



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Tietojärjestelmätiede	Päivämäärä	4.10.2019
Tekijä	Jasmin Kujander	Matrikkelinumero	517910
		Sivumäärä	65 + liitteet
Otsikko	Työntekijöiden johtaminen järjestelmämuutoksessa. Muutosvastarinnan ehkäisy IT-palveluiden uudistuksessa.		
Ohjaaja	KTT Hannu Salmela		

Tiivistelmä

Organisaatioiden on yhä vaikeampi pysyä joustavana ja tehokkaana alati muuttuvassa kilpailussa ja lisääntyvissä haasteissa. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii organisaatiolta taitoa pysyä kilpailukyisenä, sekä joustavuutta sen työntekijöiltä. Työntekijät ovat usein organisaation tärkein voimavara ja kriittisessä asemassa vaikuttamassa muutoksen onnistumiseen. Heidän suhtautumiseensa pystytään vaikuttamaan eri keinoin, ja tutkimuskysymykseni onkin ”mitä eri keinoja on valmistella työntekijöitä sopeutumaan mahdollisimman hyvin tulevaan järjestelmämuutokseen”. Selvittääkseni tämän, lähdin tutkimaan muutosta ja johtajuutta ruohonjuuritasolta aina kohti sitä, miten työntekijöiden tunteet muuttuvat eri muutosten aikana. Ymmärrettäessä tulevia sekä parhaillaan käynnissä olevia muutoksia, voidaan työntekijöitä tukea muutoksessa eri keinoin ja ymmärtää paremmin, mistä muutosvastarinta nousee.

Kirjallisuudesta löytyi useampi keino, joilla voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden valmisteluun järjestelmämuutokseen. Transformationaalinen johtajuus ja itseohjautuva muutos kannustavat ja inspiroivat kohti uusia visioita ja muutosta, sitoen työntekijöitä organisaatioon ja vaikuttaa siten positiivisesti koko organisaation kulttuuriin. Onnistunut projektijohtajan valinta, toimitusjohtajan ja siten koko organisaation tuen saaminen muutokselle, koulutusten järjestäminen ja aktiivinen tiedottaminen ovat myös omiaan saamaan työntekijät muutosmyönteisiksi. Järjestelmämuutoksessa työntekijät tulee ottaa jo alusta asti mukaan järjestelmän suunnitteluun, jolloin uudistus on varmasti käyttäjilleen sopiva ja sisältää tarvittavat ominaisuudet.

Tutkimukseni on laadullinen. Suoritin haastatteluita tutkimukseni kohdeorganisaatiossa, jossa valmisteltiin uusia järjestelmäpalveluita asiakkaille. Järjestelmät toimivat myös uusina työkaluina työntekijöille helpottaakseen heidän työtään. Tarkastelin, tukeeko tutkimukseni kirjallisuudessa esitettyjä havaintoja työntekijöiden muutosmyönteisyyden kasvattamisen keinoista myös tutkimukseni asetelmassa. Haastatteleamalla projektijohtajaa, tiiminvetäjiä ja työntekijöitä sain kattavan kuvan työntekijöiden eteen tehdyistä toimista, ja miten hyvin ne ovat toimineet. Tutkimukseni tukee kirjallisuudessa esitettyjä havaintoja siitä, miten työntekijöitä voidaan valmistella muutokseen ja saada heidät hyväksymään uudet toimintatavat. Etenkin yhteiseen visioon inspiroiminen, oikean projektijohtajan valinta ja työntekijöiden ottaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun ovat olleet avainasemassa työntekijöiden muutosmyönteisyyden kehittämisessä.

Asiasanat	muutosjohtaminen, muutosvastarinta, työntekijöiden johtaminen, järjestelmämuudistus
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

TYÖNTEKIJÖIDEN JOHTAMINEN JÄRJESTELMÄMUUTOKSESSA

Muutosvastarinnan ehkäisy IT-palveluiden uudistuksessa

Tietojärjestelmätieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jasmin Kujander

Ohjaaja:
KTT Hannu Salmela

4.10.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusaukko	11
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet.....	12
2	MUUTOKSEN ERI TYYPIT ORGANISAATIOSSA	14
2.1	Asteittainen muutos	15
2.2	Jaksottaisen tasapainon malli	15
2.3	Jatkuva muutos	16
3	JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA	18
3.1	Transaktionaalinen johtaminen	18
3.1.1	Transaktionaalisen johtajuuden organisaatiokulttuuri	18
3.1.2	Transaktionaalisen johtajuuden tyypit	19
3.2	Transformationaalinen johtajuus	20
3.2.1	Transformationaalisen johtamisen ominaisuudet	21
3.2.2	Transformationaalinen johtajuus muutoksessa.....	24
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	26
4.1	Projektin eri vaiheet	27
4.2	Suunniteltu muutos	29
4.3	Itseohjautuva muutos	30
5	TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA.....	33
5.1	Muutosvastarinta	34
5.2	Yksilön tunteet muutoksessa	35
5.3	Organisaation kulttuuri	39
5.3.1	Organisaation kulttuuri muutoksessa ja sen johtaminen.....	40
5.3.2	Organisaation kulttuurin muuttaminen	41
5.4	Työntekijät järjestelmämuutoksessa	43
6	TUTKIMUSMENETELMÄ	44
6.1	Metodologia	44
6.2	Kohdeorganisaatio	44
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	45
6.4	Tutkittavat järjestelmäprojektit	46
6.5	Haastattelut.....	46

7	TUTKIMUSTULOKSET.....	48
7.1	Tyytyväisyys muutoksen eteen tehtyihin toimiin	48
7.2	Kysymysten ulkopuolinen palaute.....	50
7.3	Tunnetilan muutokset järjestelmä uudistusta kohtaan	52
7.4	Vastuu järjestelmästä ja työntekijöistä.....	53
7.5	Mielipiteet eri toimien hyödyllisyydestä.....	54
7.6	Osallistuminen kehitystyöhön ja järjestelmän hallinta	56
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
9	YHTEENVETO.....	60
	LÄHDELUETTELO.....	63
	LIITE 1. JÄRJESTELMÄPROJEKTIJOHTAJAN HAASTATTELURUNKO.....	69
	LIITE 2. TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELURUNKO	71
	LIITE 3. TIIMINVETÄJIEN HAASTATTELURUNKO	73

Lista kuvioista

Kuvio 1	Käyrä tunteista, joita potilaat kävivät läpi (Kübler-Ross 1969)	36
Kuvio 2	Työntekijöiden ja tiiminvetäjien tyytyväisyys.....	48
Kuvio 3	Negatiivisia itsenäisiä huomioita työntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä.....	50
Kuvio 4	Positiivisia ja neutraaleja itsenäisiä huomioita työntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä	51
Kuvio 5	Eri toimien hyödyllisyys ja miten onnistuttiin.....	54

Lista taulukoista

Taulukko 1	Haastateltavat ja heidän haastatteluiden päivämäärä ja kesto	47
Taulukko 2	Tunnetilan muuttuminen järjestelmä uudistusta kohtaan projektin edetessä.....	52
Taulukko 3	Kenen haastateltavat kokivat olevan vastuussa järjestelmästä	53

Taulukko 4	Kenen haastateltavat kokivat olevan vastuussa työntekijöiden muutoksen johtamisesta	53
Taulukko 5	Haastateltavien osallistuminen järjestelmän kehitykseen ja testaukseen.....	56
Taulukko 6	Kuinka hyvin haastateltavat tuntevat järjestelmän.....	57

1 JOHDANTO

Nykyajan yritykset kohtaavat erilaisia haasteita kuin aiempina vuosina. Talouden ja informaation kasvun myötä myös maailman tahti kiihtyy, ja organisaatioiden on yritettävä pysyä mukana vauhdissa (Burnes 2014, xii-xiii). Globalisaatio ja uusi teknologia sekä lisääntyvät kilpailijat, fuusiot ja yrityskaupat luovat haasteita yrityksille (Burnes 2014, 126). Organisaatioiden on myös yhä vaikeampi pysyä sekä tehokkaana että joustavana (Lant & Mezias 1992). Muutos on siis läsnä organisaatioiden arjessa, sillä ilman muutosta organisaatiot jäisivät nopeasti kilpailijoiden jalkoihin (Parish ym. 2008).

Tutkielmani keskittyy tutkimaan työntekijöitä muutoksessa, sillä työntekijät ovat usein organisaation merkittävin voimavara (Flink 2017; Rashid ym. 2004), ja onnistunut työntekijöiden muutoksen johtaminen on usein projektin vaikein osa-alue (Rashid ym. 2004). Työntekijöitä voi johtaa organisaatiossa monin keinoin, mutta tähän tutkimukseen valitsin käsiteltäväksi transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuustyylin. Näiden johtajuustyylien merkittävin ero on se, että transaktionaalinen johtajuus pyrkii ylläpitämään nykytilaa, kun taas transformationaalinen johtajuus korostaa muutosta ja pyrkii kumoamaan nykytilan (Burnes 2014, 510-511). Käsittelen näiden molempien johtamistyylien kulttuurillisia eroja sekä sitä, millaisia ominaisuuksia johtajuustyyleillä on, millaisissa muutoksissa ne ovat toimivia ja miten näissä johtajuustyyleissä käsitellään työntekijöitä.

Työntekijöiden muutosjohtamisen lisäksi tutkielma käsittelee muutosta hieman laajemmin, kuten muutoksen eri tyyppejä eli sitä, miten muutos ilmenee organisaatioissa. Muutoksen tyyppejä on Burnesin (2014, 323-326) mukaan kolme: asteittainen muutos, jaksottaisen tasapainon malli ja jatkuva muutos. Näitä kaikkia muutoksia voi tapahtua organisaatiossa samanaikaisesti ja jokaista voi johtaa eri tavoin (Eisenbach ym. 1999). Muutoksen tyyppien erilaisten luonteiden vuoksi ne vaativat kaikki hieman erilaista sopeutumista työntekijöiltä, minkä vuoksi on tärkeää tiedostaa, millaisia muutoksia organisaatioon on tulossa ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden työarkeen.

Muutoksen tyyppien tunnistamisen lisäksi on tärkeää tunnistaa muutoksen johtamisen tyylit, jolloin voidaan valita tulevaan muutokseen sopiva lähestymistapa ja johtamistyyli. Muutoksen johtamisen tyylit voidaan jakaa usealla eri tavalla. Yksi yleisimmistä tavoista on jakaa muutoksen johtaminen suunniteltuun ja itseohjautuvaan muutokseen. Suunniteltu muutos on muutosaloite, joka tulee organisaation johdolta ja etenee organisaatiossa alas eli työntekijöille. Itseohjautuva muutos taas kulkee alhaalta ylös, eli muutoksen aloite nousee työntekijöiden toimesta ja liikkuu ylös organisaation johdolle. Molemmilla muutoksen johtamisen tyyleillä on omat projektinsa ja aloitteensa, joihin ne sopivat. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009) Organisaation tulee tunnistaa, millainen muutoksen johtamisen tyyli on sopiva muutokselle ja mihin työntekijät vastaavat parhaiten (McKinsey & Company 2008).

Riippumatta muutoksen tyylistä tai muutoksen johtamisen tyylistä, muutoksen vaikuttaessa työntekijöiden työprosesseihin on myös työntekijät huomioitava muutoksessa. Työntekijöiltä ei voida olettaa nopeaa sopeutumiskykyä, vaan heidän työprosessiensa muutos on huomioitava muutosprojektin johtamisen ohella (Chaffey & Wood 2005, 384). Työntekijöissä nouseva muutosvastarinta on huomioitava ja ymmärrettävä syyt sen taustalla, sillä usein muutosvastarinnan takana on syvempiä syitä vastustaa muutosta. Nämä syyt voivat olla epävarmuutta tai pelkoa omasta muuttuvasta asemasta, taloudellisen tilanteen muuttumisesta tai omien taitojen riittämättömyydestä. (Iverson 1996) Muutosvastarinta ei välttämättä ole aina huono asia, kuten kirjallisuudessa usein tuodaan ilmi. Muutosta vastustavilla työntekijöillä voi olla huolia muutoksen toimivuudesta organisaatiossa tai sen mahdollisista haittavaikutuksista, ja työntekijöiden kuunteleminen voi olla hyvin opettavaista muutoksen johtajille (Piderit 2000).

Muutosvastarinnan huomaaminen ja sen syiden tulkitseminen vaatii johtajalta herkkyyttä huomata muutokset työntekijöissään. Johtajan tulee myös ymmärtää ja hyväksyä, että työntekijät käyvät läpi erinäisiä tunteita ja prosessoivat muutosta jokainen omalla tavallaan. Ymmärtämällä työntekijöitä ja heidän läpikäymäänsä prosessia johtaja voi auttaa työntekijöitä hyväksymään muutoksen nopeammin ja pitää samalla huolen siitä, että halutut tavoitteet saadaan saavutettua. (Cameron & Green 2015, 12-13) Moni on tutkinut työntekijöiden läpikäymiä tunteita muutoksessa ja pyrkinyt selvittämään, miten työntekijöiden tunteet etenevät muutoksen aikana (Elrod II & Tippett 2002). Työntekijät käyvät hieman erilaisen prosessin läpi riippuen siitä, kokevatko he muutoksen negatiivisena vai positiivisena. Tätä työntekijöiden läpikäymää prosessia voidaan kuitenkin helpottaa ja nopeuttaa eri keinoin. Yksi keino on, että johtaja muodostaa hyvän luottamuksen itsensä ja työntekijöiden välille. Tällöin työntekijät pystyvät hyväksymään muutoksen helpommin. (Morgan & Zeffane 2003)

Organisaation kulttuurilla on myös merkittävä vaikutus työntekijöiden muutoksen vastaanottavaisuuteen, sillä se vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen, arvoihin ja uskomuksiin (Chaffey & Wood 2005, 394). Kulttuuri, jossa pyritään kehittämään työntekijöiden ihmissuhteita (Jones ym. 2005), joka panostaa transformationaalisen johtajuuden keinoihin ja luo psykologista turvallisuutta organisaatioon (Schein 1992, 332) edesauttaa työntekijöiden muutoksen positiivista vastaanottavaisuutta ja hyväksymistä. Organisaation kulttuurilla on vaikutusta myös työntekijöiden valmiuteen ottaa muutos vastaan (Rashid ym. 2004; Jones ym. 2005). Kulttuurissa, joka on osallistava ja kannustava, ei esiinny yhtä paljon muutosvastarintaa kuin kulttuurissa, jossa näihin ominaisuuksiin ei panosteta (Jones ym. 2005).

Tutkimukseni on laadullinen. Selvitin mitä tutkimukseni kohdeorganisaatio on tehnyt helpottaakseen työntekijöiden muutoksen hyväksyntää. Tätä selvittääkseni suoritin organisaatiossa puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelin keskikokoisen logistiikka-alalla toimivan kohdeorganisaation järjestelmäprojektijohtajaa, kahta tiiminvetäjää ja neljää

työntekijää. Kohdeorganisaatioon oli haastatteluhetkellä tulossa kaksi järjestelmä uudistusta, joita valmisteltiin yhtäaikaaisesti. Järjestelmä uudistukset tulevat ylläpitämään kohdeorganisaation kilpailukykyä, sillä ne ovat hyvin odotettuja myös asiakkaiden puolesta. Näiden haastatteluiden perusteella pyrittiin selvittämään, mitä kohdeorganisaatio on tehnyt työntekijöiden muutoksen johtamisen hyväksi. Kuulemalla työntekijöitä saatiin selvitettyä, miten hyvin nämä eri toimet ovat toimineet sekä miten tyytyväisiä he ovat olleet.

1.1 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusaukko

Tutkielmassani keskityin kuvaamaan, miten työntekijöiden muutoksen vastaanottavuutta voidaan lisätä ja siten vähentää muutosvastarintaa. Tutkin, miten kohdeorganisaatio on valmistellut työntekijöitä tulevaan järjestelmämuutokseen. Haastatteleamalla työntekijöitä sain tietää, miten tyytyväisiä he ovat olleet kohdeorganisaation tarjoamiin muutoksen johtamisen toimenpiteisiin. Tutkimuksessa selvitin, mitkä tekijät toimivat muutoksen vastaanottavuuden ja hyväksynnän lisäämiseksi ja kaikki toimet, joita kohdeorganisaatio on tehnyt työntekijöiden hyväksi muutoksen aikana.

Tutkimukseni käsittelee logistiikka-alalla toimivan organisaation kahta järjestelmäprojektia ja selvittää, mitä käytäntöjä voidaan kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella pitää työntekijöiden muutokseen sopeutumisen kannalta hyödyllisinä ja oleellisina keinoina. Tutkielmani eri osa-alueita, eli muutoksen eri tyyppejä, johtamisen eri tyylejä, muutoksen johtajuuden eri tyylejä ja työntekijöiden roolia ja huomioimista muutoksessa on tutkittu paljon kirjallisuudessa. Tutkielmassani keskityn kuitenkin erityisesti tarkastelemaan työntekijöiden tunteiden huomioimista ja niiden muutosprosessia muutosprojektin aikana näissä eri osa-alueissa.

Tässä tutkielmassa hyödynsin tietojärjestelmätieteen, muutoksen johtamisen, psykologian, johtamisen ja sosiologian kirjallisuutta. Tutkielmassani yhdistin aiheet kokonaisvaltaisella tavalla, jota muissa tutkimuksissa ei ole nähty, ja muutoksen johtamisen eri osa-alueet on tuotu esiin laajasti työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni kontribuutio tulee siis olemaan tutkimus aiheesta, josta on jo tehty tutkimuksia, mutta tarjoaa uudenlaisen näkökulman ja sen avulla pystytään joko kyseenalaistamaan, tai vahvistamaan aiempia tutkimustuloksia aiheesta.

Käsittelen johtamisen kirjallisuudesta johtamisen eri tyylejä, jotka ovat jakautuneet kahteen ja muutoksen johtamisen näkökulmaa sekä projektivaiheita. Olen rajannut projektinjohtamiskeinot tutkielmasta, sillä käsittelen johtamista muutoksen edistämisen näkökulmasta, enkä niinkään miten projekti olisi voitu johtaa mahdollisimman hyvin. En ole myöskään käyttänyt ERP-järjestelmiä (*Enterprise Resource Planning*) käsitteleviä tutkimuksia, joka poikkeaa muusta tietojärjestelmätieteen kirjallisuudesta. ERP-järjestelmät ovat huomattavasti suurempia ja vaikuttavat merkittävästi organisaation rakenteeseen

verrattuna esimerkiksi uuteen ohjelmistoon organisaatiossa. ERP-järjestelmien kirjallisuudessa painotetaan hieman eri asioita tämän laajuuden ja haastavuuden vuoksi, kuten Ulrich (2007) havainnoi tutkimuksessaan, jossa hän vertaa pienempien järjestelmä uudistusten ja ERP-järjestelmien kriittisiä menestystekijöitä. Tämän vuoksi ERP-järjestelmiin liittyvä kirjallisuus on rajattu tutkimuksestani. Tutkielmani laajuuden ja kokonaiskuvan vuoksi ei ollut myöskään oleellista syventyä johtajiin muutoksessa, vaan tutkimus on rajattu käsittelemään miten johtajat voivat työntekijöiden näkökulmasta johtaa muutosta parhaiten, ja millaisia eri työkaluja heillä on käytettävissään muutoksessa.

Koska kohdeorganisaatiossa ei ole vielä otettu muutosta käyttöön, keskityn tutkielmassani kirjallisuudessakin enemmän kokonaisvaltaiseen muutoksen johtamiseen ja siihen, miten muutoksen johtamisessa lähdetään liikkeelle työntekijöiden muutoksen hyväksymistä edistävällä tavalla. Tutkielmassani käsittelem myös järjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia ja sitä helpottavia tekijöitä ja muutoksen johtamisen ominaisuuksia, mutta kohdeorganisaation projektin keskeneräisyyden vuoksi keskityn myös kirjallisuudessa pääasiassa projektin alkuvaiheiden tehokkaaseen ja onnistuneeseen johtamiseen työntekijöiden näkökulmasta. Tähän vaikuttavat kirjallisuudessa käsitellyt projektin vaiheet, organisaation muutoksen tyypit ja niiden tunnistus, muutoksen johtamisen tyylin valinta ja eri johtajuuden tyylien ominaispiirteiden tunnistaminen kohdeorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkimukseni pyrkii vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen: *mitä eri keinoja on valmistella työntekijöitä sopeutumaan mahdollisimman hyvin tulevaan järjestelmämuutokseen?* Vastatakseni tutkimuskysymykseen olen käynyt kattavasti läpi erilaisia kirjallisuudessa mainittuja muutoksen sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Olen tutkinut näitä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta, keskittyen siihen, miten muutoksesta saadaan työntekijälle mahdollisimman sujuva ja miten työntekijä saadaan hyväksymään muutos. Tutkimuksessani tarkastelen myös sitä, miten työntekijät saadaan hyväksymään uusi järjestelmä. Järjestelmä uudistukset vievät usein paljon organisaation resursseja, jolloin niiden käyttöönotossa korostuu onnistumisen tärkeys. Siksi erityisesti järjestelmä uudistuksissa on tärkeää keskittyä myös työntekijöiden muutoksen johtamiseen, sillä työntekijät saattavat kieltäytyä käyttämästä uutta järjestelmää, tai jatkaa vanhan järjestelmän käyttöä, jolloin järjestelmään käytetyt resurssit menevät hukkaan (Ulrich 2007).

Vastatakseni tutkimuskysymykseen suoritin laadullisen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, johon on tulossa kaksi järjestelmä uudistusta. Haastatteluhetkellä järjestelmä ei ollut valmis, ja haastattelu on tehty käyttöönottovaiheen kynnyksellä. Tuleva järjestelmä uudistus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työprosesseihin ja sen odotetaan tuovan

uusia asiakkaita organisaatioon. Järjestelmäuudistus on siis organisaation strategian kannalta merkittävä, jotta se pystyy pysymään jatkossakin kilpailukykyisenä.

Haastatteleamalla kohdeorganisaation järjestelmäprojektijohtajaa selvitin, millaisia järjestelmäuudistuksia organisaatioon on tulossa, mitä työntekijöiden muutoksen johtamisen eteen on tehty sekä miten työntekijät ovat hänestä ottaneet muutoksen vastaan. Työntekijöiden ja tiiminvetäjien haastatteluista selvisi, miten tehdyt toimet ovat heidän mielestään toimineet, miten työntekijöiden tunnetila ja tyytyväisyys eri toimiin on muuttunut projektin myötä, mitä heidän mielestään olisi pitänyt tehdä toisin ja mihin haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä. Näiden vastausten perusteella kohdeorganisaatio pystyy suorittamaan molemmat järjestelmäuudistukset loppuun osaten huomioida tutkimuksesta nousevat puutteet.

Vertailemalla kirjallisuudesta ja tutkimuksesta nousseita työntekijöiden muutoksen johtamisen keinoja, voidaan päätellä mitkä ovat toimivia keinoja johtaa työntekijöiden muutosta tehokkaasti ja onnistuneesti. Tavoitteenani on selvittää, miten muutosta voidaan helpottaa työntekijöiden näkökulmasta, jolloin muutosvastarintaa ja epävarmuutta nousee mahdollisimman vähän. Tavoitteenani on myös selvittää, pitävätkö kirjallisuudessa esiin tuodut onnistuneeseen muutokseen johtavat keinot paikkansa myös tutkimukseni asetelmassa ja kohdeorganisaatiossa.

2 MUUTOKSEN ERI TYYPIT ORGANISAATIOSSA

Organisaation sisällä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka kaikki vaativat hieman erilaisen johtamistyylin ja lähestymistavan, sillä kaikki organisaatioiden muutokset eivät ole samanlaisia, vaan niitä on eri tyypisiä (Eisenbach ym. 1999). On monta eri tapaa jakaa muutosten tyypit, mutta tähän tutkimukseen olen valinnut lähempään tarkasteluun Burnesin (2014) teorian muutoksen eri tyypeistä. Burnes (2014, 323–326) jakaa muutoksen tyypit kolmeen kategoriaan: asteittainen muutos (*incremental change*), jaksottaisen tasapainon malli (*punctuated equilibrium model*) ja jatkuva muutos (*continuous change*).

On myös muita teorioita siitä, miten muutoksen eri tyypit jaetaan. Esimerkiksi Grundy (1993, 24-26), jota Senior ja Fleming (2006, 45) myöhemmin myötäilevät omassa teoksessaan, jakaa muutoksen tyypit epäyhtenäiseen (*discontinuous*), sulavasti asteittaiseen (*smooth incremental*) ja epätasaisesti asteittaiseen tyyppiin (*bumpy incremental*). Grundyn (1993, 24) kuvaama sulava asteittainen muutos on ennakoitavissa ja kehittyy systemaattisesti. Epätasainen asteittainen muutos pitää sisällään tasaisen ja rauhallisen vaiheen, jonka katkaisee laajempi muutos organisaatioissa. Tämän muutoksen jälkeen organisaatio palaa jälleen tasaiseen vaiheeseen. (Grundy 1993, 24) Epäyhtenäinen muutos on Grundyn (1993, 24-26) mukaan nopea ja merkittävä muutos, jolloin organisaation strategia, rakenne tai kulttuuri muuttuu esimerkiksi uuden tuotteen tai ympäristön seurauksena.

