

Oona Nieminen

# HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TOIMIVA RESURSSIKÄYTTÖ OSANA YRITYKSEN MUUTOSVALMIUTTA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Toukokuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Oona Nieminen: Henkilöstövoimavarojen toimiva resurssikäyttö osana yrityksen muutosvalmiutta  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteellinen tiedekunta, hallintotiede  
Toukokuu 2023

---

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on pohtia muutosvalmiutta ja eritellä, millä tavoin inhimillisten resurssien tehokas käyttö sekä ominaisuudet tukevat yrityksen muutoskykyä. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään kehitysmahdollisuuksia liittyen edellä mainittuihin teemoihin. Tutkimuskysymykseksi muodostui: *Millaisena henkilökohtainen muutosvalmius koetaan yksityisen yrityksen toiminnassa?* Tutkimusongelmaan on pyritty löytämään ratkaisuja haastatteluista kerätyn aineiston sekä teorian yhdistämisen kautta.

Tutkielma alkaa teoreettisen viitekehyksen sekä käsitteistön esittelyllä, ja jatkuu siitä menetelmät-osioon, jossa kerrotaan konkreettisesti, mitä tutkimuksessa on tehty ja mistä se koostuu. Näiden lukujen jälkeen on vuorossa aineiston esittely ja sen analysointi. Tutkielman lopussa muodostetaan loppupäätelmät johtopäätösten muodossa, sekä pohditaan hieman tutkielman rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman autenttinen ja totuudenmukainen kuva esihenkilöiden työntekijäkokemuksista liittyen tutkimuksen aiheisiin. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan kokemuspohjaiseen tietoon, jonka kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea eräässä kaupallisen alan yrityksessä työskentelevää työntekijää, jotka toimivat kukin omanlaisissaan esihenkilötehtävissä. Analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimusta tulee tarkastella sen luotettavuusarviointia ja rajoitteita unohtamatta.

Keskeisenä tutkimustuloksena tutkimuksesta selvisi se, että organisaatiossa, jossa tärkein tuotannontekijä on henkilöstö, korostuu sopeuttamisen ja osallistamisen välttämättömyys. Tutkimuksessa tunnistettiin sopeuttamisen, johtamisen ja vastuunjaon teemat osana onnistunutta muutosprosessia. Muutosten arkipäiväisyessä hyvä henkilökohtaisen muutosvalmiuden taso luo organisaatiolle toimintaetuja ja tehostaa toimintaa.

Näin ollen voidaan tehdä loppupäätelmät siitä, että muutosvalmius ei koske ainoastaan organisaatiotasoa, vaan jokaisen henkilöstöön kuuluvan asenteet, mielipiteet ja tunteet tulee ottaa huomioon päivittäisessä tekemisessä. Muutoksiin sopeutuminen vaatii tuen mahdollistamista, yhteistyötä, avointa viestintää ja hyvää johtajuutta. Jatkotutkimusaiheita on monia, mutta esimerkiksi muutosjohtajuus ja muutosvalmiuden käytännön kehittäminen organisaation sisäisesti voisivat luoda mielenkiintoiset tutkimusasetelmat.

Avainsanat: muutos, muutosvalmius, henkilöstövoimavara, liminaaltila, osallistaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

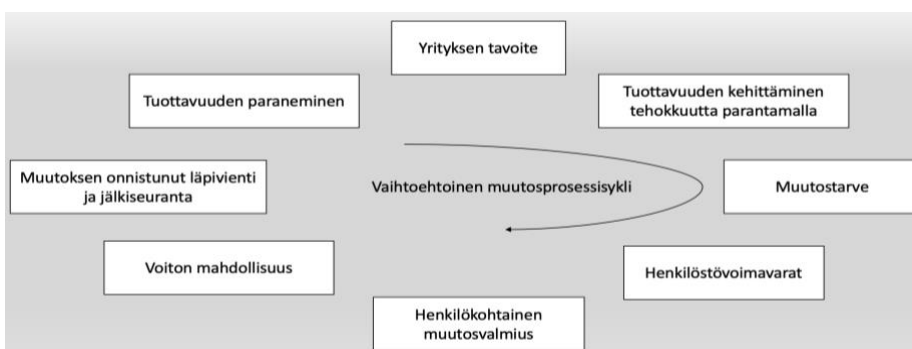
1 JOHDANTO .....	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	4
2.1 Muutos.....	4
2.2 Henkilökohtainen muutosvalmius.....	5
2.3 Liminaalitila-teoria.....	7
2.4 Osallistaminen ja osallistuminen kahdensuuntaisen muutosviestinnän kautta .....	8
3 MENETELMÄT .....	10
3.1 Tutkimusmenetelmän valikoituminen ja kohdeorganisaatio.....	10
3.2 Aineistonkeruu .....	11
3.3 Aineiston analyysimenetelmä.....	12
4 AINEISTO .....	14
4.1 Henkilökohtainen kokemus muutoksista.....	14
4.2 Organisaation jatkuvat muutokset kokemuskulmasta .....	16
4.3 Muutosviestintä .....	17
4.4 Osallistaminen ja osallistuminen organisaation henkilöstön keskuudessa.....	18
4.5 Muutosvalmiuden tulevaisuuden kehittämismahdollisuudet .....	20
5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA .....	21
5.1 Kokemus henkilökohtaisista muutoksista ohjaa toimintaa työtehtävissä .....	21
5.2 Tunteiden merkitys korostuu inhimillisistä voimavaroista puhuttaessa.....	23
5.3 Osallistamisen kompleksisuus.....	24
5.4 Kehitysehdotukset nojaavat käytännön näyttöön .....	25
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
6.1 Pohdinta.....	27
6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuusarviointi .....	29
6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	31
LIITTEET .....	34
Liite 1. Haastattelurunko .....	34
KUVIOT	
KUVIO 1. HENKILÖSTÖVOIMAVARAT OSANA YRITYKSEN MUUTOSPROSESSIKAAVIOTA .....	1

# 1 JOHDANTO

Arjessa muutos määritellään tilana, jossa jokin vanha toimintatapa korvautuu uudella. Muutokset herättävät keskustelua ja näkyvät jokapäiväisessä elämässämme, tiedostimme niitä tai emme. Kiinnostukseni muutosvalmiutta kohtaan heräsikin nimenomaan omien kokemusteni ja jatkuvan aiheeseen liittyvän informaatiotulvan innoittamina. Henkilökohtaisella tasolla jokainen voi olla vaikuttamassa toimintaympäristöönsä oman muutosvalmiutensa kautta. Parhaassa tapauksessa onnistuneiden muutosten voidaan ajatella luovan muun muassa mahdollisuuksia toiminnan parantamiselle ja uusien innovaatioiden keksimiselle.

Terminä *muutos* viittaa jonkintasoiseen kehitykseen, pisteestä A pisteeseen B siirtymiseen. Muutokset voidaan kokea negatiivisina tai positiivisina ilmiöinä, mutta tärkeää on havaita niiden arkipäiväistyminen nykymaailmassa. Ne voivat olla suuria kokonaisuuksia, joiden aikaansaaminen kestää kauan tai vastaavasti pieniä muutoksia, joita tehdään erilaisissa ympäristöissä jatkuvasti. Mikään muutosprosessi ei toimi samalla tavalla kuin jokin toinen, ja siksi ei voidakaan muodostaa yksiselitteistä kaavaa toiminnan kululle. Muutosprosessien voidaan kuitenkin ajatella kulkevan sykleissä, johon perustuu myös muutosten jatkuvuuden ilmiö.

Yleisesti globaalilla yritys kentällä puhutaan paljon siitä, miten muutosten kautta yritetään tavoitella tehokkuusparannuksia. Tehokkuuden kehittäminen liittyy vahvasti inhimillisiin voimavaroihin eli henkilöstövoimavaroihin, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Kuviossa 1 havainnollistetaan henkilöstövoimavarojen merkitystä osana organisaation muutosprosessia. Henkilöstövoimavarat nähdään yrityksen resurssina eli voimavarana, joiden tehokas ja onnistunut käyttö luo hyvät mahdollisuudet koko organisaation kehityksen paranemiselle. Monille organisaatioille henkilöstö on tärkein tuotantontekijä, vaikka nykyään yhä enemmän tuotantoa onkin siirretty erilaisten teknologioiden, kuten koneiden ja laitteiden hoidettavaksi.



Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat osana yrityksen muutosprosessikaaviota

Muutokset voidaan kokea eri tavoin, ja kokemukseen vaikuttavat sekä henkilökohtaiset, sisäiset ominaisuudet, että ulkoiset asiat, kuten toiselta osapuolelta mahdollisesti aiheutuvat muutospaineet. Ennakkoon voidaan olettaa, että henkilökohtainen muutoshalukkuus on tärkeä osa muutosvalmiutta, ja muutosprosessien kehittämisen mahdollistamista organisaatiossa. Muutosprosessien onnistunut läpivienti sisältää oletettavasti monien eri osapuolien vastavuoroisen osallistumisen. Se, onko näitä asioita tiedostettu organisaation sisällä, on mielenkiintoinen asia, johon tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia.

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon eri näkökulmia hyödyntäen. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden henkilökohtaista kokemusta muutoksista ja heidän muutosvalmiuttaan, sekä organisaation mahdollisuuksia hyödyntää tämä henkilöstövoimavarojen omaava muutosvalmiuspotentiaali parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden kokemuskäsitelmän kautta henkilöstövoimavarojen resurssikäyttöä yksityisessä yrityksessä sekä kyseisen käytön onnistuneisuutta osana yrityksen muutosvalmiusstrategiaa ja tehokkuusajattelua. Näin ollen kokonaisuus muodostuu henkilökohtaisen muutosvalmiuden lisäksi myös hieman organisatorisista aspekteista.

Tutkimuksen aineisto muodostuu haastatteluiden perusteella. Kuten jo aiemmasta voidaan päätellä, on aihe monella tapaa merkittävä niin yksilön kuin yhteiskunnankin kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena olisi saada tietoa siitä, miten henkilöstön muutosvalmiutta voitaisiin mahdollisesti kehittää, ja toisaalta, miten hyvä muutosvalmius voisi organisaatiotasolla auttaa yritystä luomaan tehokkaampia, taloudellisempia ja inhimillisempiä muutosprosesseja. Analyysivaiheessa näihin pääteemoihin voidaan liittää mahdollisesti myös esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin vaikutus ja yhteiskunnan asettamat paineet, mikäli aineisto siihen suuntaan tekstiä ohjaa.

Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat: muutos, liminaalitila muutosten jäsentäjänä, henkilökohtainen muutosvalmius, organisatorinen muutos sekä muutosviestintä ja osallistaminen. Rajaan tutkimukseni ulkopuolelle varsinaisen muutosjohtajuuden, vaikka tutkimukseni onkin toteutettu kokonaisuudessaan esihenkilönäkökulmaa hyödyntäen. Lisäksi pyrin tutkimuksessani keskittymään nimenomaan yleisesti muutoksiin ja kokemuksiin niihin valmistautumisesta, enkä niinkään yhden äkillisen muutostilanteen tapauskohtaiseen tarkasteluun. Rajauksia olen joutunut jonkin verran tekemään, koska muutosten tutkiminen organisaatiossa voi käsittää hyvin monia erilaisia lähtökohtia ja on ilmiönä täten erittäin laaja-alainen.

Tutkimusongelmana on henkilöstövoimavarojen muutosvalmiuden tunnistaminen ja niiden kehittämisen yhdistäminen organisaation muutosprosesseihin ja kokonaisvalmiuteen. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan henkilökohtaisen muutosvalmiuden ominaisuuksia ja niiden problematiikkaa suhteutettuna yksittäisen organisaation tavoitteisiin. Tutkimuksessa yhdistyy esihenkilöiden kokemuskäkökulma aineiston muodossa ja teoreettinen viitekehys omana kokonaisuutenaan. Tutkimuskysymykseksi muodostui:

*Millaisena henkilökohtainen muutosvalmius koetaan yksityisen yrityksen toiminnassa?*

Tutkielmaan valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, ja aineisto on kokonaisuudessaan kerätty kvalitatiivisena teemahaastattelututkimuksena eräästä yksityisestä yrityksestä. Analyysimenetelmänä tutkielmassa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa hyödynnetään aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja teorioita. Tutkimusongelman käsittelyä ja aineiston muodostumista koskevia asioita esitellään tarkemmin tutkimuksen kolmannessa pääluvussa.

