on muutoksen tavoitteesta oltava vahva yhteinen visio, jotta kaikki työskentelisivät kohti samaa tavoitetta eikä prosessista tulisi liian hidas ja rönsyilevä.

Perusajatuksena on kuitenkin jokaisen muutokseen osallistuvan organisaatiotason ottaminen mukaan muutokseen. Toimivin keino Lanningin ym. (1999, 183–185) mukaan on muodostaa kehitysryhmiä, joissa on mukana henkilöitä eri henkilöstöryhmistä ja organisaatiotasoilta. Näin jokainen ryhmä saa äänensä kuuluviin, organisaation resurssien käyttö on alhaisempaa ja muutos on helpommin johdettavissa. Valittujen henkilöiden tulee Lanningin ym. mukaan nauttia muiden saman ryhmän luottamusta ja on varmistettava, että he keskustelevat muutoksen tehtävistä ja ratkaisuksista työtovereidensa kanssa.

4.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa voidaan tässä työssä aiemmin mainittujen Kotterin sekä Carnallin teorioiden perusteella pitää luonnollisena osana ihmisen käyttäytymistä muutostilanteissa. Muutosvastarinta sisältää Järvisen (2016) mukaan käsityksen siitä, että ihmisille on luontaista pitää kiinni vanhoista periaatteista, toimintatavoista, asenteista ja ajatuksista, ja että siirtyminen johonkin outoon ja uuteen herättää epävarmuutta. Hänen mukaansa pelko siitä, että menetetään jotain toimivaa, tärkeää ja tutuksi koettua, on yksi epävarmuuden synnyttäjästä. Järvisen mukaan muutos ei voi tapahtua, ellei uusia tapoja opetella ja uusia asioita ja taitoja opiskella. Joskus muutos saattaa hänen mukaansa vaatia myös uuden suhtautumisen opettelemista organisaatiota, työkavereita tai työtehtävää kohtaan, ja nämä asiat ovatkin toinen muutosvastarintaa synnyttävä tekijä; muutos vaatii viitsimistä ja panostusta. Tämän työn tekijöiden mukaan uuden oppiminen ja uuteen sopeutuminen ovat kuormittavia tekijöitä, kun samanaikaisesti pitäisi pystyä suoriutumaan normaaleista töistä. Tämä saattaa olla myös yksi muutosvastarinnan synnyttäjästä, ja kuten Kotter ja Carnallkin

teorioissaan esittävät, myös tämän työn tekijöiden mielestä yksi muutosvastarintaa hälventävä tekijä on riittävän ajan tarjoaminen työntekijöille – riittävä aika uuden sisäistämiseen, riittävät resurssit sen toteuttamiseen.

Kun muutosvastarintaa lähdetään jäljittämään ja selvittämään, tulee Mattilan (2007, 22) mielestä muistaa erotella näkemyserot ja konfliktit. Näkemyseroilla tarkoitetaan erimielisyyksiä, jotka ovat parhaimmillaan rakentavia ja joiden selvittäminen ja ratkaiseminen edesauttavat muutoksen hyväksymistä. Konflikti sen sijaan on voimakkaampi ristiriita, jonka selvittäminen on vaikeaa ja se kasvaa herkästi vastarinnaksi. Konfliktien syntymiseen saattavat Mattilan mukaan vaikuttaa esimerkiksi tiedon- saannin vaikeus, valtataistelu tai henkilökohtaisten arvojen erilaisuus.

Muutosvastarintaa ei kuitenkaan tule nähdä pelkästään negatiivisena asiana, vaan se kannattaisi valjastaa hyötykäyttöön. Hasu (2015) esittää, että jos organisaatiossa ei ole muutosvastarintaa, se voi kieliä työntekijöiden motivaation puutteesta, jopa luovuttamisesta. Henkilöstön passiivisuus saattaa hänen mukaansa tarkoittaa näennäistä sopeutumista; tehdään vain pakollinen eikä yhtään ylimääräistä, ja jätetään mahdollisesti syntyvien sotkujen siivoaminen johdolle. Jos tilanne siis on niin hyvä, että muutosvastarintaa löytyy, voidaan se käyttää myös hyödyksi eikä käsitellä sitä vain väistämättömänä, tukahdutettavana pahana. Työntekijöiltä saatava kritiikki ja kriittinen palaute voi olla tärkeä apu esimerkiksi riskien kartoittamisessa ja muutoksen laadun mittaamisessa. Kritiikki voi esimerkiksi antaa idean jonkin asian vielä paremmasta toteutustavasta. Negatiivisten tunteiden ohella muutosvastarinta voi oikein käytettynä synnyttää parannuksia ja ehdotuksia, jotka johtavat parempaan lopputulokseen.

Muutosten onnistunut läpivienti vaatii kuitenkin niiden synnyttämien pelkojen ja epävarmuuksien käsittelemistä (Järvinen 2016). Tässä tapahtumassa suuressa roolissa ovat asiapitoiset tiedot ja faktat, joilla saadaan hälvennettyä suuri osa työntekijöitä vaivaavista kysymysmerkeistä. Avainasemassa on siis tiedottaminen sekä vuorovaikutus.

4.3 Viestintä

Viestinnän tarkoituksena on välittää tietoa ja tarjota kanavia keskusteluun niin, että muutokselle asetetut tavoitteet saadaan toteutetuksi. Koska muutoksen aikana voi tapahtua monia asioita lyhyessäkin ajassa, on tärkeää, että henkilöstö saa sekä ajantasaista että oikein ajoitettua tietoa muutoksesta ja sen tilanteesta kaikissa sen eri vaiheissa. Periaate on, että mahdollisimman moni on pidettävä tietoisena muutoksen tapahtumista. Ihmisiä kiinnostaa oma tulevaisuus organisaatiossa, esimerkiksi oman työpaikan pysyvyys, ja he haluavat ja etsivät tietoa siihen liittyen. Henkilökunta on pidettävä tietoisena siitä, missä milloinkin mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu.

Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 92–93) mukaan organisaatiojohdon tulee huomioida viestintä osana organisaation liiketoiminnan suunnittelua. Kun nämä kaksi kulkevat käsi kädessä, johtaminen, ohjeistaminen, mahdolliset uutisointitarpeet jne. ovat ennakoitavissa. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo kertovat suunnitellun viestinnän vähentävän yllätyksiä tai ainakin tekevän niistä hallittavimpia, parantavan ajankäyttöä ja sen suunnittelua sekä edistävän organisaation tavoitteleman imagon muodostumista. Vastaavasti, jos viestintään ei panosteta, organisaatio luultavasti viestii vain vastatakseen kysymyksiin tai kun jokin asia tapahtuu parhaillaan tai on jo tapahtunut. Tällöin viestintä on sattumanvaraista eikä se tue organisaation tarpeita. Viestinnän tehtäviin on siis tärkeää varata riittävästi resurssia ja asiantuntevat tekijät.

Lanning ym. (1999, 208) mukaan viestintäsuunnitelmaan tulee kirjata tavoitteet joita viestinnällä on tarkoitus saavuttaa, keinot siihen, kohderyhmät joita mikäkin asia koskettaa, viestintäkanavat joita pitkin tietoa henkilöstölle jaetaan sekä ajankohdat, jolloin tietoa tulee ja on tärkeä antaa eteenpäin. Lisäksi suunnitelmassa on tärkeää huomioida ja tiedostaa viestintää mahdollisesti kohtaavat riskit ja vaikeudet, kuten esimerkiksi odottamattomat onnettomuudet tai muut mediajulkisuutta saavat kriisit. Kun viestintää suunnitellaan, kannattaa tehdä lista henkilöistä, jotka ovat muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä, ja varmistaa, että he saavat tarvitsemansa tiedon muutoksen tilanteesta. Tämä voi kitkeä jo ennalta muutosvastarintaa, kun jokainen ryhmä on vähintään viestinnän avainhenkilöiden kautta koko ajan tietoinen muutoksen vaiheista. Se auttaa myös kohdistamaan useimmiten rajallisia resursseja muutoksen onnistumisen kannalta tärkeisiin henkilöihin.

Tämän työn tekijöiden kokemuksen mukaan tieto leviää ja vuotaa aina, vaikka sitä ei erikseen kerrottaisikaan. Huhupuheet liikkuvat, ja itseään kiinnostavan huhun kuultuaan kuulija usein kertoo asiaa eteenpäin. Huhupuheilla on myös ikävä tapa muuttua osaksi rikkinäinen puhelin -leikkiä, jossa sen sanoma muuttuu aina eteenpäin kerrottaessa. Toimiva viestintä on omiaan vähentämään huhupuheiden leviämistä, tai ainakin katkaisemaan siivet aiheettomilta huhuilta. Huhuja on kuitenkin mahdoton hallita saatikka kokonaan estää, mutta tarkka ja ajantasainen viestintä on tehokas työkalu niiden vähentämiseksi.

Oikein muotoillut ja oikeille henkilöille kohdistetut viestit saavat Lanningin ym. (1999, 213–216) mukaan henkilökunnan uskomaan muutokseen pienemmälläkin vaivalla. Tässä suurena tekijänä on muutosjohtaja, joka omalla toiminnallaan ja olemuksellaan antaa kasvot koko muutokselle. Hänen tulee kuunnella ja selvittää, mitkä asiat henkilöstöä askarruttavat ja sen kautta tunnistaa mitä asioita, ja miten heille tulee viestiä. Tärkeässä roolissa on taito ja kyky asettua henkilöstön asemaan: on tunnistettava, miten he muutoksen kokevat ja mitkä asiat siinä vaikuttavat heidän työhönsä. Nämä asiat viitoittavat tavan jolla heille tulee viestiä, jotta muutos ja sen tarpeellisuus pystytään sisäistämään. Kaikkien ei tarvitse tietää jokaista muutokseen liittyvää tiedonmurusta, mutta tärkeää on antaa riittävä ja tarpeellinen tieto aina kutakin ryhmää ja sen tilannetta koskien sekä muutoksen aikana kuin sen jälkeen.

Kanavia, joita pitkin tietoa voi henkilöstölle jakaa, on paljon ja ne tulee Lanningin ym. (1999, 224–225) mukaan valita aina kutakin organisaatiotasoa parhaiten palveleviksi. Kanavat voidaan karkeasti jakaa virallisiin ja epävirallisiin viestintäkanaviin. Virallisia ovat esimerkiksi katsaukset, palaverit, koulutukset, tiedotustilaisuudet ja kirjalliset tiedotteet. Epävirallisina viestintäkanavina pidetään esimerkiksi henkilökohtaista viestintää, puskaradiota, taukokeskusteluita ja muita vapaamuotoisia kohtaamisia. Lanningin ym. mukaan varmin tapa saada viesti halutun laisena perille on henkilökohtainen keskustelu, vaikka se on useimmissa tilanteissa saattaakin olla jopa mahdotonta. Mahdotonta ei kuitenkaan ole eri kanavia hyödyntäen pitää esimerkiksi viestinnän kannalta avainasemassa olevia henkilöitä ajan tasalla, jotta tieto heidän kauttaan välittyisi eteenpäin myös henkilökohtaisen keskustelun kautta. Lisäksi on tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisuus keskusteluun ja ajatusten vaihtamiseen, jotta tieto liikkuisi.

Tehokkaan viestinnän avulla muutos saadaan Lanningin ym. (1999, 2011–2013) mukaan myytyä koko henkilöstölle. Se voi heidän mukaansa lisätä myös organisaation sidosryhmien kiinnostusta ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Onnistunut viestintä nostattaa positiivista mielikuvaa, saa ymmärtämään muutoksen syyt ja seuraukset sekä sitouttaa henkilöstä paremmin muutokseen sen edetessä.