Luecke (2003, 102) jakaa muutoksen kahteen eri tyyppiin: epäyhtenäinen (*discontinuous change*) ja jatkuva asteittainen muutos (*continuous incremental change*). Luecke (2003, 102) kuvaa epäyhtenäistä muutosta yksittäiseksi ja äkkinäiseksi siirtymäksi vanhasta. Tällaisen epäyhtenäisen muutoksen tavoitteena on tehostaa organisaatiota ja ohjata sitä toivottuun suuntaan. Yksittäinen muutoksen hyödyt eivät kuitenkaan kestä kauaa, vaan organisaation on pyrittävä jatkuvasti mukautumaan ympäristöönsä olemalla alati valmiina tekemään muutoksia. Siksi organisaation on pyrittävä jatkuvaan asteittaiseen muutokseen, jossa muutos on jatkuvaa ja tapahtuu pienin askelin. (Luecke 2003, 103)

Tutkijat kuvaavat muutoksen eri tyypit melko samoin, ja paikoin tutkijat puhuvat samasta asiasta, mutta käyttävät eri nimitystä tai eri termejä sitä kuvaillessaan. Teorioiden välillä on kuitenkin pieniä eroavaisuuksia. Tähän tutkimukseen on valittu lähempään tarkasteluun Burnesin (2014) teoria muutoksen eri tyypeistä, sillä se kattaa muutoksen eri tyypit parhaiten ottaen laajimmin huomioon muutoksen eri variaatiot. Burnes (2014, 323-326) käsittelee ja kuvailee teoriassaan pienemmät asteittaiset muutokset, suuremmat yhtäkkiset muutokset, sekä organisaatiota perustavanlaatuisesti muuttavat muutokset, joita muut teoriat eivät kuvaa yhtä laajasti.

2.1 Asteittainen muutos

Organisaatiossa on aina jatkuvaa muutosta, joka muuttaa organisaatiota hitaasti ajan saatossa (Burnes 2014, 323). Asteittainen muutos tapahtuu siis pitkällä aikavälillä (Eisenbach ym. 1999). Muutokset ovat usein pieniä, ja niissä edetään yksi tavoite ja yksi ongelma kerrallaan. Asteittainen muutos ei siis muuta organisaatiota perustavanlaatuisesti. (Burnes 2014, 323)

Muutosta toteutetaan yksiköittäin eikä koko organisaation tasolla johtajien vastatessa sisäiseen ja ulkoiseen paineeseen. Muutosta toteutetaan siten, että pyritään jatkuvasti parempaan suoritukseen ja nostamaan organisaation tasoa operationaalisesti. (Burnes 2014, 323-324)

Nykyajan organisaatiossa ei kuitenkaan riitä, että organisaatio hitaasti kehittyy ja parantaa omaa suoritustaan. Näiden pitkien ja tasapainoisten vaiheiden välille tarvitaan välillä perustavanlaatuinen muutos, joka ohjaa organisaation oikeaan suuntaan. (Burnes 2014, 324) Tätä hetkittäistä ja perustavanlaatuista muutosta tasapainoisen ajan keskellä kutsutaan jaksottaisen tasapainon malliksi.

2.2 Jaksottaisen tasapainon malli

Jaksottaisen tasapainon malli (*punctuated equilibrium model of organizational transformation*) on teoria, joka määrittelee ja tutkii perustavanlaatuista muutosta organisaatioissa (Romanelli & Tushman 1994). Jaksottaisen tasapainon mallissa suurempi perustavanlaatuinen muutos rikkoo pitkän tasapainoisen ajanjakson. Muutoksen jälkeen tulee taas tasapainoinen vaihe. (Brown & Eisenhardt 1997; Eisenbach ym. 1999; Sabatier 2007, 161-162; Jones & Baumgartner 2012; Burnes 2014, 324). Tarve perustavanlaatuiselle muutokselle nousee usein sisäisen tai ulkoisen ympäristön muutoksesta esimerkiksi uuden teknologian myötä (Burnes 2014, 325).

Jaksottaisen tasapainon malli voidaan siis jakaa kahteen eri vaiheeseen, jotka vuorottelevat. Vaiheiden pituus vaihtelee, eikä sitä voida ennalta arvioida. Tasapainoinen vaihe (*equilibrium period*) on hidasta asteittaista muutosta ilman merkittäviä vaihteluita. (Romanelli & Tushman 1994) Kun tarve ja paine muutokselle kasvaa liian suureksi, tulee suuri ja merkittävä muutos, joka katkaisee stabiilin vaiheen tasaisuuden (Jones & Baumgartner 2012). Tämä vaihe on vallankumouksellinen vaihe (*revolutionary period*). Vallankumoukselliset vaiheet muuttavat aiempaa ja luovat pohjan uudelle tasapainoiselle vaiheelle. (Romanelli & Tushman 1994)

Romanelli ja Tushman (1994) huomasivat tutkimuksessaan, että asteittaisen tai jatkuvan muutoksen avulla oli hyvin epätodennäköistä saavuttaa perustavanlaatuista muutosta

organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa tuki ajatusta jaksottaisen tasapainon mallin perustavanlaatuisesta vaikutuksesta organisaatioiden kehitykseen ja muutokseen.

Jaksottaisen tasapainon mallin teoria pyrkii ymmärtämään muutoksen johtamista ja korostaa ylimmän johdon roolia. Prosessin taitava ja onnistunut johtaminen on kriittistä projektin onnistumisen kannalta. (Lant & Mezias 1992) Jaksottaisen tasapainon malli ei kuitenkaan kata kaikkia tarpeita, joita nykyajan organisaatiolla on muutokselle. Etenkin nopean tuotekehityksen organisaatioille on tärkeää pystyä omaksumaan jatkuvasti nopeita muutoksia selvitäkseen, minkä vuoksi tarvitaan myös jatkuvan muutoksen teoriaa. (Brown & Eisenhardt 1997)

2.3 Jatkuva muutos

Jatkuvan muutoksen mallin (*continuous transformation model of change*) mukaan organisaatio muuttuu jatkuvasti. Organisaatiolla ei siis juuri ole pysyvyyttä tai stabiiliutta, vaan muutos on jatkuvasti läsnä. Jatkuvassa muutoksessa olevien organisaatioiden on kehitettävä taitoaan muuttua perustavanlaatuisesti ja jatkuvasti selviytyäkseen. (Burnes 2014, 323-326)

Jatkuva muutos pitää sisällään koko organisaation tasolla tapahtuvat strategiset muutokset. Jatkuvan muutoksen myötä yritys pyrkii jatkuvasti vastaamaan sisäisen ja ulkoisen ympäristön luomiin paineisiin. (By 2005) Etenkin organisaatiot, joiden menestys riippuu nopeasta tuotekehityksestä ja innovaatioista, eivät selviä ajoittaisella perustavanlaatuisella muutoksella, vaan niiden tulee pystyä muuttumaan nopeasti ja jatkuvasti (Brown & Eisenhardt 1997).

Lawrence ym. (2006) ovat kehittäneet teorian jatkuvan muutoksen neljästä eri vaiheesta. Heidän mukaansa nämä neljä eri vaihetta ovat vaikutus, auktoriteetti, teknologia ja kulttuuri.

- Vaikutusvaiheessa pyritään myymään ideoita ja etsimään omille ajatuksilleen oikeanlainen yleisö. Tämä vaatii suostuttelutaitojen käyttämistä, jotta vaikutusvaltaiset henkilöt saadaan ajamaan ideoita eteenpäin. (Lawrence ym. 2006)
- Auktoriteettivaihe vaatii enemmän kuin pelkkä aiemman vaiheen suostuttelu. Tässä vaiheessa pyritään muokkaamaan ihmisten käytöstä kertomalla mitä heidän tulee tehdä. Se vaatii henkilön, jolla on valtaa ja auktoriteettia antaa ihmisille ohjeistuksia ja jota ihmiset kuuntelevat. (Lawrence ym. 2006)
- Teknologiaivaiheessa muutokseen liitetään teknologiaa. Jotta muutos saadaan vakiinnutettua, organisaatioiden tulee suunnitella järjestelmä, jonka avulla muutos voidaan liittää organisaation rakenteisiin. (Lawrence ym. 2006)
- Kulttuurivaihe on Lawrence ym. (2006) mukaan kaikkein tärkein, mutta useimmiten kaikkein laiminlyödyin. Tässä vaiheessa varmistetaan, että

muutosprosessi jättää jäljet, jotka ylittävät sen alkuperäiset tavoitteet. Tämän onnistumiseksi organisaation on luotava kulttuuri, joka tukee yhteisöä kehittämään uutta innovaatiota yhä pidemmälle. Tällöin muutos ei pysähdy, vaan organisaation kulttuuri tukee jatkuvaa muutosta. (Lawrence ym. 2006)

Lawrencen ym. (2006) kuvaama malli neljästä jatkuvan muutoksen vaiheesta tarjoaa teorian siitä, miten voidaan ylläpitää muutoksen jatkuvuutta organisaatiossa. Tämän tyyppinen tyyli ylläpitää muutosta vaatii kuitenkin taustalle myös taidokasta johtamista, ja siksi johtamisen eri tyyliä käsitellään seuraavassa luvussa.

3 JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Johtamisen eri teorioita ja tyylejä on lukuisia, mutta erityisesti kaksi johtajuuden eri tyyppiä on ollut pinnalla jo 1980-luvulta lähtien (Moss 2019, 47). Siksi tässä kappaleessa käydään läpi nämä kaksi eri organisaation johtajuuden tyyppiä, joita ovat transformationaalinen johtajuus (*transformational management*) ja transaktionaalinen johtajuus (*transactional leadership*). Transaktionaalinen johtajuus pyrkii ylläpitämään nykytilannetta, kun taas transformationaalinen johtajuus pyrkii kyseenalaistamaan ja kumoamaan nykytilaa korostaen muutosta (Burnes 2014, 510-511).

Tutkimusten mukaan organisaatiot harvoin ovat joko kokonaan transaktionaalisia tai transformationaalisia. Yrityksen kannattaa siis tarkastella kumpi käytäntö sopii mihinkin tilanteeseen, sillä molemmissa on omat hyvät puolensa, joka riippuu käyttötilanteesta. (Bass & Avolio 1994; Eisenbach ym. 1999)

Käyn läpi molemmat johtajuuden tyypit ja käsittelen molempien johtajuuden teorioiden ominaisuuksia. Käsittelen myös molempien johtajuuden tyyppien vaikutuksia työntekijöihin sekä sitä, miten ne toimivat muutoksessa. Molemmissa johtajuuden teorioissa on hyvin erilaiset kulttuurit, minkä vuoksi erittelen myös molempien johtajuustyylien kulttuurillisia eroja.

3.1 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalinen johtaminen perustuu suoraan ja ehdottomaan sopimukselliseen suhteeseen. Työntekijöiden työolot ja -tehtävät määritellään työntekijöiden puolesta. Työntekijä määrittelee itse palkan motivoitukseensa suorittamaan työtehtävät. (Bass & Avolio 1994) Transaktionaalisessa johtamisessa työntekijän ja johtajan välillä ei ole muuta suhdetta, kuin vaihtokauppa palkkion ja tehdyn työn välillä (Burnes 2014, 510).

Transaktionaalinen johtajuus korostaa tavoitteiden selkeyttämistä ja työntekijöiden myönteellisyyspuolesta saavuttamista kannustimilla ja palkkioilla painopisteen ollessa tehtävän suorituksessa (Eisenbach ym. 1999; Burnes 2014, 511). Transaktionaalinen johtaminen on hyvä vaihtoehto muutoksessa, jossa vaiheet ovat selvillä ja nykytilanne pyritään ylläpitämään samankaltaisena, ja jossa tavoitteet ovat selviä ja objektiivisia (Eisenbach ym. 1999).

3.1.1 *Transaktionaalisen johtajuuden organisaatiokulttuuri*

Organisaatio, jossa hyödynnetään vain transaktionaalista kulttuuria, työntekijän ja johtajan välinen suhde perustuu pelkästään sopimukseen. Kaikissa työsuhteissa ovat

täsmällisesti määritelty työskentelyn olosuhteet, kurinpidolliset säännöt ja hyötyraken-
teet. (Bass & Riggio 2006, 103) Työntekijöitä palkitaan tuotteliaisuudesta, mutta vasta-
vuoroisesti palkkiota ei anneta tuotteliaisuuden puutteesta (Bass & Riggio 2006, 3). Toi-
miva ja tehokas transaktionaalinen johtajuus vaatii, että johtaja täyttää oman osuutensa
antamalla työntekijälle hänen ansaitsemansa palkkion (Kuhnert & Lewis 1987).

Transaktionaalisessa kulttuurissa kaikilla yksilöillä on hintansa, jolla heidän motivaat-
ionsa on ostettavissa. Sitoutuminen on usein hyvin lyhytaikaista. Sen pituus riippuu siitä,
millainen kyky organisaatiolla on palkita työntekijänsä hyvästä ja onnistuneesta suorituk-
sesta. Sisäisesti organisaatio on markkinapaikka, jossa jokaisen yksilön arvo on riippu-
vainen hänen tehokkuudestaan ja saavutuksistaan. Työntekijät toimivat usein ilman kol-
legoita ja oman edun tavoittelua korostetaan transaktionaalisen johtajuuden teoriassa. Yh-
teistyö muiden kanssa riippuu enemmän neuvotteluista kuin ongelmanratkaisusta tai yh-
teisestä tehtävästä. (Bass & Avolio 1994)

Transaktionaalista johtamista on kritisoitu muun muassa vähäisemmästä työtyytyväi-
syydestä ja työntekijöiden stressin lisäämisestä. Transaktionaalinen johtaja saattaa myös
alentaa työntekijöidensä itsetuntoa uhkauksilla ja pakottavilla lupauksilla. (Bass & Rig-
gio 2006, 63-64) Moss (2019, 71-72) on tutkinut transaktionaalisen johtajuuden vaiku-
tuksia alaisiin ja huomasi sillä olevan paljon negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin
sekä yksilön kehitykseen ja luovuuteen. Se myös lisäsi työntekijöiden stressin määrää.
Organisaatio, joka on hyvin transaktionaalinen, luo helposti huonon työilmapiirin epä-
kannustavissa ja stressaavissa työolosuhteissa. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy
vahvasti negatiivisuuteen, joka vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin, ja johtaa lopulta
työntekijöiden negatiiviseen ilmapiiriin. (Moss 2019, 72)

3.1.2 *Transaktionaalisen johtajuuden tyypit*

Transaktionaalista johtajuutta voi toteuttaa eri tavoin, joita ovat riippumaton palkitse-
minen sekä aktiivinen tai passiivinen poikkeuksilla johtaminen (*active/passive management
by exception*).

- **Riippuvainen palkitseminen:** Työntekijän saavutukset huomioidaan, ja hyvästä
suorituksesta palkitaan (Moss 2019, 48). Tällä transaktionaalisella johtamisen
tyylillä on saatu hyviä tuloksia, sillä se motivoi työntekijöitä kehittymään ja suo-
rittamaan paremmin. Odotettu lopputulos kerrotaan, jotta työntekijä tietää mikä
lopputulos on saavutettava saadakseen palkkion. Riippuvainen palkitseminen on
transaktionaalista, kun palkkio on materiaalista, kuten rahaa tai bonus. Riippuvai-
nen palkitseminen voi kuitenkin olla myös transformationaalista, kun palkkio on
psykologista, kuten kehu. (Bass & Riggio 2006, 8)

- **Poikkeuksilla johtaminen:** Tämä transaktionaalisen johtamisen tyyli on luonteeltaan korjaava ja parantava ja voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa poikkeuksilla johtamisessa työntekijöitä tarkkaillaan laitteiden avulla ja pyritään ennakoimaan mahdolliset virheet ja erehdykset jo ennen, kuin ne ehtivät tapahtua. Aktiivinen poikkeuksilla johtaminen voi olla joissain tilanteissa hyvin tarpeellista esimerkiksi työturvallisuuden vuoksi. Passiivisessa muodossa odotetaan, että tapahtuu jokin virhe, jonka jälkeen tehdään korjaavia toimenpiteitä. Tätä transaktionaalisen johtamisen tyyliä hyödynnetään etenkin silloin, kun pitää valvoa useamman työntekijän työskentelyä. Tällöin on helpompi puuttua vain virheisiin, eikä tehdä ennakoivia korjauksia. (Bass & Riggio 2006, 8; Moss 2019, 48)

Tutkijat ovat hyvin eri mieltä transaktionaalisen johtajuuden toimivuudesta organisaatioissa. Moss (2019, 75) argumentoi transaktionaalisen johtajuuden alentavan työntekijöiden suorituskykyä, luovuutta, motivaatiota ja hyvinvointia riippumatta transaktionaalisen johtajuuden tyypistä, jota on käytetty. Bass ja Riggio (2006, 8) toteavat, että eri transaktionaalisen johtajuuden käytännöt voivat sopia eri tilanteisiin, mutta usein transformationaalisen johtamisen käytännöt ovat tehokkaampia ja tuovat enemmän odotettuja lopputuloksia. Burnes (2012, 510-512) huomauttaa kuitenkin, että transaktionaalisella johtajuudella saavutetaan ennalta-arvattavuutta ja järjestystä, ja transaktionaalisen johtajuuden piirteitä tarvitaan myös transformationaalisen johtajuuden organisaatioissa. Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, ettei transaktionaalinen johtajuus sovi muutokseen, vaan transformationaalinen johtajuus on siihen parempi ratkaisu (Eisenbach ym. 1999; Burnes 2014, 511-512).

3.2 Transformationaalinen johtajuus

Transformationalisessa johtamistyyllissä johtaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä seuraamaan visioitaan. Työntekijät luottavat johtajaan, ja johtaja rohkaisee työntekijöitä kyseenalaistamaan omat toimintatapansa. (Eisenbach ym. 1999) Johtajat toimivat roolimalleina, valmentajina ja mentoreina työntekijöilleen (Bass & Riggio 2006, 3). Transformationaalinen johtaminen keskittyy olennaisesti parantamaan työntekijän ja organisaation välistä suhdetta, kuten työtyytyväisyyttä ja -suoritusta. Transformationaalisen johtamisen teorian mukaan karismalla, yksilön kehityksen huomioimisella ja tarjoamalla älyllisiä haasteita organisaatiot, joita kohtaavat vaativat uudistukset ja muutokset, voivat selvitä tulevista haasteista. (Eisenbach ym. 1999)

Transformationaalinen johtaminen vähentää työntekijöiden työuupumusta ja stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myös positiivisesti työntekijöiden työn imuun, lisäten tarmokkuutta, sitoutumista ja omistautumista työhön. (Gromov & Brandt 2011; Perko & Kinnunen 2013) Myös vaikeissa ja stressaavissa

tilanteissa työntekijöiden on helppo luottaa johtajaan, joka suhtautuu tilanteeseen sen vaativalla vakavuudella, mutta pysyy rauhallisena ja joka on päättäväinen mutta ei impulsiivinen ja hallitsee tilanteen (Bass & Riggio 2006, 57).

Transformationalisesta johtajuudesta löytyy useampi eri kuvaus, joten tähän tutkimukseen olen valinnut kaksi eri transformationaalisen johtajuuden määritelmää vertailtavaksi. Transformationaalisen johtajuuden muutoshakuisen luonteen vuoksi tässä kappaleessa on myös käsitelty miten transformationaalinen johtajuus näkyy muutoksessa ja miten sitä voidaan hyödyntää siinä.

3.2.1 Transformationaalisen johtamisen ominaisuudet

Transformationaalista johtamisesta ei ole tarkkaan määritelty, vaan joka tutkijalla on hieman oma käsityksensä siitä. Kuitenkin jokaisessa tutkimuksessa ja teoriassa on sama pohja, josta muut teoriat nousevat. Näin ollen joka tutkijan määritelmät transformationaalisen johtamisen ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia. Tähän tutkimukseen olen ottanut tarkempaan tarkasteluun kaksi toisistaan hieman poikkeavaa transformationaalisen johtamisen kuvausta: Kouzes ja Posner (2012), sekä Bass ja Riggio (2006).

Yksi asia, josta transformationaalisen johtajuuden tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä, on nykytilanteen negatiivinen kyseenalaistus. Osan mielestä transformationaalinen johtaminen ei vaadi kriisiä, nykytilanteen kyseenalaistusta tai tyytymättömyyttä organisaation nykyisiin prosesseihin. Tämän ajatuksen kannattajien mukaan johtajien ei tarvitse luoda tyytymättömyyttä nykytilanteeseen, vaan tarjota houkutteleva visio mahdollisesta positiivisesta tulevaisuudesta. (Eisenbach ym. 1999)

Kouzes ja Posner (2012, 16-25) ovat kehittäneet viisi johtamisen käytäntöä: tien näyttäminen, yhteiseen visioon inspiroiminen, prosessin haastaminen, osallistaminen ja sydämen rohkaiseminen. Kouzesin ja Posnerin mukaan näiden viiden askeleen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä positiivisia muutoksia ilmapiirissä, työntekijöiden omistautumisessa työhön ja organisaatioon sekä työntekijöiden työsuorituksessa (Kouzes & Posner 2012, 25).

- **Tien näyttäminen:** Titteli ei tee johtajaksi, vaan teot. Osatakseen näyttää tietä alaisilleen, on johtajan ensin selvitettävä omat johtamisen periaatteensa. Kun omat arvot ja periaatteet ovat selvillä, johtaja voi jakaa niitä alaisille. Esimerkillä johtaminen on tehokkaampaa kuin käskyillä johtaminen. Jos työntekijät näkevät johtajan toimivan sanojensa mukaan, he todennäköisemmin toimivat samoin. Sanojen ja tekojen on oltava johdonmukaisia. (Kouzes & Posner 2012, 16-17)
- **Yhteiseen visioon inspiroiminen:** Transformationaaliset johtajat kuvittelevat innostavia ja inspiroivia mahdollisuuksia. Alaisten sitoutumista ei voi käskellä, vaan se nousee inspiraatiosta. Siksi siis työntekijät tulee innostaa mukaan ideaan

vetoamalla yhteisiin pyrkimyksiin sekä tavoitteisiin. Johtajan tulee pitää kiinni visiostaan, ja kertoa miksi visio on myös alaisille tärkeä. Johtajalla tulee olla visiosta ja tavoitteista selkeä käsitys, jotta voi tehdä positiivista eroavaisuutta aiempaan. Johtajan innostus visiota kohtaan tarttuu myös muihin. (Kouzes & Posner 2012, 17-19)

- **Prosessin haastaminen:** Kouzes ja Posner (2012, 19) argumentoivat, että haastaminen on välttämätöntä mahtavuudelle. Saavutukset vaativat nykytilanteen kyseenalaistamista ja haastamista. Transformationaaliset johtajat uskaltavat astua tuntemattomaan, eivätkä vain odota tilanteen muuttumista. Hyvä johtajuus vaatii kuitenkin myös taitoa kuunnella organisaatiota, jota kautta luodaan uusia innovatiivisia ideoita. Johtajan ei tarvitse osata itse olla innovatiivinen, vaan riittää että hän etsii mahdollisuuksia kuuntelemalla työntekijöitä ja tarttuu tarvittaessa näiden aloitteisiin. Tämän toimimiseksi johtajan on pidettävä huoli siitä, että organisaation ilmapiiri kannustaa ideoiden esiintuomiseen ja innovaatioita sekä nykytilaa haastavia ajatuksia tuetaan. Riskien ottaminen ei ole aina helppoa eivätkä kaikki aloitteet toimi, mutta hyvä johtaja oppii virheistään. (Kouzes & Posner 2012, 19-21)
- **Osallistaminen:** Suuret saavutukset vaativat tiimityöskentelyä, vahvoja siteitä, uskoa, taitoa ja luottamusta. Hyvät johtajat vaalivat yhteistyötä rakentamalla luottamusta ja pitämällä huolta suhteista. Johtajan tulee innostaa mukaan jokainen, jonka panostusta vaaditaan onnistuneeseen projektiin sekä myös heidät, joihin lopputulos vaikuttaa. Työntekijät eivät pysy kauaa mukana, jos he tuntevat itsensä heikoiksi, riippuvaisiksi tai eristetyiksi. Johtajan antaessa omaa valtaansa pois työntekijät tuntevat itsensä vahvemmiksi ja kykeneväisemmiksi. Heidät on otettava mukaan päätöksentekoon, luotettava heidän kykyihinsä sekä annettava vastuuta ja tunnustusta. (Kouzes & Posner 2012, 21-23)
- **Sydämen rohkaiseminen:** Johtajan tulee tunnistaa alaisten työpanos näyttämällä arvostusta heidän taidoilleen. Työntekijöille tulee antaa positiivista palautetta, rohkaista ja kertoa heidän olevan arvostettuja organisaatiossa. Tämä nostaa yleistä ilmapiiriä ja kehittää sitä positiiviseen suuntaan, joka taas johtaa yhteisöllisempään työympäristöön. Yhteisten voittojen juhlistaminen luo yhteisöllisyyden tunnetta. (Kouzes & Posner 2012, 23-24)

Bass ja Riggio (2006, 6-7) kuvaavat transformationaalisen johtajuuden peruspilareiksi idealisoivan vaikuttamisen, inspiroivan motivaation, älyllisen stimuloinnin ja yksilön huomioimisen. Bassin ja Riggion (2006, 3) mukaan transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia organisaatiossa nostamalla yksilöiden ja ryhmien työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Transformationaalisen johtajuuden avulla työntekijät voivat ylittää odotetut tulokset.