Tutkielman rakenne etenee siten, että tiivistelmän, sisällysluettelon ja johdantokappaleen jälkeen siirrytään teoreettisen viitekehysten tarkasteluun. Teoreettinen viitekehys on jaettu neljään alalukuun, joissa jokaisessa käsitellään tutkimuksen aihetta hieman erilaisista lähtökohdista. Teoreettisen viitekehysten jälkeen Menetelmät-osiossa tuodaan esille kohdeorganisaation, tutkimusmenetelmän ja analyysimenetelmän valikoituminen ja ne käydään perusteellisesti läpi, jotta tiedetään, mitä missäkin kohtaa tutkimusta on tehty. Seuraavassa luvussa esitellään haastatteluista kerätty aineisto. Aineisto-osuus on jaettu viiteen alalukuun, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa ja ymmärtäminen selkeytyisi. Sen jälkeen siirrytään viimeiseen Johtopäätökset-lukuun, jossa pohdinta sidotaan yhteen ja esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Loppuun on vielä kerätty lähteet ja liitteet omiksi kokonaisuuksikseen.

Aiemmin tutkimusta aiheeseen liittyen on tehty varsinkin julkisen puolen muutosvalmiudesta, mutta halusin erottaa yksityisen organisaation henkilöstövoimavarojen muutosvalmiuden tutkimisen omaksi kokonaisuudekseen, sillä haluan saada selville, voisiko siitä olla apua organisaatiolle tulevaisuuden kehitystä ajatellen.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Muutos

Muutos käsitteenä voidaan määritellä monin eri tavoin ja erilaisissa toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset ovatkin nykyään arkipäivää. Muutoksesta on tullut laaja-alaista ja pysyvää, normaali tila (Hammer & Champy 1993, 23). Muutoksella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä organisaatioissa tapahtuvaa kehitystä, joka muuttaa nykyistä toimintatapaa tai tilannetta erilaiseksi kuin se alun perin oli. Jotkut muutoksista ovat ennakoivia, joiden ideana on vaikuttaa johonkin tulevaisuuden edessä olevaan tilanteeseen. Jotkut muutoksista taas tapahtuvat reagoivasti tarkoituksenaan puuttua johonkin jo tapahtuneeseen tai meneillään olevaan tilanteeseen tai ongelmaan. (Juholin 2006, 317.)

Ennen organisatoristen ja henkilökohtaisten muutosten määrittelyä on tärkeää tunnistaa organisaation käsite. Organisaatiolla tarkoitetaan avoimia järjestelmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympärillään toimivien tahojen, kuten yhteisöjen ja ympäristöjen kanssa (Schein 1985, 24). Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain termejä yritys ja organisaatio, ja tarkoituksena onkin pyrkiä ymmärtämään yritys esimerkkinä eräänlaisesta organisaatiosta.

Palaten muutokseen käsitteenä, voidaan se jakaa yhä pienempiin kokonaisuuksiin. Yksi jaottelutapa on esimerkiksi jako organisatorisiin ja henkilökohtaisiin muutoksiin. Organisatorinen muutos eroaa henkilökohtaisesta muutoksesta siten, että nimensä mukaisesti siinä tarkastellaan organisaatioissa tapahtuvaa yleistä, sisäistä muutosta, eikä keskitytä yksittäisten henkilöiden omiin kokemuksiin. Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja työn tuottavuutta, ja tämän tyylinen muutostyyppi voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi (Pahkin ym. 2011). Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten henkilökohtaiset muutoskokemukset ja valmius niitä kohtaan vaikuttavat laajemmalla skaalalla organisaatiomuutoksiin.

Muutos voidaan määritellä myös esimerkiksi sen laajuuden tai tahdin mukaan (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky & Travis 2007; Sahin 2017). Muutos voi olla äkillinen tai jatkuva, ja sisältää muista prosesseista poiketen omia erityispiirteitään riippuen esimerkiksi toteutusympäristöstään. Tässä tutkimuksessa käsitellään lähinnä jatkuvia muutoksia, eikä niinkään

keskityä yhden tietyn muutosprosessin läpikäyntiin. Jatkuvien muutosten tutkiminen antaa hieman yleisemmän kuvan muutoksista, kuin jos tutkimus kohdennettaisiin yhteen äkilliseen muutokseen.

Muutos on aina riski, mutta useimmiten sen toimeenpano kannattaa, sillä monesti ajatellaan olevan vielä suurempi riski, jos ollaan muuttumatta lainkaan (Hulsi 2008; Juuti ym. 2009, 13). Jatkuvan muutoksen välttämättömyydestä on tehty tutkimusta (McKinsey & Company 2008). Edellä mainitussa tutkimuksessa selvitettiin, että organisaatiot kokevat selviytyvänsä ainoastaan muuttamalla jatkuvasti. Samaisessa tutkimuksessa tutkittiin näiden muutosten onnistumisastetta, joka jäi tulosten valossa erittäin matalaksi. (McKinsey & Company 2008.) Olisikin mielenkiintoista tutkia, miksi jatkuviin muutoksiin pyritään, vaikka tilastollisesti niiden läpivientiaste on heikkoa. Jos jatkuvat muutokset koetaan välttämättöminä nykyajan organisaatiokulttuurissa, eikö muutosvalmiuteenkin olisi tarpeen tuoda riittävästi resursseja.

## **2.2 Henkilökohtainen muutosvalmius**

Paljon puhutaan henkilöstövoimavaroista, sekä niiden oikeanlaisesta johtamisesta ja hallinnasta. Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan usein työntekijöitä, jotka yksilöinä muodostavat organisaation ja toimivat samalla sen tuotannontekijöinä. Henkilöstöllä on merkittävä vaikutus organisaation muutostoimintaan, ja heitä voidaankin pitää muutoksen todellisina lähteinä ja välineinä, joilla on valta joko hyväksyä tai vastustaa muutosta. (Smith 2005.)

Muutokset voidaan kokea joko hyvinä tai huonoina riippuen muutoksen tulkitsijasta. Muutosvalmiuden tason tiedostaminen jo etukäteisesti sekä yksilö- että organisaationäkökulmasta hyödyttää suuresti organisaation toimintamahdollisuuksia verrattuna kilpailijoihin. Tämän ymmärtäminen on tärkeää, sillä automaattisesti ei voida olettaa muutosvalmiuden oikeanlaista tasoa eikä edes sen olemassaoloa (Smith 2005). Henkilökohtaisen muutosvalmiuden ymmärtäminen organisaatiossa voi tuoda mahdollisuuksia saada muutosprosesseista tehokkaampia, ajallisesti nopeampia ja selkeämpiä. Toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi hyvästä ja toimivasta muutosvalmiudesta voi seurata taloudellista hyötyä, kun muutokset saadaan nopeammin ja jo alun perinkin melko valmiina eteenpäin. Henkilökohtaisella muutosvalmiudella on toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen lisäksi inhimillisiä hyötyjä, sillä oikeanlaiset ratkaisut ja toimintatavat uusissa muutosprosesseissa voivat nostaa työntekijöiden hyvinvoinnin tasoa ja täten parantaa työssä jaksamista.



Kun puhutaan henkilöstövoimavaroista, yksittäisistä henkilöistä, on hyvä huomioida myös inhimillisten tunteiden vaikutus osana muutosvalmiutta. Tunteet vaikuttavat kaikkeen tekemiseemme joka päivä, joten miksi ne eivät vaikuttaisi myös muutosvalmiuteen ja muutoksiin reagoimiseen organisaatiokontekstissa. Muutoksen koko tai laajuus itsessään ei välttämättä vaikuta henkilöiden kokemiin tunteisiin, mutta esimerkiksi muutosten laadulla on jo hyvinkin paljon vaikutusta kokemukseen.

Kuten edellä todettiin, sekä isot että pienet organisaatiomuutokset vaikuttavat tunteisiin. Nämä ihmisten kokemat tunteet voivat olla myönteisiä, mutta usein ne tunnustetaan kielteisinä (Juuti & Virtanen 2009, 110). Esihenkilöiden tulisi pyrkiä luomaan muuttunutta organisaation toimintakulttuuria arvolähtöisyyden pohjalta, sillä arvolähtöisyys vaikuttaa aivoissamme tunteita sääteleviin osiin. Arvojen kautta luodut keskustelut vähentävät pelkoja ja epäluuloja ja ovat siten osana luomassa liiketoiminnallista hyvinvointia ja synergiaetuja. (Kauppinen 2003, 135.)

On kuitenkin hyvä tiedostaa, että muutoksia ei aina koeta positiivisena asiana, vaikka arvolähtökohdat olisivat kunnossa ja tarpeet muutosten tekemiselle hyvin perusteltuja. Monissa tapauksissa muutosprosesseihin liittyy vastustusta ja jopa pelkoa. Näistä tunteista ja asenteista käytetään laajasti tunnettuja termejä muutosvastaisuus ja muutospelko. Kumpikin edellä mainituista tuntemuksista voivat liittyä laajasti erilaisiin tilanteisiin, eikä kyse ole ainoastaan työmaailmassa tapahtuvista muutoksista. Ennako-oletteinen negatiivinen suhtautuminen muutoksiin liittyy vahvasti henkilökohtaiseen muutosvalmiuteen. Muutosvastaisuus ja -pelko liittyvät nimenomaan henkilökohtaiseen muutosvalmiuden laatuun, ja se voi vaihdella tilanteen mukaan.

Muutosvastaisuutta pidetään luonnollisena osana muutosta, jonka tiedostaminen auttaa johtajia muun muassa ymmärtämään organisaation jäsenten asenteita (Viskari 2020). Muutosvastaisuus ei useinkaan johdu siitä, että itsessään muutosta vastustettaisiin, vaan pikemminkin muutoksista johtuvat toimenpiteet ja seuraukset aiheuttavat tällaisia tunteita ja toimintaa (Kotter 1996; Ford, Ford & D'Amelio 2008). Vähintään yhtä tärkeää kuin muutosvastaisuuden tunnistaminen, on sen oikeanlainen käsittely ja myöhemmin sen kehittäminen. Jo muutosvalmiuden oikeanlainen prosessointi itsessään luo hyviä mahdollisuuksia organisaatiolle tulevaisuuden kehitystä ajatellen.

Muutosvalmiuden ollessa tärkeimpiä yksittäisiä faktoreita muutoshalukkuuden muodostumisessa, on oletettava, että muutosvalmiuden johtamisella on myös suuri merkitys esimerkiksi muutosvastustuksen ja siihen liittyvien asenteiden hallinnassa (Armenakis, Harris & Mossholder

1993; Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007). Johtamiskäkökulman tuominen osaksi tätä tutkimusta on tärkeää, sillä henkilöstövoimavarojen oikeanlainen hyödyntäminen vaatii usein johtamista ja näin ollen esihenkilöiden näkökulmalla ja toiminnalla on suuri merkitys muutosvalmiuteen kokonaisuutena.

## 2.3 Liminaalitila-teoria

Työelämän muutos entistä joustavammaksi ja kompleksisemmaksi luo paljon uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa, mutta se voi toimia myös muutosta rajoittavana ja hidastavana tekijänä kompleksisen luonteensa takia. Liminaalitilan käsitteellä tarkoitetaan uuden ja vanhan tilan välissä olemista, jossa uuden mahdollistava kaaos ja epävarmuus yhdistyvät esimerkiksi tapojen kautta syntyvään turvallisuuden tunteeseen. Liminaalitilassa ollaan ikään kuin välissä, *ei enää – ei vielä*. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013.) Liminaalisuus voidaankin kokea kaaosmaisena, mutta toisaalta myös tilana, joka mahdollistaa kehityksen ja potentiaalin täyden hyödyntämisen (Turner 1979, 456–66).

Organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä yrityksen jatkuvalla kehitykselle nykyisessä toimintaympäristössä. Liminaliteettivaihe saattaa aiheuttaa muutoksia identiteetissä ollessaan samalla kuitenkin välttämätön periodi mukauduttaessa uuteen tilanteeseen (Söderlund & Borg 2018, 885). Liminaliteettivaihe vaatii hyvää henkilöstöjohtamista ja sopeuttamissuunnitelmia, sekä oikeanlaista viestintää. Myös henkilöstön merkitys korostuu kyseisessä muutosprosessin vaiheessa, esimerkiksi valmiuden ja asenteiden ilmaisun kautta.

