

Tomi Mustikka

Markkinointiviestinnän alan organisaatiomuutos työntekijöiden kertomana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Viestinnän koulutusohjelma

Opinnäytetyö

26.4.2016.

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tomi Mustikka Markkinointiviestinnän alan organisaatiomuutos työntekijöiden kertomana 38 sivua + 2 liitettä 26.4.2016
Tutkinto	Medianomi
Koulutusohjelma	Viestintä
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t)	Lehtori, Katri Myllylä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä organisaatiomuutosta työntekijän näkökulmasta. Kirjoittaja tahtoi antaa puheenvuoron markkinointiviestinnän alan työntekijöille ja esitellä heidän muutkokokemuksensa sekä sen vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön.</p> <p>Työ koostuu organisaatiomuutosten kontekstia esittelevästä teoreettisesta viitekehystä ja kvalitatiivisen tutkimusmetodin avulla kerätystä aineistosta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin kevään 2016 aikana Helsingissä. Tutkimusmetodiin päädyttiin, sillä tutkimuksen aihe oli kirjoittajalle tuntematon ja teemahaastattelun keinoin haluttiin päästä käsiksi myös odottamattomiin mielipiteisiin.</p> <p>Kappaleet 1–3 esittelevät johdannon lisäksi opinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet, tutkimusmetodin ja haastateltavat sekä heidän muutkokokemuksensa. Luvut 4–5 käsittelevät muutkokokemusta muutosjohtamisen ja työyhteisön sekä yksilön näkökulmasta kahden erilaisen muutosprosessin kautta. Luku 6 tarkastelee haastateltavien muutkokokemuksia kolmen eri teeman, luottamuksen, tiedon ja viestinnän kautta. Luku 7 sisältää yhteenvedon.</p> <p>Haastateltavien muutkokokemukset erosivat merkittävästi toisistaan, mutta niistä löytyi myös yhtäläisyyksiä. Ihmisten johtaminen on selkeä haaste muutosjohtajille. Satirin muutosmalli on omiaan muutoksen tulkitsemiseen. Luottamus, tieto ja viestintä ovat teemoja, joista jokaisen muutosjohtajan tulisi huolehtia. Tutkimusta voi jatkaa tutkimalla muutosjohtajien muutkokokemuksia ja yhdistämällä niitä työntekijöiden kokemuksiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö antaa sekä työntekijöille että muutosjohtajille mahdollisuuden oman muutosprosessin reflektointiin. Se myös auttaa luomaan isompaa kuvaa organisaatiomuutosten kentästä.</p>	
Avainsanat	Organisaatiomuutos, Markkinointiviestintä, Muutosjohtaminen, Muutosprosessi

Author(s) Title Number of Pages Date	Tomi Mustikka Organizational Change in the Field of Marketing Communications, Told by Employees 38 pages + 2 appendices 26 April 2016
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Instructor(s)	Katri Myllylä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to discover employees' experiences on organizational change. The author wanted to provide the employees a chance to speak working in the field of marketing communications and let them tell about their stories on how change has affected them and their team.</p> <p>This thesis involves a theoretical context and a qualitative study. The study was carried out as theme interviews run in Helsinki during spring 2016. This method was chosen because the study subject was not familiar to the author beforehand. The data were analyzed using theme classification. Afterwards the data were combined with the theoretical framework to create a narrative between them.</p> <p>Chapters 1 to 3 explain the main theoretical framework and study methodology and introduce interviewees and their change experiences. Chapters 4 and 5 handle the experience of change from the perspective of change management and employee through two change processes. Chapter 6 examines experience of change through three different themes: trust, communication and knowledge. Chapter 7 gathers the work together.</p> <p>The findings indicate that change is always unique. The management side of the change is carried out well but leadership is needed. This can be fixed with accurate communication, fact-based information and empathy. Further research is required to research change managers' experiences in the field of marketing communications and to combine them with employees' experiences.</p> <p>Change is affecting organizations throughout industries. Information concerning change in specific field helps professional to understand the big picture of change. This thesis gives support for change managers and the employees going through the change process.</p>	
Keywords	Organizational Change, Marketing Communications, Change Management, Change Process

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutos ja sen kohteet	3
2.1	Muutos	3
2.1.1	Muutoskapasiteetti- ja kompetenssit	4
2.1.2	Muutosvastarinta	5
2.2	Organisaatio	6
2.2.1	Tiimi	7
2.2.2	Yksilö	8
3	Muutuskokemuksen kartoittaminen haastattelun keinoin	9
3.1	Aineistonkeruun prosessi ja tutkimustapa	9
3.2	Haastattelutilanne	11
3.3	Haastateltavien henkilöiden esittely	12
4	Muutuskokemus muutosjohtamisen näkökulmasta	14
4.1	Muutosjohtaminen	14
4.2	Muutosjohtaja ja muut muutostoimijat	15
4.3	Kotterin muutosprosessi	17
5	Muutuskokemus työyhteisön ja yksilön näkökulmasta	20
5.1	Satirin muutosmalli	21
5.2	Henkilö A:n muutuskokemus Satirin muutosmallin näkökulmasta	23
5.3	Henkilö B:n muutuskokemus Satirin muutosmallin näkökulmasta	26
6	Muutosprosessin läpileikkaavat teemat	29
6.1	Luottamus	29
6.2	Viestintä	31
6.3	Tieto	33
7	Yhteenveto	34
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuslupa	
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	

1 Johdanto

Muutos on toistunut tunnettujen kirjailijoiden, ajattelijoiden ja taiteilijoiden sitaateissa Mahatma Gandhista Taylor Swiftiin ja Barack Obamaan kautta vuosisatojen. Konteksti muutoksen ympärillä on vaihtunut, mutta aihe on säilynyt edelleen ajankohtaisena: Herakleitosen väite muutoksen pysyvyydestä pitää edelleen paikkansa.

Muutoksen eri muodot ovat esillä usein myös mediassa: Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivula totesi Helsingin Sanomien (Vasama, 2015) haastattelussa syyskuussa 2015, että suomalainen työelämä muuttuu tällä hetkellä rajusti. Harva työpaikka on enää suojassa kustannuspaineelta, joka on syntynyt muun muassa digitalisaation ja globalisaation myötä. (Vasama, 2015).

Myös oma ammatillinen identiteettini on syntynyt työelämän muutosten myötä. En olisi opiskellut digitaalista viestintää tai työskennellyt markkinointiviestinnän palveluita laajalla skaalalla tarjoavassa toimistossa ilman digitalisaation aiheuttamia muutoksia. Olen kokenut oman työhistoriani aikana useita erilaisia organisaatiomuutoksia erilaisilla toimialoilla ja seurannut niitä myös sivustakatsojana lähipiirissäni. Omien kokemuksieni perusteella muutokset vaikuttavat organisaation eri osiin, mutta hyvin usein myös yksittäiseen työntekijän arkeen, ammatti-identiteettiin ja työuraan.

Näistä ajatuksista kumpusi myös oman opinnäytetyöni teema. Tutkielmani käsittelee markkinointiviestinnän alan organisaatiomuutoksia alaisen näkökulmasta. Valokeilassa ovat työntekijä ja hänen muutokseksensa, jota tarkastelen organisaatiomuutoksen teoreettisen viitekehyksen läpi. Opinnäytetyöni antaa vastauksia siihen, millaisena tietyn toimialan muutosprosessi näyttäätyy yksittäisen työntekijän silmin. Työ on tehty keväällä 2016.

Tutkielmani antaa yleiskuvan organisaatiomuutoksesta, sen johtamisesta ja työyhteisön rakenteesta. Tarkastelen näitä käsitteitä muutosprosessien näkökulmasta. Olen valinnut tarkasteltavakseni useista eri malleista John P. Kotterin kahdeksanosaisen muutosprosessin ja Virginia Satirin perhepsykologiaan pohjautuvan muutosmallin. Uskon, että valitut teoriat tukevat toisiaan muutosprosessin moniulottuvuuden selventämisessä.

Olen hyödyntänyt teoreettisen viitekehysten perustuskivinä edellä mainittujen kirjailijoiden töiden lisäksi muita organisaatiomuutosta käsitteleviä teoksia. Jari Stenvallin ja Petri Virtasen *Muutosta johtamassa -kirja* käsittelee muutosta julkishallinnon pohjalta. Leif Åbergin tarjosi kirjassaan *Viestinnän johtaminen* tukea organisaation ja viestinnän määrittelyyn. Esther Cameronin ja Mike Greenin kokoama *Making Sense of Change Management* avasi puolestaan enemmän muutosjohtamisen kontekstia.

Pääsin yksilöiden muutoskokemuksiin käsiksi antamalla puheenvuoron organisaatiomuutoksen viime vuosina kohdanneille henkilöille. Valitsin tutkimusmenetelmäkseni teemahaastattelun, jotta voisin löytää ajatuksia myös omien kysymyksieni ulottumattomista. Analysoin aineiston teemaluokittelun avulla saadakseni vuoropuhelua teoreettisen viitekehysten kanssa.

Henkilökohtaisena tavoitteena työlleni oli löytää kiinnekohtia omien muutoskokemuksieni reflektointiin. Tahdoin myös oppia muutosjohtamisen teoriaa, joista en tiennyt ennen opinnäytetyötäni mitään. Halusin antaa tutkielmani kautta ennen kaikkea apua myös muille alalla työskenteleville: sekä työntekijöille että muutosjohtajille. Tavoitteenani oli tarjota työn kautta vertaistukea muille muutoskokemuksia kohdanneille ja esittää muutosjohtajille työntekijän näkökulman, jonka pohjalta muutoksen vaikutuksesta saa uudenlaista tarttumapintaa.

Opinnäytetyöni etenee muutoksen ja sen kohteiden esittelystä tutkimusmetodin ja aineiston esittelyyn. Tarkastelen luvussa 4 aihetta muutosjohtamisen näkökulmasta. Teen luvussa 5 ruoppauksen haastatteluaineistoon Satirin muutosmallin keinoin. Kuudes luku käsittelee aihetta tarkemmin Stenvallin ja Virtasen esittelemien teemojen, luottauksen, viestinnän ja tiedon, kautta.

Organisaatiomuutoksiin ja muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus tunnistaa muutosten kohteena olevat ihmiset. Yksittäiset työntekijät esiintyvät kuitenkin kokemuksieni perusteella liian usein yksilön sijaan yhteisönä ja massana. Tämä tutkielma tekee asiaan opinnäytetyön kokoisen muutoksen ja antaa puheenvuoron alaiselle.

2 Muutos ja sen kohteet

Muutos ei ilmesty irrallisena työyhteisön arkeen irrallisena kokonaisuutena. Sillä on aina jokin syy ja kohde. Hahmotan tässä luvussa muutoksen käsitteen, siihen johtavat syyt ja siihen liittyvät lieveilmiöt. Pohjustan lisäksi eri organisaatiotasoihin liittyvät käsitteet, jotka ovat tärkeitä aineistossa ilmenevien muutostokemusten käsittelylle.

2.1 Muutos

Kotimaisten kielten keskuksen Kielitoimiston sanakirjan mukaan muutos tarkoittaa ”muuttumista ja sen tulosta” (Kielitoimiston sanakirja 2016). Koko organisaatioon kohdistuvia muutoksia voidaan kutsua organisatorisiksi muutoksiksi tai organisaatiomuutoksiksi (Stenvall & Virtanen 2007, 18). Muutoksien ennustettavuus on hankalaa, koska niihin vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset syyt. (Työterveyslaitos 2013)

Organisaatiomuutoksen luonne, muoto ja sisältö vaihtelevat organisaatioiden ja tilanteiden mukaan. Muutokset voivat olla jatkuvia, yllättäviä tai samanaikaisia, ja ne voivat koskettaa joko muutamaa työntekijää tai koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutokset johtuvat eri syistä, ne toteutuvat monella eri tapaa ja kohdistuvat eri osiin organisaatiossa. Muutosten ymmärtäminen ja analysointi on kuitenkin elintärkeää muutosprosessin hallinnoinnin kannalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 18–19, 44; Työterveyslaitos 2014a.) Tarkastelen muutosprosesseja lisää luvuissa 4 ja 5.

Organisaatiot ovat osa ympäröivää yhteiskuntaa, joten muutoksen syyt voivat kummuta monista eri yhteyksistä sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Muutoksen syitä voivat olla esimerkiksi digitalisaatio, uudet kumppanuussuhteet, ikääntyvä henkilöstö tai kestävä kehityksen luoma paine. Muutokset toteutuvat esimerkiksi fuusioina, henkilöstövähennyksinä tai uudelleen järjestelyinä. Ne voivat täten kohdistua esimerkiksi toimintatapoihin, henkilöstön kokoon ja työympäristöön. (Stenvall & Virtanen 18–19; Työterveyslaitos 2014a.) Muutoksella on myös jokin tavoite, joka voidaan kommunikoida työyhteisölle vision kautta. Visio on mielikuva siitä, millainen on organisaation tavoiteltava olotila tulevaisuudessa. (Juuti 2003, 209.) Tarkastelen visiota ja sen jalkauttamista työyhteisöön tarkemmin luvussa 4.3.

Muutokset voi jakaa tavoitteiden perusteella kolmeen osaan: muodonmuutoksiin, uudistuksiin ja vähittäiseen parantamiseen. Organisaatio siirtyy radikaalisti uuteen strategiseen asemaan ylimmän johdon käynnistämän *muodonmuutoksen* myötä. Muodonmuutos johtuu esimerkiksi vakavasta notkahduksesta kannattavuudessa ja se kohdistuu koko organisaation ajatus- ja toimintamalleihin. *Uudistuksen* kohteena ovat puolestaan organisaation toimintatavat. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi uusi organisaati rakenne tai tietojärjestelmän käyttöönotto, joihin pyritään tiukalla budjetilla ja aikataulutuksella projektinomaisesti. *Vähittäinen parantaminen* tarkoittaa yrityksen nykyisen toiminnan tehostamista hitaasti ja pienellä riskillä. (Heimonen, Kalin, Kvist, Lillkäll, Masalin, Niutanen & Valpola 2010, 108–110.)