4.4 Henkilöstön koulutus ja perehdytys

Olipa muutos millainen tahansa, vaatii se aina joidenkin uusien asioiden oppimista, joten se vaatii yleensä myös jonkinlaista koulutusta. Lanningin ym. (1999, 276–278) mukaan muutostilanteisiin sopiva koulutus on sellaista, joissa henkilöstö oppii muutokseen liittyviä asioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi varta vasten järjestetyt koulutus- ja infotilaisuudet, lyhyet opastustauot, vierailut ja ryhmätyöt. Heidän mukaansa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, milloin ja kenelle koulutusta tarjotaan – koulutuksen tavoitteena tulisikin olla henkilöstön ohjaaminen haluttujen tulosten saavuttamista kohti sekä edesauttaa tarvittavia muutoksia henkilöstön toimintatavoissa ja jopa asenteissa. Kussakin muutoksen vaiheessa oikeaan aikaan oikeassa paikassa annettu koulutus mahdollistaa sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen

Oikein toteutettu ja ajoitettu koulutus motivoi Lanningin ym. (1999, 277–278) mukaan henkilöstöä, lisää halukkuutta muutokseen ja luo turvallisempaa ja positiivisempaa kuvaa organisaation tulevaisuudesta. Kun työntekijöillä on riittävästi tietoa muutoksesta ja luottamusta omiin taitoihinsa, henkilöstön usko tulevaan ja omien tehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen kasvaa – muutos kulkee oikeaan suuntaan. Koulutus voi tuntua ”vähäpätöiseltä”, mutta pienempiäkään asioita ei saa jättää kertomatta. Esimerkiksi uusien työvälineiden käytön opastus saattaa joskus tuntua niiden käytön osaavalle turhaltakin, mutta toimiva muutos vaatii jokaisen työvaiheen hallitsemista.

Koulutuksen ainoana tehtävänä ei kuitenkaan ole vain uusien menetelmien opettaminen, vaan koulutus mahdollistaa myös oma-aloitteisuuden kehittämisen. Tätä edistääkseen Lanning ym. (1999, 277–278) pitävät tärkeänä, että osana koulutusta henkilöstölle selvennetään millainen uusi organisaatio tulee olemaan, mikä on syy muutokseen, mitä hyötyä siitä on ja miten henkilöstö vaikuttaa näiden tavoitteiden

toteutumiseen. Tällaisten asioiden kouluttaminen on hyvä toteuttaa antamalla henkilöstölle tehtäväksi pohtia oman työn vaikutusta organisaation kehittymiseen ja kannattavuuteen usein puuduttavaksikin koettavien luentojen sijaan.

Toimiva koulutus on hyvin suunniteltu ja järjestettävissä nopeasti, jos tilanne niin vaatii. Kun koulutus on suunniteltu hyvin, on sitä mahdollista muokata kuhunkin tarpeeseen sopivaksi nopeallakin aikataululla. Suunnitelmasta tulee ilmetä koulutuksen tarve ja sen sisältö, kohderyhmät, kouluttajat ja koulutuksen ajankohta. Sen on edettävä johdonmukaisesti ja siinä on hyvä sekoittaa tiukkaa teoriaa ja käytännönläheisempää tekemistä. Monimuotoisista oppimismenetelmistä koostettu koulutus on mielenkiintoinen ja motivoiva, ja käytännön harjoitusten kautta opittuja asioita pystytään helpommin soveltamaan käytännössä. Mikäli koulutuksessa käytetään lisäksi myös organisaation ulkopuolista tahoa, on myös se hyvä ottaa koulutuksen suunniteluun mukaan – täten koulutuksesta tulee toimiva kokonaisuus, ja turhat päällekkäisyydet saadaan karsittua. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 280–282.)

Koulutukseksi voidaan lukea myös työturvallisuuslain pakolliseksi asettama perehdytys, joka antaa uudelle tai uuteen työtehtävään siirtyvälle henkilölle valmiudet ja vaadittavat tiedot uudessa tehtävässä toimimiseen. Se varmistaa, että työntekijä hallitsee tehtävät uudessa työssään, siinä käytettävät laitteet ja työvälineet sekä sen, että työntekijä osaa toimia erityisesti mahdollisissa poikkeustilanteissa, kuten esim. palohälytyksen sattuessa. Perehdytyksen apuna on hyvä käyttää kirjallista suunnitelmaa, josta voi seurata opastuksen etenemistä ja uusien taitojen oppimista. Siihen voi liittää esimerkiksi erilaisia manuaaleja, tärkeitä tietoja organisaatiosta, opastus- ja käyttöohjeita, prosessikarttoja, esitteitä ja työturvallisuusohjeita. (Työturvallisuuskeskus, [4.11.2016].)

4.5 Sitoutuminen

Sitoutuminen on kytkös ihmisen ja työn välillä. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta tekemästään työstä ja omasta työyhteisöstään sekä tekee töitä niiden kehittämiseksi ja eteenpäinviemiseksi. Sitoutunut henkilö on työstään innostunut, motivoitunut, ja sen seurauksena työskentelee innokkaasti ja

tehokkaasti saavuttaakseen sekä itselleen että työlle asetetut tavoitteet. (Lämsä ja Päivike 2013, 92.)

Lämsä ja Päivike (2013, 92–94) jakavat sitoutumisen kolmeen ominaisuuteen: kohteeseen, luonteeseen ja voimakkuuteen. Kohteeseen sitoutuminen ei tarkoita pysyvästi samaan asiaan sitoutumista, vaan sitoutumisen kohde voi vaihdella eri tilanteissa; sitoutumisen kohde voi olla esimerkiksi työtehtävä, organisaatio, asiakkaat, muutoksen läpivienti tms. Eri henkilöillä sitoutumisen taso eri kohteiden, esimerkiksi oman työtehtävän ja organisaation välillä, voi heitellä suurestikin. Havainnollistavana esimerkkinä tästä voidaan esittää opettajan tehtävissä työskentelevä henkilö, joka haluaa kehittää ammattitaitoaan ja oppia jatkuvasti uutta, jolloin sitoutuminen työn tarjoavaan organisaatioon ei ole yhtä vahva kuin ammattitaitoon kohdentuva sitoutuminen.

Kun sitoutumista tarkastellaan luonteen näkökulmasta, Lämsä & Päivike (2013, 92–94) jakavat sen kolmeen eri tasoon: jatkuvuusperusteiseen, normatiiviseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on jatkuvasti, päivästä toiseen, valmis työskentelemään esimerkiksi mielenkiintoisen työn vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa ihmisen sisäistämiä normeja ja sääntöjä, joiden mukaan ja joiden velvoittamana hän tekee työnsä ahkerasti ja hyvin. Tunneperäinen sitoutuminen taas on henkilön omiin arvoihin ja tunteisiin perustuvaa sitoutumista, jolloin työntekijä suorittaa työnsä hyvin sen vuoksi, että hän kokee sen tärkeäksi ja mielekkääksi henkilökohtaisella tasolla. Tunneperäinen sitoutuminen on kaikista syvin ja voimakkain sitoutumisen luonteista, ja äärimmäisessä muodossaan sitä voi kutsua intohimoksi tai jopa kutsumukseksi.

Muutostilanteissa on hyvä pohtia, mikä on sopiva sitoutumisen taso ja kohde. Usein vaivattomin sitoutumisen taso varmasti saavutetaan sillä, että tehdystä työstä maksetaan rahallinen korvaus. Jos kuitenkin työntekijän ainut motivaatio työn tekemiseen on raha, ei työntekijää voida pitää organisaatioon sitoutuneena, sillä periaatteessahan pelkän rahan perässä liikkuva työntekijä vaihtaa organisaatiota heti, kun jostain muualta tarjotaan hänelle korkeampaa palkkaa. Täytyy siis tunnistaa myös muut tekijät, jotka aikaansaavat työhön ja organisaatioon sitoutumista. Myös Lämsä ja Päivike (2013, 94) pohtivat, kuinka sitoutunut työntekijän olisi hyvä olla. Heidänkin

mukaansa ihannetila sitoutumisen kannalta saavutetaan, kun sitoutumista aikaan saa muukin kuin pakko tai työstä maksettava rahallinen korvaus, mutta sitoutumisen asteilla ei tulisi mennä äärimmäisyyksiin. He huomauttavat, että niin syvä kutsumus työhön, että siitä tulee jopa elämäntyö, saattaa helposti aiheuttaa myös työuupumista, pahimmillaan loppuun palamista.

Isoaho (2007, 138–140) esittää normatiivisen sitoutumisen olevan jopa vaarallista, negatiivista sitoutumista. Negatiivisella sitoutumisella hän tarkoittaa sitä, että omasta työstä ei olla enää kiinnostuneita, mutta sitä tehdään velvollisuuden tunteesta. Pahimmillaan tämä vaikuttaa organisaation tulokseen negatiivisesti ja synnyttää epävarmuutta myös työyhteisössä. Negatiiviseen sitoutumiseen olisikin puuttuttava esimerkiksi työtehtäviä vaihtamalla. Tästä syystä Isoaho pitää tärkeänä sitä, että johto tuntee henkilöstönsä ja sen, kuinka sitoutuneita he ovat. Tällä tavoin johtaja voi huolehtia, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä sitoutumisen lisäämiseksi.

Hyppäsen (2013, 157–158) mukaan johto voi vaikuttaa jatkuvuusperusteisen sitoutumisen vahvistamiseen palkkauksen ja palkitsemisen lisäksi myös mahdollistamalla työssä vaikuttamisen ja kehittymisen. Tärkeä rooli sitoutumisen vahvistamisella on hänen mukaansa myös vuorovaikutuksella ja, kuten Isoahokin esitti, työn järjestelyllä. Toista positiivista sitoutumisen tasoa, tunneperäistä sitoutumista, voi Hyppäsen mukaan vahvistaa ennen kaikkea sillä, että työntekijä saa palautetta työstään ja täten kokee työnsä merkityksekkääksi. Myös Isoaho (2007, 139) korostaa, että johdon tehtävä on tukea henkilöstöä omien vahvuuksiensa tunnistamisessa, jotta oman työn arvostaminen ja osaamisen kehittäminen tuntuvat tärkeiltä. Sitoutunut henkilöstö on tuottava ja täten suuri organisaation voimavara.

5 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa esittelemme lyhyesti kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Olemme yhdistäneet sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, sillä siten uskoimme saavamme parhaan mahdollisen tuloksen. Kvantitatiivisen tutkimusmateriaalin hankintaan käytimme sähköpostitse lähetettyä Webropol-kyselyä ja kvalitatiiviseen tiedonhankintaan teemahaastattelua Webropol-kyselyn tulosten perusteella esiin nousseista ristiriidoista ja epäkohdista.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jonka avainasioina voidaan pitää objektiivisuutta sekä erilaisia muuttujia ja mittareita. Se vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni tai kuinka usein, ja kuvastaa asioiden liittymistä toisiinsa sekä eroavaisuuksia niiden välillä. Jotta kvantitatiivinen tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja tulokset yleistettävissä koskemaan koko perusjoukkoa, on sen tutkimusjoukon oltava riittävän suuri ja kattava. Sen tuloksia käsitellään ja tulkitaan yleisesti numeerisina tunnuslukuina, ja tutkimuksen avulla kerätty numerotieto avataan usein helpommin ymmärrettävään sanalliseen muotoon. (Vilkka 2007, 13–16.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen etuna voidaan pitää sen objektiivisuutta. Tuloksen objektiivisuus eli puolueettomuus pyritään takaamaan sillä, että haastattelija tai tutkimuksen tekijä ei vaikuttaisi mitenkään haastateltavan vastauksiin (Vilkka 2007, 13–16). Usein kvantitatiivisia tutkimuksia toteutetaan käyttämällä tutkimusmenetelmänä strukturoitua kyselyä, jonka Vilkka (2007, 14–15) kuvaa olevan halutun tiedon muuttamista kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi sillä periaatteella, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla ja ne voidaan kysyä jokaiselta samalla tavalla. Vastausvaihtoehdot annetaan arvioitavaksi esimerkiksi jollain numeerisella asteikolla (esim. 1–5) tai vaikkapa hyödyntämällä Likertin asteikkoa (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Erilaisista kysely-, havainnointi- tai haastattelulomakkeista, joilla saadaan konkreettisesti tutkimuksen tekemiseen vaadittu tieto, käytetään kvantita-