- **Idealisoiva vaikuttaminen:** Transformationaaliset johtajat toimivat siten, että heitä on helppo seurata ja toimia samoin. Tällaiset johtajat ovat arvostettuja ja luotettuja, ja heidän päättäväisyytensä, merkittävien taitojensa ja sinnikkyytensä ansiosta heitä ihaillaan, ja heidän esimerkkiensä tavoin pyritään toimimaan. Transformationaaliset johtajat korostavat yhteisen näkemyksen tärkeyttä. (Bass & Riggio 2006, 6)
- **Inspiroiva motivaatio:** Transformationaaliset johtajat inspiroivat ja motivoivat ympärillä olevia ihmisiä tarjoamalla tarkoitusta ja haastetta kannattajiensa työhön. Johtajat nostavat ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä sekä herättävät innokkuutta ja optimismia. Johtaja luo yhteisen, houkuttelevan vision tulevaisuudesta ja koko yhteisö pyrkii sitä kohti. (Bass & Riggio 2006, 6)
- **Älyllinen stimulointi:** Seuraajia kannustetaan olemaan innovatiivisia ja luovia, kyseenalaistamaan olettamuksia ja lähestymään vanhoja tilanteita uusin tavoin. Yhteisö ei kritisoi yksilön virheitä, eikä johtajan ajatuksista poikkeavia ideoita kritisoida, vaan asioita kannustetaan tarkastelemaan monista eri näkökulmista. (Bass & Riggio 2006, 7)
- **Yksilön huomioiminen:** Transformationaalinen johtaja kiinnittää huomiota jokaisen yksilön tarpeisiin saavuttaa asioita, ja toimii heille mentorina. Johtaja tarjoaa alaisilleen paljon tilaisuuksia kehittää itseään, ja ympäristö tukee omatoimista oppimista. Hyvä johtaja huomioi myös sen, että yksilöillä on erilaiset tarpeet ja toiveet, ja siten myös jokaisen erilaisuutta tuetaan eri tavoin. Yksilöt nähdään laajemmin kuin vain työntekijöinä ja johtaja panostaa keskusteluihin yksilöiden kanssa sekä huomioi heidän huolensa ja ajatuksensa. Johtajan jakaessa työtehtäviä hän tiedostaa, kuka saattaa tarvita apua tehtävän parissa ja osaa seurata, miten työtehtävä lähtee sujumaan. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijä ei kuitenkaan huomaa, että hänen työtään seurataan ja tarkastellaan. Johtaja käyttää aikaa opettaen ja valmentaan työntekijöitään. (Bass & Riggio 2006, 7)

Kouzesin ja Posnerin (2012) ja Bassin ja Riggion (2006) teorit transformationaalista johtajuudesta sisältävät paljon yhtäläisyyksiä. Molemmissa korostetaan johtajan roolia inspiraation ja motivoinnin lähteenä ja pyritään saavuttamaan sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Työntekijät pyritään saamaan toimimaan organisaation hyväksi ja kehittämään yhteisöllisyyttä. Molemmissa pyritään myös saamaan työntekijät seuraamaan johtajaa ja toimimaan samoin. Johtaja nostetaan roolimalliksi muille. Työntekijöitä arvostetaan yksilöinä ja heitä rohkaistaan kertomaan mielipiteensä ja tuomaan ajatuksensa julki ilman vaaraa siitä, että heitä kritisoidaisiin yhteisössä. Molemmat teorit kannustavat ajattelemaan luovasti ja keksimään uusia ratkaisuja vanhoihin tilanteisiin.

Teorioiden välillä on kuitenkin myös eroja. Kuten aiemmin mainitsin, tutkijat eivät ole samaa mieltä siitä, tulisiko transformationaalisten johtajien kyseenalaistaa nykytilanne luomalla siihen negatiivisen sävyn. Osan mielestä nykytilanteen kyseenalaistaminen ei

vaadi kriisiä tai tyytymättömyyttä nykyisiin prosesseihin (Eisenbach ym. 1999). Kouzesin ja Posnerin (2012) sekä Bassin ja Riggion (2006) transformationaalisen johtamisen peruspilareiden välillä näkyy ero juuri tässä. Kouzes ja Posner (2012) kannustavat enemmän nykyisten prosessien kyseenalaistamiseen negatiiviseen sävyyn. Bass ja Riggio (2006) sen sijaan kehottavat mieluummin kannustamaan yksilöitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Kouzes ja Posner (2012) kannustavat vahvemmin tekemään eroavaisuutta vanhaan etsimällä syitä siihen, miksi uusi tulevaisuudenkuva on parempi verrattuna nykyiseen.

3.2.2 *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa*

Oreg ja Berson (2011) sekä Abbasi (2017) huomasivat tutkimuksissaan, että transformationaalisella johtajuudella voi olla merkittävä rooli muutoksessa, sillä se voi saada työntekijät hyväksymään muutoksen helpommin. Eisenbach ym. (1999) argumentoivat, että transformationaalinen johtajuus toimii muita johtajuustyyliä paremmin sellaisiin muutoksiin, jotka eivät ole rutiininomaisia.

Transformationaalinen johtajuus on hyödynnettävissä myös muissa kuin epäruutiinimaisissa organisaatiomuutoksissa, ja se ennaltaehkäisee osaltaan muutosvastarintaa. Transformationaalisen johtamisen avulla työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen ja muutokseen, mikä on oleellista muutoksen onnistumisen kannalta (Ulrich 2007; Gromov & Brandt 2011).

Yhdistämällä transformationaalisen johtajuuden periaatteita perinteisiin muutoksen johtamisen teorioihin, joita käsitellään seuraavassa luvussa, onnistuvat muutokset paremmin ja niitä voidaan oppia ymmärtämään paremmin (Gromov & Brandt 2011). Carter ym. (2013) argumentoivat, että transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation kulttuuriin, muuttaen sitä myönteisemmäksi muutosta kohtaan. Tällaisessa kulttuurissa työntekijät pystyvät ottamaan vastaan muutoksia ja kehittävät laajemman perspektiivin työstään ja roolistaan työyhteisössä. Tämä rohkaisee heitä tekemään ennalta-arvaamattomia työtehtäviä, kuten tukemaan muita työntekijöitä muutoksissa. (Carter ym. 2013)

Transformationaaliset johtajat ovat osana muutoksenluomisprosessia visioimalla kaikille hyvät tulevaisuudennäkymät. Tällöin he voivat onnistuneesti muuttaa organisaationsa nykytilannetta näyttämällä esimerkillään sopivat toimintatavat sopivassa muutosprosessin kohdassa. Kun johtaja huomaa, etteivät nykyiset toimintatavat enää toimi, hän innostaa työntekijät uudesta visiosta ja paremmista toimintatavoista inspiroimalla ja sitouttamalla heidät muutosprosessiin. (Eisenbach ym. 1999) Transformationaalinen johtajuus näkeekin muutoksen mahdollisuutena, ei uhkana (Oreg & Berson 2011).

Carterin ym. (2013) tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtajuudella on positiivisia vaikutuksia jatkuvaan asteittaiseen muutokseen (*continuous incremental change*) organisaatioissa. He huomasivat positiivisen vaikutuksen työtulokseen etenkin silloin, kun johtajalla ja työntekijällä oli hyvä keskinäinen suhde, ja tämä keskinäinen suhde parani, mitä tiheämmin tiimi koki muutoksia. (Carter ym. 2013) Kuten aiemmassa luvussa 2.3 näimme, Lawrence ym. (2003) loivat jatkuvalla muutokselle neljän vaiheen mallin, jossa oli hyvin paljon transformationaalisen johtajuuden piirteitä.

Eisenbach ym. (1999) argumentoivat, ettei transformationaalinen johtajuus välttämättä toimi organisaatiossa, jossa ei ole jatkuvaa muutosta, vaan joka on luonteeltaan hyvin tasainen ja stabiili. Etenkin transformationaalisen johtajuuden teorian perusidea yhteisen tulevaisuuden visioinnista on heidän mielestään ongelmallinen. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat siis paljon siihen, onko transformationaalisesta johtajuudesta hyötyä organisaatiolle. (Eisenbach ym. 1999)

Tutkimukset osoittavat selvästi, että transformationaalista johtajuutta voidaan hyödyntää muutoksissa, ja että sillä on ollut myönteisiä vaikutuksia muutoksen vastaanottamiseen ja hyväksyntään (Eisenbach ym. 1999; Gromov & Brandt 2011; Oreg & Berson 2011; Carter ym. 2013; Abbasi 2017). Transformationaalinen johtajuus ei kuitenkaan välttämättä toimi joka organisaatiossa, esimerkiksi jos muutoksia ei ole paljoa ja organisaatio on luonteeltaan hyvin stabiili (Eisenbach ym. 1999). Epärutiininomaisissa ja jatkuvissa muutoksissa transformationaalisella johtajuudella on kuitenkin huomattu positiivisia tuloksia (Eisenbach ym. 1999; Carter ym. 2013).

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa organisaatio uudistaa strategiaansa, rakennettaan ja kapasiteettiaan voidakseen palvella yhä paremmin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Muutos on jatkuvasti läsnä organisaatiossa sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Muutoksen tarve saattaa nousta yllättäen, eikä sitä voi aina ennakoida. Muutosten tekeminen on organisaation selviytymiselle kriittistä, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. (By 2005) Yritysten muutoksen johtamisen keinot voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: suunniteltuun muutokseen (*planned change*) ja itseohjautuvaan muutokseen (*emergent change*). Nämä eri muutoksen johtamisen tyypit eroavat toisistaan melko paljon, ja molemmilla on omat projektinsa ja tilanteensa, joihin ne sopivat erityisen hyvin. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009)

McKinsey & Company (2008) on tutkinut, että kaksi kolmasosaa muutoksen johtamisen projekteista epäonnistuu. Tästä voidaan päätellä, että muutoksen johtaminen on usein hyvin haastavaa. Tutkimus näyttää, että organisaatioiden pitäisi panostaa koko yrityksen mielenkiinnon saamiseen muutokseen jo projektin alkuvaiheessa ja yksi keino sen saavuttamiseksi on muutokseen erittäin näkyvästi osallistuva toimitusjohtaja. Organisaation tulee myös valita oikea taktiikka muutoksen tyyppiin siten, että työntekijät vastaavat parhaiten. Muutoksen suunnitteluvaiheessa on asetettava selkeät ja korkeat tavoitteet. (McKinsey & Company 2008)

Burnesin (2014, 327-328) mukaan organisaatioiden tulisi vastata ennen muutosta kriittisesti viiden eri kohdan kysymyksiin, mikäli he haluavat muutoksen onnistuvan. Näiden vastausten perusteella organisaatio voi valita sopivan taktiikan muutoksen läpiviennille:

1. Miksi me haluamme muutosta?
2. Tulisiko meidän keskittyä vaikeuksien tullessa yksilön, ryhmän vai järjestelmän muutokseen?
3. Tuleeko muutos kohtaamaan vastarintaa, ja jos kyllä, kenen toimesta? Miten voimme saada työntekijät sitoutumaan? Olemmeko valmiita muutokseen?
4. Kuka johtaa muutosprosessia? Onko hänellä tarvittavat taidot?
5. Kuinka toistuvia ja laajoja vaadittujen muutosten tulee olla, jotta selviämme?

McKinsey & Companyn (2008) ja Burnesin (2014) teoriat muutoksen onnistumiselle sisältävät samoja asioita: molemmat toteavat, että organisaation tulee valita halutulle muutokselle oikea taktiikka ja tiedostavat, että muutosta varten työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on kriittistä. Molemmat myös painottavat, että organisaation tulee ymmärtää, miksi muutos halutaan tehdä ja pohtia muutoksen tavoitteita. McKinseyn & Companyn (2008) tutkimus tuntuu kuitenkin olevan pätevämpi suuremmille projekteille, sillä toimitusjohtaja ei voi olla jokaisessa pienemmässä projektissa näkyvässä roolissa, etenkin suuremmassa organisaatiossa, jossa muutosprojekteja voi olla käynnissä jatkuvasti useampia. McKinsey & Company (2008) kirjoittaa tutkimuksessaan myös, että koko

organisaation on oltava mukana ja sitoutunut muutokseen, mutta koko organisaation tuki on tarpeen vain laajoissa ja koko organisaatiota koskevissa muutoksissa.

Burnes (2014, 327-328) antaa laajemman työkalun, jonka kanssa voidaan määritellä muutoksen tarpeellisuuden lisäksi myös sitä, miten reagoidaan takaiskuihin tai vaikeuksiin. Onko projektin onnistumisen kannalta tärkeintä keskittyä yksilöihin, ryhmään vai järjestelmään? Burnesin (2014) malli myös kyseenalaistaa muutoksesta vastuussa olevan johtajan osaamisen ja vaaditut taidot muutokselle. Kysymysten avulla organisaatio pohtii myös tulevaa, kuten kuinka toistuvasti muutoksia tulee tehdä, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. McKinsey & Company (2008) antavat vastauksen siihen, miten muutos saadaan onnistumaan, kun taas Burnesin (2014) teoria ohjaa pohtimaan onnistunutta muutosta mutta ei anna vastauksia siihen, miten se onnistuu.

4.1 Projektin eri vaiheet

Tarkoituksenmukainen muutos voi olla suunniteltu tai itseohjautuva projekti. Myös jaksottaisen tasapainon mallissa tasaisen ja rauhallisen vaiheen rikkova perustavanlaatuinen muutos sekä jatkuvassa muutoksessa tapahtuvat muutokset ovat projekteja. Siksi tässä luvussa käsitellään projektien vaihteita, sillä projektin jakaminen sopiviin vaiheisiin helpottaa työn jaksottamista, ennakoimista ja hallittavuutta. Projektista tulee todennäköisemmin onnistunut, jos sen eri vaiheet on osattu jakaa luotettaviin ja systemaattisiin lähestymistapoihin, joilla jokainen vaihe saadaan suoritettua onnistuneesti. (Chaffey & Wood 2005, 355)

Järjestelmäprojektin vaiheet ovat samat kuin yleisesti projekteissa, mutta pitävät sisälleen hieman eri asioita, ja painotus on hieman erilainen kuin muun tyyppisissä projekteissa. Esimerkiksi Lim ja Mohamed (1999) jakavat tutkimuksessaan projektin vaiheet konseptointiin, suunnitteluun, muotoiluun, suunnitelman kypsyttelyyn, rakentamiseen ja toimintaan ottamiseen. Tämä jako projektivaiheiden kesken ei sovi tietojärjestelmäprojektiin, jossa tulee antaa erityistä huomiota järjestelmän testaukseen ja ylläpitoon. Beynon-Davies (2002, 315-316) jakaa järjestelmäprojektin vaiheet konseptointi-, analyysi-, suunnittelu-, rakennus-, käyttöönotto- ja ylläpitovaiheisiin, ja vaikka se onkin lähellä valitsemaani Chaffeyn ja Woodin (2005) mallia, Beynon-Davies (2002) ei painota alkuvaiheiden, eli konseptoinnin ja analyysin, tärkeyttä projektin onnistumisen kannalta. Siksi olen valinnut lähempään tarkasteluun Chaffeyn ja Woodin (2005, 368-371) järjestelmäprojektin eri vaiheiden mallin, jossa painotetaan läpi projektin tarkkaa suunnittelua, ja työntekijöiden ottamista mukaan järjestelmän suunnitteluun.

Järjestelmäprojekti voidaan jakaa kuuteen eri osaan Chaffeyn ja Woodin (2005, 355) mallin mukaan: käynnistys-, analyysi-, suunnittelu-, kehitys-, käyttöönotto- ja ylläpito-vaihe. Käynnistysvaiheessa määritellään järjestelmän soveltuvuus siihen tarpeeseen, joka

organisaatiolla on. Kun määritellään tarkkaan sekä omat tarpeet että järjestelmän kriteerit, on helpompaa lähteä selvittämään, millainen tulevan järjestelmän tulee olla ja millaisia ongelmia sen odotetaan ratkaisevan. Yleinen ongelma käynnistysvaiheessa on, ettei sille anneta tarpeeksi aikaa, vaan kiirehditään eikä panosteta tarpeeksi sopivan ratkaisun etsintään. (Chaffey & Wood 2005, 367-368)

Järjestelmän analyysivaiheessa määritellään organisaation ja käyttäjien vaatimukset järjestelmälle. Tämä voidaan saavuttaa eri keinoin, kuten haastattelemalla, havainnoimalla, mallintamalla, kyselyillä ja kohderyhmillä. Näin pidetään huoli, että järjestelmä palvelee käyttäjiään ja organisaatiota halutulla tavalla. Osallistamalla käyttäjiä mukaan suunnitteluun saadaan määriteltyä realistiset arviot tulevista vaiheista. (Chaffey & Wood 2005, 368-370)

Suunnitteluvaiheessa määritellään, miten järjestelmä toimii. Tässä vaiheessa määritellään siis järjestelmän, laitteiston ja tiedon arkkitehtuuri eli järjestelmän kokonaisvaltainen rakenne. Kun rakenne on määritelty, voidaan järjestelmään suunnitella pienempiä kokonaisuuksia, kuten tietoturvallisuus ja käyttöliittymä. Järjestelmäprojektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että järjestelmän kehittäjät pyytävät järjestelmän tulevia käyttäjiä kertomaan lisää tietoja, jos aiemmissa vaiheissa kerätyt tiedot eivät ole riittäviä. Näin järjestelmästä tulee juuri niille käyttäjille sopiva ja tarpeellinen, jotka sitä käyttävät sen valmistuessa. (Chaffey & Wood 2005, 370-371)

Kehitysvaiheessa järjestelmä luodaan fyysisesti ohjelmoimalla, hallitsemalla tietokantoja ja konfiguroimalla. Tässä vaiheessa luodaan myös käyttäjille pääsy järjestelmään ja kirjoitetaan dokumentaatio tuleville käyttäjille ja kehittäjille. Lisäksi tässä vaiheessa suoritetaan järjestelmän testaus, jossa varmistetaan tietokannan, ohjelman ja käyttöliittymän toimivan halutunlaisesti. (Chaffey & Wood 2005, 371)

Käyttöönottovaiheessa uusi järjestelmä otetaan käytäntöön organisaatiossa. Käyttöönottovaihe voidaan hoitaa neljällä eri keinolla: uusi järjestelmä laitetaan suoraan vanhan tilalle, vanhaa ja uutta järjestelmää tuetaan hetken ajan päällekkäin, uusi järjestelmä otetaan paloittain käyttöön tai käyttöönottoa testataan pienemmällä alueella ennen laajempaa käyttöönottoa. Joka keinolla on omat hyötynsä ja haittansa, ja käyttöönoton tyyppi riippuu hyvin paljon organisaatiosta ja tulevasta järjestelmä uudistuksesta sekä myös vanhoista järjestelmistä ja niiden asettamista rajoitteista. Käyttöönottovaiheessa voi mennä hyvin moni asia vikaan, mutta yleisin syy on odottamaton ongelma tai vika, johon ei olla osattu varautua tai jota ei ole testattu kunnolla. (Chaffey & Wood 2005, 372-373)

Ylläpitovaiheessa johdetaan järjestelmää käyttöönoton jälkeen, jolloin korjataan ongelmia ja tarkastellaan takautuvasti järjestelmäprojektin kulkua sekä arvioidaan menestystä ja kirjataan opitut asiat tulevaisuuden projekteja varten. Usein ylläpitovaihe kuitenkin laiminlyödään eikä sen tärkeyttä ymmärretä, ja projekti halutaan nopeasti sivuuttaa uusien projektien tieltä. (Chaffey & Wood 2005, 373)

4.2 Suunniteltu muutos

Suunniteltu muutos (*planned change*) tapahtuu *top-down*-periaatteella, eli organisaation päättäjät suunnittelevat ja toteuttavat muutoksen organisaatiossa. Tämä on muodollisempi tapa johtaa muutosta verrattuna itseohjautuvaan muutokseen, ja se johdetaan pääasiassa johtajien ja konsulttien toimesta. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009)

Burnes (2014, 357-358) antaa suunnitellulle muutokselle vaihtoehdoisen kuvauksen, jossa organisaatio ei varsinaisesti suunnittele muutosta vaan tiedostaa alueen, jossa uskoo muutoksen olevan tarpeen ja aloittaa prosessin, jossa organisaatio määrittelee ja arvioi muutoksen tarpeellisuutta. Jos muutos todetaan tarpeelliseksi, arvioidaan, miten se voidaan suorittaa mahdollisimman hyvin. (Burnes 2014, 357-358) Molempien kuvausten mukaan suunnitellussa muutoksessa korkeammassa asemassa olevat tekevät päätöksen muutoksesta, eli määrittelevät muutoksen ja päättävät sen läpiviennistä.

Ensimmäisen mallin suunnitellulle muutokselle muodosti Kurt Lewin 1940-luvulla toisen maailmansodan ja kuolinvuotensa 1947 välisenä aikana. Lewinin työ julkaistiin 1952 hänen kuolemansa jälkeen. (Elrod II & Tippett 2002) Lewinin muutosmalli toimii nykyäänkin pohjana jokaiselle modernille projektin johtamisen mallille, joita aiemmassa luvussa käsiteltiin (Elrod II & Tippett 2002; Burnes 2004). Lewin huomasi, että muutoksessa ryhmän käytös palautui nopeasti samaksi kuin ennen muutosta, joten pelkästään ryhmän korkeampi suoritustaso ei ollut riittävä tavoite. Lewinin mukaan yhden tavoitesta tulisi olla muutoksen pysyvyys. (Burnes 1996)

Lewinin muutosmalli muodostuu kolmesta osiosta: sulata, muuta ja jäädytä (Elrod II & Tippett 2002). Lewin huomioi, että ennen kuin uusi käytösmalli voidaan ottaa käyttöön, tulee vanha käytösmalli hylätä (Burnes 1996). Nykyinen, stabiili tila *sulatetaan*, jotta voidaan tehdä tarvittu ja haluttu *muutos*. Sulatettu, epästabiili organisaatio siis muovataan haluttuun muotoon ja *jäädytetään*. Malli tarjoaa yksinkertaisen viitekehyksen organisaation muutoksen ymmärtämiseksi. (Burnes 1996; 2004)

Lewinin muutosmallia on kritisoitu useasta eri syystä. Teoria muun muassa olettaa organisaatioiden toimivan muuttumattomassa ympäristössä ja organisaatiot voivat muuttua ympäristöllisistä tekijöistä huolimatta yhdestä stabiilista tilasta toiseen. Lewinin muutosmalli antaa myös olettaa, että organisaatioille on aina selkeää mikä tarvittu muutos on. (Livne-Tarandach & Bartunek 2009) Lewinin muutosmalli antaa myös ymmärtää, että kun muutos on laitettu alulle, se voidaan pysäyttää missä pisteessä vain, kun haluttu muutos on tehty (Green 2007, 22-23). Kritiikin myötä Lewinin muutosmallista on tehty uusia, ehostettuja versioita useammalla vaiheella, mutta ne kaikki noudattavat Lewin muutosmallin pohjaa (Burnes 1996).

Bullock ja Batten (1985) kehittivät Lewinin työn jälkeen uuden mallin kuvaamaan suunnitellun muutoksen eri vaiheita organisaatiossa. Tutkimuksessa arvioitiin yli 30 aiemmin luotua teoriaa ja mallia, ja niiden perusteella luotiin neljän vaiheen suunnitellun

muutoksen malli. Ensimmäinen vaihe on tutkiminen, toinen suunnittelu, kolmas toiminta ja neljäs integraatio. Ensimmäisessä vaiheessa painotetaan tiedon etsimistä ja tarkkaavaisuutta. Toisessa vaiheessa tehdään päätös tarvittavista muutoksista ja lähdetään suunnittelemaan tulevaa muutosta. Kolmannessa eli toimintavaiheessa muutos otetaan käyttöön ja sitä arvioidaan. Neljännessä vaiheessa, jonka tärkeyttä Bullock ja Bates (1985) korostavat, pidetään huoli siitä, että muutoksesta tulee pysyvä osa organisaatiota. Lisäksi muutoksen jälkeinen tila stabilisoidaan. (Bullock & Batten 1985)

Bullockin ja Battenin malli eroaa Lewinin työstä myös siinä, mikä on muutoksen toimitsijan (*change agent*) rooli muutoksessa. Lewinin malli tukee ajatusta, että muutoksen toimitsijan tehtävä on yrittää kehittää yrityksen muutoksen johtajia ja esimiehiä, jotta heistä voi tulla parempia muutoksen johtajia. Bullockin ja Battenin mallissa muutoksen toimitsijalla on aktiivisempi vastuu muutokseen liittyvistä päätöksistä, eikä ohjaava ja kehittävä kuten Lewinin mallissa. (Burnes 2014, 355)

Suunniteltu muutos on toimiva pienempiin muutoksiin eli sellaisiin muutoksiin, jotka eivät vaadi organisaation koko strategisen ja operationaalisen rakenteen uudelleen rakentamista. Suunniteltu muutos sopii erinomaisesti tasaisiin ja suhteellisen ennakoitaviin muutoksiin, mutta suuremmille ja radikaaleille muutoksille itseohjautuva muutos on parempi muutoksen johtamisen tapa, josta lisää seuraavassa luvussa. Suunniteltu muutos on myös sopiva johtamaan sellaisia muutoksia, jotka tapahtuvat yksilön ja ryhmän tasolla ja keskittyvät muuttamaan asenteita, toimintatapoja ja käytöstä. (Senior & Fleming 2006, 52-53; Burnes 2014, 407-409)

4.3 Itseohjautuva muutos

Itseohjautuvan muutoksen (*emergent change*) käsite nousi esiin suunnitellun muutoksen jälkeen 1980-luvulla (Burnes 1996). Itseohjautuvan muutoksen lähtökohtainen oletus on, että muutos ei ole lineaarisesti toteutuva prosessi tai yksittäinen, muusta organisaatiosta irrallaan tapahtuva muutos. Se on jatkuva, kasautuva ja ennalta-arvaamaton prosessi (Burnes 2014, 364-365). Tällainen muutos on niin nopea, ettei organisaation ole mahdollista ehtiä tehokkaasti tunnistamaan, suunnittelemaan tai lisäämään tarvittavia organisaation toimia (By 2005).

Itseohjautuva muutos kannustaa *bottom-up*-tyyliin, eli alhaalta ylöspäin kulkevaan johtamistyyliin. Työntekijät ideoivat muutosehdotuksia organisaatioon ja samalla kannustetaan myös toteuttamaan näitä muutoksia. (Burnes 2014, 374) Tämä vaikuttaa siihen, että organisaatio tarkkailee ympäristöään ja pyrkii mukailemaan sitä pysyäkseen kilpailukykyisenä (Senior & Fleming 2006, 52).

Suuressa yrityksessä ylimmän johdon on mahdotonta huomata, suunnitella ja toteuttaa kaikkia tarvittavia muutoksia, ja vastuu muutoksista onkin alkanut siirtyä alemmas.