Jatkuvien muutosten toimintaympäristössä olisi hyödyllistä oppia sietämään liminaalitilassa olemista, sillä se voi olla välttämättömyys arkipäivän työstä selviytymiseen tulevaisuudessa. Liminaalitilassa työskentely voi aiheuttaa ahdistusta, irtautumista ja epävarmuuden tunteita työntekijöissä, ja näihin ongelmakohtiin ja negatiivisiin tunteisiin organisaation johdon ja henkilöstöpuolen olisi tartuttava kiinni ja lähdettävä kehittämään. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013.)

Muutosten esittelyvaiheeseen voidaankin ajatella liittyvän olennaisena osana niin sanottu muutoksen ”myyminen” työntekijöille, mikä voi jo itsessään auttaa työntekijöitä selviytymään liminaalitilassa olemisesta. Muutos myydään henkilöstölle innovaationa eli korostamalla sen positiivisia puolia ja sen tuomia mahdollisuuksia. Tämän niin kutsutun myymisen tarkoituksena onkin nimenomaan antaa

mahdollisimman hyvä kuva uudesta muutoksesta, jotta negatiiviset ennakko-oletukset sitä kohtaan vähenisivät. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013.) Myymiseen voi käytännössä liittyä esimerkiksi avoimen keskustelun mahdollistaminen ja vahvojen tunteiden läpikäyminen yhdessä, jolloin työntekijöiden epäluulot muutosta sekä johtajia kohtaan saattavat vähentyä huomattavasti (Kauppinen 2003, 135). Samalla yhteistoiminnan ja sitouttamisen kautta arvostamisen ja osaamisen tunteet saattavat vahvistua.

## **2.4 Osallistaminen ja osallistuminen kahdensuuntaisen muutosviestinnän kautta**

Bernard Burnes ja Philip Jackson tarkastelevat artikkelissaan *Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values* (2011) väitettä, jonka mukaan yksi merkittävimmistä syistä muutosinterventioiden epäonnistumiseen on muutoksen läpikäyvän organisaation jäsenten välisen yhdenmukaisuuden puute. Voidaankin olettaa, että muutosprosessissa mukana olevien henkilöiden osallistaminen näyttelee erittäin tärkeää roolia. Mikäli kaikilla organisaation jäsenillä on selkeä kuva muutoksesta: sen tarkoituksesta, tarpeellisuudesta ja käytännön toimeenpanosta, saattaa muutosprosessin läpivienti sujua kivuttomammin. Ritva Väistö (2007) kuvaa tilannetta osuvasti: ”Muutos, joka kehittämistyönä aiotaan saavuttaa, toteutetaan keskustellen ja sopien aluksi siitä, mitä aiotaan muuttaa, miksi ja mitä tarkoitusta varten.” Organisaation työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin jo alusta alkaen sekä eri vaiheissa helpon mukaantulon ja osallistumisen mahdollistaminen ovat hyvän muutoskyvyn omaavan organisaation piirteitä.

Muutosviestinnän täytyy olla sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti kunnossa, jotta muutosvalmiuden hyvä taso olisi mahdollista saavuttaa. Muutosviestinnällä ei tarkoiteta tässä kontekstissa sitä, että kaiken viestinnän ja jokaisen viestin yksityiskohtainen raportointi olisi oleellista tai edes järkevää, mutta organisaatiossa työskentelevien ihmisten jokapäiväisen tekemisen kannalta merkittävät asiat olisi hyvä tuoda ajoissa esille viestinnän kautta. Muutosviestinnällä itsessään on useita eri lajeja. Alalajeista kahdensuuntainen onnistunut muutosviestintä mahdollistaa helpomman sopeutumisen muutokseen kuin vaihtoehdonsa. Sen takia onkin tärkeää korostaa yhteistä viestintää ja henkilökohtaista sopimista, varsinkin kun kyseessä ovat inhimilliset voimavarat ja niiden johtaminen.

Joep Cornelissen (2014) on teoksessaan *Corporate Communication* jaotellut viestintästrategioita selkeiksi mallikokonaisuuksiksi. Useasti organisaatioissa käytetään niin sanottua ylhäältä johdettua viestintämallia, jota kutsutaan myös ”Tell and sell” -malliksi, ja jossa kommunikaatio on hyvin

yhdensuuntaista eikä työntekijöillä ole kovinkaan paljon sananvaltaa (Cornelissen 2014, 227–228). Tämän tutkimuksen kannalta erilaisten mallien olemassaolon tiedostaminen on tärkeää, mutta tutkimuksen aiheen kannalta merkittävimmäksi nousevat lähinnä kahdensuuntaisen viestinnän yleisinä malleina pidetyt teoriat, jotka esitellään seuraavaksi.

Kahdensuuntaiseksi viestinnäksi voidaan lukea ainakin ”Spray and pray” -strategia. Kyseisen strategian pääideana on se, että työntekijöille viestintä on laaja-alaista ja tieto annetaan vastaanotettavaksi ja tulkittavaksi itsenäisesti, samalla toivoen, että henkilöstö erottaa suuresta informaatiotulvasta sen kaikkein olennaisimman. Toinen viestintästrategia, jossa korostetaan yhteistyötä organisaation eri tasojen välillä, on nimeltään ”Underscore and explore” -malli, jossa henkilöstö pääsee osallistumaan muutokseen pääideoihin ja muodostamaan tätä kautta ymmärryksen aiheesta kokonaisuutena. (Cornelissen 2014, 227–228.)

Johtamisnäkökulman tärkeyttä sivuttiin jo hieman henkilökohtaista muutosvalmiutta käsittelevässä luvussa, mutta tämän luvun osallistamisen konteksti tarttuu siihen entistä vahvemmin. Nimittäin osallistumisen mahdollistamisesta ja avoimesta kommunikoinnista puhuttaessa, esihenkilönäkökulma on erityisen korostunut. Muutokset vaativat hyvää johtajuutta. Johtajuus on motivointia oikeiden asioiden aikaansaamiseksi, eikä sen toteutuminen ole mahdollista ilman kommunikaatiota. Kuten Kari Nurmi asian esittää: ”Tässä tarinassa tiedottamisen ja kommunikaation ero on sama kuin yksi- ja kaksisuuntaisen tien ero. Kommunikaatio on vuorovaikutusta, ei pelkästään vaikuttamista.” (Nurmi 2012, 142.)

Hyvään vuorovaikutussuhteeseen työyhteisön jäsenten välillä liittyy myös esimerkiksi palautteen antaminen, sekä yhteinen kehittäminen. Eri organisaatioissa osallistaminen näkyy eri tavoin, mutta yhteisen kehittämisen mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi jatkuvat ja ajankohtaiset palaverit tai tuokiot, joissa uusia asioita voidaan käydä läpi. Lisäksi organisaation työympäristön avoimuus ja luottamuksen ilmapiiri luovat hyvät mahdollisuudet jatkuvalle palautteelle. Lopulta onnistuneen muutosviestinnän tarkoituksena on kuitenkin aina se, että henkilöstö ymmärtää muutoksen pääasiallisen sisällön, sen toteuttamisen ja välttämättömyyden syyn sekä sen, että uusi muutos mahdollistaa organisaation henkilöstöresurssienkäytön mahdollisimman tehokkaana (Juholin 2006, 317–320).

### **3 MENETELMÄT**

Tämän metodologisen osion tarkoituksena on esitellä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja antaa perustelut niiden käytölle. Lisäksi esitellään kohdeorganisaatio, josta haastattelut on kerätty ja käydään läpi aineistonkeruuprosessi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena ja sen analyysimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmän valikoituminen ja kohdeorganisaatio**

Tutustuessani kohdeorganisaatiovaihtoehtoihin, koin tämän lopulta tutkimuksen case-yritykseksi valikoituneen organisaation vastaavan parhaiten tutkimustavoitteisiin. Lisäksi sekä teorian että kohdeorganisaation osalta taustatietojen yhteneväisyys ja hyvä saatavuus vaikuttivat valintaan. Muutokset ovat olleet osana tutkimukseen valikoituneen yrityksen arkea jo pitkään, ja ne nousevat erilaisissa toiminnoissa ja sitä koskevissa tiedotteissa jatkuvasti esille. Edellä mainittujen seikkojen takia ajattelin, että organisaatio sopisi täydellisesti tutkimuksen kohteeksi. Kyseessä on eräs yksityinen kaupallisen alan yritys, josta aineisto on kokonaisuudessaan kerätty.

Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä haastattelemalla esihenkilöitä kyseisestä yrityksestä. Haastateltuja esihenkilöitä yhdistää se, että jokaisella heistä on omat tiiminsä ja alaisia. Tämän lisäksi kullakin haastatelluista on vielä omat esihenkilönsä, eli kyseessä ovat keskijohdossa työskentelevät johtajat. Organisaatiossa on nähtävissä vahvasti ulospäin suuntautuvaa muutosinnovatiivisuutta, ja näin ollen voidaan ennakkoon olettaa haastateltavilla työntekijöillä olevan jonkin verran kokemusta muutoksista.

Haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan ennakkoon valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tällä tavalla onkin pyritty toimimaan tämän tutkimuksen kohdalla. Haastatteluun valikoituneiden kesken tehtiin jonkinlaista etukäteiskarsintaa, ja mietittiin, ketä haastattelemalla saataisiin mahdollisimman kattavat sekä asiantuntevat vastaukset ja tätä kautta tulokset. Esimerkiksi se, että haastateltavat olivat kaikki jonkintasoisia esihenkilöitä, oli seurausta tästä päätöksestä. Tutkimuksen osalta tämä ratkaisu on varmasti vaikuttanut tutkimuksen aineiston sisältöön ja laajuuteen suuresti.

Esihenkilöillä on enemmän kokemusta ja tietoa koskien muutoksia organisaation sisällä ja täten myös erilaisia näkökulmia henkilöstöpuolta ajatellen. He eivät kuitenkaan ole ylintä johtoa organisaatiossa, joten esihenkilönäkökulman lisäksi heillä on omakohtaista kokemusta työntekijänäkökulmasta. Kummankin puolen korostaminen on tärkeää, kun ajatellaan henkilöstövoimavarojen tutkimusta. Vastaukset ovatkin monipuolisia ja eri näkökulmia avaavia tämän aiemmin mainitun ratkaisun seurauksena.

### **3.2 Aineistonkeruu**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto on kerätty haastattelemalla kolmea eräessä kaupallisen alan yksityisessä yrityksessä toimivaa esihenkilöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ennemminkin tuoda esille kokemusperäisiä tosiasioita kuin vastata valmiisiin väittämiin (Hirsijärvi ym. 2009, 161), mikä sopii tämän tutkimuksen luonteeseen. Aineistonkeruumenetelmänä toimii haastattelu, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3). Haastattelun etuja ovat sen luoma mahdollisuus monipuolisen aineistokokonaisuuden keräämiseksi, sekä sen laajuus ja joustavuus.

Kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus valikoitui tämän tutkimuksen tarkennetuksi tutkimusmenetelmäksi, sillä siinä ilmiötä pyritään käsittelemään kokonaisvaltaisesti, ja keskeistä siinä on tutkittavien äänen esille pääseminen (Hirsijärvi ym. 2006, 155; 170). Haastattelijalla on mahdollisuus muun muassa tarkentaa kysymyksiä haastattelun edetessä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan tiedonantajan kanssa. Lisäksi joustavuusaspektia lisää se, että haastattelussa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla puolistrukturoidusti siten, että teemat on ennalta määritelty ja aiheeseen johdattelevat kysymykset ovat valmiiksi muotoiltuja. Haastateltavat toimivat eri tiimeissä esihenkilötehtävissä, joten alkuoletuksena oli, että tietoa tutkimuksen aiheesta löytyy. Halusin haastatella tutkimukseeni nimenomaan esihenkilötehtävissä toimivia työntekijöitä, sillä oletuksena on, että heiltä löytyy enemmän tietoa ja he omaavat enemmän resursseja ottaa kantaa haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Heiltä voisi olettaa löytyvän myös ratkaisuehdotuksia liittyen muutosvalmiuden ja -prosessien problematiikkaan. Kukin haastateltavista oli toiminut

kyseisessä yrityksessä yli kolme vuotta, ja kahdella kolmesta oli aikaisempaa kokemusta eri rooleissa toimimisesta kyseisen yrityksen sisällä.

Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä marras-joulukuussa 2022, ja jokainen niistä nauhoitettiin. Lisäksi haastatteluista tehtiin muistiinpanoja. Haastattelijan roolin lisäksi pyrin toimimaan havainnoijana tekemällä haastatteluiden aikana muistiinpanoja, sekä videotallennuksia läpikäydessä ottamaan huomioon haastateltujen ilmeet ja äänenpainot osana välitöntä tilannereagoointia. Havainnointia käytettiin tutkimuksessa lopulta melko vähän, mutta joitain vaikutuksia sillä on kuitenkin ollut tuloksiin. Esimerkiksi mielentilojen ja tunteiden seuraaminen oli ilmeiden kautta helpompaa ja niiden vaikutukset näkyvät myös tulosten pohjalta muodostetussa analyysissä.

Kaikkiin haastatteluihin pyydettiin organisaation johdolta lupa, samalla kun kysyttiin henkilöstön mahdollisuuksia osallistua tutkimukseen ja suosituksia siitä, keitä kannattaisi kontaktoida aiheeseen liittyen, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavia. Haastatteluajoista sovittiin osallistuneiden kanssa etukäteen sähköpostin välityksellä, ja ne kaikki toteutettiin saman viikon aikana. Haastateltavilla oli ennakkoon tiedossa ainoastaan tutkimuksen aihe, eli muita ennakkotietoja heille ei annettu. Syynä tällaiselle päätökselle oli se, että tutkimukseen haluttiin saada mahdollisimman autenttinen tunnelma, eikä niinkään sellainen, että vastaukset olisivat olleet loppuun hiottuja jo ennen haastatteluiden alkamista. Lisäksi minkäänlaista ennakoasennetta ei päässyt tämän ratkaisun takia syntymään.

Haastatteluiden pituudet vaihtelivat puolesta tunnista 45 minuuttiin. Aineiston keräämisen jälkeen se litteroitiin, jonka jälkeen sitä alettiin yhdistelemään kokonaisuuksiksi ja analysoimaan pelkistettyjen ilmausten löydyttyä. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 40 sivun edestä, ja puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen näitä tietoja alettiin analysoimaan kokonaisuuksina sekä ryhmittelemään pyrkimyksenä saada jonkinlainen konsensus ennen varsinaisen analyysin kirjoittamista.

### **3.3 Aineiston analyysimenetelmä**

Aineiston analyysimenetelmäksi tämän tutkimuksen osalta valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi. Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä aineistosta nousevia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä tiivistää ja eritellä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–89). Menetelmälle

tyypillisesti aineiston analysointiin on sovellettu erilaisia aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja teorioita, mutta analyysi ei kokonaisuudessaan kuitenkaan perustu mihinkään tiettyyn teoriaan. Teoriaohjaavuus valikoitui sisällönanalyysin tyypiksi, sillä se sopii kyseessä olevan tutkimuksen luonteeseen ja antaa tietynlaista strukturoitua rakennetta muuten laajasti ymmärrettävälle ilmiölle. Teorian yhdistäminen aineiston tuloksiin tuntui tärkeältä, jotta tutkimuksesta muodostuisi mahdollisimman informatiivinen ja vakuuttava kokonaisuus.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoriaa käytetään aineiston analysoinnin apuna, ja menetelmänä se tarjoaakin mahdollisuuden soveltaa, missä määrin teoria ohjaa analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–84). Teoriaohjaavuus näkyy erityisesti aineiston teemojen jaottelussa, sillä ne vastaavat pitkälti teoreettisen viitekehysten rakennetta. Lisäksi teorioita on hyödynnetty joiltakin osin haastattelurungossa, mikä tukee selkeän kokonaisuuden muodostumista antamalla kuitenkin aineiston analysoinnille tarpeeksi tilaa. Aineiston ja teorian vuoropuhelun mahdollistava analyysitapa tuntui luonnollisimmalta valinnalta aiheen tutkimukselle, sillä kaikkea tarvittavaa tietoa ei ollut mahdollista haastatteluiden kautta saavuttaa.

Teoriaohjaavassa analyysissä on kolme päävaihetta: redusointi, klusterointi ja abstrahointi, joita myös tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Aineiston keräämisen, eli haastatteluiden pitämisen jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroinnista karsittiin tämän tutkimuksen kannalta epäolennaisin tieto pois. Tutkimuksen pelkistämistä kutsutaan redusoinniksi, ja sen päätarkoituksena on tiivistää aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Pelkistetty aineisto jaoteltiin eli ryhmiteltiin teoriaa apuna käyttäen omiksi kokonaisuuksikseen ja yhdisteltiin mahdollisuuksien mukaan toisiinsa. Tätä toimea kutsutaan aineiston klusteroinniksi.

Näiden vaiheiden jälkeen aineistoa alettiin analysoimaan ensin alaluokkien ja myöhemmin yläluokkien kautta. Teoreettinen viitekehys ja aineistosta syntyneet yläluokat pyrittiin tuomaan mahdollisimman lähelle toisiaan. Tässä kohtaa on tärkeää tuoda esille, että kaikkia haastatteluissa nousseita kokemuksia ja mainittuja asioita ei ole liitetty osaksi tutkimusta. Redusointia tehtäessä selvisi, että aineistosta nousevat kokemukset ovat suhteessa toisiinsa erittäin vaihtelevia ja paikoin haasteellisesti rinnastettavia. Osassa haastatteluvastauksia ilmeni selkeästi, että tutkimuksen aihe koettiin melko neutraalina, ja taas toisissa näkökulmat painoutuivat selkeästi joko positiivisen tai negatiivisen puolelle.



## 4 AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tärkeimmät haastatteluista saadut tulokset, jotka muodostavat tutkimukselle pohjan. Aineiston jaottelu teemoittain perustuu pitkälti teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelurungon käsittelyaiheisiin. Kyseessä oleva osio koostuukin viidestä eri teemasta, joita ovat: henkilökohtaiset kokemukset muutoksista, organisaatiossa tapahtuvat jatkuvat muutokset kokemuskulmasta, muutosviestintä ja muutoksiin osallistamisen merkityksellisyys yrityksen toiminnassa. Osion lopussa käsitellään vielä omana kokonaisuutenaan tulevaisuuden kehitysideoita osana organisaation prosessikehitystä.

Mainittakoon tässä kohtaa, että aineistoa tarkasteltaessa on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Kaikki haastatellut henkilöstön jäsenet olivat esihenkilöitä, teamleadereita tai jonkin tasoisia johtajia, jotka kuitenkin tiedostivat haastatteluiden aikana asemansa organisaatiossa. Vaikka aineisto on rakentunut esihenkilönäkökulman kautta, on siinä pyritty mahdollisimman kattavasti tuomaan esille myös alemman tason työntekijöiden näkökulma. Tutkimuksen kannalta oleellista on keskittyä yleisesti henkilöstövoimavaroihin, joihin myös esihenkilöt organisaation työntekijöinä lukeutuvat. Tutkimuksen rajoitteista kerrotaan tarkemmin luvussa 6.2.

### 4.1 Henkilökohtainen kokemus muutoksista

Tässä osiossa esitellään haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia liittyen muutoksiin yleisellä tasolla, ja kuvaillaan näiden muutkokokemusten herättämiä tunteita adjektiiveja hyödyntäen. Lisäksi tuodaan esille henkilökohtaisten ominaisuuksien, ajatusmaailman, asenteiden sekä tunteiden vaikutus muutosvalmiuteen.

Yleisesti aineistosta nousi esiin kokemus siitä, että muutoksia pidetään nykymaailmassa hyvinkin normaaleina asioina. Yhteiskunnallinen kehitys ja globalisaatio ovat ajaneet eteenpäin tilannetta, jossa muutokset ja niihin sopeutuminen ovat arkipäiväistyneet. Aineistosta huomataan, että haastateltavat ovat kokeneet henkilökohtaisella tasolla paljon muutoksia arjessaan ja reagointi niitä kohtaan onkin normalisoitunut. Jatkuvat muutokset ovat muokanneet ajatusmaailmaa, joka vielä joitain vuosikymmeniä sitten saattoi tunnistaa muutokset melko vieraina. Nykypäivän muutosten normaalius saattaa viitata siihen, että muutoksiin on hyvin pitkälti totuttu ja sopeuduttu.

*”Et enemmän mä varmaan reagoisin, jos mikään ei muuttuisi pitkään aikaan, että kyllä mä ite ajattelen, että se on sellainen normi.” H1*

Aikaisemmat henkilökohtaiset kokemukset muutoksista vaikuttavat niiden läpimenon onnistumismahdollisuuksiin jatkossa sekä sitä kautta organisaation kehitysmahdollisuuksiin. Sen lisäksi, että muutoksia pidetään yhteiskunnallisella tasolla normaalina asiana, on tämä ajatustapa alkanut implementoitua myös yksittäisten työntekijöiden omaan kokemukseen henkilökohtaisessa elämässään tapahtuvista muutoksista. Aineistosta nousee esille ajatus siitä, että niin omalla työuralla kuin organisaatiossa laajemminkin on mentävä eteenpäin, kehityttävä ja pyrittävä muuttumaan koko ajan, mikäli halutaan pärjätä uudessa toimintaympäristössä ja kilpailluilla työmarkkinoilla. Muutosten ajattelua normina voidaan pitää suurena rakenteellisena muutoksena, joka vaikuttaa kaikkiin työssäkäyviin. Jatkuvien, toisiaan seuraavien muutosten välttämättömyys pakottaa henkilöt tottumaan muuttuneeseen työkuultuuriin.

*”- - mulle se on niinku ikään ku vähän sellasta jokapäivästä ja se et tietyllä tavalla koen, että muutosta on pakko tehdä et mennään eteenpäin.” H3*

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, millaisina he ovat kokeneet muutokset. Kuvailun avuksi annettiin mahdollisuus käyttää adjektiiveja kuvaamaan tunteita, joita muutokset ovat heissä henkilökohtaisesti herättäneet. Haastateltavat kuvailevat muutoksekokemuksiaan organisaatiomuutosten kautta, ja esiin nousseet käsitteet ovat hyvin monipuolisia. Aineistosta nousevat esille muun muassa termit *turvallinen, mielekäs, mielenkiintoinen, opettavainen ja mahdollistava*.

*”No pääsääntöisesti niin kun mielenkiintoiselta ja opettavaiselta - - siinä olisi vaadittu ehkä sellaista enemmän kuuntelua, mutta että muuten mun mielestä nää [muutokset] on niinku enemmänkin mielenkiintoisia, sellaisia mahdollistavia joo.” H2*

Aineistosta selviää, että haastateltavat kokevat suurimpien henkilökohtaisten muutosten liittyvän työtehtävämuutoksiin ja esihenkilömuutoksiin, henkilöstömuutosten alalajina. Kaksi kolmesta haastateltavasta on kokenut työtehtävämuutoksia organisaation sisällä, joten nämä asiat nousevat

vahvasti esille haastatteluissa. Uudet muutokset organisaation sisällä ovat vaikuttaneet henkilökohtaiseen muutoskokemukseen, ja onnistunut vastuunjako organisaation sisällä koetaan tärkeänä.

*”- - henkilökohtaisella tasolla niin varmaan isoimmat muutokset on ollut niitä työtehtävämuutoksia.” H1*

*”Sit mulla on vaihtunu esihenkilö siinä niin kun just siinä ihan työuran alussa - - kaikki muuttuu ja kaikkea alettiin kehittämään, että siinä vaiheessa se oli niinku selkee sellanen hyppy vähän niinku semmoseen uuteen. Ja sellaiseen jotenkin, en tiedä voiko sanoa parempaan, mutta et selkeesti lähettiin niinku kehittää prosesseja ja kaikkea.” H2*

## **4.2 Organisaation jatkuvat muutokset kokemuskokulmasta**

Tässä osiossa käsitellään organisatorisia muutoksia, ja sitä, millaisia kokemuksia aineistosta nousee esille liittyen esimerkiksi muutosten tahtiin organisaatiossa ja muutosprosessien kokonaisuuksien sekä niiden erillisyyden jaotteluun sekä ymmärtämiseen. Tämä alaluku tuo esille kokemuksia muutosten seurannasta ja toimeenpanosta, sekä niiden onnistuneisuudesta.

Esimiesasemassa on aineiston mukaan tärkeää pyrkiä suhtautumaan muutoksiin positiivisesti ja ikään kuin pyrkiä ”myymään” muutokset työntekijöille. Muutosten niin sanottu myyminen voi parhaassa tapauksessa mahdollistaa muutosprosessin sujuvan kulun ja sen onnistumisen. Epäonnistuminen tässä kriittisessä sitoutusvaiheessa voi taas mahdollisesti vaikeuttaa muutosprosessia. Onnistuneen muutoksen hakeminen liminaalitalasta (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen, 2013) uuteen normaaliin korostuu varsinkin johtamisasemassa olevien henkilöiden toiminnassa.

*”- - sitten tietysti taas ne omat kokemukset nii niitä halua heijastaa ehkä sinne muidenkin kokemaan, että tota. Et nytki, jos mä mietin, et mitä muutoksia esimerkiksi esimiesuralla on tapahtunu semmosia, mitkä on vaikuttanu koko organisaatioon, ... nii kyl siinä ehkä yrittää pitää sen positiivisen filiksen ja semmosen et hei tää on hyvä juttu. Että et tietyllä tapaa myydä sitä muutosta sit esimerkiks niille omille tiimiläisille, että et nyt tää muuttuu, mut et tää on hyvä juttu, koska - -” H1*

Organisaatiotasot ja vastuunjaon merkitys näkyvät arkipäivän tekemisessä jatkuvasti. Ja kuten jo aiemmin mainittu, varsinkin muutosten osalta esihenkilönäkökulma on korostunut, sillä yleinen ajatus on, että mitä korkeammalla tasolla olet organisaation hierarkiassa, sitä enemmän tietoa sinulle annetaan liittyen muutoksiin. Näin ollen hyvän johtamisen nähdään aineiston mukaan johtavan luottamuksen lisääntymiseen ja vastuunjaollisesti eheän organisaation rakentumiseen.

*” - - esimerkiksi nää pienemmät organisaatiomuutokset niin kyllä niihin on vähän niinku kysytty multaki seitten, että mitä olisit mieltä, jos näin tehtäisiin niin kyllä niissä on taas sitten kyllä kuunneltu.” H1*

*”- - aina kun oma tehtävä muuttuu niin totta kai siin, tai muuten tulee muutosta, niin siinä tavallaan alkaan katsoo vähän eri perspektiivistä niinku asioita ja jotenkin tulee ehkä semmoinen laajempi ymmärrys niinku kokonaisuuksiin, että kyllä se niinku tietyllä tavalla on ehkä auttanut näkemään myös niitä niinku muutostarpeita - - ” H2*

### **4.3 Muutosviestintä**

Tässä aluvuussa on tarkoituksena nostaa esille aineistosta löytyviä huomioita liittyen muutosviestintään organisaatiossa. Viestintä on erittäin tärkeä osa muutosprosesseja, ja viestinnän keinoja on monia, kuten esimerkiksi tiedotus, palautteenanto ja keskustelu. Viestintäkanavien saatavuus, saavutettavuus ja toimivuus vaikuttavat muutoskokemuksiin, joten voidaan ajatella, että näiden osa-alueiden kehittäminen on myös tärkeää.

Tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa on käytössä viestintäkanavina pääasiassa Microsoft Teams sekä sähköposti. Aineiston mukaan Teams koetaan hyvänä viestintäkanavana, ja muutos vanhasta viestintämallista nykyiseen nähdään positiivisena kehityksenä. Teams on aineiston mukaan selkeyttänyt viestintää, kun viestintä on pääasiassa rajoittunut lähinnä sen varaan ja on vain yksi kanava mitä seurata, eikä irrallista tietoa tule kymmenittäin eri tiedottajien toimesta. Selkeytynyt ja tarkentunut viestintä on näin ollen auttanut myös muutoksista viestintää.

*”No mä koen, että viestintä toimii, että ehkä toi Teams on nyt sitten sitä vielä helpottanut - - et aikaisemmin se oli aika ehkä kömpelö se tapa, millä viestittiin asioista, että ne tuli sieltä johdolta yksikön johtajille ja sitten team-leadereille ja taas tiimivarteissa käytiin, - - ” H1*

Lisäksi, kuten aineistossakin nostetaan esille, täytyy tiedostaa myös se, että viestinnän ymmärtämisessä vastuu on yhä enenevässä määrin myös viestin lukijalla, joten pelkästään kanavan valinnan onnistuneisuuteen ei kannata kiinnittää huomiota. Vastuunjaon merkitys ja itsensä johtaminen liittyvät vahvasti muutosviestintään. Itsensä johtamisessa varsinkin viestien seuraamisen tärkeyttä ja oman ymmärtämisen takaamista pidettiin tärkeinä asioina.

*”- - et kyllä mä sanon et nykyisin se viestintä kyllä ihan hyvin toimii, että sitten siinä vaan tietysti jokaisella yksilöllä on se vastuu sen viestin lukemisesta - - ” HI*

Kahdensuuntainen viestintä auttaa myös muutoksen alulle pannutta organisaatiota keräämään mielipiteitä ja palautetta, joiden avulla toimintaa voidaan pyrkiä kehittämään. Kahdensuuntaisella viestinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi palautekyselyitä, avoimen palautteen antamista työntekijän toimesta, sekä osallistavaa ryhmäkeskustelua. Viestinnän osalta sekä lähettäjän että vastaanottajan roolit ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa varsinkin henkilöstöä laajasti koskettavissa organisaatiomuutoksissa.

#### **4.4 Osallistaminen ja osallistuminen organisaation henkilöstön keskuudessa**

Tämä osio käsittelee kokemuksia muutoksista osallistamisen ja osallistumisen mahdollistamisen kautta, sekä organisaatiossa esiintyvää mahdollista muutosvastaisuutta. Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki, joita muutos koskee, pyritään mahdollisimman hyvin saamaan osaksi prosessia ja näin ollen luomaan yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteita. Osallistuminen on yksittäisen ihmisen tai ryhmän käytännössä tapahtuvaa toimintaa pyrkimyksenä vaikuttaa johonkin kyseessä olevaan asiaan. Aineistossa korostetaan tuen ja opastuksen tärkeyttä sekä sopeuttamisen että totuttamisen näkökulmasta sekä tuodaan esille johtajuuden merkitys kriittisissä muutosvastarinta tai -pelko tilanteissa.

Aineistosta nousee esille halu pyrkiä auttamaan muutoksiin sopeutumisessa ja uuden oppimisessa. Esihenkilönäkökulman korostuminen kertoo myös siitä, kuinka tärkeä aihe osallistaminen on nimenomaan johtotehtävissä toimiville. Kukin haastatelluista korostaa sitä, että tulevaisuuttakin silmällä pitäen on tärkeää, että työntekijöitä osallistetaan ja autetaan muutoksiin liittyen. Itsenäistä osallistumista mahdollisuuksien mukaan on pidetty positiivisena, tavoiteltavana asiana.

*”Ja ylipäättään se kyseleminen aina et mitä kuuluu ja tarviitko apua tai muuta vastaavaa, että se on tietysti siinä tärkeätä että on itse perillä. Ja ylipäättään sitten, että on se psykologinen turvallisuus, että tiimiläinenkin pystyy itse sanomaan ja nostamaan käden ylös, että hei että mä tarvitsen tässä muutoksessa nyt niinku enemmän apuja - - .” H1*

*”Olin aina ajatellut olevani tosi valmis muutokselle ja niin kun suhtaudun siihen positiivisesti, mutta silloin kyllä huomasi et se oli koetuksella silloin, se oli jotenkin semmoinen ylhäältä johdettu ja, niin ei kuunneltu ehkä tarpeeksi sitä - - miten työntekijät näkee sen jotenkin, että sen kyllä huomasi, että siinä olisi vaadittu ehkä sellaista enemmän kuuntelua - - ” H2*

Aina muutoksia ei nähdä positiivisena asiana, ja se saattaakin hidastaa muutosprosessia tai pahimmassa tapauksessa jopa estää sen onnistuneen toteutumisen. Muutosvastaisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö vastustaa muutoksia, tiettyä muutosta tai sen osaa, tai suhtautuu siihen negatiivisesti. Muutosvastaisuus on normaalia ja inhimillistä, ja siihen on osattava varautua ja toimia sen mukaan. Muutosvastaisuutta tai -pelkoa kohtaan täytyy haastateltavien mukaan organisaatiossa kehittää keinoja, joiden kautta kyseisistä tilanteista selvittää ja päästään viemään muutosprosessia haluttuun suuntaan mahdollisimman myönteisellä asenteella. Kaikki haastateltavat tunnustivat muutosvastaisuuden esiintymistä organisaatiossa, ja aineistosta nousee selkeästi halu helpottaa muutosnegatiivisuudesta kärsivien oloa.

*”- - oli se organisaatiomuutos, niin silloin oli todella vahvaa muutosvastarintaa niin kun joka puolella oikeasti - -” H2*

*”- - turvallinen tunne siinä muutoksenkin äärellä, - - jos tulee pelkoo tai paniikkia, niin se on kyl sitten kaikkein pahin tilanne, et sit semmonen pitää pystyä poistaan ennen, ku pystytään etenee - -” H3*

## 4.5 Muutosvalmiuden tulevaisuuden kehittämismahdollisuudet

Tässä viimeisessä luvussa nostetaan esille mahdollisuuksia tulevaisuuden muutoskehittämiselle. Kuten aiemmin mainittiin aineistosta esiin noussut muutosten normalisointi vaikuttaa myös ihmisten ajatteluun muutosvalmiuden tulevaisuuden kehityssuunnasta ja haasteista, joita korjaamalla sitä pystyttäisiin mahdollisesti kehittämään.

Haastatteluissa tuodaan esille inhimillinen näkökulma tulevaisuuden muutoskehitykselle. Uusien muutosten kohdalla haastateltavat pitävät tärkeinä toistoa ja mahdollisimman hyvää sopeutumista toimintaympäristöön. Työympäristön uskotaan kehittävän yksilöitä ja vievän heitä totutusta mallista kohti uutta. Lisäksi muutosten jatkuvuus sekä toisiaan muistuttavien tapahtumien ja käytänteiden toistaminen lisäävät luottamusta omaan osaamiseen ja muutoksen tarpeellisuuden tunnistamista. Tulevaisuutta ajatellen aineistosta onkin aistittavissa, että muutoksen toimeenpanijoilta toivotaan jonkintasoista jatkuvuutta ja kärsivällisyyttä uusien muutosten kohdalla, sillä sen avulla oppiminen ja kehittyminen on mahdollista.

*”- - ihmiset on erilaisia ja on erilainen tapa toimia, mutta kyllä mä sanon, että tää työympäristö sitten kehittää meitä siinä, että kun me opitaan tekemään työt vähän eri lailla tai tietyllä tavalla niin seuraavan kerran joku järjestelmän käyttöönotto, mikä on kerran viety läpi niin ei ooka nii iso juttu kuin aikaisemmin.” H1*

Muutoksen jälkeinen aika ja seuranta ovat kriittisen tärkeitä muutosprosessin vaihteita, joita ei pitäisi sivuuttaa varsinkin tulevaisuuden kehitystä ajatellen. Aineistosta huokuu huoli siitä, että monet muutokset seuraavat toisiaan erittäin nopealla tahdilla jatkuvien muutosten tapaan. Tahti saatetaan kuitenkin monissa tapauksissa kokea jopa liian ripeänä, jolloin yksittäinen muutoskokonaisuus saattaa jäädä vajavaiseksi ja siihen voi jäädä korjausta vaativia asioita. Aineistosta nousee esille toive siitä, että muutosten läpiviennin jälkeiseen aikaan ja seurantaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota, jotta virheistä voitaisiin oppia ja tottumiselle luotaisiin mahdollisimman vankka perusta.