tiivisessa tutkimuksessa nimitystä ”mittari” (Vilkkä 2007, 13–16). Kvantitatiivista tutkimusaineistoa voidaan kerätä esim. lähettämällä havaintoyksiköille kyselylomake postitse, sähköpostitse, verkkolinkkinä tms. ”henkilöttömästi”. Myös kasvokkain käytävä haastattelu tai puhelinhaastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna niin, että haastattelija esittää vain kyselylomakkeessa olevat kysymykset ja kirjaa haastateltavan antamat vastaukset sellaisenaan, eikä reagoi tai esitä jatkokysymyksiä mihinkään haastateltavan antamaan vastaukseen. Tämän työn tekijät uskovat kuitenkin, että tällainen reagoimaton haastattelutapa on todella haastava toteutettava ihmisten luontaisen käytöksen vuoksi, jolloin tulosten objektiivisuus vaarantuu välittömästi. Lisäksi mielestämme on tärkeää huomioida strukturoidun lomakkeen kysymysten asettelu – tietyt sanamuodot ja -järjestykset saattavat helposti tehdä kysymyksestä asenteellisen, joka vaikuttaa objektiivisuuteen, tuloksiin ja niiden luotettavuuteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetylle kysymykselle ei myöskään saisi olla useampaa tulkintavaihtoehtoa, sillä eri tavalla ymmärrettyihin kysymyksiin vastataan eri tavalla, jolloin objektiivisuus jälleen kärsii.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen vaikuttaa vahvasti myös tutkimusjoukon koko ja se, kuinka se on valittu. Perusjoukon segmentointi ja kyselyn osoittaminen oikeille segmenteille, oikealle segmentille tai segmentin osalle on mielestämme elintärkeää, jotta kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ovat pääosassa perusjoukon segmentoinnissa; muuttujia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, asuinpaikkakunta, mieltymys kiinalaiseen ruokaan tms., joiden avulla perusjoukkoa pystytään pilkkomaan pienempiin osiin. Muuttujat ovat myös niitä asioita, joita kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään, ja joista sen tulokset muodostuvat; kuinka moni 15–25-vuotias seinäjokelainen nainen pitää kiinalaisesta ruuasta.

Alasuutari (1996, 55) kirjoittaa, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävien tutkimusten aineiston on oltava laaja, jotta tutkija voi tehdä havaintoja halutusta aiheesta. Riittävän suuri vastaajien määrä mahdollistaa myös sen, että saatuja tuloksia voidaan tulkita numeerisesti. Mikäli tutkimusjoukko tai saatavien vastausten määrä on liian alhainen, tulosta ei voi luotettavasti yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Mielestämme hyvä esimerkki epäluotettavasta kvantitatiivisesta kyselystä

ovat erilaisten iltalehtien lukijagallupit; uutisen lukevat vain sellaiset henkilöt, joita uutinen kiinnostaa, ja lisäksi uutisen sisältö usein vaikuttaa siihen liitetyn gallup-kysymyksen asenteellisuuteen. Jos uutisoidaan siitä, että Suomi hävisi jääkiekon MM-kisojen pronssiottelussa, ja sen yhteyteen liitetään kysymys siitä, pärjäisivätkö Leijonat lukijan mielestä hyvin vai huonosti, kysymyksen asenteellisuuteen ja siihen annettuun vastaukseen vaikuttaa hyvin vahvasti asiayhteys, jossa se on esitetty.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta, jolla pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan jotain ilmiötä. Toisin kuin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella, kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään pääsemään mahdollisimman syvälle tutkittavaan ilmiöön ja ymmärtämään syyt ja seuraukset sen takana. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää laadukkaan kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana tai, kuten tässä työssä, kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten syventämiseksi. (Kananen 2008, 24–25.)

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden laadulla on suurempi merkitys kuin niiden määrällä. Kananen (2008, 34) mukaan terminologiassa tuleekin ottaa huomioon, että laadullisen tutkimuksen ”otanta” on todellisuudessa näyte eli harkinnanvarainen, teoreettinen otanta, joka koostuu tarkasti valikoiduista, mahdollisimman edustavista havaintoyksiköistä eli haastateltavista henkilöistä. Hän korostaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen harkinnanvaraiseen otantaan voi riittää jopa yksi henkilö, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan mahdollisimman paljon vastaajia, jotta tutkimuksen tulos olisi luotettava ja tilastollisesti pätevä.

Kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä on useita, esimerkiksi havainnointi, tapaustutkimus, erilaiset dokumentit ja haastattelut (s. 57). Tässä työssä käytimme Webropol-kyselymme lisäksi yksilöhaastatteluja, jotka rakennettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelun tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon se, että saadut vastaukset ovat haastateltavan subjektiivisia eli omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia, eikä niitä voi sellaisenaan yleistää koko perusjoukkoa koskevaksi. Teemahaastattelun

avulla voidaan kuitenkin esimerkiksi ymmärtää paremmin syyt joidenkin kvantitatiivisen tutkimuksen kautta kerättyjen tietojen poikkeamisissa.

5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi haastattelun muoto, jolla tarkoitetaan sitä, että haastattelun aihe on määritelty etukäteen (Kananen 2008, 73). Teemahaastattelut ovat usein puolistrukturoituja haastatteluja, eli kysyttävät kysymykset on mietitty tarkkaan etukäteen tiettyä aihetta koskeviksi ja avaaviksi, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Keskustelun kaltaisen puolistrukturoidun haastattelun kuluessa voidaan kysyä myös täsmentäviä kysymyksiä, ja usein teemahaastattelu onkin erilainen jokaisen havaintoyksikön kohdalla (s. 75).

Etuna teemahaastattelussa on se, että tutkimustieto on aitoa, eli haastateltavien omia mielipiteitä ja ajatuksia. Vaarana kuitenkin on, että osa haastatteluista ”hairahtuu” eri raiteille eikä niistä saada riittävästi vertailtavaa tietoa muihin tehtyihin haastatteluihin verrattaessa. Myös niiden tulkinta on haastavaa, sillä käsiteltävä materiaali on käytännössä vain sekalaista tekstiä. Tulkintaan vaikuttaa myös se, onko tutkija ymmärtänyt haastateltavaa oikein. (Kurkela, [31.10.2016].)

6 KEHITTÄMISTYÖN AINEISTON HANKINTA

Kun tätä kehittämistyötä aloitettiin tekemään, toimeksiantajaorganisaatio oli keräämässä työolobarometria maaliskuussa 2016. Alkuperäinen ajatuksemme olikin tulkitua tuon työolobarometrin tuloksia muutosjohtamisen kehittämisen näkökulmasta, ja syventää siitä saatavaa tietoa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun, avulla. Toimeksiantajaorganisaatio kuitenkin siirsi työolobarometrin kerättäväksi vasta syksyllä 2016, joten päädyimme tekemään oman kvantitatiivisen tiedonhankinnan kehittämistyömme tutkimusmateriaalin kerryttämiseksi.

Tutkimusjoukoksemme valitsimme toimeksiantajaorganisaation henkilöstön niin, että johto- ja esimiesportaajat jäivät joukon ulkopuolelle. Tämän rajauksen teimme siksi, että johto- ja esimiesportaissa organisaatioiden yhdistymisen aiheuttamat muutokset ovat huomattavan paljon monimuotoisempia ja yksilökohtaisempia, kun taas henkilöstöstä saimme jossain määrin yhteneväisemmän joukon. Lisäksi uskoimme, että on mielenkiintoista nähdä, miten kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen on näkynyt suorittavalla tasolla.

Kvantitatiivisen tiedon hankintaan käytimme Webropol-kyselyä sen käytettävyyden ja monipuolisten raporttivalintojen vuoksi. Webropol-kyselyyn lähetimme henkilöstölle linkin sähköpostitse, sillä sähköpostin käytettävyys ja saavutettavuus on organisaation toimintakulttuurista johtuen suurin – esimerkiksi postitettu kysely olisi vaatinut huomattavan paljon pidemmän vastausajan ja enemmän viitsimistä vastajilta. Lisäksi Postin toiminnan epävarmuudesta johtuen emme olisi voineet olla varmoja kaikkien kyselylomakkeiden perille toimittamisesta. Puhelimitse tehtävään kvantitatiiviseen haastatteluun tämän työn tekijät eivät kokeneet olevansa tarpeeksi kyvykkäitä, jonka lisäksi puhelinaikojen sopiminen ja haastattelujen tekeminen olisi vienyt turhan paljon aikaa ennen kaikkea haastateltavilta.

Teemahaastattelu oli luonnollinen jatkumo kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadun tiedon jatkojalostamiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saimme tietoomme aiheet, joissa oli huomattavissa poikkeuksia tai epäkohtia, joten ne toimivat myös haastattelujen teemoina. Henkilökohtaisten keskustelujen avulla uskoimme saavuttavamme syvemmän ymmärryksen aiheista.

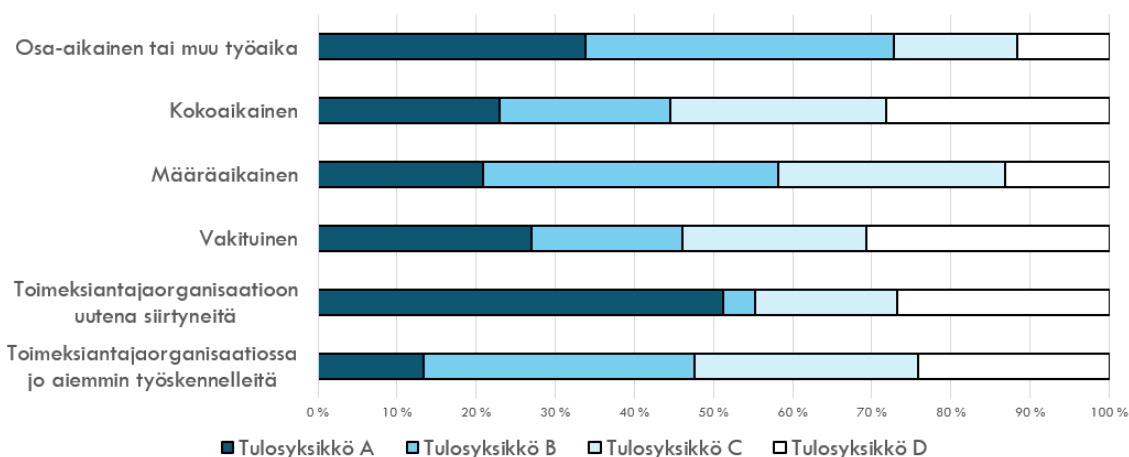
6.1 Webropol-kysely

Kehittämistyön anonyymiyden lisäksi toimeksiantajamme toivoi myös, että tutkimuksemme tehdään pilottina vain osalle henkilöstöstä. Tällä pyrittiin ehkäisemään sitä, ettei sitä sekoiteta myöhempään ajankohtaan siirtyneeseen työolobarometriin. Lisäksi kehittämistyömme ajankohta, kevät 2016, oli niin lähellä tapahtunutta yhdistymistä, että kyselyn kohdistaminen koko henkilöstölle olisi saattanut aiheuttaa turhaa hämmennystä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa pohdimme, mikä olisi sopiva otoksen koko. Tuo osa määrittyi lopulta noin kolmasosaksi henkilöstöstä. Otoksen muodostamista varten saimme toimeksiantajaorganisaation henkilöstösihteeriltä käyttöömmme Excel-muotoisen listan kaikista toimeksiantajaorganisaation työntekijöistä. Listasta kävi ilmi se, missä tulosityksikössä työntekijä työskentelee, ammattinimike, palvelussuhteen luonne eli onko työntekijä vakinaisessa vai määräaikaisessa työsuhteessa, palvelussuhteen kokoaikaisuus eli onko työntekijä kokoaikainen, osa-aikainen, osa-aikaeläkkeellä vai sivutoiminen sekä se, oliko työntekijä työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa jo ennen yhdistymistä vai oliko hän siirtynyt organisaatiomuutoksen myötä toimeksiantajaorganisaatioon. Arvelimme, että sillä, onko henkilö jo entuudestaan toimeksiantajaorganisaation työntekijä vai onko hän siirtynyt toisen organisaation palveluksesta, olisi vaikutusta tuloksiin. Lisäksi huomioimme, että se, missä tulosityksikössä hän työskentelee sekä se, millainen hänen työsuhteensa muoto on (vakituinen/määräaikainen, kokoaikainen/osa-aikainen/sivutoiminen), vaikuttavat henkilön arvioon muutosjohtamisesta.