Muutosten yhteydessä puhutaan usein arvaamattomuudesta, monimutkaisuudesta ja hallitsemattomuudesta. Heimonen et al. lainaavat teoksessaan Ralph Staceyä (1996), joka jakoi muutokset organisaation liiketoimintaympäristön epävarmuuden mukaan. Jaotteluun on vaikuttanut myös se, mikä on organisaation yhteinen mielipide muutoksen suunnasta. *Hallittu muutos* edellyttää ennustettavan ympäristön, yhteisymmärryksen muutoksen suunnasta ja etukäteen määritellyn tavoitteen. *Orgaanisen muutoksen* yhteydessä ympäristö ja yhteisymmärrys muutoksen suunnasta ovat keskinäisellä tasolla. Tällöin muutos toteutuu pienenä, vähittäisenä kehittämisenä. *Avoim muutos* tapahtuu jatkuvan kokeilun ja vuoropuhelun avulla. Yhteisymmärrystä on vaikea tavoittaa suuren epävarmuuden vuoksi. (Heimonen et al. 2010, 110–111.) Tarkastelen tutkimusaineistoani näiden jaottelutapojen perusteella tarkemmin luvussa viisi.

2.1.1 Muutoskapasiteetti- ja kompetenssit

Muutos edellyttää paljon organisaatiolta, muutostoimijoilta ja henkilöstöltä. Toisinaan organisaatiolla saattaa olla käynnissä liian monta muutosprosessia samanaikaisesti, mikä heikentää niiden laatua. Muutoskapasiteetti kuvaa sitä muutosten määrää, jonka organisaatio kestää samanaikaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 48.)

Muutoskapasiteettiin liittyvät myös organisaation muutoskompetenssit, joilla viitataan kykyyn toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Muutosjohtajan kompetensseja ovat esimerkiksi vastuunkanto, esimerkin kautta johtaminen ja kyky ripeään ongelmanratkontaan. Muutoskompetenssia vaaditaan myös henkilöstöltä. Aiheeseen liittyy myös Soile Keskinen (2005) käyttämä alaistaitojen käsite, jolla tarkoitetaan työntekijän taitoja toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–107, Keskinen 2005)

mukaan.) Stenvall ja Virtanen soveltavat Sally Woodwardin ja Chris Hendryn (2004) luomia henkilöstön muutoskompetensseja, joita ovat esimerkiksi kyvyt neuvotella, vaikuttaa ja motivoida omaa toimintaansa. Muutosjohtajien ja henkilöstön muutoskompetenssit ovat riippuvaisia toisistaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–107, Woodwardin ja Hendryn 2004 mukaan.)

2.1.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on hyvinvoivan organisaation merkki. Se ei ole missään nimessä muutosprosessin kompastuskivi, sillä se pakottaa muutostoimijat miettimään muun muassa muutokseen liittyviä argumentteja. Stenvall ja Virtanen lainaavat kirjassaan A.O. Hirschmania (1970), jonka mukaan muutokseen suhtaudutaan joko

- lojaaliudella eli organisaatio alistuu hyväksymällä muutokset,
- poistumisella eli muutosta vastustetaan, mikä ilmenee esimerkiksi irtisanoutumisina, tai
- vastarinnalla eli organisaatio nousee vastarintaan kyseenalaistamalla jonkin muutokseen liittyvän asian. (Stenvall & Virtanen 2007, 15, 57, Hirschmanin 1970 ukaan.)

Muutosvastarinta on organisaation jäsenissä syntyvä reaktio. Se voi koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä alaisista ylimpään johtoon. Vastarinnan syntyyn vaikuttavat esimerkiksi vaillinainen tieto muutoksesta, aiemmat huonot muutoskokemukset tai pelko vanhojen toimintatapojen menettämisestä. Organisaatio, jossa ei esiinny muutosvastarintaa on lamaantunut ja välinpitämätön omaa työtään kohtaan. (Heimonen et al. 2010, 116–117.) Muutosvastarintaan liittyvät vahvasti tunneperäiset reaktiot ja reflektiivinen kyseenalaistaminen, mikä on vaikuttavan muutoksen merkki. Muutoksien vastustaminen osoittaa myös sen, että henkilöstö on sitoutunut organisaatioon ja sen toimintaan. Muutosvastarinta saattaa myös parantaa muutoksen laatua eriävien mielipiteiden ja argumenttien kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–157.)

Muutosvastarintaa voi ilmetä kolmella erilaisella tasolla. Ajattelun tasolla etsitään perusteluita, joita muutosjohtajien tulisi tarjota. Tunnetaso vaatii puolestaan aikaa, kuuntelua ja keskustelua. Muutosjohtajien tulee siten pitää huolta tasapainoisesta vuorovaikutuksesta. Tahdon tasolla muutosvastarinta tarkoittaa pelkoa tulevasta. Tarkat suunnitelmat

ja niiden viestiminen auttavat pelon kautta muodostuvaan lamaantumiseen. Muutosvastarinnan eri tasot vaativat myös erilaisia muutosjohtamisen tasoja. (Pahkin & Vesanto 2013, 9.) Käsittelen niitä luvussa 4.1.

2.2 Organisaatio

Käytän opinnäytetyössäni Leif Åbergin kirjassaan Viestinnän johtaminen esittelemää organisaation määritelmää. Åberg toteaa: ”Työyhteisö – työorganisaatio – on ihmisryhmittymä, joka pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja – resursseja – sääntämällä”. Organisaatio syntyy, kun ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. (Åberg 2005, 56.) Käytän tätä Åbergin määritelmää siksi, että tutkielmani keskiössä ovat ihmiset ja määritelmä ottaa heidät huomioon.

Muutoksen kohdannutta organisaatiota voi tarkastella sen uudistumiskyvyn kautta. Pysähtynyt organisaatio on nimensä mukaisesti jämähtänyt paikoilleen. Se ei välttämättä osaa huomioida toimintaympäristöään esimerkiksi stabiilin kilpailutilanteen vuoksi. Pysähtynyt organisaatio tarvitsee tuekseen pienempiä muutoksia, joiden avulla henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia onnistumisiin, luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta suurempiin muutoksiin. (Heimonen et al. 2010, 112–113 & 124–125.) Käsittelen lyhyen aikavälin muutoksia lisää luvussa 4.3.

Muutoksiin väsyneen organisaation henkilöstö on turhautunut jatkuviin muutosprojekteihin. Tällaisen organisaation hallinta vaatii henkilöstön jaksamisen analysointia, muutosprojektien priorisointia ja aitoa vuorovaikutusta muutostoimijoiden ja henkilöstön kesken. Kärsimätön organisaatio kärsii yhteisen vision ja muutostavoitteiden puutteesta, mikä johtaa malttamattomuuteen. Tämä vaatii yhteisen näkemyksen rakentamista ja sen vahvistamista. (Heimonen et al. 2010, 112–113 & 124–125.)

Jatkuvasti uudistuva organisaatio elää epävarmuudessa. Se tasapainottelee toimintakyvyn ja kaaoksen välimaastossa. Ulospäin kaaosmaiselta näyttävää organisaatiota on vaikea tulkita, mikä onkin sen vahvuus: sitä on hankala kopioida. Luottamus kasvattaa luovuutta ja työyhteisö on flow-tilassa, jonka ylläpitämisessä muutosjohtajalla on tärkeä rooli. Kaaos on estettävissä yhteisillä säännöillä ja muutostoimijat fasilisoivat muutosta esimerkin kautta. (Heimonen et al. 2010, 112–113, 124–125.)

Tarkastelen työssäni markkinointiviestinnän toimialan organisaatioita ja niissä ilmeneviä muutoksia. ”Markkinointiviestintä on strateginen toimiala, joka auttaa yrityksiä ja muita organisaatioita saavuttamaan omat liiketoiminnalliset tavoitteensa”, todetaan Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liiton kotisivuilla (Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto n.d.). Mainonnan Neuvottelukunta jakaa markkinointiviestinnän mainontaan, myyinnedistämiseen, tiedotus- ja suhdetoimintaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön (Mainonnan Neuvottelukunta 2014).

Mainostajilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi kaupallisia yrityksiä, yhteisöjä ja julkisia viranomaisia (Mainonnan Neuvottelukunta 2014). Työni keskiössä ovat organisaatiot, jotka palvelevat näitä mainostajia erilaisissa markkinointiviestinnän tehtävissä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi mainos-, media- ja viestintätoimistot.

2.2.1 Tiimi

Tiimi on organisaatiotaso, joka on koko organisaation ja yksilön välissä (Stenvall & Virtanen 31). Termin määrittely on tärkeää, sillä markkinointiviestinnän toimistoista löytyy erilaisia tiimirakenteita, jotka määrittelevät muutostyön luonteen. Tiimiä ei pidä kuitenkaan sekoittaa ryhmään, sillä niillä on selkeitä eroja. (Cameron & Green 2015, 60–110.)

Cameron & Green lainaavat Scheinia ja Bennisia (1965) määrittelläkseen ryhmän käsitteen. Se on heidän mukaansa määrittelemätön määrä ihmisiä, jotka kommunikoivat keskenään, ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja hahmottavat itsensä ryhmänä. Ryhmällä ei välttämättä ole yhteisiä vastuita tai tavoitteita, eikä se välttämättä edes työskentele niiden takia yhdessä. (Cameron & Green 2015, 60–61 Scheinin ja Bennisin 1965 mukaan.)

Cameron ja Green referoivat kirjassaan Cohenia ja Baileyä, joiden mukaan tiimi on tietty määrä yksilöitä, joilla on itsenäiset työtehtävät ja jotka ulkopuoliset näkevät yhteen tai useampaan sosiaaliseen järjestelmään liittyvänä sosiaalisena konstruktiona. Tiimillä on yhteiset tavoitteet sekä vastuut ja sen jäsenet kommunikoivat yhdessä saavuttaakseen ne. Tiimi myös työskentelee yhdessä joko fyysisesti tai virtuaalisesti. (Cameron & Green 2015, 60–61, Cohenin ja Baileyin 1997 mukaan.)

Cameron ja Green esittelevät kirjassaan myös erilaisia tiimirakenteita. Esittelen niistä tarkastelun kohteena olevan toimialan kannalta relevanteimmat vaihtoehdot. Mielestäni tärkeimmät niistä ovat valittuun alaan liittyen työtiimit, projektitiimit ja virtuaalitiimit. *Työtiimi* on johtajan hallinnoima ryhmä yksilöitä, jotka ovat yksilöinä vastuussa omasta työtehtävästään. Näiden tiimien tavoitteet, prosessit ja henkilöstö ovat yleensä vakaita. Määritelmä on lähimpänä haastateltava A:n käyttämää juridisen tiimin käsitettä. *Projektitiimillä* tarkoitetaan tiimiä, joka on kasattu tietyn projektin toteuttamista varten. Tällaisella tiimillä on joko ulkoinen tai sisäinen asiakas. Tiimiin kuuluu yleensä projektipäällikkö ja suunnittelijoita erilaisilla sitoutumisen tasoilla. Projektitiimin katsotaan onnistuvan, kun projekti valmistuu aikataulussa ja budjetissa asiakkaan toivomalla tavalla. *Virtuaalitiimit* ovat relevantteja eteenkin digitalisaation myötä. Virtuaalitiimin jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa, vaikka heillä on sama tavoite. Työskentely tapahtuu digitaalisesti ja tällä tavalla tiimiin voidaan valita sopivimmat henkilöt paikasta riippumatta. (Cameron & Green 2015, 65.)

2.2.2 Yksilö

Muutostilanteen luonteesta huolimatta organisaation toisessa päässä on aina yksittäinen työntekijä, ihminen. Hän on myös loppukädessä vastuussa siitä, miten muutos onnistuu. Yksilö on osa työyhteisöä ja tiimejä, joiden normit ohjaavat häntä tiettyyn pisteeseen saakka. (Cameron & Green 2015, 2, 9; Stenvall & Virtanen 16.)

Organisaatiomuutoksen myötä työyhteisön arkipäiväinen elämä muuttuu erilaiseksi kuin ennen. Muutoksen avulla muutetaan isossa mittakaavassa organisaation toimintakykyä, mutta tilanne saattaa näyttäytyä yksilölle erilaisena. Esimerkiksi uusi tietojärjestelmä tarkoittaa uusien asioiden opettelua, organisaatorakenteen muutos ilmenee vanhasta luopumisena ja yt-neuvottelut aiheuttavat epävarmuutta oman toimenkuvan olemassaolon puolesta. (Työterveyslaitos 2013, 4)

Muutosprosessin onnistuminen vaatii myös työntekijöiden osallistumista. Vaikka muutos kohdistuukin usein suoraan tai välillisesti alaisiin, eivät he saa olla vain passiivisia muutoksen kohteita. Heidän tulee osallistua muutoksen kehittämiseen ainakin oman työkuvasa, hyvinvointinsa ja osaamisensa osalta. Muita keinoja osallistua muutoksen kehittämiseen ovat avoin keskustelu johdon kanssa ja mahdollisiin kehittämissyihin osallistuminen. (Työterveyslaitos 2013, 4.) Haastateltavieni mielipiteitä henkilöstön osallistumisesta muutosprosessiin löytyy seuraavista luvuista.

Opinnäytetyöni on kirjoitettu yksilön näkökulmasta. Viittaan työntekijällä yksilöön, joka ei ole esimiesasemassa, eikä kuulu muutosta johtaviin tai suunnitteleviin toimijoihin. Valitsemallani markkinointiviestinnän toimialalla yksilöiden toimenkuvat voivat vaihdella web-kehittäjästä ja graafisista suunnittelijoista copywritereihin ja projektipäällikköihin sekä strategeihin.