*”- - tossa on vähän kahdenlaista ajatusta, että osittain kyllä ne on viety tosi hienosti lävitte, mutta kyl mä osittain huomaan sitten semmoista, että kun se tahti on kova niille muutoksille et se edellinenkin on jätetty sitten tähän vielä keskeneräseks. Ja sitten ruvettu jo keskittymään seuraavaan - - että siinä voisi vielä pikkuisen petrata siinä sen muutoksen niinku jälkeisessä ajassa.” H1*

## 5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA

Tässä luvussa käsitellään aineiston perusteella tehtyjä päätelmiä ja analysoidaan löydettävissä olevia tuloksia. Luvun tarkoituksena on yhdistää teoreettinen viitekehys ja aineiston tulokset mahdollisimman sujuvaksi kokonaisuudeksi. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt jo valmiit tutkimukset vaikuttavat tämän tutkimuksen tulosten analyysiin. Aineiston analyysi on jaettu kokonaisuuden selkeyttämiseksi neljään alalukuun, joiden jako perustuu tutkimuksen päälöydöksiin. Osiot on nimetty niissä käsiteltäviä asioita kuvaavilla alaotsikoilla: *Kokemus henkilökohtaisista muutoksista ohjaa toimintaa työtehtävissä, Tunteiden merkitys korostuu inhimillisistä voimavaroista puhuttaessa, Osallistamisen kompleksisuus sekä Kehitysehdotukset nojaavat käytäntöön.*

### 5.1 Kokemus henkilökohtaisista muutoksista ohjaa toimintaa työtehtävissä

Aineistosta selviää, että muutokset koetaan normaalina tilana (Hammer & Champy 1993:23), johon on totuttu niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämän puolellakin. Normaaleina muutokset koetaan sen takia, että niitä ilmenee jatkuvasti ja ne ovat yleisiä sekä yhtenäistettäviä. Usein muutokset seuraavat toisiaan nopeallakin tahdilla ja näin ollen myös niihin tottuminen on nopeampaa sekä rutinoituminen todennäköisempää. Lisäksi sopeutumista uusiin muutoksiin auttaa ajatusmallin muutos, joka nykyään korostaa enenevässä määrin muutosten välttämättömyyttä kehityksen ja pärjäämisen takaamiseksi. Muutosten normaalius viittaa myös osaltaan ilmiöön, jossa muutosten ajatellaan olevan pakollinen asia, jotta nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä olisi mahdollista pärjätä ja kilpailla. Edellä mainitusta tuloksesta löytyy myös teorian puolelta tukea, sillä McKinsey & Company viittaavat tutkimuksessaan (2008) samaiseen löydökseen, jossa muutos on välttämättömyys toiminnan onnistuneelle jatkuvuudelle.

Aiemmat muutoskokemukset ovat uuden muutoksen eteen sattuessa jo valmiiksi muokanneet yksilön ajatusmaailmaa. Jokainen yksittäinen muutosprosessi ja sen esiintuomat tunteet, ajatukset ja reagoitavat muokkaavat käsitystä omasta muutosvalmiudesta ja -halukkuudesta. Usein aiemmin koetut negatiiviset tunteet vaikuttavat vahvasti vielä jälkikäteenkin uusien muutoksien kohdalla, vaikka tilanteet eivät millään tavalla liittyisi toisiinsa. Henkilökohtaisiksi muutoksiksi yksittäisen organisaation tasolla mielletään varsinkin työtehtävien sekä esihenkilöiden vaihtuminen ja niistä seuranneet kehityskulut. Omista muutoskokemuksista halutaan puhuta ja osa tätä puhumisen tarvetta



saattaa olla myös halu tulla ymmärretyksi, hyväksytyksi sekä itsereflektoida omia tunteita ja toimintatapoja. Henkisesti saattaakin olla kuormittavaa, mikäli itselle tärkeitä ajatuksia ei saa sanoitettua ja tuotua esille.

Organisaatiomuutoksien kohdalla henkilöstön jäsenet kokevat tarvetta luottamuksen rakentumiseen sekä osallistamisen mahdollistamiseen. Ihmisillä on usein tarve tiimiytyä ja vuorovaikuttaa erilaisissa ryhmissä, ja sama pätee myös toimintaan työpaikoilla. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja sosiaalisen luonteen yhdistäminen mahdollisesti muuten mekaaniseen toimistotyöhön luo merkityksellisyyden tunteita. Nämä kaikki tunteet, jotka hyvästä organisaatiotoiminnasta usein tunnustetaan, motivoivat henkilöstöä ja parantavat osaltaan yleistä hyvinvointia.

Aineiston perusteella voidaan pohtia sitä, ovatko paljon henkilökohtaisia muutoksia kokeneet sitten jollain tavalla valmiimpia tai avoimempia organisaatiomuutoksille. On mahdollista, että mitä tottuneempia muutoksiin ollaan, sitä laajemmin niiden yksityiskohtainen luonne nähdään. Muutoksiin tottuneet henkilöt voivat esimerkiksi havaita selkeämmin erilaisia itsestään poikkeavia vaihtoehtoisia reagoititapoja, kuten muutosvastaisuutta tai muutosinnostusta. Tottuneisuus voi vaikuttaa nimenomaan siihen, että uuden muutoksen tullessa kohdalle ei välttämättä olla yhtä yllättyneitä kuin aiemmin, ja keskitytä omiin tuntemuksiin niin vahvasti, mikäli muutoksia pidetään jo valmiiksi oletuksena. Tottuneisuus voidaan nähdä myös jatkuvien muutosten parempana sietämisenä, joka on varsinkin liminaliteettitilassa ollessa erittäin hyödyllinen taito, sillä se kertoo henkilön muutosvalmiuden kehittymisestä (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013).

Muutosten esiintymisen tahti on selkeästi kiihtynyt nykyisessä työmaailmassa, ja aineistosta nouseekin esille kokemus siitä, että organisaation kannattava toiminta ja olemassaolo ei ole mahdollista ilman muutoksia. Organisaation yhteisen muutosvalmiuden tarpeellisuus ymmärretään henkilöstön keskuudessa, ja sen jatkuvaa kehittämistä pidetään tärkeänä. Se ei tule aivan selväksi, onko kohdeorganisaatio tunnistanut muutosvalmiuden todellisen merkityksen osana yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuuden tavoittelua. Jonkinlainen organisaation sisäinen aineistotutkimus voisi tuoda tarkemmin esille, miten asian laita on.

Muutosten arkipäiväistyessä, niitä ei välttämättä ymmärrä mieltiä tai analysoida samalla tavalla kuin ehkä joskus aiemmin, jolloin muutoksia tehtiin harvoin ja ne olivat monesti massiivisia koko organisaatiota tai alaa koskevia muutoksia. Muutoksista puhuminen ei välttämättä ole vähentynyt, mutta se on muuttunut ja mahdollisesti oletettavasti keskittynyt tai tahallisesti keskitetty tietyille

joukolle ihmisiä organisaation sisällä. Voiko henkilökohtaisten muutosten arkipäiväistymisestä sitten olla haittaa? Hidastaako se kehitystä? Tulevaisuudessa asia voi olla näin, mutta tutkimuksen perusteella työntekijät kuitenkin vielä toteuttavat toimintaa, jossa muutosvalmiutta kehitetään koko ajan ja omaa osaamista ja kompetenssia sen saralla pyritään parantamaan jatkuvasti. Muutosvalmiuden kehittämisenkin voisi alkaa näkemään eräänlaisena tavoitteena, josta tulisi luonnollinen osa muuten niin määrätietoisena pidettyä tavoitekeskustelua.

## **5.2 Tunteiden merkitys korostuu inhimillisistä voimavaroista puhuttaessa**

Inhimillisistä henkilöstövoimavaroista puhuttaessa on tärkeää kiinnittää huomiota yksilöiden tunteisiin ja niihin vaikuttaviin kokemuksiin. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja niiden johtaminen eroavat selvästi esimerkiksi normaalista organisaation toiminnan ja strategian johtamisesta, sillä johdettavissa olevat ovat ihmisiä eivätkä esimerkiksi laitteita tai uusia projekteja. Tunteet ohjaavat toimintaamme, ja näin ollen ei ole epärelevanttia pohtia esimerkiksi jo muutosvaiheen alussa, ovatko sen herättämät tuntemukset negatiivisia, positiivisia, neutraaleja vai kenties jotain ihan muuta.

Aineistossa positiiviset tunteet tunnistettiin pääosin ensin, vaikka teoreettisessa viitekehyksessä onkin havaittu, että muutosten aiheuttamat tunteet tunnistetaan usein kielteisinä (Juuti & Virtanen 2009, 110). Tämä eroavaisuus aineiston ja teorian välillä voi mahdollisesti kertoa siitä, että yleinen suhtautuminen muutoksiin kohdeorganisaatiossa on positiivinen. Negatiivisuus nousee aineistossa esille lähinnä silloin kun keskustelu tarkoituksella ohjautuu siihen suuntaan. Negatiivisia tunteitakin on kuitenkin selkeästi havaittavissa, ja niihin tarttuminen ja selvittäminen on tulevaisuuden kehityksen kannalta huomionarvoisinta.

Negatiivisiin tunteisiin liittyy myös astetta hieman vakavampi taso, jolla tässä asiayhteydessä tarkoitetaan muutosvastaisuutta. Vaikka muutosvastaisuutta voidaankin pitää hyvin luonnollisena osana muutosta (Viskari 2020), liittyy sen esiintymiseen ajatus ratkaistavasta negatiivisesta ongelmasta. Muutosvastaisuudestakin voidaan tunnistaa erilaisia tasoja, jotka voi mieltää ikään kuin vakavuustasoina. Hieman negatiivisuutta herättävät muutokset eivät kuitenkaan välttämättä automaattisesti tarkoita muutosvastaisuutta. Tietynasteinen negatiivinen tai ehkä paremmin ilmaistuna rakentava palaute ja ilmapiiri voivat hyödyttää organisaatiota sen halussa ja tarpeessa muuttua. Mutta mikäli henkilö esimerkiksi lähtökohtaisesti vastustaa kaikkea muutokseen liittyvää,

voi olla mahdollista, että tilanteesta muodostuu negatiivinen ja ei-toivottava muutosvastaisuuden värittävä sykli, joka hidastaa muutosta ja pahimmassa tapauksessa jopa estää sen tapahtumisen.

Mikäli yrityksen henkilöstövoimavarojen osuus on prosentuaalisesti merkittävä, on henkilöiden tunteilla ja muutosvastaisuuden tasolla entistä enemmän merkitystä. Jos organisaation toiminta keskittyy esimerkiksi lähinnä koneisiin ja muihin tuotantotapoihin, ei yksittäisen henkilön vastustus välttämättä luo niin suurta haastetta yritykselle. Organisaation olisikin tässä yhteydessä hyvä pohtia sitä, että mikäli erittäin moni henkilö vastustaa jotain muutosta, -prosessia tai mitä vain siihen liittyvää, voisiko ongelma oikeasti olla todellinen. Tietenkään edes yksittäisen henkilön tuntemuksia ei saa vähätellä, mutta varsinkin suuressa organisaatioskaalassa, sillä on vaikutusta, miten arvot, asenteet ja mielipiteet jakautuvat. Arvolähtöisyyden korostaminen ja sen pohjalta luodut keskustelut ylipäättänsäkin pyrkivät vähentämään muutoksiin liittyvää negatiivisuutta, pelkoja ja epäluuloja, ja siksi niiden oikeanlainen kohdentaminen onkin erityisen tärkeää (Kauppinen 2003, 135).

Tämän kaiken edellisen perusteella voidaankin painottaa erittäin tärkeänä seikkana sitä, että kaikki henkilöstöön kuuluvat yrittäisivät olla mahdollisimman avoimia ja tuoda mielipiteensä esille. Se hyödyttää heidän itsensä ja koko organisaation lisäksi esihenkilöasemassa toimivia, jotka usein toivovatkin palautetta toiminnasta ja parempia mahdollisuuksia luoda ympäristöä, jossa avun antaminen olisi mahdollisimman vaivatonta, helppoa. Muutostunteiden säätely ja niiden pohtiminen kuuluvat kaikille organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Lisäksi tunteiden johtamisen voidaan mieltää olevan osa itsensä johtamista, joka sekin nousevana trendinä antaa mallia siitä millaista toimintaa ja kehitystä nyky maailman organisaatiokenttä tarvitsee.

### **5.3 Osallistamisen kompleksisuus**

Viestinnän taito on tavoiteltava asia, joka hyödyttää oikeastaan kaikkea nyky maailman toimintaa. Ilman toimivaa viestintää elämä olisi hyvin erilaista ja sen tärkeyttä vielä hieman painottaen myös työelämässä toimiminen olisi vaikeaa. Onnistuneet viestintäkanavat ja viestinnän hyvä laatu parantavat organisaation mahdollisuuksia erittäin onnistuneeseen toimintakykyyn, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen sekä tavoitellun lisäarvon tuottamiseen. Henkilökohtaisella tasolla työntekijät arvostavat kattavaa ja joustavaa viestintää, johon osallistuminen on tehty mahdollisimman helpoksi. Muutosten osalta tehdyt virheet viestinnässä voivat vaikuttaa viestintään suhtautumiseen ja laajemmankin ihmismäärään ajatuksiin negatiivisessa mielessä. Huonosta viestinnästä voi seurata

myös vieraantumista ja muutosvastaisuutta, jotka pahimmassa tapauksessa vaikuttavat kerrannaisesti muutosprosessien läpivientiin.

Kohdeorganisaatiossa on pyritty osallistamaan henkilöstöä mahdollisimman paljon, ja tuloksista selviääkin, että tässä on onnistuttu melko hyvin. Aukkoja löytyy vielä esimerkiksi viestinnän oikea-aikaisuudessa ja tarpeeksi laajassa kohdentamisessa. Lisäksi keskijohdon esihenkilöt olisivat puhtaasti joidenkin muutosten kohdalla toivoneet lisää osallistumismahdollisuuksia ja enemmän kahdensuuntaista viestintää ylhäältä johdetun prosessin sijaan. Kohdeorganisaatiossa onkin selvästi hyödynnetty monia erilaisia viestintämalleja, sekä osallistavaa ”Underscore and explore”-mallia että yhdensuuntaista kommunikaatiomallia, josta käytetään nimitystä ”Tell and sell” (Cornelissen 2014 2014, 227–228). On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että oli kyse sitten yksityisestä tai julkisesta organisaatiosta, mahdollisuus johtamiselle on myös annettava.

On selvää, että suurissa organisaatioissa muutosprosessit voivat yksittäisen henkilön näkökulmasta tuntua hitailta ja yhden ihmisen johtamilta päähänpistoilta. Kuitenkin joissain tapauksissa selkeä ja hierarkkinen johtaminen on välttämätöntä, ja asiaa pohtiessa myös henkilöstöstä ollaan samaa mieltä. Edellinen ajatus korreloi sen kanssa, että johtajilta toivotaan jämäkkää johtamista ja nimenomaan kontrollin omaamista. Muutosten tulisikin organisaation sisäisesti vaihdella johtovetoisesta yhteiskehittämiseen tähtääviin prosesseihin. Tasapaino näiden kahden näkökulman välillä on löydettävä jokaisessa organisaatiossa erikseen, sillä jokaisella organisaatiolla on omat erityispiirteensä, tavoitteensa ja resurssinsa.

## **5.4 Kehitysehdotukset nojaavat käytännön näyttöön**

Se, millä keinoilla organisaation on mahdollista varautua muutosvastaisuuteen ja kehittää muutosprosessien läpivientiä, riippuu hyvin paljon siitä, mistä yrityksestä puhutaan ja mitä tehtävillä muutoksilla tavoitellaan. Kuten aiemmin mainittu organisaation erityispiirteet määrittävät muutosvalmiustason tarpeellisuuden ja kehitysmahdollisuuksiin käytettävien panostusten määrän.

Tulevaisuudessa entistä parempi henkilöstövoimavarojen osallistaminen ja huomioiminen voisivat luoda hyviä lähtökohtia uusille muutoksille ja voittojen mahdollistamiselle. Henkilöstön sopeuttaminen, muutosprosessien toistaminen positiivisen asenteen kautta sekä tarpeeksi kattava

jälkiseuranta ovat käytännön keinoja, joita yrityksissä voisi kokeilla, jotta mahdollisesti viimeisetkin aukot muutosvalmiudessa saataisiin paikattua.

Lisäksi olisi muutosvalmiuden parantumisen kannalta olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös oikeanlaiseen toimimiseen liminaalitulassa, jossa ollaan vanhan toimintatavan ja uuden muutoksen toimeenpanon välissä (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013). Liminaalitulaa hyvä hallinta ja sen osalta erilaisten tilanteiden tunnistaminen voi viedä organisaatiota huomasti eteenpäin sen pyrkimyksissä kehittää henkilöstön muutosvalmiutta.

On kuitenkin aina pidettävä mielessä, että maailma muuttuu jatkuvasti ja niin muuttuvat toimintaympäristöt ja organisaatiotkin. Henkilöstönkin ajatusmaailma saattaa saada vaikutteita erilaisista ulkoisista, yrityksestä riippumattomista asioista, jotka kuitenkin vaikuttavat muutosprosessiin ja toimintakykyyn. Muutosvalmiuskehityksen jatkuva seuranta on kriittisen tärkeää, mikäli organisaatio haluaa pyrkiä huipulle.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset on tärkeää pystyä perustellusti nojaamaan analyysikehikkoon ja tutkimuksen muodostamaan ajatteluketjuun. Tässä luvussa pohditaankin analyysistä esiin nousseita tuloksia loppupäätelmien kautta. Toisen alaluvun yhteydessä käydään läpi tutkimuksen luotettavuusarviointikokonaisuus, jossa tuodaan esille aineiston luotettavuuden lisäksi muun muassa tutkimuksen rajoitteet sekä arvioidaan lyhyesti tutkimuksen validiteetin onnistuneisuutta. Tutkimuksen viimeisessä luvussa pohditaan mahdollisuuksia erilaisille jatkotutkimusaiheille.

### 6.1 Pohdinta

Tutkimus pyrki selvittämään, millaista muutosvalmiutta yksityisen puolen organisaatiossa on ylläpidetty, millaisena se koetaan ja miten sitä pyritään kehittämään. Tutkimuskysymykseen: *Millaisena henkilökohtainen muutosvalmius koetaan yksityisen yrityksen toiminnassa?* pyrittiin löytämään vastauksia haastatteluaineiston sekä teoreettisen viitekehyksen yhdistämisen kautta. Tutkimuksessa käsiteltiin sekä yksittäisten työntekijöiden kokemuksia henkilökohtaisista muutoksista ja omasta muutosvalmiudesta että organisatorista muutosta, jolla tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan kohdeorganisaation sisäistä muutosvalmiutta. Henkilökohtaisen ja organisatorisen muutosvalmiuden tasapainon löytäminen on ollut kriittisen tärkeä osa tutkimuksen kokonaisuuden muodostumista.

Tämän tutkielman tutkimusmetodina toimivat teemahaastattelut, mikä jälkikäteen ajateltuna on ollut onnistunut valinta. Esimerkiksi kirjallisuuskatsauksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista, sillä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan henkilöstön omakohtaisiin kokemuksiin, tuntemuksiin ja ajankohtaiseen mielipiteeseen, eikä näitä asioita ole löydettävissä valmiista teoria-aineistoista. Näin ollen teemahaastattelu soveltuu tutkimukseen hyvin, sillä tarkoituksena on ymmärtää aihetta mahdollisimman syvällisesti kokemuksellista tietoa painottaen. Mainittakoon vielä, että tutkimuksessa käsitteitä organisaatio ja yritys käytettiin paikoin rinnakkain, sillä useissa tapauksissa pelkästään tämän tapaustutkimuksen yksittäiseen yritykseen ei ollut mielekästä viitata, vaan haluttiin luoda kuva yleistetystä yritys- ja julkistoimijakentästä. Organisaatioilla tarkoitetaankin tässä tutkimuksessa kaikkia sellaisia toimijoita, joihin muutosvalmius-teema liittyy.

Tutkimuksen aineisto vastasi melko hyvin teoreettiseen viitekehykseen, joka oli rakennettu tukemaan sitä. Samanlaisuuksia löytyi, kuten esimerkiksi liminaalitila-teorian (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen, 2013) käsitteen ilmeneminen, jossa tärkeäksi aspektiksi nousi se, kuinka merkittävä asema ja vastuu esihenkilöillä on uusien muutosten esittelyssä, niin sanotussa muutosten ”myymisessä” ja toimeenpanemisessa organisaation sisällä. Lisäksi henkilökohtainen muutosvalmius pitää sisällään useita tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia löytöjä, kuten asenteiden, tunteiden ja kokemusten korostunut merkitys. Viestintä ja käytännön muutosvalmiuden kehittämistoimet löysivät myös omat alalajijaottelunsa. Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta on tunnistettavissa yksittäisiin muutoskokonaisuuksiin liittyvän sopeuttamisen, jatkuviin muutoksiin tottumisen ja muutosjohtamisen sekä vastuunjaon kokonaisuudet, jotka kaikki ovat vaikuttamassa hyvän muutosvalmiustason olemassaoloon.

Analysoitujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön muutosvalmiuden laadulla ja sen tunnistettavuudella on suuri vaikutus koko organisaation muutoskehitykseen. Henkilöstöressurssien muutosvalmiuden taso korreloi suoraan sen kanssa, kuinka menestyksekkäästi uusi muutos on mahdollista viedä läpi, ja sen takia valmiuden kehittäminen koetaan ensiarvoisen tärkeänä. Tutkimuksesta selviää, että henkilöstöressurssien sopeuttamisessa ja osallistamisessa liittyen uusiin muutoksiin on vielä parantamisen varaa. Pääosin positiivisena, joskin myös välttämättömänä pidetyt muutokset herättävät tunteita, joista huokuu tarve tulla kuulluksi ja osallistetuksi. Työyhteisön jäsenille on tärkeää kokea kuuluvansa osaksi organisaatiota ja kokea omasta työstään merkityksellisyyttä riippumatta työtehtävästä tai organisaatiotasosta. Organisaatioiden kannattaa ehdottomasti panostaa henkilöstön hyvinvointiin, motivointiin ja muun muassa kattavaan sekä selkeään viestintään.

Pääosin tutkimuksessa kyseessä ollut yritys on toiminnallaan onnistunut henkilöstövoimavarojen sopeuttamisessa. Suurista organisaatioista puhuttaessa vaarana on kuitenkin se, että työhierarkiassa ylempänä toimivat henkilöt saattavat vieraantua käytännön työstä jopa siten, että se vieraannuttaa organisaation eri tasoja toisistaan. Isoissa yrityksissä, onkin ensiarvoisen tärkeää, että alemmat esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan pysymään organisaatiotasojen välissä ikään kuin viestijä- ja tukihenkilöroolissa, joilta avun ja tuen kysyminen on tehty mahdollisimman helpoksi ja asioista pystytään keskustelemaan mahdollisimman avoimesti matalalla kynnyksellä. Näin vähitellen koko organisaation henkilöstön sitouttaminen olisi mahdollista saada hyvälle mallille.

Hienoinen työntekijä- ja esihenkilönäkökulman vastakkaisasettelu tämän tutkimuksen osalta oli odotettavissa, sillä aineisto kerättiin ainoastaan toiseen näkökulmaan nojaten. Organisaatiotasolla on tärkeää kuitenkin ajatella toimintaa kokonaisuutena. Kaikkien henkilöstöön kuuluvien, toimi sitten missä asemassa tahansa, hyvinvointi ja paras mahdollinen työhön laitettu potentiaali ja toiminta ovat avainasemassa tulokselliseen toimintaan pyrittäessä. Esimerkiksi viestinnässä henkilöstön välillä korostuu kahdensuuntaisuus, itsensä johtaminen ja vastuunjaon merkitys kaikessa toiminnassa. Henkilökohtainen muutosvalmius ja ihmisten kyky ottaa viestiä vastaan on osa yrityksen menestystä. Monesti, mikäli työntekijälle on annettu paras mahdollinen informaatio muutoksesta, jokainen työyhteisön toimija tietää parhaiten millä tavalla muutos vaikuttaa omaan työtehtävään tai millä tavalla sen soveltaminen käytäntöön on mahdollista ja järkevää. Voidaan ajatella, että joitain poikkeuksia lukuun ottamatta jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija.

Henkilöstövoimavaroista puhuttaessa inhimillisuus korostuu, onhan kyse yksittäisistä ihmisistä tuotannontekijöinä. Mahdollisimman tehokkaan ja tuottavan toiminnan saavuttaminen ei välttämättä ole järkevintä esimerkiksi työtunteja lisäämällä tai lisätyöntekijöitä palkkaamalla. Usein kyse on tarpeesta tutkia juurisyitä, eli niitä asioita mistä mahdolliset ongelmat tai kehitystarpeet kumpuavat. Näin on tapahtunut myös tämän esimerkkiyrityksen muutosten kohdalla, ja keskustelua pitäisikin henkilöstöressurssien kohdalla siirtää entistä enemmän yksittäisten henkilöiden itsereflektioon ja olemassa olevien epäkohtien muuttamiseen. Monesti organisaatiomuutoksia tehdään yrityksissä, koska niiden kautta haetaan lisää kilpailuetua, tehokkuutta ja tuottavuutta (Juholin 2009, 320). On kuitenkin muistettava, että ainoastaan korulauseet tai epärealistiset tavoitteet eivät tuo toivottuja tuloksia, vaan muutokset on pystyttävä toteuttamaan myös käytännössä.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuusarviointi**

Tutkimuksella onnistuttiin kartoittamaan henkilöstön kokemuksia muutosvalmiuteen liittyen ja keräämään tietoa muutosvalmiuden onnistuneisuuden merkityksestä organisaatiolle. Näin ollen tutkimus vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan onnistuneesti. Tutkimuksen osalta on kuitenkin hyvä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet ja muut huomioon otettavat seikat, jotka vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille tutkimuksen rajoitteet sekä pohtia tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, ja sen läpikäyminen on tavoitteen saavuttamisen kannalta perusteltua.



Aineistoanalyysiä tarkasteltaessa on otettava huomioon, että aineiston koko on melko suppea, joka vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaatiota, sillä sen keräämiseksi haastatteluja tehtiin vain kolme kappaletta. Tulosten kuitenkin voidaan olettaa antavan viitteitä siitä, millaisena tutkimuksen ilmiö kokonaisuudessaan koetaan organisaatiossa. Aiheen laajempi tutkimus esimerkiksi haastatteluista lisäämällä, tai mahdollisesti kvantitatiivista tutkimusmetodia hyödyntäen olisi saattanut antaa laajemman aineistopohjan ja näin ollen kattavammat ja mahdollisesti nykyisestä aineistosta eroavat tulokset.

Lisäksi on otettava huomioon, että tehty tutkimus on case- eli tapaustutkimus, jossa tutkittavia organisaatioita oli vain yksi. Organisaation rajautuminen yhteen ja sen erityispiirteet vaikuttavat siihen, että myöskään organisaatiokentällä tuloksia ei voida yleistää eikä tuloksista voida tehdä yksiselitteisiä johtopäätöksiä. Useamman toisistaan riippumattoman organisaation tutkiminen olisi edellyttänyt laajempaa tutkimusta, mutta toisaalta sen toteuttaminen olisi myös antanut yleistettävämmän tuloksen.

Tutkimusta läpikäydessä on huomioitava, että kyseessä on esihenkilökokemuksista koostuva aineisto, ja riippuen käsiteltävästä asiasta, mielipiteet saattavat poiketa muiden mahdollisesti toisella organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ajatuksista. Sekä haastattelutilanteissa että myöhemmin aineistoa litteroitaessa ja tarkemmin analysoitaessa esihenkilönäkökulman korostuminen oli huomattavaa. Esihenkilönäkökulma esiin tuominen oli osaltaan sekä tiedostettua että tiedostamatonta, koska haastatellut vastasivat kysymyksiin pelkästään omien kokemustensa kautta, jolloin positio organisaatiossa vaihteli tarkasteltavan aiheen mukaan.

Tutkimuksen luotettavuusarviointiin liittyy vahvasti validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden käsitteet. Validiteetti ilmaisee sen, miten tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin tutkia ja selvittää (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Validiteetin menestyksellisyyteen tekstissä vaikuttaa muun muassa haastattelukysymysten ja tutkimuksen aiheen kohdentamisen onnistuneisuus. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset on muodostettu perustuen haastateltuun organisaatioon ja ennalta kerättyyn teoriapohjaan. Haastatteluihin valitut kohdehenkilötkin on pyritty valitsemaan mahdollisimman tarkasti pitäen silmällä tutkimusongelmaa ja tutkimuksen perimmäistä tavoitetta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä luotettavuutta, eli sitä kuinka luotettavasti tutkimuksessa käytetyt tavat ja mittarit mittaavat haluttua ilmiötä (Tilastokeskus 2023). Ilmiö, jota haluttiin tutkia, oli henkilöstövoimavarojen muutosvalmiuden oikeanlaisen hyödyntämisen vaikutus organisaation muutoskykyyn. Haastattelukysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman tarkasti aiheen ympärille ja haastatteluiden puolistrukturoitu muoto auttoi löytämään tavoitteen kannalta keskeisimmät tulokset haastattelumassasta. Teoria tuki aineistosta löytyneitä tuloksia osana sisällönanalyysiä. Näin ollen tässä tutkimuksessa on pyritty parhaalla mahdollisella tavalla toimimaan hyvän tutkimuksen teon periaatteiden, sekä validiteetin ja luotettavuuden mukaan.

## **6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen muutosvalmius-aihe osoittautui hyvin monipuoliseksi, ja siihen voidaan liittää erilaisia osa-alueita. Vaikka aiheen laajuus saattaa aiheuttaa valinnanvaikeutta tutkimusta tiivistäessä, nousee se positiiviseksi aspektiksi jatkotutkimusmahdollisuuksia mietittäessä. Mitä laajempi aihe, sitä enemmän näkökulmia ja näin ollen tutkimusideoita siitä saa eroteltua.

Tämän tutkimuksen aihe ja teema jättivät paljon mahdollisuuksia jatkotutkimuksille, sillä kaikkeen ei pystytty ottamaan kantaa ja vastaamaan tässä tutkielmassa kandidityön rajallisuuden vuoksi. Jatkotutkimusaiheina tälle tutkimukselle voisivat toimia esimerkiksi: muutosvalmiuteen käytetyt taloudelliset panostukset ja resurssit, muutosvalmistelut käytännössä sekä muutosten herättämien tunteiden tutkiminen henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi muutosjohtajuutta käsiteltiin tässä tutkimuksessa ainoastaan rajallisesti pääteemojen sisällä, joten sekin voisi aihevalintana luoda hyvän jatkumon tälle tutkimukselle ja toimia erittäin mielenkiintoisena jatkotutkimusideana henkilöstö- tai mahdollisesti strategiajohtamisesta kiinnostuneelle.

## LÄHTEET

- Armenakis, A. A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, 46(6), pp. 681-703.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). *Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values*. Journal of Change Management. Vol. 11, No. 2, 133-162.  
<https://web-s-ebscohostcom.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=23b57c4e-e7d6-4191-b295-c3c0322f6b4e%40redis>.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communications. A guide to Theory & Practice*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Ford, J. D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008). *Resistance to Change: The Rest of the Story*. The Academy of Management Review, 33(2), pp. 362-377.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. London: Brealey.
- McKinsey & Company (2008). *Creating organizational transformations*. The McKinsey Quarterly.  
[https://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old\\_articles/crog08.pdf](https://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old_articles/crog08.pdf).
- Holt, D. T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Harris, S.G. (2007). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), pp. 232–255.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hulsi, L. (2008). *Muutos lähtee ihmisestä*. Mercurius - Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti 4/2008, 4–5.
- Juholin, E. (2006). *Communicare!* (4. uud. painos). Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. (2009). *communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kauppinen T. (2003). *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kontinen T., Houni P., Karsten H. & Toivanen H. (2013). *Liminaalitilan käsite työn muutosten jäsentäjänä*. Vol 33 Nro 4: Aikuiskasvatus, Journal.fi.  
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94057/52735>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nurmi. K. (2012). *Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

- Pahkin K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N. Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. (2011). *MIELEKÄS MUUTOS – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Hyvinkää: Suomen Printman Oy.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1).
- Plowman, D. A., Baker, L.T., Beck, T.E., Kulkarni, M., Solansky, S.T. & Travis, D.V. (2007). *Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change*. *The Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 515-543.
- Şahin, T. (2017). *The Effect of Organizational Change on Trust and an Application*. *International Journal of Commerce and Finance*, 3(1), pp. 41-50.
- Schein, E. (1985). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Smith, I. (2005). *Achieving readiness for organizational change*. *Library Management* 26 (6–7). 408–412.  
<https://www.proquest.com/docview/198801718?accountid=14242&parentSessionId=sNS6WojY12Xz4bszlmc9jHBtXfFm3BC%2Bs6CHJ4usRjY%3D&pq-origsite=primo>.
- Söderlund, J. & Borg, E. (2018). *Liminality in management and Organization Studies: Process, Position and Place*. *International Journal of Management Reviews*, Vol 20, 880-902.
- Tilastokeskus (2023). *Tietoa tilastoista - Reliabiliteetti*. Helsinki.  
<https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, V. (1979). *Frame, Flow and Reflection: Ritual and Drama as Public Liminality*. *Japanese Journal of Religious Studies* 6/4, 456–466.
- Viskari, A. (2020). *Organisaatiomuutoksen johtaminen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta*. Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos.  
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22357/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20200447.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22357/urn_nbn_fi_uef-20200447.pdf).
- Väistö, R. (2007). *Työntekijä oman työnsä kehittäjänä*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko

**Tutkittava ilmiö:** Jatkuvan muutosvalmiuden esiintyminen ja kokemus siitä yksityisessä organisaatiossa (esihenkilönäkökulma)

**Tutkimuskysymys/-kysymykset:** Millaisena henkilökohtainen ja organisaatiotasoinen jatkuva muutosvalmius koetaan yksityisen yrityksen toiminnassa?

### Taustatietokysymykset:

Kauanko olet toiminut nykyisessä työpaikassasi?

Oletko vaihtanut tiimiä/työtehtävää organisaation sisällä työurasi aikana?

**Avauskysymys:** Millaisina koet yleisesti muutokset? Miten reagoit muutoksista puhumiseen?

### Haastattelun teemat:

*Muutokset osana organisaation arkea ja henkilökohtainen kokemus muutoksista*

- Millaisia muutoksia olet kokenut työurasi aikana henkilökohtaisella tasolla, ja millaisena olet kokenut ne (tarpeellisuus, hyödyllisyys, turhuus, kuormittavuus jne.)?
- Ovatko henkilökohtaiset muutokset vaikuttaneet tapaasi suhtautua organisaatiossa tapahtuviin yhteisiin muutoksiin?
- Kun muutoksia on tapahtunut, oletko havainnut muutosvastaisuutta henkilökohtaisella tai tiimin tasolla?

*Jatkuvat muutokset*

- Onko nykyisessä organisaatiossasi tai tiimissäsi tehty muutoksia? Jos on, millaisia?
- Millaisena olet kokenut muutosten tahdin?
- Koetko muutokset yhtenäisenä kehityksenä vai erillisinä kokonaisuuksina?
- Tiedätkö tulevista muutoksista, onko niitä odotettavissa lähiaikoina?

### *Osallistaminen ja kahdensuuntainen viestintä*

- Millaisena koet yleisesti viestinnän organisaatiossasi? Ovatko viestintäkanavat saavutettavia ja onnistuneita?
- Millaisena koet muutoksista viestinnän?
- Oletko ollut mukana jossain muutosprosessissa sen ideointivaiheesta/alusta lähtien?
- Koetko, että sinulla on ollut mahdollisuus osallistua muutosten suunnitteluun ja toteutukseen? Miksi koet näin?
- Tiedätkö mitä kautta antaa palautetta muutoksiin liittyen? (palaute osana kehitystä)
- Oletko antanut palautetta muutoksista? Jos olet miksi, jos et, miksi et?

### *Toimeenpanon ja onnistumisen seuranta tulevaisuuden kehitystä ajatellen*

- Millaisena olet kokenut muutosten toimeenpanon jälkiseurannan?
- Kuinka tärkeänä koet nopean sopeutumisen tehtyihin muutoksiin?
- Oletko pyrkinyt omalla toiminnallasi helpottamaan muutoksiin sopeutumista? Jos olet, miten?
- Koetko, että osaamistaso esimerkiksi tiimin sisällä vaikuttaa muutosten onnistumiseen? Entä koetko, kuinka suuri merkitys sillä tulee olemaan tulevaisuudessa?

Onko vielä mielessä jotain, mikä jäi käsittelemättä aiheeseen liittyen tai haluaisit sanoa?