

Lilli Nurminen

HENKILÖSTÖN SUHTAUTUMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSEEN

Asenteet ja taustatekijät Scandicin Restel -yrityskaupassa

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro Gradu -tutkielma

Tammikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Nurminen, Lilli: Henkilöstön suhtautuminen organisaatiomuutokseen – Asenteet ja taustatekijät
Scandicin Restel -yrityskaupassa
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson
Tammikuu 2020

Työntekijöiden suhtautumisella organisaatiomuutokseen on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa. Työntekijöiden suhtautumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla johtamisen ja henkilöstöhallinnon toimilla. Yrityskaupoissa yhdistetään kaksi organisaatiota toisiinsa. Toimintatapojen ja sosiaalisten suhteiden muuttuessa henkilöstön asennoituminen ei aina ole ennalta ennustettavaa.

Tutkielman tarkoituksena on tunnistaa työntekijöiden asenteita organisaatiomuutosta kohtaan sekä selvittää asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuudessa tarkastellaan aikaisempien tutkimuksien perusteella kolmea eniten tutkittua asennetta organisaatiomuutoksissa sekä organisaatiomuutokseen liittyvää käsitteistöä.

Tutkimuskohteena on Scandic, joka osti Restelin hotelliliiketoiminnan vuonna 2017. Tutkielmassa pyritään kvalitatiivisella tapaustutkimuksella selvittämään vastausta tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta varten haastateltiin yksilöhaastattelulla viittä tukitoiminnoissa toimivaa työntekijää, jotka olivat siirtyneet Restelin yrityskaupan mukana Scandiciin. Aineisto analysoidaan kategorisoinnin ja teemoittelun avulla, tarkastellen toistuvia ja ei-toistuvia asioita.

Haastatteluisia ilmenneitä asenteita ovat pettyneisyys, realismisuus ja tyytyväisyys, sitoutuneisuus ja innostuneisuus, neutraalisuus sekä positiivisuus. Taustatekijöitä, jotka vaikuttivat asenteisiin, olivat oma tiimi ja työnkuva, muutosprosessin toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat, tasavertaisuus kahden yhdistetyn organisaation välillä ja yksilölliset persoonallisuuspiirteet. Tuloksissa painottuu neljä eri teemaa, jotka ovat ratkaisevia tavassa suhtautua muutokseen. Ne ovat sosiaaliset suhteet, arvostus ja sosiaalinen status, työpaikan säilyminen sekä yksilöllisyys.

Tutkielma osoittaa yrityskaupan olevan henkilöstölle monisyinen tilanne, johon kuitenkin muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa. Tekijä, jolla huomattiin olevan suurin vaikutus asenteiden muodostumiseen, oli yksilölliset tekijät. Tämän vuoksi on keskeistä huomioida henkilöiden tuntemukset ja tarpeet muutostilanteissa yksilökohtaisesti.

Tulosten analysoinnissa on huomioitava kyseessä olevan tapaustutkimus sekä kohdejoukon lukumäärä. Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotetaan pitkäkestoista tutkimusta, jossa tutkittaisiin henkilöstön suhtautumisen muuttumista muutosprosessin eri vaiheissa.

Avainsanat: Organisaatiomuutos, yrityskauppa, asenteet, henkilöstö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 PERUSVALINNAT	3
2.1 Tausta ja lähtökohdat.....	3
2.2 Tutkimustehtävä.....	4
2.3. Tutkimuksen rakenne.....	4
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
3.1 Organisaatiomuutos.....	5
3.1.1 Muutosprosessi.....	5
3.1.2 Muutosjohtaminen.....	9
3.1.3 Organisaatiokulttuuri.....	11
3.1.4 Henkilöstö muutostilanteessa.....	14
3.2 Muutokseen suhtautuminen.....	17
3.2.1 Asenteiden muodostuminen.....	17
3.2.2 Muutosvalmius.....	22
3.2.3 Muutosvastarinta.....	25
3.2.4 Sitoutuneisuus.....	29
4 SCANDIC TUTKIMUKSEN KOHTEENA	34
4.1 Matkailu-ala ja sen merkitys Suomelle.....	34
4.2 Scandic Hotels.....	35
5 TUTKIMUKSEN AINEISTONKERUU JA KÄSITTELY	37
5.1 Aineiston keruu.....	37
5.2 Haastattelut.....	38
5.3 Aineiston analyysi.....	40
5.4 Reliaabelius ja validiteetti.....	41
6 TULOKSET	42
6.1 Yhteistä kaikissa haastatteluissa.....	42
6.1.1 Vaikutusmahdollisuudet.....	42
6.1.2 Tyytyväisyys työhön.....	43
6.1.3 Aikaisempi muutoskokemus.....	43
6.1.4 Työpaikan säilyminen.....	44
6.2 Haastateltavien asenteet ja niiden taustalla olevat tekijät.....	45
6.2.1 Neutraali.....	45
6.2.2 Pettynyt.....	47

6.2.3 Realistisen tyytyväinen.....	49
6.2.4 Sitoutunut ja innostunut.....	51
6.2.5 Positiivinen.....	53
6.3. Yhteenveto.....	56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
LÄHTEET.....	66
LIITTEET.....	75
KUVIOT	
Kuvio 1. Organisaatiomuutokseen suhtautuminen.....	33
Kuvio 2. Haastateltavakohtaiset asenteet ja tekijät asenteen muodostumiselle.....	56
Kuvio 3. Suhtautuminen organisaatiomuutokseen viitekehyksen ja empirian mukaan.....	57
TAULUKOT	
Taulukko 1. Suurimmat hotelliketjut joulukuussa 2017.....	34

1 JOHDANTO

Työelämä ja talous ovat parhaillaan murroksessa. Murros on usean samanaikaisesti vaikuttavan tekijän yhteisvaikutusta. Tällaisiksi tekijöiksi tunnistetaan kirjallisuudessa tyyppillisesti kehittyvät teknologiat, globalisoituva ja palveluvaltaistuva talous, lisääntyvät ekologisen tehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden vaatimukset, ikääntyvä väestö, sukupolvisiirtymä, ihmisten lisääntyvä liikkuvuus yli rajojen ja muutokset ihmisten arvoissa. Eri muutostekijöiden yhteisvaikutukset ovat monimutkaisia ja vaikeasti ennakoitavia. Vaikutukset eivät myöskään määräydy deterministisesti. Muutospaineet suodattuvat yhteiskunnan institutionaalisten rakenteiden läpi saaden erilaisia ilmenemismuotoja eri maissa, toimialoilla, paikallisyhteisöissä sekä erilaisissa organisaatioissa ja toiminoissa. (Nieminen ym. 2017, 3.)

Meriläinen ja Tienarikin (2012, 13) toteavat liiketoimintaa organisoitavan nykyisin uudessa kehityksessä eli globaalissa taloudessa, joka rakentuu uudella tavalla keskenään kytköksissä olevista tekijöistä. Näitä keskeisimpiä tekijöitä ovat teknologisoituminen, finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, medialisoituminen ja ekologisoituminen.

Teknologisoitumisella tarkoitetaan tuottavuuden kasvua teknologian käyttöönotolla sekä työn globaalia uusjakoa ja uusia tuotantotapoja. Hotelli- ja majoitusalaalla teknologisoituminen näkyy muun muassa Internetin varauskanavilla, joissa hotellitarjonta on koottu yhdelle sivulle. Näin yksittäinen hotelli saa samalla lisänäkyvyyttä. Lisäksi teknologian voimakas kehittyminen on saanut aikaan vaivatonta kommunikointia, esimerkiksi arvostelut leviävät nopeasti. Finanssivetoistuminen nähdään pääoman ja tuotannon eriytymisenä. Sijoitukset, investoinnit ja yrityskaupat kansallisten rajojen yli ovat yleistyneet huomattavasti. Monikulttuuristumisesta puolestaan seuraa organisaatioiden moninaistumista ja liikkuvuutta. On syntynyt paljon työtehtäviä, joiden täyttäminen edellyttää joustavuutta työajoissa ja matkustamisessa. Moninaisuuden avulla monikansallisesti toimivat yritykset luovat itsestään kuvaa hyvänä työnantajana ja yhteistyökumppanina. Moninaisuuden johtaminen perustuu tavoitteeseen sellaisen organisaation luomisesta, jossa kaikki työntekijät saavat esimerkiksi sukupuolesta tai rodusta riippumatta mahdollisuuden toteuttaa itseään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. On myös yleensä yrityksen edun mukaista, että sen henkilöstö heijastaa palveltavaa asiakaskuntaa. Medialisoitumisen seurauksia ovat yritysviestinnän ja -maineen korostuminen. Mainesta on tullut keskeinen tekijä yrityksen menestykselle. Viestinnän on oltava kiinnostavaa, uskottavaa ja johdonmukaista. Räätelöityjen lisäpalveluiden, viihtyvyyden ja mukavuuden korostaminen eri kanavissa lisää hotellin houkuttavuutta. Ekologisoituminen puolestaan vaatii yhteisten ratkaisujen löytämistä ja yhteiskuntavastuun kantamista. Ilmastonmuutoksen seurauksena ihmisten kulutustottumukset muuttuvat sekä yritystoimintaa säännellään ja rajoitetaan. (Meriläinen & Tienari 2012, 14–39.) Ekologisoituminen puolestaan kehottaa hotelli- ja majoitusalan yrityksiä huomioimaan toiminnassaan ympäristön ja todistamaan sen sertifikaateilla.

Myös Kangas ym. (2019, 7) toteavat monien nykyaikaisten muutosprosessien olevan yhä monimutkaisempia. Ilmastomuutos, kaupungistuminen, yhteiskunnan ikääntyminen, globaalin turvallisuuden ylläpitäminen ja kestävien olosuhteiden luominen liiketoiminnan kehittämiseen ovat kaikki ilmiöitä, jotka ovat rajapinnassa muihin prosesseihin, minkä vuoksi ne ovat dynaamisia.

Organisaatiomuutos ilmiönä ei ole uusi. Se on kuitenkin monisyinen tapahtuma, jonka voidaan odottaa kertovan uutta ja spesifiä tietoa kyseisestä muutoksesta, organisaatiosta ja yhteiskunnasta. Organisaatiot muuttuvat, koska niiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Organisaatiomuutoksilla pyritäänkin sopeutumaan muun maailman muutoksiin. Tästä johtuen organisaatiot yhdistävät voimavarojaan, siirtävät toimintojaan, muuttavat henkilöstön lukumäärää, uudistavat tarjoamiaan palveluita ja tuotteita sekä laajentuvat uusille toimialoille ja uusiin maihin.

Tarkasteltaessa organisaatioita tarkemmin, huomataan työntekijöiden olevan muutoksien keskiössä, sekä niiden toteuttajina että kokijoina. Työntekijät ovat yhä tärkeämpiä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta (Saari & Judge 2004, 395). Työntekijöiden roolin tunnistaminen organisaatiomuutoksen onnistuneessa toteutuksessa kasvaa. Kuitenkin resursseista, jotka auttavat heitä selviytymään muutoksen aiheuttamista hankaluuksista ja stressistä, tiedetään edelleen suhteellisen vähän (Shin, Taylor & Seo 2012, 744).

Jokinen ja Heiskanen (2013, 78) uskovatkin työntekijöiden riittävyyden, osaamisvalmiuksien, osaamisen arvostamisen ja työpaikkakoulutusmahdollisuuksien lisäävän työntekijöiden kehittymistä, mikä näkyy työn laadussa. Tämä lisää myös työntekijän kuulumisuuden tunnetta työn ja organisoinnin muutoksessa. Työntekijöiden suhtautumisella muutokseen onkin paljon vaikutuksia, joten heidän suhtautumistapojaan ei kannatta jättää huomioimatta.

Muutostilanteissa ihmiset elävät organisaatioarkeaan vahvojen tunteiden ja kokemusten ristipaineessa (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 11). Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoilla. Suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristötekijät, persoonalliset tekijät sekä sosiaaliset tekijät. Se, millaisia asenteita työntekijälle muodostuu organisaatiomuutosta kohtaan, vaikuttaa moneen eri asiaan. Yksilötasolla se vaikuttaa työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja jopa hyvinvointiin. Nämä puolestaan heijastuvat organisaatiotasolle muutoksen toimeenpanon onnistumisena tai epäonnistumisena.

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena onkin tutkia työntekijöiden asenteita organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena on tunnistaa yrityskaupan myötä siirtyneiden työntekijöiden asenteita organisaatiomuutosta kohtaan sekä asenteisiin vaikuttavia tekijöitä.

2 PERUSVALINNAT

Seuraavaksi esittelen tutkimusongelman muodostumisen ja rajaukset koskien haastattelujoukkoa, organisaatiomuutoksen muotoa ja tutkittavaa alaa. Tutkimustehtävä käsitellään tutkimuskysymyksen ja tarkentavien käsitteiden määrittelyjen kautta. Luvun lopussa esittelen tutkimuksen rakenteen.

2.1 Tausta ja lähtökohdat

Tutkimusongelmaksi muodostui työntekijöiden suhtautuminen yrityskauppoihin muutostilanteena. Työntekijöiden asenteista yleisesti organisaatiomuutosta kohtaan löytyy tutkimuksia, mutta huomattavasti vähäisempi määrä juuri yrityskauppoihin liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen kohteena on Scandic ja sinne Restelin yrityskaupan mukana siirtyneet työntekijät. Heidän työelämässään tapahtuu muutoksia fuusion myötä uuteen organisaatioon siirryttäessä.

Työntekijöiden suhtautumista muutoksiin sekä suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä on keskeistä tutkia, koska niillä on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle (Piderit 2000, 783). Juutin ja Virtasen (2009, 32–54) mukaan organisaatiomuutosta voidaan jäsentää useilla eri tavoilla. Erilaisia lähestymistapoja ovat muun muassa johtamisopit, organisaatiopsykologia, organisaatiokulttuuriteoriat ja systeemiteoriat. Tässä tutkimuksessa on keskitytty muutostilanteissa ilmeneviin asenteisiin ja niiden muodostumiseen, jolloin on huomioitu kulttuurin, johtamisen, persoonallisuuspiirteiden, ympäristötekijöiden ja sosiaalisten ryhmien vaikutukset.

Salminen (1995, 72) jakaa organisaation hierarkian ylimpään johtoon, keskijohtoon sekä operaatiotasoon, eli työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty operaatiotasoon. Eri tason työntekijöillä voi olla erilaisia suhtautumisia muutosta kohtaan, johtuen erilaisista asemista, rooleista ja näkemyksistä. Stenvall ja Virtanen (2007, 52) toteavatkin, että keskeinen haaste muutostilanteissa on organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto, jotka saattavat elää toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. Siksi on perusteltua tutkia rajatun tason ja osaston henkilöiden suhtautumista, jotta saadaan yksiselitteisempi näkemys. Kuitenkin on muistettava muutoksen olevan yksilöllinen kokemus, kuten Juuti ja Virtanen (2009, 58) toteavat.

Tutkimuksen aineistonkeruun ulkopuolelle olen rajannut muut alat, kuin hotelli- ja majoitusalan, sillä sen tutkiminen on oleellista alan palveluiden jatkuvan kysynnän kasvun kannalta ja kilpailutilanteen muutoksen takia. Kilpailutilanteen muutoksella tarkoitetaan trendiä, jossa hotelli- ja majoitusalan yritykset eivät ole ainoita toimijoita kyseisellä kentällä, sillä yksityishenkilöt vuokraavat omia asuinhuoneistojaan (Airbnb) tai tarjoavat ilmaisia yöpymispaikkoja (couchsurfing). Salminen (1995, 143) toteaaakin, että palveluorganisaatioiden tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kyky reagoida ympäristön asettamiin vaatimuksiin ja välttämättömyyksiin. Organisaatiot toimivatkin kentällä, jossa niillä on yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita (Juuti & Virtanen 2009, 15). Sidosryhmät

luovat omilta osiltaan myös muospaineita organisaatiolle. Lisäksi matkailuala on kasvava ventiala ja merkittävä työllistäjä, myös majoituksen puolella (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2019).

Muut organisaatiomuutoksen muodot, kuin yritysmaat, on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Organisaatiomuutoksilla on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun (Juuti & Virtanen 2009, 165). Yritykset pyrkivät kilpailutilanteessa kasvamaan mahdollisimman suuriksi ja levittäytymään, jolloin henkilöstön ottaminen huomioon saattaa jäädä vähemmälle. Katramo ym. (2013, 67–68) toteavatkin, että yritysoston kohteeksi tulemisesta aiheutuvien kielteisten reaktioiden aliarvioiminen voi johtaa epäonnistumiseen. Yksi virheistä on se, ettei yrityksen johdolla ole uskottavuutta eikä se ryhdy toimenpiteisiin sen saavuttamiseksi uuden henkilöstön keskuudessa.

2.2 Tutkimustehtävä

Tavoitteenani on tunnistaa yritysmauppojen myötä tulevien työntekijöiden asenteita organisaatiomuutosta kohtaan sekä asenteisiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskysymys on:

”Mitä tunnistettavia asenteita yritysmaupan myötä tulleilla työntekijöillä on organisaatiomuutosta kohtaan sekä mitkä tekijät voidaan nähdä vaikuttaneen näiden asenteiden muodostumiseen?”

Tekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat asenteiden muodostumiseen. Viitekehksessä esiin nousseita tekijöitä olivat muun muassa viestintä, henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin sekä henkilön persoonalliset piirteet.

Viitekehksessä esitellään kolme keskeisintä ja eniten tutkittua asennetta muutoksessa, jotka ovat muutosvalmius, muutosvastarinta ja sitoutuneisuus. Tilaa on jätetty myös muiden asenteiden, joita saattaa nousta esiin haastatteluista, tunnistamiselle.

Tutkimusta varten haastattelin teemoitetulla puolistrukturoidulla haastattelurungolla viittä tukitoimintojen työntekijää. Teoreettinen viitekehys ohjasi haastattelurungon muodostamista. Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2019.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Kolmannessa luvussa luodaan teoreettinen viitekehys. Luvussa käsitellään organisaatiomuutoksiin liittyviä teorioita ja käsitteistöä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja hotellialaa yleisesti. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen aineistonkeruun ja -käsittelyn tavat sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Kuudennessä luvussa käsitellään keskeiset tulokset. Seitsemännessä luvussa muodostetaan johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimustarpeita.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Viitekehyksessä tarkastelen organisaatiomuutosta prosessina sekä henkilöstön, johtamisen ja kulttuurin perspektiivistä. Muutokseen suhtautumista tarkastelen asenteiden muodostumisen ja kolmen keskeisimmän muutosasenteen: muutosvalmiuden, muutosvastarinnan ja sitoutumisen kautta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on osoittaa, mistä näkökulmista ja miten aihetta on aiemmin tutkittu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 121). Luvun lopussa esittelen viitekehysten pohjalta muodostetun yhteenvedon suhtautumisesta organisaatiomuutokseen (kuvio 1).

3.1 Organisaatiomuutos

3.1.1 Muutosprosessi

Organisaatiot ovat ihmisten yhteenliittymiä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiot voidaan määritellä neljällä eri tavalla. Ensimmäistä tapaa määritellä organisaatio kutsutaan tavoite- ja tehokkuusmalliksi, jossa keskeistä on asetettujen tavoitteiden mahdollisimman tehokas saavuttaminen. Toista tapaa kutsutaan säilymismalliksi, jossa tärkeintä on mahdollistaa organisaation olemassaolo sekä toiminnan jatkuvuus. Kolmas määritelmä on vaihdantamalli, joka huomioi organisaation ja sen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen ja vaihdannan. Neljäs määritelmä organisaatiolle on tulkinnallinen mielikuva, jossa ihmisten omien käsitysten ja tulkintojen nähdään ohjavan ihmisen ymmärrystä organisaatiosta. (Harisalo 2008, 17–18.)

Vartolan (2004, 140) mukaan muutos voi tarkoittaa minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Muutoksesta puhuminen edellyttää melko täsmällistä käsitystä lähtötilanteesta, jotta sillä olisi mahdollisimman perusteltu sisältö.

Ympäristön muuttuminen edellyttää myös organisaation muuttumista (Kotter 1996, 87). Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksia ovat esimerkiksi fuusio/yritysosto, toiminnan laajentaminen, ulkoistaminen ja siirtäminen. (Pahkin ym. 2011, 5.)

Muutos on kompleksinen eli monimuotoinen kokonaisuus, jolla lähes poikkeuksetta on omat heijasteensa ihmisiin. Käsitteenä muutos symboloi tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä. Transaktionaalisella muutoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten palveluita, ja tuotteita, järjestelmiä ja toimintatapoja. Muutoksen tarkoituksena ovat positiiviset päämäärät eli muutokset kohti parempaa tilannetta. Tavoitteena voi olla muun muassa pyr-

kimys parantaa organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta, toiminnan vastaavuutta ympäristön vaatimuksiin, innovaatiokykyä tai henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Syväjärvi ym. 2007, 5.)

Tässä tutkimuksessa on keskitytty yrityskauppoihin organisaatiomuutoksen muotona. Akquisitio eli yritysosto määritellään tilanteeksi, jossa yritys ostaa osake-enemmistön toisessa yrityksessä, mikä antaa ostajalle hallintaoikeuden yritykseen (Valpola 2004, 210). Organisaatiomuutokset ja fuusiot ovat aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia (Valpola 2004, 9).

Organisaatioiden muutokset voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Organisaatioissa muutoksia aiheuttavia ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen ja ylipäätänsä toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä saattavat olla johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallin muutospainet sekä asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.) Organisaatiomuutokset lähtevät liikkeelle joko ilman painetta tai paineen johdosta. Joka tapauksessa ne aiheuttavat painetta organisaation sisällä muutoksen toteutusvaiheessa. (Juuti & Virtanen 2009, 68.)

Useat organisaatiot kokevat muutoksen haasteellisena. Jokaisen organisaation muutosprosessi on uniikki, organisaation luonteesta, kulttuurista, arvoista, johtamistyylistä, liiketoiminnan muodosta sekä työntekijöiden asenteista ja käyttäytymisestä riippuen. Lisäksi muutoksen epäonnistumisen todennäköisyys on korkeampi, jos ihmiset ovat yleisesti muutosvastaisia. Joillekin muutos saattaa tuoda tyytyväisyyttä ja etuja, kun taas toisille stressiä ja haittoja. (Rashid, Sambasivan & Rahman 2004, 3.) Muutos on aina organisaatiolle ja sen henkilöstölle riskitekijä (Syväjärvi ym. 2007, 6).

Valpola (2004, 217–222) tunnistaa seitsemän muuttujaa muutosprosessissa sekä seitsemän muuttujaa yritysten yhteensopivuudessa, jotka vaikuttavat yritysoston onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Yritysten yhteensopivuuteen vaikuttavat organisaatioiden koot, diversifiointi, aikaisemmat yritysostokokemukset, toimialat, strategiat, kulttuurit sekä muut ominaispiirteet. Erikokoisilla yrityksillä on huomattu olevan vaikeuksia yhteenmenossa, varsinkin jos iso ostajayritys nielaisee pienemmän yrityksen sisäänsä. Isolla yrityksellä on lukuisia funktioita, joihin pienempi yritys ei ole tottunut. Diversifioinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa monialayritysten on usein vaikeampi onnistua yhteenmenossa, kuin samalla alalla toimivien. Aikaisempi yrityskokemus puolestaan opettaa muutosvalmiutta. Erilaiset henkilöstö-, johtamis- ja kulttuurirakenteet joko tukevat yhteenmenoa tai tuovat eroja. Muita ominaispiirteitä ovat muun muassa yritysten kannattavuus ja luotettavuus markkinoilla. Seitsemän muuttujaa muutosprosessissa, jotka vaikuttavat yritysoston epäonnistumiseen tai onnistumiseen, ovat neuvottelujen läpiviemi, puutteellinen ennakkosuunnittelu, puutteellinen tiedonhankinta, yrityskaupan hinta ja maksutapa, henkilöongelmat, implementointi sekä viestintä. Mahdolliset konfliktin aiheet olisi selvitettävä neuvotteluissa. Implementointisuunnitelman avulla ostettava osapuoli saa ohjeet jatkotoimenpiteistä. Yrityskaupan hinta ei välttämättä aina vas-

taa ostettavan yrityksen arvoa. Henkilöstöongelmat ovat tilannesidonnaisia riippuen yksilöiden suhtautumisesta ja ryhmdynamiikasta. Implementointi vaikuttaa eniten yritysten yhteenmenon onnistumiseen. Viestinnän avulla puolestaan voidaan vaikuttaa ihmisten kokemaan epävarmuuteen.

Fuusion onnistumiseen Valpolan (2004, 222–229) mukaan vaikuttaa seitsemän tekijää. Selkeä strategia, johdonmukainen viestintä, tehokas implementointi, näkyvä johto ja muutosjohtajat, arvojen ja kulttuurien kunnioitus, yhteiset johtamisjärjestelmät sekä huolellisesti tehty sopimus edistävät jokainen fuusion onnistumista.

Katramo ym. (2013, 68) tunnistavat tekijöitä muutoksen epäonnistumiselle. Lupaukset, joita ei myöhemmin pidetä, heikentävät uuden johdon luottamusta. Virheenä nähdään myös muutosvaiheen liiallinen pitkittyminen ja päätöksenteon hitaus. Tällöin kielteiset reaktiot nousevat hallitsevaksi voimaksi yritysoston kohteessa. Epäonnistumiseen voi johtaa myös se, etteivät muutosvaihetta johtavat ihmiset pääse käsiksi tarpeelliseen tietoon ja joutuvat tekemään päätöksiä harhaanjohtavien tai puutteellisten aineistojen pohjalta. Virheenä voidaan pitää myös sitä, jos ostoa tekevän yrityksen johto on taipuvainen sulauttamaan uuden tytäryhtiön suoraan yrityksen aikaisempiin työtapoihin yrittämättä soveltaa tai tunnistaa kohteena olevan yrityksen työtapojen hyviä puolia.

Fuusion koko idean toteutus voi edellyttää yhteistä imagoa ja toimintatapaa organisaation joka tasolla. Jokainen organisaatiossa työskentelevä liittyy heti ensimmäisestä päivästä uuteen kokonaisuuteen ja edustaa sitä. Syvä integrointi on tarpeen varsinkin palvelualalla, jossa jokainen asiakaskontaktissa oleva henkilö edustaa asiakkaille uuden kokonaisuuden palvelukonsepteja ja yrityskuvaa. (Valpola 2004, 234.) Tätä voidaan tarkastella myös työnantajamielikuvan kautta, eli millaisena ostava yritys näyttäytyy ostettavalle yritykselle. Korpi ym. (2012, 66–67) toteavatkin työnantajamielikuvan merkitsevän sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Ensin mainitulla tarkoitetaan työnantajakuvaa, joka muodostuu yrityksen sisällä, eli miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen yrityskuva on vastaavasti yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saama kuva yrityksestä työnantajana. Sisäisen työnantajakuvan perusteella rakennetaan ulkoista työnantajakuvaa, ja yhdessä ne muodostavat yrityskuvan. Yhtenäinen työyhteisö ja toiminta voivat näyttäytyä asiakkaille luotettavana yrityksenä.

Muutosprosesseja on pyritty selittämään erilaisten mallien kautta, eikä mallien sisällöissä ole huomattavissa vuosikymmenten kuluessa suuria muutoksia. Tunnettu malli on Lewinin (1951) muutosprosessimalli, jossa muutos kuvataan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on sulattaminen (unfreeze), jossa organisaatio pyritään valmistelemaan muutokseen sekä irrottautumaan vanhoista toimintatavoista. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutokseen pakottavat syyt ja perusteet, eli luoda motivaatiota ja muutosvalmiutta. Toisessa vaiheessa,

muutoksessa (moving), aletaan omaksumaan uusia toimintatapoja tuen avulla. Tässä vaiheessa myös seurataan muutoksen vaikutuksia ja reagoidaan niihin tarvittavilla korjauksilla. Kolmannessa vaiheessa, vakiinnuttamisessa (refreeze), vakiinnutetaan omaksumtu muutos ja varmistetaan, ettei palautumista vanhoihin toimintarakenteisiin tapahdu. Viimeinen vaihe edellyttää muutoksia organisaatiokulttuurissa ja toimintatavoissa.