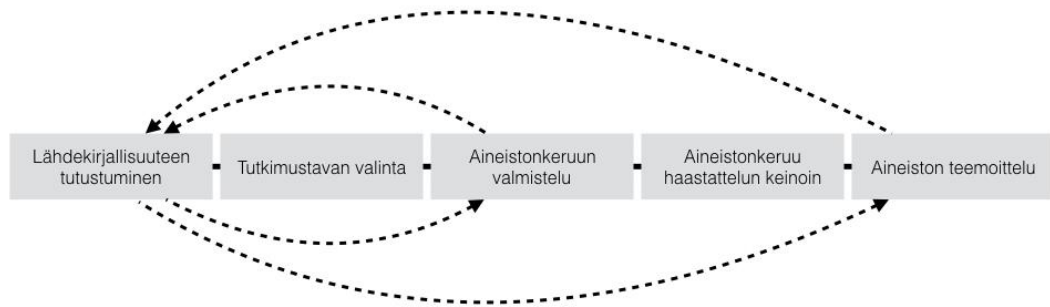
3 Muutoskokemuksen kartoittaminen haastattelun keinoin

Muutoskokemus vaatii ihmisen, joka sanallistaa oman työyhteisönsä kokeman muutoksen. Kokemuksen siirtäminen opinnäytetyön sivuille vaatii siten kohtaamisen organisaatiomuutoksen kokenen henkilön kanssa.

Kerron tässä luvussa aineistonkeruun prosessista ja valitsemastani tutkimustavasta. Syvennyn myös tarkemmin varsinaiseen haastattelutilanteeseen ja siihen liittyviin ongelmakohtiin. Esittelen myös lyhyesti haastattelemieni henkilöiden taustat ja muutoskokemukset, jotka kulkevat seuraavissa luvuissa teoreettisen viitekehyksen rinnalla.

3.1 Aineistonkeruun prosessi ja tutkimustapa

Jaoin aineistonkeruun prosessin viiteen osaan, kuten kuvio 1 havainnollistaa. Työskentely oli iteratiivista tutkimustavan valinnan ja aineiston analyysin osalta. Teoreettinen viitekehys oli suoraan sidoksissa näihin vaiheisiin. Työ alkoi lähdekirjallisuuden perehtymällä. Organisaatiomuutos toteutuu usealla eri toimialalla ja monella eri tavalla, minkä takia aiheesta löytyy hyvin paljon erilaista kirjallisuutta ja tutkimuspapereita. Aihe toistuu myös useissa johtamiseen ja liiketoimintaan liittyvissä julkaisuissa, joissa muutos ei ole kuitenkaan pääosassa. Lähdekirjallisuuden suuren määrän takia aineistonkeruun suurin työmäärä kasautui heti prosessin alkuun. Tahdoin hallita opinnäytetyöni aiheen riittävän hyvin, jotta saan kerättyä aiheen kannalta relevanttia aineistoa.



Kuvio 1. Laatimani kaaviokuva aineistonkeruun prosessista.

Etenin aineistonkeruun prosessissa seuraavan vaiheeseen, kun olin rakentanut teoreettisen viitekehysten mielestäni riittävän vahvaksi. Päätin tehdä opinnäytetyöni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti, vaikka täydellisen objektiivisuuden tavoittaminen on lähtökohtaisesti mahdotonta. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin pyritään löytämään jotain uutta. Nämä lähtökohdat sopivat hyvin muutostokemusten selvittämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152.)

Haastattelu on kvalitatiivinen tiedonkeruutapa, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tutkimusaiheesta ennalta valitulla tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelua käytetään tutkimusmetodinä esimerkiksi silloin, kun ihminen tahdotaan nähdä merkityksiä luovana subjektina. Haastateltava saa ilmaista itseään haastattelun aikana vapaasti, mihin pyrin muutostokemusten kartuttamisella. Tutkimusmetodiin sisältyy mahdollisuuksia erilaisiin virheisiin, jotka voivat johtua sekä haastattelijasta että haastateltavasta. Haastateltava saattaa antaa esimerkiksi ainoastaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Päädyin lopulta valitsemaan aineistonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun, joka perustuu haastattelun aihepiirien eli teemojen suunnitteluun etukäteen ilman tarkkojen kysymysten asettelua. (Hirsjärvi et al. 1997, 192–195.)

Pohdin haastattelumetodin valintaa teemahaastattelun ja syvähaastattelun välillä. Syvähaastattelun käyttäminen ja keskittyminen vain yhden henkilön kokemukseen olisi sopinut mielestäni aiheeseen mainiosti. Metodi olisi toiminut kuitenkin mielestäni vielä paremmin, mikäli valittua henkilöä olisi ollut mahdollista haastatella useampaan otteeseen jo muutoksen aikana ja myös sen jälkeen. Tutkimusajan olisi pitänyt olla tällöin paljon

pitempi. En lopulta nähnyt, että opinnäytetyön laajuus ja oma kokemukseni tutkijana tukisivat syvähaastattelun valintaa.

Tutkimuksen aihe oli itselleni tuttu lähinnä omien kokemuksieni pohjalta. Lähdekirjallisuus ja alaan liittyvä keskustelu olivat minulle kuitenkin ennalta täysin tuntemattomia. Haastattelua käytetäänkin tutkimusmetodinakin usein silloin, kun tutkittava asia ei ole tutkijalle välttämättä entuudestaan kovin tuttu, minkä seurauksena tutkimusasetelma saattaa muuttua työn edetessä (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2016). Opinnäytetyöni perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen aiheesta, joka on suoraan tekemissä haastateltavan toimeentulon ja uran kanssa. Arkojen aiheiden käsittely onkin usein syynä haastattelun valintaan tutkimusmetodiksi. (Hirsjärvi et al. 1997, 192–195.)

Aloin valmistella haastattelua tutkimusmetodin valinnan jälkeen. Valitsin haastatteluni teemat lähdekirjallisuuden pohjalta palaten lukemiini lähteisiin ja etsien niiden rinnalle uusia, aihetta tukevia teoksia. Lopulliset teemat ovat nähtävissä liitteessä 2. Teemojen lisäksi valmistin haastattelua varten tutkimusluvan (liite 1) soveltaen useista eri lähteistä. Tutkimusluvan tarkoituksena on selventää muun muassa tutkimuksen taustat, tavoitteet ja merkitys etukäteen. Lupa sisältää myös tutkittavien henkilöiden oikeudet ja suostumuksen haastattelun tekoon. Tutkimuslupa allekirjoitettiin haastattelun yhteydessä.

Saatuani teemat ja tutkimusluvan valmiiksi, siirryin kentälle haastattelemaan. Kerron haastattelutilanteesta ja haastateltavien valinnasta lisää seuraavissa alaluvussa. Haastatteluiden jälkeen litteroin eli kirjoitin auki haastattelunauhakäsittelyohjelman avulla. Analysoin litteroidun aineiston kahdella tavalla. Kirjoitin aluksi aineistosta muutokokemukset, jotta kokonaisuus oli helpompi hahmottaa. Sen jälkeen analysoin aineiston teemoittelun avulla lajittelemalla aineiston erilaisten teemakokonaisuuksien alle. Palasin myös tässä vaiheessa takaisin lähdekirjallisuuden pariin, jotta sain varmistettua vuoropuhelun teorian ja henkilöiden kokemusten välille.

3.2 Haastattelutilanne

Toteutin lopulta kaksi haastattelua maaliskuun lopussa. Ennen haastattelua valmistelin tutkimuslupakaavakkeen (liite 1) ja haastattelutilanteen rungon (liite 2). Tavoitteenani oli esittää tutkijan ja haastateltavan oikeudet mahdollisimman läpinäkyvinä ja tarkkoina, mutta samalla luoda teemahaastattelun linjoja noudattava haastattelukaava. Ennen haastatteluja valmistelin myös haastattelutilanteessa käytettävän tekniikan ja päädyin

nauhoittamaan keskustelut ammatilaisvälineiden sijaan iPhone 6S -älypuhelimien nauhuriapplikaatiolla kelvollisen äänenlaadun vuoksi.

Haastateltavat henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja, joten kartoittaville esihaastatteluille ei ollut tarvetta. Rakensin haastattelun rungon jakamalla sen neljään eri päätteeseen: haastateltavan ja organisaation taustojen pohjustamiseen, muutoksen yleiseen käsittelyyn, muutoksen yksilökokemuksen purkamiseen ja muita teemoja tukeviin kysymyksiin. Tutkielman keskiössä on yksilön esittelemä muutkokemus, jolloin yksittäisen organisaation nimeäminen ei ole tutkimusaiheen kannalta relevanttia.

Koin etukäteen haastattelun haasteeksi, miten saan haastateltavasta irti muutkokemuksen yleisen kuvailun lisäksi mielipiteitä ja tunnetiloja. Sen vuoksi teemahaastattelun runko oli rakennettu siten, että se eteni yleiseltä tasolta yksityiskohtaisemmalle tasolle sisältäen hieman samojen asioiden toistoa. Oma ratkaisuna käytin haastattelussa hyväkseni Virginia Satirin muutosmallia, jonka avulla pyrin erityisesti pääsemään käsiksi yksilökohtaiseen kokemukseen muutoksesta. Esittelen Satirin muutosmallia tarkemmin luvussa 5.

Suoritin toisen haastattelutilanteen kasvokkain ja toisen Skypea kautta. Henkilökohtaisesta siteestä haastateltaviin ei ollut mielestäni harmia tutkielman kannalta. Molemmat haastattelut sisälsivät aidosti haastattelijan ja haastateltavan roolit. Arkaluontoisen aiheen käsittely saattoi olla myös helpompaa henkilön kanssa, johon voi henkilökohtaisesti luottaa.

3.3 Haastateltavien henkilöiden esittely

Teemahaastattelun periaatteena on, että haastateltavat henkilöt valitaan tarkasti parhaan mahdollisen aineiston saavuttamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tavoitteenani oli siksi löytää haastateltavat, joiden muutkokemukset ovat riittävän laajoja ja relevantteja valitun toimialan näkökulmasta. Myös haastateltavan organisaatiot olivat tärkeitä työn kannalta. Valitsin haastateltavat henkilöt lopulta omasta lähipiiristäni. Valintaan vaikuttivat lopulta sopivat organisaatiomuutokset ja työyhteisöt. Molempien haastateltavien muutkokemuksiin liittyivät markkinointiviestinnän palveluita laajalla skaalalla tarjoavat yritykset, mikä tuki työn relevanttiutta omaan alaani nähden.

Henkilö A on työskennellyt graafisena suunnittelijana erilaisissa markkinointiviestinnän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Tarkastelemani organisaatiomuutoksen aikana henkilö työskenteli graafisena suunnittelijana noin 20 hengen mainostoimistossa, joka on osa monta tytäryritystä omistavaa emoyhtiötä. Emoyritys tarjoaa sisaryrityksineen erilaisia markkinointiviestinnän palveluita laajalla skaalalla verkkosivutoteutuksista perinteiseen mainontaan.

Henkilö A:n organisaatioon kuului muutoksen aikana kolme erilaista tiimirakennetta. Työtiimi oli mainostoimisto, jossa hän työskenteli, eli emoyhtiön omistama yritys. Haastateltava käytti työtiimistä nimitystä juridinen tiimi. Kompetenssitiimit koostuivat tietyn alan osaajista ja henkilö A kuului tuotannon tiimiin. Näiden tiimien lisäksi oli myös asiakkuustiimejä eli projektitiimejä, jotka on sekoitettu kompetenssitiimeistä eri osaajista.

Henkilö A:n kokema organisaatiomuutos toteutui yhteistoimintaneuvotteluina, jotka kohdistuivat hänen yhteen kompetenssitiimiin työtiimin sisällä. Henkilö A:n kompetenssitiimi ei ollut yt-uhan alla. Muutoksen syiksi ilmoitettiin ongelmat ison asiakkuuden kanssa sekä strategia- ja rakennemuutokset. Muutosprosessiin liittyi lisäksi toinen muutos, uusi tiimijako, joka edelsi yt-neuvotteluita. Yt-neuvottelujen seurauksena toimitettiin erinäisiä toimenpiteitä palkkojen laskemisesta irtisanomiseen ja lomautukseen.

Henkilö B on työskennellyt erilaisissa tehtävissä asiakasrajapinnassa markkinointiviestinnän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Tarkastelemani organisaatiomuutoksen aikana hän työskenteli alle kymmenen hengen pr-toimistossa asiakasvastaavana. Pr-toimisto on erikoistunut edustamaan tietyn sektorin brändejä.

Työyhteisö koostui muutamasta vakituisesta työntekijästä ja satunnaisista harjoittelijoista. Pienen kokonsa vuoksi yrityksestä ei löytynyt henkilö A:n yrityksen kaltaisia tiimirakenteita. Henkilö B:n työskentely oli itsenäistä ja epähierarkkista ja hänen esimiehensä toimi yrityksen omistaja.

Henkilö B:n kokema muutos toteutui yritysfusiona. Suuri, erilaisia markkinointiviestinnän palveluita tarjoava yritys osti yrityksen. Yrityksen myymisen syyt liittyivät viisivuotissuunnitelmaan ja kasvuhaluun. Ostamisen syinä oli puolestaan halu parantaa pr-osaimista ja saada esimerkiksi yksittäisiä pr-toimintoihin liittyviä kilpailuetuja.

Tarkastelen molempia muutoskokemuksia eri näkökulmista seuraavissa luvuissa. Haasteltaviin viitataan jatkossakin A- ja B-kirjaimilla.

4 Muutoskokemus muutosjohtamisen näkökulmasta

Muutosta ja sen hallintaa kutsutaan usein prosessiksi muutosjohtamisen lähdekirjallisuudessa, vaikka maallikon silmissä muutos saattaisi esiintyä pikemminkin projektina. Projektilla tarkoitetaan väliaikaista ponnistusta, jonka avulla luodaan haluttuja tuloksia ja joilla on alku sekä loppu (Heagney 2011, 2). Sellaisiltahan yritysostot, irtisanomiset ja tietojärjestelmäpäivitykset kuulostavat maallikon korviin.