Listan perusteella toimeksiantajan palveluksessa oli listan saantihetkellä 185 työntekijää, joista 55, eli noin kolmasosa, oli siirtynyt toisen organisaation palveluksesta. Toimeksiantajaorganisaatiossa on neljä eri tulosityksikköä, joista käytetään toimeksiantajaorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi tässä kehittämistyössä kuvauksia tulosityksikkö A, B, C ja D. Näihin kaikkiin on siirtynyt toisen organisaation työntekijöitä organisaatioiden yhdistyessä. Suodatimme saatua Excel-muotoista henkilöstölistaa niin, että jaoimme kunkin tulosityksikön kaikki työntekijät sen mukaan, oliko työntekijä yhdistymisen myötä siirtynyt vai jo aiemmin toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellyt, vakinainen vai määräaikainen ja kokoaikainen vai muuta työaikaa noudattava.

Suurin edustus toimesta organisaatiosta siirtyneistä henkilöistä on tulosityksikkö A:ssa, jossa noin 63 % koko tulosityksikön henkilöstöstä (63 henkilöä, noin 34 % toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöstä) on yhdistymisen yhteydessä siirtynyt toimeksiantajaorganisaation palvelukseen. Tulosityksikkö A:n työntekijöistä valtaosa, noin 73 %, työskentelee vakinaisessa työsuhteessa ja noin 74 %:lla on kokoaikainen työsuhte. Tulosityksikkö B:ssä toimeksiantajaorganisaatiossa jo ennen yhdistymistä työskennelleitä on lähes 95 % koko tulosityksikön henkilöstöstä (77 henkilöä, noin 42 % toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöstä), ja tulosityksikön työntekijöistä vakinaisia on noin 52 % ja kokoaikaisessa työsuhteessa noin 70 %. Tämä eroavaisuus toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleiden ja siihen uutena siirtyneiden määrän välillä eri tulosityksiköissä johti myös olettaamme, että tulosityksiköiden välillä olisi eroja siinä, miten muutos on näyttäytynyt. Tulosityksikkö C:ssä noin 63 % on vakinaisessa työsuhteessa ja kokoaikaisia työntekijöitä on noin 88 %. Tulosityksikkö C:n työntekijöistä (33 henkilöä, noin 18 % toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöstä) noin 78 % on työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa jo ennen yhdistymistä. Tulosityksikkö D:n henkilöstöstä (12 henkilöä, noin 6 % toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöstä) noin 33 % on yhdistymisen myötä toimeksiantajaorganisaation työntekijöiksi siirtyneitä. Tämän tulosityksikön henkilöstöstä 83 % on vakinaisessa työsuhteessa, ja kaiken kaikkiaan noin 91 % työskentelee kokoaikaisesti.

OTOKSEN MUODOSTUMINEN TULOSYKSIKÖITTÄIN



Kuvio 2. Otoksen muodostuminen tulosityksiköittäin

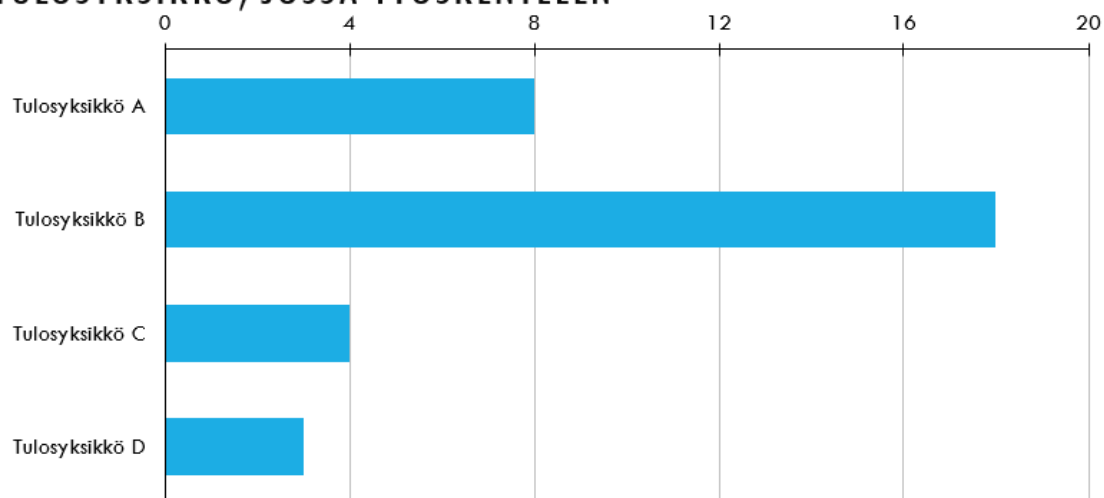
Jotta otoksemme olisi mahdollisimman kattava, käytimme ositettua otantaa ja valitsimme jokaisesta tulosityksiköstä joka kolmannen sekä toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleistä että siihen siirtyneistä kokoaikaisista vakinaisista, muuta työaikaa noudattavista vakinaisista, kokoaikaisista määräaikaisista sekä muuta työaikaa noudattavista määräaikaisista työntekijöistä. Kyselymme vastaanottajiksi valikoitui näin yhteensä 62 henkilöä. Tämä on noin 34 % koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstöstä. Tästä 34 %:sta noin kolmasosa on toisen organisaation palveluksesta siirtyneitä, joka vastaa myös heidän suhdettaan koko henkilöstöstä.

Kysely lähetettiin otokselle sähköpostitse 11.4.2016, ja vastausaikaa annettiin 18.4.2016 asti. Kyselyn ajankohdaksi valikoitui huhtikuu 2016 sillä perusteella, että sillä hetkellä toimeksiantajaorganisaatiossa ei ollut muita kyselyitä meneillään. Lisäksi tuona hetkenä yhdistymisestä oli kulunut jo muutama kuukausi, joten yhdistyminen oli siinä vaiheessa jo hyvällä mallilla. Muistutusviesti kyselyyn vastaamiseksi lähetettiin viimeisen vastauspäivän, 18.4.2016, aamuna. Vastausaika oli verrattain lyhyt, sillä alkuperäisen suunnitelmamme mukaan opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua kevään 2016 aikana, mutta vastauksia saimme silti 33 henkilöltä. Vastausprosentiksi muodostui täten 53 %, joka on mielestämme verrattain hyvä huomioiden lyhyt vastausaika. Tulosten analysoinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon kyselytulosten luotettavuus ja yleistettävyyys, sillä toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstömäärään verrattuna kyselyyn vastasi vain alle 18 % työntekijöistä.

6.1.1 Kyselyn analysointi

Vastaaajista noin 32 % edustaa toisesta organisaatiosta siirtyneitä työntekijöitä ja loput toimeksiantajaorganisaation palveluksessa jo aiemmin työskennelleitä. Tämä jakauma vastaa myös henkilöstön suhdetta koko organisaatiossa. Tulosityksiköstä A saimme vastauksista noin 24 %, tulosityksiköstä B noin 55 %, tulosityksiköstä C noin 12 % ja tulosityksiköstä D noin 9 %. Eniten vastauksia siis saimme tulosityksikkö B:stä, jossa yhdistymisen vaikutus henkilöstömuutoksiin on ollut vähäisin päätellen siitä, että yhdistymisen jälkeenkin vain 5 % tulosityksikkö B:n työntekijöistä on toisesta organisaatiosta siirtyneitä.

TULOSYKSIKKÖ, JOSSA TYÖSKENTELEN



Kuvio 3. Vastausjakauma tulosyksiköittäin

Suurin osa kyselyyn vastanneista, noin 60 %, on vakinaisessa kokoaikaisessa työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevistä noin 58 % työskentelee kokoaikaisesti. Vastaajista kukaan ei ollut sivutoimisessa työsuhteessa. 33 vastaajasta vain kolme on työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa tai siihen yhdistyneessä organisaatiossa alle viisi vuotta.

Kyselyssä pyysimme vastaajia arvioimaan yhdistymisen etenemistä kyselyn ajankohtaan asti asteikolla 1–5. Organisaatioiden yhdistymisen yleiselle onnistumiselle annettu arvosana on keskiarvoltaan 3,48. Vertailussa eri tulosyksiköiden, toimeksiantajaorganisaatiossa jo aiemmin työskennelleiden ja organisaation palvelukseen uutena siirtyneiden sekä vakinaisessa ja määräaikaisessa työsuhteessa olevien antamien arvosanojen välillä ei ollut huomattavia poikkeamia. Edellä mainitussa vertailussa arvosanoissa ei ollut havaittavissa suuria poikkeamia myöskään yhdistymiselle asetettujen odotusten toteutumisessa, jolle arvosanan keskiarvoksi muodostui 3,36. Myös yhdistymisen ajantasaisen tiedottamisen keskiarvoksi muodostui 3,52, mutta erityisesti määräaikaisten tiedottamisesta antamien vastausten keskiarvo, 3,14, erosi yleisestä keskiarvosta noin 18 %.

”Itse fuusio ja siihen liittyvät asiat johto on hoitanut hyvin, henkilöstö on pidetty ajan tasalla.”

Taulukko 1. Yhdistymiselle annetut arvosanat

YHDISTYMISEN ETENEMINEN TÄHÄN ASTI

	1	2	3	4	5	Yht.	Ka.
Organisaatioiden yhdistyminen on mielestäni onnistunut	1	3	12	13	4	33	3,48
Yhdistymiselle asettamani odotukset ovat toteutuneet	0	4	16	10	3	33	3,36
Olen saanut riittävästi ajantasaista tietoa yhdistymisestä sen edetessä	0	6	9	13	5	33	3,52

Kutsumme kvantitatiivista kyselyämme osittain kvalitatiiviseksi siksi, että kyselysämme annoimme mahdollisuuden kommentoida osia kysymysten aiheista vapaasti myös sanallisesti. Kun pyysimme arvosanoja yhdistymisen etenemiselle kyselyn ajankohtaan asti, kartoitimme samassa yhteydessä vapailla kommenttikentillä yhdistymiseen liittyneitä odotuksia, yhdistymisen onnistumisia ja sen kehittämiskohteita. Nämä vapaat kommentit avaavat mielestämme myös sitä, miksi tiedottamisesta annetuissa keskiarvoissa saattoi olla poikkeamaa, sillä kommentteissa nousee vahvasti esille erityisesti toive, että henkilöstö olisi tutustutettu paremmin toisiinsa. Tämä asia nousee esille sekä toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleiden että siihen uutena siirtyneiden kommentteista. Suurien auditoriotilaisuuksien ei ole katsottu palvelevan uusien tulosityksiköiden muodostumista, ja myös organisaatiorenne on jäänyt hieman epäselväksi esimerkiksi siinä, että uusien esimiesten kanssa ei ole päästy riittävään yhteyteen. Kommentteissa kaivataan myös perehdytystä ja aikaa perehtymiseen erityisesti toisesta organisaatiosta siirtyneiden työntekijöiden keskuudessa.

”Yhteiskokoukset eivät mielestäni ole olleet tarpeellisia, asiat olisi voinut käydä pienemmissä yksiköissä ajan kanssa. Olisi saattanut olla myös kustannustehokkaampaa.”