Yritys pystyy siten vastaamaan nopeammin muutostarpeisiin, sillä muutoksen tullessa alun perinkin työntekijöiltä eikä yrityksen johdolta, on työntekijöiden helpompi ottaa muutos vastaan ja muutosvastarinta on vähäisempää. Toimiva itseohjautuva muutos vaatii kuitenkin suurta muutosta organisaation ylimmän johdon roolissa, sillä he ovat tottuneet ohjaamaan työntekijöitä. Ohjaamisen sijaan heidän tulee voimaannuttaa työntekijöitään ja pitää huoli siitä, että heillä on tarvittavat taidot, motivaatio ja voima johtaa muutosprosesseja. (Burnes 2014, 374-375)

Itseohjautuva muutos on luonteestaan johtuen melko epävarmaa, mutta se on toimiva muutoksen johtamisen malli liiketalouteen, sillä talous on muuttumassa koko ajan dynaamisemmaksi, eikä kankeampi suunniteltu muutos välttämättä pysty tarjoamaan yhtä riipeitä tuloksia. Itseohjautuva muutos pystyy nopeammin reagoimaan muuttuvaan ympäristöön. (Burnes 1996)

Itseohjautuvan muutoksen teoria korostaa muutoksen kehittyvää ja arvaamatonta luonnetta ja tarjoaa laajempaa ymmärrystä muutoksen ongelmista ja muutoksen johtamisen käytännöistä monimutkaisessa ympäristössä. Onnistunut muutos ei ole riippuvainen yksityiskohtaisista muutoksista ja tarkoista ennusteista, vaan ymmärryksestä muutoksen monimutkaisuuteen. (Burnes 1996) Muuttuvan sisäisen ja ulkoisen ympäristön vuoksi itseohjautuva muutos on erittäin olennainen ja hyvä muutoksen teoria ja sopii joissain muutosprojekteissa huomattavasti paremmin toimintatavaksi kuin suunniteltu muutos (By 2005).

Green (2007, 22-23) kirjoittaakin, että itseohjautuva muutos on tärkeä sellaisissa muutoksissa, joissa tarvitaan koko organisaation tuki ja panostus, jotta muutos onnistuisi, sillä odotettavissa on vaikeuksia, monimutkaisuutta tai merkittäviä muutoksia ympäristössä. Suunnitellut muutokset sopivat tilanteisiin, joissa ympäristö on tasainen eikä muita merkittäviä muutoksia ole tiedossa. (Green 2007, 22-23) Itseohjautuvan muutoksen teorian mukaan muutosta ei voida katsoa perättäisinä, lineaarisina tapahtumasarjoina vaan jatkuvasti muuttuvana prosessina (Burnes 1996).

McKinseyn & Companyn (2008) tutkimus osoitti, että yksi syy muutosten epäonnistumiselle on organisaation vaillinainen kiinnostus ja innostus muutokseen. Organisaatio pitäisi saada mukaan muutokseen ja kiinnostumaan siitä. Muutoksissa, jotka vaativat koko organisaation tukea onnistuakseen, on hyvä käyttää hyväkseen itseohjautuvaa muutosta, joka nimenomaan lähtee liikkeelle työntekijöiden kiinnostuksesta (Green 2007, 22-23).

Itseohjautuva muutos vaatii monimutkaisuutensa vuoksi paljon myös organisaation esimiehiltä ja keskijohdolta, ja siksi heillä on tämän tyyppisissä muutoksissa hyvin merkittävä rooli. Johtajien tulee ymmärtää muutoksen monimutkainen luonne ja sen välttämättömyys. He tuntevat organisaation, sen prioriteetit ja työntekijät ja ovat siksi parhaassa asemassa tuomaan muutoksen organisaatioon. Muutoksen johtajilta vaaditaan erityisesti neljä taitoa: päätöksentekokyky, liittoumien rakentaminen, toiminnan

saavuttaminen ja taito ylläpitää liikevoimaa ja ponnistelua. Näissä neljässä taidossa korostuu johtajan intuitio ja visio ja taito johtaa muutosta niitä kohti sekä saada myös ympärillä olevat ihmiset työskentelemään kohti näitä visioita. (Burnes 2014, 371-372)

Tämänkaltainen johtaminen näkyy transformationaalisen johtamisen yhtenä periaatteena. Siinä alaisia pyritään innostamaan muutokseen ja kohti yhteistä visiota. Transformationaalinen johtajuus ja itseohjautuva muutos tukevat toisiaan monella tasolla, sillä molemmat korostavat muutosten ajamista positiivisella johtajuudella, jossa pyritään saamaan aikaan suuria ja koko organisaatiota koskevia muutoksia (Burnes 2014, 409). Sekä itseohjautuvalla muutoksella että transformationaalisella johtajuudella on positiivisia vaikutuksia organisaation yksilöiden halukkuuteen muutoksille. (Voet 2013). Voet (2013) huomasi tutkimuksessaan myös sen, että kun muutoksessa oli paljon itseohjautuvuuden piirteitä, transformationaalinen johtajuus lisäsi työntekijöiden halukkuutta muutokseen. Jos itseohjautuvan muutoksen piirteitä ei ollut paljoa, ei transformationaalinen johtajuus myöskään lisännyt muutoshalukkuutta. (Voet 2013)

5 TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA

Työntekijät ovat usein yrityksen arvokkain voimavara, joten työntekijöiden onnistuneen johtamisen tulisi olla yksi merkittävimmistä painopisteistä organisaatiossa (Flink 2017; Rashid ym. 2004). Työntekijöiden onnistunut johtaminen on myös yksi muutoksen vaikeimmista osa-alueista (Rashid ym. 2004). Järjestelmämuutokset eivät ole poikkeus, vaan yrityksen sisäisen järjestelmän uudistus aiheuttaa usein työntekijöiden työprosessien muutoksia, olivat ne sitten vähäisiä tai merkittäviä (Chaffey & Wood 2005, 384). Tämä voi aiheuttaa paljon sisäisiä konflikteja ja muutosvastarintaa.

Tästä huolimatta organisaatiot eivät välttämättä osaa keskittyä työntekijöiden johtamiseen muutoksessa, sillä kehittyvästä teknologiasta, tiedon lisääntymisestä ja toimintatapojen parantumisesta huolimatta jopa kaksi kolmannesta muutoksen johtamisen projektista epäonnistuu (McKinsey & Company 2008). Tietojärjestelmien korkea epäonnistumisastetta selittää osaltaan se, että johtajat epäonnistuvat ottamaan huomioon järjestelmän käyttäjät ja heidän mahdollisen muutosvastarintansa (Chaffey & Wood 2005, 384).

Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän työntekijöiltä vaaditaan sopeutumista uusiin työtapoihin. Työntekijät saattavat huolehtia tai pelätä muutoksen hidastavan heidän työtään tai tekevän työtehtävistä vähemmän mielekkäitä sekä sitä, että heidän työnsä automatisoidaan, jolloin heidän työpaikkansa on uhan alla. (Rashid ym. 2004; Chaffey & Wood 2005, 393) Muutoksen johtamisen tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa johdon ottaminen mukaan projektin suunnittelun lisäksi myös itse projektiin, oikean projektijohtajan sekä metodin ja toimintatavan valitseminen projektille, sekä eri sidosryhmien tunnistaminen (McKinsey & Company 2008).

Käyttäjien hyväksynnän saaminen uudelle järjestelmälle on prosessi, joka on järjestelmäratkaisun onnistumiselle kriittinen tekijä (Aiken & Sullivan 2002). Käyttäjien hyväksymisen astetta voidaankin käyttää yhtenä mittarina projektin onnistumiselle. Uuden järjestelmän on määrä tuoda tuottoa pitkällä aikavälillä, ja se riippuu täysin järjestelmän käyttöasteesta. Projektin onnistumisen kannalta käyttäjien hyväksyntä on tärkeää: jos uuteen järjestelmään on laitettu merkittävä määrä resursseja, eivätkä käyttäjät suostu käyttämään uutta järjestelmää sen koko potentiaalilla tai lainkaan, ovat resurssit ja järjestelmä menneet hukkaan. (Ulrich 2007)

Järjestelmän käyttäjät, eli tässä tapauksessa yrityksen työntekijät, tulee myös perehdyttää ja kouluttaa tulevaa järjestelmää varten (Ulrich 2007). Tällä on myös välitön vaikutus muutosvastarinnan syntyyn, sillä käyttäjien on paljon helpompaa hyväksyä järjestelmä, jonka käytön he hallitsevat, kuin täysin vieras järjestelmä. On myös tärkeää selvittää käyttäjille syyt muutokselle ja perustella miksi muutos on tarpeellinen, sekä miten vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työarkeen (Burnes 2014, 464-466).

Työntekijöiden lisäksi myös muutoksen johtajat ja vastuuhenkilöt joutuvat kohtaamaan usein huomattavan määrän vaatimuksia ja painetta omilta johtajiltaan. Muutoksen

johtajan työ vaatii sopeutumista jatkuvasti muuttuvaan rooliin sekä stressinhallintakykyä, stressaantuneiden kollegoiden käsittelyn taitoa, osaamista käyttää vaikuttavia taktiikoita ja neuvottelutaitoja. Muutoksen johtajilta ja vastuuhenkilöiltä vaaditaan myös huomattavaa herkkyyttä ja joustavuutta tapahtumille ja muutoksille. Radikaalit strategiset muutokset ovat myös aiheuttaneet loppuun palamista. Se voidaan kuitenkin välttää suunnittelemalla aloitteet paremmin. (Buschanan 2003)

Työntekijöiden ymmärtäminen on muutoksen kannalta kriittistä. Onnistuneen muutoksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta organisaation on osattava keskittyä tunnistamaan mitä syitä mahdollisen muutosvastarinnan taustalla on. Se vaatii muun muassa työntekijöiden tunteiden ymmärtämistä ja havaitsemista. Organisaation on myös tunnistettava oma kulttuurinsa, millainen se on sekä mihin suuntaan sitä halutaan mahdollisesti kehittää, jotta organisaation kulttuuri tukee uutta muutosta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään juuri näitä aiheita.

5.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla organisaatiossa tarkoitetaan sitä, että työntekijä vastustaa tulevaa muutosta. Se voi ilmetä eri tavoin ja johtua monista eri syistä. (Rashid ym. 2004) Työntekijöiden muutosvastarintaa kuvaillaan usein esteeksi yritykselle muuttaa organisaatiota. Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista, ja se ilmenee eri tavoin riippuen henkilöstä. (Jansen 2000) Pelkkään muutosvastarintaan keskittymisen sijaan tulee yrittää löytää tarkempia syitä muutosvastarinnan takana. Muutosvastarinta voi liittyä työntekijän tuntemuksiin kontrollin puutteesta tai oman työtehokkuuden vähenemisen pelkoon (Iverson 1996; Jansen 2000; Burnes 2014, 312-313). Työntekijöiden muutosvastarinta voi johtua myös työtehtävien olennaisesta muutoksesta, jolloin yksilö alkaa epäillä omia taitojaan ja sitä, riittävätkö ne muutoksen tuomiin haasteisiin. Työntekijä voi olla myös huolissaan muutoksen tuomista sosiaalisista muutoksista, statuksen alenemisesta tai muutoksen tuomasta taloudellisen turvallisuuden horjahduksesta. (Iverson 1996)

Muutosvastarinta ei ole aina huono asia, vaan voi olla hyvin opettavaista esimiehille ja johtajille, jotka ajavat muutosta. Muutosta vastustavilla työntekijöillä voi olla huolia muutoksen toimivuudesta, tai he saattavat olla huolissaan sen mahdollisista haittavaikutuksista organisaation menestykseen. (Piderit 2000) Muutosvastarinnalla voi olla hyvin rakentava rooli muutoksessa, sillä se voi auttaa huomaamaan muutoksesta asioita, joita ei olla osattu suunnitella tarpeeksi hyvin. Se saattaa myös osoittaa, ettei muutos ole tarpeeksi radikaali, tai että se on suorastaan haitallinen. Organisaation johtajat eivät nimittäin ole aina puolueettomia organisaation muutosten suunnittelussa, vaan saattavat keskittyä pelkästään oman asemansa parantamiseen. (Burnes 2014, 312) Muutosvastarintaa ei siis

tulisi leimata suoraan haitalliseksi, vaan kuunnella ensin työntekijöitä ja heidän huoliaan sekä kysymyksiään.

Työntekijät voivat vastustaa muutosta myös omien henkilökohtaisten pelkojen vuoksi. Niitä voivat olla esimerkiksi pelko työtehtävien muuttumisesta, taloudellisen turvan vähentyminen ja psykologiset uhat. Osa työntekijöistä vastustaa luonnostaan enemmän muutosta, ja osa on alusta asti taipuvaisempia hyväksymään muutoksen. (Rashid ym. 2004) Muutosvastarintaa vastaan voi tehdä erilaisia ennakoivia toimia ennen muutoksen toteuttamista. Jotta muutosvastarinta olisi vähäisempää, on myös työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun erittäin tärkeää. Tärkeitä asioita ovat myös eri sosiaalisten ryhmien tunnistaminen ja luottamuksen voittaminen, ihmisten koulutus muutoksia varten sekä ihmisten valmistelu hyväksymään tuleva muutos (McKinsey & Company 2008; Burnes 2014, 312-313).

Muutosvastarinnan syiden etsiminen ja sen huomaaminen vaativat johtajalta tiettyä herkkyyttä havaita työntekijöiden mielialojen muutokset sekä syyt muutosvastarinnan takana. Näiden muuttuneiden tunteiden huomaaminen ja niiden muokkaaminen vaatii johtajalta tunneälyä. Tunneäly yksilön tasolla on sitä, että pystyy tarkkailemaan sekä muiden tunteita että omia tunteitaan, havaitsemaan eroavaisuudet ja käyttämään tätä tietoa voidakseen ohjata omia ajatuksia ja toimia huomioiden mukaan. Yksilö, jolla on tunneälyä, pystyy myös ratkaisemaan tämän tiedon perusteella ongelmia ja säätelemään muiden käytöstä. Organisaation johtajille tunneäly on tärkeä itseohjautuvan muutoksen työkalu. (Huy 1999)

Kun yritykset muuttuvat hierarkialtaan matalammiksi ja niiden kulttuuri iteratiivisemmaksi ja kehitykseltään nopeammaksi, alkavat myös työntekijät odottaa saavansa suuremman osuuden päätöksenteossa. Organisaatioiden sopeutuminen ympäristöön ja kilpailukykyisyys ovatkin yhä enemmän riippuvaisia työntekijöiden tuesta ja aidosta innostuksesta muutoksia kohtaan, eivätkä enää pelkästään muutosvastarinnan ylipääsemisestä. (Piderit 2000) Transformationaalinen johtajuus voi olla osana edesauttamassa muutosvastarinnan vähentämistä. Kun työntekijät saadaan inspiroitua tulevasta muutoksesta, heidän odotuksensa muuttuvat ja he alkavat hitaasti valmistautua tulevaan muutokseen. Kun työntekijöitä innostetaan ja kannustetaan, he alkavat työskennellä kohti yhteistä visiota. (Bass & Riggio 2006, 6)

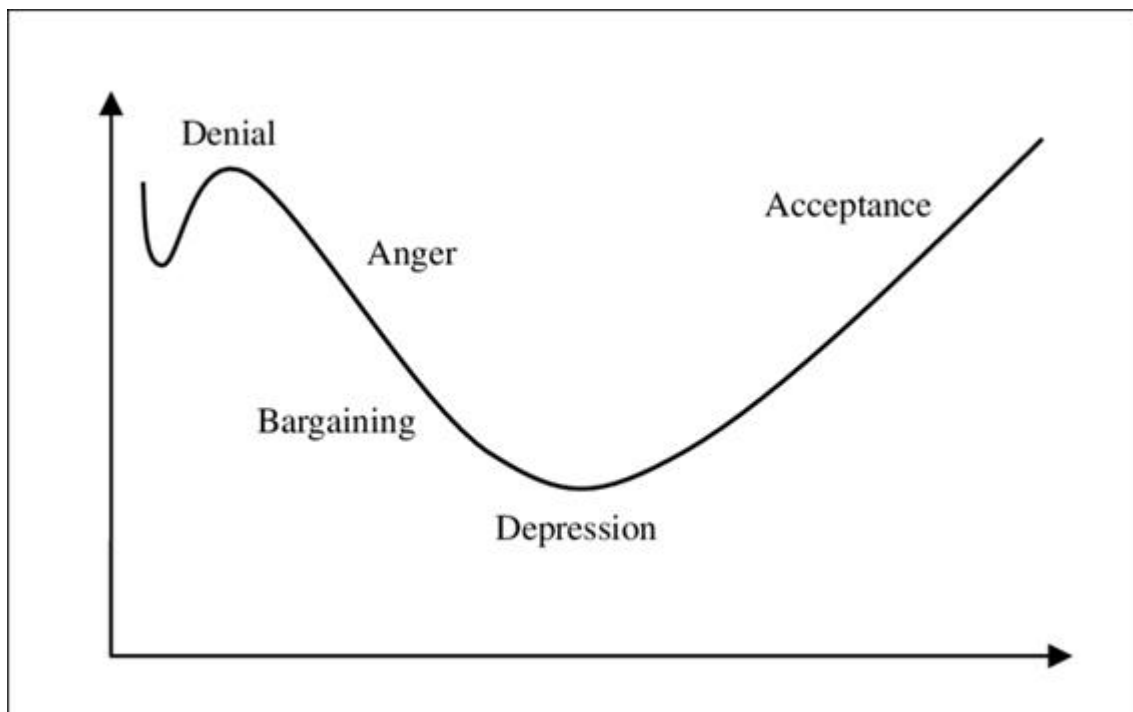
5.2 Yksilön tunteet muutoksessa

Muutoksessa johtajan on oleellista ymmärtää ja hyväksyä työntekijöiden käyvän läpi eri tunteita, jotka johtuvat muutoksesta, ja joita ei voida välttää. Kun johtaja ymmärtää mitä työntekijät käyvät läpi, hän voi auttaa heitä muutoksen aikana ja pitää huolen siitä, että halutut tavoitteet onnistutaan saavuttamaan. On myös oleellista muistaa, että myös

johtajat käyvät muutoksen aikana läpi samanlaisia tunteita kuin työntekijät. Heidänkin käytöksessään voi siis havaita tiettyjä muutoksia organisaation muutoksen edetessä. (Cameron & Green 2015, 12-13)

Koska muutoksen luonne ei ole suoraviivainen, työntekijät kokevat usein epävarmuuden tunteita (Jimmieson ym. 2004). Moni tutkija on lähtenyt selvittämään työntekijöiden tunteita muutoksen takana hieman tarkemmin, pyrkien selvittämään ja ymmärtämään, mitkä ovat ne vaiheet, joita yksilöt käyvät läpi muutoksen aikana (Elrod II & Tippett 2002). Tunnetuin malli on peräisin Kübler-Rossin (1969) suorittamasta tutkimuksesta (Elrod II & Tippett 2002).

Kübler-Ross (1969) tutki usean vuoden ajan potilaita, joilla oli parantumaton tauti sekä sitä, miten nämä potilaat ottivat vastaan ja käsitelivät tiedon sairaudestaan. Tätä tutkimusta on hyödynnetty myöhemmin myös muilla aloilla, muun muassa muutoksen johtamisen alalla. On huomattu, että yksilöillä, jotka käyvät läpi muutosta organisaatiossaan, voi olla hyvinkin samantyyppisiä kokemuksia kuin Kübler-Rossin tutkimilla potilailla, joskin vähemmän dramaattisia ja traumaattisia. (Cameron & Green 2015, 30-31) Nämä tunteet, jotka Kübler-Ross (1969) havaitsi potilaiden tuntevan, ovat: kieltäminen ja eristäytyminen (*denial and isolation*), viha (*anger*), neuvottelu (*bargaining*), masennus (*depression*) ja hyväksyntä ja sitoutuminen (*acceptance*). Kübler-Rossin tunnekaäyrä on kuvattu Kuviossa 1.



Kuvio 1 Käyrä tunteista, joita potilaat kävivät läpi (Kübler-Ross 1969)

Ensimmäinen vaihe, kieltäminen ja eristäytyminen, näkyi Kübler-Rossin (1969, 34) tutkimuksessa siten, ettei potilas ollut valmis kuulemaan uutista. Tällöin potilas pystyi

ajatteluun ja käsittelemään asiaa vain hetken, ennen kuin se on torjuttava mielestä. Kieltämisen ja eristäytymisen jälkeen seuraavat viha, katkeruus ja kateellisuus (Kübler-Ross 1969, 43). Tämän vaiheen ylipäässeen auttaa se, että läheinen pystyy asettumaan potilaan tilaan ymmärtääkseen mistä viha kumpuaa, ja vihan kohteen on ymmärrettävä, ettei se ole henkilökohtaista (Kübler-Ross 1969, 43-44).

Neuvotteluvaiheessa potilas lähtee käsittelemään tunteitaan hieman eri tavalla ja yrittää saada itselleen asioita käyttäytymällä hyvin, ikään kuin käymällä vaihtokauppaa hyvän käytöksen ja oman tilanteen lykkäämisen kanssa (Kübler-Ross 1969, 71-72). Masennusvaiheessa viha korvautuu suurella menetyksen tunteella. Masennusvaiheen takana voi olla syyllisyys tai häpeä, tai se voi olla keino valmistautua tulevaan menetykseen. (Kübler-Ross 1969, 75-77) Riittävän pitkän ajan ja tuen jälkeen potilas voi päästä yli vihasta ja masennuksesta ja päästä hyväksyntävaiheeseen. Se on vaihe, jossa kamppailu on ohi, ja hiljaisella läsnäolollaan voi osoittaa tukensa potilaalle. (Kübler-Ross 1969, 101-102).

Chaffey ja Wood (2005, 392-393) puolestaan jakavat työntekijöiden käymät tunteet muutoksessa seitsemään vaiheeseen: tietoisuus ja shokki (*awareness/shock*), kieltäminen (*denial*), masennus (*depression*), irti päästäminen (*letting go*), testaus (*testing*), vahvistaminen (*consolidation*) ja hyväksyminen (*acceptance*). Verrattuna Kübler-Rossin (1969) tutkimukseen, Chaffeyn ja Woodin (2005) mallissa on enemmän vaiheita muutuskäyrän loppupäässä ennen lopullista hyväksymistä. Alku on kuitenkin sama, jossa muutoksen kohtaavat ensin kokevat shokin, sillä muutos tulee usein yllättäen. Shokkia voi seurata ahdistus ja jopa paniikki. Yksilön valmistautuminen mahdollisiin muutoksiin ja muutoksen miellyttävyyden vaikuttavat siihen, miten hyvin yksilö pystyy ottamaan sen vastaan. (Chaffey & Wood 2005, 392)

Chaffey ja Wood (2005, 392) kuvaavat kieltämisen vaiheena, jossa yksilö miettii muutoksen negatiivisia seurauksia ja kääntää usein huomion myös muihin epäkohtiin. Tämä johtaa siihen, että muutosvastarinta on tässä vaiheessa korkea. Kieltämisvaiheen jälkeen työntekijät siirtyvät masennusvaiheeseen, jossa pelko, viha, syyllisyys ja suru ovat yleisiä tunteita. Yksilö siirtyy masennusvaiheeseen, kun hän ymmärtää, että muutos on peruuttamaton, ja tyytymättömyyden tunne saattaa johtaa erimielisyyksiin muutoksen tarpeesta. (Chaffey & Wood 2005, 392)

Masennusvaiheen jälkeen työntekijät alkavat kuitenkin hitaasti päästä yli muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista ja hitaasti hyväksyä tulevan muutoksen. Ennen täyttä hyväksyntää työntekijä käy kuitenkin läpi kolme vaihetta, joista ensimmäinen on irti päästämisen vaihe. Tässä vaiheessa työntekijä kokee tarvetta siirtyä eteenpäin ja erottaa itsensä vanhasta tilanteesta. Seuraavaksi tulee testausvaihe, jossa työntekijä alkaa hieman kokeilla ja testata uutta tilannetta. Tässä vaiheessa voi tulla edelleen vihan tunteita vastaan tulevien haasteiden vuoksi, vaikka hyväksyntä saattaakin lisääntyä. Vahvistamisvaiheessa yksilö alkaa rakentaa aiemmin negatiivisten näkökulmien sijaan positiivisia

näkökulmia muutoksesta, ja viimeisessä hyväksyntävaiheessa muutoksesta on tullut uusi normaali. (Chaffey & Wood 2005, 393)

Chaffey ja Wood (2005, 392) painottavat, että hyvästä johtamisesta huolimatta työntekijät käyvät kaikki nämä vaiheet läpi, mutta sen ansiosta tunteiden voimakkuus voi olla pienempi, ja jotkin vaiheet saattavat mennä nopeammin ohi. Morgan ja Zeffane (2003) tuovat ilmi, että johdon ja työntekijän välisellä keskinäisellä luottamuksella voi olla positiivisia vaikutuksia siihen, miten työntekijä hyväksyy muutoksen. Työntekijän luottamuksen syntyyn vaikuttavat aiemmat kokemukset, työntekijän ja johtajan välinen suhde ja johtajan käytös. Suoraselkäisyys, reiluus, johdonmukaisuus, avoimuus ja pätevyys ovat ominaisuuksia, joita työntekijät arvostavat johtajassaan, ja näiden perusteella muodostuu myös luottamus johtajaa kohtaan. Morgan ja Zeffane (2003) huomasivat tutkimuksessaan, että luottamuksella työntekijän ja projektijohtajan välillä oli suora positiivinen vaikutus muutoksen vastaanottavaisuuteen.

Mittaamalla työntekijöiden valmiutta muutokseen voidaan ennakoida sitä, miten työntekijät tulevat reagoimaan muutokseen, arvioida mahdollisen muutosvastarinnan viemää aikaa ja lähteä ennakoiden työstämään työntekijöiden asenteita muutosta kohtaan. Työntekijän valmiutta muutokseen voidaan mitata sillä, kuinka positiivisesti hän näkee tulevan organisaation muutoksen, eli hyväksyykö hän muutoksen. Myös se, kuinka positiivisia seurauksia työntekijä uskoo muutoksella olevan niin hänelle itselleen kuin organisaatiolle, osoittaa kuinka valmis työntekijä on muutokseen. (Jones ym. 2005) Schalk ym. (1998) huomasivat tutkimuksessaan, että kun työntekijöitä tuettiin ja kuunneltiin muutoksen käyttöönotossa, muutos onnistui todennäköisemmin, ja työntekijöillä oli korkeampi työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon.