Muutosjohtamisen kirjallisuudesta löytyy kuitenkin perusteluita sille, miksi muutosta tulisi tulkita projektin sijaan prosessina. Stenvall ja Virtanen lainaavat teoksessaan Aries de Greusia, jonka mukaan elinvoimainen organisaatio ei pysähdy koskaan, vaan pysyy jatkuvassa liikkeessä. Tällöin muutoksia ei tulisi nähdä yksittäisinä projekteina, vaan jatkuva prosessina, joka kiihdyttää organisaation dynamoaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 43, de Greusin 2002 mukaan). Muutosjohtaminen vastaa siihen, onko tällainen prosessi hallittavissa (Työterveyslaitos 2014a). Tässä luvussa nostan esille muutosjohtamisen näkökulman organisaatiomuutoksiin John P. Kotterin kahdeksanosaisen muutosprosessin avulla.

Tämä luku esittelee myös muutosprosessia hallitsevat muutosjohtajan ja muut muutostoimijat. Opinnäytetyöni päämääränä ei ole luoda vastakkainasettelua muutostoimijoiden ja alaisen välille. Näen kuitenkin tarpeelliseksi käsitellä muutosta sen hallinnan ja kokevan työyhteisön välillä, jotta muutoskokemuksesta saa kokonaisvaltaisemman kuvan.

4.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen perustuu Pauli Juutin mukaan siihen, että työyhteisö on hahmottanut uuden vision, jonka myötä he oppivat ymmärtämään myös muutoksen seuraukset. Tällöin muutosjohtamisen lähtökohtana on ihmisten tietoisuuden tason kasvattaminen. (Juuti 2006, 67.)

Johtamisen erottelu ihmisten johtamiseen (engl. leadership) ja asioiden johtamiseen (engl. management) on tärkeää muutosjohtamisen tarkastelun kannalta. Muutosjohtamisen englanninkielinen termi change management viittaa asioiden johtamiseen, mutta Kotterin mukaan onnistunut muodonmuutos sisältää kuitenkin 70 prosentista 90 prosenttiin ihmisten johtamista ja 10 prosentista 30 prosenttiin asioiden johtamista. (Kotter 1996, 26.) Ihmisten johtamisen englanninkielisen termin leadership kantasanaana oleva verbi lead kääntyy johtamiseksi ja johdattamiseksi. Asioiden johtamisen englanninkielisen termin management kantasanaa polveutuu puolestaan latinan kielen manus-sanasta. Se tarkoittaa suomeksi kättä, mikä liittyy termin asioiden käsittelyyn. (Juuti 2003, 47.)

Asioiden johtamisessa on kyse esimerkiksi organisoimisesta, budjetoimisesta ja kontrolloimisesta. Toimenpiteet ovat ennalta määriteltyjä, mikä luo organisaatioon ennustettavuutta ja järjestystä. (Kotter 1996, 25–26.) Henkilö A kehui oman muutoskokemuksensa liittyen asioiden johtamista. Yhteistoimintaneuvottelut sujuivat niille määrätyissä raameissa mallikkaasti ja ne saatiin myös päätökseen ajallaan.

Ihmisten johtaminen koostuu muun muassa suunnan näyttämisestä esimerkin kautta, ihmisten ohjaamisesta, inspiroimisesta ja motivoimisesta. Nämä toimenpiteet luovat muutosta. (Kotter 1996, 25–26.) Henkilö B:n muutosprosessia on nähtävillä oikeanlaista ihmisten johtamista. Myyntiaikeet, yrityksen omistajan panostaminen myyntiprosessiin ja sisäinen tsemppi johtivat siihen, että myös alaiset alkoivat tavoitella hyviä myyntilukuja.

4.2 Muutosjohtaja ja muut muutostoimijat

Muutosjohtaja tarkoittaa sitä henkilöä organisaatiossa, jonka tehtävänä on viedä jokin organisaatioon kohdistuva muutos läpi. Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu Stenvall ja Virtasen mukaan muun muassa tavoitteiden päättäminen, muutoksen toteutustavan valinta ja avainhenkilöiden mielipiteiden kartoittaminen. Muutosjohtaja on vastuussa myös muutospäätösten validoimisesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 16, 92–93.)

Muutosjohtajalla tulisi olla kykyä sensitiivisyyteen eli kykyyn havaita, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Muutosjohtajien tulee ymmärtää organisaatio kokonaisuutena: osata tulkita sen perustehtävät ja konteksti. Yhtälöä hankaloittaa se, että sitä tulisi tulkita myös yksittäisen työntekijän kantilta. (Stenvall & Virtanen 2007, 39, 43.)

Henkilö B:n muutosprosessissa oli läsnä selkeä muutosjohtaja: yrityksen omistaja päätti tavoitteet, strategiset linjaukset ja ostavan yrityksen. Hänen mielestään muutosjohtajien tulee tehdä selkeät linjaukset siitä, mitä muutos tarkoittaa yritykselle ja henkilöstölle. Hän muistuttaa myös, että muutosjohtajien tulisi miettiä yritysten fuusioitumisessa sitä, miten firmojen visiot ja arvot liitetään toisiinsa ja henkilöresurssit otetaan huomioon.

Stenvall & Virtanen listaavat Linda Hoelbechin (2006) ajattelua soveltaen myös muita muutostoimijoita, jotka vastaavat muutoksen aikana erilaisista toiminnoista. Muutostoimijoita on usein monia muutoksen aikana, mikä monimutkaistaa muutosprosessia entisestään. Muutoksen avaintoimijoita ovat

- neuvotteleva ja ohjaava tiimi,
- integroiva tiimi,
- intergroiva johtaja,
- funktionaalinen tiimi,
- yksikkötason esimiehet,
- henkilöstöjohtaja. (Stenvall & Virtanen 2007, 90, Hoelbechin 2006 mukaan.)

Molempien haastateltavan kanssa tuli ilmi, että muutoksessa vaikuttaneita muutostoimijoita on hankala hahmottaa ja personoida. Henkilö B:n mukaan muutostoimijoita olivat oman yrityksen omistaja sekä ostavan yrityksen toimitusjohtaja, pr-päällikkö ja taloushallinnosta vastaavat henkilöt. Muutostoimijat näyttäytyivät hänen silmissään positiivisilta. Ostavan yrityksen toimitusjohtaja ja pr-päällikkö kävivät esittäytymässä heti myynnin jälkeen. Myydylle yrityksille järjestettiin myös erilaisia koulutuksia ostavan yrityksen toimesta. Henkilö B:lle jäi ostavasta organisaatiosta täten hyvin tervetullut olo. Hänen mielestään henkilöstö voi tukea muutostoimijoita ilmaisemalla omat tarpeensa, sillä ne eivät välttämättä välity automaattisesti muutostoimijoille.

Henkilö A:n mukaan muutostoimijoita olivat kaikki ne henkilöt, jotka olivat neuvottelupöydässä: johtoryhmä ja henkilöstön edustaja. Asetelmaa oli kuitenkin hankala määrittellä, sillä neuvottelut tapahtuivat suljettujen ovien takana. Henkilö A:n mielestä muutostoimijat voivat tukea henkilöstöä kysymällä oikeita kysymyksiä valmiiden vastauksen antamisen sijasta. Hän toivoisi, että henkilöstöltä kysytään esimerkiksi, miten he haluavat työskennellä ja miten asiat kuuluisi heidän mielestään hoitaa. Myös asioiden kypsyttely olisi ajanut asiansa. Henkilö A:n mielestä henkilöstön tulisi puolestaan antaa muutostoimijoille aikaa. Työyhteisö ei voi olettaa, että kaikki muutokseen liittyvä tapahtuu heti.

4.3 Kotterin muutosprosessi

John P. Kotter on tarkastellut muutosta yli sadan organisaation näkökulmasta. Hän esittää kirjassaan *Leading Change* kahdeksan opetusta, joiden perusteella hän on luonut oman kahdeksanosaisen muutosprosessinsa. Kotterin luoma malli on tehty suurien organisaatioiden näkökulmasta, mutta sen käytännönläheinen tarttumapinta on omiaan markkinointiviestinnän pienempien organisaatioiden tarkasteluun. (Cameron & Green 2015, 109–110) Kotterin muutosprosessi sisältää kahdeksan eri vaihetta:



Kuvio 2. Mukaelmani Kotterin muutosprosessista. (Kotter 1996, 21)

1. Kiireellisyyden tunteen luominen
2. Ohjausryhmän kasaaminen
3. Vision ja strategian kehittäminen
4. Vision kommunikointi
5. Työntekijöiden voimaannuttaminen
6. Lyhyen aikavälin voittojen luominen
7. Saavutusten vahvistaminen ja lisämuutosten luominen
8. Muutosten ankkuroiminen kulttuuriin. (Kotter 1996, 21.)

Organisaatioilla on taipumusta omahyväisyyteen ja status quon ylläpitämiseen. Ilmiön aiheuttavat muun muassa ongelmien vähättely, liian pitkä menestyskierre ja riittämätön palautteen määrä ulkopuolisilta toimijoilta. Tällaiset arvot johtavat ennen pitkää muutokkyvyttömyyteen. Sen takia *tunteen luominen muutoksen kiireellisyydestä* on muutosprosessin ensimmäinen ja tärkein vaihe, jotta muutoksia voidaan toteuttaa. Käytännössä muutosjohtajan tulisi esimerkiksi luoda kriisi antamalla virheiden kasaantua, käyttää konsultteja aidon datan keräämiseksi tai yrittää synnyttää avointa keskustelukulttuuria yrityksen ongelmista. (Kotter 1996, 4–5, 35–51.)

Henkilö A:n muutoskokemuksessa on selkeästi kasvatettu tunnetta muutoksen kiireellisyydestä. Työyhteisölle kerrottiin ennen yt-neuvotteluiden alkamista, että yrityksellä menee kehnommin tietyn asiakkuuden takia. Onko kiireellisyyden tunteen luominen kuitenkin aina eettistä työyhteisön näkökulmasta? Muutoksen edetessä henkilö A:n yt-neuvotteluita perusteltiin myös strategia- ja rakennemuutoksella, mikä oli ristiriidassa alun perin ilmoitetun syyn takia. Muutoksen kiirehtiminen ei mielestäni oikeuta työyhteisölle valehtelua.

Suurten muodonmuutosten onnistuminen rinnastetaan usein kyvykkäisiin muutosjohtajiin, mutta Kotterin mukaan on harhaluulo, että yksilö voisi viedä suuren muutoksen yksin läpi. Hänen mukaansa muutosjohtaja tarvitsee rinnalleen ohjausryhmän, jolla on oikea kokoonpano, luottamuksen taso ja yhteinen agenda. Vahva ohjausryhmä on rinnastettavissa vahvaan päätöksentekoon ja se vaatii toimiakseen sopivassa suhteessa asioiden johtajia ja ihmisten johtajia. (Kotter 1996, 51–66.) Käsittelin muutostoimijoita tarkemmin sekä teorian että haastatteluaineiston näkökulmasta edellisessä alaluvussa.

Yhteisen päämäärän hyväksyminen voi olla työyhteisölle hankalaa ja mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä haastavammaksi se tulee. Tällöin muutosjohtajan rooli vision luotsaajana on entistä tärkeämpi. (Stenvall & Virtanen 2007, 37.) Kotterin muutosprosessin kolmas vaihe liittyykin vision ja strategian kehittämiseen. Visio antaa suunnan muutokselle, strategia puolestaan auttaa saavuttamaan sen. (Kotter 1996, 66–85.) Visio pitää myös kommunikoida työyhteisölle ja siinä organisaatiot usein kompastuvat. Kotterin muutosprosessin neljäs vaihe käsittelee vision liittyvää viestintää, jonka pitää olla yksinkertaista, toistuvaa ja sen tulee kaikua useilla kanavilla. Ohjausryhmä on tärkeässä roolissa näyttämässä mallia käyttäytymisestä, jota henkilöstöltä vaaditaan muutoksen aikana. (Kotter 1996, 66–85.)

Visio ja strategia sen takana oli kommunikoitu selkeästi henkilö B:n työyhteisölle. Hänelle oli selvää, että yrityksen myyminen johtui kasvutavoitteista ja omistajan henkilökohtaisista syistä. Kasvutavoitteet pohjasivat yrityksen viisivuotissuunnitelmaan. Henkilöstölle tehtiin myös selväksi, että myynti ei johtunut esimerkiksi yrityksen kannattamattomuudesta. Henkilö A:n oli puolestaan hankala löytää yt-neuvotteluiden visiota. Hän arveli sen liittyvän palkkojen tasaamiseen ja tavoitteeseen päästä portaittaiseen palkkaratkaisuun. Tähän vaikutti emoyhtiön erilainen tausta verrattuna luovaan toimistoon. Hänen mielestään yt-neuvotteluissa tehdyt valinnat olivat arvovalintoja: tuotannolla oli suurempi arvo kuin luovassa työssä, koska sitä on helpompi hinnoitella, aikatauluttaa ja hallita. Luovaa työskentelyä saatetaan hänen mielestään pelätä ja nämä asiat ovat sellaisia, joita ei haluta myöntää tai sanoa ääneen.