Kotterin (1996, 18) muutosprosessimallissa puolestaan tunnistetaan kahdeksan vaihetta. Ensimmäinen vaihe on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jossa selvitetään kilpailutilanne sekä muutoksen mahdollisuudet ja uhat. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi, joka on uskottava ja luotettava muutoksen ohjaaja. Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia, jotka ovat toteuttamiskelpoisia. Muutosvisiosta viestitään neljännessä vaiheessa. Tässä vaiheessa keskeistä on viestin yksinkertaisuus ja toisto. Viidennessä vaiheessa henkilöstö valtuutetaan vision mukaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa poistetaan työntekijöiden valtuuttamisen esteet, kuten tarvittavien taitojen puuttuminen, ja järjestetään tarvittaessa valmennusta. Kuudennessä vaiheessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen suunnittelulla ja suorituskykyä parantamalla. Tähän vaiheeseen liittyy myös onnistumisen juhlistaminen esimerkiksi palkitsemisilla. Seitsemännessä vaiheessa parannukset vakiinnutetaan ja uudet muutokset toteutetaan. Tällöin ylin johto keskittyy pitämään kokonaishankkeen päämäärän selkeänä ja esimiehet hoitavat projektikohtaisen ihmisten ja asioiden johtamisen. Viimeinen, kahdeksas vaihe, pitää sisällään uusien toimintatapojen juurruttamisen yrityskulttuuriin. Vaiheeseen liittyy uusien toimintamallien sekä organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen ja johtajuuden kehittäminen.

Stenvall ja Virtanen (2007, 21) muistuttavat muutosprosessin läpiviemisen haasteiden ja niissä kohdattavien ongelmien olevan samankaltaisia sektorista riippumatta. Luottamus ja viestintä nousevat usein esiin muutosprosessin läpiviemisessä. Stenvall ja Virtanen (2007, 49) jatkavatkin, että muutoksen toteutukseen liittyy myös aina aika. Usein muutosprosesseja arvioivissa tutkimuksissa nousee esiin ongelma liiasta kiireestä ja tiukasta aikataulusta. Lisäksi muutostilanteisiin sisältyy usein runsaasti epävarmuutta ja epäselvyyttä tulevaisuudesta. Varsinkin osaamista kohtaan esiintyy epävarmuutta, sillä muutokset tarkoittavat ainakin osittain aiemmasta poikkeavien tehtävien ja haasteiden kohtaamista. Onnistunut muutos vaatii luottamusta, sillä se on toiminnan edellytyksen mahdollistaja. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.) Yksi tapa epävarmuuden hallitsemiseen on visioiden ja strategioiden rakentaminen. Johtajan on myös annettava takeet siitä, että tarvittavat tiedot, resurssit ja kyvyt ovat käytettävissä muutoksen toteuttamiseksi. (Kangas ym. 2019, 12.) Viestinnällä varmistetaan muutoshankkeen toteutuksen dialogisuus. Jos viestintä ei toimi ja vaikuta käyttäytymiseen, ongelma ja sen ratkaisu ovat muutosjohtajan vastuulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 66.)

3.1.2 Muutosjohtaminen

Johtaminen on työyhteisön välisen vuorovaikutuksen tulosta (Juuti & Virtanen 2009, 147). Se on toimintaa, jolla organisaatiota sopeutetaan toimintaympäristön muuttumiseen (Salminen 1995). Katramo ym. (2013, 449) toteavat muutosjohtamisessa olevan 80-prosenttisesti kyse ihmisten ja 20-prosenttisesti asioiden johtamisesta. Työntekijät toteuttavat muutoksen, joten Arikosken ja Sallisen (2007, 93) mukaan muutoksen johtamisessa keskeistä onkin tiedonvälitys, vuorovaikutus ja osallistaminen.

Kotter (1996, 22–23) jaotteleekin toisistaan ihmisten ja asioiden johtamisen prosessit. Asioiden johtaminen (management) koostuu prosesseista, jolla ihmisten ja tekniikoiden muodostamaa järjestelmää ylläpidetään. Sen osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, rekrytointi, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen (leadership) koostuu puolestaan prosesseista, joilla organisaatiot perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteisiin vastaaviksi. Prosesseja ovat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttääkin 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Kuitenkin virheellisesti usein kuvitellaan, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla.

Juuti ja Virtanen (2009, 163) kokevat muutostilanteissa johtamisen vaativan johtamistyöltä enemmän. Muutostilanteissa he näkevät henkilöstöjohtamisen taidot, strategisen kyvykkyyden sekä projektihallinnan merkityksen korostuvan. Juppo (2011, 75) tiivistää erityisiä muutoksen johtajan tehtäviä olevan visiointi, sitouttaminen ja motivointi, muutosvastarinnan vähentäminen, viestiminen ja kommunikointi sekä muutosprosessin organisointi. Muutoksen johtamisessa olennaista on pyrkiä ymmärtämään muutosprosessin luonteen moninaisuutta. Organisaation muutoksen johtamisessa henkilöstön, organisaatiokulttuurin ja muutosvastarinnan vaikutuksen huomiointi onkin olennaista.

Johtajien koulutusta pidetään keskeisenä, sillä neuvottelutaidot, kulttuurien havaitsemiskyky (cultural sensitivity) ja konfliktien ratkaisemistaidot auttavat ihmisten muutosjohtamisessa. Tarkasti valitut ja koulutetut johtajat voivat parantaa ryhmien välistä kommunikaatiota, vähentää stressiä ja epä tietoisuutta sekä lievittää alhaista sitoutuneisuutta, huonoa yhteistyötä ja organisaatiosta lähtemistä (turnover). (Weber & Drori 2011, 88–89.) Juuti & Virtanen (2009, 159) toteavat esimiehen työnä olevan työntekijöiden motivointi työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutosviestinnän pitää olla sisällöltään informatiivista, selkeää ja totuudenmukaista. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat poikkeuksetta viestinnän tehostamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 72.) Lisäksi esimiehellä nähdään olevan useita keinoja vaikuttaa työryhmän keskustelun tasoon, kuten järjestämällä tilaisuuksia, järjestämällä aikaa palautteen antamiselle sekä rohkaisemalla työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään

(Arikoski & Sallinen 2007, 19). Myös Valpola (2004, 63–64) korostaa muutostilanteiden viestinnässä oleellista olevan viestin selkeys ja tavoitavuus sekä keskustelumahdollisuus. Mikäli organisaatiossa ei kyetä käymään avoimia ja luottamuksellisia keskusteluja henkilöstön muutoskokemuksista, törmätään ristiriitoihin (Juuti & Virtanen 2009, 147).

Toisaalta muutosjohtajalle ei välttämättä kerrota työyhteisössä tapahtuvista ongelmista, mikäli häneen kohdistuu merkittävää epäluottamusta. Luottamuksen puute voi heikentää merkittävästi muutosjohtajan mahdollisuuksia puuttua asioihin ja ratkaista ongelmia. Luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Onnistunut muutos vaatii luottamusta, sillä se on toiminnan edellytyksen mahdollistaja. (Stenvall & Virtanen 2007, 78–81.)

Juppo (2011, 129) huomasi tutkimuksessaan melkein kaikkien haastateltavien tuoneen esille sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tärkeimpinä motivoivina ja sitouttavina tekijöinä organisaatiomuutoksessa. Juutin ja Virtasenkin (2009, 68–69) mukaan oikean tiedon jakaminen on tärkeää, koska muutostilanteissa huhut ja mielikuvat leviävät nopeasti, mikä puolestaan aiheuttaa ahdistuneisuutta ja todellisuuden kieltämistä.

Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden kuvaa. Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea tärkeää päämäärää. Se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä yksinkertaistaa yksityiskohtaisempia päätöksiä. Ihmiset ovat usein muutoksen suunnasta epävarmoja ja erimielisiä, mutta visio kertoo muutoksen välttämättömyyden. Se myös kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia päätöksiä. Hyvä visio auttaa ihmisiä murtamaan luonnollisen muutosten aiheuttaman haluttomuuden, koska se on kannustava ja tuo myös esille uhrausten edut, jotka ovat suurempia kuin ilman muutosten toteuttamista olisi mahdollista saavuttaa. Lisäksi visio auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Kun on selkeä visio, työntekijät ja esimiehet voivat päättää itse tehtävistä, eikä heidän tarvitse tarkistaa jokaista asiaa kollegoilta tai esimiehiltä. (Kotter 1996, 60–62.)

Visiosta viestiminen onnistuu tehokkaimmin, kun käytetään useita eri viestintäkeinoja. Ihmisten kuullessa saman viestin usealta eri suunnalta, he muistavat sen todennäköisemmin sekä ajattelun että tunteen tasolla. Tehokas tiedonvälitys perustuukin miltei aina toistoon. (Kotter 1996, 79–80.) On huomioitava kaksisuuntainen viestintäkulttuuri, joka poikkeaa yksisuuntaisesta muutostiedotuskulttuurista. Tiedon välityksen perustuessa proaktiivisuuteen, eikä reaktiivisuuteen, on organisaation henkilöstöllä mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun (Juuti & Virtanen 2009, 107.)

Johdon toteuttaessa muutosvisiota käytännön toiminnassa, työntekijät sisäistävät sen paremmin, kuin esimerkiksi lukemalla muutokseen liittyviä artikkeleita henkilöstölehdetänsä. Toiminta on usein tehokkain tapa uuden suunnan viestinnästä. Mikään ei horjuta muutosvisiosta viestimistä enempää kuin avainhenkilöiden toiminta, joka näyttää olevan

ristiriidassa vision kanssa. (Kotter 1996, 81–82.) Myös Juuti ja Virtanen (2009, 155) totesivat esimiehen oman esimerkin luovan uskottavuutta hänen sanomalleen. Toisaalta esimiehellä itselläänkin saattaa olla arvoja ja uskomuksia, jotka eivät ole muutoksen mukaisia. Itsensä johtamisen, eli oman ajattelun ja persoonan työstämisen kautta, esimies voi kuitenkin luoda uskottavan perustan muutoksen toteuttamiselle.

Keskeinen haaste on pitää muutosprosessin toteutuminen liikkeessä ja kiinnostavana. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.) Arikoski ja Sallinen (2007, 83–87) tunnistavatkin esimiehellä olevan muutoksessa kolme roolia: muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja. Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia, sekä ryhmän sisältä että sen ulkopuolelta. Lines (2005, 24) toteaaakin, että keskeinen haaste muutoksen johtamisessa on kontrolloida asenteiden muotoutumisprosesseja, jotta positiiviset asenteet muutosta kohtaan luotaisiin mahdollisimman aikaisin ja negatiivisia vältettäisiin.

Kuusela (2015, 178–179) myös toteaa organisaatioiden yhdistymisessä yhteisten sosiaalisten tilanteiden merkityksen korostuvan. Ihmiset seuraavat johdossa olevia ja ottavat mallia heidän toiminnastaan. Mitä luontevammat ja toisensa huomioivammat suhteet johdolla on keskenään, sitä paremman mallin se antaa työntekijöille suhtautumisesta ja käyttäytymisestä. Johdolta ja esimiehiltä omaksutaan lähes huomaamatta tapoja ja näin käyttäytymistä yhtenäistetään. Ihmiset siis sosiaalistavat toisensa toimimaan hyväksytyllä tavalla, sekä tietoisesti että tiedostamattomasti, myös huonoja ja toimimattomia tapoja vahingossa opettaen. Organisaation kulttuuri luo perustaa muutoksen johtamiselle.

3.1.3 Organisaatiokulttuuri

Yrityskulttuuri näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa. Kulttuuri käsittää arvoja, asenteita, normeja ja traditioita. Yleensä oma kulttuuri tiedostetaan vasta kohdattaessa uusi tilanne, kuten fuusio. (Valpola 2004, 147–148.) Salmisen (1995, 217) mukaan organisaatiokulttuureissa voidaan tarkastella myös uskomuksia ja myyttejä.

Kulttuuri on tapa toimia. Osaan kulttuurista voidaan vaikuttaa, mutta on paljon tiedostamatonta, joka vaikuttaa siihen, muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan. (Valpola 2004, 147.) Johdon roolilla onkin suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Johtajuutta yksinään ei kuitenkaan katsota riittäväksi. Tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista. (Juuti & Virtanen 2009, 59–60.) Yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintarakenteet, yhdessä tekeminen sekä yhdessä oleminen, luovat muutostilanteessa uutta toimintakulttuuria (Juuti & Virtanen 2009, 69).

Nieminen ym. (2017, 81) väittävätkin, että vastuun jakaminen organisaation alatasolle ja itsenäisen toimintatilan tarjoaminen vahvistavat organisaation kykyä sekä nopeisiin

laajoihin muutoksiin että jatkuviin pieniin muutoksiin. Edellytyksenä kuitenkin on selkeä ja koko henkilöstön jakama näkemys toiminnan keskeisistä strategisista tavoitteista sekä organisaatiokulttuuri, joka tukee itsenäistä toimintaa ja vastuunottoa.

Kuusela (2015, 17–18) toteaa kulttuurin olevan sosiaalinen voima, joka antaa rajat yhteiselle toiminnalle. Se yhdistää ihmiset ja saa heidät tekemään tulosta, olemaan samojen asioiden puolella ja auttamaan toisiaan. Kulttuuri tukee yhteistyötä auttamalla jokaista olemaan osa yhteisöä. Toisaalta kulttuurin voi kokea rajoittavan itseilmaisua ja persoonallista tapaa toimia. Ihminen voi tuntea joutuvansa sopeutumaan itselleen vieraaseen tyyliin. Riippumatta siitä, kokeeko henkilö kulttuurin helpottavan tai vaikeuttavan työtä ja sosiaalisia tilanteita, kirkastaa kulttuuri kuitenkin sen, mitä meiltä organisaation jäsenenä odotetaan. On myös huomioitava jokaisessa organisaatiossa olevan monenlaisia kulttuureja. On kulttuuri, joka yhdistää koko organisaation henkilöstöä. Ja on yksiköiden, osastojen, projektien ja työryhmien omia arvostuksia, tapoja ja käytäntöjä, jotka ovat juuri niille ominaisia. Organisaatiokulttuurissa on kyse siitä, mikä on juuri kyseiselle organisaatioryhmälle tyypillistä ja mitä pidetään tärkeänä. Lisäksi kulttuuri tuo esille erot oman organisaation ja muiden organisaatioiden välillä. Vertaamalla omaa organisaatiota muihin, luodaan kuvaa siitä, keitä ja millaisesta organisaatiosta ollaan.

Kieli on ammattitaidon, identiteetin ja erottautumisen lähde. Käyttämällä määrätynkaltaista kieltä voidaankin osa muutokseen osallistujista pitää keskustelun ulkopuolella. Yhteisen kielen löytyminen on itsessään keskeinen muutosjohtamisen haaste. Kieli sisältää merkityksiä, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen. Muutosjohtajan tulisi huolehtia kieleen liittyvien merkitysten yhtenäisestä ymmärtämisestä. Muutoksen hyväksyntä riippuu paljolti kielestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 71.)

Uudistettaessa kulttuuria puhutaan muutoksesta, joka liittyy erityisesti ihmisten väliseen yhteistyöhön, innokkuuteen hakea vaikutteita ja kehittyä sekä tapaan kohdella muita. Kulttuurin muutos vaatii aina kuitenkin lisäksi näkemyksiä toimintaympäristöstä ja toimintatavoista, käsitystä normeista ja säännöistä, ilmapiiristä ja tunteista sekä sosiaalisesta arvostuksesta. Kulttuurin muutoksessa yhdistyykin ihmisten ja liiketoiminnan kehittäminen. Tämän takia kulttuurin uudistamisessa ei kannata vähätellä oppimisen ja tunteiden merkitystä. Muutoksessa tarvitaan vuorovaikutusta muiden kanssa ja ymmärrystä siitä, miten organisaation yhden osan muutos vaikuttaa muihin. Muutoksen läpivienti on jatkuvaa keskustelua ja viestintää. Kulttuurin muutoksessa on kyse syvällisestä uuden oppimisesta ja samanaikaisesta vanhasta poisoppimisesta, eli kehittymisestä työn ja muutoksen mukana. Valmennukset ja kehitysohjelmat ovat yksi osa kulttuurin muutoksen toteuttamista. Kokemuksen kautta oppiminen on toinen tapa tukea muutostilanteita. Kokemuksen kautta oppimisen voi toteuttaa esimerkiksi osana palaveria, jossa jaetaan kokemuksia, keskustellaan ja ideoidaan. (Kuusela 2015, 166–167).

Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne uusille jäsenille palkiten ne, jotka omaksuvat

nämä tavat. Jos uudistushankkeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia yrityskulttuurin kanssa, ne eivät välttämättä säily. (Kotter 1996, 129–130.) Juuti ja Virtanen (2009, 58) huomauttavatkin muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa organisaation muutoshistorian tunnistamisen ja ymmärtämisen olevan tärkeää. Eli sen missä on ennen onnistuttu ja missä epäonnistuttu.

Muutos jää pysyväksi vain silloin, kun toimintatavat nivoutuvat pysyvästi yksikön ja koko yrityksen työskentelytapoihin. Uusien lähestymistapojen juurruttamiseksi organisaatiokulttuuriin liittyy kaksi tärkeää tekijää. Ensimmäinen on pyrkimys näyttää ihmisille, kuinka tietyt toimintamallit ja asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suoritusiaan. Toiseksi muutosten juurruttamisessa on käytettävä riittävästi aikaa siihen, että esimiehet sisäistävät uuden lähestymistavan. (Kotter 1996, 12.)

Yrityskauppa, rakennejärjestely ja fuusio ovat muutoksina omanlaisiaan, koska niiden lähtökohtana on yleensä uuden organisaation ja kulttuurin rakentaminen, eikä vanhan kehittäminen tai parantaminen (Mattila 2007, 217). Organisaatioiden yhdistymisessä, eli kahden kulttuurin kohtaamisessa, ei voi välttyä kulttuurien törmäämiseltä. Kulttuuria, johon on totuttu, pidetään oikeana, koska siitä on sisäistetty johtamisen ja käyttäytymisen mallit. Organisaatioelämä on tuntunut helpolta ja tutulta, kuitenkin riippumatta siitä, onko kulttuuriin ja johtamiseen oltu tyytyväisiä. Yhdistettäessä voimavaroja toisen organisaation kanssa, mukaan liittyy vieras organisaatio. Yhdistyminen voi sujua hyvin tai ei. Ilman tietoista yhteistyön johtamista, saattavat organisaatiot pysyä erillisinä. Toisten toimintaa saatetaan tulkita usein negatiivisessa valossa sekä ihmetellä käyttäytymistä tai tapaa viedä asioita eteenpäin. Nämä asiat johtavat ristiriitaisuuksiin. Erilaisista kulttuuritaustoista tulevien voi olla vaikea löytää yhteistä pohjaa työlleen, sopia yhteisistä tavoitteista ja ratkaista keskinäisiä jännitteitä. (Kuusela 2015, 177–178.)

Jos kulttuurit säilyvät erillisinä, organisaatiot ovat muodollisesti yhdistyneet, mutta ne jatkavat toimintaansa kuten aiemminkin, toisistaan irrallisina. Hyöty yhdistymisestä voi olla taloudellinen ja yhteistyötä voi luonnehtia verkostomaiseksi. Tällöin johtamisessa on keskeistä panostaa erityisesti kumppanuuden syntymiseen. Toinen vaihtoehto on, että jompikumpi ryhtyy hallitsemaan tilannetta ja toinen sopeutuu tähän. Kulttuuri määrittyy hallitsevan osapuolen kautta, usein kopioksi sen kulttuurista. Toiselle jää opettelijan ja sopeutujan rooli. Tavoitteena on yhdenmukainen kulttuuri ja aiemmat taustat halutaan häivyttää nopeasti. Johtamisessa on hyvä panostaa luottamuksen rakentamiseen. Usein kuitenkin pyritään kulttuurien yhdistämiseen ja valitaan parhaat käytännöt molemmista organisaatioista. Kulttuurien sekoittumisen seurauksena voidaan haluta luoda myös uudenlainen yhteinen kulttuuri. Käytännössä yhteistyön sijaan voi muodostua kilpailutilanne siitä, kumman toimintatavoilla tavoitteet toteutuvat. Aidon yhteistyön sijaan kiistellään pitkään kulttuurisesta vallasta. Johtamisessa on hyvä panostaa erityisesti yhteistyön ja tavoitteiden johtamiseen. Jokaisessa edellä mainitussa vaihtoehdossa on negatiivisia ja positiivisia puolia. Jos kulttuurit säilyvät erillisinä, organisaatiot saattavat jäädä paikoilleen eikä kehittymistä tapahdu. Silloin tosin välttyään erilaisten kulttuurien

törmäyksiltä ja ristiriidoilta. Jos toinen kulttuuri ottaa vallan, kokee toinen osapuoli väistämättä tilanteen epäoikeudenmukaiseksi ja joutuneensa alistumaan, mikä synnyttää vastarintaa ja vaikeuttaa yhteistyötä. Toisaalta halutun kulttuurin piirteet ovat kaikilla tiedossa. Jos kulttuurit pyritään yhdistämään, alkaa usein taistelu siitä, kumman mallin mukaan toimitaan. Parhaimmassa tapauksessa onnistutaan löytämään molempien kulttuurien toimivat ominaisuudet ja muodostamaan niistä yhteiset. (Kuusela 2015, 179–180.)

Weber ja Drori (2011) huomasivat yrityskaupan jälkeisen organisatorisen identiteetin onnistuneen muodostamisen vaikuttavan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen myönteisesti. Se myös vähentää avainhenkilöiden ja johtajien lähtöä organisaatiosta, ja näin vaikuttaa yrityskaupan jälkeisen integraation onnistumiseen. Kulttuurisella sopivuudella tarkoitetaan yleensä kansallisia ja organisatorisia kulttuurisia eroja ennen yrityskauppoja sekä yrityskauppojen jälkeistä integraation tehokkuutta. Kulttuuriset erot ovat sidoksissa stressiin, negatiivisiin asenteisiin sekä sitoutuneisuuteen ja yhteistyöhön. Johtajat jättävät työnsä yrityskaupan jälkeen, koska tuntevat epämukavuutta, joukkoon kuulumattomuutta sekä uskovat, ettei heidän työpanoksellaan ole enää arvoa. Uuden organisaatiokulttuurin luominen vaikuttaa ryhädynamiikkoihin. Joistakin voi tuntua, että heidät pakotetaan luopumaan identiteetistään ja he tuntevat vastustusta, syrjäytymistä ja vihamielisyyttä organisaatiota kohtaan. Työpaikka ei olekaan vain tulonlähde, vaan myös tärkeä osa yksilön itseluottamusta ja minäkuvaa. Yrityskaupoissa molempien organisatoristen ryhmien täytyy uudelleen kategorisoida itsensä.

Kulttuuria ei muokata helposti. Se muuttuu vasta, kun ihmiset alkavat toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. (Kotter 1996, 136.)

3.1.4 Henkilöstö muutostilanteessa

Henkilöstö on muutoksen tekijä ja kokija. Tämän takia henkilöstön ottaminen huomioon on tärkeää, niin muutoksen onnistumisen, kuin organisaation jatkuvuuden ja toiminnan tehokkuuden kannalta. Ilman henkilöstöä ei ole muutoksen toimeenpanijoita tai koko organisaatiota.

Muutoksissa ihmisiltä vaaditaan uhrauksia. He saattavat tehdä työtä vähemmän resurssein, heidän tulee oppia uusia taitoja ja toimintamalleja sekä uhkana voi olla työpaikan menettäminen. (Kotter 1996, 61.) Stenvall ja Virtanen (2007, 80) toteavat henkilöstön jaksamisen olevan keskeinen tekijä muutoksessa. Muutokset vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemiin työyhteisössä (Juuti & Virtanen 2009, 161).

Organisaatiomuutokset herättävät aina tunteita. Muutoksen aiheuttamia tunteita pitäisi työstää, jotta ei muodostuisi yksilöitä kuormittava tilanteita, jotka vaikuttavat koko organisaation voimavaroihin. Tunteiden työstäminen niistä avoimesti puhumalla vaatii sallivan kulttuurin. Tällaisessa kulttuurissa muutoksen aiheuttamia tunteita pidetään normaaleina ja myös hyväksytään äärimmäiset tunnereaktiot. Jos kielteisiä tunteita ei pystytä käsittelemään työyhteisössä, syntyy helposti pyrkimys etsiä syitä kielteisille tunteille. (Juuti & Virtanen 2009, 120–121.) Fuusio johtaa yleensä työntekijöiden määrän vähentämiseen. Vähentäminen on selkeämmin hoidettu, jos toinen osapuoli on alisteisessa asemassa. (Kangas ym. 2019, 333.)

Ryhmän dynamiikassa on kyse jäsenten roolien, suhteiden, suhtautumisien ja tilanteiden vaiheluista ja vaikutuksista toisiinsa. Ryhmän toiminta kehittyy yhteisen työskentelyn myötä. Ymmärtääkseen ryhmän toimintaa, on huomioitava yksilön sekä koko ryhmän toiminta. Ihmiset vaikuttavat toisiinsa yksilöinä sekä ryhmänä. (Kuusela 2015, 119.) Monet yksilön tunnetilat ja käyttäytymisen piirteet muutostilanteessa syntyvät ryhmädynamiikan pohjalta (Aro 2002, 64). Henkilöstön muutosdynamiikan tunnistaminen onkin keskeinen osa muutosprosessin hallintaa, sillä muutostarvetta perustellaan lähes poikkeuksetta tekijöillä, joilla on välitön tai välillinen yhteys muutosta läpikäyviin ihmisiin. (Syväjärvi ym. 2007, 3.) Hyvin toimivat tiimit ovat avoimia ja rehellisiä ja antavat mahdollisuuden myös epäonnistumiselle. Olennaista tiimissä tapahtuvan oppimisen kannalta on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. Hyvin toimivat tiimit osaavat kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja rakentavat uusia toimintatapoja, joilla ne voivat parantaa toimintaansa. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.)

Luottamuksen voidaan nähdä olevan edellytys avoimuudelle. Stenvallin ja Virtasen (2007, 78) mukaan luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Onnistunut muutos vaatii luottamusta, sillä se on toiminnan edellytyksen mahdollistaja. Arikoski ja Sallinen (2007, 93) puolestaan näkevät avoimen ilmapiirin aikaansaamisen olevan kaikkein vaativin, mutta myös tehokkain tapa taata muutoksen tuloksellisuus, koska sillä voidaan käsitellä henkilöstön pelot ja surut. Arikoski ja Sallinen (2007, 98) jatkavat, että avoimuudessa on lähinnä kyse asenteesta ja asennoitumisesta. Mitä avoimemmin työyhteisössä voidaan käsitellä myös vaikeita asioita, sitä vähemmän työaika ja energiaa kuluu työn kannalta epäolennaisten ja väärin tulkittujen asioiden selvittämiseen. Stenvall ja Virtanen (2007, 82) huomioivatkin muutoskykyiselle ja uutta luovalle johtamiselle olevan tyypillistä hyvä ilmapiiri. Yhteisössä jaetaan ideoita, vaihdetaan tietoa sekä kehitetään epävarmuutta.

Henkilöstö ja yhteisöt kokevat muutokset prosessinomaisesti. Tyypillisesti henkilöstön kokemuksissa erotetaan kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutoksen toteutumisessa: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannus on henkilöstön muutosprosessin ensimmäinen vaihe. Tässä vaiheessa henkilöstö joutuu shokkiin kuullessaan uudistuksesta. Tästä seuraa muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. Tunnelmaa kuvaillaan kireäksi ja apeaksi. Lamaannusvaiheeseen kuuluu

myös rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota, mikä selittää ongelmia viestinnässä. Toiveen heräämisvaiheessa tuntemukset muutokseen vaihtelevat. Välillä henkilöstö kokee uudistumisen etenevän. Toisinaan on käsitys, ettei muutosvaiheesta selvitä. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja uusia haasteita. Tässä vaiheessa organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–51.) Arikosken ja Sallisen (2007, 42) mukaan etenkin suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista eli tiedostettua sekä passiivista eli tiedostamatonta työstämistä.

Hieman yksityiskohtaisempi prosessimalli on Salernon ja Brockin (2008) kuuden vaiheen muutospöytämalli henkilöstön muutoksen kokemisesta (ks. Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 51–53.) Muutospöytä kuvaa kunkin vaiheen tuntemuksia, ajatuksia ja käyttäytymismalleja. Ensimmäinen vaihe on menetys, jossa henkilöstö tuntee pelkoa. Käyttäytyminen on jähmettyneitä ja varovaista. Toinen vaihe on epäily, jossa henkilöt ovat katkeria ja skeptisiä sekä käyttäytymiseltään vastahakoisia. Kolmas vaihe on epämukavuus, jossa henkilöt ovat huolestuneita ja hämmentyneitä käytöksen ollessa saamatonta. Kolmannen ja neljännen vaiheen välissä on vaaravyöhykkeeksi kutsuttu alue, jossa henkilö muutoksen aiheuttaman pelon vallassa saattaa palata ensimmäiseen vaiheeseen. Kuitenkin hyväksyessään muutoksen mahdollisuudet, henkilö siirtyy neljänteen vaiheeseen. Neljäs vaihe on nimeltään oivallus, jossa henkilöt ovat innokkaita ja neuvokkaita sekä heidän käyttäytymisensä on energistä. Viides vaihe on ymmärrys, joka näyttäytyy tehokkaana käyttäytymisenä sekä luottavaisuutena ja pragmaattisuutena. Kuudes vaihe on sitoutuminen, jossa henkilöt ovat tyytyväisiä ja määrätietoisia, mikä näyttäytyy vapautuneena käyttäytymisenä.

Mattila (2007, 72–84) puolestaan luokittelee muutostilanteissa ilmenevät työntekijöiden viisi eri roolia, jotka ovat aktivisti, seurailija, epäilijä, oppositio ja opportunisti. Henkilö voi kuitenkin edustaa eri hetkillä eri tyyppisiä, tai niiden yhdistelmiä. Aktivistit kannattavat muutosta ja vievät sitä eteenpäin. Motivaatio oppia uutta ja kehittää omaa ammatitaitoaan on heillä korkea. Aktivistit saattavat innokkuudellaan kuitenkin ärsyttää muita sekä viedä muutosta eteenpäin liian nopeasti. Seurailijat puolestaan ovat usein organisaation suuri hiljainen enemmistö, joka jättäytyy muutostilanteiden alussa mielummin tarkkailijan roolin. Perustelut ja riittävän varmuuden saatuaan, seurailijat asettuvat muutoksen puolelle. Seurailijoille on ominaista sitoutuminen työpaikkaan ja kiinnittyminen lähiyhteisöön. Seurailijoita saattaa uhata kovaäänisten aktivistien ja epäilijöiden jalkoihin jääminen. Epäilijät suhtautuvat varautuneesti organisaatioon ja työn muuttumiseen. Epäluulon taustalla on usein huonot aiemmat kokemukset ja pettymykset, mitkä saattavat näyttäytyä kyynisyytenä. Moni epäilijä kuvaa omaa sitoutumistaan ja asennettaan työhön yhä perusmyönteisesti, vaikka uudistusten sulattelu vie aikaa. Oppositio näkee tyypillisesti muutoksessa vain kielteistä ja menetettävää. Muutostilanteessa he kokevat uhatuksi erityisesti oman ja lähiyhteisönsä statuksen. Tässä ryhmässä työntekijöiden lähtö organisaatiosta on suurinta muutoksen aikana. Opportunistit ovat harvinaisin

ryhmä ja heille yhteistä on välinpitämättömyys. Kriisiytyneessä organisaatioissa on opportunistista toimintaa, johon liittyy epäoikeudenmukaisuuden kokeminen ja yksinjäminen. Opportunistit ovat kuitenkin johtajille houkuttelevia kumppaneita joustavuutensa vuoksi.

Ponteva (2009, 147) huomasikin väitöskirjassaan muutoksien vaikutusten olevan hyvin heterogeenisiä yksilöistä riippuen. Toiset hyväksyvät muutoksen helposti ja toisten arkea se ei muuta lähes ollenkaan. Jotkut ovat innostuneita muutoksista ja kokevat muutoksessa mukana olon pitävän heidät myös lähellä organisaatiota. Kun taas toisille tieto lisää tuskaa ja toisille tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta. Nieminen ym. (2017, 75) näkevätkin organisaation kyvykkyyden muutosjoustavuuteen olevan eräänlainen yksilötason resilienssien summa, eli kuinka sopeutumiskykyisiä yksilöt ovat. Liu, Reed ja Girard (2017, 115) totesivat yksilön piirteistä järjestelmällisyyden, sisukkuuden, koettujen vastoinkäymisten, sosiaalisten taitojen ja psykologisen pääoman vaikuttavan resilienssin korkeampaan tasoon.

Kuitenkin Juutin ja Virtasen (2009, 147–148) mukaan kaikkien tulisi lopulta kokea voitavansa muutoksen seurauksena. Voitoiksi voidaan kutsua parempia ihmissuhteita, parempaa suhdetta työhön tai organisaatioon, mahdollisuutta oppia uutta tai käyttää kykyjään paremmin. Juuti ja Virtanen (2009, 167) jatkavatkin, ettei organisaatiomuutos ole mahdollinen ilman organisaatiossa töissä olevien ihmisten muuttumista. Arikoski ja Salminen (2007, 7) huomauttavatkin muutoksessa keskeistä olevan ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtumisen myötä.

3.2. Muutokseen suhtautuminen

3.2.1 Asenteiden muodostuminen

Asenne on määritelty henkilön kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi ihmisistä, esineistä ja asioista (Petty & Wegener 1998, 323). Choi (2011, 493–494) huomioi tilannetekijöiden, persoonallisuuden, johtamisen sekä organisaation aiempien muutoskokemusten vaikutukset asenteiden muodostumiseen. Linesin (2005, 12–18) mukaan tunteet, uskomukset ja arvot muodostavat asenteet. Lisäksi sosiaalinen työympäristö, kuten alaiset, esimiehet ja vertaiset työntekijät muokkaavat työntekijän tulkintoja. Myös yleinen työtyytyväisyys, kommunikaatio ja osallistaminen muutosvaiheessa vaikuttavat työntekijän asenteeseen muutosta kohtaan.

Asenne on arvioivaa suhtautumista sen kohteesta. Asenteen kohteena voi olla henkilöitä tai jotakin konkreettista tai abstraktia. Asenteet käsittävät affektiivisia, kognitiivisia ja behavioristisia reaktioita. (Bohner & Wänke 2002, 5.) Työelämässä nämä saattavat näyttäytyä työnantajan vaihtumisesta seuraavana innostuksena, jossa asenteen kohde on henkilö ja reaktio affektiivinen. Toimiston uudelleensijoittamisessa, josta seurauksena

on oman auton käyttäminen aiemman julkisen liikenteen käyttämisen sijaan, asenteen kohde on konkreettinen ja reaktio behavioristinen. Kun yrityksen arvojen päivittämisestä seuraava olettaamus on arvojen paikkansapitämättömyys, kohde on abstrakti ja reaktio kognitiivinen.

Juuti & Virtanen (2009, 138) painottivat persoonallisuuden merkitystä muutoksien kohtaamisessa, merkitysten antamisessa sekä muutoksesta selviytymisessä. Avey ym. (2008, 65) tutkivat, onko positiivisilla ihmisillä vaikutusta positiiviseen organisaatiomuutokseen. Heidän mukaan positiivisilla ihmisillä on korkea psykologinen pääoma, jonka piirteitä ovat toiveikkuus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Näillä henkilöillä on positiivisia tunteita ja asenteita, joiden huomattiin epäsuorasti edistävän tehokasta sekä positiivista organisaatiomuutosta. Myös Shirley (1973, 479) huomasi työntekijöiden, jotka olivat optimistisempia henkilökohtaisista mahdollisuuksistaan fuusion seurauksena, osoittavan korkeampaa hyväksyntää muutosta kohtaan, kuin pessimististen työntekijöiden.

Wanberg ja Banas (2000) myös tutkivat yksilöllisten tekijöiden vaikutusta muutosavoimuudelle. He osoittivat työntekijän joustavuuden, joka piti sisällään itsevarmuuden, optimistisuuden ja hallinnan tunteen piirteitä, liittyvän korkeampaan muutoksen hyväksymiseen. Kun taas työtyytymättömyys, työpaikan jättöaikeet ja ärtyminen työhön olivat yhteydessä muutoksen matalampaan hyväksyntään.

Barrick ja Mount (1991) tutkivat viiden suuren persoonallisuuspiirteen (Big five theory) vaikutusta työsuoritukseen. Tähän yleisesti tunnettuun persoonallisuuspiirreteoriaan kuuluu ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, avoimuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän tasapainottomuus. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla ammattiryhmillä havaittiin tunnollisuuden ja korkeamman työsuorituksen välillä yhteys. Tunnollisuuden uskottiin olevan sidoksissa työsuoritukseen, koska kyseiseen piirteeseen liittyy velvollisuuden tunne, päämäärätietoisuus ja sinnikkyys. Tunnollisuus voidaan täten nähdä myös työntekijän selviytymiskeinona muutoksessa. Lisäksi Furnham ym. (2009, 776) huomasivat tunnollisuudella olevan yhteys korkeampaan työhyvinvointiin, mikä saattaa johtua tunnollisen työntekijän palkitsemisesta etuuskien ja vastuun antamisen muodossa.

Mattila (2007, 91–92) viittaa Goldthorpen ym. (1968) työn suhtautumistapojen kolmijakoon. Työn yksityistäneillä työntekijöillä suhde työhön on välineellinen, eli he työskentelevät palkan tai uran vuoksi, eivät toteuttaakseen itseään. Byrokraattisen suhteen luoneet työntekijät suhtautuvat työhönsä palveluksena organisaatiolle, jolloin työ ja sen ulkopuolinen elämä sekoittuvat helposti. Solidaarisesti työhönsä suhtautuville työ tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja moraalista sitoutumista joko yritykseen tai omaan ammattiryhmään. Muutosta eniten näyttää vastustavan byrokraattisesti tai solidaarisesti työhönsä suhtautuvat, joiden sitoutuminen organisaatioon on lujinta. Puolestaan välineellisesti

suhtautuvat hyväksyvät useammin muutokset. Tämän takia on tärkeää ymmärtää muutostavastarinnan hyvää tarkoittavat vaikuttimet, jotta organisaatioon sitoutuneimpia ei tuomita aiheetta.

Ponteva (2010, 35–41) kuvailee muutoksen kokemisen nelikentän, jossa hän tunnistaa neljä perusasennetta muutosprosessissa organisaatioon samaistumisen ja työhön kiinnittymisen kannalta. Ensimmäinen kenttä on vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon, jossa asenteena on kuuliaisuus. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kuuliaisuus kertoo tietynlaisesta uskollisuudesta organisaatiota kohtaan. Vaikka kaikesta työhön ja sen muutoksiin liittyvästä ei pidettäisi, työntekijät suhtautuvat asioihin ammattimaisesti. Toinen kenttä on kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon, jossa asenteena on innostus. Se kuvaa sitä, miten työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osa organisaatiota. Ihmisiä innostavat erilaiset asiat työssä ja työpaikalla. Jos työntekijä suhtautuu asioihin positiivisesti, hän on esimiehelle korvaamaton tuki. Kolmas kenttä on vieraantuminen työstä ja etäännyminen organisaatiosta, jossa asenteina ovat kyynisyys ja välinpitämättömyys. Se puolestaan kuvaa, miltä tuntuu, kun usko organisaatioon on mennyt ja kun yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. Työntekijää voi alkaa muutosten myötä harmittamaan hänen tekemänsä työ sekä organisaatio. Silloin hän saattaa vaipua negatiivisuuteen, joka voi olla tuhoisaa sekä hänelle itselleen että työyhteisölle. Neljäs kenttä on kiinnittyminen työhön ja etäännyminen organisaatiosta, jossa asenteina ovat omapäisyys ja kapinallisuus. Se kertoo tilasta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio sinänsä on menettänyt merkityksensä. Joitakin työntekijöitä oma työ kiinnostaa enemmän kuin itse organisaatio. Neljäs kenttä korostaa työntekijöiden yksilöllisyyttä muutoksen kokemisessa.

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi se, millaisia kokemuksia henkilöillä on aiemmista muutoksista. Useita muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat uusiinkin muutoksiin muita työntekijöitä rauhallisemmin ja rakentavammin. Toisaalta, jos työntekijällä on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista, vaatii hän todennäköisemmin kokemattomia kollegoitaan enemmän aikaa vanhasta poisoppimiseen. Lisäksi aiemmat raskaiksi koetut muutokset saattavat aiheuttaa negatiivista suhtautumista. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52.) Muutosta edistävät tai estävät teot eivät ole ainoastaan reagoivia nykyhetkeen tai tulevaisuuteen tähtääviä. Tulevaisuuden odotus sekä siihen liittyvä henkilökohtainen suhde muutokseen syntyy jokaiselle organisaation jäsenelle menneiden kokemusten perusteella. (Mattila 2007, 47.)

Piderit (2000, 786–788) pohti asenteita kolmen ulottuvuuden kautta. Näitä ovat kognitiivinen, affektiivinen ja behavioristinen ulottuvuus. Kognitiivinen ulottuvuus viittaa yksilön uskomuksiin, jotka ilmaisevat positiivisia tai negatiivisia olettamuksia. Yksilö voi kokea muutoksen olevan oleellinen organisaation menestykselle tai turha. Affektiivinen ulottuvuus viittaa tunteisiin asenteen kohdetta kohtaan. Yksilö voi olla innostunut tai

peloissaan muutoksesta. Behavioristinen ulottuvuus näyttäytyy muutoksen vastustamisena tai tukemisena, eli käyttäytymisenä. Pideritin mukaan yksikään ulottuvuuksista ei yksinään selitä asennetta muutosta kohtaan, joten niitä pitäisi tarkastella yhdessä. Esimerkkinä mainittiin työntekijä, jonka affektiivinen reaktio muutokseen oli negatiivinen ja turhautunut. Kuitenkin kognitiivinen reaktio uudistukseen oli positiivinen, sillä hän ajatteli uudistuksen tuovan mukanaan parempia tuotteita. Tällöin hänellä oli ristiriitainen asenne muutosta kohtaan, koska hänen kognitiivisen ja affektiivisen reaktion välillä oli ristiriita. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 165) totesivat organisaatiomuutoksien olevan epäloogisia ja tunteiden täyttämiä kenttiä, joissa ristiriitaiset näkökulmat painivat keskenään.

Yousef (2000 b, 583) osoitti työtyytyväisyyden vaikuttavan asenteisiin organisaatiomuutosta kohtaan. Koettiin, että johtajien kannattaa edistää työtyytyväisyyttä erilaisilla kannustimilla, kuten työnkuvilla, koska työntekijän työtyytyväisyydellä ja organisatorisella sitoutuneisuudella huomattiin olevan yhteys muutoksen hyväksymiseen. Myös Cullen, Edwards, Casper ja Gue (2014, 276) totesivat organisatorisen tuen vaikuttavan työntekijän työtyytyväisyyteen sekä vähentävän epävarmuuden kokemista muutoksessa.

Ryhmä vaikuttaa jäseniinsä mukautumisen, samaistumisen tai sisäistämisen mekanismeilla muutoksessa. Mukautuminen tarkoittaa, että ryhmäläisten käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta asenne ei. Samaistumisella puolestaan tarkoitetaan esimiehen voimakasta ihailua, jonka seurauksena hänen uskomuksensa, asenteensa ja käyttäytymisensä omaksutaan. Sisäistämisessä ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, koska he uskovat aidosti muutokseen. Tämä edellyttää uskottavaa esimestä sekä muutoksen uskottavaa perustelua. Sisäistämiseen perustuva ryhmän käyttäytymisen muutos on suositeltavin vaihtoehto, sillä tällöin keneenkään käytös ei muutu rangaistuksen uhalla tai kritiikittömän ihailun seurauksena. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–51.)

Organisaatiokansalaiskäyttäytymisellä (organizational citizenship behavior) tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä, joka on hyödyllistä organisaatiolle, mutta jota muodollinen palkitsemisjärjestelmä ei huomioi. Käyttäytymismallin ulottuvuuksia ovat epäitsekäs (altruism), urheiluhenkinen (sportsmanship), osallistuva (civic virtue), huomioiva (courtesy) ja normeja noudattava (conscientiousness) käyttäytyminen. (Chahal & Mehta 2010, 25–27.) Tepper ym. (2004, 462) osoittivat organisaatiokansalaiskäyttäytymisen ja työntekijöiden asenteiden välisen yhteyden. Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen liittyi myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, loukkaavan johtamisen ollessa samanaikaisesti alhaista.

Gregory ym. (2008, 679) tutkivat arvojen ja kulttuurien vaikutuksia asenteisiin. Organisaatiot, jotka arvostavat työntekijöiden osallistumista ja ryhmätyöskentelyä, luovat kulttuuria, mikä näyttäytyy lopulta asiakastytytyväisyytenä. Tutkimuksen tulokset viittaavat

siihen, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, kuten tyytyväisyyteen. Nämä asenteet puolestaan vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen, kuten kuluihin ja asiakastyytyväisyyteen. Myös Kirkman ja Shapiro (2001) huomasivat kulttuuristen arvojen vaikuttavan tiimien itseohjautuvuuteen (self-managing work team). Kulttuurisilla arvoilla, joita olivat matala kollektiivisuuden aste, alhainen hierarkia ja matala determinismi, huomattiin olevan yhteys tiimin itseohjautuvuuteen. Kulttuurissa, jossa on enemmän vapautta kyseenalaistaa esimiehiään, alhaisempi paine vaatimustenmukaisuudelle ja usko siihen, että voi ryhtyä toimiin muutoksen saavuttamiseksi, esimerkiksi vastustamalla johdon aloitteita, koettiin olevan negatiivisia organisatorisia vaikutuksia, kuten sitoutumisen ja tyytyväisyyden alenemista. Puolestaan korkealla kollektiivisuudella nähdään vaikutuksia työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kuitenkin myös alhaisella hierarkialla oli sitoutumista edistävä vaikutus.

Kelmanin (1958, 53) mukaan asenteet voivat muuttua kolmen eri prosessin kautta. Kukin näistä prosesseista edesauttaa uuden vaikutteen hyväksymistä ja käyttäytymisen muuttamista. Asenteiden muutokset voivat perustua myöntymiseen, identifiointiin tai sisäistämiseen. Myöntymisessä yksilö alkaa toimimaan tietyllä tavalla saadakseen hyväksyntää ryhmältä tai yksittäiseltä henkilöltä ja välttyäkseen rangaistuksilta. Yksilö ei usko muutoksen sisältöön, mutta tyytyväisyys saadaan sosiaalisista tekijöistä. Identifioinnissa yksilö hyväksyy vaikutteen ja ottaa vaaditun roolin, koska haluaa ylläpitää suhteet muihin henkilöihin. Tyytyväisyys tulee toimista, joissa yksilö täyttää toivotut vaatimukset. Sisäistämisessä yksilö hyväksyy käytöksen, koska kokee sen hyödyllisenä ja hänen arvoihinsa sopivana. Tyytyväisyys syntyy uuden sisäistetyn käytöksen sisällöstä. Kotter (1996, 137) toteaa asenteiden ja toimintatapojen alkavan muuttua yleensä uudistamisprosessin alussa.

Organisaatiolla ja henkilöstöhallinnolla on huomattu olevan mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Johtajilla on merkittävä rooli vaikuttaessaan työntekijöiden asenteiden muodostumisiin yrityskauppoja kohtaan (Nikolaou, Vakola & Bourantas 2011, 727). Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaa myös se hetki, jolloin he kuulevat muutoksesta (Arikoski & Sallinen 2007, 53). Työntekijöiden asenteita muutosta kohtaan pystytään muokkaamaan asianmukaisilla teoilla, kuten osallistamalla, tukemalla ja kommunikoidamalla (Choi 2011, 494). Bohnerin ja Wänkenin (2002, 14) mukaan ihmissuhdetasolla kommunikoidaan asenteista, minkä seurauksena asenteet saattavat muuttua, sillä muiden käyttäytymistä pyritään kontrolloimaan muuttamalla heidän asenteitaan. Myös Amiot ym. (2006) osoittivat muutoksessa koetun osallistamisen päätöksentekoon, tehokkaan johtamisen ja tiedonsaannin vaikuttavan työntekijän tehokkuuteen ja alhaisempaan stressiin. Tehokkuus puolestaan vaikutti muutokseen sopeutumiseen, mistä seurasi työtyytyväisyyttä ja organisaatiomuutoksen hyväksymistä. Juutin ja Virtasen (2009, 60) mainitsemassa Mayon Hawthorne (1930) -tutkimuksessa tutkittiin, mikä nostaa työn tehokkuutta. Työajan pituutta ja työolosuhteita muuttamalla ei löydetty selviä syy-yhteyksiä tehokkuuteen. Vasta haastatteleamalla työntekijöitä selvisi, että työntekijöiden ja johtajien asenteilla oli suuri merkitys työn tehokkuuteen ja

tuloksellisuuteen. Työntekijät olivat otettuina tutkijoiden huomiosta, mikä vaikutti tuloksellisuuteen. Työntekijät kokivat itsensä arvokkaiksi, mikä vaikutti heidän suhtautumiseensa työn tekemiseen. Smylie puolestaan (1988, 23) huomasi opettajien käsityksien ja uskomuksien omasta toiminnastaan olevan merkittävimmät yksilöllisen muutoksen ennustajat. Opettajat omaksuivat uusia käytäntöjä ja muuttivat käyttäytymistään tehokkaampaan suuntaan, jos kokivat itsensä hyödylliseksi oppilaidensa oppimisessa. Tiivistettynä, koetulla arvostuksella ja työn tarkoituksenmukaisuudella sekä muutokseen osallistumisella on vaikutuksia työntekijän asennoitumiseen muutosta kohtaan.

Se, millaisia muutosasenteita työntekijälle muodostuu, ei ole yhdentekevää. Bohner ja Wänke (2002, 191) totesivat asenteiden vaikuttavan informaation prosessointiin yksinkertaistamalla ja ohjaamalla sitä ennakoitavilla tavoilla. Esimerkiksi henkilön, joka suhtautuu muutokseen negatiivisesti, voidaan olettaa muistavan informaatiota pieleen meneistä muutoksista, vastustavan uusia toimintatapoja ja tekevän negatiivisia havaintoja muutoksen seurauksista. Muodostunut asenne ohjaa merkittävästi työntekijän ajattelua ja se voi myös vaikuttaa käyttäytymiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan muutosvalmiutta sekä siihen liittyvää muutosvastarintaa ja sitoutuneisuutta. Korkeampi muutosvalmius näkyy muutokseen sitoutumisena sekä muutoksen toimeenpanon tehokkuutena. Puolestaan muutosvalmiuden ollessa alhaista tai olematonta, henkilöstö vastustaa muutosta sekä panostaa vähemmän muutoksen toimeenpanoon. (Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Cunningham ym. 2002; Madsen, Miller & John 2005; Weiner 2009).

3.2.2 Muutosvalmius

Muutosvalmius on keskeinen asenne organisaatiomuutoksissa, koska ilman sitä muutoksen toimeenpano saattaa olla tehotonta ja jopa uhattuna (Holt, Armenakis, Feild & Harris 2007, 233; Weiner 2009). Muutosvalmiutta tutkittaessa on esiin noussut muutoksen koettu tarpeellisuus, viestintä, osallistaminen ja vallitseva organisaatiokulttuuri. Choin (2011, 481) mukaan muutosvalmiudella tarkoitetaan yksilön näkemystä muutoksen tarpeellisuudesta sekä omasta kapasiteetista muutoksen läpiviemiseen.

Holt ym. (2007, 234–235) kokivat muutosvalmiuteen vaikuttavan neljä ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on muutoksen sisältö, eli onko muutos suunnattu esimerkiksi rakenteisiin vai teknologiaan. Toinen ulottuvuus on konteksti, eli millainen työntekijöiden muutosympäristö ja olosuhteet ovat. Kolmas ulottuvuus, prosessi, huomioi, miten työntekijät ovat osallistettu muutosprosessiin. Neljäs ulottuvuus on yksilöiden ominaisuudet, joiden takia toiset yksilöt suosivat muutosta enemmän kuin toiset. Edellä mainituista ulottuvuuksista muodostuu muutosvalmiuden aste, mikä puolestaan näkyy työntekijöiden käyttäytymisessä.

Self ja Schraeder (2009) loivat muutosvalmiuden matriisin. Matriisisissa huomioitiin kolme suurinta muutoksen vastustamisen osa-alueita, jotka olivat organisatoriset tekijät, yksilölliset tekijät sekä muutoksen ominaispiirteet. Näihin peilattiin Armenakiksen, Harrisin ja Feildin (1999) muutosvalmiuden luokittelua viiteen osa-alueeseen, jotka olivat muutoksen tarpeellisuus, hyödyt muutoksesta, muutuskapasiteetti, avaintekijöiden tuki muutokselle sekä muutoksen esittelytapa. Johtajuutta ja muutosvalmiuden luomista korostettiin jokaisessa toimeenpanon vaiheessa, sillä tällöin muutoksen onnistumisen todennäköisyyden koettiin kasvavan huomattavasti.

Henkilön muutosvalmiuteen vaikuttavat tiedonsaanti sekä koettu tarve muutokselle ja siitä saatavat mahdolliset hyödyt (Choi 2011, 482). Napierin, Simmons ja Strattonin (1989) mukaan (ks. Schweiger & DeNisi 1991, 110) epäonnistuneet ja käymättä jätetyt kommunikaatiot jättävätkin työntekijät tietämättömäksi tulevaisuudestaan ja yleensä tämä tietämättömyys, eikä muutos itsessään, on työntekijöille stressaavaa. Chawla ja Kelloway (2004, 494) totesivat kommunikaation ja työsuhteen jatkumisen turvan ennustavan avoimuutta muutokselle, koska näitä menettelytapoja pidetään oikeudenmukaisina.

Tiedon jakamiseen liittyikin olennaisesti avoimuus. Ihmiset ovat avoimempia muutokselle, jos heitä on osallistettu muutoksen toimeenpanoon sekä sosiaaliseen verkostoon (Choi 2011, 486). Työntekijöiden sosiaalisilla suhteilla töissä todettiin yhteys muutosvalmiuteen. Positiiviset tunteet, asenteet ja oletukset työkavereista, esimiehistä ja johdosta, vaikuttivat yksilön avoimuuteen ja muutoshalukkuuteen, mikä näyttäytyi muutokseen osallistumisena ja muutoksen tukemisena. (Madsen, Miller & John 2005, 228.)

Kaiken kaikkiaan henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaation ja siellä työskentelevien muutoskyvykkyydestä (Stenvall & Virtanen 2007, 52). Muutos edellyttää aina henkilöstöltä uusia valmiuksia ja kykyä oppia uusia asioita. Tätä nimitetään reflektiiviseksi oppimiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 48.) Aro (2002, 82) kokee muutosvalmiuden tärkeimmäksi tukipilariksi yksilön ammatillisen osaamisen. Kun henkilö voi suhtautua luottavaisesti osaamiseensa, hän hahmottaa työhönsä kuuluvat muutokset paremmin. Mattila (2007, 111) toteaa aiempien muutoksien heijastuvan varsin suoraan organisaation osaamistasoon ja siihen, millaisiksi henkilöstö kokee omat valmiutensa. Jos perustaidoissa on puutteita, herättävät kehityspyrkimykset tavallisesti torjuntaa ja pelkoa.

Simpsonin (2002, 175) mukaan organisaatiossa on oltava riittävä muutosvalmiutta, jotta organisaatio olisi altis muutokselle. Muutosvalmius edellyttää henkilöstön ja johtajien motivaatiota, jossa tunnustetaan muutoksen tarpeellisuus ja muutospaineet. Lisäksi tarvitaan riittävät resurssit, kuten henkilöstöä, valmennusta ja työvälineitä, muutoksen toteuttamiseksi. Muutosvalmiuteen liittyy myös asianmukainen ilmapiiri, jonka piirteitä ovat henkilöstön yhteenkuuluvuus, tavoitteiden selkeys, viestintä ja avoimuus. Johto

puolestaan voi vaikuttaa henkilöstön muutosvalmiuteen tukemalla, kannustamalla innovointiin sekä jakamalla muodollisia ja epävirallisia palkkioita. Aro (2002, 55) toteaa muutosta olevan helpompi sietää, jos on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen suunnitteluun.

Devos ym. (2007, 624) osoittivat korkean luottamuksen johtoon ja onnistuneiden aiempien muutoksien lisäävän muutosvalmiutta. Puolestaan näiden tekijöiden ollessa alhaisia, oli huomattavissa dramaattinen lasku työntekijöiden muutoshalukkuudessa. Axtell ym. (2002, 227–228) huomasivat työntekijöiden olevan sitä avoimempia muutokselle, mitä enemmän he sille altistuivat. Tutkimuksessa altistumisella tarkoitettiin valikoidun määrän työntekijöiden mahdollisuutta osallistua uuden teknologian käyttöönottoon. Lisäksi he, jotka olivat tyytymättömiä tai kokivat itsensä uhatuksi muutoksen johdosta, eivät olleet yhtä avoimia muutokselle.

Armenakis ym. (1993) tarkastelivat, miten työntekijän muutosvalmiuteen voidaan vaikuttaa. Johtaminen, vuorovaikutus sekä työntekijän uskomukset, kuten usko muutosten tarpeellisuuteen ja organisaation onnistumiseen siinä, vaikuttavat muutosvalmiuteen. Valmiuden luominen laskee vastarintaa. Valmiutta luodaan kommunikaatiolla, opastamalla, osallistamalla sekä kertomalla muutoksen tarve. Kuitenkin yksilöt ja kulttuurit vaikuttavat toimiin, joilla muutokseen täytyy valmistautua.

Johtajien kannattaisi erityisesti luoda tukeva ja luotettava organisaatiokulttuuri, jos haluavat työntekijöidensä tuen ja yhteistyökyvykkyyden muutoksen aikana (Oreg, Vakola & Armenakis 2011, 516). Rashid ym. (2004) puolestaan tarkastelivat, millainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on asenteisiin organisaatiomuutoksessa. Kulttuurit jaoteltiin neljään kategoriaan: yhteisöllinen, sirpaloitunut, verkostoitunut ja voitonhimoinen kulttuuri. Tulokset osoittivat, että vahvimmat positiiviset asenteet muutosta kohtaan olivat kulttuuriltaan voitonhimoisissa organisaatioissa. Toiseksi korkeimmat positiiviset asenteet muutosta kohtaan olivat kulttuuriltaan verkostoituneissa organisaatioissa. Johtopäätöksenä todettiin ihmisten olevan vastaanottavaisempia muutokselle organisaatioissa, joissa kulttuuri tukee saavutuksia, nopeaa reagointia ympäristön muutoksiin sekä määrätietoista sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin.

Luotettava ja tukeva organisaatiokulttuuri on keskeistä organisaatiomuutoksessa. Henkilöstöhallinnon tulee tarjota tukea niille, joilla on vaikeaa suhtautua muutokseen. Johtajien pitää ottaa huomioon erilaiset yksilöt ja heidän tarpeensa. Heidän täytyy suunnitella ja selittää, miten mahdolliset vastoinkäymiset ylitetään sekä korostaa muutoksen hyötyä työntekijöille sekä muutoksen tärkeyttä koko organisaatiolle. (Oreg, Vakola & Armenakis 2011, 516–517.) Myös Kotter (1996, 92) painotti työntekijöille annettavaa valmennusta, jota usein annetaan liian vähän, se on vääränlaista tai se sijoittuu väärään ajankohtaan. Työntekijöiden edistymistä ei seurata ja heidän odotetaan luopuvan oppi-

mistaan tavoistaan nopeasti. Usein ei harkita riittävän perusteellisesti, mitä uusia toimintamalleja, asenteita ja taitoja muutosten toteuttaminen edellyttää. Aina ei ymmärretä, kuinka paljon ja minkälaista valmennusta työntekijät tarvitsevat.

Weberin ja Tarban (2009) mukaan henkilöstöhallinnon toimilla, kuten koulutuksella, kommunikaatiolla ja autonomialla, voi parantaa työntekijöiden suoriutumista muutostilanteessa. Koulutus pitää sisällään teknologian, järjestelmät ja prosessit. Tieto ja kokemus nähdään avaintekijöinä luotaessa uusia käytäntöjä ja parannettaessa vanhoja. Koulutusta puolestaan pitäisi jatkaa integraation jälkeen arvaamattomien haasteiden ja mahdollisten konfliktien vuoksi. Kommunikaatio on keskeistä oppimisessa. Ilman luotettavaa informaatiota tulevasta, työntekijöille ilmaantuu negatiivisia tunteita. Henkilöstöjohtajien uskottiin tarvitsevan enemmän autonomiaa yrityskauppatilanteessa, sillä se johtaa luovuuteen. Sitä puolestaan seuraa proaktiivisuus, jolla omaksutaan ja parannetaan käytäntöjä, joilla selvittää uusista tilanteista ja lasketaan epävarmuutta. Koulutuksessa, kommunikaatiossa ja autonomiassa on käytettävä toimia, jotka sopivat maahan ja sen kulttuuriin. Tutkimuksessa huomioitiinkin esimerkiksi Ranskan, Yhdysvaltojen, Israelin ja Japanin erilaiset työkulttuurit ja niihin sopivat toimet. Lisäksi HR -toimintojen huomioitiin olevan tehottomampia monikulttuurisissa organisaatioissa.

Lehman ym. (2002, 207) osoittivat muutosvalmiuden organisaatiossa riippuvan sen ympäristön vakaudesta sekä resursseista, jotka tukevat muutosta. Kun budjettia pienennetään tai toimintaympäristö on epävakaa, organisaatiolla on vähemmän resursseja ja tarvittavaa ilmapiiriä muutoksen tukemiseksi. Tällöin työyhteisö siirtyykin selviytymistilaan muutokseen sopeutumisen sijaan. Aro (2002, 21–22) toteaa, että ihmisillä on synnynnäinen valmius sopeutua muutoksiin, mutta keskeinen sopeutumiskykyä määrittävä piirre on reaktiivisuus, eli miten voimakkaasti yksilö reagoi psykofysiologisesti ympäristön ärsykkeisiin. Mitä reaktiivisempi yksilö on, sitä enemmän muutos kuormittaa häntä.

3.2.3 Muutosvastarinta

Muutos saattaa aiheuttaa ihmisissä kyynisyyttä ja stressiä, mikä voi näyttäytyä muutoksen vastustamisena ja jopa työpaikan jättämisenä. Muutosvastarinta on keskeinen asenne muutoksissa, koska usein muutoksien epäonnistumiset johtuvat siitä (Ford, Ford & D'Amelio 2008; Avey, Wernsing & Luthans 2008, 64). Arikoski ja Sallinen (2007, 45) havaitsivat työelämän muutoksiin suhtauduttavan usein jo lähtökohtaisesti vastahakoisesti. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että muutokset koskevat kokonaisia ihmisryhmiä ja yrityksen muutokset koetaan johdon aikaansaamina muutoksina.

Negatiiviset tunteet aiheuttavat muutoksissa merkittävää energian puutetta ja tekevät esillä olevien asioiden kokemisen vaikeaksi. Tämä johtaa väsymykseen ja heikkoon työ-

suoritusten laatuun. (Stenvall & Virtanen 2007, 81.) Organisaatiomuutos voi olla yksilölle stressaava kokemus. Työstressi vaikuttaa motivaatioon, tulokseen, sairaspöissa-oloihin, konflikteihin sekä sitoutuneisuuteen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Vakola & Nikolaou 2005, 161). Stressiä voidaankin tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: stressiä aiheuttavista tekijöistä, stressin työntekijälle aiheuttamista reaktioista ja yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Stressitekijöillä viitataan tapahtumiin tai tilanteisiin, jotka aiheuttavat stressiä. Eri yksilöt reagoivat kuitenkin eri tavoin samankaltaisessa kuormittavassa tilanteessa. (Manka 2012, 56.) Organisaatiomuutos voidaan kokea stressitekijänä.

Muutoksiin kielteisesti suhtautuva henkilö saattaa kuormittua, stressaantua ja menettää voimavaroja. Yksilön voi olla vaikea suhtautua muutokseen myönteisesti, jos muutos vaikuttaa uhalta työyhteisölle tai omalle asemalle ja ammattitaidolle. Hän saattaa ajautua kielteisten asenteiden sisälle, vaikka tietää niiden kuluttavan voimavarojaan. Suhtautumistavan muuttaminen on vaikeaa, koska kyse on tunteiden logiikasta eikä järjen logiikasta. (Juuti & Virtanen 2009, 124.)

Muutosvastarinta ilmenee yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisessä eri tavoin. Muutosvastarinta saattaa näyttäytyä asioiden kieltämisenä, aggressiivisuutena tai sekaannuksena. Yleinen selitys muutosvastarinnalle on tutusta ja turvallisuudesta luopuminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.) Pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä on yksi tärkeimmistä muutosvastarinnan lähteistä. (Mattila 2007, 171). Ihmiset eivät usein vastusta varsinaista muutosta, vaan he vastustavat epävarmuustekijöitä ja mahdollisia muutoksia, joita muutos voi aiheuttaa (Waddell & Sohal 1998, 547). Oreg (2006, 94) osoitti muutosvastarinnan korreloivan tyytymättömyyden, organisaation jättöaikojen ja sitoutumattomuuden kanssa. Työntekijät, jotka olivat stressaantuneita, vihaisia ja ahdistuneita muutoksen takia, ilmaisivat olevansa tyytymättömämpiä työtänsä kohtaan. Fugate ym. (2012) tutkivat työntekijöiden reaktioita muutokseen riskienarvioinnin avulla (threat appraisal). Se on määritelty henkilön olettamuksiksi mahdollisista menetyksistä. Työntekijän kokiessa riskin mahdollisuuden korkeaksi, poissaolot ja työpaikanjättöaikaet lisääntyivät. Lisäksi huomattiin muutoksessa koetun oikeudenmukaisuuden liittyvän työntekijän positiivisiin asenteisiin, mikä puolestaan vähensi organisaatiosta lähtemisen aikeita.

Yksilöllisellä hallinnan tunteella tarkoitetaan sitä, miten yksilön voimavarat, kuten ominaisuudet ja osaaminen, sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Hallinta sisältää kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä yrityksiä käsitellä niitä ulkoisia tai sisäisiä vaatimuksia, jotka on arvioitu kuormittaviksi tai omat voimavarat ylittäviksi. Näitä kokemuksia seuraavat erilaiset positiiviset tai negatiiviset tunteet. Hallinnalla yritetään muuttaa oloja, ympäristöä tai kokemuksellista tulkintaa itselle suotuisammaksi. Selviytymiskeinot voivat olla mukautumista edistäviä tai ehkäiseviä. Edistävinä nähdään ongelmien ratkaiseminen ja muiden tuen hankkiminen, kun taas ehkäisevinä puolestaan nähdään passiivinen toivominen asian muuttumisesta, itsensä syytteleminen ja

sosiaalisten kontaktien välttely. Voimavarat puolestaan jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi elämänhallinnan tunne voi olla tällainen stressiltä suojaava tekijä. Myönteisiä ympäristön voimavaroja taas voivat olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset, kuten varallisuus. (Manka 2012, 59.) Lisäksi Fried ym. (1996, 421–422) huomasivat työntekijöiden kokemuksen oman työnsä hallinnan menettämisestä liittyvän avuttomuuden tunteeseen. Työntekijät kokevat yrityskaupan olevan vastuussa heidän tämänhetkisistä epäsuotuisista kokemuksista sekä uskoivat yrityskaupan olevan haitallinen heidän urakehityksellensä. Kommunikaation tärkeyttä yrityskaupan jälkeisestä ajasta, kuten tavoitteesta ja prosessista painotettiin, sillä sen koettiin luovan työntekijöille uskoa ja sitoutuneisuutta tulevaisuuden uranäkymiin.

Rafferty ja Griffin (2006) tutkivat kolmen muutoksen osatekijän: suunnittelun, sisällön ja laajuuden vaikutusta yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen ja työpaikan jättämisaikoihin. Muutoksen suunnittelulla huomattiin olevan positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja negatiivinen yhteys työpaikanjättöaikoihin. Muutoksen suurempi laajuus vaikutti negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja positiivisesti jättöaikoihin. Myös korkeammalla sisällön muutoksella oli suora yhteys työpaikanjättöaikoihin. Lisäksi työntekijät, jotka kokivat saavansa tukea johtajiltaan, kokivat muutoksen olleen suunniteltua, eikä sisällöltään ja laajuudeltaan ylitsepääsemätöntä.

Arikoski ja Sallinen (2007, 68–70) tunnistavat muutoksen kolme perusvaihetta: muutosvastarinnan, vanhasta poisoppimisen sekä uuden oppimisen. Muutosvastarinta kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen, eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Työntekijä saattaa tuntea uhmaa ja vihaa. Henkilöstön muutosvastarinnan tutkiminen voi antaa johdolle arvokasta tietoa, joka muutoksen johtamisessa ja läpiviemisessä tulisi huomioida. Vanhasta poisoppimisen vaiheessa, jota kutsutaan myös surutyöksi, työntekijä tarvitsee aikaa ja tukea poisoppiakseen vanhasta. Uuden oppimiseen, eli muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästään, kun vanhoista toimintamalleista on poisopittu. Tässä vaiheessa työntekijät pystyvät nauttimaan uuden oppimisesta ja sisäistämistä sekä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Mattila (2007, 21–22) toteaa suurimman osan muutosvastarinnasta ilmenevän ruohonjuuritason henkilöstössä ja asiantuntijoissa. He ovat ryhmä, joka on myös lähes aina vähiten osallistunut muutoksen valmisteluun ja pääsevät muodostamaan oman käsityksensä vasta, kun johto jo odottaa innostunutta toimintaa.

Myös psykologisen sopimuksen rikkominen on usein kielteiseksi koetun muutoksen taustalla. Siinä on kyse työntekijän ja organisaation ja sen johdon välisestä sanattomasta sopimuksesta. Työntekijöiden tehdessä enemmän, he odottavat organisaation vastaavan. Jos näin ei käy, työntekijät pettyvät ja reagoivat tunneperäisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 102.) Shirley (1973, 478) huomasi työntekijöiden, jotka osoittivat luottamusta

sairaaloidensa johtoon ennen fuusiota, osoittavan suurempaa taipumusta fuusion hyväksymiseen, kuin johtoon luottamattomat henkilöt. Työntekijöillä, jotka olivat tyytyväisiä työoloihinsa, oli suurempi taipumus hyväksyä fuusio, kuin tyytymättömillä työntekijöillä. Muutoksen vastustaminen onkin määritelty Armenakisin ym. (1993, 699) tutkimuksessa luottamuksen puutteeksi (resistance = lack of trust).

Atwater ym. (2000, 279) määrittelivät organisatorisen kyynisyyden yksilön uskemukseksi, jossa yksilön mielestä hänen organisaationsa ei ole yhtenäinen ja perusperiaatteet, kuten reiluus ja rehellisyys, on uhrattu organisaation intressien takia. Choin (2011, 488) mukaan kyynisyyden kokemiseen vaikuttavat epäluottamus johtoon ja koettu epäoikeudenmukaisuus.

Bommer ym. (2005, 748) tutkivat transformatiivisen johtajuuden vaikutusta työntekijän kyynisyyteen organisaatiomuutosta kohtaan. He totesivat transformatiivisen johtamisen, jonka piirteitä ovat kannustaminen, yhteistyö, innovointi, korkeat odotukset, tuki, roolit ja älyllinen stimulointi, vähentävän työntekijöiden kyynisyyttä. Osallistamisen puute ja tiedon vähäisyys puolestaan johtivat kyynisyyteen. Myös Bernerth ym. (2007, 323–324) huomasivat muutoksien johtajien, jotka eivät ymmärrä oikeudenmukaisuuden tärkeyttä, saavan aikaan vihaisia, kyynisiä ja turhautuneita työntekijöitä.

Georgalis ym. (2015) tutkivat oikeudenmukaiseksi koetun muutosjohtamisen vaikutusta muutoksen vastustamiseen. He havaitsivat henkilöiden, jotka kokivat korkeampaa informatiivista oikeudenmukaisuutta, olevan vähemmän muutosvastaisia. Informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen liittyy tiedon saanti, sen laadukkuus ja palautteenanto. Koetulla oikeudenmukaisuudella on tapana saada työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja merkittäviksi. Tämän seurauksena he oikeuttavat johtajien tekoja, negatiiviset oletukset muutoksesta vähenevät ja johtajat täyttävät moraalisia velvoitteitaan, jotka kaikki vähentävät muutoksen vastustusta. Myös Pieterse ym. (2012) havaitsivat organisatoristen diskurssien, eli viestintäkeinojen, vaikuttavan muutoksen vastustamiseen. Ammattiryhmien välillä huomattiin suhteiden heikkenemistä, kun käytettiin erilaisia keskustelutapoja, kuten jämäkkää, tieteellistä ja arkista keskustelutapaa. Eri ammattiryhmille oli vaikeaa löytää yhteistä ammatillista kieltä. Myös johtajien koettiin käyttävän usein tietynlaisia puhetapoja, joita muut ammattiryhmät eivät ymmärtäneet.

Avey ym. (2008, 64–65) huomasivat henkilöiden, joilla on alhainen psykologinen pääoma, kokevan todennäköisemmin kyynisyyttä organisaatiomuutosta kohtaan, kuin he, joilla on korkea psykologinen pääoma. Muutostilanteessa olisikin huomioitava erilaiset yksilöt. Juuti ja Virtanen (2009, 138) toteavat, että ihmisille on sallittava tunteiden, myös kielteisen, ilmaiseminen työyhteisössä muutostilanteessa. Ihmisille on annettava aikaa, tilaa ja välineitä tunteiden työstämiseen. Tällöin se näyttäytyy lopulta niin yksilön kuin organisaation etuna, kuten tehtävien laadukkaina suorituksina ja organisaation tuoksellisuutena.

Muutoksen alussa esiintyvä muutoksen torjuminen tai muiden puolustusmekanismien käyttö, kuten jonkin järkevä selityksen keksiminen omalle toimeettomuudelle ongelmatilanteessa, ei ole pelkästään negatiivinen ilmiö. Nämä puolustusmekanismit voivat toimia muutokseen valmistavana ajanjaksona. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.) Waddell ja Sohal (1998, 547) ovatkin huomioineet, kuinka muutosvastarintaa voi myös hyödyntää. Muutosvastarinnan avulla voidaan kiinnittää huomioita muutoksen kohtiin, jotka ovat sopimattomia tai harkitsemattomia. Muutosvastarinta voi myös kannustaa etsimään vaihtoehtoisia menetelmiä ja toimintatapoja. Näin vastustus muuttuu innovaation lähteeksi, koska useampia vaihtoehtoja arvioidaan ja harkitaan. Johtajien on annettava työntekijöille mahdollisuus osallistua muutoshankkeen kaikkiin osa-alueisiin sekä palautteen antoon. Myös Oreg (2006, 97–98) totesi, että huomioimalla ristiriitaiset reaktiot muutosta kohtaan, muutosjohtajat saattavat löytää uusia ratkaisuja ja ideoita, joilla vaikuttaa vastarintaa synnyttäneisiin tekijöihin. Näin työntekijöiden odotukset muutoksen hyödyistä ja esteistä voivat myöhemmin muuttua sitoutumiseksi muutokseen.

3.2.4 Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus on yksi eniten tutkittu asenne organisaatiomuutoksissa. Sen on osoitettu olevan merkittävä tekijä muutoksen läpiviemiselle (Cunningham 2006, 41–43; Elias 2007, 51). Sitoutuneisuus määritellään yksilön ja organisaation väliseksi siteeksi (Martin & Roodt 2008, 24). Organisatorinen sitoutuneisuus nähdään suhtautumisena tiettyä kohdetta kohtaan, koska kohteella nähdään olevan mahdollisuus tyydyttää tarpeita, realisoida arvoja ja saavuttaa tavoitteet (Roodt 2004, 85). Organisatorisesti sitoutuneet työntekijät tukevat organisaation arvoja ja tavoitteita sekä ovat valmiina näkemään enemmän vaivaa organisaation puolesta, joten suuremmalla todennäköisyydellä he hyväksyvät muutoksen. (Iverson 1996, 141.) Psykologinen sopimus on ratkaiseva tekijä työntekijän sitoutumisen kannalta. Mitä paremmin työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat, sitä voimakkaampaa on työntekijän sitoutuminen organisaatioon. (Aro 2002, 66.)

Meyer ym. (2002, 20) tunnistavat kolmea erilaista organisatorisen sitoutuneisuuden tyyppiä. Ensimmäinen on tunteisiin liittyvä sitoutuminen (affective commitment). Toinen tyyppi on jatkuvuuteen liittyvä sitoutuminen (continuance commitment). Kolmas on moraaliin liittyvä sitoutuminen (normative commitment). Kaikki kolme sitoutumisen tyyppiä olivat negatiivisesti yhteydessä työpaikan jättöaikeisiin. Tunteisiin liittyvä sitoutuminen oli voimakkaimmin sidoksissa suorituskykyyn ja yhteisöllisyyteen työpaikalla. Moraaliin liittyvällä sitoutumisella oli myös vahva yhteys edellä mainittuihin, mutta jatkuvuuteen liittyvässä sitoutumisessa tulokset olivat negatiivisesti yhteydessä tai yhteyksiä ei löydetty. Herscovitch ja Meyer (2002, 475) ovat vielä tiivistäneet muutostilanteissa tunteisiin sitoutumisen liittyvän työntekijän uskoon muutoksen tarpeellisuudesta ja arvosta organisaatiolle. Jatkuvuuteen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tie-

toisuutta organisaation jättämisen tai muutoksen tukematta jättämisen seurauksista. Puolestaan moraaliin sitoutuessa, työntekijä kokee hänellä olevan velvollisuus tukea muutosta. Aro (2002, 67) myös huomioi erityisesti työntekijän affektiivisen sitoutumisen kärsivän muutostilanteissa, joissa työntekijät usein kokevat työnantajan rikkoneen psykologisen sopimuksen.

Yousef (2000 a, 526–528) tutki islamilaisen työmoraalin vaikutusta organisatoriseen sitoutumiseen sekä asenteisiin organisaatiomutuosta kohtaan. Islamilaisessa työmoraalissa työlle omistautuminen nähdään hyveenä. Tulokset osoittivat islamilaisen työmoraalin edistävän suoraan ja positiivisesti kaikkia kolmea organisatorisen sitoutumisen tyyppiä: affektiivista, moraalista sekä jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Affektiivisen sitoutumisen nähtiin vaikuttavan vahvasti ja positiivisesti muutosasenteiden tunne- sekä käyttäytymisulottuvuuteen. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että työntekijät, jotka päättävät jäädä organisaatioon, ovat todennäköisesti enemmän sidoksissa organisaatioon ja tyytyväisiä muutoksiin sekä vähemmän huolissaan niistä. Lisäksi he ryhtyvät toimiin muutoksen edistämiseksi. Moraalisen sitoutuneisuuden välillä nähtiin suora positiivinen yhteys muutosasenteiden kognitiiviseen ulottuvuuteen. Heillä, jotka päättävät pysyä organisaatiossa velvollisuudentunteen takia, on vahva kognitiivinen asenne muutosta kohtaan. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen puolestaan liittyi negatiivisesti ja suoraan muutosasenteiden kognitiiviseen sekä käyttäytymisen ulottuvuuksiin. Tämän arveltiin olevan seurausta siitä, että työntekijät, jotka jäävät organisaatioon, kokevat heillä olevan vähemmän mahdollisuuksia muualla ja organisaation jättämisestä koituisi heille haittaa. Toisaalta, jos vaihtoehtoja on runsaasti tai jos organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi vain vähän haittaa, he olisivat vähemmän suvaitsevaisempia muutosta kohtaan, koska he voisivat helposti jättää nykyisen organisaationsa ja siirtyä toiseen.

Henkilöstön muutossitoutuneisuuteen liittyy johtaminen (Choi 2011, 485). Bernerth ym. (2007, 321) huomasivat, että johtajien täytyy kertoa syyt muutokselle maksimoidakseen sitoutuneisuutta. Juppokin (2011, 141) korosti johdon sitoutumista muutokseen ja seisomista muutoksen perusteluiden, tavoitteiden ja toteuttamisen takana, sillä ne antavat henkilöstölle voimistavan signaalin muutoksen tärkeydestä, tarpeellisuudesta ja aikaansaamisen todennäköisyydestä. Arikoski ja Sallinen (2007, 53–54) totesivat työntekijöiden tarvitsevan uskottavat perusteet muutokselle.

Eliaksen (2007, 50–51) mukaan työntekijät, joilla on voimakas itsensä kehittämisen tarve, näkevät muutokset myönteisemmässä valossa ja kokevat affektiivista sitoutumista, koska pitävät mahdollisia kehitysmahdollisuuksia palkitsevina. Lisäksi työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä ja motivoituneita tai kokevat voivansa vaikuttaa ympäristöönsä, kokevat myös affektiivista sitoutumista. Lambert & Hogan (2008, 101) toteavatkin organisatorisen sitoutuneisuuden olevan korkeampi työntekijöillä, jotka ovat päässeet osallistumaan päätöksentekoon. Tämä antaa heille mahdollisuuden muokata organisaatiota ja he kokevat osallistamisen organisaation osoituksena heidän arvostamisestaan.

Martin ja Roodt (2008) tarkastelivat työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja työpaikan jättämisaikojen suhdetta toisiinsa yliopistouudistuksen jälkeen. On todettu, että työtyytyväisyydellä ja organisatorisella sitoutuneisuudella on vaikutusta työpaikan jättämiseen (turnover behaviour). Päinvastoin odotusten kanssa, tutkimuksessa todettiin, ettei sitoutuminen korreloinut työtyytyväisyyttä voimakkaammin työpaikan jättämisaikoihin. Lisäksi sitoutumisella organisaatioon havaittiin merkittävä yhteys vastaajan iän kanssa, jossa tulokset osoittivat organisaatioon sitoutumisen lisääntyvän iän myötä. Myös iän ja työpaikan jättämisen välillä huomattiin yhteys, iän kasvaessa aikomus jäädä työpaikkaan kasvoi. Viimeinen merkittävä yhteys näkyi myös organisaatioon sitoutumisen ja vastaajan korkean akateemisen pätevyyden välillä, jossa havaittiin, että sitoutuminen organisaatioon väheni koulutustason kasvaessa.

Toisaalta Shirley (1973, 479) ei tutkimuksessaan havainnut henkilön iän eikä palvelusvuosien välillä yhteyttä asenteisiin muutosta kohtaan. Madsen ym. (2005, 228) puolestaan huomasivat vanhempien työntekijöiden sitoutuneisuuden organisaatioon olevan korkeampaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Myös korkeamman koulutustason huomattiin hieman lisäävän sitoutuneisuutta, toisin kuin aiemmassa kappaleessa mainitussa tutkimuksessa. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, koulutus ja palvelusvuodet yhdessä muutoksen tilanteiden kanssa muodostavat ennustamattomia asenteita. Tällöin niiden vaikutuksista muutokseen suhtautumisessa ei voi tehdä luotettavia johtopäätelmiä.

Shin ym. (2012) todistivat organisatoristen kannustimien, kuten työyhteisön sosiaalisen kannakäymisen, palautteen, kehitysmahdollisuuksien sekä henkilön psykologisen resilienssin, eli selviytymiskykyisyyden, muodostavan tunnistettavia asenteita ja käyttäytymistä muutosta kohtaan. Kannustimet ja psykologinen resilienssi olivat positiivisesti yhteydessä muutoksen affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Sitoutumisen puolestaan osoitettiin lisäävän muutoksen tukemista ja vähentävän organisaatiosta lähtöä. Toisin sanoen, työntekijät, jotka saavat organisaatioltaan kannustimia, saavat samalla myös resursseja, kuten energiaa, päätösmahdollisuuksia ja itsenäisyyttä, mitkä edistävät heidän sitoutumistaan muutokseen.

Nikolaou ym. (2011) tutkivat organisaation hiljaisuuden ja luottamuksen roolia työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen yrityskaupan jälkeen. Organisatorisella hiljaisuudella tarkoitettiin työntekijän valintaa olla kertomatta mielipiteitään ja huoliaan organisaatioon liittyvistä asioista. Hiljaisuuden todettiin lisäävän kyynisyyttä ja tyytymättömyyttä, mistä seuraa tehottomuutta prosesseihin. Lisäksi työntekijä saattaa tuntea arvostuksen puutetta, mikä saattaa näkyä sitoutumattomuutena. Tilanteessa, jossa työntekijän havainnot nähdään turhina, vaarallisina tai hyödyttöminä, luottamuskin on alhaalla. Galford ja Drapeau (2003, 1-2) ovat määritelleet kolmea erilaista luottamusta muutoksessa. Ensimmäinen on luottamus organisaatioon, jossa uskotaan sen kykenevän selviytymään ulkoisista uhista. Toinen on luottamus strategiaan, jossa korkeimman joh-

don uskotaan tekevät oikeat ratkaisut. Kolmas on luottamus omiin esimiehiin, jossa heidän uskotaan johtavan ihmisiä oikeudenmukaisesti. Nämä kolme luottamuksen eri tyyppiä olivat yhteydessä positiivisesti työntekijöiden asenteisiin Nikolaoun ym. (2011, 733–736) tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa organisatorinen hiljaisuus oli negatiivisesti yhteydessä kaikkiin kolmeen luottamuksen tyyppiin. Voidaan siis arvella työntekijöiden olevan hiljaa, koska he eivät luota organisaatioon tai sen johtajiin. Luottamusta voi lisätä avoimella kommunikaatiolla ja osallistamalla, mikä samalla vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen.

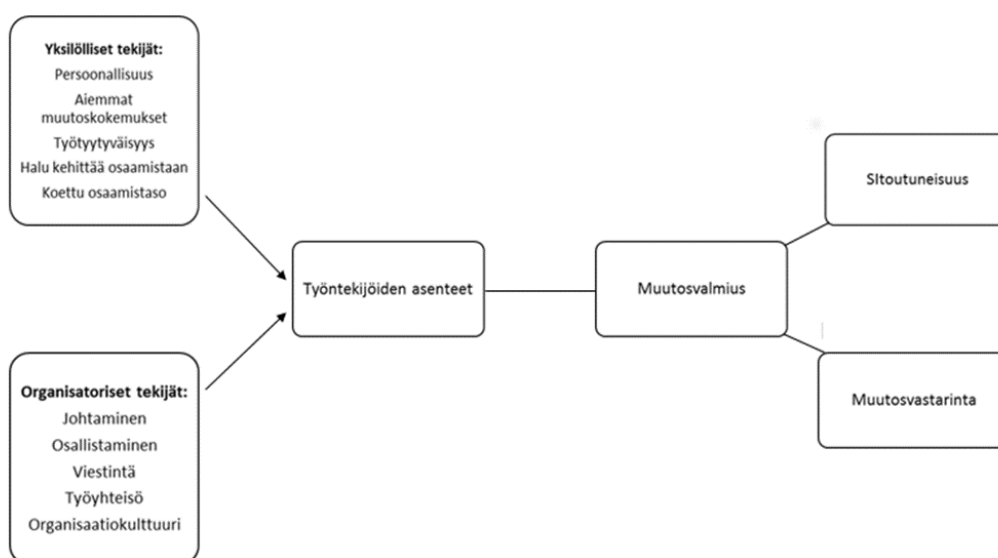
Schweiger ja DeNisi (1991, 127–130) todistivat realistisen viestinnällisen katsauksen fuusiosta auttavan työntekijöitä muutosprosessin läpiviemisessä. Kommunikaatio organisaation aikeista vähensi työntekijöiden epätietoisuutta ja lisäsi uskoa organisaation luotettavuudesta. Myös kommunikaation symbolisen arvon pohdittiin olevan yhtä tärkeää kuin kommunikaation sisältö. Organisaatiot, jotka kommunikoivat, näyttäytyvät työntekijöiden silmissä heistä välittävinä, mikä puolestaan saattaa kasvattaa sitoutuneisuutta.

Teh ja Sun (2011, 74–75) kuitenkin osoittivat organisaatioon sitoutumisen liittyvän negatiivisesti työntekijöiden tiedon jakamiseen. Tulokset viittaavat henkilöiden, joilla on korkea sitoutuminen organisaatioon, olevan arempia tiedon jakamiseen. Näille henkilöille tiedon jakaminen voi olla huomattavasti vähemmän tärkeää, koska he aikovat pysyä organisaatiossa joka tapauksessa pitkään. Toinen todennäköisempi selitys on, että nämä henkilöt saattavat ajatella tietonsa olevan arvokasta ja siksi osoittavat haluttomuutta jakaa tietoa muiden kollegojen kanssa, jotta he säilyttävät kilpailuedun kyseisessä organisaatiossa. Toisaalta tiedon jakamisen katsottiin aikaisemmissa kappaleissa liittyvän oleellisesti tiimissä tapahtuvaan oppimiseen sekä muutosvalmiuteen. Sitoutuneen työntekijän tarkoituksenmukainen hiljentyminen voidaan nähdä hidastavana tekijänä tiimin sitoutumisessa muutokseen.

Organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät kokivat korkeampaa muutosvalmiutta. Tutkimus viittaakin siihen, että sitoutumiseen liittyvät tekijät: identifikaatio, osallistuminen ja lojaaliuden lisääntyminen voivat vaikuttaa muutosvalmiuteen. Kuitenkin useat yritykset toteuttavat muutoksissa toimenpiteitä, jotka vähentävät näitä kolmea tekijää. Yritykset tekevät tätä vähentämällä kommunikaatiota, lisäämällä epävarmuutta ja siirtämällä päätöksentekoa pois työntekijöiltä. Tutkimus tukee huomiota, että organisaation sitoutuneisuuden aleneminen vähentää myös muutosvalmiutta. (Madsen, Miller & John 2005, 226.)

Organisatorinen sitoutuneisuus näyttäytyy tehokkuutena työssä (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 43). Toisaalta Vakola ja Nikolaou (2005, 163) huomioivat, että sitoutunut työntekijä voi vastustaa muutosta, jos muutoksesta olisi haittaa hänelle itselleen. Näin ollen organisaatioon sitoutunut työntekijä ei automaattisesti sitoudu muutokseen, mikä saattaa näyttäytyä muutoksen toimeenpanon tehottomuutena.

Kirjallisuuden perusteella työntekijöiden asenteisiin organisaatiomuutosta kohtaan vaikuttaa moni eri tekijä. Ne voidaan jakaa työntekijän yksilöllisiin tekijöihin ja organisatorisiin tekijöihin. Yksilöllisiin tekijöihin voidaan nähdä sisältyvän persoonallisuus (positiivisuus, tunnollisuus, sopeutumiskyky), aiemmat muutkokemukset, työtyytyväisyys, halu kehittää osaamistaan ja koettu osaamistaso. Organisatorisia tekijöitä puolestaan ovat johtaminen, osallistaminen, viestintä, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri. Nämä tekijät muodostavat työntekijöille asenteita, kuten muutosvalmiutta ja siitä seuraavaa muutosvastarintaa sekä sitoutuneisuutta. Korkeamman muutosvalmiuden todettiin näkyvän muutokseen sitoutumisena ja alhaisen muutosvalmiuden muutoksen vastustamisena. Asenteet voivat kuitenkin muuttua muutosprosessin aikana, kuten käyttäytymisenkin. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto on esitelty tämän luvun lopussa (kuvio 1). Kuviota on käytetty haastattelurungon muodostamiseen (liite 1) sekä ohjaamaan haastattelujen perusteella saadun aineiston jäsenystä etsimällä syy-yhteyksiä esiinnoitujen tekijöiden ja asenteiden välillä.



Kuvio 1. Organisaatiomuutokseen suhtautuminen.

4 SCANDIC TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Luvussa esittelen eräitä keskeisiä matkailu- ja ravintola-alaan liittyviä tilastotietoja ja kuvailen kilpailutilannetta ennen yrityskauppaa. Lopuksi kerron Scandicin kansainvälisestä ja Suomen operatiivisesta toiminnasta.

4.1 Matkailu-ala ja sen merkitys Suomelle

Matkailu- ja ravintola-alalla on suuri merkitys Suomen kansantaloudelle. Matkailu on ainoa vientiala, joka maksaa Suomeen myös arvonlisäveron. Vientiin rinnastettava matkailutulo oli 4,6 miljardia euroa vuonna 2017. Se on yli kaksi kertaa suurempi kuin terveysteknologian vienti ja suurempi kuin Suomen kaikki korkean teknologian vienti yhteensä. Matkailun kokonaisvaikutus bruttokansantuotteeseen on 8,3 prosenttia. Kokonaisvaikutukseen sisältyvät suorat, epäsuorat ja välilliset vaikutukset. Eli sellaisten henkilöiden kulutus, jotka ovat suoraan tai epäsuorasti matkailualan palveluksessa. Matkailutoimialat työllistävät Suomessa 140 200 työntekijää. Ala työllistää 5,5 prosenttia kaikista työllisistä. Työntekijöistä 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita. Alan työvoiman määrä kasvoi 46 prosenttia vuosina 1995–2017 samalla kun perinteiset toimialat vähensivät työvoimaansa. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2019.)

Hotellit työllistävät paljon eri alan osaajia, kuten vastaanottovirkailijoita, kerroshoitajia, kokkeja ja salitarjoilijoita. Edellä mainittujen toimenkuvien lisäksi hotellin kokonaistoinnin kannalta tärkeitä ovat tukitoiminnot, joissa työskentelee muun muassa talouden, myynnin ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Hotelleilla on myös tulosvastuulliset johtajansa. Kaikkien näiden eri osaajien työpanoksella on kullakin oma tärkeä osansa yrityksen menestyksen ja tuloksen tekemisessä.

Vuonna 2018 ulkomaiset matkailijat tekivät Suomeen 8,5 miljoonaa matkaa, joista rekisteröitiin 6,8 miljoonaa ulkomaista yöpymistä. Kotimaisia yöpymisiä kirjattiin 15,4 miljoonaa samana vuonna. Kaiken kaikkiaan ulkomaiset ja kotimaiset yöpymiset kasvoivat kumpikin 1,5 % edellisvuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 2018.)

Tilastotiedot hotelli- ja ravintola-alalta (taulukko 1) osoittavat markkinatilanteen ennen tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa yrityskauppaa. Yrityskaupan myötä Scandicista tuli Suomen suurin hotelliyritys.

Suurimmat (huonemäärät) hotelliketjut joulukuussa 2017	Toimipaikat	Huoneet
S-ryhmä	52	9 677
Restel	44	7 463
Scandic Hotels	26	5 024
Kämp Group	9	1 250
Finlandia Hotels	17	1 168

Taulukko 1. Suurimmat hotelliketjut joulukuussa 2017. (Tilastokeskus 2017).

4.2 Scandic Hotels

Scandic Hotels Group AB perustettiin Tukholmassa vuonna 1963 ja se on Pohjoismaiden suurin hotelliketju, joka toimii kuudessa eri maassa. Yritykseen kuuluu yhteensä 280 hotellia, joiden kävijöistä 70% on työmatkailijoita ja 30% vapaa-ajan matkailijoita. Hotelliketju työllistää 18 000 työntekijää. Lisäksi Scandicilla on Pohjoismaisen hotellialan suurin kanta-asiakasohjelma. Yrityksen missiona on luoda mahtavia (Great) asiakaskokemuksia ja visiona on olla Pohjoismainen maailmanluokan hotelliketju. (Scandic, 2019.) Ketjun palveluvalikoimaan kuuluvat perinteisen hotelliöppymisen lisäksi muun muassa kylpylälomia, kokouspalveluita sekä ravintola- ja yökerhopalveluita.

Scandicin liiketaloudellinen strategia on kasvaa johtavan hotellivalikoiman (Leading Hotel Portfolio) ja asiakaslähtöisen lähestymistavan (Customer Focused Approach) avulla. Strategisia painopisteitä ovat jatkuva tarjonnan kehittäminen, optimoitu palveluiden tarjonta sekä kannattavuuden lisääminen. Kaikkia näitä toimintoja ohjaavat kestävä lähestymistapa ja arvojohtaminen, jotka yhdessä tukevat työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Scandicin inspiroiva kulttuuri nähdäänkin keskeisenä edellytyksenä hyvien hotellikokemusten luomiseen sekä työntekijöiden pitämiseen yrityksessä ja uusien osaajien houkuttelemiseen. (Scandic Annual Report 2018.)

Yrityksen arvoja ovat ”Be Caring, Be You, Be a Pro ja Be Bold”. Be Caring -arvo viestii välittämään muista ihmisistä, maapallosta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Be You -arvo korostaa ja arvostaa ihmisissä olevaa potentiaalia ja ainutlaatuisuutta. Be a Pro -arvolla haluaan korostaa korkeaa ammattitaitoa sekä kykyä ja halua pyrkiä parempiin suorituksiin. Be Bold -arvo ohjaa olemaan rohkea ja tekemään asioita tavanomaisesta poikkeavalla tavalla. (Scandic Annual Report 2018.)

Scandic tunnetaan vetovoimaisena työpaikkana. Se on valittu Suomen suurten yritysten kilpailussa voittajaksi ”great place to work” -kategoriassa vuosina 2017 ja 2018. Lisäksi se on valittu Euroopan kolmanneksi parhaaksi monikansallisten yritysten työpaikaksi vuonna 2018. (Scandic 2019.)

Scandic -konsernissa työskenteli vuonna 2017 noin 16 700 työntekijää ja vuonna 2018 yli 18 000 työntekijää. Yrityksen palveluksessa työskentelee yli 120 eri kansallisuutta olevaa työntekijää. Vuonna 2018 konsernin työntekijöistä 63 prosenttia oli naisia ja 37 prosenttia miehiä. Scandicia pidetään hyvänä ja vastuullisena työnantajana, mikä on osoitettu useissa työtyytyväisyystutkimuksissa (Voice Index). Neljä viidestä Scandicin työntekijästä totesi viimeisimmässä tutkimuksessa, että he ovat ylpeitä työskentelystään Scandic -ketjussa ja puhuvat työnantajastaan positiivisesti. Samoin neljä viidestä uskoo vahvasti yritykseen ja sen tulevaisuuteen. (Scandic Annual Report 2018.)

Yrityskaupan kohteena ollut Restel Oy oli vuoteen 2017 asti hotelli- ja ravintola-alan yritys, sisältäen myös Cumulus -hotellit. Osuuskunta Tradeka omisti Tradeka-Yhtiöt Oy:n, jonka tytäryhtiö Restel Oy oli. Vuonna 2017 osuuskunta piti sisällään muun muassa ravintola- ja hotelliliiketoimintaa, sijoitustoimintaa sekä lehtien jakelu- ja markkinointitoimintaa. (Tradeka vuosikertomus 2017.) Scandic ja Restel olivat rakentuneet eri

tavoilla ennen yrityskauppaa, joten organisaatiomuutoksen myötä Scandiciin siirtyneillä työntekijöillä vaihtui myös organisaation muoto. Nykyään Restel on ravintola-alan yritys.

Vuoden 2017 lopulla hyväksyttiin Scandicin ja Restelin välinen hotelliliiketoiminnan yrityskauppa. Scandicin Restelin neljänkymmenenkolmen hotellin kaupasta, kolme hotelleista myytiin ja seitsemästä tehtiin franchising -sopimukset. Loput kolmekymmentäkolme siirtyivät osaksi Scandic -ketjua. Nämä kolmekymmentäkolme ketjun uutta hotellia muutettiin Scandic -brändin mukaisiksi kevään 2018 aikana. Samanaikaisesti hotellien tekniset järjestelmät integroitiin ja tukitoiminnot yhtenäistettiin. Scandicista kasvoi tämän yrityskaupan myötä yksi suurimmista Suomessa toimivista hotelliketjuista. (Scandic Annual Report 2018.)

Scandicin Suomen tukitoiminnot jakautuvat kymmeneen eri osastoon, joita ovat Management & Administration, Finance, Sourcing, Technical Services, HR, Sales & Marketing, Revenue Management, IT, Food & Beverage Services ja Reservation & Destination Desk. Yhteensä niissä työskentelee 188 työntekijää. Tässä tutkimuksessa haastatellut ihmiset työskentelevät eri tehtävissä Scandicin tukitoiminnoissa.

5 TUTKIMUKSEN AINEISTONKERUU JA KÄSITTELY

Edellisessä luvussa esittelin tutkimuskohteena olevan organisaation sekä hotellialaa. Tässä luvussa kerron, miten kvalitatiivinen tapaustutkimus suoritettiin tutkimusaiheen valinnasta alkaen. Aineistonkeruun suoritin yksilöhaastatteluilla ja analyysin puolestaan tein teemoittelun avulla. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

5.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aihe valikoitui kiinnostukseni pohjalta. Yhdistin kaksi mielenkiinnonkohdettani, joita ovat organisaatiomuutokset sekä työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen puolelta työntekijöiden näkökulma. Aiheeseen perehdyin etsien tieteellisiä artikkeleja Google Scholarista. Ensimmäisessä seminaarissa esittelin Choin (2011) artikkelin asenteista organisaatiomuutoksessa, jonka seurauksena aiempi rajausta työntekijöiden näkökulmasta tarkentui työntekijöiden asenteiksi. Myöhemmin luotettavaksi artikkeliksi osoittautui Oreginin, Vakolan ja Armenakiksen (2011) teos. Tutkimukseen valikoin artikkelit, joissa käsiteltiin nimenomaan asenteita muutostilanteissa. Tästä muodostui alustava tutkimusongelma, huomattessani, että yrityskauppoihin organisaatiomuutoksena löytyy huomattavasti vähemmän tieteellistä tekstiä kuin organisaatiomuutoksista yleisesti. Näin organisaatiomuutoksen muodoksi tarkentuivat yrityskaupat. Tietokannoista ei löytynyt muita tästä aiheesta tehtyjä Pro gradu -tutkielmia.

Tutkimussuunnitelman tekeminen ja esittely olivat keskeisessä roolissa tutkimusprosessissa, sillä ne haastoivat miettimään tutkimuksen tarkoitusta, toteuttamiskelpoisuutta, teoriaa ja tarkennuksia. Suunnitelman tultua hyväksytyksi, jatkettiin teoriaosuuteen syventymistä. Teoriaosuuden jälkeen siirryttiin haastattelurungon rakentamiseen, jonka hahmottelemisessa auttoi teoriassa esiin nousseet teemat. Esihaastattelun pohjalta haastattelukysymyksiä tarkennettiin. Tämän jälkeen valikoitui tutkimuskohteena oleva organisaatio. Seuraavaksi siirryttiin aineiston keruuseen ja analysointiin.

Metodin eli menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi, Remes & Sarajaava 2009, 184). Tutkimuksen lähtökohdaksi on ilmiö tai tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa. Hänellä on usein ilmiöstä aiempaa tietämystä, minkä pohjalta muodostuu tutkimusongelma. Ongelman selvittämiseksi aletaan kehittää täsmennyksiä tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat erilaisten empiiristen aineistojen pariin. Samalla tutkijan on mietittävä, kuinka tietty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. Menetelmien käyttö on mietittävä suhteessa aineistoon, ja aineisto on kerättävä tutkimuskysymys mielessä pitäen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmän ollessa kvalitatiivinen, laadullinen, sen tarkoituksena on ymmärtää ja selittää ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmilla (Hirsjärvi, Remes & Sarajaava 2009, 181–182). Kvalitatiivisen hallintokuvan tutkimusmetodeja ovat kirjallisuusanalyysit, haastattelut sekä toiminta- ja tapaustutkimusten käyttö. Tapaustutkimuksella (case-tutkimus) organisaatioita tutkitaan niiden välittömässä ympäristössä. Tutkimustilanne ei ole keinotekoinen, vaan todellinen. Tapauksiin voidaan käyttää haastatteluita, joilla saadaan tietoa muun muassa organisaatiokulttuurista, henkilöstön ja hallinnon vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista, arvoista sekä kommunikaatiosta. (Salminen 1995, 192–193.)

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista merkityksistä ja tiedoista. Tapaus voi olla uniikki, mutta päämääränä ei ole ainutlaatuisuuden kuvaus sen itsensä vuoksi, vaan ilmiön ymmärtäminen ainutlaatuisien ominaisuuksiensa ja niiden taustalla olevien asiayhteyksien välisenä vuoropuheluna. Vuoropuhelu ilmiöiden erityispiirteiden ja yleisempien havaintojen välillä tulee näkyväksi monin erin tavoin. Tapausta voidaan jäsentää esimerkiksi vertailemalla erilaisia tapauksia keskenään tai osoittamalla ilmiön asiayhteyksiä teoreettisen tulkintakehyksen avulla. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 111- 112.)

5.2 Haastattelut

Tämän tutkimusaiheen kannalta yleinen tutkimustapa on hypoteesien todistaminen oikeaksi tai vääräksi, muuttujien ja asenteiden välisten korrelaatioiden avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään lähestymistapana haastatteluja, koska tutkimuksen kohderyhmä on suppea, viisi henkilöä. Lisäksi halutaan keskittyä ihmisten henkilökohtaiseen ilmaisuun. Hirsjärven ym. (2009, 205) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä. Sen suurena etuna muihin tiedonkeruumetodeihin on aineistonkeruun joustavuus tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä yrityskaupan mukana tullutta työntekijää. Haastateltavat ovat työntekijöitä, jotka toimivat operatiivisella sektorilla tukitoiminnoissa. He työskentelevät eri osastoilla, mikä osaltaan tuo aineistoon monipuolisuutta. Haastateltavat saivat vastata haastattelupyyntöön lähettämällä sähköpostia, jos olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluista neljä suoritettiin kasvotusten ja aikataulusyistä yksi puhelimitse. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelurungolla, jotta haastateltavat voisivat vastata ilman vastausvaihtoehtoja, mahdollisimman omin sanoin. Haastattelurungon teemojen otsikot kerrottiin haastateltaville samalla kun haastatteluajasta sovittiin. Näin haastateltaville annettiin aikaa pohtia jo hieman etukäteen muutokseen liittyviä asioita. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti sekä ihmisiä suositaan tiedonkeruun instrumenttina, ja usein esimerkiksi teemahaastattelua käytetään tutkimusmetodinä. (Hirsjärvi, Remes &

Sarajaava 2009, 164.) Lisäksi Laine ym. (2007, 125) toteavat tapaustutkimuksen voivan valottaa sellaisten ryhmien näkökulmia ja toimintaa, jotka eivät muuten pääsisi esiin.

Haastattelukysymykset jaoteltiin aihepiireittäin, jolloin kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 135) mukaan teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) kuvailevat teemahaastattelussa oleellisinta olevan haastattelun eteneminen tiettyjen teemojen varassa, mikä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu myös ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä sekä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 66–67) jatkavat teema-alueiden edustavan teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai -luokkia. Se, miten nämä asiat ja ilmiöt konkretisoituvat haastateltavan ajatuksissa, riippuu hänestä ja hänen elämäntilanteestaan.

Aineistonkeruun metodiksi katsottiin parhaiten sopivan yksilöhaastattelut, sillä kyseessä on hyvin henkilökohtaiset kokemukset ja suhtautumiset tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen empiriana toimivat työntekijöiden kokemusperäiset haastattelut. Haastattelurungon kysymykset valittiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 13) väittävätkin, ettei aineistoa pitäisi ryhtyä keräämään hataran ajatuksen pohjalta, vaan usein perehtymisen osoituksena on kirjallisuuskatsaus, joka luo tutkimukselle teoreettisen pohjan ja osoittaa, miten ilmiötä on aiemmin tutkittu. Haastattelurunko rakennettiin siten, että kaikki teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseet osa-alueet käytiin läpi. Näitä olivat organisatoriset tekijät, johon kuuluu viestintä, osallistaminen, johtaminen, työyhteisö ja organisaatiokulttuuri. Yksilöllisiä tekijöitä tarkasteltiin omana teemakokonaisuutenaan haastattelurungossa.

Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2019. Ne olivat kestoltaan 20-106 minuuttia. Haastatteluiden alussa pyydettiin lupa nauhoittamiseen ja litterointiin sekä painotettiin haastateltaville heidän anonyyminä pysymisen suojaansa. Anonymisoinnissa tunnistetiedot poistetaan tai karkeistetaan haastattelulitteraatiosta. Suora tunnistetieto on esimerkiksi haastateltavan nimi, kun taas epäsuoria tunnistetietoja ovat asuinpaikkakunta ja sukupuoli. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 452.) Myöskään tukitoimintojen osastoja, joissa haastateltavat työskentelevät, ei paljasteta. Pyrkimys taata tutkittavalle henkilöllisyyden suoja pseudonyymien tai anonymisoinnin avulla on muodostunut hyvin vahvaksi normiksi laadullisessa haastattelututkimuksessa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 383). Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaankin tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20). Haastateltaviin ei viitata luvussa 6.1, jotta haastateltavia ei tunnistettaisi. Sillä aiemmista organisaatiomuutoksista ja työpaikan säilymistavasta puhuminen yhdistettynä muihin vastauksiin, voisi myös vaarantaa anonyymiyden.

Haastattelut litteroitiin huolellisesti. Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti, eli litteroiden (Hirsjärvi, Remes & Sarajaava 2009, 222). Litterointi on olennainen osa aineistoon tutustumista ja sen

tarkkuus on syytä määrittää suhteessa tutkimusintressiin ja analyysin tarkkuustasoon (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14).

Ruusu vuori ym. (2010, 433) selventävätkin, että vaikka koko haastatteluaineistoa ei voida lukijalle näyttää, tuo tekstiksi purettu puhe laadullisen aineiston lähelle lukijaa, lisää analyysin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa lukijan tekemät tulkinnat ja uudelleen-analyysit. Analyyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroiminen aineistoon ovat kurninalaisen laadullisen tutkimuksen validiteettia parantava piirre. Litterointi ei kuitenkaan koskaan tavoita alkuperäistä puhetilannetta tai vangitse sen kaikkia verbaalisia ja ei-verbaalisia nyansseja täydellisesti. Kuitenkin litterointi koetaan tarkoituksenmukaiseksi keinoksi haastattelun purkamiseksi.

5.3 Aineiston analyysi

Sisältöanalyysi tehtiin teemoittelun mukaa. Ensin aineistoa järjestettiin kategorisoimalla haastatteluissa nousseet asiat haastattelu kerrallaan. Tämän jälkeen ne teemoiteltiin, eli tarkasteltiin, mitkä asiat toistuvat ja mitkä eivät. Analyysin alussa koko aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jonka jälkeen alettiin poimia toistuvasti esiintyviä aihealueita yksittäisissä haastatteluissa kuin myös kaikissa haastatteluissa. Tämän jälkeen alettiin muodostamaan luokittelun mukaan teemoja. Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysiä, koska sen avulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147).

Kyseessä on teorialähtöinen analyysi, sillä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin erilaisia muutosasenteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä, joita pyrittiin tunnistamaan aineistoista, kuitenkin jättäen tilaa myös ennakoimattomille havainnoille. Ruusu vuori ym. (2010, 19–20) toteavatkin puhtaan aineistolähtöisyyden olevan käytännössä mahdollonta. Tutkimusaineiston sisällön jäsentely, järjestely ja keräysvaihe sisältävät jo tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja. Myös Laine ym. (2007, 148) täsmentävät tapaustutkimuksen ja sen päätelmien teon olevan liikkumista teorian ja empirian välillä.

Laadullisen aineiston käsittely on analyysiä ja synteisiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143.) Aineistosta on pyritty löytämään yhtäläisyyksiä haastattelujen välillä, mutta myös eroja, joiden perusteella voidaan tunnistaa erilaisia asennoitumistapoja ja syitä kyseisille asenteille. Tämän takia haastatteluja on analysoitu kokonaisuutena, mutta myös yksittäin. Tulokset luokiteltiinkin haastatteluja yhdistäviin tekijöihin sekä haastateltava-kohtaisesti esiin nousseisiin asenteisiin ja tekijöihin. Näistä vielä muodostettiin lopuksi neljä ratkaisevaa teemaa, jotka vaikuttivat suhtautumisessa muutokseen.

5.4 Reliaabelius ja Validiteetti

Hirsjärvi ym. (2009, 231) kuvasivat tutkimuksen reliaabeliutta mittaustulosten toistettavuutena. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää haastateltaville luvattu anonyymisyys sekä saman haastattelurungon läpikäyminen jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelurunko oli pyritty rakentamaan mahdollisimman tarkaksi, jolloin haastateltavan on helpompi ymmärtää kysymys sille asetetussa selkeässä muodossa. Lisäksi haastatteluista poimitut haastateltavien suorat lainaukset tukevat esitettyjä tuloksia.

Validiuden Hirsjärvi ym. (2009, 231) tiivistivät tutkimusmenetelmän kyvyksi mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tämän tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa se, että tutkimuskysymykset mittasivat suhtautumista muutokseen, mitä olikin tarkoitus selvittää. Myös kohderyhmä oli organisaatiomuutoksen kokijoita, joiden voidaan olettaa ymmärtävän kysymykset heitä koskettavasta muutoksesta. Lisäksi haastateltavat saivat ilmoittautua itse haastateltaviksi oman halukkuutensa mukaan.

Haastattelujen pohjalta tehdyn analyysin jälkeen siirrytään saatujen tuloksien kautta jopotopäätöksiin. Laine ym. (2007, 216) huomioivatkin, että monissa tutkittavissa tapauksissa ei ole tavoitteena vain yksinomaan selvittää, miten jokin asia ilmenee yksittäisessä tapauksessa, vaan antaa myös yleisempi käsitys aiheesta.

Muutoksen vaihe on huomioitava haastattelujen analysoinnissa. Työntekijöiden voidaan uskoa elävän jo jokseenkin tuttua organisaatioarkea, sillä haastatteluja tehdessä muutoksesta kuulemisesta ja muutoksen toimeenpanon aloittamisesta oli kulunut vuosi. Aikaisemmat tunteet ovat saattaneet muuttua, koska heillä on ollut aikaa sopeutua muutokseen ja osallistua muutosprosessiin. Haastattelujen tekohetkellä muutokseen liittyvien asioiden tarkastelu saattoi olla rationaalisempaa ja yksilöllisempää, kuin mitä se olisi ollut vuotta aiemmin, sillä haastatteluhetkellä työntekijät olivat jo päässeet kokemaan muutoksen toimeenpanoa ja sen seurauksia. Tällöin suhtautuminen muutokseen kokonaisuudessaan sekä sen eri osa-alueisiin on konkretisoitunut.

6 TULOKSET

Tässä luvussa erittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Ensin käsitellen asiat, jotka olivat yhteisiä kaikille haastatteluille. Tämän jälkeen vastaan tutkimuskysymyksiin esittelemällä jokaisesta haastattelusta esiin nousseet asenteet muutosta kohtaan sekä tekijät niiden muodostumisille. Luvun loppuun olen koonnut yhteenvedon tuloksista (kuvio 2) sekä yhteenvedon organisaatiomuutokseen suhtautumisesta empirian ja viitekehyksen mukaan (kuvio 3).

6.1 Yhteistä kaikissa haastatteluissa

Kolmeen kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat samalla tavalla, joko myöntävästi tai kieltävästi. Perustelut vastaukseen vaihtelivat haastateltavakohtaisesti. Lisäksi jokainen haastateltava nosti esiin työpaikkansa säilymisen, ilman että siitä erikseen kysyttiin.

6.1.1 Vaikutusmahdollisuudet

Mihin työtäsi koskeviin muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan -kysymykseen kaikki vastasivat voineensa vaikuttaa ainakin jossain määrin. Haastateltavat olivat pystyneet vaikuttamaan hieman eri asioihin.

”Kun me tehtiin näitä meidän nykyisiä tiimejä, niin kyl meiltä niissä niinku tavallaan kysyttiin, että mihin sä haluaisit mennä.”

”Me tavallaan tehään semmosena tiiminä, et jokaisella on omat vastuualueet, mut se on ihan päivittäisessä et jaetaan jotain.”

”Oon pystynyt vaikuttamaan asioihin, joita oon saanu hoidettavikseni. Että aika merkittävä osa, ku ajatellaan tätä mun työtä, et pystyy vaikuttamaan.”

”Kyl me ehkä. Et kyl meille aika selkeä sapluuna sanottiin, et mitä tehään ja missä mennään.”

”Olen pystynyt.”

6.1.2 Tyytyväisyys työhön

”Oletko tyytyväinen työhösi” -kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi. Osa heistä korosti työn ja vapaa-ajan jaon tärkeyttä nykyisessä työpaikassaan. Osa myös nosti esiin kollegansa.

”Mä oon ihan tyytyväinen, et mä osaan sen ja ku mä lähen pois töistä niin mun ei tarvi enää mieltää sitä. Suurimmaks osaks työt jää töihin.”

”Oon mä ainaki omalla kohdaltani. En mä ainakaan osaa katu mitään, et ei siellä ois ollu mitään uutta. Ja tääl on selkeesti se, että viikonloput on rauhotettu.”

”Ihan tyytyväinen joo. Et oikeestaan ne peruselementit, mitkä yleensä siihen työtyytyväisyyteen liittyy, aikalailla täyttyy kyllä.”

”Joo siis mä tykkään työstäni, et se on sullei et se ei oo vastenmielistä, joskus on niinkin ollut. Meillä on hyvä yhteishenki, meillä on hyvä systeemi.”

”Kyllä. Sanotaanko näin, et nyt kun tässä vaiheessa ollaan, että mä oon kohta vuoden istunut uuden firman tiloissa uusien ihmisten kanssa, niin kyl mä sanon, et tää muutos oli ainaki mulle henkilökohtaisesti tosi hyvä. Siinä suhteessa oon ollu onnellisessa asemassa.”

6.1.3 Aikaisempi muutoskokemus

”Onko sinulla aikaisempaa kokemusta organisaatiomuutoksista” -kysymykseen jokainen haastateltavista vastasi myöntävästi. Heillä oli joko henkilökohtaista kokemusta tai ovat itse olleet organisaatiossa, jossa muutokset ovat sillä hetkellä koskeneet muita henkilöitä.

”Voi on, niitä oli Restelillä useampikin. Ei niinkään yhdistymisiä, mut se, et sitä sisäistä hallinnon organisaatioo on pyöritelty vuosien varrella useamman kerran ja esimiehet on vaihtunu. Et kyllä sitä turbulenssia oli sieläkin.”

”On, mutta se meni tavallaan smoothimmin, ja se oli ehkä pienempi muutoksena kuitenkin. Sillon ei tultu sillai, et me kerrotaan mitä tehään, vaan tämmösellä työntekijätasolla ne muutokset oli aika pieniä loppupeleissä, eikä oikeestaan toimintatavat muuttunu, et logo vaan vaihtu. Mut sitten ei oikeestaan sellaseen arkipäivään vaikuttanu juurikaan, et ihmiset säily. Et Scandicinhan myötä lähti niin paljon.”

”No ei oo tän tyyppisestä, et tokihan aina organisaatiot muuttuu jossain määrin, mutta ei näin isosta oo. Oma toimeenkuva ei oo juurikaan muuttunu, mut oman organisaation sisällä on voinu et kollegojen toimenkuvat on siirtyny, mut ei tän kokoluokan ollenkaan, et hyvin paljon pienempää.”

”Siel oli jatkuvaa, et oli nää vaikeet vuodet ja toimitusjohtajamuutosten yhteydes organisaatio aina muuttu ja siellä näki aika paljon, että iso määrä ihmisiä lähti vaan sen takia ku asiat muuttu. Et oli brändi-, johtamis- ja markkinointimuutoksia. Et tämmösen yhen firman sisäsen mä oon käyny läpi.”

”Sillon olin mukana, mut sillonki me kaikki siirryttiin vanhoina työntekijöinä, et on semmonen kokemus, mut siitä on niin kauan et en enää kannaa kaunaa.”

6.1.4 Työpaikan säilyminen

Lisäksi jokainen haastateltavista nosti esiin työpaikkansa säilymisen, ilman että siitä erikseen kysyttiin. Osaa haastateltavista oli pyydetty siirtymään Scandicille ja osa oli käynyt läpi yhteistoimintaneuvottelut.

”No mä olen hyvin tyytyväinen ja iloinen, et sain olla siinä porukassa, joka tähän pääsi mukaan lähtee viemään tätä juttua eteenpäin. Et kylhän se raskastakin on ollu, varsinkin sillon ku oli yt:t ja se epätietoisuus siitä työpaikasta sun muuta.”

”Ensimmäisenä niinku tietenki tulee et säilykö työpaikka, et sittenhän kuitenkin yt:t oli. Sitte vaan piti ajatella sillei et no eihän sille mitään voi, jos työtä ei löydy, et sit pitää keksii jotain muuta.”

”Olihan se toisaalta tosi yllätys ja siihen samaan aikaan tuli ehkä pieni pelko, et miten oman työpaikan käy, niinku nyt yleensä ku organisaatioita yhdistetään.”

”Mä sain sen sillon valita, et kumpaan haluan mennä, et nää oli halunnu et mä tuun tänne ja sit taas vanha, et sä voit jatkaa täällä näillä tehtävillä, mitä on, et se on siinä mielessä hyvä tilanne.”

”Mä arvasin, et sillä keinolla saan ainaki työpaikan pidettyä, koska mä olisin varmasti kuulunu siihen joukkoon, joka joutuu lähtemään.”

6.2. Haastateltavien asenteet ja niiden taustalla olevat tekijät

Tässä luvussa esitelen jokaisen haastateltavan esiin nostamia asioita kokemastaan muutoksesta. Olen nimennyt luvut tutkimuskysymyksiin annettujen vastausten perusteella ja ne kuvaavat kunkin haastateltavan asennetta muutosta kohtaan.

6.2.1 Neutraali

Haastateltava suhtautuu organisaatiomuutokseen vastauksiensa perusteella hyvin neutraalisti. Hän käyttää vastauksissaan paljon täytesanoja, kuten ”varmaan”, ”ehkä” ja ”joo”. Haastateltavan voidaan ajatella ottavan huomioon vastauksissaan muutoksen eri osa-alueiden niin hyviä kuin huonojakin puolia, mikä osaltaan myös selittää neutraalia suhtautumista.

Neutraalin asenteen taustalla olevat tekijät näyttävät liittyvän siihen, että hän sai pitää työpaikkansa sekä siihen, että hän osaa työtehtävänsä. Hän ei myöskään koe tarvetta ammatillisen osaamisensa kasvattamiseen. Hän myös mainitsee useasti olevansa tyytyväinen tilanteeseensa.

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

”Jos mä aion työpaikkani tässä firmassa pitää, niin mä otan vastaan sen tarjouksen ja menen.”

Haluaisitko kasvattaa ammatillista osaamistasi?

”Ehkä siellä (Restelillä) se ois loppujen lopuks helpompaa ollu, jos ois kauheen innokas etenemään uralla tai hakemaan statusta.”

”Toki se ammatillinen osaaminen on tässä kasvanu sillä lailla, että tavat on niin paljon erilaisia, että sen on sillä tavalla niinku huomannu, että asioita voidaan tehdä eri tavallakin, mut mulla ei oo hirveitä ambitiota et mä oon ihan tyytyväinen.”

Oletko tyytyväinen työhösi?

”No joo ihan, tää on työtä, mitä osaan ja mitä oon pitkään tehny ja en mä toisaalta kuten sanottu, mä oon ihan tyytyväinen et mä osaan tehdä työni ja mun ei tarvi kauheesti pinnistellä.”

Koitko muutoksen tarpeelliseksi?

”No ehkä se oli Restelin kannalta tarpeellinen, ehkä sitten joo. Henkilökohtaisesti en tiedä, koinko sitä niin tarpeelliseksi, mutta joo ehkä.”

Lisäksi haastateltavan mielestä muutos itsessään oli tarpeeksi hyvin hoidettu. Myös ymmärtäväisyys muutostilannetta kohtaan on vastauksista tunnistettavissa.

Onko teille järjestetty koulutusta tai valmennusta muutokseen liittyen? Olisiko sille tarvetta?

”Tietenkin kaikki tulee semmosena yhtenä sotkuna, niin eihän siitä vielä mitään opi sellaisissa tiedotustilaisuuksissa, mutta joo kyllä varmasti, koska se vähän anto kuvaa, että mitä nyt tapahtuu.”

Oletko tyytyväinen muutoksen johtamiseen organisaatiossasi?

”Täällähän on panostettu siihen, et tässähän oli teemana be one, et tää oli koko muutoksen teema, eli että ollaan yhtä ja tiiän et esimerkiks hotelleilla oli esimerkiks tällaset kumppanit, jotka oli niiden kanssa siellä respan tiskillä ja neuvo ja näin.”

”Emmä oikein tiedä, miten paljon enempiä ois sinänsä yritys voinu siihen panostaa, et musta se oli sillei hyvin hoidettu, ehkä enemmän just hotelilla hoidettu hyvin, toki tää on tämmönen mututuntuma, mutta ehkä täällä ois vielä enemmän olla semmosta lähineuvoa. Mutta kaiken kaikkiaan hyvin hoidettu.”

Koetko saaneesi tukea esimieheltäsi?

”Oon varmaan saanu sen tuen, mitä oon tarvinnu.”

Oletteko voineet keskustella avoimesti muutoksesta työyhteisössasi?

”Me, jotka tultiin Resteliltä, niin kyllähän me helpommin vielä löydetään se, et eks oo hölmö, että tää tehdään näin, siis semmonen fiilis et mitä ihmettä, miks nää tekee tän tälle, mut tottakai meiän täytyy mennä siihen mukaan, eihän me voida olla että me vaadimme. Niin toiset ymmärtää paremmin, ihan sama ku menee vieraaseen maahan, niin sun oma maamies tuntuu siltä, että se ymmärtää sua paljon helpommin, kun ne toiset.”

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

”Sitä ehkä huomaa täällä niinku, että se on tullu vähän yllätyksenä, että niin moni asia päätetään Tukholmassa, et se on ollu aika iso ero. Emmä ny muuten tiiä, et ihan hyvin on menny.”

Haastateltava ei niinkään nostanut esiin negatiivisiksi kokemuksiaan asioita muutoksessa, vaan painotti pikemminkin tyytyväisyyttään. Kuitenkaan vastaukset eivät ole muutokseen liittyvien tekijöiden ja osa-alueiden ylistämistä, mutta eivät myöskään arvostelevia, jolloin suhtautuminen muutokseen vaikuttaa ennen kaikkea neutraalilta.

6.2.2 Pettynyt

Haastateltava ei vaikuta olevan tyytyväinen muutoksen johtamiseen eikä toteuttamiseen, mistä johtuen vastauksista heijastuu pettynöisyys. Kuitenkin omaan työhönsä hän kokee olevansa tyytyväinen.

Keneltä ja miten kuulit muutoksesta?

”Se tuli kaikille vähän puskista, ettei ollu tiedetty tätä, eikä kuultu huhuja aikaisemmin.”

Onko viestintä muutoksesta ollut riittävää?

”Siis viestintää on aivan älyttömästi, siis sähköpostia tulee pilvin pimein. No joo, ehkä se on ollu riittävää. Ehkä jotkut detailit on voinu jäädä tai joko sitä ei oo ite huomannu, koska tosiaan siinä kohtaa ku siirryttiin Scandiciin, se tiedon määrä oli ihan valtava, mitä tuli. Hyvä jos puolia-kaan pysty sulattamaan, et sit piti aina priorisoida, et onks tää kauheen tärkeä.”

”Perehdytystähän vois olla aina vähän enemmänkin.”

Koetko saaneesi tukea esimieheltäsi?

”No emmä koe saaneeni, et nyhän tilanne on sitten vähän muuttunu, kun on päästy asiassa eteenpäin, sen pahimman vaiheen ohi.”

Oletko tyytyväinen muutoksen johtamiseen organisaatiossasi?

”Kentällä oli semmonen välitila, joka on tosi huono. Et se vaihe kesti liian pitkään.”

Muistatko miltä muutoksesta kuuleminen sinusta tuntui ja miten tunteuksesi ovat muuttuneet?

”Ehkä se ei aina kovin smoothisti menny, että se oli isompi juttu ku mitä kukaan osas odottaa, se että oikeiden ihmisten saaminen oikeille paikoille ja perehdyttäminen ja kaikki tämmönen, et melkosta räpiköintiä se oli.”

Millaiseksi kuvailisit yleistä asennoitumistasi tätä muutosta kohtaan?

”Oli mahdoton toimia Scandicin ohjeiden mukaan tai toteuttaa sitä, ei ollu tarpeeks porukkaa, joka osaa sen tehdä ja ei ollu niitä tekijöitä, niin sitte lilluttiin sellasessa epämääräsessä välivaiheessa ja se et osa tiesi, miten se kuuluisi olla, mutta sitten toteuttajia ei ollu niin se oli tosi ikävää. Et se oli semmonen piinallinen jotenkin.”

Haluatko vielä sanoa jotain, mikä ei ole tullut kysymyksiä kautta esille?

”Tapiolassa pidetään henkilökunnasta parempaa huolta kuin kentällä. Sillä tavalla et sut huomioidaan jollakin tavalla ja kentällä ei oo sellasta. Mutta aikasemmin oli.”

Haastateltava kokee Scandicin jyränneen Restelin toimintatapohin liittyvissä asioissa. Hän myös nostaa esille, että sitä, mitä sanottiin tehtävän, ei tehty.

Mihin työtäsi koskeviin, muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan? Miten olet pystynyt vaikuttamaan näihin asioihin?

”Kyllä meille aika selkeä sapluuna sanottiin, miten tehdään ja tässä mennään. Et kyllä meillä vähän on semmonen, että vaikka alkuun sanottiin, että yhdistetään molemmista yhtiöistä ne hyvät toimintatavat, niin jos esittää et me ollaan tehty aikasemmin näin, et meidän mielestä tää oli hyvä juttu, niin se tyrmätään kyl heti.”

”Et meillä tehdään näin, piste.”

Lisäksi haastateltava on havainnut ”me-muut” -erottelua Resteliltä tulleiden työntekijöiden ja Scandicilla olleiden työntekijöiden välillä. Hän nostaa esille kyseisen huomion haastattelunsa eri kohdissa.

Mihin työtäsi koskeviin, muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan? Miten olet pystynyt vaikuttamaan näihin asioihin?

”Vähän on semmosta ilmapiiriä ja jossain kohtaa myöskin juteltu vähän sillei, et toisen luokan kansalaisia.”

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

”Mä en oo ainut joka ajattelee, et pitää olla suu supussa. Siitä jäi vähän semmonen paha maku suuhun, et ei pidä sanoa kaikkee mitä ajattelee.”

Koetko aiemmalla tai nykyisellä työyhteisölläsi olleen vaikutusta suhtautumiseesi organisaatiomuutosta kohtaan?

”Iso muutos, ihmiset vaihtu tosi paljon ympärillä, että se vaikuttaa tietysti siihen työntekoon ettei ole semmosta, että puhutaan samaa kieltä. Että ei voi olettaa, kun ei tunne ihmisiä, niin onhan se työnteko silloin erilaista.”

Haastattelussa esiin noussut pettynisyys vaikuttaa liittyvän ennen kaikkea muutoksen odotuksien ja toimeenpanon väliseen ristiriitaan. Haastateltava saattoi odottaa muutosprosessin sujuvan paremmin, sillä vastauksissaan hän toi esille luvattun toimintatapojen yhdistämisen, jota ei kuitenkaan toteutettu sekä huonoksi kokemansa välitilan. Pehdyttämisen, tuen ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyden sekä työyhteisöön liittyvän erottelun voidaan nähdä vaikuttaneen haastateltavan asenteeseen muutosta kohtaan negatiivisesti.

6.2.3 Realistisen tyytyväinen

Haastateltavan asenne organisaatiomuutosta kohtaan on realistinen ja tyytyväinen. Realistinen suhtautuminen tulee esiin useassa kohdassa haastattelua henkilön sanavalinnoissa. Hän kokee ymmärtävänsä syyt muutokselle sekä sen seuraukset.

Millaiseksi kuvailisit yleistä asennoitumistasi tätä muutosta kohtaan?

”Ku näitä on nähny ja kokenu, niin tää on just vähän näitä juttuja, et elämä on. Tietysti vois niinku olla ihan eri juttu, jos ois joutunu lähtee pois ja nyt kysyttäis, niin vois olla erilainen näkemys, mut kyl mä voin sanoo ihan rehellisesti, et jos mulla ois ollu se tilanne, et ois pitäny valita tietty määrä henkilöitä, jotka tekee, nii kyl mä oisin ollu ihan fine, jos se ois perustunu siihen, et siinä kohdassa täytyy vähentää, nii musta se on ihan fine yleisesti, et vaikka se tulee omalle kohalle, ni sellasta se vaan on.”

”Nää on isoja muutoksia, mut sit se on vähän siitä omasta kiinni, mä esimerkiksi ite tulin tänne sillai et tehään sitä uutta, ja et tehään se vanha loppuun, et se oli mulla ittelläni se, et jos se ei riitä tai miellytä, niin sit mä harkitsen ne vaihtoehdot siinä kohassa tai joku muu harkitsee. Se oli selvää, et se vanha ei jatku ja et sä teet uusien ihmisten kaa duunii ja saat niiden kaa hyvän fiiliksen tekemiseen, et se on tollases tilantees vaan se juttu.”

”Musta se on vaa reiluu, jos turvataan firman tulevaisuus pitkällä aikavälillä niin, et tehään isoja muutoksii, et sillei se vaan on, aina muutama menettää ja sit ne löytää jotain uutta, se on semmonen elämänkulku tietyllä tavalla. Se on vaan, et asioiden täytyy muuttuu, jotta ne voi kehittyä ja jatkuu.”

Onko asemasi tai työnkuvasi muuttunut muutoksen seurauksena? Miten?

”Mä oon ehkä liian realistinen moneen juttuun, mutta kun tietää, miten nää menee ja nähny lähipiiris, mitä kaikkee hyvää ja huonoo tapahtuu, niin pitää vaan mennä, go with the flow, ja jos se ei miellytä, sä voit aina lähtee johonkin muualle tai jos joku muu ei miellytä, voi olla et sä lähet jostain muusta syystä.”

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

”Mä oon omas työelämäs nähny näitä niin paljon, et alusta alkaen tosi monessa cases on tienny faktat, et se ei oo niinku henkilösidonnaista, tai tosi harvoin on caseja et työ päättyy sen takia. Et nää on tavallaan vaan isompia linjauksii, siihen ehkä oppinu, et jos joku muuttuu tai päättää toisin, et se vaan tulee omalle kohdalle tai jonku työkaverin kohdalle, et jos se päättyy niin sit se vaan päättyy. Tuntuu, et ihmiset kuitenkin saa uusii

töitä ja varmaan jokaisella peräänkyselijöitä vuosien mittaan myös ollu, tietää et on ollu vaihtoehtoja, jos haluis tehdä jotain muuta.”

Lisäksi haastateltava tunnistaa eron aikaisemman ja nykyisen työnantajan välillä. Entisten kollegoidenkin tilanteet nousevat esille haastattelussa.

Onko asemasi tai työnkuvasi muuttunut muutoksen seurauksena? Miten?

”Täällä on hirveen ruotsivetoista, et ennen omistaja oli siinä kerroksii ylempänä ja tuli käymään siinä, jos oli jotain asiaa ja nyt täällä se on ison firman tavalla, et menee monen portaan kautta, eikä välttämättä oo suoraan tekemisissä niiden ihmisten kanssa, mut tosi sujuvasti meni, et saatiin yhdistettyä tosi nopeasti.”

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

”Tää on jotenki vähän niinku semmonen iso yhteisö, et toimitusjohtaja osallistuu Facebookissa firman keskusteluissa, ku joku hotellista valittaa et tää on niin hankala, niin toimitusjohtaja kysyy, et mikä on ongelma ja selvittää. Huomaa, et hekin on tiimiläisiä, et täällä se tiimiläisyys on sellanen juttu.”

Onko teille järjestetty koulutusta tai valmennusta muutokseen liittyen? Olisiko sille tarvetta?

”Ollaan tavattu vanhalla porukalla. Mielenkiintosii uusii haasteita ihmiset on saanu sitä kautta, et ehkä ollu muutamman kuukauden vapaana, mut sit menny ja aika paljon menee kontakteilla.”

Onko asemasi tai työnkuvasi muuttunut muutoksen seurauksena? Miten?

”Scandic on hirveen hyvin hoitanu et aina nää on ikäviä, mut joku muu firma ois voinu hoitaa paljon minimiperusteisemmin. Kaikkia tapauksia en tiedä, mut sen mitä oon ollu tekemisissä, niin moni on puolen vuoden sisään löytäny uusia töitä ja on niihin ihan tyytyväisiä.”

Haastateltava kokee tiimityöskentelyn ja nykyisen työkuulttuurin tyytyväisyyttä lisäneinä tekijöinä. Ne nousevat esiin haastattelun eri kohdissa.

Mihin työtäsi koskeviin, muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan? Miten olet pystynyt vaikuttamaan näihin asioihin?

”Mut mun mielestä täällä on tosi kiva ollu, tässä me ollaan päivittäin porukassa ja tehdään yhdessä ja sparrataan koko ajan.”

”Nyt on paljon helpompi, ku voi olla kokoajan ihmisten kanssa tekemisissä ja se on ainakin ittelleen vähän vähemmän kuormittavaa tää työ, koska on isompi joukko, joka vastaanottaa asioita. Täällä on tahoja, jotka

hoitaa niitä ammattimaisesti ja meillä ei ollu (Restelillä) oikein ketään, niin sitten vähän selviteltiin niitä kautta rantain.”

”Täällä on niinku isompi organisaatio ja mun mielestä se on hyvä, et silloin se osaaminen jakautuu laajemmin ihmisten kesken ja toimenkuvat on konkreettisempia.”

Oletko tyytyväinen työhösi?

”Et kyl varmaan se työntekemisen kulttuuri Scandicissa on, että on huomiointu se vapaa-aika ja kuormitus ja muut. Et se on mun mielestä paremmalla tolalla.”

Onko teille järjestetty koulutusta tai valmennusta muutokseen liittyen? Olisiko sille tarvetta?

”Mun mielestä ollu tosi mielenkiintoinen vuosi, et harmittais enemmän jos ois jääny vanhaan, koska sit ei tavallaan tietäis yhtään mitä on, eikä ois käyny läpi näitä.”

Oletteko voineet keskustella avoimesti muutoksesta työyhteisössäsi?

”Oma rooli oli ainaki vanhan osalta avainrooli, et oli helppo tulla et vähän saateltiin sisään et huomasi, ettei halutukaan ehkä alkaa kuormittamaan siinä alussa hirveesti.”

Realistinen luonteenpiirre painottuu vahvasti vastauksissa, mikä on osaltaan vaikuttanut haastateltavan jopa järkipäiseen suhtautumiseen muutosta kohtaan. Myös entiset kollegat ja nykyisen tiimityöskentelyn haastateltava mainitsee useaan kertaan. Hän vaikuttaa pitävän tärkeänä suhteita toisiin ihmisiin, jolloin yhdessä tekeminen ja vanhojen kollegoiden hyvinvointi muutoksen jälkeen on kohottanut hänen tyytyväisyyttään organisaatiomuutosta kohtaan. Lisäksi Scandicin toimintatavat näyttävät miellyttävän häntä enemmän, kuin aikaisemman yrityksen toimintatavat.

6.2.4. Sitoutunut ja innostunut

Haastateltava on organisaatiomuutoksesta hyvin innostunut ja hän on sitoutunut työhönsä. Taustalla olevina vaikuttavina tekijöinä voidaan nähdä hänen tyytyväisyytensä nykyiseen toimenkuvaansa sekä henkilökohtainen motivaatio ja halu oppia uutta.

Onko asemasi tai työnkuvasi muuttunut muutoksen seurauksena? Miten?

”Mun toimeenkuva on laajentunu ja mä oon päässy tekemään paljon uusia asioita, sellasia, mistä mä oon ollu tietoinen, mutta mihin en oo aikaisemmin osallistunu.”

Koetko henkilökohtaisten mahdolluuksiesi kasvaneen muutoksen myötä, kuten ammatillisen osaamisen kasvattamisen? Haluaisitko kasvattaa ammatillista osaamistasi?

”Kyllä se on niinkun oman työn kannalta ollu ihan hirveen mukavaa ja positiivista oppia ihan uusia asioita, jotka kuitenkin liittyy siihen omaan työhön.”

”Nyt on saanu tehä niin paljon uutta, uskon että myös tulevaisuudessa on mahollisuus sitten kun liiketoiminta muuttuu ja kehitty, taas saada uusia vastuita.”

Koetko aiemmalla tai nykyisellä työyhteisölläsi olleen vaikutusta suhtautumiseesi organisaatiomuutosta kohtaan?

”Niin sitä ehkä osaa suhtautua tällasiin muutoksiin ja vaihdoksiin niinku sillei, et sitte vaan ottaa ne uudet haasteet vastaan.”

Muistatko miltä muutoksesta kuuleminen sinusta tuntui ja miten tunteuksesi ovat muuttuneet?

”Kyl mä muistan, et mä olin aika sillai hämmentyny. Sanotaanko näin, et nyt kun tässä vaiheessa ollaan, ni kyl mä sanon et tää muutos oli ainaki mulle henkilökohtaisesti tosi hyvä. Siinä suhteessa saan olla onnellisessa asemassa.”

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

”Et mä oon aina, on työnantaja ollu kuka hyvänsä ja tehtävät mitä hyvänsä, mä oon tykänny tehdä parhaani ja tehdä ne hommat tunnollisesti ja tsempata niinku muita ja nyt tietysti on ollu tosi kiva, ku mullaki on niin paljon tietotaitoo, nii on ollu hieno jakaa sitä muille.”

Haastateltava myös nostaa esiin muutoksen toteuttamistavan ja yhdessä tekemisen. Hän vaikuttaa olevan mielissään molemmista asioista.

Haluatko vielä sanoa jotain, mikä ei ole tullut kysymyksien kautta esille?

”No sanotaanko näin, että muutos oli ilmeisen hyvin valmisteltu.”

”Se ajankäyttäminen ja tiedottaminen oli mun mielestä semmosia asioita, jotka pitäis jokaisessa nostaa yli muiden.”

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

”Siellä huokuu semmonen yhdessä tekeminen, niinku yli osastorajojen, et ei olla semmossissa omilla poteroissaan, voit mennä ja kysyä ja kaikki antaa aikaansa ja muut kysyy ja näin, et yhdessä tätä tehdään.”

”Kenenkään ei tarvi olla yksin.”

Onko teille järjestetty koulutusta tai valmennusta muutokseen liittyen?
Olisiko sille tarvetta?

”Hyvin avokätisesti kaikki on antaneet aikaansa ja antavat edelleen, jos tulee semmonen juttu, mikä pitäisi oppia tai mistä pitäisi tietää enemmän.”

Haastateltavan voidaan nähdä olevan luonteeltaan tunnollinen työntekijä, mikä vaikuttaa hänen työmoraaliinsa ja sitoutumiseensa työtä kohtaan. Mahdollisuus oppia uutta näyttää myös lisänneen hänen innostuneisuuttaan muutokseen. Sosiaalisia suhteita ja toisten auttamista haastateltava korostaa keskeisinä ja onnistuneina asioina muutoksessa. Hän itse vaikuttaa mielellään auttavan muita ja on huomannut muidenkin auttavan, mikä myös näkyy hänen myönteisessä suhtautumisessa organisaatiomuutokseen.

6.2.5 Positiivinen

Haastateltavan asenne organisaatiomuutosta kohtaan on positiivinen. Haastateltava kokee henkilökohtaisten mahdollisuuksiensa kasvaneen sekä saavansa osakseen arvostusta. Myös tiimissään hän vaikuttaa viihtyvän.

Koitko muutoksen tarpeelliseksi?

”Uskoin, että tullaan varmaan kehittämään yritystä parempaan suuntaan.”

Koetko aiemmalla tai nykyisellä työyhteisölläsi olleen vaikutusta suhtautumiseesi organisaatiomuutosta kohtaan?

”Kyl ite lähdin positiivisesti ajattelemaan, et ei tää ainakaan huonompaan suuntaan voi mennä, koska entinen yrityskulttuuri oli huomattavasti vanhoillisempi, et hyvin positiivisesti tähän suhduin, et mulla ei ollu mielestäni mitään negatiivisia ennakkokäsityksiä.”

Mihin työtäsi koskeviin, muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan? Miten olet pystynyt vaikuttamaan näihin asioihin?

”No siis joo, oon pystynyt vaikuttamaan asioihin, joita oon saanu hoidettavikseni. Että aika merkittävä osa, kun ajatellaan mun työtä, et pysty vaikuttamaan.”

Koetko henkilökohtaisten mahdollisuuksiesi kasvaneen muutoksen myötä, kuten ammatillisen osaamisen kasvattamisen? Haluaisitko kasvattaa ammatillista osaamistasi?

”Mä luulen, et ammatillista arvostusta saa enemmän ja on niinku semmosta kiinnostusta yli organisaatorajojen.”

Oletko tyytyväinen työhösi?

”Ja se toimeenkuva, et pysty ite vaikuttamaan siihen työhön aikalailla ja suunnittelemaan sitä ja koen saavani siitä työstä arvostusta.”

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

”Kyllä voin tukeutua koko meidän tiimiin miten vaan ja oikeestaan keneltä vaan voin kysyä apua.”

Oletko tyytyväinen työhösi?

”Ehdottomasti se työporukka on meillä ihan loistava, se meidän oma tiimi.”

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

”Huomaan, et aika positiivisella ajattelulla suhtaudun, et en halua ajatella asioista negatiivisesti tai suurentaa pelkoa, et yritän aina löytää jotain positiivista asioista, et luulen et se on ehkä vaikuttanut paljon. Ja niinku tavallaan antanut sellaisetkin inhimilliset virheet anteeksi, että hän ei voinut tietää sitä ja tätä, ja niinku en näe, et ne kaikki ois sellaisia tahallisia. Aika positiivinen suhtautuminen yleisestikin elämään.”

Toisaalta haastateltava kokee muutosta hidastaviksi tekijöiksi henkilöstöhallinnon sekä epätasavertaisuuden Scandicilla jo olleiden ja Resteliltä tulleiden työntekijöiden välillä. Viestintää hän olisi kaivannut enemmän.

Onko viestintä muutoksesta ollut riittävää?

”Siinä kohassa, kun alettiin työsuhteita kirjoittelemaan, niin siinä kohdassa ois kyllä tarvinnut tarkempaa viestintää. Yleisellä tasolla ihan ok, mutta toivottiin vähän nopeammin niitä vastauksia, mutta toisaalta ne on myös sellaisia asioita, joita ei pysty tekee ennen kilpailuviranomaisen päätöksiä, mutta jos yhdellä sanalla vastataan, niin ei, viestintä ei ollut riittävää.”

Oletko tyytyväinen muutoksen johtamiseen organisaatiossasi?

”Se on meidän näkökulmasta, et HR:n ois pitänyt olla siinä vahvemmin mukana, et he ei näkyne meille esimerkiksi niissä työsopimuksen kirjoittamisvaiheessa, jolta osin siellä tapahtui vähän virheitä ja väärinymmärryksiä.”

”Jotenkin semmonen kuva mulle on tullu, että HR:n ois pitänyt enemmän tukea niitä osastojensa esimiehiä ja paremmin ohjeistaa heitä, jotenki tuntuu et heidät jätettiin vähän yksin ja sillei et noni nyt tästä pitäis jotenki selvitä. Et nimenomaa, jos heitä ois tuettu paremmin, niin se ois varmaan

kokonaisuutena menny se alku paremmin, ja sitku se alku meni vähän huonosti, niin siitä jäi pidemmäksi aikaa vähän sellainen epävarma fiilis et mites tää nyt menee.”

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

”Mä siis veikkaan, et jos nimenomaan meni kauan siihen nähen, että mun mielestä ois voinu mennä vähemmänkin aikaa, jos se alku olisi hoidettu sillei mallikkaasti, et jos siinä ois heti ollu semmonen tasavertaisuuden tuntu, et esimerkiksi ne, ku muutama henkilö irtisanottiin, niin kaikki oli Restelin organisaatiosta tulleita. Et se vaikuttaa osaltaan siihen ikään kuin epäluuloisuuteen, ja palkkakeskustelut, mitkä ei menny ihan tuubiin niin, mut nää asiat, jos ois hoidettu mallikkaasti niin luulen, että ois nopeammin tullut se tasavertaisuuden tuntu.”

Oletteko voineet keskustella avoimesti muutoksesta työyhteisössäsi?

”Mikä on noussu keskusteluun, esimerkiks hyvin avoimesti on meiän palkoista puhuttu, et se on kyllä yllättäny työnantajan et sitkun niitä vähän ruuvailtiin niin sit niistä on puhuttu paljon, et mitä kenellekki ja on yritetty saada sitä samaa linjaa kaikille ja kyl se on oikeestaan tuottanu tulostaki.”

Muistatko miltä muutoksesta kuuleminen sinusta tuntui ja miten tunteuksesi ovat muuttuneet?

”Tavallaan positiivisen jännittynein filiksin odotti, et mitä tuleman pitää. Nyt tuntuu siltä, että ollaan yhtä porukkaa, et ei oo enää niin vahvasti siltai me ja te. Mut on se toki vieny aikaa, mut en voi sanoo, et kokisin olevani enää semmonen kakkosluokan kansalainen niin pahasti.”

Haluatko vielä sanoa jotain, mikä ei ole tullut kysymyksien kautta esille?

”Nimenomaan HR:n ja eri osastojen välinen yhteistyö, että HR:n opastaminen täytyis ehkä olla huomattavasti paremmalla kantilla. Et se on semmonen kyllä, et sieltä pitäis tulla tuki eri osastoille ja tarkempi ohjeistus. Ja tietenki etupainoitteisesti, eikä siinä vaiheessa kun ollaan siinä tilanteessa, mut aika on tosi tärkeä tekijä, et yleensä aika loppuu tai tulee niin nopeasti ne asiat, niin ei ehditä kaikkee käsittelee. Ja sit näin isoissa pörs-siyhtiökaupoissa ei voida hirveesti etukäteen valmistautuu siihen, eikä kuu-vaharjoitteluun oo nii paljon aikaa.”

Koettu epäoikeudenmukaisuus ja tuen puute henkilöstöasioissa ovat vaikuttaneet haastateltavan suhtautumiseen, mutta voimakas positiivinen luonteenpiirre vaikuttaa kuitenkin syrjäyttäneen hänen negatiivisena pitämiään asioitaan. Työnkuvaan ja kollegoihinsa haastateltava on todella tyytyväinen, mikä näyttää vaikuttaneen myönteisesti hänen suhtautumiseensa muutosta kohtaan.

6.3 Yhteenveto

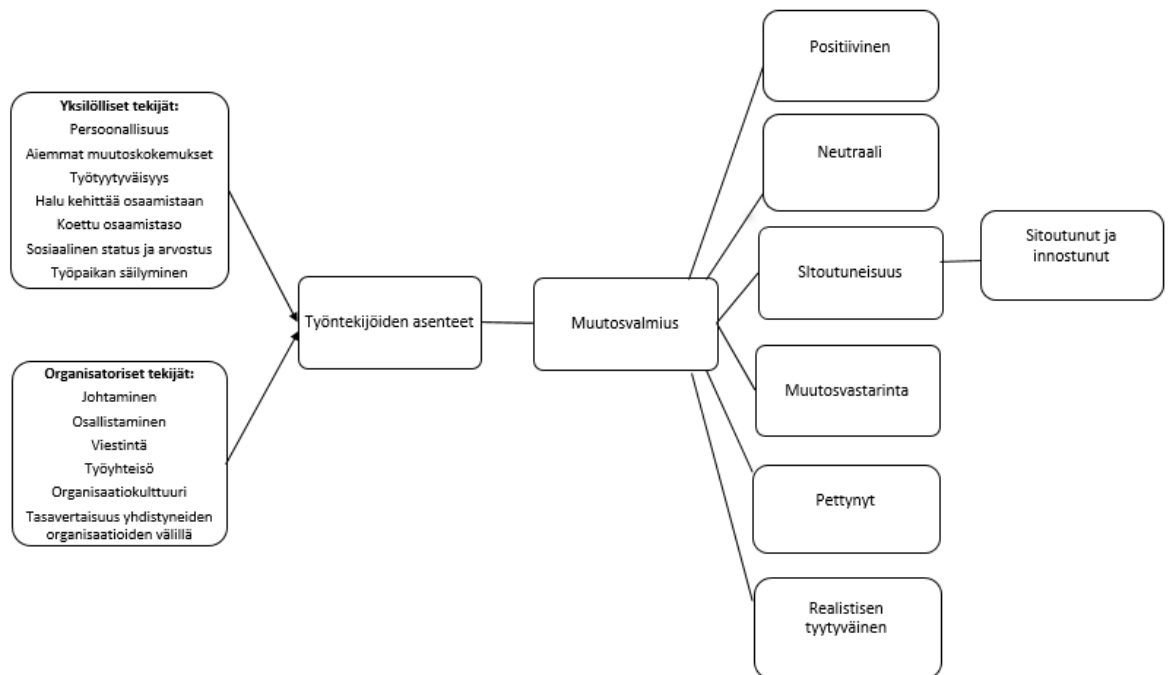
Tässä luvussa esitellään haastateltavakohtaisesti esiin nousseet asenteet ja tekijät (kuvio 2). Lisäksi esitellään suhtautuminen organisaatiomuutokseen viitekehyksen ja empirian mukaan (kuvio 3).

Kuviossa 2 on pyritty havainnollistamaan jokaisen haastattelun keskeisimmät tulokset taulukkomuodossa. Haastatteluaineistoista pyrittiin tunnistamaan viitekehysessä esiin nousseita tekijöitä ja asenteita, millä teorialähtöinen näkökulma realisoituu. Teoriaosuudessa käsiteltyä muutosvastarintaa ei havaittu haastatteluissa. Muutosvalmiuden piirteitä esiintyi haastateltavakohtaisesti. Sitoutuneisuutta esiintyi puhtaassa muodossaan yhdessä haastattelussa. Työyhteisö, organisaatiokulttuuri, johtaminen, persoonallisuuspiirteet, halu kehittää osaamista sekä työtyytyväisyys nousivat esiin viitekehysessä (kuvio 1) sekä haastatteluissa (kuvio 2). Haastatteluaineistosta nousi kuitenkin esiin myös asioita, joita ei ilmennyt teoriaosuudessa. Ne esitellään seuraavalla sivulla.

Haastateltavan asenne	Tekijät asenteen muodostumiselle
Neutraali	Tyytyväisyys muutosprosessin sujumiseen, työpaikan säilymiseen ja työtehtävien osaamiseen, persoonallisuuspiirre: ymmärtäväisyys
Pettynyt	Pettymys muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen, koettu epätasavertaisuus ihmissuhteissa ja toimintatapojen käyttöönotossa kahden yhdistyneen organisaation välillä, ei muodostettavissa selkeää persoonallisuuspiirrettä
Realistisen tyytyväinen	Tyytyväisyys tiimityöskentelyyn, uusiin toimintatapoihin ja työkuultuuriin, persoonallisuuspiirre: rationaalisuus
Sitoutunut ja innostunut	Tyytyväisyys muutoksen toteuttamiseen ja yhdessä tekemiseen, persoonallisuuspiirre: tunnollisuus
Positiivinen	Tyytymättömyys henkilöstöhallinnon toimiin ja epätasavertaisuuteen yhdistyneiden organisaatioiden välillä, tyytyväisyys saatuun arvostukseen, omaan tiimin ja työntehtäviin, persoonallisuuspiirre: optimistisuus

Kuvio 2. Haastateltavakohtaiset asenteet ja tekijät asenteen muodostumiselle.

Seuraavaksi esitellään organisaatiomuutokseen suhtautuminen tämän tutkimuksen empirian ja viitekehyksen mukaan. Se on tehty kuvion 1 pohjalta, täydentäen sitä kuvion 2 sisällöllä. Kaiken kaikkiaan empirian avulla saatu aineisto täydensi viitekehyksen aineistoa. Se lisäsi sosiaalisen statuksen ja arvostuksen sekä työpaikan säilymisen yksilöllisiin tekijöihin. Organisatorisiin tekijöihin se toi tasavertaisuuden yhdistyneiden organisaatioiden henkilöiden ja toimintatapojen välillä (kuvio 3). Empiria täydensi viitekehyksen aineistoa myös asenteilla, joita muodostettiin haastattelujen perusteella. Seuraavassa luvussa perehdytään ja analysoidaan näitä tuloksia.



Kuvio 3. Suhtautuminen organisaatiomuutokseen viitekehyksen ja empirian mukaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia yrityskaupan myötä tulleiden työntekijöiden asenteita organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena oli tunnistaa työntekijöiden asenteita organisaatiomuutosta kohtaan sekä asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa esittelen yhteenvedot haastatteluista ja pohdin niitä. Ensiksi pohdin tuloksia haasteltavakohtaisesti sekä asioita, jotka olivat yhteisiä kaikissa haastatteluissa. Tässä luvussa otan myös huomioon ne asiat, jotka eivät nousseet haastatteluissa esiin sekä asiat, joita ei käsitelty viitekehyksessä, mutta jotka puolestaan haastatteluissa tulivat esiin. Sen jälkeen syvennyn haastatteluissa toistuviin neljään eri teemaan, jotka ovat ratkaisevia tavassa, jolla muutokseen suhtaudutaan. Tarkastelen teorian ja tuloksien välistä yhteyttä. Pohdin myös tuloksia laajemmin yhteiskunnan ja yritysten näkökulmasta sekä esitän johtopäätöksen. Viimeisessä kappaleessa esittelen tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.

Kuviossa 2 esiteltiin haastattelujen tulokset, haastateltavien asenteet ja niiden taustalla olevat tekijät. Näitä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin. Tunnistin viisi asennetta, jotka ovat neutraali, pettynyt, realistisen tyytyväinen, sitoutunut ja innostunut sekä positiivinen. Neutraalin asenteen muodostavina tekijöinä nähtiin tyytyväisyys muutosprosessin hoitamiseen, omaan työtehtävään ja työpaikan säilymiseen sekä yksilöllisistä persoonallisuuspiirteistä ymmärtäväisyys. Ymmärtäväisyys vaikuttaa lieventäneen haastateltavan suhtautumista muutokseen, sillä hän kokee, että joitakin asioita olisi voitu tehdä paremmin, mutta silti ne tehtiin olosuhteisiin nähden riittävän hyvin. Tämä luonteenpiirre voidaan myös nähdä yhtenä resilienssiin vaikuttavana tekijänä, sillä ymmärtäväisyys auttaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Youssef ja Luthans (2007, 780) toteavatkin joustavuuden ja mukautumisen liittyvän resilienssiin tilanteissa, joissa ilmenee epävarmuutta ja muutosta.

Pettyneen asenteen taustalla olivat tyytymättömyys muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen sekä työyhteisön kahtiajako. Epäonnistuminen monessa eri asiassa vaikuttaa yleiseen asennoitumiseen muutosta kohtaan, vaikka haastateltava kertoikin olevansa tyytyväinen omaan työhönsä ja tiimiinsä. Koettua epätasavertaisuutta kahden yhdistetyn organisaatioryhmän sekä toimintatapojen välillä voidaan verrata psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Teoriaosuudessa mainittiinkin, että jos annettuja lupauksia ei pidetä, se heikentää luottamusta uuteen johtoon (Katramo ym. 2013, 68). Teoriaosuudessa myös Nikolaou ym. (2011) mainitsivat tilanteen, jossa työntekijän havainnot nähdään turhina, vaarallisina tai hyödyttöminä, jolloin luottamuskin on vähäistä. Haastateltava mainitsikin suun supussa pitämisestä, mitä puolestaan voidaan verrata teoriaosuudessa Juutin ja Virtasen (2009, 120–121) kommenttiin siitä, että jos työyhteisössä ei pystytä käsittelemään kielteisiä tunteita, synnyttää sekin kielteisiä tunteita. Haastateltavalle ei muodostunut selkeää persoonallisuuspiirrettä haastattelujen pohjalta.

Realistisen tyytyväiseen asenteeseen vaikuttivat tiimityöskentely, uusi tapa tehdä työtä sekä persoonallisuuspiirteistä henkilön rationaalisuus. Rationaalisuus vaikuttaa auttavan

muutoksessa selviytymiseen, koska tällöin henkilö käsittelee muutosta pääasiassa järjellä, ei niinkään tunteella. Henkilö pyrkii luomaan merkityksiä ja löytämään asioille järkeviä selityksiä, mikä puolestaan auttaa häntä muutosprosessissa (Gioia & Chittipeddi 1991, 446). Haastateltava vaikuttaa ymmärtävän syyt toiminnan uudelleenorganisoinnille ja henkilöstön vähentämiseksi myös organisaation näkökulmasta. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat olevan tärkeitä haastateltavalle, joten tyytyväisyys tämänhetkiseen tiimiin ja entisten kollegoiden hyvinvointi uusissa työtehtävissä näyttävät tehneen muutoksesta haastateltavalle mieluisan kokemuksen. Teoriaosuudessa mainittiin työntekijöiden positiivisilla sosiaalisilla suhteilla töissä olevan yhteys muutoshalukkuuteen (Madsen, Miller & John 2005, 228).

Sitoutuneeseen ja innostuneeseen asenteeseen johtivat tyytyväisyys muutoksen toteuttamiseen, työyhteisön keskinäinen avunanto sekä yksilöllisistä piirteistä tunnollisuus. Tunnollisuuden vaikutuksia ovat päämääräsuuntautuneisuus ja velvollisuudentunto. Teoriaosuudessa mainittua affektiivista sitoutumista kerrottiin olevan henkilöillä, jotka ovat motivoituneita ja joilla on tarve kehittää itseään. Tällöin he pitävät kehitysmahdollisuuksia palkitsevina. (Elias 2007, 50–51.) Haastateltava kertoikin halustaan oppia uutta ja pyrkimyksestä tehdä parhaansa työssään. Lisäksi haastateltava oli ainoa, joka ei puhunut kollegoistaan. Hän mainitsi kuitenkin keskinäisen avunannon yli osastorajojen ja sen, kuinka ketään ei jätetä yksin. Hänellä voi olla alhaisempi tarve sosialisoitumiselle, kuin muilla haastateltavilla, sillä työntekeminen itsessään saattaa olla hänelle tärkeämpi motivoiva tekijä, kuin ehkä sosiaalisiin suhteisiin liittyvät asiat.

Positiivisen asenteen taustalla olivat omat työtehtävät ja tiimi, saatu arvostus sekä yksilöllisistä piirteistä korkea optimistisuus. Haastateltava olisi toivonut henkilöstöhallinnon tukea muutosprosessissa. Hän myös huomasi epätasavertaisuutta yhdistyneiden organisaatioiden henkilöstön välillä, mutta suhtautui muutokseen silti ennen kaikkea positiivisesti korkean optimistisuutensa vuoksi. Teoriaosuudessa optimistisuuteen kerrottiin liittyvän toiveikkuus ja sinnikkyys, osana korkeaa psykologista pääomaa (Avey, Werning ja Luthans 2008, 65). Se auttaa selviytymään koetuista haasteista sekä keskittymään asioihin, joihin on tyytyväinen. Siksi kyseinen luonteenpiirre voidaan nähdä myös yhtenä resilienssin muodostajana. Teoriaosuudessa työntekijöiden, jotka olivat optimistisia henkilökohtaisista mahdollisuuksistaan fuusion seurauksena, huomattiin osoittavan korkeampaa hyväksyntää muutokselle (Shirley 1973, 479). Haastateltava kertoikin saaneensa arvostusta ja pystyneen vaikuttamaan työhönsä organisaatiomuutoksen myötä, minkä voidaan todeta vaikuttaneen positiiviseen suhtautumiseen.

Haastatteluun vapaaehtoisesti osallistuivat henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä työhönsä ja jotka kokivat saaneensa vaikuttaa työnsä sisältöön jossakin määrän. Heillä oli myös aikaisempaa muutoskokemusta. Näiden henkilöiden voidaan päätellä olleen tietoisia omasta muutoskokemuksestaan ja halukkaita kertomaan siitä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on yleinen työtyytyväisyyteenkin vaikuttava tekijä. Se, millaiseksi oman työnkuvansa ja tiiminsä kokee, on keskeistä työtyytyväisyydelle, mikä huomattiin

tässäkin tutkimuksessa. Tämä voi johtua siitä, että työnkuva ja oma tiimi ovat tekijöitä, joiden kanssa haastateltava on vuorovaikutuksessa päivittäin. Tyytyväisyys työhön näkyy myös siinä, että haastateltavista suurin osa suhtautui muutokseen neutraalisti tai positiivisesti. Aiemman muutoskokemuksen voidaan ajatella helpottaneen tämän organisaatiomuutoksen käsittelemistä, sillä organisaatiomuutos tilanteena ei tällöin ole täysin uusi. Toisaalta myös muutosprosessissa olleita epäkohtia on saattanut olla helpompi havaita, kun taustalla on aiempaa muutoskokemusta. Jokaisessa haastattelussa otettiin kantaa joko muutosprosessissa koettuihin epäkohtiin tai onnistumisiin.

Haastatteluissa nousi esiin neljä eri teemaa, jotka toistuivat. Ensimmäinen esiin noussut teema oli sosiaaliset suhteet. Sosiaaliset suhteet tulivat esiin kaikissa haastatteluissa. Tähän liittyvää ”me-muut” -jaottelua tehtiin kolmessa haastattelussa, jotka olivat positiivisen, pettyneen ja neutraalin henkilön haastattelut. Pettyneen sekä positiivisen henkilön haastatteluissa koettu epätasa-arvoisuus kahdesta eri organisaatiosta lähtöisin olevien henkilöiden välillä oli negatiivinen tekijä muutoksessa. Neutraali -haastateltava kertoi Resteliltä siirtyneiden löytävän helpommin yhteisen sävelen keskenään, esimerkiksi uusia ja vanhoja toimintatapoja vertailtaessa. Vanhat työkaverit ja heidän nykytilanteensa puolestaan huomioitiin yhdessä haastattelussa. Kyseiselle realistisen tyytyväiselle -haastateltavalle vaikutti olevan tärkeää entisten työkaverien työllistyminen ja pärjääminen työelämässä organisaatiomuutoksen jälkeen. Myös omasta tiimistään tai kollegoistaan kertoi neljä haastateltavista, kaikki paitsi sitoutunut- ja innostunut -haastateltava. Kuitenkin sitoutunut- ja innostunut -haastateltava kertoi keskinäisestä avunannosta yli osatorajojen. Kaiken kaikkiaan omiin tiimeihin ja kollegoihin haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä.

Toisena teemana haastatteluissa nousi esiin työpaikan säilyminen. Työpaikan säilymisen nosti esiin jokainen haastateltavista, ilman että siitä erikseen kysyttiin. Muutoksen suhtautumistapaan vaikuttaneekin tieto siitä, että on saanut pitää työpaikkansa, oli sitten käynyt yhteistoimintaneuvottelut tai siirtynyt ilman niitä uuteen organisaatioon. Yhdistettäessä kaksi eri organisaatiota, voidaankin pitää luonnollisena työntekijöiden mietteitä työpaikkansa menettämisestä tai säilyttämisestä. Yksilöstä riippuen työtä pidetään yhtenä elämän peruselementtinä, oli sitten motivaationa elannon saaminen, itsensä toteuttaminen, sosiaaliset suhteet tai jokin muu näkökulma.

Lisäksi löytyi teema, joka nousi esiin haastatteluissa, mutta ei viitekehyksessä. Tämä kolmas teema, sosiaalinen status ja arvostus, tuli esiin kolmessa haastattelussa. Sitä nostivat esiin sitoutunut ja innostunut -haastateltava, realistisen tyytyväinen -haastateltava sekä positiivinen -haastateltava. Arvostuksen saaminen ja nykyinen oma status koettiin positiivisina tekijöinä. Ne voidaan nähdä muutoksen seurauksina, jotka ovat parantaneet asennoitumista koko muutosta kohtaan. Haastateltavat vaikuttivat kokevan tyytyväisyyttä, kun heitä pyydettiin siirtymään suoraan uuteen yritykseen. Samoin koettiin tyytyväisyyttä toimittaessa avainhenkilöinä, jaettaessa omaa osaamistaan, auttaessa muita sekä saataessa arvostusta tehdystä työstä.

Neljäs ja viimeinen haastatteluista esiin noussut teema on yksilöllisyys. Yksilöllisillä tekijöillä on merkittävä, jopa merkittävin rooli muutokseen suhtautumisessa. Esimerkiksi kaksi haastateltavista, pettynyt ja positiivinen, kokivat muutoksessa henkilöstöhallinnon toimet riittämättömiksi, kun taas toiset kaksi haastateltavaa, sitoutunut ja innostunut sekä neutraali kokivat muutoksen toimet hyvin toimiviksi ja työntekijät huomioon ottaviksi. Lisäksi neutraalin haastateltavan mielestä hotelleilla muutoksen johtaminen oli paremmin hoidettu, kuin pääkonttorilla. Kun taas pettynneen haastateltavan mielestä hotelleissa oli ollut pitkään huonoksi koettu välitila ja pääkonttorilla henkilökunta oli otettu huomioon paremmin kuin kentällä. Esimerkkinä voidaan vielä mainita, kuinka sitoutunut ja innostunut -haastateltava koki muutoksen ilmeisen hyvin valmistelluksi ja neutraali -haastateltava koki, ettei yritys olisi voinut paljon enempää panostaa muutoksen johtamiseen. Pettynyt -haastateltava ja positiivinen -haastateltava puolestaan kokivat, että muutoksen toimeenpanossa olisi ollut parannettavaa. Realistisen tyytyväinen -haastateltava koki Scandicin hoitaneen hyvin organisaatiomuutoksen. Tiivistettynä, muutoksen osa-alueiden onnistuminen koettiin eri tavoilla, täysin yksilöstä riippuen.

Viitekehyksessä esiteltyä hallinnan tunnetta ei kukaan haastateltavista nostanut esiin. Omista voimavaroista tai muutoksen vaatimuksista ei keskusteltu toisiinsa verraten, mutta ei myöskään erikseen. Työntekijöiden voidaan arvella käsitelleen muutosprosessin eri vaiheissa mahdollisesti esiintyneitä haasteita itsenäisesti ja selvinneen niistä kohtuullisin ponnisteluin. Tai voi myös olla, että muutoksen vaatimukset ja omat voimavarat on koettu läpi muutosprosessin olleen tarpeeksi tasapainoisessa suhteessa, jolloin niistä ei ole koettu tarpeelliseksi keskustella. He myös kuvasivat tuntemuksiaan jo muutoksen kuulemisvaiheessa yllättyneeksi, hämmentyneeksi, jännittyneeksi ja positiiviseksi. Nämä tuntemukset viittaavat siihen, että jo lähtökohtaisesti kukaan haastateltavista ei vaikuttanut suhtautuvan heti alussa muutokseen kovin vahingoittavana ja kuormittavana tapahtumana.

Esille nousseet asenteet eivät olleet radikaaleja, mutta kuitenkin toisistaan poikkeavia. Viitekehyksessä esiteltyä muutosvastarintaa ei haastatteluissa havaittu, mikä on saattanut hälvetä muutosprosessin edetessä, sillä muutoksesta oli kuulunut haastatteluhetkellä yksi vuosi. Haastateltavat eivät nostaneet esiin stressiä tai voimavarojensa ehtymistä. Kuitenkin muutosvastarinnan käsitteeseen rinnastettua epäoikeudenmukaisuutta ilmeni yhdistettyjen organisaatioiden toimintatapojen ja henkilöiden välillä, erityisesti pettynneen ja positiivisen haastateltavien haastatteluissa. Viitekehyksessä Kuusela (2015, 179–180) mainitsikin, että parhaimmassa tapauksessa organisaatiomuutoksessa löydetäisiin yhdistyvien organisaatioiden kulttuurien toimivat ominaisuudet ja niistä tehtäisiin yhteiset. Tässä tutkimuksessa toisessa näistä haastatteluista muutosta pidettiin epäonnistuneimpana, mutta kyse ei kuitenkaan vaikuta olevan muutosvastarinnasta, vaan pettyneisyydestä muutoksen läpivientiin ja sen seurauksiin.

Viitekehyksessä esitelty sitoutuneisuus tuli vahvasti esiin yhdessä haastattelussa. Sitoutuneisuuden todettiin liittyvän korkea työmoraali sekä itsensä kehittämisen tarve. Juuri nämä asiat nousivat esiin sitoutuneen ja innostuneen haastattelussa. Sitoutuneisuuden

nähtiinkin teoriaosassa lisäävän muutosvalmiutta, mikä selittää kiinnostuneisuutta muutostilanteeseen, jossa on mahdollisuus päästä kehittämään itseään.

Muutosvalmiuteen rinnastettuja asioita, kuten työntekijän henkilökohtaista hyötyä muutoksesta sekä koulutusta ja siihen rinnastettavaa opastusta ja tukea oli suurin osa haastateltavista saanut. Muutosvalmiuteen rinnastettavat muutoksen koettu tarpeellisuus ja viestinnän riittävyys jakaantuivat haastateltavien kesken niin, ettei niistä voida tehdä varmoja johtopäätöksiä. Myös vastaukset ja selitykset näihin kysymyksiin sisälsivät usein sanat ”ehkä” ja ”niin ja näin”. Voi olla, että viestintää ja muutoksen tarpeellisuutta on vaikea arvioida, sillä muutoksen tarpeellisuutta arvioitaessa olisi tiedettävä, miten itselle olisi tapahtunut jäädessä aiempaan organisaatioon ilman yhdistymistä. Lisäksi muutostilanteissa työntekijöiden voidaan uskoa haluavan paljon tietoa, jolloin saatetaan kokea, että viestintää ei näissä tapauksissa voi olla liikaa. Hajontaa vastauksissa oli havaittavissa myös johtajuudessa, avoimessa ja tukevassa organisaatiokulttuurissa sekä henkilöstön sosiaalisissa suhteissa.

Haastateltavat kuitenkin vaikuttivat omaavan muutosvalmiutta. Yleisesti suhtautuminen muutosprosessiin oli myönteistä ja yksilöllisistä tekijöistä aiemmat muutoskokemukset ja tietyt persoonallisuuspiirteet, kuten positiivisen haastateltavan optimistisuus ja sitoutuneen haastateltavan tunnollisuus, lisäävät aikaisemman tutkimuksen mukaan muutosvalmiutta. Myös realistisen tyytyväisen haastateltavan organisaation näkökulman ymmärtäminen ja neutraalin haastateltavan mukautuvuus uusiin tilanteisiin ovat voineet olla vaikuttavia tekijöitä haastateltavien muutosvalmiuteen.

Viitekehyksessä esitetyistä tekijöistä, yksilöllisistä persoonallisuuspiirteistä haastatelluissa tulivat esille tunnollisuus, positiivisuus ja sopeutumiskyky. Myös muut yksilölliset tekijät, kuten aiemmat muutoskokemukset, työtyytyväisyys ja osaamisen kehittäminen nousivat esiin haastateltavien vastauksissa. Organisatorisista tekijöistä johtaminen, viestintä ja työyhteisö mainittiin useammankin kerran. Organisaatiokulttuurista ei puhuttu kyseisessä sanamuodossa kuin kerran positiivisen haastateltavan viitatessa aiemman yrityskulttuurin ollessa vanhoillisempaa. Realistisen tyytyväinen -haastateltava mainitsi kulttuurin kertoessaan työntekemisen kulttuurin olevan Scandicissa paremmalla tolalla. Kuitenkin kulttuuriin liittyvistä tavoista työskennellä sekä ihmisten välisistä suhteista keskusteltiin. Osallistamista muutosprosessiin puolestaan haastateltavat eivät itse ottaneet esiin, joten voidaan olettaa, että he eivät kokeneet merkittävää tarvetta osallistua muutosprosessin suunnitteluun.

Kaiken kaikkiaan, empirian avulla kerätty aineisto täydensi tutkimuksen aineistoa. Se lisäsi tutkimukseen sosiaalisen statuksen ja arvostuksen, työpaikan säilymisen sekä tasa-vertaisuuden yhdistyneiden organisaatioiden henkilöiden ja toimintatapojen välillä. Empiria myös täydensi tutkimuksen aineistoa asenteilla, joita muodostettiin haastattelujen perusteella (kuvio 3).

Nykyajan yhteiskunnassa ja työelämässä muutos on kokoajan läsnä. Verkostoituneessa toimijakentässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat nopeasti ja merkittävästi kaikkiin toimijoihin. Yrityksien toimintaan vaikuttavat valtion sääntelyn ohella kilpailevien yritysten toiminta, muiden sidosryhmien toiminta, järjestöjen luomat toiminnan vaatimukset, vallitsevat arvot sekä maailman talous. Kuten Kangas ym. (2019, 12) mainitsivat, että vaikka voidaan kuvitella suuntia, joihin yhteiskunnat, tekniikat ja niihin liittyvät mahdollisuudet kehittyvät, tulevaisuus on epävarma ja täynnä yllätyksiä. Ei ole selvää, mitä tapahtuu ja milloin. Siksi toimijoiden ei ole helppoa ennakoida optimaalisinta toimintatapaa. Muutokset on tehtävä, vaikka toteutettavissa toimissa sekä niiden suunnassa ja ajoituksessa on epävarmuutta. Lisäksi toimijoiden lähtökohdat muutokseen ovat erilaisia. Tilanteessa, jossa muutokseen ei ole pystynyt itse vaikuttamaan, siihen pyrkii sopeutumaan. Kun taas tilanteessa, jossa on ollut mukana muutoksen suunnittelussa ja muutosprosessiin on pystynyt vaikuttamaan, henkilön saattaa olla vaivattomampaa edistää muutosta. Tällöin hän on pystynyt valmistautumaan ja sopeutumaan muutokseen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tämän takia erilaisilla henkilöstöryhmillä saattaa olla toisestaan poikkeavia suhtautumistapoja muutokseen.

Fuusioihin liittyen haastattelujen tulokset tukevat teoriaa yhdistettyjen organisaatioiden välisen tasapainon löytämisen tarpeellisuudesta, sillä esiin nousi epätasavertaisuus yhdistettyjen organisaatioiden henkilöstön ja toimintatapojen välillä. Kuten Kuusela (2015, 180) mainitsi, kulttuureita yhdistäessä saatetaan alkaa taistelemaan, kumman organisaation mallin mukaan toimitaan ja tällöin toinen saattaa kokea tilanteen epäoikeudenmukaiseksi ja samalla asemansa alisteiksi. Myös Kangas ym. (2019, 333) totesi, että fuusiossa työntekijöiden vähentäminen on silloin selkeämpää, kun toinen osapuoli on alisteisessa asemassa. Ostettava yritys ymmärretään usein alisteisena osapuolena, sillä se liitetään toiseen yritykseen. Tässäkin tutkimuksessa positiivinen haastateltava koki irtisanottujen henkilöiden tulleen Resteliltä, eli organisaatiosta, joka ostettiin.

Teoreettisista lähtökohdista tarkasteltuina tulokset kertovat muutosjohtamisen roolin merkityksellisyydestä työntekijöiden suhtautumisessa muutokseen. Asiat, joihin haastateltavat toivoivat lisähuomiota, olivat nimenomaan muutosjohtamiseen liittyviä. Pehdytystä, viestintää ja henkilöstöhallinnon tukea toivottiin enemmän. Myös koettu epätasavertaisuus yhdistettyjen organisaatioiden työntekijöiden ja toimintatapojen välillä voidaan nähdä asiana, joka liittyy muutosjohtamiseen, sillä muutosjohtajilla on mahdollisuus työntekijöiden kuulemistilaisuuksia ja ryhmäytymistapahtumia järjestämällä rakentaa yhteisöllistä ja toimivaa organisaatiota. Muutosjohtajilla on todistetusti keinoja vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen.

Voidaan todeta, että suhtautumisessa muutokseen ja sitä kohtaan muodostuviin asenteisiin vaikuttavat useat eri tekijät. Näitä ovat yksilön motivaatio ja luonteenpiirteet, lähijohtaminen ja tuki, ryhmän vuorovaikutus, työ itsessään ja vaikutusmahdollisuudet siinä sekä organisaation johtaminen ja joustavuus. Kuitenkin selvästi vaikuttavin tekijä on yksilölliset tekijät, kuten aikaisemmin tässä luvussa perusteltiin.

Yksilöllisyyden merkitys tässä tutkimuksessa osoittaa, että muutostilanteissa on tarpeen ottaa huomioon henkilöstön tuntemukset, miitteet ja tarpeet yksilöllisesti. Tämä korostuu tilanteissa, joissa fuusion myötä siirtyvät työntekijät tulevat heille täysin uuteen organisaatioon. Jokaisen työntekijän kanssa tulisi käydä säännöllisiä lyhyitäkin keskusteluja muutosprosessin edetessä. Työntekijöillä voidaan arvella olevan ajankohtaisin ja faktaperäisin tieto siitä, miten muutokset näkyvät heidän omassa työnteossään sekä asiakasrajapinnassa, mikä sekin on tärkeää yrityksille työntekijöiden henkilökohtaisten tuntemuksien ja suhtautumisen lisäksi. Toisaalta yksilöllisyys herättää kysymyksen siitä, missä määrin yksilön suhtautumiseen pystytään vaikuttamaan, esimerkiksi muutosjohtamisen kautta.

Keskeisimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta muutosjohtamisella olevan mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen, mutta yksilöllisyyden olevan kuitenkin merkittävin tekijä tavassa, jolla muutokseen suhtaudutaan. Yksilöllisyys oli myös yksi haastatteluista esiin nousseista teemoista. Aikaisemmin tässä luvussa esiteltiin työntekijöiden suhtautuvan muutoksen samoihin osa-alueisiin eri tavalla, yksilöllisten tekijöiden ollessa selittävinä tekijöinä.

Tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ottaen huomioon seuraavat rajoitukset. Tutkimuksen empiirinen aineisto on suhteellisen pieni. Lisäksi kyseessä oli tapaustutkimus, jossa haastateltavat olivat yhden yrityksen työntekijöitä ja tietyltä toimialalta. On myös huomioitava, että asenne saattaa olla käsitteenä hankala tutkia, sillä suomennettuna se saatetaan kokea kärkevänä sanana, ja se voi luoda jopa negatiivissävytteisen mielikuvan lukijalle. Kun taas englanniksi sana attitude saatetaan kokea neutraalimpana käsitteenä. Asennetta ei myöskään ole helppo määritellä, sillä siihen vaikuttaa moni eri tekijä, eikä asenne ole välttämättä täysin selkeärajainen sille annetussa kategorisoinnin muodossa. Kuitenkin asenteiden tunnistaminen ja luokittelu auttoivat löytämään yhteyksiä ja eroavaisuuksia muihin asenteisiin ja niitä muodostaville tekijöille. Aineistona käytettiin pääasiassa englannin, mutta myös suomenkielistä kirjallisuutta. On muistettava, että haastattelurungon tekemistä ja tulosten pohdintaa ohjaa tutkijan tulkinta. Esimerkiksi haastateltaville annetut asenteet ovat tyypittelyä, jotka tutkija on muodostanut tulkintansa perusteella.

Asenteeseen liittyvät tutkimukset esiintyivät usein sosiaalitieteisiin liittyvässä kirjallisuudessa, behavioral science. Kuitenkin organisaatiomuutoksen ollessa tutkimuksen keskiössä, pääpaino pysyi hallintotieteissä. Ihmisten tutkimista ei voidakaan erottaa hallintotieteistä, sillä ihmiset muodostavat organisaatiot ja toiminnallaan vaikuttavat organisaation toimintaan ja päinvastoin.

Tutkimus tarjoaa yhteenvedon työntekijöiden suhtautumistavoista organisaatiomuutokseen ja niiden taustalla oleviin syihin. Teoreettisessa viitekehyksessä painottui hyvin vahvasti johdon rooli. Siinä korostui, kuinka johdon kannattaa ja täytyy vaikuttaa muutosasenteisiin eri keinoilla. Vähemmälle huomiolle jäi selvästi muutosasenteiden tutkimuskirjallisuudessa yksilöllisyys siinä suhteessa, että vaikuttamiskeinot tulisi suhteuttaa

työntekijän mukaan. Kuitenkin työntekijöiden rooli muutoksen toimeenpanijoina tunnistettiin kirjallisuudessa. Yksilöllisyyden vaikutus muutokseen suhtautumiseen painotui vahvasti tämän tutkimuksen tuloksissa. Teoreettisessa viitekehysessä itse muutoksen sisältöä ja kohdetta sekä näiden vaikutusta ei käsitelty lähes ollenkaan asenteisiin nähden. Mahdollinen jatkotutkimustarve olisi pitkäkestoisessa tutkimuksessa, jossa tutkittaisiin suhtautumisen muuttumista muutokseen tietyllä aikavälillä. Kohderyhmää haastateltaisiin muutoksesta tiedotettaessa, toimeenpanon aikana ja vuoden päästä muutoksen toimeenpanon aloittamisesta. Tällä tavalla tunnistettaisiin tarkemmin eri tekijöiden vaikutus asenteisiin muutoksen eri vaiheissa. Lisäksi asenteen ja muutoksen kohteen sekä muutoksen sisällön välistä yhteyttä voisi tutkia ja vertailla keskenään, millaisia suhtautumisia erilaiset organisaatiomuutokset tuottavat ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä.

LÄHTEET

- Airikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle- johda muutos taitavasti*. Keuruu: Otava.
- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N. & Callan, V. (2006). A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4), 552–574.
- Armenakis, A., Harris, S. & Field, H. (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6).
- Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni*. Helsinki: Edita.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275–297.
- Avey, J., Wersning, T. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral science*, 44(1), 48–70.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 217–231.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Field, H. & Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral science*, 43(3), 303–326.
- Bohner, G. & Wänke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. Taylor & Francis Group. New York: Psychology Press.
- Bommer, WH., Rich, G. & Rubin, RS. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.
- Chahal, H. & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (ocb): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25– 44.

- Chawla, A. & Kelloway, K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485–498.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Cullen, K., Edwards, B., Casper, C. & Gue, K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280.
- Cunningham, G. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.
- Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–629.
- Elias, S.M. (2007). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), February 2009. 37–55.
- Ford, J., Ford, L. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Fried, Y., Tiegs, R., Naughton, T. & Ashfort, B. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal Of Organizational Behavior*, 17, 401–427.
- Fugate, M., Prussia, G. & Kinicki, A. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914.
- Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
- Galford, R. & Drapeau, A.S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*.

- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N. & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89–113.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. (1968). *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge University Press.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62, (2009), 673–679.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere University Press.
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral science*, 43(2) 232–255.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU –ohjelman tutkimuksia nro 27*. ACTA 247. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 235.

- Juuti, P & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. (2019). *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere University Press.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä J., Svennas, K. & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1).
- Kirkman, B. & Shapiro, D. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3).
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, Jenni. (2012). *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Management Institute of Finland.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää*. Helsinki: Talentum.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus.
- Lambert, E. & Hogan, N. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent. A Test of a Causal Mode. *Criminal Justice Review*, 34(1), March 2009, 96–118.
- Lehman, W., Greener, J. & Simpson, D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197–209.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1).
- Liu, J., Reed, M. & Girard, T. (2017). Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience. *Personality and Individual Differences*, 111, 111–118.

Madsen, S., Miller, D. & John, C. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234.

Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro.

Martin, A. & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a Post-merger south african tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23–31.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. (2019). Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. Haettu osoitteesta: <https://mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>, 3.5.2019.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. (2019). Matkailun merkitys kansantaloudelle. Haettu osoitteesta: <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>, 11.11.2019.

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos*. Helsinki: Talentum.

Meriläinen, S. & Tienari, J. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: Sanoma Pro.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Napier, N.K, Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication during a merger: Experience of two banks. *Human resource planning*, 12(2), 105–122.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen*. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.

Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes “the day after” a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723–741.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73–101.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. & Mockań, Z. (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174.

Pieterse, J., Caniëls, M. & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798–818.

Petty, R.E. & Wegener, D.T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. *The handbook of social psychology*. Boston: McGraw-Hill, 323–390.

Ponteva, K. (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 1430.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.

Rashid, Z., Sambasivan, M. & Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179.

Roodt, G. (2004). Concept redundancy and contamination in employee commitment research: Current problems and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 82–90.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395–407.

Salminen, A. (1995). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Salerno, A. & Brock. L. (2008). *The Change Cycle- How People Can Survive and Thrive in Organizational Change*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.

Scandic, 2019. Haettu osoitteesta: <https://www.scandichotelsgroup.com/en/in-brief/>, 8.9.2019.

Scandic Annual Report 2018. Haettu osoitteesta: <https://www.scandichotelsgroup.com/annualreports/2018/en/>, 14.9.2019.

Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.

Self, D. & Schraeder, M. (2009). Enchanging the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership Organization Development Journal*, 30(2), 167–182.

Shin, J., Taylor, M. & Seo, M-G. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.

Shirley R.C. (1973). Analysis of Employee and Physician Attitudes toward Hospital Merger Author. *The Academy of Management Journal*, 16(3), 465–480.

Simpson, D. (2002). A conceptual framework for transferring research to practice. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 171–182.

Smylie, M. (1988). The Enhancement Function of Staff Development: Organizational and Psychological Antecedents to Individual Teacher Change. *American Educational Research Journal*, 25(1), 1–30.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus (2018). Majoitustilasto 2018. Haettu osoitteesta: http://www.stat.fi/til/matk/2018/matk_2018_2019-04-09_tie_001_fi.html, 11.11.2019.

Tilastokeskus (2017). Haettu osoitteesta: http://www.stat.fi/til/matk/2017/matk_2017_2018-04-19_tie_001_fi.html, 11.11.2019.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–17.

Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J. & Ensley M.D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465.

Teh, P-L. & Sun, H. (2011). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management and Data Systems*, 112, 64–82.

Tradeka Vuosikertomus 2017. Haettu osoitteesta: <https://www.tradeka.fi/vuosikertomukset>, 14.9.2019.

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Vartola, J. (2004). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.

Wanberg, C. & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.

Weber, Y. & Drori, I. (2011). Integrating Organizational and Human Behavior Perspectives on Mergers and Acquisitions. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 76–95.

Weber, Y. & Tarba, Y.S. (2009). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human resource management review*, 20, 203–211.

Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*.

Yousef, D. (2000 a). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human relations*, 53(4), 513–537.

Yousef, D. (2000 b). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592.

Youssef, C. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33 (5), 774–800.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Viestintä

Keneltä ja miten kuulit muutoksesta?

Koetko tietäväsi muutoksen syyt ja tavoitteet?

Koitko muutoksen tarpeelliseksi?

Onko viestintä muutoksesta ollut riittävää?

Osallistaminen

Onko asemasi tai työnkuvasi muuttunut muutoksen seurauksena? Miten?

Mihin työtäsi koskeviin, muutoksista aiheutuneisiin asioihin olet pystynyt vaikuttamaan? Miten olet pystynyt vaikuttamaan näihin asioihin?

Osallistuitko jollakin tapaa muutosprosessin suunnitteluun?

Johtaminen

Koetko saaneesi tukea esimieheltäsi?

Onko teille järjestetty koulutusta tai valmennusta muutokseen liittyen? Olisiko sille tarvetta?

Oletko tyytyväinen muutoksen johtamiseen organisaatiossasi?

Työyhteisö ja organisaatiokulttuuri

Oletteko voineet keskustella avoimesti muutoksesta työyhteisössasi?

Koetko aiemmalla tai nykyisellä työyhteisölläsi olleen vaikutusta suhtautumiseesi organisaatiomuutosta kohtaan?

Koetko nykyisen työyhteisön toimintatavoiltaan ja ryhmähengeltään yhtenäiseksi?

Yksilölliset piirteet

Muistatko miltä muutoksesta kuuleminen sinusta tuntui ja miten tuntemuksesi ovat muuttuneet?

Koetko henkilökohtaisten mahdollisuuksiesi kasvaneen muutoksen myötä, kuten ammattilisen osaamisen kasvattamisen? Haluaisitko kasvattaa ammatillista osaamistasi?

Oletko tyytyväinen työhösi?

Huomaatko omassa luonteessasi tai persoonassasi piirteitä, jotka ovat voineet vaikuttaa suhtautumiseesi muutosta kohtaan?

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta organisaatiomuutoksista, millaista?

Lopuksi

Millaiseksi kuvailisit yleistä asennoitumistasi tätä muutosta kohtaan?

Haluatko vielä sanoa jotain, mikä ei ole tullut kysymyksien kautta esille?