Yhdistymisen aikainen viestintä mainitaan kuitenkin useassa kohdassa ennen kaikkea onnistuneena. Yhdistymisen onnistumisissa moni toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennellyt mainitsee myös sen, että yhdistyminen ei ole näkynyt tai vaikuttanut omassa työssä juuri lainkaan. Vastaavasti toisesta organisaatiosta siirtynyt henkilö kokee, että oma työnkuva on selkiytynyt yhdistymisen myötä.

Toisesta organisaatiosta siirtyneiden työntekijöiden kommentteissa nousi esille pari selkeää kehittämiskohdetta; se, että työvälineet olisivat kunnossa välittömästi fyysisen yhdistymisen yhteydessä sekä se, että he kokivat, ettei heidän organisaatiossaan siirtynyttä osaamista oltu otettu käyttöön. Ohjelmistojen ja yhteyksien puutteen on koettu jopa "vetistävän työn mieltä", ja puutteellisten työvälineiden, kuten tietokoneiden ja sähköpostin, hidastavan ja vaikeuttavan työtä kohtuuttomasti. Toisesta organisaatiosta siirtyneillä työntekijöillä ei heti yhdistymisen alkuvaiheessa kommenttien perusteella ollut käytettävissä toimeksiantajaorganisaation työsähköpostiosoitetta, ja myös yhdistyneen organisaation logon näkyminen tietyissä yhteyksissä vielä pitkään yhdistymisen jälkeen aiheuttivat ihmetystä henkilöstössä. Uusia yhteisiä toimintatapoja suunniteltaessa toisesta organisaatiosta siirtyneet olisivat toivoneet benchmarkkausta niin, että myös heidän toiminnastaan olisi poimittu hyvät käytänteet.

"Tietohallinnon (yhteydet ja ohjelmistot) ja perehdyttämisen heikkous on estänyt ja jopa vetistänyt työn mieltä."

Kyselyn seuraavassa osassa pyysimme vastaajia arvioimaan sen hetkistä tilaa yhdistymisen näkökulmasta organisaatorakenteen, oman osallistumisen, vaikuttamismahdollisuuksien ja toimenkuvan kautta asettamalla samaa mieltä/eri mieltä -väittämiä. Vapaa sana -kentillä halusimme tässä kohdassa selvittää, miten ja millä aktiivisuudella vastaajat olivat osallistuneet organisaation toteuttamiseen sekä kommentoimaan sitä, miten toimenkuvan muutos oli koettu, jos sellainen oli tullut kohdalle.

Tässäkään kohdassa ei eri tulosityksiköiden, toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleiden ja uutena siirtyneiden eikä vakinaisten ja määräaikaisten vastausten välillä ollut juurikaan eroa. Pääsääntöisesti oltiin samaa mieltä siitä, että uusi organisaatorakenne on nyt selkeä ja ettei yhdistyminen ollut vaikuttanut toimenkuvaan.

Tosin huomioitavaa oli, että keskimäärin 70 % heistä joilla yhdistyminen oli vaikuttanut toimenkuvaan, koki, että toimenkuva ei ollut muuttunut ainakaan parempaan suuntaan. Vastaavasti vastaajat kokivat, etteivät itse olleet olleet aktiivisia osallistujia muutoksen edetessä, mutta myös että heidän ajatuksiaan ei oltu kuultu.

Taulukko 2. Oma arvio osallistumisaktiivisuudesta

OLEN OLLUT AKTIIVINEN OSALLISTUJA YHDISTYMISEN EDETESSÄ

	Organisaatioiden yhdistymisen myötä siirtynyt työntekijä	Toimeksiantajaorganisaatiossa jo aiemmin työskennellyt työntekijä
Eri mieltä	4	16
Samaa mieltä	4	9

Vapaista kommentteista voidaan päätellä hyvin sitä, miksi jopa 60 % vastaajista on arvioinut oman osallistumisensa aktiivisuuden heikoksi; ”Eipä juuri ole tarvinnut osallistua, vaan mennä virran mukana.” On joko koettu, että yhdistyminen on sujunut hyvin eikä sen etenemiseksi ole tarvinnut olla aktiivisempi, ettei oma osaaminen ja toimenkuva soveltuneet yhdistymisessä aktiivisesti vaikuttamiseen, tai että yhdistymiseen ei ole omalla aktiivisuudellaan juurikaan voinut vaikuttaa: ”Aktiivisuudellani ei liene suurtakaan merkitystä tai ainakaan aktiivisuuteni ei ole tuottanut mitään.” Mielestämme osa vastaajista on löytänyt hienon näkökulman omaan aktiivisuuteensa käyttäytymisensä kautta, sillä he kertovat ottaneensa muutokseen positiivisen asenteen ja kiinnittäneet huomiota uusien työkavereiden hyvään vastaanottoon.

Vapaiden kommenttien mukaan toimenkuvan muutokset ovat selkeyttäneet toimenkuvia, ja toiminnan laajentumisen kautta hekin, joiden toimenkuva ei ole muuttunut, odottavat uusia mahdollisuuksia. Toisaalta, vaikka toimenkuva ei olisikaan muuttunut, töiden koetaan silti yhdistymisen myötä lisääntyneen. Osalla toimenkuva on muuttunut kokonaan, eikä uutta toimenkuvaa ole välttämättä määriteltä riittävän tarkasti. Myös uuden työn opetteleminen aiheuttaa lisää työtä, mutta se koetaan myös kiinnostavaksi ja innostavaksi.

Kyselyssämme kartoitimme tulevaisuuden kehittämiskohteita esittämällä alla olevassa taulukossa kolme olevat samaa mieltä/eri mieltä -väittämät työoloista kattaen

työympäristön, -välineet, -ilmapiirin ja etenemismahdollisuudet sekä tuen saamisesta eli esimiesten ohjauksesta, täydennyskoulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Noin 72 % vastaajista on tyytyväisiä työoloihinsa, ja noin 63 % kokee saavansa riittävästi tukea työssään – toki on huomioitava, että toisin sanoen lähes 40 % tähän kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee, että he eivät saa riittävästi tukea työssään.

Taulukko 3. Vastausjakauma työoloihin ja työnteon tukemiseen liittyvissä kysymyksissä

KEHITTÄMISKOHTEET

	Eri mieltä	Samaa mieltä
Olen tyytyväinen nykyisiin työoloihini (työympäristö, -välineet, -ilmapiiri, etenemismahdollisuudet)	9	24
Saan riittävästi tukea työskentelyyni (esimiesten ohjaus, täydennyskoulutus, osaamisen kehittäminen)	12	21

Tähän kysymykseen liittyvissä vapaissa kysymyksissä kartoitimme sitä, oliko vastaaja työoloihinsa tyytymätön, ja jos oli, ja mitä asialle hänen mielestään voisi tehdä. Vaikka 72 % vastanneista on tyytyväisiä nykyisiin työoloihin, mielestämme avoimissa kommentteissa nousi muutamia sellaisia asioita, jotka tässäkin työssä hyvä nostaa esille. Eniten kommentteissa huomioimme kiinnitti tiloihin liittyvät kommentit; tilojen koetaan olevan epäkäytännöllisiä, toimintaan sopimattomia, liian täyteen ahdettuja tai liian rauhattomia. Osa vastanneista kokee, että heiltä on kyllä kysytty tiloihin liittyvästä kehittämisestä, mutta kokevat, että heidän mielipiteitään ei ole asiassa kuunneltu vaan loppujen lopuksi on toimittu toisin kuin on toivottu. Työtilojen epäkäytännöllisyyden lisäksi kommentteissa korostettiin ATK-tukipalveluiden tärkeyttä tietotyössä, jossa työkaluina käytetään pääasiassa tietoteknisiä laitteita ja yhteyksiä.

”Tilojen suuri epäkäytännöllisyys. Pieniä tiloja lisää henkilökohtaisiin keskusteluihin. Ilmastoinnissa on suuria puutteita.”

”Atk-tuen rooli digitaalisuuden maailmassa on merkittävä.”

Kommenttien perusteella vastaajat luottavat, että he saavat tarvittaessa tukea työkavereilta ja esimieheltä. Asiantuntevampaa tukea kaivattiin esimerkiksi oppilashallintojärjestelmän käyttöön sellaisilta kollegoilta, jotka itsekin aidosti työskentelevät ohjelman kanssa. Toisaalta kommentteissa esimiehen koettiin olevan niin ylityöllistetty, että perehdytyksestä huolehtimiseen ei jää riittävästi aikaa. Kyselyn vastausajankohtana esimiehen tukea kaivattiin erityisesti toimenkuvan ja oman osaamisen yhteensovittamiseen sekä asioihin, jotka vaativat laajempaa asiantuntemusta, päätöksentekoa ja vastuun ottamista.

Tässä kohdassa avoimella kysymyksellä pyysimme myös tietoa siitä, millaisia konkreettisia toimenpiteitä vastaajat jatkossa toivoisivat, jotta yhdistyminen jatkuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Näissä kommentteissa esille nousi hyvin pitkälti samoja teemoja kuin muissakin avoimissa vastauksissa; toivotaan että perehdytykseen panostettaisiin, yhteistä toimintaa ja uusiin työkavereihin tutustumista, oman ja muiden tulosyksiköiden toiminnan avaamista ja ymmärtämistä sekä työkuormituksen ymmärtämistä työnjohdon tasolla. Toisaalta koettiin, että yhdistyminen oli jo kyselyn ajankohtana ohi eikä se enää etene mihinkään. Sen sijaan toivottiin, että yhteishenki ja yhdessä tekeminen kasvaisi ja hyvä työilmapiiri palautuisi yhdistymisen aiheuttaman sekaannuksen tilan jälkeen – kohteliasta ja iloista työilmapiiriä kaivattiin takaisin. Näissä vastauksissa esiintyi lisäksi toive, että työssäjaksamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota laittamalla panoksia hyvän asijahtamisen lisäksi myös ihmisten johtamiseen.

6.2 Teemahaastattelu

Tekemämme kyselyn pohjalta nousi esille kiinnostavia ristiriitoja sellaisissa asioissa kuin vaikutusmahdollisuudet ja aktiivisuuden puute osallistumisessa, toimenkuvaan liittyvät ristiriitaisuudet, työtilojen ja -välineiden puutteellisuus sekä työilmapiiri ja työssäjaksaminen – kaikissa näissä aiheissa oli havaittavissa se, että osa vastanneista oli tyytyväisiä ja vastausten keskiarvo oli hyvä, mutta mielestämme merkittävä osa oli näissä kohden arvioinut myös päinvastaisesti. Emme saaneet riittävästi analysoitavaa tietoa kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pystyäksemme selittä-

mään ristiriitaisuudet, eikä tutkimusjoukkoa ollut järkevää rasittaa toisella, syventävällä kyselyllä. Tästä syystä päätimme hankkia aiheista lisää tietoa teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu soveltui kvalitatiivisen tiedon hankintaan parhaiten, sillä meillä oli tiedossamme aiheet, teemat, joista halusimme lisätietoa. Pyrimme saamaan omin sanoin kerrottua tietoa kyselyssä esille nousseista aiheista haastattelemalla henkilöitä kahden kesken. Puolistrukturoidun teemahaastattelurungon rakensimme kirjaamalla ennakkoon 2–4 täsmentävää kysymystä esille nousseiden teemojen perusteella, joka jakoi haastattelurunkomme luonnollisesti neljään osioon; viestintä, toimenkuvan muutokset, työtilat sekä työhyvinvointi ja -ilmapiiri.

Viestinnän alla kartoitimme vielä tarkemmin sitä, miten henkilö itse on vaikuttanut muutokseen, millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä siihen oli sekä miten toimeskiantajaorganisaatio on viestinnän henkilön mielestä hoitanut. Toimenkuvan muutoksessa selvitimme nimensä mukaisesti, sitä muuttuiko henkilön toimenkuva ja jos, niin muuttuiko se parempaan vai huonompaan suuntaan. Työtiloista tahdoimme tietää, onko kehityssuunta ollut positiivinen vai negatiivinen ja miten niitä voisi edelleen tarpeen mukaan parantaa. Työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin liittyen selvitimme, että millainen se on nyt kahden organisaation yhdistyttyä ja millaisella tasolla henkilön oma työssäjaksaminen yhdistymisen jälkeen on ollut.