Erilaiset esteet, kuten organisaatorakenteet ja epämotivoituneet esimiehet, ovat toisinaan uuden vision sisäistämisen esteenä. Muutosprosessin viides luku muistuttaa muutostoisimijoita tällaisten esteiden kohtaamisesta sekä purkamisesta ja työntekijöiden voimaannuttamisesta. Organisaatiota voi rohkaista ottamaan riskejä ja kokeilemaan erikoisiakin ideoita. (Kotter 1996, 10–11, 101–117.) Suuren muutoksen läpivienti vie aikaa ja Kotterin mukaan organisaatio ei ole muutoksessa aktiivisesti mukana, jollei se näe siitä tuloksia tietyin väliajoin. Muutosprosessin kuudes vaihe keskittyykin lyhyen aikavälin voittoihin, joita muutostoisimijoiden tulisi luoda aktiivisesti. (Kotter 1996, 11–12 & 101–117.) Myös Stenvall & Virtanen (2007, 15) tukevat tätä teoriaa: muutosjohtaja voi positiiivisten symbolien avulla perustella muutoksen oikeutusta. Kummankaan haastateltavan muutosprosessit eivät olleet niin pitkiä, että niiden yhteydessä olisi mahdollista puhua lyhyen aikavälin voitoista.

Kauan kestäneen muutosprosessin jälkeen organisaation jäsenet juhlivat voittoa usein jo ensimmäisen suuren tuloksen jälkeen, vaikka muutosprosessi olisi vielä kesken. Kotterin mukaan muutoksien sulautumisessa organisaatiokulttuuriin voi mennä oma aikansa ja ne ovat myös sen aikaa hauraita. Kotterin prosessin seitsemäs vaihe liittyykin saavutusten vahvistamiseen ja lisämuutosten luontiin. (Kotter 1996, 12–14.) Prosessin viimeinen vaihe kertoo uusien lähestymistapojen sitouttamisesta yrityskulttuuriin. Muutoksesta tulee pysyvä osa organisaatiota ainoastaan silloin, kun siitä tulee vakiintunut tapa toimia. (Kotter 1996, 14–16.)

Molempien haastateltavien mielestä muutoksen jälkivaiheet vaativat vahvaa johtamista ja huolenpitoa esimerkiksi arvoista. Henkilö A:n mielestä johto epäonnistui siinä, että yt-neuvotteluiden jälkeen kaikki ei mennyt hyvin ja tiimin sisälle syntyi kilpailua ja patoutunutta vihaa. Muutosjohdon olisi pitänyt ymmärtää jälkihoidon merkitys, jotta työyhteisö tiimiytyisi uudelleen. Jos henkilöt eivät työskentele automaattisesti toistensa kanssa, tulisi tiimiytyminen hoitaa keinotekoisesti. Henkilö B kertoo puolestaan oman muutoskokemuksensa näkökulmasta, että yritysten muutostoimijoiden tulisi miettiä sitä, miten eri firmojen visiot ja arvot liitetään toisiinsa.

5 Muutoskokemus työyhteisön ja yksilön näkökulmasta

Cameronin ja Greenin mukaan muutosjohtajien tulisi ymmärtää, että muutoksella on myös psykologisia vaikutuksia, jotka tapahtuvat ihmisissä sisäisesti. Yksilön muutoskokemuksen tulkintaan on olemassa heidän mukaansa neljä erilaista lähestymistapaa: behavioristinen, psykodynaaminen, kognitiivinen ja humanistinen lähestymistapa. (Cameron & Green 2015, 12.) Hyödynnän opinnäytetyössäni näistä yhtä, psykodynaamista lähestymistapaa.

Cameron ja Green lainaavat kirjassaan Elisabeth Kübler-Rossin (1969) toteamaa, jonka mukaan ihminen käy läpi psykologisen prosessin muutoksen aikana. Psykodynaamisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että kokiessaan muutoksen ympäristössään ihminen käy läpi erilaisia psykologisia vaiheita. Tarkastelen esittelemiäni muutoskokemuksia psykodynaamiseen lähestymistapaan kuuluvan Virginia Satirin muutosprosessin mukaan. Kübler-Rossin ja myös Satirin muutosprosessit on alun perin tehty lääketieteen ja psykologian tarkoituksiin, mutta niiden avulla on tutkittu myöhemmin myös organisaatioita. (Cameron & Green 2015, 31.)

Satirin muutosmallia kuvataan usein kaaviokuvana, jonka x-akselilla on muutokseen mennyt aika ja y-akselilla puolestaan toimintakyky. Kaaviolla kuvataan siten muutosprosessin vaikutusta organisaation tai yksilön toimintakykyyn. Satir esittää kaaviokuvan (Kaavio 3) itse pelkkänä suppilona, jossa ilmenevät vain muutoksen vaiheet ilman aikaa tai toimintakykyä kuvaavia arvoja (Satir et al. 1991, 118). Satirin muutosmallissa on yhteneväisyyksiä myös klassiseen muutuskäyrään. Se kuvaa yhtäläillä henkilöstön tehokkuuden vaihteluita muutoksen aikajanalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–52). Voikin olla,

että tämän takia Satirin mallia kuvataan organisaatioteorioiden yhteydessä suppilon sijasta kaaviokuvana. Tukeudun opinnäytetyössäni Satirin alkuperäiseen näkemykseen aiheesta. Muutosprosessin esittäminen suhteessa toimintakykyyn ja aikaan sotii mielestäni vastaan Satirin käsitystä iteratiivisesta prosessista, sillä se näyttäytyy kaaviossa liian suoraviivaiselta.

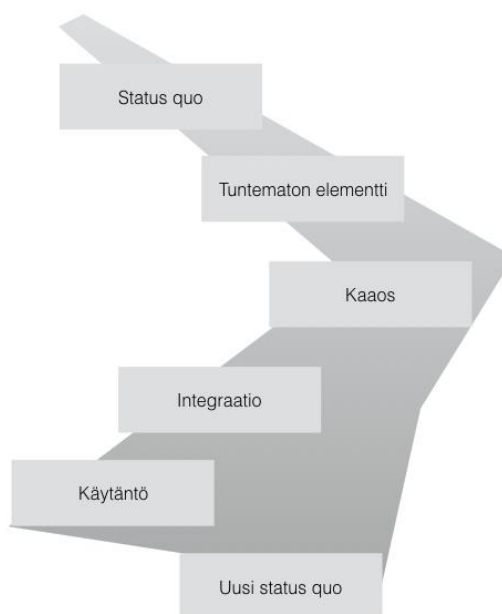
Satirin muutosmalli tuo muutoskokemuksen lähemmäksi yksittäistä työntekijää edellisessä luvussa esitellyn muutosjohtamiseen keskittyneen prosessin jälkeen. Pyysin haastateltaviani tarkastelemaan omaa muutoskokemustaan Satirin muutosvaiheiden avulla. Kuvaan haastateltavieni muutoskokemuksia Satirin suppilon sijasta linjana visualisoinnin helpottamiseksi. Haastateltavieni muutoskokemusten keskiössä on tiimi. Se on kuitenkin ymmärrettävää, sillä kuten mainitsin luvussa 2.2.1., yksilö oppii vuorovaikutuksessa tiimin ja työyhteisönsä kanssa.

5.1 Satirin muutosmalli

Perheterapian pioneeri, terapeutti Virginia Satir esitteli oman muutosprosessinsa *The Satir Model: Family Therapy and Beyond* -kirjassaan. Satir-malliksi (The Satir Model) nimitetty prosessi on tehty alun perin perheterapian tarpeisiin, mutta sitä on hyödynnetty myös työyhteisöihin. Satir käyttää muutosta kuvaamaan sisäistä liikettä, joka on seurausta ulkoisesta muutoksesta. (Satir et al. 1991, 85.)

Satirin muutosprosessin vaiheet voivat olla toistuvia ja monivaiheisia. Muutosvaiheet etenevät mallin mukaan kronologisesti, mutta mikään ei estä palaamasta muutoksen aikana vaiheissa taaksepäin. Satir-mallissa on kuusi eri vaihetta, kuten kuvio 3 osoittaa:

1. Status quo
2. Tuntematon elementti
3. Kaaos
4. Integraatio
5. Käytäntö
6. Uusi status quo. (Satir et al. 1991, 98–99.)



Kuvio 3. *Mukaelmani Virginia Satirin muutosmallista kuvattuna hänen omaan tyyliinsä. (Satir et al. 1991, 118.)*

Muutosmalli alkaa *status quo* -vaiheesta, jolloin organisaation tai henkilön toiminnasta voi tehdä luotettavia olettamuksia ja johtopäätöksiä. Toisin sanoen toiminta on jo niin vakiintunutta, että kaikki järjestelmän osat ovat tasapainossa. Status quo -vaihe on organisaation tavallista arkea, jossa jokainen päivä on käytännössä samanlainen ja henkilön toimenkuva on stabiili. Työyhteisössä saattaa olla henkilöitä, jotka ovat tyytymättömiä yrityksen toimintaan. Tällaiset henkilöt saattavat pohtia mahdollisuutta muutokseen. (Satir et al. 1991, 99–100; Cameron & Green 2015, 35.)

Status quo -vaiheen keskeyttää *tuntematon tai vieras elementti*. Satir kutsuu tätä henkilöksi, joka ei ollut arjessa aikaisemmin läsnä. Perheterapiassa tällainen henkilö voisi olla terapeutti. Organisaatioiden arjessa kyseessä voidaan puhua muutoksen syystä, kuten uudesta, vallankumouksellisesta johtajasta. Tuntemattomaan elementtiin liittyy myös tilanteita, jotka estävät muutoksen etenemistä. Organisaation toiminta saattaa olla niin vahvaa ja vakiintunutta, että se kumoo muutoksen ja sen tarpeet. Tuntematon elementti tuo mukanaan kolme vaaraa: henkilö saattaa tehdä yhteistyötä salassa jonkun organisaation jäsenen kanssa, muutosprosessin objektiivisuus saattaa kadota tai työyhteisö tahtoo kaikesta huolimatta jatkaa status quossa. (Satir et al. 1991, 100–102, Cameron & Green 2015, 35–36.) Perheterapian kontekstissa status quo -vaiheen rikkova henkilö

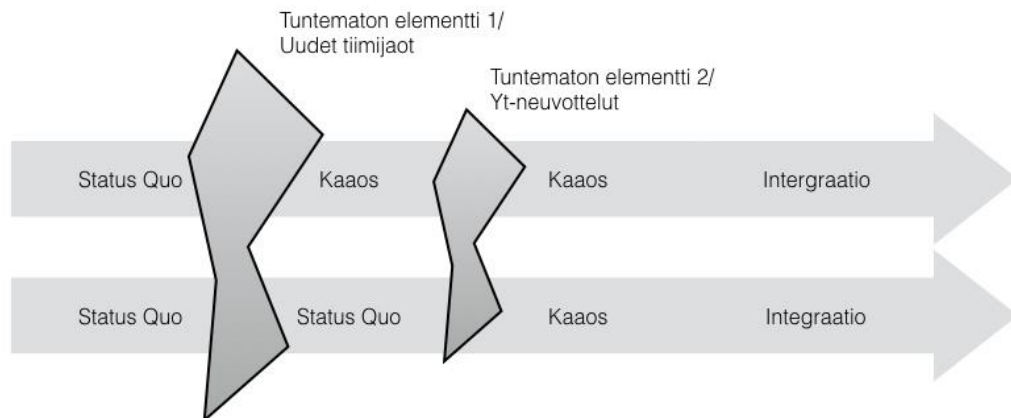
on hyvä poliisi, organisaatiomuutosten kohdalla asia on mielestäni kuitenkin kaksipiip-puinen. Voiko esimerkiksi asiakkaan siirtymistä kilpailijalle pitää positiivisena väliintu-lona?

Tuntemattoman elementin väliintulo syöksee organisaation *kaaosvaiheeseen* ja organi-saation varsinainen muutos alkaa. Satirin mukaan kaaos tarkoittaa sitä, että organisaatio toimii odottamattomalla tavalla. Kaaos tapahtuu joka tapauksessa joko organisaation tai henkilön sisäisen taisteluna. Se ei välity ulospäin. Henkilöstö yrittää takertua status quo -vaiheeseen entistä tiiviimmin, eikä oikein tiedä, kehen luottaa. Kaaosvaiheeseen liittyy pelon ja ahdistuksen tunteita, joihin muutosjohtajan tulisi myös tarttua. Kaaos on epäus-kon aikaa, ja muutosjohtamisen tulisikin keskittyä kuvaamien lyhyen aikavälin voittojen kartuttamiseen, joita käsittelin luvussa 4.2. (Satir et al. 1991, 107–101, Cameron & Green 2015, 36.)

Integraatiovaiheen aikana organisaatio tai henkilö alkavat jo löytää muutoksesta uusia mahdollisuuksia. Yksilö tai työyhteisö sisäistää muutoksen tuomat vaikutukset omaan työhönsä ja hyväksyy muutoksen. Tämä vaihe avaa tien uuden status quon löytämiselle. Satirin mukaan *käytännön vaiheessa* vanhat tavat on unohdettu ja uusille tavoille etsi-tään vahvaa tukea. Aiemmin vieraasta asiasta tulee vähitellen osa arkea. Toiminnasta tai käytöksestä tulee niin ennakoitavaa, että se asvaltoi tietä uudelle status quolle. Satirin muutosprosessin viimeisessä vaiheessa, *uudessa status quossa*, vanhojen, oletettavien toimintatapojen tilalle on syntynyt uusia tapoja toimia. Organisaation ja yksilön toiminta-kyky on parantunut. (Satir et al. 1991, 107–101, Cameron & Green 2015, 36.)

5.2 Henkilö A:n muutoskokemus Satirin muutosmallin näkökulmasta

Henkilö A:n muutosprosessi jakoi työyhteisön kahtia. Haastateltava tunnisti muutospro-cessista kaksi toisiinsa rinnasteista muutosta, joiden seurauksen työyhteisön jäsenet as-tuivat muutosprosessiin kahdessa eri vaiheessa. Muutosprosessin vaiheita olivat status quo, jonka kaksi tuntematonta elementtiä rikkoivat, kaaos ja integraatio. Kuvaan muu-tosprosessin vaiheita oheisessa kuviossa (kaavio 4).



Kuvio 4. Henkilö A:n kokema muutos Virginia Satirin muutosvaiheiden kautta tarkasteltuna.