Työntekijöiden muutoksen käsittelyyn vaikuttaa myös se, miten nopeasti he pystyvät omaksumaan uudet työtavat tai taidot. Johtajien on otettava huomioon se, että työntekijöiden työtehokkuus laskee, ja osattava varautua siihen suunnitellessaan projektia ja määritellössään, miten paljon aikaa mikäkin vaihe vie. Työntekijöiden opetellessa esimerkiksi käyttämään uutta järjestelmää vähenee työtehokkuus hetkellisesti. Ajan myötä tehokkuus kuitenkin palaa jälleen takaisin, kun työntekijä oppii käyttämään uutta järjestelmää. Jos uudessa järjestelmässä on ollut kriteerinä työntekijöiden työn helpottuminen ja nopeutuminen ja järjestelmämuutos on ollut onnistunut, nousee työntekijöiden työtehokkuus korkeammaksi kuin mitä se oli ennen muutosta. (Cameron & Green 2015, 14-15)

Työntekijöiden näkökulmasta muutos ei kuitenkaan ole aina negatiivinen. Tällöin suhtautuminen muutokseen voi olla hieman erilaista. Oberg ja Berson (1960) tutkivat, miten yksilöt reagoivat siirtyessä vieraaseen ja uuteen kulttuuriin, kuvaten haluttua ja mieluista ympäristön muutosta. Organisaatiossa positiivinen muutos aiempaan näkyy esimerkiksi mieluisena siirtona toiselta osastolta uuteen tiimiin tai ylennyksenä. Näissä tilanteissa yksilöt käyvät läpi hieman erilaisen prosessin kuin negatiivisena nähdyn muutoksen tilanteissa, joita käsiteltiin aiemmin.

Oberg ja Berson (1960) jakavat tällaiseen positiiviseen muutokseen reagoimisen ja tunteiden vaihtelun neljään vaiheeseen, joita ovat kuherruskuukausi, ahdistus ja taantuminen, toipuminen ja uuden kulttuurin tapojen oppiminen, sopeutuminen ja hyväksyntä. Odotettu muutos alkaa usein kuherruskuukaudella, mutta takaiskujen ja uuden vieraan kulttuurin myötä tulee hylkivä, lähes hyökkäävä käytös uutta kulttuuria kohtaan. Uusi kulttuuri uusine tapoineen ja rutiineineen alkaa ahdistaa, ja työntekijä pyrkii löytämään tuttuja tapoja ja esineitä ympärille. Hitaasti muutoksesta kuitenkin toivutaan, opitaan uusi kulttuuri ja kulttuurin uudet tavat hyväksytään. Siten toipuminen kulttuurishokista alkaa hellittää ja lopulta tulee neljäs vaihe eli sopeutuminen ja hyväksyntä. (Oberg & Berson 1960)

Riippumatta siitä, onko muutos positiivinen vai negatiivinen, muutoksen eri vaiheet ovat hyvin samantyyppisiä. Suurin ero on ensimmäisessä reaktiossa, sillä negatiivisessa muutoksessa reagoidaan shokilla ja muutoksen kieltämisellä (Kübler-Ross 1969; Chaffey & Wood 2005), kun taas positiiviseen muutokseen reagoidaan kuherruskuukauden lailla positiivisesti ja nähden kaiken hyvänä (Oberg & Berson 1960). Tämän jälkeen kaikissa malleissa yksilöt kokevat kuitenkin seuraavaksi negatiivisia tuntemuksia ahdistuksen, taantumisen ja masennuksen muodossa. Tämän jälkeen yksilöt lähtevät muutoksen tyyppistä riippumatta käsittelemään muutosta ja hitaan hyväksyntäprosessin jälkeen hyväksyvät muutoksen osaksi arkeaan. (Oberg & Berson 1960; Kübler-Ross 1969; Chaffey & Wood 2005)

5.3 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuuri tarkoittaa, että organisaation alaiset jakavat yhteiset normit, käytösmallit ja arvot, joiden mukaan he toimivat organisaatiossa (Kotter 1996, 148; Rashid ym. 2004). Kulttuuri itsessään ohjaa käytöstä, ikään kuin määrittäisi oikeanlaisen käytöksen. Kulttuuri on siis enemmän henkinen ilmiö kuin sosiaalinen rakenne. (Alvesson & Sveningsson 2016, 41-42) Kulttuuri, jossa työntekijät luottavat työnantajiansa kohtelemaan heitä reilusti, luo organisaatioon solidaarisuutta, jonka ansiosta työntekijät pyrkivät saavuttamaan yhteisen tavoitteen organisaation hyväksi. Solidaarisuus luo yhtenäistä omistautumista organisaation tavoitteille ja tehtäville, sekä nopeaa reagointia ympäristön muutoksiin. Tämä lisää myös työntekijöiden omistautumista ja uskollisuutta organisaatiota kohtaan. (Rashid ym. 2004)

Organisaation kulttuuri voidaan jakaa neljään eri kerrokseen, joista se koostuu. Nämä neljä kerrosta ovat esineet, normit, arvot ja oletusarvot. Näistä oletusarvot ovat keskimmäisenä, tärkeimpänä ytimenä, kun taas esineet ovat uloimmassa kerroksessa merkityksettömimmässä roolissa organisaation kulttuurin suhteen. Esineet merkitsevät kaikkea näkyvää ja symboloivat kaikkia kulttuurin syvempiä tasoja. Nämä pitävät sisällään myös

kulttuurin yksilöiden näkyvät ominaiskäytökset, rakenteet, järjestelmät, käytännöt ja säännöt. Kerrosta alempana ovat normit, jotka kertovat miten yksilöiden tulee toimia tietyissä tilanteissa organisaation kirjoittamattomien sääntöjen mukaan. Seuraava kerros, arvot, pitää sisällään organisaatiolle merkitykselliset ja tärkeät arvot. Syvimmässä kerroksessa ovat oletusarvot, jotka pitävät sisällään organisaatioissa itsestäänselvyytensä pidetyt oletusarvot siitä, miten tietyt tilanteet ja ongelmat hoidetaan. Nämä oletusarvot kertovat yksilöille, miten havaita ympäristöä, ajatella ja tuntea. (Burnes 2014, 180-181)

Organisaation kulttuurissa saattaa olla myös alakulttuureja esimerkiksi eri osastojen välillä. Alakulttuurit saattavat toisinaan olla jopa organisaation kulttuuria vahvempia määrittelemään yksilön käytöstä ja arvoja. Innovatiiviset ja kannustavat alakulttuurit voivat olla myös osana kehittämässä sitoutumista organisaatioon, kun taas byrokraattisella alakulttuurilla voi olla negatiivinen vaikutus sitoutumiseen ja työskentelyn tehokkuuteen. Byrokraattinen alakulttuuri on jäykempi eikä innovatiivisuuteen kannusteta. (Lok & Crawford 1999)

Organisaation kulttuuri muodostuu organisaation perustaneiden henkilöiden arvoista, uskoista ja oletuksista, ryhmän jäsenten oppimiskokemuksista organisaation kehittyessä ja uusista uskomuksista, arvoista ja oletuksista, joita uudet jäsenet ja johtajat tuovat organisaatioon. Organisaation perustajilla on siis suuri merkitys organisaation kulttuurin kehittymiselle. Johtajilla on suuri merkitys ja vastuu organisaation kulttuurin muodostumisessa ja muuttumisessa (Schein 1992, 225-226), minkä vuoksi seuraavissa luvuissa keskitytään organisaation kulttuuriin muutoksessa sekä siihen, miten kulttuuria tulee johtaa muutoksen aikana. Toisessa alaluvussa käsitellään sitä, miten organisaation kulttuuria voidaan muuttaa.

5.3.1 Organisaation kulttuuri muutoksessa ja sen johtaminen

Organisaation kulttuuri luo pohjan sille, miten työntekijät reagoivat muutokseen, sillä organisaation kulttuuri vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, arvoihin ja uskomuksiin. Tämän lisäksi organisaation kapasiteetti vastata muutokseen riippuu osittain organisaation kulttuurista. Siksi myös kulttuuriin ja sen johtamiseen on tärkeä kiinnittää huomiota muutoksen aikana. (Chaffey & Wood 2005, 394)

Muutos vaatii aina uuden oppimista ja vanhan toimintatavan poisoppimista. Tämä saattaa luoda yksilöissä epävarmuutta, kuten aiemmissa luvuissa mainittiin. Luomalla psykologista turvallisuutta johtaja voi kuitenkin edesauttaa muutoksen onnistumista ja organisaation kulttuurin kehittymistä muutoksessa. (Schein 1992, 331)

Schein (1992, 332) painottaa transformationaalisen johtajuuden keinoja luoda työntekijöille turvallinen ilmapiiri muutoksessa ja on luonut kahdeksan askeleen mallin, joka huomioi työntekijät muutoksessa ja asettaa heidät kriittiseen rooliin muutoksen

onnistumisen kannalta. Tämän mallin kahdeksan kohtaa ovat yhteisen vision luominen, koulutusten järjestäminen, optimaalisen oppimisprosessin määrittely työntekijöiden toimesta, epäviralliset oppimistilaisuudet ryhmissä, käytännön harjoitukset, positiiviset roolimallit, tukiryhmät ja palkkioiden jakaminen. (Schein 1992, 332-333)

Iljins ym. (2015) huomasivat tutkimuksessaan, että organisaation kulttuuriin ja ilma-
piiriin vaikuttavat etenkin organisaation stabiilius, palkitseminen, työhyvinvointi, hyvä tiimihenki, voimaannuttaminen, ydinarvot ja suostumus. Etenkin työntekijöiden työhyvinvointi on tärkeä osa-alue, johon tulee panostaa muutoksessa. Työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa tyytymättömiin työntekijöihin, jotka vastustavat muutosta. (Iljins ym. 2015)

Kulttuurilla, joka keskittyy kehittämään työntekijöiden ihmissuhteita, on huomattu olevan positiivinen vaikutus muutosvastarinnan ehkäisyssä. Työntekijöiden keskuudessa ei tule yhtä paljoa muutosvastarintaa, kun kulttuuri on kannustava ja osallistava. (Jones ym. 2005) Organisaation kulttuurilla on myös huomattu olevan vaikutusta työntekijän muutosvalmiuteen (Rashid ym. 2004; Jones ym. 2005). Kulttuurilla on vahva vaikutus ihmisten käytökseen, ja sitä voi olla vaikea muuttaa. Etenkin yhteiset arvot voivat olla hyvin vaikeita muuttaa, sillä ne ovat usein sulautuneita organisaation kulttuuriin. Käytöksen normeja on usein helpompi muuttaa kuin yhteisiä arvoja. Ellei muutosta onnistuta istuttamaan organisaation kulttuuriin tai se ei ole yhteensopiva kulttuurin kanssa, voi muutosta kohdata taantuma, eikä se onnistu edes vuosien työn jälkeen. (Kotter 1996, 148)

Organisaation kasvaessa tulee yleensä myös paljon muutoksia: organisaatio saattaa listautua osakemarkkinoille, tulee uusia kansainvälisiä toimistoja ja osastoja, tuotteet muuttuvat, markkinat muuttuvat tai organisaation hierarkkinen rakenne muuttuu. Johtajan on ymmärrettävä, että tämän tyyppiset muutokset vaikuttavat organisaation kulttuuriin, ja että mannerten väliset toimistot muodostavat omat alakulttuurinsa, ellei tähän kiinnitetä huomiota ja pyritä rakentamaan yhteistä kulttuuria organisaatiolle. (Schein 1992, 289) Johtajan tulee olla tietoinen mahdollisuudestaan muokata ja kehittää organisaation kulttuuria haluttuun suuntaan, joten siksi käsittelen seuraavassa luvussa organisaation kulttuurin muuttamista.

5.3.2 Organisaation kulttuurin muuttaminen

Organisaation menestys riippuu siitä, miten hyvin se pystyy muuttamaan kulttuuriaan muutosten mukana. Organisaation kulttuurin kehittäminen on tasapainoilua jaettujen visioiden jatkuvuuden sekä muutokseen sopeutumisen välillä. Siksi myös kulttuurin muutos vaatii johtajan, sillä johtaja luo ja vahvistaa normeja ja käytöksiä kulttuurin sisällä. (Bass & Riggio 2006, 100-101) Organisaation kulttuurin ja rakenteen tulee olla linjassa, joten jos kulttuuri muuttuu, on myös organisaation rakenteen muututtava ja päinvastoin.

Molemmat voivat kokea nopeita ja suuria muutoksia esimerkiksi ympäristön vaikutuksen vuoksi, kun se ei enää vastaa nykyistä tarvetta ja sillä on vahingoittava vaikutus organisaatioon. (Burnes 2014, 189-191)

Organisaation kulttuuri ei ole staattinen, vaan kehittyy ajan myötä ympäristön ja uusien työntekijöiden ja johtajien myötä (Schein 1992, 225-226; Burnes 2014, 189). Kavanagh ja Ashkanasy (2006) huomauttavat, että organisaation kulttuuri voi muuttua jaksotaisen tasapainon mallin mukaisesti, eli lisääntyä ajoittain hitaasti, mutta muuttua sitten yhtäkkiä radikaalisti ja perustavanlaatuisesti kokonaan uudelleenlaiseksi. Siksi muutoksen johtamisen tyyli on valittava oikein, jos halutaan muuttaa onnistuneesti myös organisaation kulttuuria (Kavanagh & Ashkanasy 2006). Burnes (2014, 192-193) ottaa varovaisemman kannan organisaation kulttuurin tarkoituksenmukaiseen muuttamiseen argumentoiden, että kulttuuria voi muuttaa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Organisaation kulttuurin arvoja ja oletusarvoja muutettaessa työntekijöiden on oltava samaa mieltä muutoksista ja koettava arvot omikseen. Uudet tavat ja arvot voidaan hyväksyä omiksi vain, jos se tapahtuu omasta vapaasta tahdosta. Muutoin saattaa nousta vastarintaa yhteistyön sijaan. (Burnes 2014, 192-193)

Tiedostamalla oman voimansa johtaja voi olla osana muokkaamassa organisaation kulttuuria. Tämä tapahtuu painottamalla niitä asioita, joista välittää ja jotka ovat tärkeitä. Lisäksi johtaja voi tuoda julki prioriteetit, arvot ja uskomukset, jotka ovat hänelle itselleen merkityksellisiä. Myös tunteelliset purkaukset ovat tehokkaita näyttämään, mitkä asiat ovat tärkeitä. Tällöin työntekijät lähtevät työskentelemään kohti johtajan arvoja joko siksi, että haluavat välttää negatiivisten tunteiden purkaukset tai siksi, että haluavat positiivisia reaktioita johtajasta. (Schein 1992, 247-249)

Burnes (2014, 194) esittää puolestaan, että organisaatioiden tulisi keskittyä muuttamaan työntekijöiden oletusarvoja ja arvoja eli kahta sisintä kerrosta, joista organisaation kulttuuri muodostuu. Hänen mielestään nykyiset kulttuurin muuttamiseen keskittyvät teorit keskittyvät liikaa kahteen uloimpaan kerrokseen, eli muuttamaan organisaation normeja ja kulttuurin näkyviä toimintoja ja käytäntöjä. Burnes (2014, 195) argumentoi myös, että organisaation kulttuurin muuttaminen nähdään helppona, sillä se on organisaation pehmeä puoli, ja sen vuoksi siihen ei myöskään panosteta tarpeeksi. Organisaation kulttuurin muuttaminen nähdään ihmisten mielten ja sydänten voittamisena, jolloin yksilöt haluavat itse muuttua transformationaalisen johtajuuden vakuuttavin keinoin. Organisaation kulttuurin muuttaminen on rankka prosessi, joka vaatii rakenteen ja työvoiman uudelleenjärjestelyä. (Burnes 2014, 195-196) Ennen organisaation kulttuurin muutoksia on siis ymmärrettävä todella oman organisaationsa kulttuuria (Schein 1992, 7; Burnes 2014, 197).

5.4 Työntekijät järjestelmämuutoksessa

Järjestelmäprojektien epäonnistumisaste on todella korkea (Yeo 2002). Järjestelmäprojektin onnistumisen kannalta muutoksen johtaminen on oleellinen osa, alkaen ensimmäisestä vaiheesta ja jatkuen läpi projektin elinkaaren. Varsinkin suuressa ja laajemmassa järjestelmä uudistuksessa organisaation kulttuuri ja arvot on muutettava yhtenäisiksi, jotta kaikki tavoittelevat samaa asiaa. Tällöin työntekijät ovat vastaanottavaisempia uudistukselle. Työntekijät on myös koulutettava hyvin tulevaa uudistusta varten, ja sen tulisi olla prioriteetti alusta asti. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijät ovat päässeet mukaan prosessien ja järjestelmän suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Tällöin työntekijät pääsevät myös ilmaisemaan huolensa ja kysymyksensä järjestelmästä, ja heille tulee sellainen olo, että heitä kuunnellaan. Koulutuksen myötä työntekijät ovat myös valmiita muuttuneisiin prosesseihin. (Nah ym. 2001)

Järjestelmämuutoksilla on joitain omia haasteita, joita ei tavata muunlaisissa muutosprojekteissa. Yksi tällainen on se, että käyttäjät välttävät käyttämästä järjestelmää. Työntekijät käyttävät vanhaa järjestelmää tai kiertävät uuden järjestelmän käyttöä. Työntekijä saattaa kokea uuden järjestelmän hankaloittavan tai lisäävän työtä, ei näe syytä käyttää uutta järjestelmää tai kokee, ettei hänen työnsä vaadi uuden järjestelmän käyttöä. (Chaffey & Wood 2005, 393) Vaikka teknisesti järjestelmä olisi toimiva ja täyttäisi vaatimukset, voi järjestelmäprojekti yhä epäonnistua työntekijöiden vastustaessa uutta järjestelmää tai kieltäytyessä käyttämästä sitä. (Yeo 2002)

Järjestelmämuutoksessa tulee siis ottaa huomioon teknisen puolen lisäksi myös työntekijät, jotka tulevat käyttämään uutta järjestelmää. Järjestelmämuutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida millaisia tekijöitä ja syitä työntekijöiden mahdollisen muutosvastarinnan takana on, ja mitä eri tunteita työntekijät käyvät läpi muutoksessa. (Chaffey & Wood 2005, 393)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

6.1 Metodologia

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Laadulliset tutkimukset rakentuvat pääasiassa aiemmista aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta, joka on kerätty esimerkiksi haastatteluiden avulla ja tutkijan omasta päättelystä ja ajattelusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a) Näkökulmassa korostuu usein kohteen esiintymisympäristö ja tausta, kohteen tarkoitus ja merkitys sekä ilmaisu ja kieli (Laadullinen tutkimus 2015).

Kohdeorganisaation työntekijöille suoritettiin puolistrukturoidut haastattelut, joissa haastateltavilta kysyttiin samat tai lähes samat kysymykset. Kysymykset kysytään useimmiten samassa järjestyksessä, mutta puolistrukturoiduissa haastatteluissa voidaan kysyä kysymyksiä myös eri järjestyksessä. Haastattelu on luonteeltaan osittain avoin, mutta sopiva tilanteisiin, jossa haastateltaville ei haluta antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b)

Tutkimukseni luonteeseen sopii siis erinomaisesti laadullinen tutkimus, sillä haluan haastatteluissa selvittää haastateltavien havaintoja, ympäristöä ja sen toimintamalleja. Puolistrukturoitu haastattelu on myös paras haastattelumalli tähän tutkimukseen, sillä haastateltavilta halutaan avoimuutta ja vapaamuotoisia vastauksia antamatta kuitenkaan keskustelun ohjia kokonaan haastateltaville. Kun kysymykset ovat selvässä järjestyksessä, voi haastattelu edetä luonnollisesti sen mukaan.

6.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimusta varten haastattelin keskikokoista, noin 60 työntekijän, suomalaista logistiikka-alan organisaatiota. Organisaation Suomen toimisto on suurin, mutta tällä on useampi muu toimisto muun muassa Euroopassa, Amerikassa ja Aasiassa. Kohdeorganisaatio tarjoaa tällä hetkellä eri logistiikkaratkaisuja asiakkaille, tarjoten sekä kokonaisvaltaista logistiikan ulkoistusta että projektikohtaista logistiikkaa. Kohdeorganisaatio haluaa olla edelläkävijä logistiikka-alalla. Siksi kohdeorganisaatiossa on lähdetty kehittämään uusia palveluita, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä ja erottuisi edukseen. Se pyrkii tuomaan asiakkailleen uusia ja moderneja palveluita. Tuleva muutos tulee vaikuttamaan organisaation strategiaan ja painopisteeseen. Resurssit kohdistetaan tulevaisuuden teknologiaan. Organisaation toimintamallit uudistetaan

Kohdeorganisaatiossa valmistellaan samanaikaisesti kahta eri järjestelmää, jotka tukevat toisiaan, mutta ovat kuitenkin erillisiä omilla toiminnoillaan. Haastatteluiden aikana

kumpaakaan järjestelmistä ei oltu vielä otettu käyttöön. Tulevat järjestelmät ovat ulkoisten toimijoiden valmistamia. Molemmat toimivat palveluina ja tuotteina asiakkaille, mutta tuovat samalla helpotusta työntekijöiden päivittäiseen työhön. Tulevat järjestelmä-uudistukset poistavat työntekijöiltä paljon rutiininomaista ja aikaa vievää työtä ja tarjoavat mahdollisuuden keskittyä tehtäviin, joita ei voida automatisoida.

Organisaation kulttuuri on haastatteluiden perusteella hyvin avoin ja hyväksyvä. Työntekijät saavat sanoa mielipiteensä ja siihen kannustetaan, jotta voidaan kehittyä. Koska organisaatiossa tapahtunut suurempi ja perustavanlaatuinen muutos viimeksi noin viisi vuotta sitten, organisaatio varautui muutosvastarinnan nousuun. Muutos otettiin kuitenkin innokkaasti vastaan.

Toimitusjohtajat kertoivat järjestelmä-uudistuksesta organisaation työntekijöille ja tiiminvetäjille. Tulevasta uudistuksesta ei vielä tässä kohtaa osattu kertoa paljoa. Järjestelmäprojektijohtaja palkattiin organisaatioon sen jälkeen, kun järjestelmä-uudistuksesta oli päätetty ja kerrottu muulle organisaatiolle. Järjestelmäprojektijohtajalla ei ollut aiempaa kokemusta tämän logistiikka-alan järjestelmä-uudistuksista, mutta hän on työskennellyt vastaavien järjestelmäprojektien parissa ja ollut vastuussa muutoksesta aiemmin.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Suoritin tutkimuksen laadullisten, puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Niiden avulla selvitettiin vastaus tutkimuskysymykseen: mitä eri keinoja on auttaa työntekijöitä sopeutumaan tulevaan järjestelmämuutokseen. Haastattelut suoritettiin siten, että saadaan mahdollisimman monta näkökulmaa esiin. Tähän tutkimukseen osallistuivat järjestelmästä vastuussa oleva järjestelmäprojektijohtaja, yrityksen kahden tiimin tiiminvetäjät sekä työntekijöitä haastatteluun osallistuvien tiiminvetäjien tiimeistä. Järjestelmämuutoksen vaikutus on hyvin laaja ja se vaikuttaa koko organisaation strategiaan. Se vaikuttaa siis koko organisaatiossa jokaiseen työntekijään.

Tutkimuksessa selvitettiin ensin kohdeorganisaation järjestelmäprojektijohtajan näkökulma tehokkaaseen muutoksen johtamiseen järjestelmäprojekteissa. Selvitin myös kohdeorganisaation tarjoamat keinot muutosvastarinnan estämiseksi, joilla he edistävät sujuvaa ja onnistunutta käyttöönottoa. Järjestelmäprojektijohtajan haastattelun perusteella luotiin haastattelurunko tiiminvetäjien ja työntekijöiden haastatteluihin. Tiiminvetäjät kertoivat oman näkemyksensä tulevasta järjestelmämuutoksesta ja kertoivat muun muassa muutoksen sujuvuudesta omasta näkökulmastaan. Työntekijöiden näkökulma tuo esiin sen, onko organisaatio onnistunut muutoksen johtamisessa, mitä työntekijöiden mielestä jäi puuttumaan ja missä onnistuttiin.

Koska järjestelmää ei oltu otettu käyttöön vielä haastatteluiden aikana, tarjoaa tämä tutkimus kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa siitä, miten järjestelmä-uudistukset

nähdään ennen käyttöönottoa, ja millaisia mahdollisia riskitekijöitä käyttöönotossa on. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tutkia järjestelmä uudistusta, jota ei ole vielä otettu käyttöön haastattelun aikana.

6.4 Tutkittavat järjestelmäprojektit

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa valmisteltiin haastatteluhetkellä kahta eri järjestelmä uudistusta, joihin viitataan jatkossa tarvittaessa Järjestelmä A:na ja Järjestelmä B:nä. Molemmat järjestelmä uudistukset vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työarkeen tullessaan käyttöön. Tulevat palvelut helpottavat työntekijöiden työkuormaa merkittävästi ja automatisoivat nykyisiä työtehtäviä, joihin nykyiset työkalut ja ohjelmat eivät kykene. Uudet palvelut ovat myös erittäin odotettuja asiakkaiden puolesta, mikä luo omalta osaltaan myös painetta aikatauluihin ja käyttöönotossa onnistumiseen.

Kohdeorganisaatiossa on kaksi eri tiimiä, joihin viitataan jatkossa tarvittaessa Tiimi A:na ja Tiimi B:nä. Molemmat tiimit työskentelevät eri tyyppisten asioiden parissa ja työtehtävät poikkeavat toisistaan. Tulevat järjestelmä uudistukset palvelevat molemmat eri tiimejä, sillä ne tulevat eri käyttötarkoituksiin ja niissä on hyvin erilaiset ominaisuudet. Kumpikin tiimi voi kuitenkin tietyissä tilanteissa hyötyä myös toisesta järjestelmä uudistuksesta. Pääasiassa Järjestelmä A tulee kuitenkin toimimaan Tiimi A:n työkaluna, kun taas Järjestelmä B tulee Tiimi B:n käyttöön. Molemmat järjestelmä uudistukset on aloitettu suhteellisen samaan aikaan, ja molemmat valmistellaan ja toimitetaan ulkoisen konsulttiyrityksen toimesta.

Tulevat järjestelmät tulevat myös vaatimaan nykyisen ERP-järjestelmän päivitystä, jotta toimintaketjut sekä informaation käsittely tilaamisesta laskutukseen pysyvät yhtenäisinä. Kohdeorganisaatiolla on kuitenkin vaikeuksia löytää riittäviä resursseja nykyisten järjestelmä uudistusten valmistukseen, minkä vuoksi organisaatio ei ole vielä pystynyt sijoittamaan resursseja ERP:n uudistukseen.

6.5 Haastattelut

Tutkimukseen haastateltiin ensin järjestelmäprojektijohtajaa, ja tämä haastattelu oli hyvin kattava. Sen tarkoituksena oli selvittää, millainen muutos organisaatioon on tulossa, miten järjestelmää on työstyetty, miten työntekijöitä on pyritty valmistelemaan muutokseen, miten työntekijät ovat reagoineet muutokseen, millaisia haasteita projektin aikana on tullut, miten työntekijöitä on johdettu muutoksen aikana ja millaisia toimia on tehty työntekijöiden muutoksen vastaanottavaisuuden parantamiseksi. Tämän pohjalta tein haastattelurungon tiiminvetäjille ja työntekijöille.

Työntekijöiden haastatteluissa halusin selvittää, miten heitä on valmisteltu muutokseen, ovatko keinot toimineet, miten projekti on sujunut heidän mielestään, millaisia epäkohtia projektin aikana on ollut heidän mielestään ja mikä taas on ollut hyvää. Tiiminvetäjien kysymykset olivat suhteellisen samanlaisia kuin työntekijöillä. Pieniä eroja haastatteluissa tietysti oli, sillä haastattelurungossa oli otettu huomioon haastateltavan korkeampi asema ja sen tuomat erot näkökulmiin.

Haastattelukysymykset muuttuivat hieman haastatteluiden aikana ja tiettyjä tarkentavia kysymyksiä muodostui. Ellei toisin mainita, tutkimuksessa on otettu huomioon vain sellaiset kysymykset, joihin on jokaiselta vastaus ja jotka ovat siten vertailukelpoisia muihin tuloksiin. Haastattelurunko oli jaettu suurpiirteisesti projektin vaiheiden mukaan, jolloin haastattelun kulusta tuli luonteva, ja se eteni aikajärjestyksessä. Kysymysten jako projektin vaiheisiin ei kuitenkaan määritellyt liikaa haastattelun kulkua.

Haastattelin järjestelmäprojektijohtajan lisäksi neljää työntekijää ja kahta tiiminvetäjää. Kolme työntekijöistä oli toisesta tiimistä ja yksi toisesta. Tiimi A, josta oli kolme työntekijää, oli suurempi, jolloin sieltä tuli myös enemmän haastateltavia tähän tutkimukseen. Tiiminvetäjät olivat myös näistä kahdesta tiimistä. Kaksi haastattelemistani työntekijöistä ei ole ollut kohdeorganisaatiossa työntekijänä projektin aloitushetkellä, vaan tulleet myöhemmin mukaan organisaatioon. Tämä on huomioitu haastatteluissa siten, että työntekijät ovat kertoneet asiat siitä lähtien, kun he ovat tulleet työntekijöiksi kohdeorganisaatioon.

Vastaukset eivät poikenneet merkittävästi työntekijöiden välillä riippuen siitä, olivatko he olleet mukana organisaatiossa alusta asti, vai tulleet vasta myöhemmin mukaan. Siksi vastauksia ei ole eritelty tuloksissa. Kysymysten perimmäinen tarkoitus oli myös selvittää, miten hyvin kohdeorganisaatio tiedottaa ja kertoo asioista työntekijöiden mielestä, jolloin tietojen kertomisen ajankohta ei ollut merkittävää tulosten kannalta. Taulukkoon 1 on kerätty haastateltavien nimikkeet, haastattelun päivämäärä ja kesto.

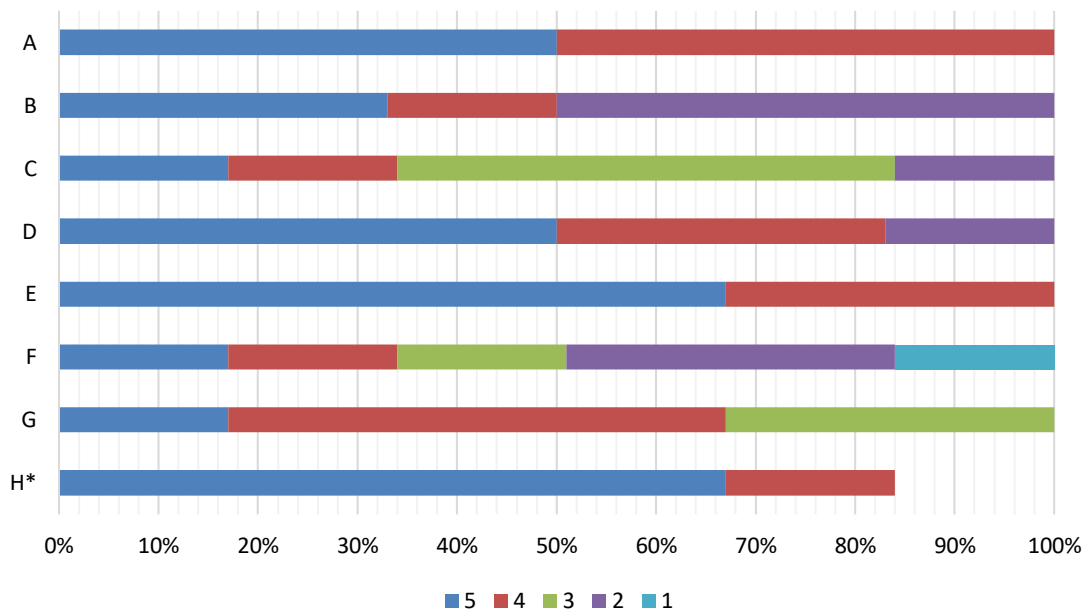
Taulukko 1 Haastateltavat ja heidän haastatteluiden päivämäärä ja kesto

Nimike	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Järjestelmäprojektijohtaja	16.5.2019	52 min
Tiiminvetäjä	5.6.2019	37 min
Tiiminvetäjä	5.6.2019	31 min
Työntekijä	5.6.2019	29 min
Työntekijä	5.6.2019	42 min
Työntekijä	5.6.2019	20 min
Työntekijä	5.6.2019	21 min

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tyytyväisyys muutoksen eteen tehtyihin toimiin

Selvitin haastatteluissa työntekijöiden tyytyväisyyttä eri asioihin, joita organisaatio on tehnyt muutoksen aikana auttaakseen heitä sopeutumaan siihen paremmin. Kuviossa 2 on nähtävillä työntekijöiden ja tiiminvetäjien vastauksiin perustuvat arviot tyytyväisyydestä. Tyytyväisyyttä on arvioitu skaalalla 1-5, jossa 1 = tyytymätön, mielenkiinto tai toivo on menetetty, 2 = vähän tyytymätön, tuo esiin puutteita, 3 = neutraali tai aavistuksen epäroivä, 4 = melko tyytyväinen, ei ole täysin varma, mutta ilmaisee tyytyväisyyttä, 5 = tyytyväinen, vastaa täydellä varmuudella.



Kuvio 2 Työntekijöiden ja tiiminvetäjien tyytyväisyys

- A = Tyytyväisyys projektijohtajaan
- B = Tyytyväisyys informaation kertomisen aktiivisuuteen
- C = Tyytyväisyys informaation määrään ja sisältöön
- D = Tyytyväisyys tiedotustapaan
- E = Tyytyväisyys vastauksiin
- F = Tyytyväisyys projektin kulkuun
- G = Tyytyväisyys alkuvaiheessa kerrottuihin tietoihin
- H* = Tyytyväisyys kysymyksillä, huolilla ja ideoilla lähestymiseen

* Tästä vastauksesta puuttuu yksi tulos. Keskimäärin työntekijät ja tiiminvetäjät olivat hyvin tyytyväisiä siihen, jolloin yksi vastaus ei olisi muuttanut tulosta merkittävästi, vaikka hän olisi ollut todella tyytymätön.

Kuviossa 2 on siis nähtävillä, miten moni työntekijä ja tiiminvetäjä oli tyytyväinen ja miten tyytyväisiä he olivat mihinkin osa-alueeseen. Työntekijät ja tiiminvetäjät on kuvattu yhdistetysti samassa kuvaajassa vastaajien yksityisyyden takaamiseksi, jolloin kenkään henkilökohtainen vastaus ei tule julki. Vastaajia on yhteensä kuusi kappaletta, jolloin 100% kertoo vastaajia olleen kuusi, 83% kertoo vastaajia olleen viisi, 67% kertoo vastaajia olleen neljä, 50% kertoo vastaajia olleen kolme, 33% kertoo vastaajia olleen kaksi, 17% kertoo vastaajia olleen yksi.

Työntekijät olivat keskimäärin tyytyväisempiä kuin tiiminvetäjät jokaisessa tyytyväisyyden osa-alueessa. Työntekijät ja tiiminvetäjät olivat keskimäärin hyvin tyytyväisiä projektijohtajaan, tiedotustapaan, kysymyksiin esitettyihin vastauksiin ja kysymyksillä, huolilla ja ideoilla lähestymisen helppouteen. Olen valinnut joistain kysymyksistä esitettäväksi lainauksia haastatteluista. Lainaukset on valittu niin, ettei vastauksista pysty päätelemään haastateltavan tiimiä. Olen merkinnyt työntekijöiden ja tiiminvetäjien roolit lainauksiin niiden tarjoaman informaation vuoksi, ja jotta vastaukset ovat ymmärrettävämpiä niiden kontekstissa. Esitettyjä lainauksia on saatettu muuttaa hieman, esimerkiksi ottamalla nimiä pois ja muokkaamalla nimike tilalle.

Työntekijä: ”On kyllä. Jos on ollut kysymyksiä, niin niihin on vastattu kyllä tosi hyvin. Ja jos on ollut semmoinen, ettei projektijohtajalla ole ollut vastausta antaa heti, hän on kyllä selvittänyt sen ja palannut siihen tosi hyvin. Ottaa vastaan kehitysehdotuksia ja ideoita kyllä.”

Sen sijaan informaation kertomisen aktiivisuuteen ja alkuvaiheessa kerrottuihin tietoihin ei oltu ihan yhtä tyytyväisiä. Tiiminvetäjät olivat selvästi tyytymättömiä kuin työntekijät informaation kertomisen aktiivisuudesta, mutta alkuvaiheessa kerrottuihin tietoihin he olivat suunnilleen yhtä tyytyväisiä.

Työntekijä: ”Ihan sopivasti, osan mielestä ei välttämättä, jos menee kysymään tuolta.”

Tiiminvetäjä: ”Harvakseltaan, tietysti nyt ikään kuin loppua kohden vähän useammin, mutta enemmän se on ollut sellaista, että on sanottu, että ehkä kahden kuukauden päästä, sitten kahden kuukauden päästä on sanottu, että ehkä kahden kuukauden päästä.”

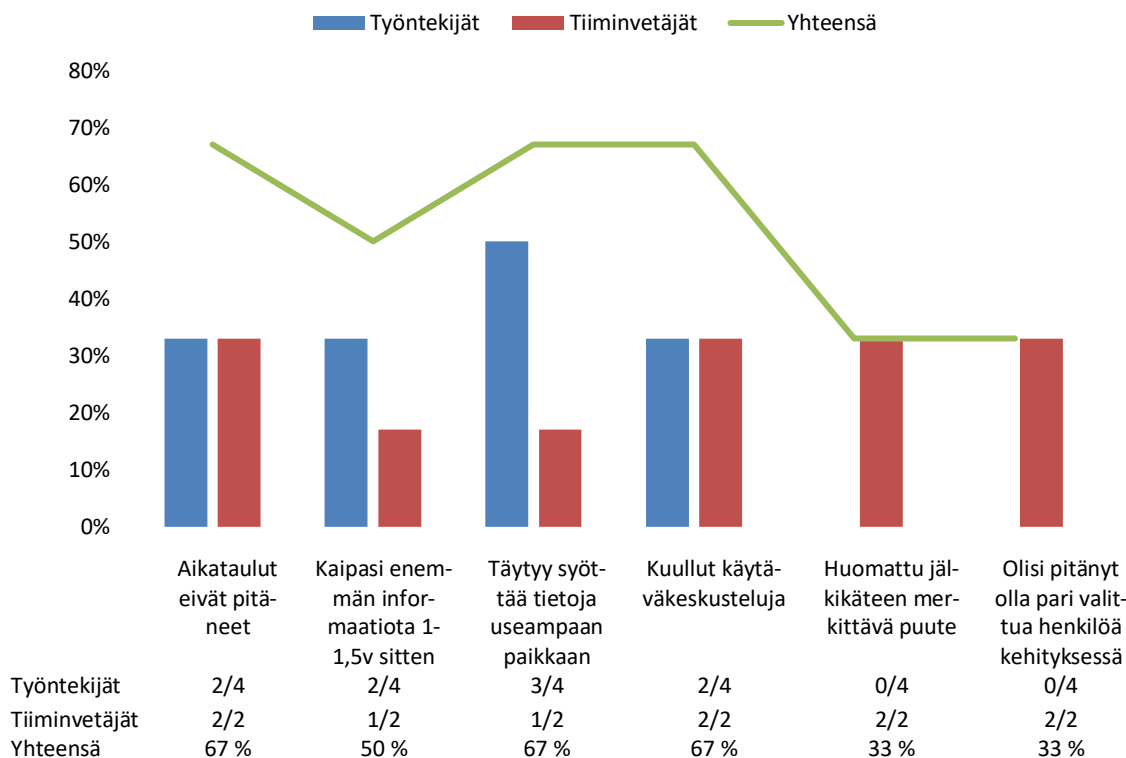
Työntekijät ja tiiminvetäjät olivat tyytymättömiä informaation määrään ja sisältöön ja projektin kulkuun. Työntekijät ja tiiminvetäjät olivat suurin piirtein yhtä tyytymättömiä informaation määrään ja sisältöön, mutta tiiminvetäjät olivat selvästi tyytymättömiä projektin kulkuun.

Työntekijä: ”Oli tuossa vielä viime vuoden puolella hyvä, kun projektijohtaja haastatteli meitä ja autettiin siinä kehittämisessä. Nyt sitten tämän vuoden puolella on fiilis, että tulee sitten kun tulee.”

7.2 Kysymysten ulkopuolinen palaute

Tähän kappaleeseen olen kerännyt haastatteluista poimimiani huomioita. Näitä asioita ei siis ole erikseen kysytty, vaan ne ovat haastateltavien itsenäisesti esiin nostamia asioita, mikä tekee tuloksista kiinnostavia. Tiedot on nostettu esiin, jos kaksi tai useampi mainitsi asiasta haastatteluiden aikana. Kuviosta 3 on nähtävissä työntekijöiden ja tiiminvetäjien haastatteluista nostetut huomiot, jotka ovat heidän mielestään negatiivisia. Viiva kuvastaa tulosten yhteenlaskettua määrää eli kuinka moni yhteensä kuudesta henkilöstä yhteensä mainitsi asiasta.

Kuviosta 3 voi nähdä, että työntekijät olivat erityisen huolissaan siitä, että uuden järjestelmän tullessa käyttöön tietoja täytyy syöttää useampaan paikkaan järjestelmien pyöriessä rinnakkain. Samoin yksi tiiminvetäjistä oli huolissaan tästä. Mielenkiintoista on, että he kuuluivat kaikki Tiimiin A organisaatiossa, kun taas kaksi, jotka eivät olleet tästä huolissaan, kuuluivat eri tiimiin. Tämä oli suurin huolenaihe, joka työntekijöiltä nousi, sillä vaikka heillä oli muitakin huolenaiheita, tästä mainittiin useimmiten haastatteluissa. Järjestelmäprojektijohtajan haastattelun perusteella huoli on myös aiheellinen, sillä tuleva



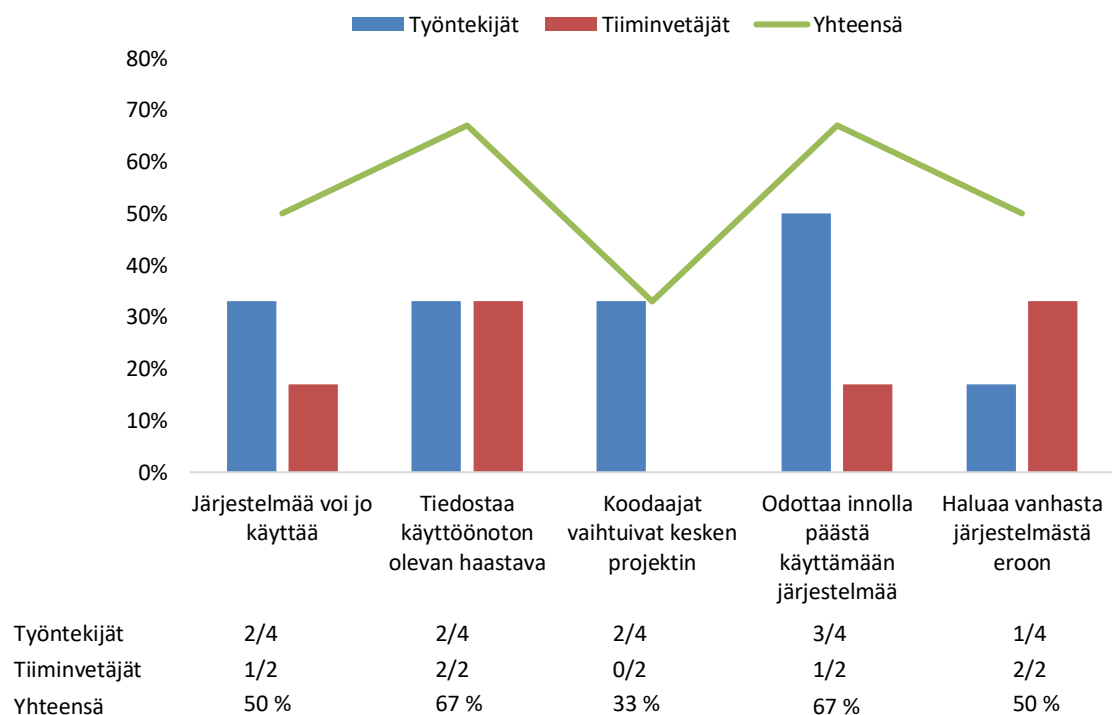
Kuvio 3 Negatiivisia itsenäisiä huomioita työntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä

Järjestelmä A pyörii samaan aikaan kuin vanha ERP-järjestelmä. Tällöin tietoa joutuu syöttämään kahteen eri paikkaan ainakin alkuvaiheessa, ennen kuin ERP-järjestelmä saadaan päivitettyä yhteensopivaksi uusien järjestelmien kanssa.

Puolet työntekijöistä kaipasi enemmän informaatiota projektin keskivaiheessa, jolloin moni koki, että informaatiota ei enää saanut alkuvaiheen jälkeen tarpeeksi. Järjestelmäprojektijohtajan haastattelusta selvisi, että tänä aikana kehiteltiin järjestelmän teknistä puolta, jolloin ei ollut paljoa kerrottavaa. Haastatteluissa moni sanoi kuitenkin, että nyt tilanne on parempi, ja tietoa on saanut enemmän viime aikoina. Työntekijöistä puolet ja molemmat tiiminjohtajat mainitsivat kuulleen käytäväkeskusteluja järjestelmään liittyen, mutta palaverissa yleisesti ottaen kysymysten tai huolten ilmaisu oli vähäistä.

Tiiminvetäjillä oli hieman erilaiset huomiot verrattuna työntekijöihin, mutta pääsääntöisesti he olivat huolissaan tai toivat esiin samoja negatiivisia huomioita kuin työntekijätkin. Molemmat tiiminvetäjistä toivat kuitenkin esiin sen, että melko myöhäisessä vaiheessa projektia on havaittu järjestelmässä merkittävä puute, joka olisi pitänyt huomata paljon aiemmin. Tiiminvetäjien mielestä olisi myös ollut otollisempaa, jos olisi valittu monen sijaan vain pari työntekijää, jotka auttavat järjestelmän kehityksessä ja suunnittelussa. Työntekijät eivät kuitenkaan olleet tätä mieltä, vaan he suhtautuivat positiivisesti järjestelmän kehittämiseen ja pitivät sitä hyvin tärkeänä.

Kuvioon 4 on kerätty haastatteluissa ilmenneitä huomioita, jotka ovat työntekijöiden ja tiiminvetäjien näkökulmasta positiivisia tai neutraaleja. Mielenkiintoista on, että vain



Kuvio 4 Positiivisia ja neutraaleja itsenäisiä huomioita työntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä

puolet mainitsi järjestelmän olevan jo osittain toimiva. Haastatteluissa selvisi, että työntekijöitä yritetään kannustaa käyttämään järjestelmää ja kokeilemaan sen eri toimintoja, jotka ovat täysin toimivia, mutta toisaalta haastatteluissa sanottiin, että haastateltavat olisivat valmiita käyttämään järjestelmää, jos se toimisi. Yli puolet haastateltavista oli tietoisia siitä, että käyttöönoton alku voi olla haastavaa, mutta siitä huolimatta yli puolet odottaa innolla pääsevänsä käyttämään järjestelmää. Puolet mainitsi erikseen, että haluaa jo vanhasta järjestelmästä eroon.

Haastatteluissa kysyin, miten paljon epäonnistumisista ja haasteista on kerrottu, ja millaisia haasteita on ollut. Minusta oli mielenkiintoista, että vain puolet työntekijöistä eikä kumpikaan tiiminvetäjistä maininnut, että järjestelmän ohjelmoinnista vastuussa olleet ohjelmoijat vaihtuivat kesken projektin, vielä melko loppuvaiheessa, aiheuttaen viivästyksiä ja vaikeuksia. Toki en kysynyt suoraan, ovatko he tietoisia tämän tyyppisistä ongelmista. Ongelman laajuuden ja suuren negatiivisen vaikutuksen vuoksi olin yllättynyt, ettei useampi kertonut tällaisista ongelmista. Työntekijät olivat hyvin avoimia työkuviostaan ja kertoivat mielellään, joten tuskin oli kyse salailusta, vaan todennäköisemmin tietämättömyydestä tai siitä, ettei haastateltava muistanut tällaista ongelmaa.

7.3 Tunnetilan muutokset järjestelmä uudistusta kohtaan

Selvitin haastatteluissa myös, miten työntekijöiden tunnetila järjestelmää kohtaan on muuttunut projektin aikana. Taulukosta 2 näkee, että puolella haastateltavista negatiiviset tuntemukset ovat lisääntyneet, ja toisella puolella tunnetila on pysynyt samana projektin ajan. Yksikään haastateltavista ei raportoinut tunnetilansa muuttuneen positiivisemmaksi projektin aikana, vaan tunnetila on pysynyt kaikilla joko samana, tai muuttunut negatiivisemmaksi.

Mielenkiintoinen huomio on se, että puolet työntekijöistä, joilla tunnetila on pysynyt samana, ovat aloittaneet kohdeorganisaatiossa projektin ollessa jo käynnissä. Työntekijät, joilla negatiiviset tuntemukset ovat lisääntyneet projektin aikana, ovat olleet kohdeorganisaatiossa jo ennen projektin alkua. Tämä ei kuitenkaan päde tiiminvetäjiin, sillä molemmat tiiminvetäjistä ovat olleet kohdeorganisaatiossa jo ennen projektin alkua, mutta vain toisella negatiiviset tuntemukset ovat lisääntyneet projektin aikana.

Taulukko 2 Tunnetilan muuttuminen järjestelmä uudistusta kohtaan projektin edetessä

Ovatko tuntemukset muuttuneet projektin aikana	Työntekijät	Tiiminvetäjät	Yhteensä
Tunnetila pysynyt samana koko projektin	50 %	50 %	50 %
Tunnetila laskenut projektin aikana	50 %	50 %	50 %

7.4 Vastuu järjestelmästä ja työntekijöistä

Haastatteluissa kysyin haastateltavilta, kuka heidän mielestään on vastuussa järjestelmästä, ja kuka on vastuussa työntekijöiden valmistelusta muutokseen ja muutoksen johtamisesta. Taulukosta 3 voi nähdä, että vastaukset eivät olleet kovin vaihtelevia. Neljä haastateltavista vastasi järjestelmäprojektijohtajan olevan vastuussa järjestelmästä. Yksi työntekijöistä vastasi järjestelmäprojektijohtajan ja toimitusjohtajan olevan yhdessä vastuussa järjestelmästä, ja toinen tiiminvetäjistä vastasi vastuun olevan toimitusjohtajalla.

Taulukko 3 Kenen haastateltavat kokivat olevan vastuussa järjestelmästä

Vastuu järjestelmästä	Työntekijät	Tiiminvetäjät	Yhteensä
Järjestelmäprojektijohtaja	75 %	50 %	67 %
Järjestelmäprojektijohtaja + toimitusjohtaja	25 %		17 %
Toimitusjohtaja		50 %	17 %

Vastaukset kysymykseen siitä, kuka on vastuussa työntekijöistä jakoi enemmän mielipiteitä ja ajatuksia haastateltavien välillä, kuten Taulukosta 4 voi nähdä. Vastaus tähän kysymykseen ei ollut haastatteluiden perusteella selvä, eikä sitä, kuka on vastuussa työntekijöistä, olekaan erikseen määritelty kohdeorganisaatiossa. Työntekijöiden vastaukset jakautuivat kahteen: kaksi vastasi työntekijöiden muutoksen johtamisen olevan järjestelmäprojektijohtajan vastuulla, ja kaksi vastasi järjestelmäprojektijohtajan ja tiiminvetäjien olevan yhdessä vastuussa työntekijöiden valmistelusta muutokseen ja muutoksen johtamisesta.

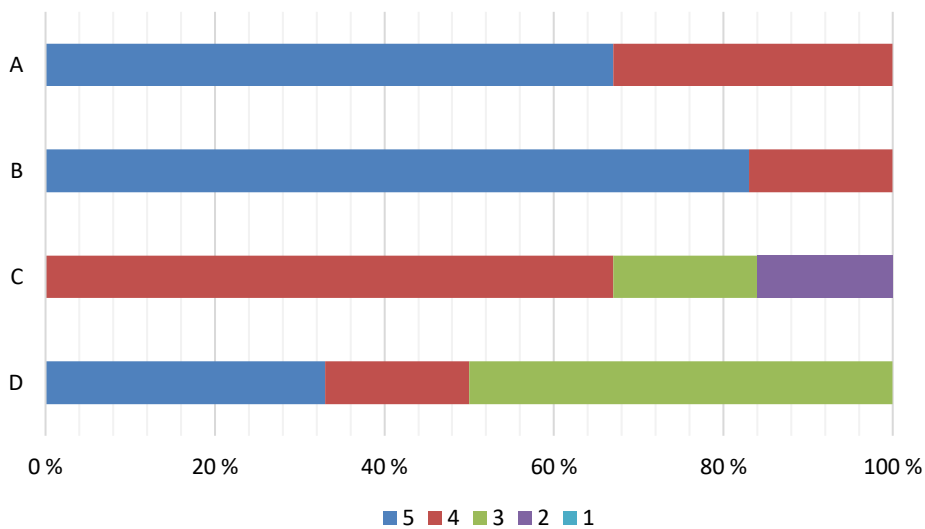
Tiiminvetäjät vastasivat täysin eri tavalla kuin työntekijät. Molemmat tiiminvetäjät antoivat kysymykseen eri vastauksen: toisen mielestä järjestelmäprojektijohtaja on vastuussa, ja toisen mielestä tiiminvetäjät ovat vastuussa työntekijöiden valmistelusta muutokseen ja muutoksen johtamisesta. Haastatteluissa sain sen käsityksen, ettei tämän tyyppisiä kysymyksiä vastuualueista oltu mietitty, ja se näkyi myös vastauksissa.

Taulukko 4 Kenen haastateltavat kokivat olevan vastuussa työntekijöiden muutoksen johtamisesta

Vastuu työntekijöistä	Työntekijät	Tiiminvetäjät	Yhteensä
Tiiminvetäjä		50 %	17 %
Järjestelmäprojektijohtaja	50 %		33 %
Järjestelmäprojektijohtaja ja toimitusjohtaja		50 %	17 %
Järjestelmäprojektijohtaja ja tiiminvetäjät	50 %		33 %

7.5 Mielenpiteet eri toimien hyödyllisyydestä

Selvitin haastattelun aikana myös työntekijöiden ja tiiminvetäjien mielipiteitä ja ajatuksia siitä, miten hyödylliseksi haastateltavat ovat kokeneet toimitusjohtajan osallistumisen projektiin, sekä työntekijöiden ottamisen mukaan kehitykseen. Mielipiteitä on arvioitu skaalalla 1-5, jossa 1 = koettu hyödyttömäksi, 2 = koettu hieman hyödyttömäksi, 3 = neutraali tai aavistuksen epäroivä, 4 = koettu melko hyödylliseksi, 5 = koettu hyvin hyödylliseksi. Selvitin myös, miten tyytyväisiä työntekijät ja tiiminvetäjät olivat siihen, miten epäonnistumisista ja haasteista kerrottiin, sekä miten paljon työntekijät ja tiiminvetäjät kokivat koulutusten auttaneen heitä valmistautumaan järjestelmäuudistukseen. Vastaukset näihin voi nähdä Kuvioista 5.



Kuvio 5 Eri toimien hyödyllisyys ja miten onnistuttiin

- A = Toimitusjohtajan osallistuminen
- B = Työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämiseen
- C = Epäonnistumisista ja haasteista kertominen
- D = Koulutusten järjestäminen

Kuten kaavasta voi nähdä, työntekijät ja tiiminvetäjät olivat sitä mieltä, että toimitusjohtajan osallistuminen projektiin on ollut projektin kannalta hyödyllistä. Kohdeorganisaation toimitusjohtaja on ollut hyvin aktiivisessa ja näkyvässä roolissa ajaen järjestelmäuudistusta. Toimitusjohtaja oli myös se, joka kertoi työntekijöille ja tiiminvetäjille, että kohdeorganisaatio lähtee kehittämään tämän tyyppisiä järjestelmäuudistuksia. Työntekijät ja tiiminvetäjät olivat kokeneet sen hyödylliseksi, sillä toimitusjohtajan tuki lisäsi uskoa järjestelmään ja sen kannattavuuteen.

Työntekijä: *”Se näyttää, että he luottavat siihen asiaan, että se toimii. Tulee sellainen olo, että hekin luottavat siihen, että siitä tulee toimiva.”*

Työntekijät ja tiiminvetäjät olivat myös samaa mieltä siitä, että tämän projektin kannalta on ollut todella tärkeää, että kohdeorganisaation työntekijöitä on otettu mukaan molempien järjestelmien kehittämiseen. Etenkin työntekijät kokivat myös, että on ollut todella hyödyllistä, että usea eri työntekijä antaa mielipiteitä ja kehitysehdotuksia järjestelmää varten, sillä heillä jokaisella on hieman erilaiset tarpeet ja jokainen osaa kertoa omasta näkökulmastaan tarpeelliset toiminnot järjestelmää varten. Tässä tiiminvetäjien ja työntekijöiden mielipide hieman poikkeaa toisistaan. Kuten aiemmin mainittiin, tiiminvetäjät olivat sitä mieltä, että projektin alussa olisi pitänyt määrätä muutama työntekijä auttamaan järjestelmän kehityksessä sen sijaan, että useita organisaation työntekijöitä olisi otettu mukaan järjestelmän kehitykseen.

Työntekijä: *”Tuntuu kyllä ihan hyödylliseltä, tässä samassa huoneessa itse asiassa tullut istuttua joitain kertoja. Silloin projektijohtaja ja koodaajat kyselivät miten tämän tulisi toimia asiakkaan näkökulmasta ja mitkä ovat sellaisia tietoja, joita tarvitaan, ja miten se toimii tuolla maailmalla oikeasti se tavaran ja informaation kulku.”*

Tiiminvetäjät ja työntekijät olivat keskimäärin sitä mieltä, että epäonnistumisista ja haasteista kertominen oli suhteellisen onnistunutta, mutta parantamisen varaakin olisi ollut. Työntekijöillä ja tiiminvetäjillä oli hyvin erilaisia ajatuksia siitä, mikä projektissa oli epäonnistunutta, kuten myös siitä, miten onnistuttiin. Osan mielestä tiedotus oli oikein hyvin hoidettu, kun osa kaipasi paljon tarkempaa päivitystä haasteiden ja epäonnistumisten tiimoilta. Tässä kategoriassa mielipiteet vaihtelivat melko paljon.

Työntekijä: *”Tietty se on ollut epävarmuus silloin, kun ei tiedetä koska se on tulossa. Se on aina ollut vähän ”tuloillaan”, mutta sitten se aina vähän lykkääntyy, kun tulee haasteita ja se taas venyy. Se on ollut varmaan siinä se suurin epävarmuustekijä.”*

Työntekijä: *”Ei hirveästi, että siitä ei mielestäni ole yleisesti kerrottu, jos jokin ei toimikaan, vaan joudutaan miettimään koko asia uudestaan. Tällaisia ei ole meille hirveästi kerrottu.”*

Osa työntekijöistä oli melko tyytyväisiä koulutuksiin ja koki saaneensa niistä apua ja tietoa, ja että ne olivat onnistuneita ja hyödyllisiä. Yhteensä puolet vastanneista eivät olleet kuitenkaan yhtä vakuuttuneita koulutuksista eivätkä kokeneet niitä yhtä hyödyllisiksi, mutta eivät suoraan todenneet niitä myöskään hyödyttömiksi. Kuviosta 5 voi nähdä, miten mielipiteet vaihtelivat melko paljon osa-alueen sisällä. Haastatteluista ilmeni, ettei osa

ollut kokenut koulutuksia hyödyllisiksi sen vuoksi, että järjestelmään tuli yleensä nopeasti jokin virhe, jonka jälkeen koulutusta ei voinut enää jatkaa. Osan mielestä taas oli erittäin hyvä saada nähdä miltä järjestelmä näyttää, ja miten sitä käytetään, eivätkä he kokeneet ongelmaksi, ettei järjestelmää pystytty käyttämään pitkiä aikoja kerrallaan.

Työntekijä: ”Olen ollut viikkopalaverien tyyppisissä koulutuksissa, mutta siinäkin aika pintaraapaisua vielä.”

Työntekijä: ”On meillä pidetty vissiin yksi palaveri, jossa on käyty läpi, miten tätä tämänhetkistä tilannetta pystyy hyödyntämään, niin siihen oli lyhyt koulutus. Eli miten sitä pystyy nyt jo käyttämään joitain juttuja, joita siellä on ollut.”

Tiiminvetäjä: ”Mutta kyllä tätäkin on muutaman kerran näytetty, että mitä tämä tekee, mutta kun se softa ei ole tavallaan vielä, niin se on käytännössä ollut, että sitä on pystynyt viisi minuuttia käyttämään, ja sitten joku osa siitä kaatuu, ja sitten sanotaan, että menkää pois, tämä oli tässä.”

7.6 Osallistuminen kehitysohjon ja järjestelmän hallinta

Haastatteluissa selvitin myös, miten hyvin työntekijöitä ja tiiminvetäjiä on otettu mukaan järjestelmän suunnitteluun ja kehitykseen, sekä miten paljon haastateltavat ovat osallistuneet järjestelmän testaukseen. Taulukosta 5 voi nähdä, että kaikki haastateltavat ovat osallistuneet järjestelmän kehitykseen tuomalla oman näkemyksensä esiin, antamalla ehdotuksia järjestelmän kehitykselle ja auttamalla järjestelmän kehittäjiä tekemään järjestelmästä halutunlaisen ja heidän tarpeisiinsa sopivan.

Yhtä moni ei ole kuitenkaan osallistunut testaukseen, kuten Taulukosta 5 voi nähdä. Työntekijöistä kolme on osallistunut järjestelmän testaukseen tai käyttänyt sitä, ja kumpikaan tiiminvetäjistä ei ole osallistunut järjestelmän testaukseen.

Taulukko 5 Haastateltavien osallistuminen järjestelmän kehitykseen ja testaukseen

Osallistuminen kehitykseen ja testaukseen	Työntekijät	Tiiminvetäjät	Yhteensä
Osallistuminen kehitykseen	100 %	100 %	100 %
Osallistuminen järjestelmän käytön testaukseen	75 %	0 %	50 %

Työntekijä: ”Joo olen ollut tässä kokeiluvaiheessa. Mutta ei olla vielä varsinaisesti päästy tekemään kun odotellaan sitä.”

Tiiminvetäjä: ”Aika vähän. Hyvin hyvin vähän. En käytännössä.... Sen verran, että siinä vaiheessa kun määriteltiin vähän niin kuin reunaehdot ja pohdittiin miten prosessi etenee ja näin, niin olen yhden kahden istunnon ollut projektijohtajan kanssa. Olen selittänyt miten homma nyt menee tällä hetkellä.”

Pyysin myös työntekijöitä ja tiiminvetäjiä kuvailemaan tulevaa järjestelmämuutosta. Pääsääntöisesti haastateltavat osasivat kuvailla molempia järjestelmiä kattavasti, mutta tässä arvioinnissa vaikutti myös haastateltavien järjestelmän käytön hallinta, eli ovatko haastateltavat käyttäneet järjestelmää osana työtään tai olleet mukana testaamassa sitä viime aikoina. Tarkoituksena oli määritellä haastateltavien kokonaisvaltainen järjestelmän osaaminen ja tunteminen ottaen huomioon sekä sen, miten hyvin järjestelmää osatiin kuvailla sanallisesti, että sen, onko työntekijä käyttänyt tai ollut mukana testaamassa järjestelmää ja osaako siten myös käyttää sitä. Haastatteluiden perusteella järjestelmää ei ole kovin haastava käyttää, jolloin voidaan olettaa, että jo pienellä käyttömäärällä työntekijä hallitsee järjestelmän käytön.

Mittauksessa käytettiin seuraavanlaista asteikkoa: 1 = ei osaa kuvailla järjestelmää, eikä ole käyttänyt järjestelmää, 2 = osaa kuvailla järjestelmää hieman, mutta on epävarma, eikä ole käyttänyt järjestelmää itse, 3 = osaa kuvailla melko hyvin, mutta ei ole käyttänyt järjestelmää itse lainkaan tai pitkään aikaan, 4 = osaa kuvailla melko kattavasti järjestelmää ja on käyttänyt hieman järjestelmää, 5 = osaa kuvailla järjestelmää kattavasti, ja on käyttänyt sitä viime aikoina. Tällä määriteltiin arvot työntekijöiden ja tiiminvetäjien osaamiselle. Taulukosta 6 voi nähdä tulokset.

Tämän asteikon perusteella työntekijät tuntevat ja hallitsevat tulevan järjestelmän hyvin ja keskimääräisesti tiiminvetäjiä paremmin. Tiiminvetäjät saivat hieman huonommat tulokset, ja näitä tuloksia laski erityisesti se, etteivät tiiminvetäjät ole käyttäneet järjestelmää. Tiiminvetäjät osasivat kuitenkin kiitettävästi kuvailla järjestelmää, joka on tulossa heidän tiimiinsä käyttöön. Työntekijöillä oli aavistuksen laajempi näkökulma järjestelmästä, ja he osasivat tuoda kattavasti esiin koko järjestelmämuutosta koskevia yksityiskohtia. Lähes jokaisella työntekijällä oli myös osaamista järjestelmän käytöstä, mikä nosti heidän tulostensa keskiarvoa merkittävästi.

Taulukko 6 Kuinka hyvin haastateltavat tuntevat järjestelmän

Kuinka hyvin tuntee järjestelmän	Tulokset
Työntekijät	4
Tiiminvetäjät	3

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatio on osannut hyödyntää monipuolisesti muutoksen johtamisen eri keinoja. Kohdeorganisaatio on hyödyntänyt työntekijöitään voimavarana uusien järjestelmien suunnittelussa ja kehittämisessä. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että tiiminvetäjät olisivat kokeneet paremmaksi sen, että olisi valittu vain pari valittua henkilöä auttamaan suunnittelussa ja kehitystyössä. Tiiminvetäjät toivat myös ilmi, että jälkikäteen on huomattu merkittäviä väärinkäsityksiä, jotka vaikuttivat järjestelmän käytettävyyteen. Työntekijät olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä ja kokivat hyödylliseksi sen, että heidät oli otettu mukaan järjestelmän kehittämiseen.

Muutostyyppi tälle järjestelmä uudistukselle on jaksottaisen tasapainon malli, jossa koko organisaatiossa tapahtuu jokin perustavanlaatuinen muutos. Suurten ja koko organisaatiota muuttavien muutosten välissä ei juuri tapahdu muutosta, tai se on ainakin hyvin vähäistä ja pientä. Muutosten välinen aika on rauhallista ja tasapainoista. (Brown & Eisenhardt 1997; Eisenbach ym. 1999; Sabatier 2007, 161-162; Jones & Baumgartner 2012; Burnes 2014, 324) Kohdeorganisaation koko strategia ja painopiste uudistuvat, ja resursseja pyritään kohdistamaan tulevaisuuden teknologiaan, ja myös toimintamallia pyritään modernisoimaan. Organisaatiossa on viimeksi tapahtunut suurempi ja perustavanlaatuinen muutos noin viisi vuotta sitten, eikä tässä välissä ole ollut suurempia muutoksia.

Muutos oli suunniteltu, ja se tuli suoraan toimitusjohtajilta tiiminvetäjille ja työntekijöille. Toisen tiimin järjestelmä uudistuksella, Järjestelmällä A, oli hieman enemmän itseohjautuvan muutoksen piirteitä. Työntekijät Tiimissä A olivat jo pitkään olleet tyytymättömiä nykyisen järjestelmän kankeuteen ja tuoneet esiin sen puutteita, ja tämän tiimin jäsenet olivat hyvin iloisia siitä, että heidän pyyntöjään ja huoliaan on kuunneltu. Tämä järjestelmä toimii myös palveluna asiakkaille, mutta haastatteluiden perusteella sen ei odoteta tuovan suuria uusia asiakkaita. Toinen järjestelmä, Järjestelmä B, tulee myös helpottamaan Tiimin B työtä, jolle järjestelmä on suunnattu, mutta on kaupallisempi ja sen odotetaan tuovan enemmän tuloja organisaatiolle.

Tiimi A oli kuitenkin huolissaan, että he joutuvat tekemään tuplatyötä Järjestelmän A ollessa valmis ja kun se on otettu käyttöön. Järjestelmän A ja organisaation nykyisen ERP-järjestelmän rajapintoja ei tulla saamaan kohtaamaan, jolloin työntekijät saattavat joutua syöttämään tietoja kahteen järjestelmään samanaikaisesti jonkin aikaa. Koska organisaatiolla ei ole vielä resursseja lähteä rakentamaan uutta ERP-järjestelmää, joka toimisi uusien järjestelmien kanssa yhdessä, saattaa Järjestelmän A käyttöönotto vaarantua. Usein, jos työntekijät voivat valita käyttävätkö he vanhaa vai uutta järjestelmää, työntekijät valitsevat käyttäen vanhaa järjestelmää (Yeo 2002; Chaffey & Wood 2005, 393). Tässä tapauksessa järjestelmä on kuitenkin todella odotettu, mutta tuplatyön teko saattaa vaikuttaa siihen, ettei Järjestelmää A tulla käyttämään niin aktiivisesti alkuun kuin odotetaan.

Järjestelmäuudistuksen muutosta on johdettu enemmän transformationaalisella johtajuustyyllillä, joskaan johtamistyyli ei ole noudattanut täysin transformationaalisen johtajuuden periaatteita. Työntekijöitä on kuitenkin kannustettu projektin alussa visioimaan tulevaa muutosta, ja myös innostettu heti projektin alussa olemaan innoissaan projektista, ja se on toiminut. Haastatteluissa työntekijät muistelivat hyvin positiivisesti projektin alkuaikaa. Tiiminvetäjät olivat hieman neutraalimpia, mutta hekin olivat tyytyväisiä alkuvaiheessa kerrottuihin tietoihin. Organisaatio ei kuitenkaan aivan onnistunut ylläpitämään tätä intoa, sillä pian alkuvaiheen innostuksen jälkeen edistymisestä ei enää tiedotettu yhtä aktiivisesti. Sen sijaan ongelmia ja aikataulun viivästyksiä alkoi ilmaantua. Tällöin toimitusjohtajan tuki kuitenkin onnistui ylläpitämään työntekijöiden uskoa projektia kohtaan, ja kohdeorganisaatio alkoi sittemmin hiljaisemman aikakauden jälkeen jälleen tiedottamaan aktiivisemmin järjestelmäprojektin edistymisestä ja haasteista.

Projektin keskivaiheilla työntekijöiden johtaminen tuntui jäävän hieman taka-alalle. Loppuaika ei ole myöskään ollut välttämättä kovinkaan selkeä työntekijöille eikä perehdytykselle ole tehty varsinaista suunnitelmaa, mikä on saattanut johtua siitä, ettei työntekijöiden muutoksen johtamiselle ole päätetty vastuuhenkilöä. Luvussa 5.2 nähtyä kaavaa työntekijöiden tunteiden muutoksista ja kehittymisestä projektin aikana ei ollut oleellista tehdä, sillä tulin haastattelemaan työntekijöitä projektin ollessa yhä kesken, eikä varsinaista muutosta ollut vielä tapahtunut. Luotettavia analyysejä työntekijöiden tunteiden muutoksista ei siis pystytä tekemään. Työntekijät olivat haastatteluhetkellä kohtalaisen hyvillä mielin tulevaa järjestelmäuudistusta kohtaan. Järjestelmäprojektipäällikkö totesi, että jossain kohtaa työntekijöiden tuntui olevan hieman vaikeampaa hyväksyä muutos ja he vaikuttivat vastustavan muutosta enemmän, mutta hän tulkitsi sen muista töistä johtavaksi stressiksi. Ylipäättään työntekijät odottavat muutosta, joten työntekijät eivät välttämättä ole edes kokeneet kovin vahvasti esimerkiksi masennuksen tunteita muutoksen aikana. Siksi kuvasin ennemmin, miten työntekijöiden tunteet ovat muuttuneet projektin aikana verraten alkuvaihetta ja haastatteluhetken tilannetta. Tässä olikin mielenkiintoista, miten pidempään organisaatiossa olleiden työntekijöiden tunnetila oli laskenut projektin aikana negatiivisempaan suuntaan, kun taas kahdella työntekijällä, jotka tulivat kohdeorganisaatioon kesken projektin, tunnetila on pysynyt samana.

Kävin kohdeorganisaatiossa tekemässä vielä myöhemmän lyhyen haastattelukierroksen, joka suoritettiin vastaamalla kirjallisesti esittämiini kysymyksiin. Haastattelu oli laadullinen. Tällöin järjestelmän suunniteltu käyttöönottopäivä oli jo mennyt, mutta täyttää käyttöönottoa ei oltu vielä pystytty tekemään. Tunnelma oli monen osalta melko väsynyt, mutta jokaisella oli edelleen hyvä ja odottava tunne järjestelmää kohtaan. Tässä jälkimmäisessä haastattelussa jokainen haastateltavista oli kokeillut käyttää järjestelmää, mikä poikkesi aiemmista haastattelutuloksistani. Esittelin kohdeorganisaatiolle tutkimustulokseni, ja moni asia herätti keskustelua. Kysyin, miten hyvin haastateltavat kokevat tutkimukseni tulosten vastaavan todellisuutta, eikä tuloksista eriävää mielipidettä noussut.

9 YHTEENVETO

Tutkimukseni keskittyi tutkimaan työntekijöiden asemaa ja heidän johtamistaan järjestelmämuutoksessa. Ymmärtääkseni muutoksen johtamista kokonaisvaltaisesti, tarkastelin kirjallisuuskatsauksessa muutoksen eri tyyppejä, kahta eri muutoksen johtamisen tyyliä eli transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta ja työntekijöiden kohtelua molemmilla näissä johtajuustyyliissä. Käsittelin myös eri tapoja johtaa muutosta eli suunniteltua ja itseohjautuvaa tyyliä, ja sitä, mitä eri vaiheita projekteissa eli muutoshankkeissa yleensä on. Nostaakseni esiin työntekijöiden roolin muutoksessa, tarkastelimme viimeisessä kirjallisuusluvussa 5 vielä tarkemmin työntekijöiden kohtelua muutoksessa ja sitä, mitä erityispiirteitä on työntekijöiden roolissa järjestelmämuutoksissa. Tässä luvussa käsiteltiin myös muutosvastarintaa eri näkökulmista, miten työntekijöiden tunteet muuttuvat muutoksen aikana, ja miten ja miksi johtajien tulisi osata huomioida ne. Yksi alaluku käsitteli organisaation kulttuuria, miten se vaikuttaa muutoksessa ja miten sitä tulisi johtaa, sekä miten organisaation kulttuuria voi muuttaa. Kirjallisuusosion myötä muutoksen eri ominaisuudet ja piirteet tuli käsiteltyä kattavasti erityisesti johtamisen ja työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimukseni oli laadullinen, ja se suoritettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimukseni kohdeorganisaatio oli keskikokoinen suomalainen logistiikka-alan organisaatio, johon tulee kaksi uutta järjestelmämuudistusta kilpailukyvyn parantamiseksi. Haastattelin tutkimustani varten järjestelmäprojektin johtajaa, kahta tiiminvetäjää ja yhteensä neljää työntekijää, jotka toimivat haastattelemani tiiminvetäjien alaisina. Järjestelmäprojektijohtajan haastattelun perusteella loin haastattelurungon tiiminvetäjille ja työntekijöille. Haastatteluiden perusteella sain muodostettua tutkimustuloksia, jotka jaoin kuuteen eri kategoriaan: tyytyväisyys muutoksen eteen tehtyihin toimiin, kysymysten ulkopuolinen palaute, tunnetilan muutokset järjestelmämuudistusta kohtaan, vastuu järjestelmästä ja työntekijöistä, mielipide eri toimien hyödyllisyydestä, osallistuminen kehitystyöhön ja järjestelmän hallinta.

Kirjallisuuskatsaus ja tutkimukseni pyrkivät vastaamaan ennen kaikkea yhteen tutkimuskysymykseen: *mitä eri keinoja on auttaa työntekijöitä sopeutumaan mahdollisimman hyvin tulevaan muutokseen?* Pyrin siis selvittämään keinoja, joita organisaatio ja muutoksen johtajat voivat tehdä, jotta työntekijöiden olisi mahdollisimman helppoa hyväksyä ja sopeutua muutokseen. Kirjallisuusosiossa työntekijöiden muutoksen hyväksynnän aihetta käsiteltiin monissa eri luvuissa, ja sen perusteella on monia eri keinoja auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen ennen sen käyttöönottoa. Oreg ja Berson (2011) sekä Abbasi (2017) huomasivat, miten transformationaalinen johtajuus edesauttaa muutoksen hyväksymistä työntekijöiden keskuudessa. Transformationaalisella johtajuudella työntekijät saadaan sidottua vahvemmin organisaatioon, jolloin organisaatioon tulevien muutosten hyväksyntä ja vastaanottaminen on helpompaa (Gromov & Brandt 2011).

Itseohjautuvassa muutoksessa on hyvin samantyyppisiä piirteitä kuin transformaationaalisessa johtajuudessa, mutta se keskittyy sitomaan työntekijät ennemmin tulevaan muutokseen kuin organisaatioon. Itseohjautuva muutos lähtee liikkeelle organisaation alemmista tasoista, eli usein työntekijöistä, jolloin muutos on valmiiksi työntekijöiden haluama ja on siten helpompi hyväksyä. (Green 2007, 22-23) Työntekijöiden on myös helpompi hyväksyä muutos, johon heidät on perehdytetty ja koulutettu (Ulrich 2007). Tällöin myös vastarintaa on usein vähemmän, sillä työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, jonka he hallitsevat. Työntekijöille on myös tärkeä selittää ja kertoa avoimesti muutoksesta sekä perustella, miksi uusi järjestelmä tulee ja miten se etenee. (Burnes 2014, 464-466).

Osallistavalla ja kannustavalla kulttuurilla on myös vahva positiivinen vaikutus muutoksen hyväksynnälle (Jones ym. 2005). Toimitusjohtajan tuki muutosprojektille on tärkeää, sillä se vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden mielipiteeseen tulevasta muutoksesta. Tämä on osana edesauttamassa koko organisaation tuen saamista projektille. (McKinsey & Company 2008) Kulttuurin ollessa vahvasti muutosmyönteinen, on työntekijöiden helppo hyväksyä minkä tyyppinen muutos tahansa. Järjestelmämuutoksilla on myös tiettyjä erityispiirteitä, sillä etenkin niissä on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa järjestelmään toivottavista ominaisuuksista ja siitä, miten järjestelmä palvelee työntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti. Tämän avulla järjestelmästä tulee käyttäjilleen sopiva, ja edesautetaan sitä, että työntekijät käyttävät uutta järjestelmää. (Chaffey & Wood 2005, 370-371) Tutkimuksessa ilmeni, että kohdeorganisaatio on toiminut näin ja ottanut työntekijät mukaan järjestelmän suunnitteluun. Tulokset osoittavat, että se on ollut erittäin toimivaa kohdeorganisaatiossa, ja työntekijät ja tiiminvetäjät kokivat erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi sen, että he saivat kertoa omat tarpeensa tulevaa järjestelmää varten. Kirjallisuudessa ilmeni myös, että projektijohtajan valinnalla on merkittävä osuus projektin onnistumisen kannalta (McKinsey & Company 2008). Tiiminvetäjät ja etenkin työntekijät olivat tyytyväisiä projektijohtajaan.

Haastatteluista selvisi myös, että haastateltavat odottivat innolla järjestelmämuudistusta, mutta osa oli myös tyytymätön järjestelmän aikataulullisiin viivästyksiin ja hidasteisiin. Järjestelmä oli kuitenkin selvästi haluttu, ja siten muutosvastarintaa ei kohdattu paljoa projektin aikana. Järjestelmästä tiedotukseen oltiin kohtuullisen tyytyväisiä, osan ollessa sitä mieltä, että ajoittain oltaisiin kaivattu lisää tietoa. Alkuvaiheessa kerrottuihin tietoihin oltiin kuitenkin tyytyväisiä, ja haastateltavat kertoivat, että kaikki alkoivat jo silloin odottaa järjestelmämuudistusta. Siten siis kohdeorganisaatio onnistui hyvin luomaan organisaatiossa yhteisen vision tulevaisuudesta, jota kohti lähdettiin kulkemaan. Tämän alkuvaiheessa luodun yhteisen vision ylläpito ei kuitenkaan aivan onnistunut, sillä puolella haastateltavista innostuneisuus laski projektin edetessä verratessa alkuvaiheen ja nykyisen tilan tunnetilaa muutosta kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöitä huoletti ajoittain projektin eteneminen, mutta toimitusjohtajan tuen ansiosta työntekijät jatkoivat

järjestelmäuudistukseen uskomista. Koulutuksia oli järjestetty, mutta ne olivat vielä sisällöltään köyhiä silloin, kun suoritin haastatteluja.

Tutkimuskysymykseeni, joka on *mitä eri keinoja on valmistella työntekijöitä sopeutumaan mahdollisimman hyvin tulevaan järjestelmämuutokseen*, löytyi siis useampi vastaus kirjallisuudesta. Näistä moni toteutui myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaatiossa työntekijöiden ottaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun, toimitusjohtajan tuki, oikean projektijohtajan valinta, kattava tiedotus ja yhteisen vision luominen toimivat, kun työntekijöitä valmisteltiin muutokseen projektin edetessä. Nämä tekijät ovat toimineet muutosprosessin edetessä työntekijöitä kannustavina ja tukevana toimina. Nämä toimet ovat myös kirjallisuudessa tunnistettuja keinoja edesauttaa muutosta onnistumaan. Koulutusten toimivuutta ei voida tutkimuksen perusteella arvioida, sillä kohdeorganisaatiossa ei oltu pystytty vielä tekemään kovin kattavia koulutuksia. Koulutuksetkin muistuttivat enemmän tiedotustilanteita, sillä järjestelmä ei ollut vielä tarpeeksi valmis, jotta siitä olisi voitu järjestää koulutus.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa negatiivisesti se, että puolet haastattelemistani työntekijöistä eivät olleet työntekijöinä kohdeorganisaatiossa projektin aloitushetkellä, vaan ovat tulleet myöhemmin työntekijöiksi. Kysymysten tarkoitus oli kuitenkin selvittää, miten hyvin kohdeorganisaatio on onnistunut tiedotuksessaan ja miten hyvin kohdeorganisaatio on kertonut erinäisistä asioista työntekijöiden mielestä. Tämän vuoksi tietojen ajankohdalla ei ollut merkittävää vaikutusta tuloksiin, mutta se vaikuttaa silti tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden muisti, jonka varaan projektin tutkimustulokset on perustettu. Projekti on aloitettu lähes kaksi vuotta sitten, joten osalla haastateltavista oli ajoittain vaikeuksia muistaa asioita niin pitkän ajan takaa. Näyttäessäni tulokset haastateltavilleni ei eriäviä mielipiteitä nousut.

Tutkimuksellani on merkittävä kontribuutio kohdeorganisaatiolle. He pystyvät tutkimukseni perusteella kohdistamaan resursseja työntekijöiden johtamiseen paremmin ja saivat lisää tietoa työntekijöiden tunnetiloista ja mielipiteistä. Kohdeorganisaatio pystyy myös keskittymään tiettyihin asioihin paremmin ja huomioimaan asiat, jotka ovat nyt saaneet liian vähän huomiota. Tutkimukseni kontribuutio tiedeyhteisölle on erityisesti kirjallisuuskatsaus, jossa työntekijöiden rooli muutoksessa ja työntekijöiden johtaminen muutoksessa on avattu kattavasti eri muutoksen johtamisen näkökulmista. Vaikka aiheita on tutkittu monesta eri näkökulmasta aiemmin, muut tutkimukset eivät ole yhdistäneet samalla tavalla tutkielmani aiheita, kattaen laajasti muutoksen johtamisen eri osa-alueet työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni tulokset osoittavat myös, että kirjallisuudessa huomioidut näkökulmat siitä, miten työntekijöitä johdetaan muutoksessa mahdollisimman tehokkaasti, pitävät paikkaansa myös tässä tutkimukseni asetelmassa.

LÄHDELUETTELO

- Abbasi, B. (2017) Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15 (1), 35-44. <[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.03)>, haettu 10.6.2019.
- Aiken, M. – Sullivan, D. (2002) Best practices in enterprise information portal adoption: 5 key drivers. *DM Review*. <<https://www.researchgate.net/publication/228915281>>, haettu 22.10.2018.
- Alvesson, M. – Sveningsson, S. (2016) *Changing organizational culture: cultural change work in progress, 2nd edition*. Routledge, Oxon.
- Bass, B. – Avolio, B. (1994) Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*. Vol. 17 (3-4), 541-554. <<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>>, haettu 14.6.2019.
- Bass, B. – Riggio, R. (2006) *Transformational Leadership, 2nd edition*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Beynon-Davies, P. (2002) *Information Systems. An Introduction to Informatics in Organisations*. Palgrave, Hampshire.
- Brown, S. – Eisenhardt, K. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42 (1), 1-34.
- Bullock, R. – Batten, D. (1985) It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organizational Studies*. Vol. 10 (4), 383-412. <<https://doi.org/10.1177/105960118501000403>>, haettu 30.1.2019.
- Burnes, B. (1996) No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*. Vol. 34 (10), 11-18.
- Burnes, B. (2004) Emergent change and planned change – competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24 (9), 886-902. <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443570410552108>>, retrieved 2.1.2019.

- Burnes, B. (2014) *Managing Change, 6th edition*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Buschanan, D. (2003) Demands, instabilities, manipulations, careers: The lived experience of driving change. *SAGE Publications*. Vol. 56 (6), 663-684.
- By, R. (2005) Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*. Vol. 5 (4), 369-380.
- Cameron, E. – Green, M. (2015) *Making Sense of Change Management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change, 4th edition*. Kogan Page Limited, London.
- Carter, M. – Armenakis, A. – Field, H. – Mossholder, K. (2013) Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 34, 942-958.
- Chaffey, S. – Wood, S. (2005) *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Flink, C. (2017) Rethinking punctuated equilibrium theory: A public administration approach to budgetary changes. *Policy Studies Journal*. Vol. 45 (1), 101-120.
- Green, M. (2007) *Change management masterclass: A step by step guide to successful change management*. Kogan Page Limited, Great Britain and USA.
- Gromov, A. – Brandt, T. (2011) Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaus- tutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol. (1/11), 65-83. < http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf>, haettu 10.6.2019.
- Grundy, T. (1993) *Implementing Strategic Change. A practical guide for business*. Kogan Page Limited, London.
- Eisenbach, R. – Watson, K. – Pillai, R. (1999) Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12 (2), 80-89. <<https://doi.org/10.1108/09534819910263631>>, haettu 14.6.2019.

- Elrod II, D. – Tippett, D. (2002) The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15 (3), 273-291. <<https://doi.org/10.1108/09534810210429309>>, haettu 25.1.2019.
- Huy, Q. (1999) Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*. Vol. 24 (2), 325-345.
- Iljins, J. – Skvarciany, V. – Gaile-Sarkane, E. (2015) Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 213 (1), 944-950.
- Iversen, R. (1996) Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 7 (1), 122-149.
- Jansen, K. (2000) The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*. Vol. 23 (2), 53-55.
- Jimmieson, N. – Terry, D. – Callan, V. (2004) A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 9 (1), 11-27.
- Jones, B. – Baumgartner, F. (2012) From there to here: Punctuated equilibrium to the general punctuation thesis to a theory of government information processing. *Policy Studies Journal*. Vol. 40 (1), 1-19.
- Jones, R. – Jimmieson, N. – Griffiths, A. (2005) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*. Vol. 42 (2), 362-386.
- Kavanagh, M. – Ashkanasy, N. (2006) The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*. Vol. 17 (1), 81-103.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA.

- Kouzes, J. – Posner, B. (2012). *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations, 5th edition*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kuhnert, K. – Lewis, P. (1987) Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*. Vol. 12 (4), 648-657.
- Kübler-Ross, E. (1969) *On Death and Dying*. Routledge publication, London.
- Laadullinen tutkimus* (2015) Koppa. Jyväskylän yliopiston menetelmäpolku. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>>, haettu 23.10.2018.
- Lant, T. – Mezias, S. (1992) An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*. Vol. 3 (1), 47-71.
- Lawrence, T. – Dyck, B. – Maitlis, S. – Mauws, M. (2006) The underlying structure of continuous change. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47 (4), 59-66.
- Lim, C. – Mohamed, M. (1999) Criteria of project success: an exploratory re-examination. *Journal of Project Management*. Vol. 17 (4), 243-248.
- Livne-Tarandach, R. – Bartunek, J. (2009) A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change. *Organizational change and development*. Vol. 17, 1-35.
- Lok, P. – Crawford, J. (1999) The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20 (7), 365-373.
- Luecke, R. (2003) *Managing change and transition*. Harvard Business School Press, Boston.
- McKinsey & Company (2008) Creating organizational transformation. McKinsey Quarterly. <<http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>>, haettu 17.9.2018.

- Morgan, D. – Zeffane, R. (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14 (1), 55-75.
- Moss, G. (2019) *Inclusive Leadership*. Routledge, New York.
- Nah, F. – Lau, J. – Kuang, J. (2001) Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management*. Vol. 7 (3), 285-296. <<https://doi.org/10.1108/14637150110392782>>, haettu 6.2.2019.
- Oberg, K. (1960) Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*. Vol. 7 (4), 177-182. <<https://doi.org/10.1177/009182966000700405>>, haettu 29.1.2019.
- Oreg, S. – Berson, Y. (2011) Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*. Vol. 64, 627-659.
- Parish, J. – Cadwallader, S. – Busch, P. (2008) Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21 (1), 32-52.
- Perko, K. – Kinnunen, U. (2013) Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. *Tampereen yliopiston julkaisuja*. Vol. 11.
- Piderit, S. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. Vol. 25 (4), 783-794.
- Rashid, Z. – Sambisivan, M. – Rahman, A. (2004) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 (2), 161-179.
- Romanelli, E. – Tushman, M. (1994) Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management*. Vol. 37 (5), 1141-1166.

- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006a) Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html>, haettu 19.10.2018.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006b) Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>, haettu 19.10.2018.
- Sabatier, P. (2007) *Theories of the Policy Process*. Westview Press, Colorado.
- Senior, B. – Fleming, J. (2006) *Organizational Change, 3rd edition*. Pearson Education Limited, London.
- Schalk, R. – Campbell, J. – Freese, C. (1998) Change and employee behavior. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 19 (3), 157-163.
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership, 2nd edition*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ulrich, R. (2007) Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations. *Business Process Management Journal*. Vol. 13 (4), 538-552 <<https://doi.org/10.1108/14637150710763568>>, haettu 23.10.2018.
- Yeo, K. (2002) Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 20 (3), 241-246. <[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00075-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00075-8)>, haettu 6.2.2019.
- Voet, J. (2013) The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*. Vol. 32 (3), 373-382.

LIITE 1. JÄRJESTELMÄPROJEKTIJOHTAJAN HAASTATTELURUNKO

Alkukysymykset:

- Miten kauan olet ollut yrityksessä?
- Missä asemassa toimit?
- Mitä teet, kerro lyhyt työnkuvasi.
- Mitkä ovat vastuualueesi?

Kysymyksiä järjestelmästä:

- Kerro lyhyesti tulevasta järjestelmämuutoksesta: mikä järjestelmä on kyseessä, mitä se tekee, mihin se vaikuttaa.
- Milloin projekti aloitettiin?
- Kuinka monta teitä on ollut järjestelmätiimissä?
- Kerrotko nopeasti, mitä eri rooleja tiimissänne on?
- Miten järjestelmämuutos on parempi vanhaan verrattuna?
- Keihin työntekijöihin järjestelmämuutos vaikuttaa?
- Kuka on vastuussa tulevasta järjestelmästä?
- Kuka oli vastuussa työntekijöiden valmistelusta muutokseen ja johtamisesta muutoksessa?
- Oliko muutosvastarintaan varauduttu jo ennen uudistusta?

Suunnitteluvaihe:

- Miten työntekijöille kerrottiin ensimmäistä kertaa tulevasta muutoksesta?
- Mitä järjestelmä uudistuksesta kerrottiin?
- Milloin työntekijöille kerrottiin tulevasta järjestelmä uudistuksesta?
- Järjestettiin tiedotustilaisuuksia useammin kuin kerran? Kuinka monta kertaa?
- Mitä ajatuksia tai tunteita tuleva järjestelmämuutos tuntui herättävän?
- Millainen vastaanotto muutoksella oli?
- Oliko tiedotus järjestelmästä toimiva, eli tuntuivatko työntekijät saavan tarpeeksi tietoa? Tuliko paljon kysymyksiä ja huolenaiheita jo tässä kohtaa työntekijöiltä?
- Olisiko jotain muuta pitänyt tehdä tässä vaiheessa järjestelmä uudistusta?

Työntekijöiden valmistelusta muutosta varten:

- Miten työntekijöitä valmisteltiin muutokseen. *Koulutus, video, ohjekirja?*
- Oliko osallistuminen pakollista? *Osallistuivatko kaikki työntekijät?*
- Kuinka usein työntekijöitä valmisteltiin muutokseen?
- Oliko työntekijöillä kysymyksiä tai huolenaiheita muutoksesta?
- Miten huolenaiheisiin pyrittiin vastaamaan/vakuuttamaan, ettei huolta ole?
- Kuka vastasi kysymyksiin, joita työntekijöillä oli muutoksesta?

Toteutusvaihe:

- Menikö jokin vikaan järjestelmää toteuttaessa?

- Pysyikö järjestelmä suunnitelmissa ja aikatauluissa?
- Oliko uuden järjestelmän toteutus sinusta sujuvaa?
- Tiedotettiinkö työntekijöille järjestelmämuutoksesta toteuttaessa ongelmista? Miten tiedotus hoidettiin?
- Miten ongelmiin ja hidastuksiin reagoitiin työntekijöiden puolesta?

LIITE 2. TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELURUNKO

Alkukysymykset:

- Miten kauan olet ollut yrityksessä?
- Missä asemassa toimit?
- Mitä teet, kerro lyhyt työnkuvasi.
- Mitkä ovat vastualueesi?
- Kerrotko lyhyesti mitä Wiima tekee?

Järjestelmästä:

- Mikä tuleva järjestelmä uudistus teille on tulossa? *Kuvaile järjestelmä uudistus omin sanoin.*
- Mitä uusi järjestelmä tekee?
- Milloin projekti on aloitettu?
- Kuka on vastuussa järjestelmästä?
- Kuka mielestäsi on vastuussa siitä, että teidät työntekijät valmistellaan tulevaan muutokseen?
- Miten uusi järjestelmä tulee vaikuttamaan työhösi?
- Mikä fiilis sinulla on tulevasta järjestelmä uudistuksesta?
- Uskotko, että se saadaan valmiiksi heinäkuuksi asiakkaalle?

Suunnitteluvaihe:

- Miten sinulle ja kollegoillesi on kerrottu tulevasta muutoksesta. *Sähköposti, kokous, yleinen tiedotustilaisuus, kahvihuone?*
- Milloin sinulle ja kollegoillesi kerrottiin tulevasta järjestelmä uudistuksesta?
- Mitä järjestelmästä kerrottiin silloin?
- Oliko tiedotus järjestelmästä toimiva? *Olisiko jotain muuta pitänyt kertoa? Olisitko toivonut toisenlaista lähestymistapaa?*
- Saiko tällöin kaiken tarpeellisen tiedon vai jäikö epävarmuutta tai epätietoisuutta tulevasta muutoksista? Jos jäi, miten pyrit paikkaamaan tätä epätietoisuutta?
- Mitä ajatuksia tai tunteita tuleva järjestelmämuutos herätti?
- Onko sinulla ollut jotain huolenaiheita järjestelmään liittyen? *Tarpeellisuus, hyödyllisyys, tuo lisää töitä, ei tule toimimaan ym.*

Valmistelu:

- Onko sinua tai muita kollegoitasi otettu mukaan järjestelmän suunnitteluun? *Kysymällä mitkä toiminnot järjestelmälle on oleellisia, pyytämällä nopeasti kokeilemaan järjestelmän käyttöä ja kertomaan mikä ei toimi ym.?*
- Millaista järjestelmän suunnittelu oli? Tuntuiko se hyödylliseltä?
- Miten usein järjestelmän muutoksista ja edistyksistä on kerrottu?
- Onko epäonnistumisista kerrottu?
- Onko järjestelmä uudistuksesta kerrottu mielestäsi liian vähän, sopivasti vai liikaa?
- Toivoitko saavasi ajoittain lisää tietoa, kun järjestelmää kehitettiin, että miten se edistyy?
- Ovatko viikkopalavereissa kerrotut tilannepäivitykset mielestäsi hyödyllisiä?

- Miten aktiivisesti työntekijät mielestäsi kysyvät kysymyksiä järjestelmä uudistuksesta?
- Oletko sinä tai joku muu kollegoistasi ilmaissut huolia tulevasta järjestelmästä?
- Tuntuuko, että jos on ollut kysymyksiä, niihin on myös vastattu kattavasti ja hyvin?
- Onko lähestyminen ideoilla, kysymyksillä tai huolilla ollut helppoa?
- Onko Jarno ollut pätevä informoimaan järjestelmästä?
- Onko toimitusjohtaja ollut mukana projektissa? Kuinka näkyvästi? Onko se mielestäsi hyvä asia?

Toteutusvaihe:

- Onko uuden järjestelmän toteutus ollut tähän sinusta sujuvaa?
- Onko järjestelmän toteutuksessa ollut näkyviä ongelmia? Tiedätkö millaisia?
- Miten sinua valmisteltiin muutokseen. Koulutus, video, ohjekirja?
- Montako koulutusta teillä on ollut?
- Tuntuuko, että koulutukset ovat olleet hyödyllisiä?
- Onko työntekijöiden ottaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun ollut mielestäsi tärkeää lopputuotteen kannalta?
- Tuntuuko sinusta nyt siltä, että olisit valmis käyttämään uutta järjestelmää?
- Pitäisikö yrityksen tehdä vielä jotain muuta tai eri tavalla, jotta sinulla olisi varmempi olo uuden järjestelmän käytöstä?
- Odotatko uutta tätä järjestelmä uudistusta? *Miksi/miksi et?*
- Millä fiiliksillä odostat tulevaa järjestelmää tällä hetkellä?
- Millainen yleinen ilmapiiri järjestelmämuutoksessa tuntuu olevan?

LIITE 3. TIIMIN VETÄJIEN HAASTATTELURUNKO

Lämmittelyä:

- Miten kauan olet ollut yrityksessä?
- Missä asemassa toimit?
- Mitä teet, kerro lyhyt työnkuvasi.
- Mitkä ovat vastualueesi?
- Montako työntekijää vetämässäsi tiimissä on?
- Kerrotko lyhyesti mitä Wiima tekee?

Järjestelmästä:

- Mikä tuleva järjestelmämuudistus teille on tulossa? *Kuvaile järjestelmämuudistus omin sanoin.*
- Mitä uusi järjestelmä tekee?
- Milloin projekti on aloitettu?
- Miten hyvin sinun tulee osata käyttää tulevaa järjestelmää?
- Kuka on vastuussa järjestelmästä?
- Kuka on vastuussa työntekijöiden valmistelusta muutokseen ja johtamisesta muutoksessa?
- Koetko itse olevasi vastuussa tähän liittyviin aiheisiin?
- Miten uusi järjestelmä tulee vaikuttamaan työhösi?
- Mikä fiilis sinulla on tulevasta järjestelmämuutuksesta?
- Uskotko, että se saadaan valmiiksi heinäkuuksi asiakkaalle?

Suunnitteluvaihe:

- Miten sinulle on kerrottu tulevasta muutoksesta. *Sähköposti, kokous, yleinen tiedotustilaisuus, kahvihuone?*
- Kuka kertoi tulevasta järjestelmämuutoksesta?
- Milloin sinulle kerrottiin tulevasta järjestelmämuutuksesta? (samaa aikaa kuin muille työntekijöille, vai kuinka paljon aiemmin?)
- Mitä järjestelmästä kerrottiin silloin?
- Oliko tiedotus järjestelmästä toimiva? *Olisiko jotain muuta pitänyt kertoa? Olisitko toivonut toisenlaista lähestymistapaa?*
- Saiko tällöin kaiken tarpeellisen tiedon vai jäikö epävarmuutta tai epätietoisuutta tulevasta muutoksista? Jos jäi, miten pyrit paikkaamaan tätä epätietoisuutta?
- Mitä ajatuksia tai tunteita tuleva järjestelmämuutos herätti?
- Onko sinulla ollut jotain huolenaiheita järjestelmään liittyen? *Tarpeellisuus, hyödyllisyys, tuo lisää töitä, ei tule toimimaan ym.*

Valmistelu:

- Miten paljon olet ollut mukana järjestelmän suunnittelussa ja kehityksessä?
- Miten työntekijät ovat reagoineet, kun heitä on pyydetty auttamaan järjestelmän suunnittelussa?
- Onko työntekijöiden ottaminen mukaan järjestelmän suunnitteluun ollut mielestäsi tärkeää ja hyödyllistä lopputuotteen kannalta?

- Miten usein järjestelmän muutoksista ja edistyksistä on kerrottu?
- Onko epäonnistumisista kerrottu?
- Onko järjestelmä uudistuksesta kerrottu mielestäsi liian vähän, sopivasti vai liikaa?
- Toivoitko saavasi ajoittain lisää tietoa, kun järjestelmää kehitettiin, että miten se edistyy?
- Ovatko viikkopalavereissa kerrotut tilannepäivitykset mielestäsi hyödyllisiä?
- Miten aktiivisesti työntekijät mielestäsi kysyivät kysymyksiä järjestelmä uudistuksesta?
- Oletko sinä tai joku muu kollegoistasi ilmaissut huolia tulevasta järjestelmästä?
- Tuntuuko, että jos on ollut kysymyksiä, niihin on myös vastattu kattavasti ja hyvin?
- Onko lähestyminen ideoilla, kysymyksillä tai huolilla ollut helppoa?
- Onko Jarno ollut pätevä informoimaan järjestelmästä?
- Onko toimitusjohtaja ollut mukana projektissa? Kuinka näkyvästi? Onko se mielestäsi hyvä asia?

Toteutusvaihe:

- Onko uuden järjestelmän toteutus ollut tähän sinusta sujuvaa?
- Onko järjestelmän toteutuksessa ollut näkyviä ongelmia? Tiedätkö millaisia?
- Miten sinua valmisteltiin muutokseen. *Koulutus, video, ohjekirja?*
- Montako koulutusta teillä on ollut?
- Oletko ollut mukana järjestämässä koulutuksia?
- Tuntuuko, että koulutukset ovat olleet hyödyllisiä työntekijöille?
- Tuntuuko sinusta nyt siltä, että työntekijäsi olisivat valmiit käyttämään järjestelmää?
- Olisiko sinusta jotain pitänyt hoitaa toisin? *Mitä? Miten?*
- Odotatko uutta tätä järjestelmä uudistusta? *Miksi/miksi et?*
- Millä fiiliksillä odotat tulevaa järjestelmää tällä hetkellä?
- Millainen yleinen ilmapiiri järjestelmämuutoksessa tuntuu olevan?