Tiedustelimme jo kyselyssämme halukkuutta osallistua teemahaastatteluun kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen, mutta tätä kautta saimme vain yhden vapaaehtoisin. Tästä syystä lähetimme kyselyyn osallistuneille sähköpostitse 24.4.2016 pyynnön ilmoittautua osalliseksi teemahaastatteluun. Tavoitteenamme oli saada yhteensä noin 10 haastateltavaa, jotka olisivat avanneet tarkemmin em. aiheissa esiintyneitä ristiriitoja. Tässä vaiheessa kolme havaintoyksikköä ilmoittautui vapaaehtoisesti haastateltavaksi. Toivoimme kuitenkin vielä edes muutamaa haastateltavaa lisää, josta syystä lähetimme sähköpostitse 6.5.2016 vielä uuden haastattelupyynnön kyselyyn vastanneille. Tämän jälkeen saimme vielä kaksi ilmoittautumista haastatteluun, jonka jälkeen aikataulutimme haastattelut pidettäväksi 19.–20.5.2016 ja lähetimme haastatteluajat sähköpostitse. Valitettavasti tässä vaiheessa yhdeltä ilmoittautuneista emme enää saaneet vastausta useasta yrityksestä huolimatta, ja yksi haastateltava kerkesi haastateltavaksi vain puhelimitse. Kokonaisuudessa saimme siis neljä havaintoyksikköä teemahaastatteluun. Näistä haastateltavista kaksi olivat

toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleitä henkilöitä ja toiset kaksi toisesta organisaatiosta siirtyneitä työntekijöitä. Minimoidaksemme subjektiivisuuden haastattelijan puolesta, haastattelut teki tämän työn tekijöistä se joka ei työskentele toimeksiantajaorganisaatiossa.

Kolme haastattelua tehtiin vastaajien työpaikoilla rauhallisessa ja yksityisessä tilassa, ja yksi puhelimitse. Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa, mutta vaikka nauhoitusvälineet testattiin ennen haastatteluja, ne eivät silti toimineet varsinaisten haastattelujen aikana. Tästä johtuen haastattelija kirjasi haastattelun sisällön manuaalisesti paperille mahdollisimman tarkasti.

6.2.1 Teemahaastattelun analysointi

Teemahaastattelun ensimmäisellä osiolla pyrimme selvittämään sitä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilöstö olisi toivonut ja miten osallistumisaktiivisuutta olisi voinut heidän mielestään nostaa. Lisäksi pyysimme heiltä mielipiteitä siitä, miten viestintää pitäisi toimeksiantajaorganisaatiossa kehittää.

Haastateltavien vastaukset noudattivat viestinnän osalta melko pitkälti kyselyn tuloksia – kaksi koki, että organisaatiomuutoksen aikana ei juurikaan annettu vaikutusmahdollisuuksia, kolmas koki, että vaikuttamistarvetta ei ollut ja neljäs koki, että mielipiteitä oli kyllä kysely matkan varrella. Kyselyn tuloksista nousi esille viestintään liittyen myös se, että työntekijöiden oma aktiivisuus organisaatiomuutoksen toteutuksessa oli ollut heikkoa. Haastateltavamme edustivat tätä joukkoa myös melko hyvin; yksi toimeksiantajaorganisaatiossa jo aiemmin työskennellyt kertoi osallistuneensa organisaatiomuutokseen tutustumalla ja verkostoitumalla uusien työkaveiden kanssa, mutta muut haastateltavista kokivat, etteivät he olleet osallistuneet juuri lainkaan. Myös viestinnän osalta he edustivat hyvin kyselyyn vastanneiden joukkoa; osa koki viestintää olleen liikaa, osa koki, että on saanut suurimman osan organisaatiomuutoksen etenemistä koskevasta tiedosta esimerkiksi huoltoaseman kahvipöytäkeskusteluista.

Haastateltavat kokivat, että heidän osallistumisaktiivisuuttaan olisi voinut nostaa sillä, että koko uuden organisaation kesken järjestetyt kokoontumiset olisivat olleet

vapaamuotoisempia. He kokivat, että silloin uusiin ihmisiin tutustuminen olisi ollut luonnollisempaa, sillä nyt tapaamiset ovat tuntuneet pakotetuilta ja jäykiltä. Tutustumisen sijaan on keskusteltu lähinnä esimerkiksi kouluttajien ammattialoista sen sijaan, että olisi tutustuttu ihmiseen osaamisen takana. Lisäksi organisaatiomuutoksen on koettu tapahtuneen niin nopeasti, että mukaan ei olisi ehtinyt vaikka olisi halunnutkin. Viestinnän kehittämiskohteiksi haastateltavat esittivät, että tietoa on kyllä runsaasti saatavilla, mutta sitä pitää itse etsiä – jos tietoa ei itse aktiivisesti etsi, yleinen tiedotus ei sitä riittävästi välitä.

”Viestintä on vajavaista: jos tiedon etsii itse, sitä saa riittävästi, jos ei, niin tarpeeksi sitä ei tule”

Teemahaastattelun toinen teema koski toimenkuvassa tapahtuneita muutoksia. Tässä, kuten kyselynkin tulosten perusteella, on huomattavissa se, että toimeksiantajaorganisaatiossa jo aiemmin työskennelleiden toimenkuvissa ei juurikaan ollut tapahtunut muutoksia, kun taas toimeksiantajaorganisaatioon uutena siirtyneiden toimenkuvien muutokset olivat joko pieniä, normaalin työnvaihtelun puitteissa tapahtuneita, tai organisaatiomuutoksen myötä täysin uuteen vaihtuneita. Toimenkuvissa tapahtuneet muutokset ovat vastanneista tuntuneet ennalta ja ylhäältä päin määrättyiltä, eivätkä he koe, että heiltä olisi kysytty halukkuudesta muuttaa toimenkuvansa. Uuden opettelu on ollut raskasta, sillä kaikki tieto muuttuneista tehtävistä on heidän kokemuksensa mukaan täytynyt etsiä itse tai saada uusilta kollegoilta. Vastaajat kuitenkin pitivät positiivisena sitä, että kun uuteen toimenkuvaan liittyvistä ongelmista on puhunut johdolle, on sille luvattu tehdä jotain. Lisäksi työnteon vapaus on tuntunut miellyttävältä, sillä kukin on voinut kehittää toimintatapoja toimivimmiksi ja omanlaisikseen.

”Surutyö on nyt tehty. Muutos on ollut raskas, koska täysin uusi työkuva vaatii paljon uuden oppimista, mutta opiskelun jälkeen kaikki tulee toivottavasti olemaan taas ok.”

Teemahaastattelun kolmannella teemalla halusimme selvittää kyselyssä ilmennyttä epäkohtaa työtilojen ja -välineiden kohdalla. Haastateltaviemme vastauksien perusteella voimme kuitenkin päätellä, että työvälineisiin ja -tiloihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä; toimeksiantajaorganisaation välineet koetaan aiempaa paremmiksi, ja mikäli välineissä on jotain kehittämistä, koetaan, että kehittämistä tehdään ehdotusten

perusteella niin paljon kuin budjetti sallii. Aiemmin käytössä olleiden työvälineiden siirron eteneminen koettiin kuitenkin liian hitaaksi, ja työtiloissa on kehittämisen vaaraa siinä, että ne ovat usein hälyisiä, eivätkä sovellu keskittymistä ja tarkkuutta vaativiin tehtäviin riittävän hyvin.

”Työvälineiden kehittäminen monipuolistaisi ja parantaisi opetuksenlaatua.”

”Työvälineet uudessa organisaatiossa selkeästi paremmat: uudet veikeet ja tilat.”

Teemahaastattelun neljäs teema käsitteli työilmapiiriä ja työssä jaksamista. Toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleet haastateltavat kokivat, että työilmapiiri oli hyvä, mutta muuttunut jo pidemmän aikaa huonompaa kohti. He eivät pitäneet organisaatiomuutosta syynä työilmapiirin muutoksiin, vaan enemmänkin jo pidemmän aikaa niskassa painaneita erilaisia tehostamistoimenpiteitä ja YT-neuvotteluja. Toimeksiantajaorganisaatioon uutena siirtyneet kokivat toimeksiantajaorganisaation henkilöstön ottaneen heidät hyvin vastaan, vaikka osa kaipasikin vahvempaa menkeä, joka toimeksiantajaorganisaatioon yhdistyneessä organisaatiossa oli – toki tähän tiedostetaan vaikuttavan myös iso ero organisaatioiden henkilöstömäärissä.

”Olen aika vähän ollut tekemisissä toisesta organisaatiosta siirtyneiden henkilöiden kanssa. Epäilen, että muutos on vaikuttanut heihin enemmän.”

”Me-henki oman, uuden porukan kanssa hyvä, muita ei juuri tapaa.”

Työssäjaksamisessa taasen ei ollut suurta eroa sillä, oliko haastateltava toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennellyt vai siihen uutena siirtynyt; osalla työn kuormittavuus oli aikaisemmalla tasolla, mutta suurin osa haastateltavista koki, että työn kuormittavuus on lisääntynyt. Kuormittavuus on vaikuttanut fyysiseen terveyteen esimerkiksi runsaan sairastelun muodossa, ja se, että lähiesimies on huomionut asian, sai kiitosta – lähiesimies on pyrkinyt helpottamaan työtaakkaa tai hankkimaan lisäresurssia. Osa kuitenkin kokee, että lähiesimiehen yritykset esim. lisäresurssin hankkimiseksi eivät ole edenneet, vaan ne ovat jumiutuneet ylemmän johdon tasolla.

7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Yleisarvosana yhdistymiselle ja sitä edeltäneiden odotusten toteutumiselle on hyvä. Vaikka haastatellut itse kokevat, että he eivät olleet kovinkaan aktiivisia muutoksen aikana tai ettei heille annettu mahdollisuutta olla aktiivinen, oli muutos silti onnistunut. Yhteishenki uusien työtovereiden kesken koettiin hyväksi, vaikkakin tutustumista toisiin olisi toivottu enemmän; nyt suurin osa oman yksikön ulkopuolella, tai sen sisälläkin, työskentelevästä henkilöstöstä on jäänyt vieraaksi. Organisaatiorakenne sen sijaan on sisäistetty hyvin ja sitä pidetään selkeänä. Toisin kuin alkupe räisen tutkimushypoteesin mukaan, työntekijän työsuhteen muodolla (vakituinen/määräaikainen, kokoaikainen/osa-aikainen/sivutoiminen) ei tutkimuksemme mukaan tuntunut olevan juurikaan vaikutusta.

Viestintä koettiin pääosin onnistuneeksi. Näistä vastauksista löytyi kuitenkin pientä hajontaa, ja varsinkin organisaatioon uusina siirtyneet työntekijät olisivat toivoneet lisää informaatiota muutoksen vaiheista. Koettiin, että osa tiedosta tuli vasta silloin kun jotakin jo tapahtui, tai että sitä ei tullut suoraan organisaatiolta ollenkaan – muutoksessa oli siis heidän kokemuksensa mukaan hankalaa pysyä mukana. Toisaalta henkilöstö tiedostaa, että tietoa on ollut jatkuvasti saatavilla, kunhan sitä on osannut etsiä oikeasta paikasta. Sekä toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleet että siihen uutena siirtyneet kokivat, että heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään oli kartoitettu ennen yhdistymistä esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, mutta kyselyiden tulosten vaikutukset organisaatiomuutokseen eivät olleet käyneet ilmi riittävän selvästi. Tämä osaltaan todennäköisesti aiheutti tunteen, että osallistumisella ei ollut vaikutusta organisaatiomuutokseen. Viestinnän ja tiedotuksen roolia onnistuneessa muutoksessa ei voi väheksyä, ja tiedottamisen kanavat on kannattavaa valita käytännön näkökulmasta tarkastellen.