Henkilö A:n mielestä status quon rikkoi jo ensimmäisen kerran ennen yt-neuvotteluita tehdyt uudet tiimijaot. Tiimijakoa ei ollut edistetty alaisten kanssa, mikä teki muutoksesta shokeeraavamman. Henkilö A siirrettiin tuotannon kompetenssitiimiin, johon kuului hänen lisäksi toinen graafinen suunnittelija ja esimies. Uuden tiimijaon myötä uusiin tiimeihin päätyneet joutuivat jo omaan kaaos-tilaan. Vanhoissa tiimeissä jatkaneet jatkoivat status quossa työskentelyä.

Yt-neuvottelut syöksivät lopulta koko tiimin kaaostilaan. Viikkoa ennen yt-neuvotteluiden alkamista järjestetyssä tiimipalaverissa kerrottiin, että yrityksellä menee huonommin. Henkilö A:lle tuli samalla vahva tunne siitä, että yt-neuvottelut ovat tulossa, vaikka asiasta ei kerrottukaan suoraan. Seuraavan viikon tiimipalaverissa ilmoitettiin lopulta yt-neuvotteluista, jota seurasivat kahdenkeskiset keskustelut toimitusjohtajan kanssa. Niiden aikana kerrottiin, onko kohdistuuko yt-uhka häneen vai ei. Kahdenkeskisten neuvotteluiden jälkeen järjestettiin tiedotustilaisuus kaikille emoyhtiön yrityksille, että yt-neuvottelut alkavat, ne kestävät 14 päivää ja koskevat tiettyä ihmismäärää. Keinoiksi ilmoitettiin irtisanomiset ja palkanalennukset. Lomauttamisia ei nähty edellisissä yt-neuvotteluissa toimiviksi ja ihmisiä ei haluttu jättää roikkumaan löysään hirteen ilman tietoa työsuhteen jatkumisesta. Henkilö A:n mukaan yt-neuvotteluiden prosessista tiedotettiin hyvin.

Työyhteisölle sanottiin aluksi, että yhteistoimintamenettelyt johtuvat alun perin isommaksi ajatellun asiakastilin paljastumisesta oletettua pienemmäksi. Myöhemmin peruste-

luiksi kerrottiin myös rakenne- ja strategiamuutos. Strategisen muutoksen linjavedot selvennettiin vasta monta kuukautta muutoksen jälkeen, mikä vähensi henkilö A:n luottamusta organisaatiota kohtaan. Yt-neuvottelut eivät kohdistunut henkilö A:n kompetenssiin lisäksi projektipäälliköiden tiimiin. Tätä perusteltiin sillä, että kyseiset tiimit olivat koko ajan niin työllistettyjä, minkä takia henkilöstövähennykset eivät olleet aiheellisia. Se tuntui henkilö A:n mielestä erikoiselta perustelulta ja valinta myös jakoi hänen mielestään työyhteisöä.

Muutosvastarinta toteutui neuvottelujen aikana poistumisilla ja vastarinnalla. Jossain vaiheessa henkilöstön puolella pyöri idea omasta ehdotuksesta yt-neuvotteluiden korvauksiksi. He pohtivat esimerkiksi siirtymistä vuoden loppuun saakka neljän päivän työviikkoon irtisanomisten sijasta. Työyhteisö kuitenkin totesi, että he eivät ole riittävän yhtenäinen joukko ehdottamaan asiaa koko henkilöstön puolesta. Osa heistä, joihin yt-neuvottelut kohdistuivat, jäivät sairauslomalle ja henkilö A totesi huomanneensa katkeruutta ilmassa. Hänen mielestään oli erikoista ilmoittaa etukäteen muutoksen kohteet. Se hajotti porukkaa, koska osa pääsi helpolla ja osa joutui odottamaan päätöstä oman työsuhteensa kohtalosta neuvotteluiden ajan.

Katkeruuteen vaikutti myös sisäinen hierarkia tuotannon ja suunnittelun välillä. Henkilö A nostaa esimerkkitapaukseksi liian vähän työllistetyn art directorin, joka oli yt-uhan alla. Haastateltavan mielestä art directorin sijaan olisi voitu irtisanoa tuotannon puolelta graafinen suunnittelija ja tuotannon tehtäviä olisi voitu puolestaan siirtää art directorille. Toinen vaihtoehto olisi ollut irrottaa projektipäällikkö ja antaa vastuu projektinhallinnasta suunnittelijalle. Tiimiin oli myös palkattu uusia suunnittelijoita juuri ennen yt-neuvotteluita ja uutta tiimijakoa. Uusien suunnittelijoiden palkkaaminen vaikutti henkilö A:n mielestä tiimiin nuorennusleikkaukselta, mihin viittaa myös myöhemmin yt-neuvotteluiden syyksi ilmoitettu rakennemuutos.

Yt-neuvotteluiden seurauksena lakkautettiin yksi työtehtävä eli creative director alennettiin copywriteriksi. Yksi henkilö lomautettiin. Yksi copywriter irtisanottiin. Kaikkien yt-neuvotteluiden kohteena olevien palkkoja alennettiin. Päätösten jälkeen työyhteisössä oli ristiriitaiset tunnelmat. Yt-neuvotteluiden jälkeiset integraation alkuvaiheet eivät kehittänyt henkilö A:n mielestä henkilöstön ammatti-identiteettiä. Niillä, joihin yt-neuvottelut kohdistuivat, oli nähtävissä erilaisia reagoiteja, kuten projekteihin takertumista. Osalla yt-neuvottelujen kohteen olevista suunnittelijoista ei ollut enää motivaatiota työntekoon.

Henkilö A:n henkilökohtainen kaaosvaihe ei kestänyt yhtä pitkään kuin muulla organisaatiolla, koska yt-neuvottelut eivät koskettaneet häntä ja uudet tiimijaot veivät hänet kaaostilaan jo aikaisemmin. Kaaosvaiheen lopussa ja integraatiovaiheen alkaessa, muutostohtajien olisikin ollut syytä tukea paremmin tiimiytymistä, jotta katkeroitumiselta ja tiimihengen huonontumiselta olisi vältytty.

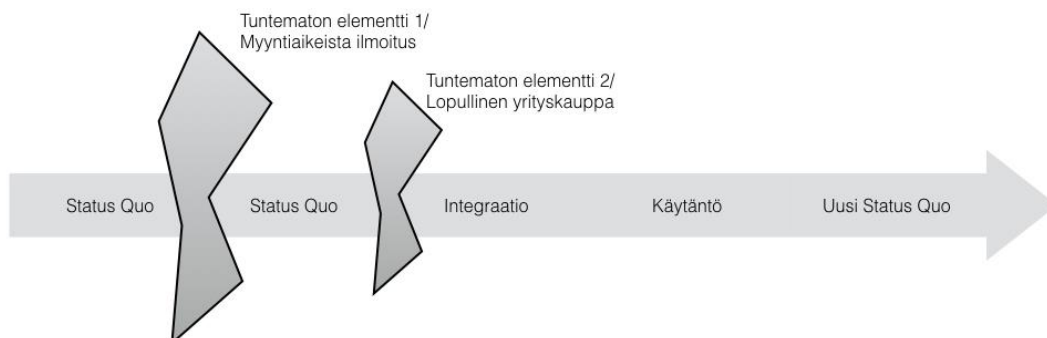
Henkilö A:n mukaan työyhteisö pääsi muutosprosessia integraatiovaiheeseen. Integraatiovaihetta hankaloittivat myös uudet, yt-neuvotteluiden jälkeen tulleet muutokset. Huonoa tiimihenkeä yritettiin korjata tiimiytymiseen johtavilla toimenpiteillä, mutta haastateltavan mielestä toimenpiteet aloitettiin liian myöhään. Henkilö A mielestä monet työntekijät saavuttavat uuden, henkilökohtaisen status quon jättämällä organisaation ja siirtymällä toiseen työyhteisöön.

Henkilö A:n kokema muutos näyttäytyy luvussa 2.1. esittelemieni muutostyyppien perusteella uudistuksena. Muutos kohdistuu henkilöstöön ja organisaatorakenteeseen, mutta sitä voisi kuvailla orgaaniseksi, koska yhteisymmärrys muutoksen suunnasta ja työympäristö eivät ole vahvimmillaan. Luvussa 2.2. kuvailemani organisaatiotyyppien henkilö A:n organisaatiota voisi kuvailla muutoksiin väsyneeksi organisaatioksi. Työyhteisö on turhautunut jatkuviin muutoksiin ja yhteinen visio on kadoksissa.

Haastateltavan mielestä muutos ei etene virtaviivaisesti. Hänen kokemansa muutoksen aikana on käyty läpi useamman tuntemattoman elementin väliintulo ja integraatiovaihe, koska yt-neuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen on tapahtunut niin paljon. Hänen oma muutoskokemuksensa on vieläkin integraation ja käytännön välissä, koska oma työnkuva on vielä kehityksen alla. Myöskään organisaatiossa ei ole päästy eteenpäin, sillä vaihtuvuus on niin suurta ja vastuita ei ole osattu jakaa oikein uusien organisaatiomallien ja strategioiden jälkeen.

5.3 Henkilö B:n muutoskokemus Satirin muutosmallin näkökulmasta

Henkilö B:n mukaan hänen oma työyhteisönsä kävi muutosprosessin aikana status quon, integraation ja käytännön vaiheet. Tuntemattomia elementtejä oli kaksin kappalein. Kuvaan muutosta oheisella kuviolla.



Kuvio 5. Henkilö 2 kokema muutos Virginia Satirin muutosvaiheiden kautta tarkasteltuna.

Status quo -vaiheen rikkoi ensimmäisen kerran ilmoitus yrityksen myymisestä toiselle yritykselle. Myyntiaikeet olivat osa viisivuotissuunnitelmaa, jonka mukaan yrityksen kasvu vaati taakseen isomman koneiston. Koko tiimi oli sitä mieltä, että myyntiaikeet olivat aiheellisia, sillä yritys tarvitsi enemmän volyyymiä kasvaakseen. Yrityksen omistaja joutui ilmoituksen jälkeen käyttämään myös enemmän aikaa myyntiprosessiin. Myyntiaie vaikutti työntekoon positiivisesti: työyhteisöllä oli suurempi tsemppi saada aikaan hyvät liiketoimintaluvut, joten myyntiä oli tavanomaista enemmän. Myynti-ilmoituksen hyväksymistä helpotti myös tieto siitä, että oman työpaikan puolesta ei tarvinnut pelätä. Muutos oli ilmoitusluontoinen asia, johon henkilöstöllä ei voinut vaikuttaa, sillä he eivät olleet osakkaita.

Tieto ostavasta yrityksestä tuli pari kuukautta myöhemmin. Uusi emoyritys ei tullut täytenä yllätyksenä, sillä se oli yksi ostajaehdokkaista jo myyntiaikeista kerrottaessa. Henkilö B täsmentää, että hidas muutosprosessi oli hyväksi henkilöstölle: myyminen ei tullut yllätyksenä ja prosessi oli enemmänkin keskustelu, joka aloitettiin hyvissä ajoin. Hänen mielestään yritys ei olisi voinut valmistautua muutosprosessiin yhtään paremmin.

Kaaosvaihetta ei juurikaan ilmentynyt työyhteisön kokemassa muutoksessa. Lopullinen yrityskauppa aiheutti lisätyötä uusine järjestelmineen ja nettisivuineen, mutta varsinaisia pelon tai ahdistuksen tunteita ei ilmennyt. Työyhteisö siirtyikin lopullisesta yrityskaupasta suoraan integraatiovaiheeseen.

Henkilö B:n mukaan ensimmäiset kaksi viikkoa varsinaisesta yrityskaupasta olivat kaikkein kiireisimmät. Silloin tavalliset askareet ja siirtymävaiheen tehtävät kasaantuivat päällekkäin. Tavallisen arjen lisäksi tehtäväliselle tulivat esimerkiksi laskutuksen siirtäminen uuteen järjestelmään ja tuntikirjausten opettelu. Myös ensimmäiset merkit muutostarinnasta nousivat esille vastarinnan muodossa. Henkilö B kyseenalaisti uutta tuntikirjanpitoa, sillä heillä oli aikaisemmin liberaalimpi lähestyminen käytännön asioihin. Fuusioitumisen alkuvaihetta helpottivat palaverit ostavan yrityksen kanssa. Yrityskauppa vaikutti myös myydyin yrityksen työskentelytyyliin: nelipäiväinen työviikko vaihtui viisipäiväiseen yleisen reilouden takia. Perjantai pysyi silti etäpäivänä.

Sulava siirtyminen oli henkilö B:n mielestä mahdollista yrityksen pienen koon takia: siirtymiä esimerkiksi yksiköstä toiseen ei luonnollisesti ollut ja esimieskin pysyi samana. Työntekijät eivät joutuneet juuri muuttamaan omaa työnkuvaansa tai ammatti-identiteettiään yrityskaupan myötä. Myös tiimihenki koheni integraatiovaiheen aikana, sillä henkilöstölle tuli olo, että asioita voi tehdä vihdoin suuremmalla volyymilla. Henkilö B tiivistää muutoksen hektisimmän vaiheen: ”Oikeastaan vain palkan maksoi joku muu ja uudet systeemit tulivat tutuiksi, mutta muuten muutos sujui tosi kivuttomasti.” Ärsytystä tuottivat lähinnä tekniset asiat. Integroinnissa auttoivat oivallukset siitä, miten järjestelmät taipuivat heidän tarpeisiinsa sekä kollektiivinen päätös siitä, että vaikka yritys myytiin isolle emoyhtiölle, tulee yrityksen arki jatkumaan kuitenkin samanlaisena kuin aiemmin.