Yleisesti ottaen muutos oli suurempi organisaatioon uutena siirtyneille. Pääsääntöisesti heidän työnkuvansa muuttuivat enemmän, mutta sen aiheuttamasta lisätyöstä huolimatta tapahtuneet muutokset on koettu suurimmalta osin positiivisina. Parannettavaa nähtiin siinä, että kaikki työvälineet ja -tilat eivät olleet kunnossa heti kun työpaikka vaihtui, ja perehdyttämistäkin olisi kaivattu enemmän. Kiitosta annettiin uusille kollegoille, joilta on saatu apua tarvittaessa. Uutena siirtyneet toivoivat myös,

että heidän aiemmasta osaamisestaan olisi poimittu ja sulautettu hyviä ja toimivia käytäntöjä uuteen organisaatiokulttuuriin. Erityisesti uutena siirtyvien kohdalla on jatkossa hyvä kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, keskusteluun ja henkilöstön osallistamiseen muutoksen eri vaiheissa.

Sekä toimeksiantajaorganisaatiossa jo aiemmin työskennelleet että siihen uutena siirtyneet ovat pääosin tyytyväisiä myös työtiloihin ja -välineisiin. Kehitystyötä kaivataan kuitenkin erityisesti rauhallisempien työtilojen ja alusta asti toimivien työvälineiden eteen. Tulevissa muutoksissa on siis tärkeää ennakoida työtilojen uudelleenjärjestelytarpeet ja taata riittävä työaika ja -rauha tietohallinnolle järjestää työvälineet kuntoon ajoissa.

Mielestämme Webropol-kyselymme oli onnistunut ja sillä saatiin runsaasti analysoitavaa tietoa kehittämistyön aiheesta. Tulosten yleistäminen koskemaan koko perusjoukkoa on kuitenkin hieman epäluotettavaa, sillä tutkimusjoukkomme edusti vain kolmasosaa koko henkilöstöstä, ja vastanneiden määrä vain noin puolta tuosta kolmasosasta. Keskiarvoltaan kysymyksiin saadut vastaukset olivat kuitenkin hyvin samansuuntaisia, joten uskomme, että onnistuimme valitsemaan tutkimusjoukon melko edustavaksi. Jälkeenpäin tarkasteltuna olisimme voineet viilata joitain kysymysten asetteluja vielä neutraalimmaksi.

Teemahaastattelumme avulla saimme syventävää tietoa kvantitatiivisessa tutkimuksessa esille nousseista aiheista, mutta emme ole hirvittävän tyytyväisiä sen onnistumiseen. Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen ei varsinaisesti vaikutakaan osallistujamäärä, ja teemahaastatteluun saamiemme henkilöiden edustus sekä toimeksiantajaorganisaatiossa jo työskennelleistä että siihen uutena siirtyneistä oli suhteessa hyvä, olisimme toivoneet useampaa haastateltavaa. Jälkeenpäin ajateltuna olisi voinut olla kannattavaa esitellä tehdyn kyselyn tulokset siihen osallistuneille henkilöstön jäsenille ennen teemahaastattelujen aloittamista, jolloin vastaajat olisivat ehkä aktiivisemmin halunneet täsmentää kyselyn perusteella esille nousseita asioita. Lisäksi nauhoitusvälineemme tekivät tenän haastattelujen aluksi, vaikka niitä oltiinkin testattu etukäteen, jolloin haastattelujen tulokset olivat täysin vain toisen tämän työn tekijän tulkintoja ja kirjaamia.

Tämän kehittämistyön piti valmistua toukokuussa 2016, mutta työn tekijöistä johtuvista syistä prosessi pitkittyi vuodella. Nyt, kehittämistyön valmistumisvaiheessa, toimeksiantajaorganisaatio on jo varmasti perillä kaikesta vuoden takaisesta, mutta uskomme, että tästä kehittämistyöstä on silti hyötyä myös uusia lähitulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Neljään tässä kehittämistyössä voimakkaimmin esille nousseiden teemojen kehittämiseen tarjoamme seuraavassa kappaleessa vielä muutamia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Toivomme, että esille nostamiemme asioiden pohjalta toimeksiantajaorganisaatio pystyy kehittämään muutostohtamisen prosessejaan entistä paremmiksi.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämistyön tarkoituksena oli paitsi kartoittaa miten organisaatiomuutos on mennyt, myös tarjota kehittämisehdotuksia sekä nykyiseen tilanteeseen että mahdollisiin tuleviin muutostilanteisiin. Tähän olemme keränneet ne teemat, jotka selvitte nousivat esille kehittämistyössämme. Koska muutoin organisaatiomuutos on ollut pääsääntöisesti onnistunut, kannattaa toimeksiantajaorganisaatiossa ehdottomasti jatkaa samalla linjalla kuin tämänkin muutoksen aikana, mutta kehittää ja kiinnittää huomiota tiedottamiseen ja viestintään, perehdytykseen, työtiloihin ja -välineisiin sekä henkilöstön osallistamiseen.

8.1 Tiedottaminen ja viestintä

Viestintäsuunnitelma on tärkeä osa muutosta kokonaisuutena. Alusta alkaen hyvin tehtyä suunnitelmaa noudattamalla jokainen ryhmä, niin päättäjät kuin työntekijätkin, pysyy koko ajan tietoisena siitä, missä vaiheessa muutosta mennään ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Hyvän viestintäsuunnitelman avulla minkään viestintätarpeen ei pitäisi tulla yllätyksenä.

Viestinnän tärkein tekijä muutoksen alkuvaiheessa on saattaa perille viesti siitä, miksi muutos on välttämätön ja miksi siihen tarvitaan kaikkien osallistumista. Organisaation tulee perustella kattavasti ja ymmärrettävästi se, miksi muutos tapahtuu, miten se tapahtuu ja miksi se on välttämätöntä. Nämä perusasiat työntekijöiden on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää heti alusta lähtien ja niistä kertomiseen voi käyttää vaihtoehtoisia kanavia perinteisen sähköpostin sijaan. Esimerkiksi epämuodollinen keskustelutilaisuus yksittäisen yksikön työntekijöiden kesken on uskoaksemme antoisampi ja parempi kuin jatkuva sähköpostiralli. Tarpeeksi pienessä joukossa on helpompi keskustella, tiedottaa kyseistä joukkoa koskevista muutoksista, avata asioita ja käydä läpi mieltä askarruttavia kysymyksiä. Fyysinen tapaaminen välittää viestiä tehokkaammin kuin massoille lähetetyt sähköpostit, sillä omasta kokemuksestammekin voimme sanoa, että sähköpostien lukemiseen ja sisäistämiseen, on se kuinka tärkeää tietoa tahansa, ei välttämättä aina löydy tarvittavaa aikaa. On kuitenkin tärkeää muistaa huolehtia, että vaikka keskustelua käydään pienemmissä

ryhmissä, sen sisältö pysyy joka taholla samanlaisena. Eri yksiköiden väliset eroavaisuudet viestinnässä aiheuttavat helposti epävarmuutta ja tunteen annettavien tietojen ristiriitaisuudesta.

Jokaisen organisaation työntekijän ei tarvitse tietää kaikista muutoksen aikana tapahtuvista asioista, sillä liika tieto saattaa rasittaa ja sekoittaa työntekijöitä tarpeettomasti. Tästä syystä on tärkeää huolella valita, mitä tietoa laitetaan esimerkiksi yleiseen sähköpostijakeluun, ja mitä tietoa välitetään esimerkiksi vain esimiesten välityksellä. Täytyy kuitenkin myös muistaa, että työntekijöitä ei saa aliarvioida ajatteleamalla, että jokin asia on liian pieni tai turha kerrottavaksi eteenpäin. Myös keskeneräistä tietoa kannattaisi rohkeasti jakaa eteenpäin, sillä uskomme sen lisäävän luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Keskeneräisistäkin asioista kertomalla saatettaisiin myös pystyä katkaisemaan siivet kuulopuheen helposti synnyttäviltä huhumyllyiltä, ehkäisemään muutosvastarintaa ja hälventämään muutoksen synnyttämiä pelkoja.

Yhteiskuntatieteiden maisteri Leena Ruopsa (2016) on kirjoittanut väitöskirjan muutosjohtamisesta. Hän sanoo organisaatiomuutoksessa tärkeintä olevan sen ymmärtämisen, että työntekijöitä tulee kuunnella, sillä heidän ylitse hyppääminen saattaa oleellisesti hidastuttaa tai jopa pysäyttää muutoksen kokonaan. Hän kertoo, että muutokset tapahtuvat todellisuudessa hitaasti ja pitkällä aikavälillä, jolloin yhteen hiileen puhaltamalla suuntaa saadaan kohti oikeaa nopeammin. Ruopsa varoittaa, että on turha yrittää muuttaa koko organisaatiota samalla kertaa, vaan kannattavampaa olisi tukea pienempien porukoiden tai yhteisöjen keskinäistä me-henkeä ja sitä kautta kuljettaa viestiä eteenpäin. Hänen huomioidensa mukaan ihmisellä on perustarve tulla kuulluksi ja saada arvostusta itselleen. Tähän tarpeeseen organisaation on vastattava, jotta matka kohti onnistunutta muutosta kulkee haluttua reitillä.

Apuna viestinnän kohdentamisessa oikeille henkilöille organisaatio voi kartoittaa ja valita avainhenkilöt esimerkiksi jokaisesta yksiköstä ja pitää nämä henkilöt ajan tasalla tapahtumista. Näin jokainen yksikkö tai ryhmä pysyy kartalla omaa työtään koskevista muutoksista sekä niihin vaikuttavista asioista, syistä ja seurauksista. Avainhenkilöiden valinta ja heille tiedottaminen auttaisivat pitämään viestinnän yksinkertaisena, ajantasaisena, aktiivisena ja ytimekkäänä. Näin ei tarvitsisi pelätä,

että työntekijät saisivat paljon itseään koskevatonta tietoa ja ns. turtuisivat muutokseen liittyvään informaatioon. Viestinnän ollessa kohdennettua, työntekijät saivat omalle kohdalleen tärkeän ja tarpeellisen tiedon.

8.2 Perehdytys

Perehdytys suunnitelma on erityisen tärkeä henkilöille, jotka tulevat organisaation uusina tai joiden työnkuva muutoksen myötä muuttuu. Tiedämme, että toimeksiantajaorganisaatioissa on laadittu perehdytysopas ja -suunnitelma, mutta kannattaa tarkastella, millainen niiden käyttöaste ja käytettävyys työntekijöitä perehdytettäessä on. Tämän kehittämistyön tutkimuskohteena ei ollut toimeksiantajaorganisaation perehdyttäminen, joten ehkä olisi jopa toisen oppinäytetyön aihe kartoittaa, miten perehdytysopasta ja -suunnitelmaa noudatetaan ja miten sen käyttöä saataisiin optimoitua. Perehdytyksestä suurin osa tapahtuu tämän työn tekijöiden kokemuksen mukaan konkreettista työtä tehdessä sekä muiden työntekijöiden tuella, mutta erilaiset arkiset, työhön jo rutinoituneille itsestään selvät, asiat saattavat jäädä vierailiksi ilman selkeän perehdytyksen läpikäymistä.

Toimeksiantajaorganisaation perehdytysoppaassa ja -suunnitelmassa päävastuu perehdytyksen toteutumisesta ja sen seurannasta on esimiehellä, mutta tietyille osille on nimetty erilliset perehdyttäjät ja käytännön työtä perehdyttävät myös muut työntekijät. Toimeksiantajaorganisaatio on suuri, ja työtehtävät sen sisällä hyvin moninaisia, ja kun jokainen työntekijä osaltaan hoitaa perehdytystä, olisi tärkeää selvittää millä tasolla kaikkien, vähintään avainasemassa olevien, työntekijöiden perehdytystaidot ovat. Mikäli perehdytystaidoissa on huomattavissa puutteita, kuten esimerkiksi että työntekijät eivät tunne perehdytys suunnitelmaa tai -opasta ja sen sisältöä, olisi tärkeää huolehtia sen kehittämisestä.