Käytännön vaiheesta löytyi henkilö B:n mielestä enemmän parannettavaa. Ostettua yritystä pidettiin uutena voimavarana, joten uudelta emoyhtiöltä alkoi tulla erinäisiä työpyyntöjä. Henkilö B toteaa, että ne tuntuivat enemmänkin lisätyöltä, sillä ne eivät liittyneet omaan työhön tai asiakkuuksiin. Hänen mukaansa he olivat päässeet emoyrityksen arkeen hyvin mukaan, mutta emoyritys yritti saada heidät vielä enemmän integroitua heidän arkeensa. Henkilö B:n mielestä hänellä oli kyseisenä aikana jo riittävästi töitä ja konsultointikeikat toisilla asiakkailla eivät olisi tuoneet asiakkaalle mitään lisäarvoa.

Henkilö B:n mukaan uusi status quo -vaihe on asettunut jo paikoilleen. Hänen työyhteisönsä kokema muutos on hyvä esimerkki siitä, millaiselta onnistunut muutos näyttää elinvoimaisen organisaation toteuttamana. Muutos on ollut osa suurempia strategisia linjavetoja ja siitä on keskusteltu henkilöstön kanssa vuorovaikutteisesti. Myös henkilöstö on sitoutunut yritykseen: sen merkkejä ovat kiihtynyt työskentelytahti ja muutostarinta muutoksen aikana.

Henkilö B:n muutkokokemus näyttöytyy muodonmuutoksena. Muutos ei johtunut notkahduksesta kannattavuudessa, mutta se siirsi organisaation uuteen strategiseen asemaan. Organisaatiota voisi kuvailla jatkuvasti uudistuvaksi työyhteisöksi, jonka flow-tilaa johtajat fasilisoivat onnistuneesti.

6 Muutosprosessin läpileikkaavat teemat

Stenvall ja Virtanen esittelevät kirjassaan kolme muutosjohtamiseen kiinteästi liittyvää teesiä: luottamuksen, tiedon ja viestinnän. Teemat esiintyvät suoraan tai rivien välistä myös muussa lähdekirjallisuudessa ja tarkemman tarkastelun perusteella ne ovat kaikki työntekijälle tehokkaan viestinnän avulla.

Luottamus, tieto ja viestintä olivat myös osa haastattelujeni teemoja. Teesit nousivat haastattelun aikana esille myös muissa yhteyksissä kuin niistä suoraan keskusteltaessa. Ne herättävät selkeästi ajatuksia sekä mielipiteitä ja ne ovat suuressa roolissa siinä, millainen työntekijän muutkokokemuksesta muodostuu.

Pyrin määrittelemään teesit jokaisen luvun alussa aiheeseen liittyvästä näkökulmasta. Tässä luvussa esitellyt määritelmät ovat vain yksi vaihtoehto käsitteiden esittelyyn ja niitä voi käsitellä myös useasta erilaisesta näkökulmasta.

6.1 Luottamus

Suomen kielestä ei löydy luottamukselle erilaisia laatuja tai malleja kuvaavia sanoja. Myös muutoksen kohdalla voidaan kuitenkin puhua kahdesta erilaisesta luottamukseen liittyvästä sanasta sen kohteen perusteella. Luottamus kohdistuu ihmisiin, luottavaisuus kohdistuu puolestaan instituutioihin ja abstrakteihin järjestelmiin, kuten organisaatioihin. (Kankainen 2016.)

Luottamus tarkoittaa tunnetta siitä, että toinen henkilö toimii odotetulla tavalla. Tunne on syntynyt vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja se on näin ollen osa opittua sosiaalista koodistoa. (Juuti 2006, 19.) Toisin sanoen luotamme esimerkiksi tutun parturin kykyyn leikata hiuksemme sovitulla tavalla, mikä on seurausta hiusmuotoilijan kanssa

käydystä vuorovaikutuksesta. Asia ei ole kuitenkaan ihan näin yksinkertainen. Kankainen (2016) antaa esimerkin luottamuksesta lääkäriin, minkä taustalla on luottavaisuuden tunne terveydenhuoltojärjestelmään. Luottamus ja luottavaisuus sekoittuvat tässä tapauksessa toisiinsa, joten ne eivät ole välttämättä suoranaista erotettavissa toisistaan. (Kankainen 2016.) Keskustelin molempien haastateltavieni kanssa aiheesta luottamuksen käsitteellä. Haastattelujen perusteella voi tulkita, että puhekielessä luottamuksen ja luottavaisuuden käsitteet sekoittuvat.

Stenvallin ja Virtasen mielestä luottamus on välttämätön osa onnistunutta muutosta. Luottamus syntyy kokemuksista ja vahvistuu esimerkiksi, johdonmukaisuudesta sekä lupauksen pitämisestä. Luottamus näkyy henkilöstön osaamisessa ja vaikuttaa sen hyvinvointiin. Se vahvistaa organisaation muutoskykyä, josta kerroin enemmän luvussa. Luottamus mahdollistaa ennen kaikkea muutoksen johtamisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–88).

Henkilö A:n luottamus organisaatioon vähentyi huomattavasti yt-neuvotteluiden jälkeen. Luottamuksen heikentyminen liittyi muutosprosessin aikana käytyyn viestintään ja sen määrään sekä laatuun. Yt-neuvotteluista olisi pitänyt kertoa jo uuden tiimirakenteen yhteydessä, sillä päätös oli hänen mielestään tehty selkeästi sitä ennen. Tämän kaltainen tiedon pannaaminen heikensi luottamusta. Luottamusta heikensivät myös muutoksen syyt, jotka muuttuivat muutosprosessin aikana. Muutosjohtajat eivät ole toisin sanoen ollut johdonmukaisia, mikä aiheuttaa myös Stenvallin & Virtasen (2007, 88) mukaan hämmennystä työyhteisössä. Henkilö A:n mielestä luottamusta voisi parantaa muutostoimijoiden proaktiivisella vuorovaikutuksella. Työyhteisöltä tulisi kysyä enemmän pelkän olettamisen sijaan.

Henkilö B:n mukaan luottamus, ennen kaikkea yrityksen ajatukseen, toimintatapoihin ja ideoihin, oli ennen muutos todella vahvoilla kantimilla. Se pysyi vahvana myös muutoksen aikana. Haastateltavan mukaan uskollisuus ideoita ja arvoja kohtaan olivat tärkeitä asioita. Yrityksen myymisen jälkeen luottamus kuitenkin rakoili, koska ostavan yrityksen asiakkuudet taistelivat myydyn yrityksen arvoja vastaan. Henkilö B pelkäsi ostoprosessin jälkeen, että ostava yritys masinoi myytyä yritystä liika, minkä seurauksena hänen pommensa lipsuu yrityksen arvoista. Luottamuksen heikentymisessä on täten kyse henkilö A:n tavoin johtohenkilöiden johdonmukaisuudesta. Muutosjohtajan tulisi pitää kiinni sovitusta asioista (Stenvall & Virtanen 2007, 88).

6.2 Viestintä

Työyhteisöissä viestitään jatkuvasti monin eri tavoin ja eri vastaanottajien välillä. Viestinnän tutkijan Leif Åbergin mukaan työyhteisöjen viestintää voi hahmotella prosessikoulukunnan ja semiotiikan näkökulmasta. Prosessia korostava koulukunta näkee viestinnän tiedon vaihtamisena lähettäjältä vastaanottajalle, jolloin viestimisen prosessi ja sen osapuolet ovat tarkastelun keskiössä. Semioottinen näkökulma keskittyy puolestaan merkityksiin, jotka välittyvät viestinnän avulla. Näkökulmat tuottavat yhdessä käsityksen, jonka mukaan viestintä on uniikki prosessi, jonka aikana syntyvät merkitykset luovat kultuuria. (Åberg 2000, 19–20.)

Semioottisen koulukunnan ja prosessikoulukunnan symbioosi heijastuu myös Åbergin näkemykseen työyhteisöstä. Tutkijan mukaan viestintä ja yhdessä jaetut näkökulmat muodostavat kulttuurin, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan. (Åberg 2000, 56.) Myös Stenvall & Virtanen tulkitsevat Åbergin perusteella työyhteisön olevan sosiaalinen konstruktio. Se on syntynyt työntekijöiden välisen viestinnän avulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.) Työyhteisöissä tapahtuva viestintä vaatii kuitenkin lisää määrittelyä. Tohtori Elisa Juholin toteaa Työturvallisuuskeskuksen raportissa, että työyhteisöviestinnän ei tulisi olla nykypäivän asiantuntija-, tieto- ja toimistoympäristöissä yksisuuntaista kommunikointia, joka etenee ylhäältä alaspäin. (Rissa 2009.) Toisin sanoen viestinnän tulisi olla muutakin kuin johdolta henkilöstölle lähetettyjä tiedotteita.

Stenvall ja Virtanen esittelevät kirjassaan Juholinin (2006) tekemän kolmiosaisen jaotteen rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen työyhteisöviestintään. Rationaalisella viestinnällä tarkoitetaan hierarkkista organisaatiomallia toteuttavaa kommunikaatiota, joka on yksisuuntaista ja -äänistä. Dissipatiivista viestintää tapahtuu puolestaan kaaoksen vallassa olevissa organisaatioissa. Työyhteisö on hajaantunut ja sen jäsenet kommunikoivat impulsiivisesti ja tilanelähtöisesti yksilöiden välillä. Dialoginen työyhteisöviestintä perustuu verkostomaiseen organisaatorakenteeseen, jonka viestintä on kaksisuuntaista, moniäänistä ja keskustelevaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–63, Juholinin 2006 mukaan.)

Dialoginen työyhteisöviestintä vastaa Juholinin näkemystä tämän päivän tavoitellusta työyhteisöviestinnästä. Se vaatii kykyä kuunteluun, ymmärrykseen ja keskusteluun kaikilta organisaation portailta. Dialogisuus vaatii työyhteisöltä strategisia valintoja ja se

hyödyttää organisaatiota lopulta sekä sisältä että ulkoa. Dialogisessa työyhteisöviestinnässä korostuvat kyvyt ihmisten johtamiseen, jota käsittelin luvussa 4.1. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–63, Juholinin 2006 mukaan.)

Haastattelemieni henkilöiden kokemia muutosprosesseja ja niiden viestintää voi luonnehtia Juholinin jaottelun mukaan. Henkilö A:n muutosprosessissa kokema viestintä oli lähimpänä rationaalista viestintää. Sanomat viestittiin ylhäältä päin harkituin sanavalinnoin ja viestintä oli luonteeltaan robottimaista. Se sopii Juholinin kuvaukseen järjestelmää palvelevasta viestinnästä (Stenvall & Virtanen 2007, 61–63, Juholinin 2006 mukaan). Henkilö B:n havainnoima viestintä oli puolestaan dialogisen työyhteisöviestinnän kuvauksen mukaista. Myyntiaikeista ilmoittaminen oli yksisuuntaista, mutta sen jälkeen myyntiprosessi jatkui keskustelevana. Tiimi keskusteli muutosprosessin yhdessä erilaisista yhteiseen työskentelyyn ja toimintatapoihin liittyvistä asioista.

Muutosten yhteydessä puhutaan muutosviestinnän käsitteestä. Toisin sanoen organisaatiomuutosta suunniteltaessa tulisi hahmotella myös muutosprosessin aikana tapahtuva viestintä, joka tukee työyhteisöä muutoksen ymmärtämisessä. Viestinnän tulisi tukea muutosprosessia, selventää muutoksen sisältöä ja kiihdyttää vuorovaikutusta. Muutosviestintä tapahtuu erilaisia kanavia käyttäen. Asianmukaisella ja ajankohtaisella viestinnällä estetään myös kriisitilanteiden muodostumista ja huhupuheen leviämistä muutosprosessin aikana. Muutosviestintään liittyy myös muutosprosessin aikana käytetty kieli. Esimerkiksi monimutkaisen ja epämääräisen kielen avulla osa työyhteisöstä on mahdollista jättää keskustelun ulkopuolelle. Kieli vaikuttaa asioiden ymmärtämiseen ja sen avulla on mahdollista vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–71.)

Henkilö A:n havainnoima muutosviestintä ei ollut inhimillistä. Siitä puuttui hänen mukaansa empatia, koska muutostoimijat eivät tulleet henkilöstön kanssa samalle tasolle, vaikka puheenaiheena oli koko työyhteisöä jollain tavalla tai toisella koskettavat, ikävät asiat. Haastateltavan mukaan ihmisten olisi ollut helpompi vastaanottaa uutiset empatisuuden kautta. ”Ihmisten olisi helpompi ottaa vastaan uutinen, jos toimitusjohtaja sanoisi suoraan, että nyt kyllä vituttaa”, hän toteaa.

Henkilö B:n muutoskokemuksessa viestintä oli päinvastaista. Käytetty puhetapa ei ollut vähättelevää tai käskevä, vaan se perustui yhteisymmärrykseen ja sen luomiseen. Hen-

kilö B:n mielestä tämä perustuu olemattomaan hierarkiaan. Yksisuuntainen kommunikaatio ei olisi edes sopinut esimiehen aikaisempaan toimintaan. Hän painottaa myös henkilöstöstä lähtevää viestintää. Työntekijöiden tulee hänen mielestään ilmaista, mitkä ovat työntekijöiden tarpeet muutostilanteessa, sillä ne eivät muuten välttämättä välity muutostoimijoille.

6.3 Tieto

Kuten edellisessä luvussa todettiin, viestinnän prosessissa lähettäjä välittää vastaanottajalle erilaisia merkityksiä sisältäviä sanomia. Näiden sanomien merkitys ja informatiivisuus vaihtelevat vastaanottajasta riippuen. Sanoma sisältää informaatiota, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta siitä asiasta, jota sanoma koskee. (Åberg 2000, 29–30). Myös muutoksesta viestitään luonnollisesti erilaisten sanomien kautta. Näiden sanomien informatiivisuus on siten hyvin merkittävässä osassa siinä, millaiseksi yksittäisen henkilön muutkokemus muovaantuu.

Tieto on yksi muutosprosessin tärkeimmistä teemoista. Åbergin tukeutuu teoksessaan Platonin ajatuksiin juontuvaan, klassisen tiedon määritelmään, jonka mukaan tieto tarkoittaa ”hyvin perusteltua uskomusta”. (Åberg 2000, 31, vrt. Wikipedia 2015.) Sanomien avulla välitetty tieto vaikuttaa vastaanottajan epätietoisuuteen. Kuten merkityksen muodostuminen, myös tiedon vaikutus epätietoisuuden vähenemiseen riippuu vastaanottajasta. Sanomat saattavat olla vastaanottajalle jo entuudestaan tuttuja, jolloin niiden merkitys epätietoisuuteen on vähäinen. Lähettäjä saattaa myös viestiä asian vastaanottajan kannalta epäselvästi. Tällöin sanoman enkoodaus eli sisään koodaus on epäonnistunut. Myös ajoituksella ja tarpeella on oma roolinsa: vastaanottaja saattaa etsiä erilaista tietoa viestinnän hetkellä. (Åberg 2000, 28–29.)

Muutoksen johtaminen on helpompaa, mikäli muutosprosessi perustuu faktatietoon ja näyttöön muutoksen tarpeellisuudesta. Tieto auttaa yksilöä ymmärtämään ja hahmottamaan muutosta paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 15–16, 113.) Esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden kohdalla yksilöä auttaa tieto siitä, mihin osaan yritystä muutos kohdistetaan. Tästä syystä keskustelin myös tiedosta haastateltavieni kanssa.

Muutostilanteessa liikkuu erilaista tietoa: piiloisen tiedon taustalla on lähettäjän oma henkilökohtainen kokemus, näkyvä tieto on käsitteellistä, kuten tutkimustuloksia. Luulo on puolestaan tietoa, jota lähettäjä ei voi perustella. (Åberg 2000, 31.) Stenvallin ja Virtasen

mukaan muutostilanteissa jaettavan tiedon tulisi olla ”ajantasaista, kokonaisvaltaista ja paikkansapitävää.” Tiedon tulee perustua ennen kaikkea faktoihin eli näkyvään tietoon. (Stenvall & Virtanen 2007, 113.)

Henkilö A:n muutoksessa tieto oli erilaista eri tilanteissa: yleisissä tiedotustilaisuuksissa, henkilökohtaisissa keskusteluissa ja tiimin kanssa käydyistä palavereissa. Yt-neuvotteluiden henkilöstön edustajan kanssa tieto oli henkilökohtaisempaa. Nopeaksi prosessiksi tietoa tuli paljon. Henkilö A koki yt-neuvotteluiden syiden vaihtamisen strategiaan linjavetoihin ja rakennemuutokseen erikoiseksi, sillä niihin liittyvää tietoa ei annettu prosessin aikana lainkaan, mikä oli selkeä tiedonannon aukko. Henkilö A:n mielestä strategia olisi pitänyt tehdä ensimmäisenä ja vasta sen jälkeen päättää yt-neuvotteluista.

Tiedon ajoituksella on myös paikkansa. Haastateltavan mielestä oli erikoista ilmoittaa etukäteen muutoksen kohteet, sillä se hajotti työyhteisöä, koska osa pääsi täten helpolla ja osa ei. Hänen mielestään tiedon määrä oli hyvä, mutta laatu oli huono. Informaatio ei ollut syväluotaavaa ja se oli monitulkintaista (esimerkiksi, kuinka montaa henkilöä yt-neuvottelut koskevat). Tiimin sisällä kulkenut tieto oli puolestaan spekulatiivista.

Henkilö B:n mukaan muutosprosessissa kulkenut tieto oli selkeää, faktapohjaista ja toteavaa. Hän ei juurikaan keksi, miten informaatiota olisi voinut parantaa. Hänen mukaansa epätietoisuutta loivat lähinnä yritysten erilaiset arvot, mikä ilmeni erikoisina työpöytätyöinä.

Tietoa voi olla myös liikaa tai sitä on vaikea löytää. Tällaista tilannetta kuvaillaan tietoahdistukseksi tai -ähkyksi. Se tapahtuu, kun sisäisen viestinnän määrä paisuu rajattomasti. (Åberg 2000, 183.) Tietoähkyä ei kuitenkaan ilmennyt kummankaan haastateltavan muutoskokemuksessa.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyöni kertoo kaksi erilaista muutostarinaa kahden eri organisaatioissa työskentelevän työntekijän kertomana. Muutoskokemukset eroavat vahvasti toisistaan ja ne ovat kerrottu täysin subjektiivisesta näkökulmasta, työntekijöiden omin sanoin. Tutkielmassa esille nostetut tulokset eivät ole siten yleistettävissä muihin organisaatiomuutoksiin.

Haastateltava A:n kertoma muutoskokemus on tarina organisaatiosta, joka ei onnistunut löytämään organisaatiomuutoksen jälkeen uutta status quo -tilaa tai flow-kokemusta. Haastateltava B:n muutoskokemus on puolestaan esimerkki siitä, miten pieni työyhteisö voi jatkaa suuren muutoksen jälkeen töitä samalla vauhdilla kuin ennen muutosta ja jopa pienin parannuksin.

Haastateltavien muutoskokemusten jälkeen on selvää, että ihmisten johtaminen on selvästi hankalampaa kuin asioiden johtaminen. Esimerkiksi yt-neuvottelujen läpivienti oikean protokollan mukaan toimii, liekö lain pakotteiden takia, mainiosti. Työyhteisön toimintakyvyn ja flow-tilan ylläpito on kuitenkin hankalampaa. Hyvä ihmisten johtaja saa muutettua työyhteisön kurssi ennen muutosta ja myös sen aikana, kuten henkilö B:n muutoskokemuksesta käy ilmi.

Virginia Satirin muutosmalli on selkeästi hyödyllinen väline muutoskokemuksen hahmotamiseen. Muutosprosessin jako muutamaan selkeään vaiheeseen auttaa jäsentämään kokemusta. Haastateltavieni muutoskokemusten perusteella on selvää, että muutos on harvoin lineaarinen ja se ilmestyy harvemmin yksin. Muutosprosessi toimii iteratiivisesti ja käynnissä olevat organisaatiomuutokset saattavat olla limittäisiä.

Stenvallin ja Virtasen esittämät muutosprosessin teemat nousivat esille haastateltavien muutoskokemuksissa. Luottamus, viestintä ja tieto ovat teesejä, joita ei voi ohittaa muutosprosessin aikana. Kaikki kolme teema ovat asioita, jotka erityisesti muutostoimijoiden tulisi ottaa huomioon. Keskittämällä huomion niihin, voi henkilöstön muutoskokemuksen luonnetta edistää huomattavasti. Yhdenkin teeman laiminlyöminen voi puolestaan johtaa koko kolminaisuuden romahtamiseen.

Omasta mielestäni opinnäytetyöni täytti sille asettamani tavoitteet hyvin. Haastateltavieni kertomat muutoskokemukset toimivat esimerkkeinä henkilöstölle ja muutosta johtaville henkilöille sekä hyvässä että pahassa. Niiden avulla on mahdollista peilata omaa prosessiaan ja parantaa siihen liittyviä asioita. Muutoskokemuksista on myös mahdollista nostaa hyvin onnistuneita asioita käytäntöön. Opinnäytetyöni auttoi myös itseäni ymmärtämään muutosta paremmin erityisesti lukemani kattavan lähdekirjallisuuden kautta.

Sivusin työssäni muutosjohtamista ja muutosjohtajan rooleja siinä määrin, mikä oli tämän tutkielman kannalta olennaista. Luonnollisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla

puolestaan muutosjohtajien ja -toimijoiden muutoskokemusten kartoittaminen samalla toimialalla teemahaastatteluiden avulla. Erittäin hedelmällistä olisi myös ottaa tarkastelun kohteeksi yksi ainoa organisaatio, jonka puitteissa haastatella rinnakkain sekä muutosjohtajaa että alaista. Myös tutkimusmetodin vaihtaminen syvähaastatteluun voisi tuoda aiheeseen uusia näkökulmia.

Lähteet

Cameron, Esther & Green, Mike 2015. Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page Limited.

Heagney, Joseph 2011. Fundamentals of Project Management. American Management Association.

Heimonen, Jussi & Kalin, Riitta & Kvist, Hasse & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Niutonen, Kenny & Valpola, Anneli 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Opinnäytetyöpakki. <<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>> (Viitattu 30.3.2016.)

Kankainen, Tomi 2016. Luottamus. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus>> (Viitattu 15.4.2016.)

Kielitoimiston sanakirja. 2016. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. URN:NBN:fi:kotus-201433, ISSN 2343-1466. Verkkojulkaisu HTML. Päivitettävä julkaisu. <<http://www.kielitoimistonanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>> (Viitattu 21.3.2016.)

Kotter P., John 1996. Leading Change. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Mainonnan Neuvottelukunta 2014. Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2014. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/mnk.kotisivukone.com/Markkinointiviestinnan_maara_Suomessa_2014.pdf> (Viitattu 24.4.2016.)

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto. Miksi alalle?. Ala. <<http://mtl.fi/fi/ala/miksi-alalle>> (Viitattu 24.4.2016.)

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos: Helsinki <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf> (Viitattu 19.4.2016)

Rissa, Kari 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. <http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. 6.3. Haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html> (Viitattu 30.3.2016.)

Satir, Virginia & Banmen, John & Gerber, Jane & Gomori, Maria 1991. The Satir Model: Family Therapy and Beyond. Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita

Työterveyslaitos 2014a. Monet muutokset. Työyhteisö ja esimiestyö. <http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx> (Viitattu 21.3.2016.)

Työterveyslaitos 2014b. Muutosjohtaminen. Työyhteisö ja esimiestyö. <http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx> (Viitattu 13.4.2016.)

Työterveyslaitos 2013. Muutostyypit. Muuttuva työelämä. <http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/organisaatiomuutos/muutostyypit/sivut/default.aspx> (Viitattu 23.4.2016.)

Vasama, Tanja 2015. Työterveysjohtaja herättelee suomalaisia työelämän uuteen todellisuuteen: ”Meidän pitäisi olla hyvin nöyriä”. Helsingin Sanomat. <<http://www.hs.fi/ura/a1442563644914>> (Viitattu 23.4.2016.)

Wikipedia. Tietoteoria. <<https://fi.wikipedia.org/wiki/Tietoteoria>> (Viitattu 25.4.2016.)

Åberg, Leif 2005. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä

Tutkimuslupa

Koehenkilötiedote ja suostumuslomake

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Viestinnän koulutusohjelma, digitaalisen viestinnän suuntautumisvaihtoehto

Tutkimuksen nimi

Muutos ja markkinointiviestinnän ammattilainen – Miten muutosjohtaminen ottaa yksilön huomioon? (Työnimi)

Tutkijan yhteystiedot

Tomi Mustikka

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimus tehdään Metropolia Ammattikorkeakoulussa, viestinnän koulutusohjelman digitaalisen viestinnän suuntautumisvaihtoehdon ohjauksessa. Tutkimus on opinnäyte-työ ja se tehdään kevään 2016 aikana. Tutkimus julkaistaan ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden Theseus-tietokannassa.

Tutkimusaineiston säilyttäminen

Tutkimuksen vastuullinen tutkija (Tomi Mustikka) vastaa tutkimusaineiston turvallisesta säilyttämisestä. Aineisto säilytetään valmistumispäivään n.n asti.

Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja merkitys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten markkinointiviestinnän ammattilainen kokee muutosjohtamisen sujuneen omassa työpaikassaan. Tutkimushaastatteluiden tavoitteena on löytää käytännön esimerkkejä ja kokemuksia muutosjohtamisen prosessista ja sen teemoista.

Tutkimuksen merkitys on sen antamassa kokemustiedossa spesifin alan asiantuntijuiden muutosjohtamisesta. Yritysten muutosjohtamista hallinnoivat henkilöt voivat hyödyntää tutkimusta omassa muutosprosessissaan toimialasta riippumatta.

Haastattelutilanteen kuvaus

Haastattelu toteutetaan tutkijan ja tutkittavan välisenä. Apuvälineenä käytetään älypuhelimien nauhuriapplikaatiota ja kannettavaa tietokonetta. Haastattelu toteutetaan joko kasvotusten tai Skype-ohjelman välityksellä.

Tutkimuksen palkkio

Tutkittava saa vastineeksi osallistumisestaan valmiin tutkimustyön sen valmistuttua. Muut palkkiot sovitaan suullisesti.

Tutkittavien oikeudet

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä haastattelusta ja keskeyttää se ilman, että siitä aiheutuu mitään seuraamuksia. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia.

Haastatteluaineistoa käytetään tutkimustekstissä asiallisissa yhteyksissä ja niitä manipuloimatta. Tutkimustuloksia hyödynnetään lopullisessa työssä suorien lainauksien ja referaattien muodossa.

Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa. Haastatteluaineistoa hyödynnetään tutkimuksessa anonyymisti. Haastateltava ja haastateltavan työnantaja eivät ole tunnistettavissa.

Tutkittavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön sekä tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan toimenpiteisiin annettujen ohjeiden mukaisesti. Voin haluessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksiani saa käyttää tieteelliseen raportointiin.

Aika ja paikka

Tutkija

Tutkittava

Teemahaastattelun runko

Tutkimuksen pohjustus

1. Tutkimuksen pohjustus
2. Tutkimusluvan allekirjoitus

Haastateltavan pohjustus

3. Työntekijän kartoitus
4. Organisaation kartoitus
5. Esimiestyöskentelyn kartoitus

Muutos yleisellä tasolla

6. Muutoksen kartoitus
7. Muutostoimijoiden kartoitus
8. Muutosjohtajan antama tuki
9. Muiden muutostoimijoiden antama tuki

Yksilökokemuksen kartoitus

10. Satir Change Model - Muutoksen läpikäynti mallin avulla
11. Tieto
12. Viestintä (Diskurssi)
13. Luottamus

Muita osa-alueita tukevat teemat

14. Muut muutokset
15. Muutoskapasiteetti
16. Yksilön antama tuki