Perehdytys suunnitelma kannattaisi laatia myös sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijän toimenkuva muuttuu. Vaikka suurin osa asioista ja organisaation käytännöt ovatkin usein tällaisessa tilanteessa tuttuja, tuo toimenkuvan muutos kuitenkin yleensä vähintään uusia opittavia ohjelmia, työtapoja tai työtiimin tai sen osan. Eri-tyisesti näissä muuttuvan toimenkuvan perehdytystilanteissa, mutta myös, nyt erityisesti organisaatiomuutoksen mukanaan tuoman tiedon avulla, kokonaan uuden

työntekijän perehdytykseen liittyen olisi hyvä hyödyntää työntekijöiltä saatavaa tietoa; mikä on tärkeää tietoa jonka saaminen on tuntunut vaikealta, mitä tietoa on ollut helposti saatavilla, mihin perehdytyksen osaan on käytetty liikaa ja mihin liian vähän aikaa jne.

Osa perehdytyksestä on uusien ja vanhojen työntekijöiden tutustuttaminen. Jos työntekijät eivät tunne toisiaan, väitämme, että tietotaitoa tai pahimmassa tapauksessa organisaation toiminnan kannalta tärkeääkin tietoa jää välittymättä. Kehittämistyömmme mukaan suuret, koko henkilöstön väliset kokoukset eivät luo toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle sopivaa ympäristöä uusiin työkaluun tutustumiseksi, vaan heidän toiveenaan ovat epävirallisemmat tapaamiset tai kokoukset erityisesti oman tulosyksikön sekä toimipisteen väen kanssa.

Oman haasteensa tapaamisten järjestämiseen luo toimeksiantajaorganisaation yksiköiden hajautuneisuus ympäri Etelä-Pohjanmaata ja Suomea. Mielestämme näitä tapaamisia ei kannata tarkastella pelkkänä kustannustekijänä vaan myös toimintaa tehostavana ja henkilöstöä sitouttavana toimenpiteenä, josta syystä niihin kannattaa panostaa. Uskomme, että toinen haaste tapaamisten järjestämisessä on työntekijöiden hektinen työtahti, jolloin yhteiset, ”ylimääräiset” tapaamiset jätetään helposti väliin tärkeämpien töiden takia. Jotta kaikki osallistuisivat, vaatisi tämä johdon taholta käytännössä osallistumiseen pakottamista, joka taasen ei ole omiaan lisäämään motivaatiota tapaamisen tavoitteiden toteutumiseksi. Tapaamisten sisältö on varmasti ratkaisevin tekijä siinä, päättääkö työntekijä osallistua siihen. Sisällön kannalta taasen on hankala miellyttää kaikkia, sillä eri työntekijöillä on eri intressit. Riittävän osallistujamäärän saaminen ja tapaamisen tavoitteiden toteutuminen ovat haasteita, johon emme valitettavasti voi tarjota suoraa ratkaisua. Ehdotamme kuitenkin, että hyödynnätte henkilöstöstä niitä, jotka ovat aktiivisesti ja vapaaehtoisesti mukana kaikenlaisessa kehittämistyössä; tehkää heistä sanansaattajia ja muun työyhteisön innostajia.

8.3 Työtilat ja -välineet

Kehittämistyöstä käy selkeästi ilmi, että työvälineiden (sähköposti, puhelimet, verkko-yhteydet) myöhästyminen haittasi työntekoa. Tähän on syytä kiinnittää huomiota

jatkossa. Organisaation tietohallinto tulee ohjeistaa muutostilanteissa tarpeeksi ajoissa, ja sille on huolehdittava riittävä työrauha ja resurssit asioiden valmisteluun ja toteutukseen. Tietohallinnolla tulee olla tiedossaan myös aikataulut, esimerkiksi työntekijöiden aloituspäivämäärät, jotta työvälineet saadaan käyttöön ajantasaisesti. On myös tärkeää huolehtia, että tietohallinnolla on riittävät resurssit hankkia tarvittavat työvälineet ajoissa.

Toinen kehittämistyössä esille noussut asia olivat työtilat. Työtilat koettiin rauhatonmiksi, ja perehdytyksessä avainasemassa olevien lähimpien kollegoiden fyysinen sijainti lähellä työntekijää helpotti työn oppimista. Tiedämme, että toimeksiantajaorganisaatiossa on krooninen tilapula, josta johtuen työntekijöitä on sijoitettu välillä, ainakin tilapäisesti, epäedullisiin työpisteisiin, mutta huolellinen suunnittelu ja ennen kaikkea ennakointi olisi varmasti toimiva työkalu työtilojen toimivuuden takaamiseksi. Tämä vaatii varmasti jo työpisteisiinsä tottuneiden työntekijöiden uudelleensijoittamista, joka saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Tällaisissa tapauksissa muutoksen välttämättömyyden ja merkityksen selkeä esittäminen onkin tärkeää.

8.4 Henkilöstön osallistaminen

Tutkimuksemme tulosten perusteella voidaan tulkita, että osa henkilöstöstä kokee, että heitä ei ole otettu riittävästi mukaan organisaatiomuutokseen suunnitteluun eikä toteutukseen, vaan muutos on tuntunut ns. ylhäältä sanellulta. Turpeisen, Ylisassin, Hirvosen ja Laitisen (2016, 93) mukaan onnistuneeseen muutokseen osallistuvat kaikki joita se koskettaa. Organisaation henkilöstön on opittava toimimaan yhdessä, sillä kukaan ei yksin voi muuttaa organisaation toimintatapoja. Johdon tehtävänä on varmistaa, että kaikki osallistujat ymmärtävät kokonaiskuvan: mitkä ovat tavoitteet, muutoksen vaiheet ja kunkin osallisen vastualueet. Onnistumisen kulmakiviä ovat suunnitelmallisuus, työntekijöiden osallistaminen sekä johdon aktiivisuus ja tuki. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla muutos pystytään juurruttamaan organisaation arkeen.

Fountain Park Oy:n ([viitattu 1.6.2017]) mukaan osallistaminen ”tekee osalliseksi ja aktivoi”. Heidän mukaansa vaikutusmahdollisuudet edesauttavat myös sitoutumista,

ja sitoutunut henkilöstö johtaa parempaan lopputulokseen. Fountain Park Oy esittää, että osallistaminen ei välttämättä tarkoita ryhmänä tehtyä yksimielistä päätöstä, vaan esimerkiksi organisaatiomuutoksella voi olla ennalta määritetty lopputulos, mutta osallistamisella mahdollistetaan keskustelu ja vaikuttaminen siihen, miten lopputulokseen parhaiten päästään – osallistaminen on ennen kaikkea viestintää.

Erityisen arvokas viestinnän kulmakivi on avoimuus: jos tietoa ei jaeta, se ei voi myöskään jalostua. Yhteinen kehittäminen toimii parhaiten silloin, kun osallistajat rakentavat jo aiemmin tuotetun tiedon päälle.

Yhteiskehittäminen on yksi osallistamisen muoto, jossa kaikki asiaan osallisena olevat tahot osallistuvat kehittämistyöhön. Suni (1996, 81) kirjoitti jo yli 20 vuotta sitten, että yhteistyöhalukkuutta, keskinäistä vuorovaikutusta ja avoimuutta parantaa ja lisää johdon osallistuminen samoihin koulutustilaisuuksiin kuin henkilöstökin. Hyviä osallistamisen keinoja etsiessämme tutkimme Rauramon (2009, 12) tekemää työkirjaa, Työhyvinvoinnin portaat. Sen perusteella tulkitsimme, että toimivia työkaluja henkilöstön osallistumisaktiivisuuden nostamiseen ovat yhteiskehittämisen lisäksi henkilöstön välisen verkostoitumisen helpottaminen, avoin tiedottaminen ja henkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin panostaminen sekä työpaikalla että sen ulkopuolella.

Osallistamisen ja yhteiskehittämisen vaikutuksia voi olla vaikea havaita tavallisessa arkityössä. Niitä kannattaakin arvioida erilaisten haastattelujen, kyselyjen ja keskustelujen kautta, kuten esimerkiksi työolobarometrit ja kehityskeskustelut. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää, että hyvä ja avoin viestintä jatkuu myös tulosten saamisen jälkeen – ne tulee esittää myös henkilöstölle, ja mikäli tulokset vaativat konkreettisia toimenpiteitä, tulee myös niiden toteutukselle esittää suunnitelma ja aikataulu. Myös keskeneräisen tiedon jakaminen on mielestämme tärkeä osa osallistamista – mikäli henkilöstölle esitellään vain valmiita päätöksiä, henkilöstön kokemus osallistumismahdollisuuksista on varmasti heikko.

Näihin asioihin erityistä huomiota kiinnittämällä toimeksiantajaorganisaatio pystyy varmasti menestymään tulevissa muutostilanteissaan nykyistäkin paremmin.

LÄHTEET

- Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational Learning: A Theory of action perspective. Boston: Addison-Wesley.
- Alasuutari, P. 1996. Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Hanki ja jää.
- Carnall, C. 2007. Managing Change in Organizations. Essex: Pearson Education Limited.
- Fountain Park Oy. Ei päiväystä. Osallistajan opas: Miksi, miten ja sudenkuopat. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Fountain Park Oy. [Viitattu 1.6.2017]. Saatavana: <http://www.fountainpark.fi/go/osallistajan-opas/> (ladattava opas)
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press, Taju [jakaja].
- Hasu, M. 14.9.2015. Muutosvastarinta voi kääntyä innovaatioiksi. [Verkkosivu]. Espoo: TTT Kustannus Oy. [Viitattu 9.9.2016] Saatavana: <http://www.tttlehti.fi/muutosvastarinta-voi-kaantya-innovaatioiksi/>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja: Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 30.1.2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. [Verkkosivu]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 9.9.2016] Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kurkela, R. Ei päiväystä. Teemahaastattelu. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. [Viitattu 31.10.2016]. Saatavana: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mattila, P. 2007. Johdettu Muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum Media Oy.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review* 32 (2), 77–97.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 31.5.2017]. Saatavana: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Ruopsa, L. 2016. Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa. [Väitöskirja]. Oulu: Oulun yliopisto. [Viitattu 26.4.2017]. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-1118-3>
- Schein, E. 1999. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Reflections* 1 (1), 59–74.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suni, M. 1996. Markkinoiden murtuessa. Teoksessa: Tainio, R. & Valpola, A. (toim.) Johtajana muutoksissa: Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Helsinki: WSOY, 62–87.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa: Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Helsinki: WSOY.
- Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, J. & Laitinen, J. 2016. Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 31.5.2017]. Saatavana: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20(PDF))
- Työterveyslaitos. 2013. Muuttuva työelämä. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.8.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx
- Tilinpäätös 2016. 2016. Atrian vuosikertomus 2016. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Atria Oyj. [Viitattu 29.4.2017]. Saatavana: https://www.atria.fi/globalassets/atriagroup/taloustieto/atria_vuosikertomus-2016_final.pdf

Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, J. & Laitinen, J. 2016. Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. [Verkkokirja]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 28.5.2017]. Saatavana: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-681-4%20(PDF))

Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. [Verkkosivu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 4.11.2016]. Saatavana: http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuosikertomus 2016. 13.6.2016. Sedu: Lukuvuosi 2015-2016. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Koulutuskeskus Sedu. [Viitattu 29.4.2017]. Saatavana: https://is-suu.com/sedufi/docs/sedu_vuosikertomus_2016_web

LIITTEET *

Liite 1. Webropol-kysely

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 3. Tulosyksikköjen selitteet

*Liitteet ovat salattuja toimeksiantajaorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi.