



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Eveliina Laari

## **Yksilö organisaatiomuutoksessa**

Sopeutuminen ketteriin menetelmiin

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu- tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Eveliina Laari		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yksilö organisaatiomuutoksessa: Sopeutuminen ketteriin menetelmiin		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niina Koivunen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	84

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yritysten on kyettävä jatkuvasti kehittymään vastatakseen ympäristön haasteisiin. Kasvava kilpailu ja teknologian jatkuva kehitys vaativat yrityksiltä ketteryyttä ja dynaamisuutta. Ketterä toimintamalli on ohjelmistoalalta lähtöisin oleva kehitystiimien työskentelymalli, jonka pääpiirteitä ovat itseohjautuvat tiimit, yhteistyö, vähäinen dokumentaatio, muutoksien hyväksyminen ja asiakasyhteistyö. Loikkaus perinteisestä organisaatiomallista ketteryyteen ja matalaan organisaatioon on yksilöille iso asia. Kyse ei ole vain työskentelytapojen muutoksesta, vaan muutokset ulottuvat syvälle kulttuuriin ja yksilöiden identiteettiin.

Tässä tutkielmassa selvitetään, miten yksilöt sopeutuvat organisaatiomuutokseen. Aihetta on kirjallisuudessa tutkittu paljon eri näkökulmista, koska muutos lähtee yksilöistä. Muutokseen sopeutuminen on yksilöllinen prosessi, jossa aluksi irtaannutaan ja poisopitaan vanhoista työskentelytavoista, jonka jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja lopulta vakiinnutetaan uudet työskentelytavat. Jotta prosessi voi alkaa yksilön on ymmärrettävä muutostarve ja sitä kautta motivoituttava tekemään muutoksia. Yleisesti yksilö voi olla muutosmyönteinen, muutosvastainen tai muutostekijän mukaan siltä väliltä. Muutosvastaisuuden takana on usein epävarmuus ja pelko tulevasta. Myös poisoppimisen haasteet selittyvät epävarmuudella ja uusien asioiden pelkäämisellä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti ja fenomenologisella tutkimusotteella. Aineisto koostui yrityksen toimihenkilöiden haastatteluista, jotka kerättiin keväällä 2020 yritysprojektin yhteydessä. Yritysprojektissa selvitettiin, miten ketterän oppimisen kulttuuria on onnistuttu kehittämään. Suurin osa haastateltavista oli toimihenkilöitä ja muutama esihenkilöitä. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja analyysi suoritettiin aineistopainotteisena sisällönanalyysinä. Analyysin tuloksena voitiin nostaa neljä keskeistä teemaa: muutosmyönteisyys, muutosvastaisuus, poisoppimisen haasteet sekä turhautuminen jatkuviin muutoksiin.

Tutkimuksen perusteella yksilöt sopeutuivat muutokseen hyvin ja kokevat uusien toimintatapojen olevan edeltäjiään parempia. Yhteistyö oli lisääntynyt ja tavoitteet selkeämpiä. Muutoksen alkuvaiheessa muutosvastaisuutta oli enemmän johtuen liian teoreettisesta lähestymistavasta. Tämä näkyi turhautumisena ja muutoksen onnistumisen epäilemisenä, mikä muokkausten jälkeen väheni. Tämän jälkeen muutosvastaisuutta oli huomattavissa vielä vähän, mikä ilmeni negatiivisena asenteena ja vanhojen tapojen haikailuna. Myös vanhoista tavoista poisoppimisessa koettiin haasteita rutiinien ollessa juurtuneet monien työvuosien aikana. Pilottiryhmän ulkopuolella koettiin muutosväsymystä jatkuvien muutoksien tuloksena. Tämä tutkimus vahvistaa, että yksilöiden sopeutuminen muutokseen on hyvin yksilöllinen kokemus. Toisia huolestaa muutoksien mahdolliset uhkakuvat ja toiset näkevät mahdollisuuksia. Yksilön on kyettävä ymmärtämään, miksi muutosta tarvitaan ja näkemään muutoksen positiiviset tulokset. Yksilöltä vaaditaan sopeutumiskykyä ja muutosvalmiutta tarvittavien muutosten tekemiseen.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiomuutos, sopeutuminen, poisoppiminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymys	9
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen kulku	10
2	Yksilö muutoksessa	13
2.1	Organisaatiomuutos	14
2.2	Suhtautuminen muutokseen	16
2.2.1	Muutosvalmius	19
2.2.2	Muutosvastarinta	21
2.3	Sopeutuminen muutokseen	26
2.3.1	Sopeutumisprosessi	27
2.3.2	Yksilölliset erot sopeutumisessa	32
3	Vanhasta poisoppiminen	37
3.1	Poisoppiminen, oppiminen ja uudelleen oppiminen	41
3.2	Poisoppimisen tasot	42
3.3	Haasteet poisoppimisessa	43
3.4	Tutkimuksen viitekehys	45
4	Tutkimuksen menetelmät	47
4.1	Aineisto	47
4.2	Aineiston analysointi	49
4.3	Kohdeyhteyksen kuvaus	50
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	51
5	Tutkimuksen tulokset	53
5.1	Muutosmyönteisyys	54
5.2	Muutosvastaisuus	56
5.3	Poisoppimisen haasteet	59
5.4	Turhautuminen jatkuviin muutoksiin	62
6	Johtopäätökset	65

6.1	Jatkotutkimusehdotukset	71
	Lähteet	73
	Liitteet	81
	Liite 1. Haastattelukysymykset	81

**Kuviot**

Kuvio 1.	Tutkimuksen kulku	12
Kuvio 2.	Lewin-Scheinin muutosteoria	28
Kuvio 3.	Tutkimuksen viitekehys	46
Kuvio 4.	Aineiston neljä keskeistä teemaa painotuksineen	53
Kuvio 5.	Yksilöiden sopeutumisprosessin tilanne Lewin-Scheinin muutosmallia mukaillen	70

**Taulukot**

Taulukko 1	Sopeutuva suorituskyky	33
------------	------------------------	----

# 1 Johdanto

Muutos on jatkuva trendi, joka vie yhteiskuntaa eteenpäin. Yksilön elämässä, yhteisöissä ja ryhmissä, organisaatioissa sekä yhteiskunnassa jatkuva kehitys perustuu muutoksille ja ympäristöön mukautumiseen. Paikalleen jääminen on nykypäivänä miltei mahdotonta ja tarkoittaa esimerkiksi yrityksille usein suuria haasteita tai jopa tuhoa. Tämä tärkeä aihe on kiinnostanut tiede- ja yritysmaailmaa vuosikymmeniä.

Organisaatiomuutos on ollut yritysmaailmassa trendikäs aihe vuosikymmenten ajan. Kilpailulliset markkinat ja entistä vaativammat toimintaympäristöt vaativat yrityksiltä luovuutta ja dynaamisuutta suosion sekä tulosten saavuttamiseksi. Asiakkaille ei enää riitä tuote, vaan tuotteen ympärille on luotava palvelukokonaisuus. Samaan aikaan työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ja pehmeät arvot ovat nousseet yritysmaailman trendiksi. On tunnistettu hyvinvoivien työntekijöiden parempi tehokkuus ja jaksaminen. Hyvinvoiva työntekijä kokee olevansa arvostettu ja kuultu organisaation jäsen, jolla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Jotta edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa, tarvitaan kykyä uudistua ja nähdä tulevaisuuden tarpeita. Dynaamisuuden ja joustavuuden merkitys on lisääntynyt viime vuosina muun muassa vuonna 2020 puhjenneen koronapandemian myötä. Organisaatioiden on täytynyt nopealla aikataululla lisätä etätyömahdollisuuksia ja vastata kasvavaan epävarmuuteen, unohtamatta työntekijöiden jaksamista. Jo ennen pandemiaa kasvava kilpailu on kannustanut yrityksiä muutoksiin, syynä vähentyneet resurssit (Plyohart & Bliese, 2006, s. 5). Resurssien vähentymisen taustalla on muuan muassa globalisaatio ja kehittynyt teknologia.

Muun muassa edellä mainittujen syiden takia organisaatiomuutos on aiheena edelleen jatkuvasti pinnalla. Kirjallisuus on pullollaan erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia muutoksen implementointiin ja läpiviemiseen. Myös yksilöiden rooli ja kokemukset ovat kiinnostaneet tutkijoita. Näkökulma onkin viimeisen kymmenen vuoden aikana nostanut enemmän päätään (Choin & Ruona, 2011). Tähän vaikuttaa muun muassa Georgen ja

Jonesin (2001) pätevä huomautus siitä, että *organisaatiot kykenevät muutoksiin vain yksilöidensä kautta* ja muutokset ovat mahdollisia onnistumaan vain, jos yksilöt ovat kyenneet muuttamaan käyttäytymistään ja tuntemuksiaan tarvittavalla tavalla. Vaikka muutosten onnistuminen on yllä esitetyn näkemyksen mukaisesti paljon kiinni yksilöistä, ei muutoksissa aina huomioida tätä näkökulmaa ollenkaan (George & Jones, 2001).

Nykypäivänä yritykset odottavat, että työntekijät ovat kokeilunhaluisia ja jatkuvasti avoimia uusille toimintatavoille. Kaikilla yksilöillä ei kuitenkaan luonnostaan ole näitä ominaisuuksia. Siitä huolimatta muutoksen onnistumiseksi ja vakiinnuttamiseksi yksilöiden on kyettävä sopeutumaan siihen. Sopeutuminen vaatii, että yksilö on motivoitunut tekemään muutoksia ja ymmärtää muutoksen tarpeen eli on avoin muutoksille (Hobfoll, 2001). Sopeutuminen muutokseen vaikuttaa yksilöön monin eri tavoin. Monissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiomuutokseen sopeutuminen vaikutti yksilön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Judge ja muut, 1999; Wanberg & Banas, 2000; Mäki-kangas ja muut, 2021). Se onkin siis tärkeää tunnistaa.

Yksilöiden näkökulman huomiotta jättäminen ja vähättely ovat muutoksen kannalta vaarallisia. Vuosikymmeniä muutokseen yhdistetty muutosvastarinta on usein muutoksen onnistumisen esteenä (Oreg, 2006) tai ainakin hidastamassa muutosprosessia (Ansoff, 1990, s. 472–473). Hankalasta maineestaan johtuen johto ja esihenkilöt perinteisesti näkevät muutosvastaiset yksilöt hankalina tai epämiellyttävinä ja kohtelevat heitä negatiivisesti (Piderit, 2000). Tosiasiassa muutosvastaisuudessa on usein kyse pelosta ja epävarmuudesta uutta kohtaan, jota muutoksien mukana väistämättä tulee (Oreg, 2006). On sanomattakin selvää että, negatiivisuuteen vastaaminen negatiivisuudella ei tuota toivottua lopputulosta (Piderit, 2000). On siis mahdollista, että muutosta eteenpäin vievä johto ja esihenkilöt sabotoivat muutosprosessia omalla ymmärtämättömyydellään. Tästä syystä yksilön näkökulman ymmärrys on organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta oleellinen asia ja vaatii lisää huomiota.

Tämän tutkimuksen taustalla on ketterien menetelmien (agile ways of working) trendi, joka on lähtöisin ohjelmistoalalta. Kyseessä on ajattelutapa, joissa arvoja ovat esimerkiksi yksilöt ja tiimi sekä asiakasyhteistyö (Beck ja muut, 2001). Ketterät menetelmät vastaavat organisaatioiden tarpeeseen muuntautua ja sopeutua jatkuvasti, sillä ne ovat joustavia ja dynaamisia (Dingsøyr ja muut, 2012). Tämä näkyy esimerkiksi tiimien kykyä itseorganisoitua sekä muuttaa projektin tavoitteita myöhäisessäkin vaiheessa. Taustalla on tarve parantaa työn tehokkuutta ja tehdä asiakkaan kokemuksesta mielekkäämpi. Ketterien toimintatapojen hyötyjä ovat muun muassa itseohjautuvuus ja päätöksentekoisella missä työkään tehdään (Dingsøyr ja muut, 2012). Tiimit tekevät omaan työhönsä liittyvät päätökset ja ovat vastuussa omasta oppimisestaan sekä toiminnastaan.

Tämän tutkimuksen pohjalla on yritysprojekti, jossa tutkittiin ketterän toimintamallin implementoimista suuren organisaation käytäntöön. Projektissa selvitettiin, millaiset valmiudet tiimeillä ja organisaatiolla oli lähteä muuttamaan toimintamalliaan ja miten muutos oli otettu vastaan. Haastatteluaineisto, joka projektista jäi jäljelle, piti sisällään monia mahdollisia tutkimusteemoja. Tässä tutkimuksessa valittiin yksilön näkökulma aineiston laadun ja oman mielenkiinnon kohteiden mukaan. Usein kirjallisuudessa keskitytään organisaatiotason muutokseen ja johdon vaikutusmahdollisuuksiin, eikä niinkään siihen, mitä asenteita, tunteita tai ajatuksia muutos yksilössä herättää. Muutoshan alkaa yksilöistä (George & Jones, 2001).

Taustalla on tarve ymmärtää yksittäisen organisaation yksilöiden muutoskyvykkyyttä. Kohdeorganisaatiossa pilottitiimit pääsivät kokeilemaan ketteriä toimintatapoja ja toimimaan itseohjautuvasti. Muutos hierarkkisesta organisaatorakenteesta matalaan ja ketterään on suuri muutos jo itsessään. Sen lisäksi tiimeiltä odotetaan enemmän yhteistyötä, kommunikaatiota ja vastuuta. Tavoitteena on, että jokainen yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä paremmin. Toisille tämä on hyvä asia, mutta toisille sopii paremmin hierarkkisempi järjestelmä. Toisia taas pelottaa uusi ja tuntematon. Haastateltavat



ovat ympäri organisaatiota, joten kaikki mukana olleet eivät osallistuneet ketterien menetelmien pilottihankkeeseen. Kaikki vastaajat ovat kuitenkin jonkin tasoisen muutoksen keskellä, sillä organisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita muutoksia.

## 1.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Organisaatio on keskellä suurta muutosta ja yksilöt suurten odotusten kohteena. Kaikessa laajuudessaan aineisto selvitti yksilöiden mielipiteitä tavoitteista, yhteistyön laadusta ja johtamiskulttuurista. Aineistosta tehty analyysi keskittyi kuitenkin yksilöiden mielipiteiden selvittämiseen ja yksilöiden kokema muutos jäi huomioimatta. Organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta onkin tärkeä selvittää, miten yksilöt kokevat muutoksen. Yllä esitettyjen sopeutumisen oleellisuuden ja aineiston asettamien vaatimusten perusteella tässä tutkimuksessa halutaan selvittää:

### **Miten organisaation jäsenet sopeutuvat organisaatiomuutokseen?**

Tutkimuskysymykseen vastataan laadullisen tutkimuksen menetelmillä ja analyysi perustuu haastatteluaineistoon. Aineisto on lähtöisin yrityksen organisaatiomuutokseen liittyvästä selvityksestä. Siinä haluttiin selvittää, miten työntekijät kokivat muutokset ja uuden työyhteisön toiminnan. Koska aineistoon jäi tutkimattomia teemoja, oli sitä mahdollista käyttää uudestaan.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Organisaatiomuutos* on Helms-Millsin ja muiden (2009, s. 4) mukaan organisaation toimintojen tekijöiden muovaamista ja muuttamista. Toimintojen tekijöiksi he listaavat rakenteet, teknologian, kulttuurin, johtamisen, tavoitteen ja henkilöstön. Näin ollen muu-

tos voi vaikuttaa yhdestä osastosta koko organisaation tasolle. Pieniä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja huomaamatta, mutta organisaatiomuutos on aina huomattava muutos, joka muuttaa organisaation jäsenten tapaa ajatella ja käyttäytyä.

*Yksilön sopeutuminen* tarkoittaa yksilön kykyä, taitoa, halua ja motivaatiota muuntautua erilaisiin tehtäviin tai sosiaalisiin sekä ympäristön luomiin tilanteisiin (Plyohart & Bliese, 2006, s. 13). Muutoksessa tarvitaan kykyä sopeutua ja sen puute aiheuttaa pahimmillaan ongelmia, kuten muutosvastarintaa. Lewin-Scheinin muutosteorian mukaan yksilö käy sopeutumisprosessissa sulattamisen, muuttamisen ja uudelleen jäädyttämisen vaiheet, joiden avulla aiemmista tavoista päästetään irti ja uudet vakiinnutetaan käyttöön (Schein, 1996). Työntekijä, jolla on enemmän resursseja ja sopeutumiskykyä todennäköisemmin kasvattaa näitä ominaisuuksia. Päinvastoin työntekijä, jolla on vähemmän resursseja ja sopeutumiskykyä todennäköisemmin menettää näitä ominaisuuksia (Hobfoll & Shirom, 2001).

*Poisoppiminen* on yksilön tai organisaation läpikäymä prosessi, jossa vanhentunutta tietoa ja aiemmin opittua asiaa puretaan, jotta uutta tietoa, toimintamalleja ja taitoja voidaan ottaa käyttöön (Becker, 2005). Poisoppiminen eroaa unohtamisesta, sillä siihen tarvitaan tiedostettua asioiden ja käyttäytymisen siirtämistä, kun taas unohtaminen on tiedostamatonta (Hislop ja muut, 2014). Poisoppiminen ei myöskään tarkoita tiedon täydellistä pyyhkimistä, vaan siirtämistä sivuun (Becker, 2005). Poisoppiminen saa muutoksen kontekstissa alkunsa uusien työtapojen tullessa voimaan. Tsangin ja Zahran (2008) mukaan poisoppiminen toimii fasilitaattorina muutoksessa ja on muutostilanteissa oleellinen tekijä.

### **1.3 Tutkimuksen kulku**

Tutkimus rakentuu kahdesta teorialuvusta, menetelmistä, tuloksista sekä johtopäätöksistä. Rakenne on esitettyä alla kuviossa 1. Aloitamme tutkimuksen esittelyn teoreetti-

sen viitekehyksen rajaamisella. Ensimmäinen teorialuku käsittelee yksilöä ja hänen kokemiaan tunteita muutoksen pyörteissä. Tutustumme yksilön erilaisiin muutokseen suhtautumistapoihin, sopeutumisen prosessiin ja niihin eroihin, jotka tekevät sopeutumisesta yksilöllisen. Toisessa teorialuvussa tutustutaan vanhoista tavoista poisoppimiseen, jonka yksilö tekee muutoksen yhteydessä. Ensin poisoppiminen määritellään, jonka jälkeen selvitetään sen ja oppimisen suhde sekä sen eri tasot. Lopuksi määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Neljännessä luvussa avataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja niiden toteuttamista. Luvussa tutustutaan muun muassa tutkimuksessa käytettyyn metodologiaan, itse aineistoon, sen keruutapaan sekä sen analysointitapaan. Kattavan kuvauksen saavuttamiseksi esitellään myös yritys, joka oli yritysprojektin kohteena. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja reliabiliteettia.

Viidennessä kappaleessa esitellään aineiston analyysin perusteella saatuja tuloksia. Tuloksissa esiin nousivat neljä pääteemaa, jotka esitellään omissa alaluvuissaan. Teemoja ovat muutosvastaisuus, muutosmyönteisyys, turhautuminen jatkuvaan muutokseen sekä poisoppimisen haasteet.

Kuudennessa eli viimeisessä kappaleessa sidotaan tutkimuksen tulokset teoriaan johtopäätöksien muodossa. Tuloksien neljä teemaa ja sopeutumisen yleinen prosessi sidotaan aikaisempiin tutkimuksiin ja esitetään, miten tutkimus sopii tutkimuksen kenttään. Tutkimus osoittaa, miten haastateltavat ovat pystyneet sopeutumaan muutokseen, ja mitä he ovat matkalla tunteneet. Lopuksi tehdään jatkotutkimusehdotuksia.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen kulku

## 2 Yksilö muutoksessa

Muutos on vanhoista taidoista, tavoista ja prosesseista luopumista sekä uusien oppimista (Hislop ja muut, 2014). Näin ollen yksilöt käyvät jokaisen muutoksen kohdalla henkisesti raskaan myllerryksen muutoksen onnistumisen takaamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksilöt sopeutuvat muutokseen. Tämän tavoitteen tueksi seuraavissa luvuissa rakennetaan tutkimuksen viitekehys. Yksilön näkökulmaa kirjallisuudessa on tutkittu rajoitetusti, sillä tutkijat ovat olleet enemmän kiinnostuneita organisaation ja johdon näkökulmista. Samaan aikaan yksilöiden negatiiviset reaktiot ovat tavallisin syy muutosprosessien epäonnistumiselle (Oreg, 2006). Kiinnostus yksilön näkökulmasta on noussut vasta viime vuosikymmenten aikana kukoistukseen. Jokainen yksilö sopeutuu muutokseen omalla tavallaan, sillä muutkokokemus ja siihen suhtautuminen ovat yksilöllisiä (Jones ja muut, 2005).

Muutosjohtaminen on kirjallisuudessa suosittu aihe organisaatiomuutoksen tarkasteluun. Kiinnostusta selittää muutosjohtajuuden tärkeys muutoksen aloittamisessa ja onnistumisessa, sillä muutosjohtaja vaikuttaa omilla toimillaan muutoksen implementointiin ja muutosprosessiin (Carnall, 2007, s. 47). Muutoksesta on tehtävä kiinnostava ja sen tarve on kyettävä selittämään työntekijöille. Lisäksi muutosprosessin aikana työntekijöitä on tuettava ja muutosta on hiottava, jos se syystä tai toisesta ei toimi (Carnall, 2007, s. 47). Carnallin (2007, s. 63) mukaan johtajuus määrittellään muutoksen johtamisen kirjallisuudessa muutoksen mahdollistavana tekijänä. Carnall (2007, s. 63–66) kuitenkin kyseenalaistaa tämän näkemyksen ja argumentoi, että johtajuus pikemminkin vahvistaa muutosta kuin työntää sitä eteenpäin.

Samalla kun muutosjohtaminen ja prosessinhallinta ovat oleellisia osia muutoksen onnistumisessa, on tunnistettava muutoksen moottori ja alkuvoima. Kuten Armenakis ja Fredenberger (1997) toteavat, onnistuneen muutoksen takana ovat yksilöt, jotka ovat kulkeneet omien henkilökohtaisten muutosprosessiensa läpi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Heidän mukaansa onnistunut muutos alkaa muutosvalmiista ihmisistä, jotka

kokevat muutoksen positiivisena asiana. Muutos jatkuu yksilöiden sopeutumiseen eli hetkelliseen työtapojen muutokseen ja päättyy näiden uusien tapojen vakiintumiseen.

Seuraavaksi esiteltävä teoreettinen katsaus syventyy yksilön muutossopeutumiseen ja vanhoista tavoista poisoppimiseen. Ymmärtääksemme muutossopeutumista tarpeeksi laajasti on oleellista avata myös organisaatiomuutoksen ja muutokseen suhtautumisen käsitteitä. Yksilö suhtautuu muutokseen sen alussa omalla tavallaan, jonka jälkeen sopeutuu tai on sopeutumatta siihen (Stenvall ja muut, 2007, s. 50). Kirjallisuus on pullollaan organisaatiomuutoksen tutkimuksia ja julkaisuja eri näkökulmista, joista tälle tutkimukselle oleellinen on yksilön näkökulma.

## **2.1 Organisaatiomuutos**

Jotta ymmärrämme, mihin yksilön tulisi sopeutua, on tarpeen avata lyhyesti myös organisaatiomuutoksen käsitettä. Kirjallisuudessa organisaatiomuutoksen määritelmä on laaja ja se vaihtelee usein tutkijoiden valitseman näkökulman mukaan. Tämä johtuu ensinnäkin erilaisten organisaatiomuutosten suuresta määrästä sekä siitä, että tutkimuskentän juuret juontavat kauas. Esimerkiksi Helms-Mills ja muut (2009, s. 4) määrittelevät organisaatiomuutoksen organisaation toimintojen päätekijöiden muutoksina. Päätekijöiksi he listaavat rakenteet, teknologian, kulttuurin, johtamisen, tavoitteen sekä henkiöstön. Näin ollen muutos voi vaikuttaa yhdestä osastosta koko organisaation tasolle. Pieniä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja huomaamatta, mutta organisaatiomuutos on huomattava muutos, joka muuttaa organisaation jäsenten tapaa ajatella (Helms-Mills ja muut, 2009, s. 4).

Stenvall ja Virtanen (2007, s. 18) lisäävät määrittelyyn mukaan organisaatiomuutoksen erilaiset tyypit, jotka ovat eri tekijöiden lopputulemia. Organisaatiomuutoksen tyyppi määräytyy siis tekijän mukaan, joita ovat esimerkiksi ajankohtaiset trendit. Nykypäivän trendejä ovat globalisaatio, digitalisaatio sekä hierarkkisten organisaatioiden paine muuttua dynaamisemmiksi ja ketterimmiksi. Nämä tekijät pakottavat organisaatioita

tahtomattaan tekemään erilaisia ja eritasoisia muutoksia. Esimerkiksi kilpailun kiristymässä yritysten on oltava ketteriä ja joustavia, jotta ympäristön muutoksiin voidaan vastata nopeasti. Muutoksien tekemättä jättäminen on näin ollen organisaatiolle ennen pitkää kohtalokas (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 18–19).

Organisaatiomuutos tapahtuu prosessina, mutta prosessi ei välttämättä näyttäytyä aina lineaarisena tai selkeänä tapahtumien sarjana. Stenvall ja Virtanen (2007, s. 20) muistuttavat, että muutoksessa usein kaaos on hyväksyttyä eikä täydellistäkään suunnitelmaa pystytä seuraamaan pilkuntarkasti. Organisaatiomuutos ei välttämättä ole edes suunniteltu (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 20). Tällöin on kyse muutoksesta, joka saa alkunsa muualta kuin muutosjohtajista. Esimerkiksi työntekijät voivat tunnistaa ongelman, jota he lähtevät yhteisellä sopimuksella muuttamaan.

Helms-Millsin ja muiden (2009, s. 32) mukaan, muutos voi olla suunniteltu (planned), suunnittelematon (unplanned), pikkuhiljaa kehkeytyvä (emergent), päällekkäin kasautuva (incremental) tai koko organisaation laajuinen iso muutos (quantum). Suunnittelematon ja kehkeytyvä muutos ovat organisaation ja johdon kontrollin ulottumattomissa, kun taas kasautuvassa muutoksessa pyritään muuttamaan esimerkiksi tiettyä osaa organisaatiosta, joka on vaikuttanut muihin osiin negatiivisesti tai joka ei palvele yrityksen tavoitteita. Esimerkiksi suunniteltu muutos on usein kasautuva tai koko organisaation laajuinen ja suunnittelematon taas on todennäköisemmin kehkeytyvä (Helms-Mills ja muut, 2009, s. 32–33.) Muutos voi tapahtua myös tiedostamatta, esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutokset ovat usein pikkuhiljaa kehkeytyviä ja suunnittelemattomia (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 20–21).

Weick ja Quinn (1999) taas jakavat organisaatiomuutoksen jatkuvaan (continuous) ja episodiseen (episodic) tyyppeihin. Jatkuva muutos on Weickin ja Quinin (1999) mukaan loppumatonta toimimattomien asioiden kehitystyötä, jossa muutokset seuraavat toisiaan. Muutosten aiheuttajana on epätasapaino organisaatiossa, joka huomataan päivittäisen työn lomassa. Kyse on paikallisista mikrotason muutoksista, joten muutokset ovat

pieniä. Organisaatiolta jatkuviin muutoksiin vaaditaan jatkuvaa kykyä sopeutua. Tarkoituksena ei ole löytää lopullista oikeaa organisaation muotoa, vaan muutos on ennemminkin pysyvää. Weick ja Quinn (1999) vertaavat jatkuvaa muutosta episodiseen muutokseen. Toisin kuin jatkuva muutos se on silloin tällöin tapahtuvaa epätasapainoon vastaamista, kun epätasapaino on päässyt jo tapahtumaan pidemmän ajan. Episodinen muutos on ulkopuolisen päättämä ja usein jatkuvaa muutosta dramaattisempi. Kyseessä voi olla esimerkiksi johdon tunnistama muutostarve, jonka he käynnistävät organisaatiossa. Muutostarpeen tullessa muualta kuin yksilöiden ja organisaation aloitteesta muutos saa usein monenkirjavan vastaanoton.

Tässä tutkielmassa keskitymme suunniteltuun transformaatioon ja toinen toistaan seuraaviin episodisiin muutoksiin, jotka on pannut alulle ympäristön paine muuttua ketterämmäksi ja dynaamisemmaksi.

## **2.2 Suhtautuminen muutokseen**

Kun tuleva muutos ensimmäisen kerran esitellään organisaatiossa, yksilöt arvioivat muutoksen ja reagoivat siihen kukin omalla tavallaan. Stoutenin ja muiden (2018) mukaan yksilön tapaan suhtautua muutokseen voi vaikuttaa monia tekijöitä. He listaavat muun muassa tiimien ja organisaation mahdollisuudet muuttua, yksilön motivaation sekä tarpeet. Yleisesti suhtautuminen muuttuu alun shokin ja ajatukseen tottumisen jälkeen tai yksilö on alusta asti muutoksista innoissaan (Stenvall ja muut, 2007, s. 50). Kirjallisuudessa hallitseva näkökulma organisaatiomuutokseen on organisaation tuki- ja johdon näkökulma, eli muutoksien läpiviemiseen auttavat näkökulmat. Yksilöiden läpikäymistä tuntemuksista ja prosesseista on ollut kiinnostuttu jokseenkin vähemmän.

Yksilöiden suhtautumisella organisaatiomuutosta kohtaan on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Jones ja muut (2005) löysivät tutkiessaan yksilöiden muutosvalmiuden vaikutusta uuden järjestelmän käyttöönotossa. Toteutusvaiheessa muutosvalmiutta ja



positiivisia tunteita kokevat olivat tyytyväisempiä muutokseen sen jälkeen. Kyseiset yksilöt raportoivat uuden järjestelmän olevan helppokäyttöinen ja lähes virheetön. Ebyn ja muiden (2000) tekemän tutkimuksen mukaan taas yksilöiden suhtautuminen tiimityöskentelyn muotoon vaikutti organisaatiomuutokseen suhtautumiseen. Esimerkiksi yksilön ollessa yhteistyösuuntautunut hän varmemmin tukee organisaatiomuutosta, jossa yhteistyötä lisätään. Yksilöiden tavat suhtautua ovat siis tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisen kannalta.

Yksilöiden suhtautumista muutokseen on tutkittu paljon. On hyvä tässä vaiheessa huomauttaa, että suhtautuminen vaihtelee riippuen muutoksen vaiheesta. Ensimmäinen vallitseva tapa reagoida ei useimmiten pidä pintaansa koko muutoksen ajan. Stensaker ja Meyer (2011) tiivistävät tutkimuksessaan alan tutkimuslöydökset kahdeksi kategoriaksi, joiden sisällä yksilön suhtautuminen vaihtelee kahden ääripään välillä. Ensimmäinen kategoria on yksilön suhtautuminen aktiivisen ja passiivisen reagoinnin välillä. Aktiivinen reagointi voi sisältää muutosmyönteisyyttä tai tyytymättömyyttä. Päinvastoin yksilö voi kokea muutoksen oikeinkin tervetulleena tai huonona, mutta ei ilmaise sitä millään tavalla. Kyse ei siis ole yksilön tunteista tai asenteesta muutosta kohtaan, vaan tavasta tuoda ne esille.

Toisena kategoriana Stensaker ja Meyer (2011) esittävät yksilön suhtautuvan muutokseen joko rakentavasti tai torjuvasti. Rakentavasti suhtautuva työntekijä on muutoksen takana ja saattaa jopa johtaa muutoksen käyttöönottoa. Yksilö näkee muutoksessa potentiaalia ja sitä kautta paremman tulevaisuuden. Torjuvasti muutokseen suhtautuva taas ei ota roolia muutoksen implementoinnissa, vaan jättäytyy taka-alalle. Stensaker ja Meyer (2011) huomauttavat, että nämä kategoriat jättävät tarkastelun ulkopuolelle ristiriitaiset asenteet. Ne eivät huomioi tilannetta, jossa yksilön käyttäytyminen ja tunteet muutosta kohtaan eroavat. Ristiriitaisista tunteista keskustellaan lisää myöhemmin.

Yksilön suhtautumistavan valinta tapahtuu yksilön oman arvioinnin tuloksena. Selfin (2007) mukaan muutoksen alussa yksilöt arvioivat muutoksen ja sen vaikutuksen heihin

itseensä. Tämä voi tapahtua tietoisesti tai tiedostamatta. Eaglyn ja Chaikenin (1998, s. 271–272) mukaan arviointi tapahtuu tunnepitoisesti, kognitiivisesti sekä yksilön käyttäytymisen tasolla (ks. Piderit, 2000). Eaglyn ja Chaikenin (1998, s. 271–272) mukaan tunnepitoiset tekijät selittävät mitä yksilö tuntee muutoksesta. Ne sisältävät muun muassa tunteet ja mielialan, joita muutos aiheuttaa yksilössä. Tuntemukset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia kaikessa kirjossaan. Käyttäytymisen elementit sisältävät taas ne teot, joita yksilö suorittaa muutosta kohtaan. Niihin kuuluvat myös aikeet, joita ei suoriteta (Eagly ja Chaiken, 1998, s. 271–272). Yksilö saattaa esimerkiksi muutoksen käyttöönottoaiheessa toimia passiivis-aggressiivisesti tai päinvastoin ottaa suurta roolia muutoksen eteenpäin viemiseksi.

Kognitiiviset elementit taas kertovat mitä yksilö ajattelee muutoksesta (Eagly ja Chaiken, 1998, s. 271). Eagly ja Chaiken (1998, s. 271) jatkavat, että näitä ajatuksia usein nimitetään uskomuksiksi. Ne ovat yksilön luomia asiayhteyksiä muutoksen ja siihen liittyvien asioiden välillä. Niiden avulla yksilö pystyy arvioimaan uskomusten kohdetta positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Yksilö on voinut esimerkiksi kuulla, että uusi käyttöön otettava järjestelmä ei ole toiminut toisessa organisaatiossa, ja siksi uskoo, ettei se tule menestymään omassa organisaatiossa. Eagly ja Chaiken (1998, s. 271–272) lisäävät, että kaikki edellä mainitut ulottuvuudet normalisoituvat yksilön mielessä, kun niiden kanssa on paljon tekemisissä.

Yksilö reagoi muutokseen tehtyään oman arvioinnin näiden osa-alueiden pohjalta (Eagly ja Chaiken, 1998, s. 271–271). Bovey ja Hede (2001) luokittelevat yksilön muutosreagoinnin kahteen ääripäähän. Hän on joko sen puolesta tai vastaan. Ollessaan sitä vastaan, yksilö näyttää negatiivisia tunteitaan. Tukiessaan sitä hän näyttää taas positiivisia tunteitaan. On selvää, että edellä esitetty luokittelu on todellisuuteen nähden liian mustavalkoinen. Tästä syystä Bovey ja Hede (2001) esittävät niin sanottuna välimuotona riskitietoiset tunteet, jotka tarkoittavat yksilön tukevan joitain osia muutoksesta ja joitain ei.

Myös Piderit (2000) huomauttaa tunteiden usein olevan organisaatiomuutoksessa ristiriitaisia. Yksilöt usein näkevät jossain muutoksen osassa potentiaalia, mutta toisesta he eivät pidä lainkaan (Piderit, 2000). On myös mahdollista, että yksilö on innoissaan muutoksen tuomista uusista mahdollisuuksista, mutta samalla pelkää, ettei pysty vastaamaan uusiin tarpeisiin omalla osaamisellaan (Piderit, 2000). Tällöin yksilön käyttäytyminen vaihtuu tilanteen mukaan muutoksen vastustamisen ja puolustamisen välillä. Hän kokee ristiriitaisia tunteita muutosta kohtaan. Piderit (2000) lisää, että ristiriitaisista tunteista puhutaan, kun yksilö kokee ainakin yhden muutoksen osa-alueen positiiviseksi ja loput negatiiviseksi. Näin ollen ristiriitaiset tunteet ovat täyttä vastustamista ja tukemista yleisimpiä tapoja reagoida.

Vaikka ristiriitaiset tunteet ovat ääripäitä yleisimpiä, on niiden avaaminen tärkeää muutokseen suhtautumisen ymmärtämiseksi. Kuten aiemmin on esitetty yksilö voi olla muutosmyönteinen tai muutosta vastaan. Kirjallisuudessa puhutaan muutosvastarinnan ja muutosvalmiuden käsitteistä. Toisaalta Self (2007) huomauttaa, että nämä käsitteet eivät ole toistensa täydellisiä ääripäitä, vaan ihmisen tai organisaation tapa reagoida muutokseen. Ne kuitenkin selventävät yksilön läpikäymää tunteiden prosessia. Seuraavissa alaluvuissa tutustaan niihin kirjallisuuden valossa.

### **2.2.1 Muutosvalmius**

Muutosvalmius on yleisesti määritelty olevan yksilön positiivinen muutosasenne (Wanberg & Banas, 2000). Armenakisin ja muiden (1993) mukaan muutosvalmius on yksilöiden tapa arvioida muutosta ja organisaation muutoskyvykkyyttä sen käyttöönoton aikana, joka määrittyy yksilön uskomuksien, asenteiden ja aikomuksien mukaan. Niiden avulla yksilö tekee päätöksen siitä, kuinka tarpeelliseksi hän muutoksen kokee. Jos yksilö esimerkiksi arvostaa yhteistyötä päätöksenteossa, hän arvioi yhteistyötä lisäävän muutoksen erittäin tarpeellisena ja on valmis tekemään muutoksia. Jos yksilö ei usko organisaation olevan kykenevä tekemään muutosta, hän ei välttämättä ole valmis tekemään muutosta.

Myös Wanberg ja Banas (2000) selvittivät pitkittäistutkimuksessaan muutosvalmiuden syntyä. He valitsivat malliinsa aiempien tutkimuksien perusteella kolme yksilöllistä eroa, jotka vaikuttavat muutosvalmiuden määrään. Heidän mukaansa yksilöitä erottaa itseluottamus, optimistisyys sekä koettu asioiden hallinta. Ne yksilöt, joilla on näitä tekijöitä erityisen paljon ovat muutosvalmiimpia kuin he, joilla nämä tekijät ovat matalammat. Tämä syy-seuraussuhde on helposti ymmärrettävissä: itsevarma, optimistinen ja omat rajat ymmärtävä yksilö on rohkeampi kuin päinvastoin tunteva yksilö. Jonesin ja muiden (2005) mukaan myös positiiviset ajatukset muutoksesta vaikuttavat muutosvalmiuden syntyyn. Mitä positiivisemmin yksilö suhtautuu muutokseen, sitä luultavammin hän kokee muutosvalmiutta. Wanbergin ja Banasin (2000) mukaan muutosvalmius ennustaa muun muassa työtyytyväisyyttä tai haluttomuutta irtisanoutua.

Wanbergin ja Banasin (2000) mukaan myös muutoksessa itsessään on tekijöitä, joilla on vaikutusta yksilöiden muutosvalmiuden syntyyn. Näitä ovat muutoksesta jaettu tieto, yksilöiden osallistaminen, yksilön muutokseen liittyvä minäpystyvyys, sosiaalinen tuki sekä muutoksen vaikutusten määrä. Kun muutoksesta tiedotetaan avoimesti ja yksilöiden kysymyksiin vastataan, epätietoisuuden määrä vähenee ja yksilöiden on helpompaa sitoutua muutokseen. Samanlainen tilanne on muutokseen osallistamisen kanssa. Kun yksilöt pääsevät mukaan suunnittelemaan ja muokkaamaan muutosta, heidän on helpompaa sitoutua siihen.

Muutoksen liittyvä minäpystyvyys taas mahdollistaa yksilön työssä suoriutumisen muutoksen vaatimuksista ja haasteista huolimatta (Wanberg & Banas, 2000). Sosiaalinen tuki on muutoksissa yksilölle aina tärkeää. Muilta saatu tieto, kannustus ja samaistuminen tilanteeseen lisäävät psyykkistä hyvinvointia stressaavissa tilanteissa. Myös muutoksien vaikutusten määrä yksilön työhön on mahdollinen muutosvalmiuteen vaikuttava tekijä. Jos muutoksella on monia suoria vaikutuksia yksilön jokapäiväiseen työhön, hän todennäköisemmin kokee tilanteen stressaavaksi. Suuret suorat vaikutukset voivat näin ollen vähentää muutosvalmiutta.

Myös Armenakis ja muut (1997) listaavat erilaisia osatekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuden syntyyn. Yksilön on ensinnäkin luotettava, että muutosta eteenpäin vievät henkilöt eli muutosagentit ovat päteviä viemään muutoksen loppuun. Hänen on ymmärrettävä muutoksen olevan välttämätön organisaation menestymisen kannalta. Samaan aikaan organisaatiossa on oltava yhteisesti jaettu ymmärrys muutoksen kiireellisyydestä eli muutoksen aikataulusta. Yksilön on myös uskottava, että hän itse pystyy vaikuttamaan muutokseen, mikä vastaa Wanbergin ja Banaksen (2000) muutokseen osallistamisen vaatimusta. Vakolan (2013) mukaan yksilö, joka on valmis muutokseen ja uskoo sen onnistumiseen, on valmis tukemaan sitä ja kokee sen positiivisena. Tuen määrä vaihtelee muutosprosessin tilanteen mukaan. Yksilö jatkaa siis muutoksen hyötyjen ja haittojen arviointia pitkin prosessia.

Armenakis ja muut (1993) vertaavat muutosvalmiuden käsitteen olevan lähellä Lewin-Scheinin muutosteorian ensimmäistä vaihetta (ks. Choi & Ruona, 2011). Teorian mukaan muutoksen nykyiset tiedot ja tavat sulatetaan (unfreezing), jonka jälkeen päästään tekemään tarvittavat muutokset (change). Kun uudet tiedot ja tavat on otettu käyttöön, ne uudelleen jäädytetään (refreezing) eli vakiinnutetaan (Schein, 1996). Tämä prosessi kuvaa yksilöiden muutokseen sopeutumisen prosessia. Ensimmäisessä eli sulattamisen vaiheessa yksilö motivoituu muutokseen ja tunnistaa sen tarpeellisuuden, eli on valmis muutokselle. Schein (1999, s. 132–134) painottaa sulattamisvaiheen tärkeyttä, sillä sen epäonnistuminen on usein muutoksien epäonnistumisen takana. Lewin-Scheinin muutosteoriaan palataan tarkemmin yksilön muutosprosessi- kappaleessa.

### **2.2.2 Muutosvastarinta**

Ihmiselle ominaista on pelätä tuntematonta ja vältellä epävarmuutta, jota muutokset usein tuovat tullessaan (Ansoff, 1990, s. 472). Epävarmuuden välttäminen ajaa yksilön välttelemään muutoksia ja pysymään totutuissa tavoissa. Muutosvastarinta on laajasti tutkittu käsite organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen kirjallisuudessa monista eri

syistä. Koska sitä esiintyy jokaisen muutoksen yhteydessä ja se on usein muutoksen epäonnistumisten takana (Oreg, 2006). Muutosvastarinta tuo lisäkustannuksia (Ansoff, 1990, s. 472–473) sekä hidastaa muutosprosessia (Pardo del Val & muut, 2003; Ansoff, 1990, s. 472–473). Walderseenin ja Griffithsin (1997) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että yli puolet kyselyyn vastanneista organisaatioista koki vastarinnasta johtuvia ongelmia muutosprosessissaan. Tämä teki muutosvastarinnasta yleisimmän organisaatiomuutoksen esteen. Muutoksen onnistumisen takia on siis välttämätöntä kiinnittää huomiota muutosta vastaan oleviin yksilöihin ja kuunnella heidän huoliaan.

Kirjallisuudessa tutkituin muutosvastarinnan näkökulma on johdon ja esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa siihen. Näkökulma on tärkeä, sillä Piderit (2000) huomauttaa esimiesten ja johtajien usein näkevän muutosta vastaan olevat työntekijät esteinä ja ongelmallisina, jolloin suhtautuminen heihin on negatiivinen. Tämä johtaa helposti siihen, että työntekijän mahdolliset pelot tai kehitysehdotukset jäävät kuulematta. Kuulluksi tuleminen on yksi tapa vähentää yksilön kokemaa muutosvastarintaa. Toisin sanoen esimies ja johto voivat omilla asenteillaan lisätä muutosvastarintaa ja sitä kautta lisätä myös muutoksen epäonnistumisen mahdollisuutta (Piderit, 2000). Tässä tutkimuksessa emme kiinnittä enempää huomiota muutoksen johtamisen näkökulmasta, vaan rajaamme käsitteilyn yksilön näkökulmaan ja siihen, mitä kyseinen muutosta hidastava tekijä pitää sisälleen.

Oreg (2006) määrittelee muutosvastarinnan yksilön negatiivisena asenteena muutosta kohtaan. Se saa alkunsa Eaglyn ja Chainkenin (1998, s. 271) mukaan muutokseen suhtautumisen arvioinnin mahdollisena tuloksena. Kun yksilö arvioi muutoksen negatiivisesti, hän kokee muutosvastarintaa. Suhtautumisen arviointi tapahtuu yksilön ajatuksien, tunteiden ja käyttäytymisen tasoilla. Yksilö kokee muutoksen olevan työnteon hidaste ja ajanhukkaa sekä tuntee muutosta ajatellessaan ärtymystä. Yksilö pelkää muutoksen johtavan oman aseman heikkenemiseen, palkan huononemiseen tai jopa irtisanomiseen (Eagly & Chainken, 1998, s. 271). Muutosta kohtaan koettavia negatiivisia tunteita ovat muun muassa pelko, viha ja epätoivo. Pelko ja epätietoisuus ovat Oregin (2006) mukaan

yleisimpiä muutosvastarintaa synnyttäviä tunteita, jotka tulisi erityisesti huomioida muutosprosessin alussa.

Käyttäytymisellään yksilö taas näyttää negatiiviset tunteensa muutosta kohtaan. Hän ei välttämättä halua osallistua muutosta koskeviin tilaisuuksiin tai osallistuessaan pyörittele niissä silmiään. Yksilö ei edes vaivaudu yrittämään uusien tapojen opettelua. Käyttäytymisen tasoon kuuluu myös tekemättä jätetyt teot (Eagly ja Chainken, 1998, s. 271). Näitä ovat esimerkiksi yksilön suunnitelmat muutoksen hidastamiseksi tai sabotoinniseksi, joita hän ei toteutakaan. Eagly ja Chainken (1998, s. 271–272) muistuttavat, että kaikki edellä mainitut arvioinnin tasot normalisoituvat yksilön mielessä, kun niiden kanssa on paljon tekemisissä. Tullessaan arvioinnissaan siihen tulokseen, että muutos ei ole hänen kannaltaan hyvä asia yksilö kokee muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnan käsite on jo pitkään kerännyt kritiikkiä alan tieteenkentällä. Esimerkiksi Davidson (1994) argumentoi, että muutosvastarinnaksi voidaan lukea kaikki teot, joita työnantajat toivovat työntekijöiden tekevän, mutta he eivät tee sekä tekoja, joita työnantajat eivät toivo työntekijöiden tekevän, joita he tekevät. Tätä näkemystä tukevat Dent ja Goldberg (1999), jotka huomauttavat, kuinka muutosvastarinnan ensimmäisissä tutkimuksissa keskusteltiin pelkästä muutosvastarinnan ylipääsemisestä eikä niinkään sen juurisyistä. Muutosvastarinta nähdään työntekijöiden tekemänä kiusana eikä aitona pelkotilana. Tätä ilmiötä kutsutaan muutosvastarinnan demonisoinniksi (Thomas & Hardy, 2011). Ihmiselle luontaista on vastata negatiivisuuteen negatiivisuudella, mikä tapahtuu usein muutosvastarinnan kohdalla. Demonisoinnin aiheuttama lisävastarinta on osasyynä muutoksien epäonnistumiselle (Oreg, 2006).

Thomasin ja Hardyn (2011) mukaan demonisoinnin vastakohtana on vastarinnan ylistäminen. Ylistämisellä tarkoitetaan muun muassa muutosvastaisten yksilöiden esittämän kritiikin käyttämistä muutoksen epäkohtien kehittämisessä. Näin yksilöt osallistetaan muutokseen. Tutkijat näkevät ylistämisen olevan muutoksen onnistumisen kannalta toi-

mivampi ratkaisu kuin sen demonisointi. Dent ja Goldberg (1999) vievät muutosvistarinnan kritiikin vielä eteenpäin kyseenalaistamalla koko käsitteen. He pitävät muutosvistarinnan ajatusta vanhanaikaisena ja negatiivisesti latautuneena. Heidän mukaansa yksilö voi olla vastaan muutoksesta johtuvaa epämukavuutta tai palkan ja aseman laskua, mutta ei itse muutosta. Edellä esitetty kritiikki on vienyt muutosvistarinnan tutkimusta parempaan suuntaan ja lisännyt yksilön näkökulman ymmärrystä. Nykyään muutosvistarinnan tutkimukset selvittävät hyvin yksilölähtöisesti, miten yksilöä voidaan tukea muutosvistarinnan kokemisessa (Bowey & Hede, 2011; Rehman ja muut, 2021).

Muutosvistarinta näkyy ulospäin eri tavoin ja muutoksen nostattamien tunteiden käsittely on yksilöllistä. Tästä syystä muutosvistarintaan liittyy vahvasti ihmisen puolustusmekanismit, joita yksilö käyttää tiedostamattaan reagoidakseen psyykkiseen vaaraan (Bowey & Hede, 2011). Puolustusmekanismien käsite on alun perin lähtöisin Anna Freudin 1930-luvulla kirjoittamasta teoksesta ”Minän suojautumiskeinot”, josta puolustusmekanismien eli defenssien käsitettä on jalostettu eteenpäin. Bowey ja Hede (2001) tutkivat näiden mekanismien ja muutosvistarinnan välistä yhteyttä. He nostavat esiin luokittelun, jonka mukaan puolustusmekanismit voivat olla kehittymättömiä tai kypsiä. Nämä pohjautuvat American Psychiatric Associationin vuonna 1994 tekemään diagnostiikkaan. Kehittymättömät ovat mekanismeja, jotka eivät niinkään kannusta stressitekijän läpikäymiseen, vaan siirtävät sitä syrjään. Kypsät mekanismit taas tukevat stressitekijän käsittelyä.

Kehittymättömiä puolustusmekanismeja on Boweyn ja Heden (2001) mukaan viisi. *Kieltämällä* (denial) stressitekijän yksilö siirtää kipeät asiat tai subjektiiviset kokemukset mieleensä syrjään. Vaikka yksilö kieltäisikin stressitekijän olemassaolon, se on edelleen muiden nähtävissä. *Dissosiaatio* (dissociation) eli jakautuminen on tilanne, jossa yksilö käsittelee stressaavan asian jakamalla tietoisuuden, muistin tai ympäristön havainnoinnin toisistaan. Näin stressaavan asian aiheuttamat tunteet tai ajatukset on mahdollista kytkeä pois. *Eristäytyminen muutoksen vaikutuksista* (isolation of affect) mahdollistaa



stressaavan tekijän aiheuttamien ajatuksien erottelun kyseisistä tunteista. Tällöin stressaavan tekijän ajattelu ei enää saa aikaan tunnereaktiota. *Kiukuttelun* (acting out) avulla yksilö puolustautuu käyttäytymisellään stressaavaa tekijää vastaan. Nämä käyttäytymisen mallit ovat yleensä peilauksia lapsuuden ihmissuhteista. Viimeisenä kehittymättömänä puolustuskeinona on *projektio* (projection), jossa yksilö siirtää vastuuta stressaavasta tekijästä toiselle heijastamalla sitä. Esimerkiksi muutosta pelätessään yksilö omien tunteidensa käsittelemisen sijaan kohdistaa ärtymystä ja kiukkua esimieheen tai kollegoihin.

Kypsiä puolustusmekanismeja Bowey ja Hede (2001) listaavat olevan *huumori* (humour) ja *ennakointi* (anticipation). Huumorin avulla yksilö löytää vaikeistakin tilanteista ja tekijöistä huvittavat ja ironiset puolet. Toisin sanoen yksilö käyttää huumoria tapana selvittää hankalista tilanteista. Ennakoidessaan stressaavia tilanteita yksilö arvioi etukäteen mahdollisia tapoja reagoida tai toimia. Näin yksilö valmistautuu tuleviin tilanteisiin eikä reagoi niihin mielivaltaisesti. Bowey ja Hede (2001) selvittivät, että jos yksilöllä on paljon kypsiä puolustusmekanismeja, hän koki pienemmällä todennäköisyydellä muutosvastarintaa.

Muutosvastarinta ei välttämättä johdu pelkästä muutoksesta. Rehman ja muut (2021) löysivät tuoreessa tutkimuksessaan, että organisatorinen oikeudenmukaisuus vaikutti yksilön muutosvastarinnan syntyyn. Organisatorinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa yksilön arviointia, kokemuksia ja ajatuksia organisaatiossa tapahtuvista asioista ja siitä, miten hän voi niihin vaikuttaa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi päätöksenteko tai palkkaus. Kun yksilö tuntee tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti hän todennäköisesti kokee muutoksissa vastarintaa. Näin ollen yksilön muutosasenteeseen vaikuttavat myös asiat, jotka ovat tapahtuneet ennen organisaatiomuutosta.

Lopuksi on hyvä selventää muutosvalmiuden ja muutosvastarinnan yhteyttä. Kun tarkastellaan molempien ilmiöiden määritelmiä, käsitteiden voisi uskoa olevan toistensa lineaariset vastakohtat. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Muutosvalmiutta lisäämällä

voidaan vähentää muutosvastarintaa (Rehman ja muut, 2021). Päinvastoin muutosvastarintaa vähentämällä ei voida lisätä muutosvalmiutta (Self, 2007). Kyse on asenteisiin vaikuttamisesta. Lisäämällä positiivisia ajatuksia muutosta kohtaa vähennetään negatiivisia (Rehman ja muut, 2021). Yksilöt ymmärtävät muutoksen tarpeen ja kykenevät sitoutumaan ja sopeutumaan siihen.

### **2.3 Sopeutuminen muutokseen**

Muutosprosessin alkuvaiheessa tapahtuvat muutokset voivat tuntua erityisen vaikeilta ja vanhoista tavoista irti päästäminen ylitsepääsemättömältä. Tämä johtuu juurtuneista rutiineista ja epätietoisuuden aiheuttamasta pelosta (Wanberg & Banas, 2000). Muutoksen edetessä yksilö alkaa sopeutua siihen omassa tahdissaan, johon vaikuttaa monet eri tekijät. On kuitenkin selvää, että yksilö, jonka sopeutumiskyky on korkeampi, hallitsee muutoksen tuomat haasteet paremmin kuin sopeutumiskyvyltään heikompi (Heuvel ja muut, 2013).

Muutokseen sopeutuminen on kirjallisuudessa laajasti tutkittu käsite, sillä se takaa usein muutoksen onnistumisen (Heuvel ja muut, 2013). Se on myös yhteydessä yksilön psyykkiseen hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Judge ja muut, 1999). Plyohart ja Bliese (2006, s. 5) painottavat, että tosiasiaissa kaikki organisaatiotason sopeutumistarpeet vaativat yksilöiden taitoa sopeutua uuteen. Nykypäivän alati jatkuvat muutokset vaativat näin ollen myös työntekijöiltä jatkuvaa taitoa sopeutua. Yksilön sopeutumisen Plyohart ja Bliese (2006, s. 6) määrittelevät yksilön kyvyksi, taidoksi, haluksi ja motivaatioksi muuntautua sopimaan erilaisiin tehtäviin tai sosiaalisiin ja ympäristön luomiin tilanteisiin.

Heuvel ja muut (2013) taas määrittelevät muutokseen sopeutumisen yksilön muutoskyvyn tasoksi, muutoksen aiheuttaman stressin käsittelykyvyksi sekä siirtymien hallintakyvyksi. He jatkavat määrittelyä Hobfollin 1980-luvun lopulla kehittämän voimavarojen säilyttämisteorian (conservation of resources theory, COR) voimavara-käsitteen kautta.

COR on stressiteoria, joka selittää yksilöiden voimavarojen käyttämistä sisäisen motivaation ajamana. Sen mukaan kaikilla yksilöillä on voimavaroja, kuten persoonallisuuspiirteitä, tapoja tai intoa, jotka tukevat hänen sopeutumiskykyään (Heuvel ja muut, 2013). Yksilö luontaisesti kerää, säilyttää ja vahvistaa näitä voimavaroja ja niiden avulla hän kykenee sopeutumaan muutoksiin helpommin (Hobfoll & Shirom, 2001).

Työntekijä, jolla on enemmän resursseja ja sopeutumiskykyä, todennäköisemmin kasvat-  
taa näitä ominaisuuksia ennen kuin menettää. Päinvastoin työntekijä, jolla on vähem-  
män resursseja ja sopeutumiskykyä, todennäköisemmin menettää näitä ominaisuuksia  
eikä kasvata niitä (Hobfoll & Shirom, 2001). Tämä johtaa positiiviseen voimavarojen kas-  
vun kierteseen. Työntekijä, jolla on paljon voimavaroja, on kokeilunhaluinen ja avoin  
uudelle, jolloin mahdollisuus tuunata omaa työtä ja sitä kautta osallistua organisaa-  
tiomuutokseen kasvaa. Tämä positiivinen kierre johtaa parhaassa tapauksessa toivottui-  
hin tuloksiin kuten työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

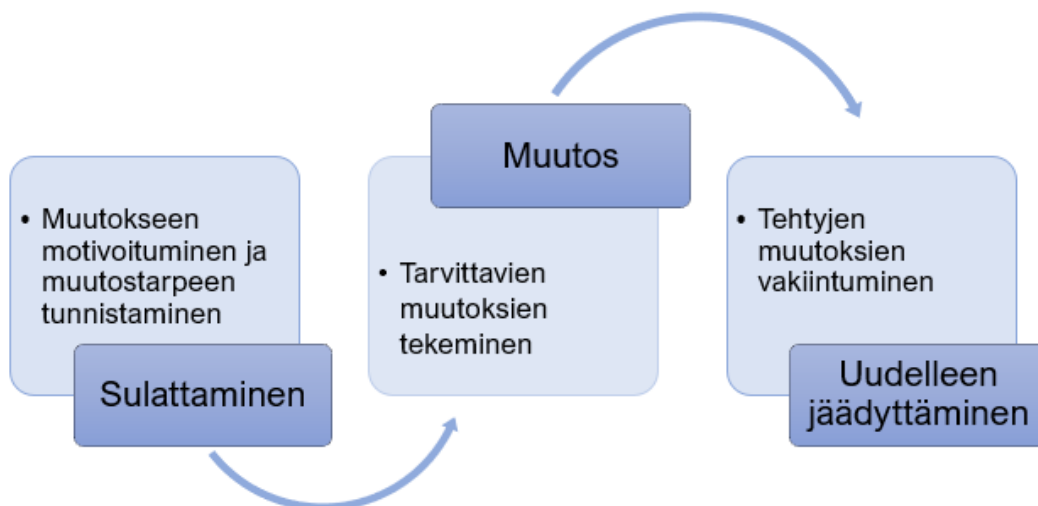
Yksilöiden voimavarojen tärkeydestä on tehty tuoretta tutkimusta. Esimerkiksi Mäkikan-  
gas ja muut (2019) selvittivät, että yksilön sopeutumiseen vaikuttaa työperäinen moti-  
vaatio ja persoonallisuuden ydintulkinnat. Yksilöt, jotka tekevät paljon ydintulkintoja ja  
ovat motivoituneita kokevat organisaatiomuutoksen positiivisena ja toimivat proaktiivi-  
sesti sen edistämiseksi. Persoonallisuuden ydintulkinnat perustuvat yksilöiden voimava-  
rojen käsitteeseen. Mäkikangas ja muut (2019) löysivät myös, että muutosprosessin ai-  
kana tyytyväisyyttä kokeva yksilö oli kokonaisvaltaisesti tyytyväinen muutoksen jälkeen.  
Yksilöiden sopeutuminen on näin ollen enemmän kuin avain muutoksen onnistumiseen.

### **2.3.1 Sopeutumisprosessi**

Organisaatiomuutoksessa yksilö käy läpi siirtymän vanhasta uuteen. Karkeasti kuvattuna  
työntekijät siirtyvät vanhasta mallista uuteen prosessinomaisesti muutamien eri vaihei-  
den läpi. Kuuluisin ja käytetyin yksilön muutokseen sopeutumisen malli on Lewin-Schei-

nin muutosteoria (Ahearne ja muut, 2010). Sen on alun perin esitellyt organisaatiopsykologi Kurt Lewin vuonna 1947 ja myöhemmin Edgar Schein on täydentänyt sitä muun muassa kognitiivisen uudelleenmäärittelyn käsitteellä (Schein, 1999, 142–144). Teorian tarkoituksena on esittää, miten yksilön ja organisaation muutos tapahtuu läpikäytyjen psykologisten prosessien näkökulmasta (Schein, 1996). Vaikka teoria on vanha ja sitä käytetään enemmän muutosjohtamisen teoriana, kuvaa se silti hyvin yksilön läpikäymää muutosprosessia ja poisoppimisen yhteyttä sopeutumiseen. Tästä syystä se on valittu tähän kirjallisuuskatsaukseen. Teoria sisältää paljon osia myös ryhmän muutosprosessista, mutta tässä esitellään vain yksilön omaa prosessia.

Teorian mukaan yksilö käy muutokseen sopeutumisessa läpi kolme vaihetta. Lewin nimisi nämä sulattamisen (unfreezing) eli motivoitumisen vaiheeksi, muutoksen (change) vaiheeksi ja uudelleen jäädyttämisen (refreezing) eli muutoksen vakiinnuttamisen vaiheeksi (Schein, 1999, s. 131). Vaiheiden eteneminen ja niiden pääpiirteet kuvataan kuviossa 2. Schein (1996) kuvailee prosessin olevan erityisen haastava poisoppimisen ja uuden oppimisen taival. Yksilön on kyettävä etenkin kognitiivisella tasolla järjestämään ajatuksia, odotuksia, tunteita ja asenteita uudelleen.



**Kuvio 2.** Lewin-Scheinin muutosteoria

Ensimmäinen vaihe on *sulattaminen* (unfreezing), jossa yksilöiden tulisi myllerrysten keskellä tunnistaa muutostarve (Schein, 1996). Tässä vaiheessa yksilöltä vaaditaan muutostavalmiutta tai hänen on kyettävä löytämään motivaatio muutoksen läpikäymiseen. Scheinin (1999, s. 131–144) mukaan tämä tapahtuu kolmen alaprosessin avulla. Niistä ensimmäinen on yksilön uskomusten ja käyttäytymisen diskonfirmaatio, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilön kokemukset johtavat usein tyytymättömyyteen ja turhautumiseen. Tällaisia kokemuksia ovat esimerkiksi tavoitteiden ja odotusten toteutumattomuus. Tämä tapahtuu usein, kun vanhoja tapoja käytetään muutoksen tuomien uusien toimintamallien tavoitteiden saavuttamisessa. Kyseenalaistamalla vallitsevaa tilannetta yksilö tunnistaa aiempien hyväksytyjen ja toimivien asioiden olevan päinvastaiset. Näin he ymmärtävät muutostarpeen ja pystyvät asennoitumaan mahdolliseen poisoppimiseen. Samaan aikaan diskonfirmaatio käynnistää yksilöissä eloonjäämisahdistuksen, mikä on sulattamisen toinen alaprosessi.

Eloonjäämisahdistus syntyy, kun yksilö ymmärtää, että ilman muutoksia haluttuja tavoitteita tai tarpeita ei tulla saavuttamaan (Schein, 1996). Eloonjäämisahdistus on yksi prosessin osa, johon edetäkseen yksilön pystyttävä kyseenalaistamaan nykytila. Joskus yksilö ei siihen kykene ja pyrkii olemaan muutosta vastaan. Tämän Schein (1999, s. 138) kertoo johtuvan oppimisahdistuksesta eli kieltäytymisestä oppia uutta. Oppimisahdistusta syntyy muun muassa aiemmin hetkellisen osaamattomuuden pelosta, siitä rankaisemisen pelosta, identiteetin kadottamisen pelosta tai oman statuksen menettämisen pelosta. Oppimisahdistus näkyy diskonformoidun tiedon kieltämisenä, vastuun välttelynä sekä taktikoimisena. Toisin sanoen ongelmat ovat usein jossain muussa kuin itsessä. Oppimisahdistusta poteva yksilö vaatii myös muita enemmän ymmärrystä ja arvostusta tekemälleen muutokselle. Scheinin (1999, s. 141–142) mukaan oppimisahdistuksesta on mahdollista päästä yli luomalla psykologista turvallisuutta tai vähentämällä oppimisahdistusta. Nämä keinot ovat muutosjohtamisen apuvälineitä ja taktiikoita, joten niitä ei avata tässä kirjallisuuskatsauksessa enempää.

Kun yksilöt ymmärtävät aiempien olojen toimimattomuuden ja muutoksen tarpeen, he ovat motivoituneita tekemään itse *muutoksia* (change). Scheinin (1999, s. 142–144) mukaan yksilöt ovat tällöin valmiita uudelle tiedolle, jonka he järjestelivät itselleen kognitiivisen uudelleen määrittelyn avulla. Yksilö siis tulkitsee uutta tietoa, selvittää ongelmakohtia ja kehittää tapojaan toimia. Kuten jo todettu, kognitiivisen uudelleenjärjestelyn aikana yksilö prosessoi uutta tietoa, jolla saattaa Scheinin (1996) mukaan olla kolme erilaista vaikutusta. Muun muassa sanat voivat saada uusia merkityksiä tai nykyiset muokkaantuvat, milloin kyse on semanttisesta uudelleen määrittelystä (Schein, 1996). Myös kokonaiset käsitteet voivat saada uusia tulkintoja uusissa asiayhteyksissä. Tällöin puhutaan kognitiivisesta laajentumisesta (Schein, 1996). Viimeinen mahdollinen vaikutus on Scheinin (1996) mukaan normien uudelleen arviointi, jolloin yksilöt huomaavat, etteivät aiemmin hyväksytyt tavat ylläpitää normeja ole sitovia, vaan parempaan lopputulokseen voidaan päätyä myös erilaisella ajattelutavalla.

Kun tarvittavat muutokset alkavat löytää paikkansa, ne alkavat vakiintua. Tällöin puhutaan teorian mukaan viimeisestä vaiheesta eli *uudelleen jäädyttämisestä* (refreezing) (Schein, 1996). Schein (1999, s. 145) esittää, että tässä tilanteessa oleellisessa osassa on ympäristön ja yksilön käyttäytymisen yhteensopivuus muutosten kanssa. Schein (1996) huomauttaa, että näiden ollessa epätasapainossa, yksilö siirtyy takaisin diskonfirmaatioon ja aloittaa juuri opittujen muutosten poisoppimisen. Muutoksen onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että yksilö pystyy kehittämään omaa identiteettiään niin, että se tukee uusia tapoja ja normeja. Schein (1996) huomauttaa, että samalla muutosten on tapahduttava myös yksilöiden välisissä suhteissa. Esimerkiksi ketterässä tiimissä työskentely vaatii enemmän yhteistyötä ja joustavuutta kuin perinteisemmät tiimit. Tällöin myös ihmisten välisen kanssakäymisen on muututtava, jotta muutos pystyy vakiintumaan.

Kirjallisuus on täynnä muutosprosessin kuvauksia, jotka pitkälti seuraavat Lewin-Scheinin muutosteoriaa. Esimerkiksi myös Stenvallin ja muiden (2007, s. 50) mukaan muutoksen sopeutumisen vaiheita on kolme: lamaantuminen, toivon herääminen ja sopeutumi-

nen. Muutoksesta kuullessaan yksilö saattaa mennä shokkiin ja lamaantua tulevien muutosten voimasta. Ihmiselle on luontaista pelätä uutta ja pitää vanhasta kiinni, jolloin muutosviestintä on ensiarvoisen tärkeää hoitaa hyvin. Kun yksilö pystyy ennakoimaan ja ymmärtämään, mitä tulevaisuuden muutokset tuovat tullessaan, hän ei pelkää sitä. Muutoksen edetessä työntekijän toivo paremmasta alkaa pikkuhiljaa herätä, mutta tunteet vaihtelevat edelleen positiivisen ja negatiivisen välillä. Hän alkaa nähdä muutoksen hyvät puolet ja uusien työtapojen tuoman helpotuksen, mutta pienetkin vastoinkäymiset voivat herättää kaipuun vanhaan. Pikkuhiljaa muutosprosessin loppupuolella työntekijä pystyy sopeutumaan uuteen muutokseen ja näkee sen ennemmin mahdollisuutena kuin haasteena. Sopeutuminen vaatii tottumista uusiin työtapoihin ja entisistä irti päästämisen (Stenvall ja muut, 2007, s. 50–51). Edellä esitetyt muutokseen sopeutumisen prosessimallit ovat rakenteeltaan ja prosesseiltaan hyvin samankaltaisia. Ne kuitenkin painottavat eri tekijöitä sen mukaan, mitä yksilö käy läpi mentaalisisällä tasolla.

Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan muutoksessa yksilö kokee pelkoa ja stressiä, sillä hän pelkää menettävänsä saavuttamia etuuksia tai aseman (Hobfoll & Shirom, 2001). Näitä etuuksien tai aseman kaltaisia asioita voivat olla esimerkiksi palkka, sosiaalinen status tai tietyt työtehtävät (Hobfoll & Shirom, 2001). Myös työpaikan menetys voi pelottaa muutostilanteissa. Wanberg ja Banas (2000) kuitenkin muistuttavat, että kaiken epävarmuuden ympärillä yksilön teot, asenne ja puheet vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen, sillä kokonaisen organisaation muuttaminen vaatii yksilöiltä muutostaitoa.

Olemme tässä luvussa kuvanneet yksilöiden läpikäymää muutosprosessia, joka ei ota niinkään kantaa yksilöiden eroihin muutokseen sopeutumisessa. On kuitenkin monia eri tutkittuja teorioita, jotka selittävät tarkemmin yksilöiden eroja muutosprosessissa (Nieszen ja muut, 2010). Sopeutuminen on niin henkilökohtainen kokemus, että on syytä selvittää yksilöllisiä eroja ja niiden syitä tarkemmin.

### 2.3.2 Yksilölliset erot sopeutumisessa

Sopeutumisen subjektiivista ulottuvuutta on tutkittu kirjallisuudessa muutamista eri näkökulmista (Niessen ja muut, 2010). Näitä ovat yksilölliset eroavaisuudet, käyttäytyminen ja yksilön läpikäymä prosessi. Jokainen näkökulma pyrkii selittämään, miten sopeutuminen eroaa yksilöiden välillä ja mitkä yksilön ominaisuudet vaikuttavat siihen. Selkeän kuvan saavuttamiseksi tutustutaan lyhyesti näihin näkökulmiin ja niiden eroihin.

Plyohart ja Bliese (2006, s. 13—18) tutkivat sopeutumista *yksilöllisten eroavaisuuksien näkökulmasta* yksilön sopeutumisen (I-ADAPT) teoriallaan. Teoria pyrkii selittämään yksilöiden eroja muutoksiin sopeutumisessa ja sitä kautta tukemaan heidän suoriutumistaan. Yksilöiden erot näkyvät persoonallisuuden piirteinä, kognitiivisina kykyinä, arvoina ja kiinnostuksen kohteina, fyysisenä kyvykkyytenä ja stressin sietokykyinä. Nämä kaikki vaikuttavat yksilön sopeutumiseen ja suoriutumiseen työtehtävissään.

Muutos voi tapahtua työtehtävän, sosiaalisen tai ympäristön ulottuvuuksilla, joissa yksilö käyttää eri keinoja sopeutuakseen. Esimerkiksi muutoksen tapahtuessa sosiaalisella tasolla, yksilö tarvitsee enemmän stressinsietokykyä, kognitiivisia kykyjä sekä persoonallisuuden piirteitään. Teorian mukaan sopeutumiskykyinen yksilö pystyy todennäköisemmin valitsemaan tilanteen vaatiman oikean selviytymisstrategian ja säätelemään käyttäytymistään asianmukaisesti muutostilanteessa. Teoriaan perustuvaa I-ADAPT menetelmää on kuitenkin kritisoitu sen massiivisuuden ja luotettavuuden takia (Van Dam & Meulders, 2021). Menetelmällä ei ole saatu johdonmukaisia tuloksia.

*Käyttäytymisen näkökulma* painottaa taas sopeutuvan suoriutumisen käsitettä. Se sisältää keinot, joita käyttämällä työntekijä pystyy sopeutumaan uuteen tilanteeseen tai uusiin vaatimuksiin (Pulakos ja muut, 2000). Pulakos ja muut (2000) selvittivät sopeutuvan suorituskyvyn sisältävän kahdeksan ulottuvuutta. Näitä ovat kriisinhallinta, työstressin hallinta, luova ongelmanratkaisukyky, epävarmojen työtilanteiden hallinta, uusien työ-



tehtävien, teknologian tai toimintamallien oppiminen ja kyky olla sopeutuvainen ihmis-suhteiden, kulttuurillisten sekä fyysisten tekijöiden suhteen. Taulukossa 1 esitetään ulottuvuuksien määritelmät tarkemmin.

**Taulukko 1** Sopeutuva suorituskky (Pulakos ja muut, 2000).

<b>Ulottuvuus</b>	<b>Määritelmä</b>
Kriisien ja hätätapausten hallinta	Aitoihin vaaroihin ja uhkaaviin tilanteisiin reagointi nopeasti, samalla ylläpitäen tunnesäätelyn ja ajatuksenjuoksun. Kyky toimia rationaalisesti vaaran tai uhan poistamiseksi.
Työstressin hallinta	Toimintakyvyn säilyttäminen hankalina aikoina, kuten suuren työmäärän tai epävarman tilanteen yhteydessä. Kyky säädellä turhautumista niin, että työssä suoriutuminen säilyy ammattimaisena ja rauhallisena joka tilanteessa
Luova ongelmanratkaisu	Uusien ratkaisujen ja ideoiden tuottaminen. Erilään olevan tiedon yhdisteleminen niin, että lopputuloksena on innovatiivinen ratkaisu.
Epävarmojen työtilanteiden sietäminen	Joustava toimeen tarttuminen myös epätietoisuuden vallitessa. Kyky ennakoita ja sopeutua uusiin muutoksiin jouhevasti myös tapahtumien äkillisessä muutoksessa.
Työtehtävien, teknologian ja prosessien oppiminen	Innokkuus oppia uusia näkökulmia, järjestelmien käyttöä ja halu jatkuvasti päivittää osaamista. Oppiminen on sujuvaa ja sen tarvetta kykenee ennakoidaan.
Henkilösuhdetaitojen osoittaminen	Avoin ja joustava sosiaalisissa suhteissa, kyky ymmärtää muiden näkökulmat ja muokata omaansa tarpeen tullen. Kyky vastaanottaa positiivista ja negatiivista palautetta ja oppia siitä.
Kulttuurillisen sopeutumisen osoittaminen	Halu ymmärtää muidenkin kuin oman ryhmän, organisaation tai kulttuurin ilmapiiriä, tarpeita ja arvoja. Kyky säädellä omaa käyttäytymistä muiden arvojen ja tapojen mukaan.

Fyysisen sopeutumisen osoittaminen	Hankaliin olosuhteisiin kuten kuumuuteen, kosteuteen tai kylmyyteen sopeutuminen. Kyky haastaa fyysisesti itsensä suorittamaan tehtäviä ja kehittää itseään vahvemmaksi yltääkseen työn vaatimuksiin.
------------------------------------	---

Yksilö käyttäytyy uusissa tilanteissa hänelle ominaisten ulottuvuuksien mukaan. Samalla ne määrittelevät yksilön muutoksiin sopeutumisen tahdin. Lähestymistavan mukaan jokaisessa työtehtävässä vaaditaan eri määrä näitä ulottuvuuksia ja jokaisella yksilöllä on niitä omanlainen sekoitus. Pulakoksen ja muiden (2000) mukaan onnistuneen muutoksen tukemiseksi tulisi selvittää jokaisen työtehtävän omat sopeutuvan suoriutumisen vaatimukset. Vaatimuksien kartoittamista tulisi hyödyntää myös oikeiden yksilöiden valinnassa sopivaan työtehtävään. Käyttäytymisen lähestymistapa eroaa yksilöllisten erojen lähestymistavasta sen työtehtävisidonnaisuudella ja suoriutumiskeskeisyydellä.

Viimeisenä yksilön muutossopeutuvuutta selittävä lähestymistapa on *prosessimalli*. Georgen ja Jonesin (2001) mukaan muutosprosessissa tunnistetaan liian harvoin psykologiset tekijät, joihin muutosvastarinta usein pohjautuu. George ja Jones (2001) esittävät, että työntekijä käy läpi oman muutosprosessin, jossa hän tunteiden ja skeemojen avulla käsittelee uutta tietoa. Prosessin jokaisessa vaiheessa on mahdollista kokea muutosvastarintaa. Teoria eroaa Lewin-Scheinin muutosteoriasta, vaikka molemmat ovatkin prosessimalleja. Georgen ja Jonesin (2001) malli pohjautuu täysin yksilön kokemuksiin ja psykologiaan, kun taas Lewin-Scheinin muutosteoria ottaa mukaan organisaation eri aspekteja ja painottaa muutosjohtamista. Molemmat kuitenkin ottavat huomioon yksilön psykologisen prosessin ja pitävät yksilöä tärkeänä muutoksen onnistumisen kannalta.

George ja Jones (2001) rakentavat prosessimalliaan skeemojen ympärille. Skeema on psykologian käsite, joka tarkoittaa ihmisen mielensisäisiä kognitiivisia tieto- ja ajatusjärjestelmiä. Ne auttavat ihmistä järjestelemään valtavaa määrää tietoa ja tekemään johto-

päätöksiä. Skeema muodostuu, kun asia tai konsepti tulee esille tarpeeksi usein. Työntekijällä on näin ollen skeemoja, joiden avulla hän käsittelee organisaation tapahtumia. Muutoksen alkuvaiheessa skeemat kokevat kolauksen, jolloin vallitsevaan epävarmuuteen reagoidaan tunteilla. Tunteiden avulla muutosta pyritään käsittelemään ja uutta tietoa prosessoidaan. Onnistuneessa muutoksessa edellä kuvattu muutosprosessi päättyy, kun organisaatioiden jäsenten organisaatiota käsittelevät skeemat ovat muokkaantuneet ja yksilöt ovat rakentaneet niihin tunnetason miellelyhtymiä (George & Jones, 2001).

Myös Heuvel ja muut (2013) pyrkivät tutkimuksessaan löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sopeutumiskyvyyteen muutostilanteissa. Tämän pohjalta he loivat muutosresurssien sopeutumismallin. Mallin mukaan sopeutuminen sisältää kaksi tekijää: muutosviestinnän (change information) ja merkityksen selittämisen (meaning-making). Merkityksen selittäminen on yksilön psykologinen prosessi, jossa hän pyrkii selittämään muutoksen tarkoitusta itselleen ja sitä kautta sopeutua muutokseen. Tämän avulla tilanteen ymmärtäminen paranee ja sen parantuessa yksilö suuremmalla todennäköisyydellä huomaa muutoksen tarpeen (Van den Heuvel ja muut, 2013). Malli on kohdistettu enemmän muutoksentekijöille, kuten johdolle ja esihenkilöille, mutta se selittää hyvin kuinka tärkeää muutostarpeen ymmärtäminen yksilötasolla on. Muutoksen merkityksen selittäminen mahdollistaa yksilöiden epävarmuuden ja epätietoisuuden vähentämisen (Van den Heuvel ja muut, 2013).

Niessen ja muut (2010) nostavat taas esiin työntekijän iän ja muutokseen sopeutumiskyvyn keskinäisen suhteen. He löysivät tutkimuksessaan, että ikä vaikutti negatiivisesti yksilön kokemaan omaan sopivuuteensa ja työstä suoriutumiseen vielä kolme kuukautta muutoksen jälkeen. Samoin ikä vaikutti negatiivisesti työn vaatimukseen sopeutumiseen muutoksen jälkeen. Näitä selittävät muun muassa se, että vanhempi työntekijä tarvitsee enemmän aikaa sopeutuakseen uuteen kuin nuorempi työntekijä. Vanhemman työntekijän on myös hankalampi oppia uutta kuin nuoremman. Takana oleva pitkä työura sekä vuosia toistetut samat rutiinit ovat juurtuneet niin syväälle yksilön toimintaan, että niitä on hankala karistaa pois.

Niessen ja muut (2010) jatkavat, että iän tuoma työkokemus ja tiettyihin toimintatapoihin tottuminen haastavat uusien työtapojen omaksumista ja vanhoista taidoista sekä tiedoista poisoppimista. Tämä johtuu siitä, että yksilöllä on enemmän tietoa ja ymmärrystä vanhoista tavoista kuin uudesta, jolloin rutiineista irti päästäminen voi tuntua erityisen hankalalta. Tällöin yksilö saattaa tukeutua vanhoihin hiukan toimimattomiin työtapoihin tai ilmaista ahdistuksen muutosvastarintana.

### 3 Vanhasta poisoppiminen

Muutokset tuovat mukanaan uusia työtapoja, tilaratkaisuja tai työn tekemisen keinoja. Näihin muutoksiin sopeutuakseen yksilöiden on pystyttävä oppimaan uusia tapoja ja luopumaan vanhoista totutuista tavoista (Hislop ja muut, 2014). Tässä haasteen asettavat rutiinit ja totutut tavat, jotka helpottavat arkeamme. Rutiinit voidaan nähdä yksilön ja organisaation tasojen välisenä tärkeänä yhteytenä (Fiol & O'Conner, 2017a), sillä yksilön rutiinit vaikuttavat vahvasti yksilön käyttäytymiseen sosiaalisessa ympäristössä (Lazaric, 2011). Rutiinien ollessa erittäin vakiintuneet niistä on hankalampi oppia pois (Becker, 2005). Muun muassa näistä syistä poisoppiminen on muutoksen implementoinnin aikana tärkeä tunnistaa.

Kirjallisuudessa on tehty jakoa yksilö- ja organisaatiotason poisoppimisen välille. Organisatorisella poisoppimisella tarkoitetaan koko organisaation uskomusten ja toimintatapojen muutosta, kun taas yksilön poisoppimisessa puhutaan luonnollisesti yksilötason prosesseista (Akgun ja muut, 2003). Toisaalta organisatorinen poisoppiminen perustuu organisaation jäsenten kyseiselle toiminnolle, mutta sisältää organisaatiotason tekijöitä, joita ovat muun muassa tiedon poisoppiminen työntekijöiden poistumisen mukana tai tiimien muutoksien yhteydessä (Tsang & Zahra, 2008). Tästä huolimatta tässä tutkimuksessa painotetaan yksilön poisoppimista, sen prosessia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

Organisaatiomuutoksissa rutiinit järkkyvät ja totuttujen tapojen tilalle luodaan uusia. Esimerkiksi yksilöpainotteisesta työskentelystä siirtyminen tiimityöskentelyyn vaatii täysin uuden toimintatavan omaksumista tai uuden järjestelmän käyttöönotto edellyttää aiemman järjestelmän käyttöosaamisesta luopumista. Näissä tilanteissa yksilön on osattava päästää vanhasta irti. Tsangin ja Zahran (2008) mukaan poisoppiminen toimii fasilitaattorina muutoksessa. Yksilön on pystyttävä eliminoimaan vanhat tiedot ja tavat, jotta uudet prosessit pääsevät vakiintumaan. Näin ollen poisoppimisen oleellista asemaa muutosprosessissa ei voida kiistää. Silti se on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle ja etenkin oppimisen käsitteen varjoon (Hislop ja muut, 2014).

Vaikka poisoppimista käsitellään organisaatiomuutosten ja yksilön näkökulmasta vähäisestikin eikä sitä ole niinkään tutkittu empiirisesti, sen määritelmiä on enemmän kuin tarpeeksi. Muun muassa Tsang ja Zahra (2008) listaavat kymmeniä erilaisia kirjallisuudesta löytyviä poisoppimisen määritelmiä. Brook ja muut (2016) kuitenkin huomauttavat, että suurin osa näistä määritelmistä perustuvat Bo Hedbergin vuonna 1981 tekemään määritelmään poisoppimisesta. Sen mukaan poisoppiminen on osa laajempaa prosessia, jossa yksilön tietomäärä tarvittaessa lisääntyy ja vähenee sen vanhentuessa, josta jälkimmäinen kuvaa poisoppimista (Brook ja muut, 2016).

Becker (2005) määrittelee poisoppimisen yksilön tai organisaation läpikäymäksi prosessiksi, jossa vanhentunutta tietoa ja aiemmin opittua asiaa puretaan, jotta uutta tietoa, toimintamalleja ja taitoja voidaan ottaa käyttöön. Hän kuitenkin huomauttaa, että aiemmin opittu tulisi nähdä enemmän pohjana uudelle kuin esteenä. Poisoppimisen kohteena voi yksilötasolla olla esimerkiksi arvot, olettamukset, tieto tai käyttäytymismallit (Hislop ja muut, 2014). Tsang ja Zahra (2008) painottavat taas omassa määritelmässään, että yksilö ymmärtää tietyn tietonsa olevan käyttökeltotonta tai vanhaa ja pyrkii siirtämään sen syrjään.

Hislop ja muut (2014) huomauttavat, että poisoppiminen ei tarkoita tiedon täydellistä katoamista tai tuhoamista, vaan pikemminkin sen jäämistä taka-alalle. Tällöin ne muutuvat asioiksi, joita ennen on tehty. Yksilö siis vain päättää tiedostetusti olla käyttämättä tätä tietoa. Beckerin (2005) mukaan vanhoista tavoista poisoppiminen usein vaikeuttaa muutokseen sopeutumisen prosessia varsinkin, jos poisopittava tieto on ollut käytössä vuosikymmenien ajan. Tiedot ja tavat ovat tällöin juurtuneet niin syväälle, että niistä irti päästäminen vie huomattavasti yksilön energiaa ja aikaa. Saman toteaa Schein (1996), jonka mukaan muutokseen sopeutumisen ensimmäisen vaiheen, eli sulattamisen suurin este on poisoppimisen kipuilu.

Fiol ja O'Connor (2017a, 2017b) esittelevät kaksiosaisessa tutkimuspaperissaan poisoppimisen prosessimallin, joka selittää tapahtumien kulkua tilanteessa, jossa rutiineja

tarkoituksenmukaisesti poistetaan. Tässäkin määritelmässä poisoppimiseen liitetään vahvasti tarkoituksenmukaisuus. Malli painottaa organisaatiotason poisoppimista, mutta ottaa yksilön näkökulman ja hänen läpikäymänsä prosessin myös huomioon. Fiolin ja O’Connorin (2017a, 2017b) mukaan poisoppiminen tapahtuu kolmen alaprosessin kautta, jotka seuraavat limittäin toisiaan. Niitä ovat epätasapainottaminen, hylkääminen sekä uusien asioiden vakiintuminen. Vaikka malli keskittyy nimenomaan rutiineihin, sitä voidaan soveltaa myös muiden asioiden ja tiedon poisoppimiseen (Becker, 2005).

Prosessin käynnistäjänä on ärsyke, joka *ajaa vanhat rutiinit epätasapainoon*. Ärsyke voi olla esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva muutos, remontti toimistossa tai organisaation ulkopuolinen muutos. Kun vanhat rutiinit ovat epätasapainossa, yksilö kyseenalaistaa niiden toimivuutta suhteessa ärsykkeeseen (Fiol & O’Connor, 2017a, 2017b). Ärsykeen laajuus määrittää myös poisoppimisen laajuuden. Fiol ja O’Conner (2017a, 2017b) lisäävät laajuuden määrittäjäksi myös rutiinien vakiintuneisuuden tason. Kun rutiinit ovat olleet käytössä kauan ja ne ovat ehtineet juurtua syväälle yksilön työtapoihin, niistä poisoppiminen on huomattavasti haastavampaa. Rutiinien epätasapainon tunnistamisen ja niiden kyseenalaistamisen jälkeen Fiolin ja O’Connerin (2017a, 2017b) mukaan on tärkeää, että yksilöt aloittavat pohtimaan ja kokeilemaan uusia tapoja, jotta ärsykkeeseen pystytään vastaamaan oikein. Näin alkaa myös vanhojen *rutiinien hylkääminen*. Alaprosessit tapahtuvat yksilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla. Yksilöt vaihtavat tietoa ja näkemyksiä sekä tekevät yhdessä kokeiluja mahdollisista uusista tavoista.

Prosessin viimeisenä alaprosessina on *vakiintuminen*, jonka kohteena oleva uusi tieto on yleisesti hyväksytty organisaation jäsenten kesken (Fiol & O’Conner, 2017a, 2017b). Vanhoista rutiineista on päästetty irti ja poisoppimisen prosessi päätökseen. Fiol ja O’Conner (2017a, 2017b) kuitenkin muistuttavat, etteivät vanhat rutiinit välttämättä ikinä täysin katoa, mutta jäävät uusien varjoon. Kuten voimme huomata, poisoppimisen prosessissa on paljon samoja elementtejä kuin sopeutumisen prosessissa. Verrattaessa Fiolin ja O’Connerin (2017a, 2017b) poisoppimisen prosessimallia esimerkiksi aiemmin esiteltyyn Lewin-Scheinin muutosteoriaan molemmat pitävät sisällään samankaltaisia elementtejä.

Esimerkiksi molempien alaprosessit seuraavat samanlaista kaavaa siirryttäessä vanhasta uuteen. Schein (1996) yhdisti poisoppimisen osaksi sulattamisen eli sopeutumisen prosessin ensimmäistä osaa. Voidaankin todeta, että poisoppiminen on tietynlaista sopeutumista, jossa yksilön on osattava päästää irti vanhasta.

Poisoppimisen ei nähdä olevan sama asia kuin unohtaminen (Becker, 2005). Hislop ja muiden (2014) mukaan yksilö voi hylätä tietoa, arvoja tai käytösmalleja tietoisesti tai tiedostamatta. Tiedostamaton tiedon hylkääminen on tunnetummin unohtamista, mikä eroaa poisoppimisesta nimenomaan tietoisuuden puuttumisella. Unohtamisessa on kyse tiedosta, jota ei tarvita, toisin kuin poisoppimisessä (Becker, 2005). Hislop ja muut (2014) ovat samaa mieltä ja lisäävät, että unohtamisessa on usein kyse tarpeettomasta tiedosta, jota ei käytetä. Näitä ovat esimerkiksi entisten kollegoiden puhelinnumerot tai vanhentuneen järjestelmän käyttö. Poisoppimisessa on kyse tiedon raivaamisesta uuden tiedon tieltä. On totta, että myös unohtamalla raivataan tilaa uuden tiedon edestä (Smith, 2008), mutta unohtamisen ollessa aivojen puhdistusprosessi, vanhan tiedon tilalle tuleva uusi tieto ei välttämättä ole samaa kategoriaa kuin unohdettu. Unohtamista ja poisoppimista arvioidaan lisää poisoppimisen tasojen alaluvussa.

Poisoppiminen saa muutoksen kontekstissa alkunsa uusien työtapojen tullessa voimaan. Beckerin (2010) tekemän tutkimuksen mukaan yksilön poisoppimiseen vaikuttaa muutamia tekijöitä. Ensimmäinen niistä on positiivinen näkemys tulevaisuudesta ennen muutosta eli yksilön toivo paremmasta on korkealla. Toinen tekijä on tunteet ja odotukset muutokselta. Yksilön on koettava enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita ja odotettava muutoksien tuovan mukanaan parannuksia ennemmin kuin heikennyksiä. Kolmas tekijä on positiivinen kokemus muutoksista ja viestinnän tuki. Prosessin ollessa käynnissä poisoppimista tukee toimiva viestintä ja positiiviset kokemukset jo tehdyistä muutoksista. Epävarmuus ja epätietoisuus heikentävät poisoppimista, joita viestintä ja positiiviset kokemukset vähentävät. Neljäs tekijä on muutostarpeen ymmärtäminen. Kun yksilö ymmärtää muutoksen syyt ja uusien toimintatapojen tarpeellisuuden, hänen on helpompi oppia pois vanhoista tavoista ja ottaa uudet käyttöön. Viides ja viimeinen tekijä



on oma arvio uusista toimintatavoista. Jos yksilö kokee muutoksen kohteet paremmiksi kuin vanhat, hän motivoituu poisoppimaan vanhoista tavoista nopeammin.

### **3.1 Poisoppiminen, oppiminen ja uudelleen oppiminen**

Oppimisesta ja uudelleen oppimisesta puhutaan usein poisoppimisen yhteydessä. Ne esiintyvät usein limittäin, vaikka ovat omia käsitteitään (Sharma & Lenka, 2019; Tsang & Zahra, 2008). Kirjallisuudessa ei kuitenkaan olla yhtä mieltä niiden yhteyksistä, mistä syystä niiden suhdetta on hyvä selventää ja avata mahdollisia epäselvyyksiä. Tähän epäyhtenäisyyteen osasyynä ovat vähäinen tutkimus uudelleenoppimisesta (Sharma & Lenka, 2019) ja poisoppimisen empiirisen tutkimuksen alhainen määrä (Brook ja muut, 2016). Oppiminen sen sijaan on paljon tutkittu aihe ja kirjallisuudessa onkin onnistuttu vakiinnuttamaan se niin, että kritiikin löytäminen on hankalaa (Brook ja muut, 2016).

Aikaisemmin kirjallisuudessa oltiin vahvasti sitä mieltä, että vanhan tiedon poistaminen mahdollistaisi uuden tiedon oppimisen (Fiol & O'Conner, 2017a). Esimerkiksi Akgunin ja muiden (2003) mukaan poisoppiminen on tiivis osa oppimisen prosessia, jonka avulla pyyhitään muistista tarpeettomaksi jääneet osat. Poisoppimista tapahtuisi siis vain oppimisen yhteydessä. Vasta 2000-luvun loppupuolella muutamat tutkijat totesivat, että tämä ei ole välttämätön syy-seuraussuhde. Esimerkiksi Tsangin ja Zahran (2008) mukaan poisoppiminen saattaa edeltää oppimista, tapahtua samaan aikaan tai olla täysin erillään siitä. Poisoppimiseen ei siis välttämättä tarvita oppimista ja se on täysin itsenäinen prosessi. Myös Becker (2005) pitää mahdollisena prosessien erilläänolon. Hänen mukaansa prosessit saattavat tapahtua samaan aikaan, mutta eroavat toisistaan laajalti. Poisoppimisen tavoitteena on tehdä tilaa uudelle oppimiselle ja tiedolle eli tukea oppimista, innovointia sekä muutosta (Becker, 2005). Oppiminen on siis vain yksi mahdollinen poisoppimisen tavoite eikä poisopitun tiedon jättämää aukkoa välttämättä aina täytetä.

Poisoppimisen uusien ulottuvuuksien löytämistä selittää valittu näkökulma ja tietysti aiheen tutkimuksien kasvanut määrä. Organisaation oppimisen kirjallisuudessa poisoppimista käsitellään osana oppimisen prosessia (Akgun ja muut, 2003) toisin kun poisoppimisen kirjallisuudessa, jossa hyväksytään käsitteen laajempi käyttö (Becker, 2005). Kirjallisuudessa onkin enemmän painotettu uuden tiedon ja taitojen oppimisen ja omaksumisen näkökulmaa kuin vakiintuneen tiedon ja taidon hylkäämistä (Tsang & Zahra, 2008). On kuitenkin tärkeää huomata, että käsitteiden yhteyttä on tutkittu empiirisesti hyvin vähän, joten tutkijoiden näkemykset perustuvat pitkälti teoreettisille pohdinnoille (Brook ja muut, 2016).

### **3.2 Poisoppimisen tasot**

Poisoppimisen erilaisia taso- ja tekijämääritelmiä esitetään kirjallisuudessa paljon (Hislop ja muut, 2014). Poisoppimisen luokittelua tapahtuu niin yksilöllisen ja organisatorisen poisoppimisen kuin poisoppimisen osa-alueiden eli uskomuksien, tiedon, arvojen, toimintamallien ja taitojen mukaan. Selkein tapa luokitella poisoppimista on sen mahdolliset tasot. Rushmer ja Davies (2004) jakavat sen kolmeen eri tasoon, joka on käytettävissä kaikilla aloilla ja kaikilla poisoppimisen osa-alueilla. Jako perustuu poisoppimisen luonteeseen sekä syvyyteen ja on yksilötasoinen. Tasoja ovat rutiininomainen poisoppiminen, ohjattu poisoppiminen sekä syvä poisoppiminen. Rushmer ja Davies (2004) erottavat ne toisistaan aktivoivan tekijän, vaikuttavuuden, nopeuden sekä tarkoituksenmukaisuuden mukaan.

*Rutiininomainen poisoppiminen* on Rushmerin ja Daviesin (2004) mukaan tarpeettoman tiedon haalistumista ajan myötä. Koska prosessi tapahtuu hiljalleen se ei ole yksilölle haasteellista tai merkittävää. Yksilö ei välttämättä edes huomaa tiedon siirtymistä sivuun. Hislop ja muut (2013) kyseenalaistavatkin rutiininomaisen poisoppimisen roolin poisoppimisen tyyppinä, sillä poisoppiminen sisältää tietoisuuden vaatimuksen. Tiedon jäädessä pikkuhiljaa taka-alalle yksilö ei tietoisesti siirrä tietoa syrjään. He pitävätkin rutiinia enemmän yksilötason unohtamisena kuin poisoppimisena.

*Ohjattu poisoppiminen* on Rushmerin ja Daviesin (2004) mukaan taas tarkoituksenmukaista ja tietoisesti tehtyä tiedon syrjään siirtämistä. Ohjattu poisoppiminen on muutoksen yhteydessä esiintyvä poisoppimisen muoto. Ohjattu poisoppiminen saa siis alkunsa organisaatiomuutoksesta, mikä vaatii työntekijää siirtymään entisistä tavoista uusiin. Näin ollen kipinä poisoppimiseen tulee ulkopuolelta, jolloin työntekijä ohjautuu oppimaan pois entisistä tavoista. Ohjautuminen voi tapahtua pakottamalla tai todistamalla sen tarpeellisuus todisteiden avulla. Prosessin nopeus ja laajuus riippuvat muutoksesta. Transformatiivisessa muutoksessa poisoppimista tapahtuu nopeasti ja mahdollisesti jopa työntekijän kaikilla työalueilla, mutta usein muutokset ovat pienempiä ja vaikuttavat vain pieneen määrään yksilön työtehtäviä (Hislop ja muut, 2013). Työntekijä käy läpi tietoisien poisoppimisen prosessin, jossa hän pyyhkii vanhat toimintatavat uusien tieltä. Näin ollen ohjattu poisoppiminen on yksilölle jonkin verran merkitsevää.

Kolmantena tasona Rushmer ja Davies (2004) esittelevät *syvän poisoppimisen*, joka on luonteeltaan shokeeraavaa ja rutiinin rikkovaa. Se käynnistyy yllättävästä yksilöllisestä kokemuksesta, kuten toisen kommentista, käytöksestä tai tietystä tapahtumasta. Kokemus eroaa yksilön siihenastisesta maailmanuskomuksesta ja arvoista. Esimerkiksi oman suuren virheen huomaaminen tai järkyttävä tapahtuma työpaikalla saattavat käynnistää syvän poisoppimisen prosessin. Prosessi on yhtäkkinen ja yksilölle erittäin merkittävä, sillä se saattaa vaikuttaa aina arvoihin ja olettamuksiin asti. Näin ollen prosessi voi olla emotionaalisesti hyvin raskas.

### **3.3 Haasteet poisoppimisessa**

Vaikka poisoppiminen on jo itsessään haastava prosessi, muutamat tekijät voivat jarruttaa sitä entisestään. Prosessin haastavuuteen vaikuttaa muun muassa jätettävän tiedon laatu (Becker, 2005). Karkeasti jaettuna tietoa on eksplisiittisessä sekä hiljaisessa muodossa. Becker (2005) kuvailee eksplisiittisen tiedon olevan helposti jaettavaa ja arkistoi-

tavaa tietoa. Sitä voidaan saattaa tekstimuotoon ja tallentaa. Hiljainen tieto on taas haastava kuvailla eikä sitä ole mahdollista dokumentoida. Se on esimerkiksi kokemuksen tuomaa ymmärrystä, jota on haastava jakaa muille.

Eksplisiittistä tietoa on helpompi oppia pois sen luonteen vuoksi, toisin kuin hiljaista. Koska hiljainen tieto perustuu omaan kokemukseen, siitä poisoppiminen voi olla haastavaa. Becker (2005) kertoo esimerkin asiantuntijoiden poisoppimisesta omassa työssään. He ovat hankkineet suuren tietomääränsä ja osaamisensa pitkän työuran aikana, johon on käytetty paljon aikaa ja resursseja. Usein tämä tieto on hiljaista ja hankala siirtää muille. Koska tiedon hankkimiseen on käytetty niin paljon aikaa, voi siitä irti päästäminen tuntua haastavalta.

Myös Rushmer ja Davies (2004) ottavat kantaa poisoppimisen mahdolliseen hankaluuteen. He listaavat neljä tekijää, jotka vaikeuttavat yksilön poisoppimista. Ensimmäinen tekijä on totutut tavat ja turvallisuus. Toistuvat tehtävät muuttuvat rutiineiksi ja luotettaviksi eikä niiden tekemiseen tarvita tietoista huomiota. Toinen tekijä on tuntemattoman pelko, jota poisoppimisen ja muutoksen aikana usein ilmenee. Uusi ja tuntematon ei ole työntekijän kontrollissa ja hän ei tunne tietävänsä tulevasta tarpeeksi. Samalla virheiden pelko voi voimistua. Kolmas tekijä ovat stereotyypit, ajatusmallit ja ajattelutavat, joita työntekijä luo kokemuksensa myötä. Stereotyypit esimerkiksi muita ihmisiä tai asioita kohtaan, ajatusmallit maailmassa olevista rajoitteista sekä ajattelutavat siitä, miten tiettyihin asioihin tulee suhtautua ovat oikopolkuja, joita luomme toimiaksemme nopeammin. Koska ne ovat juurtuneet syvälle mieleemme, niiden poisoppiminen on hankalaa. Viimeinen tekijä on poisoppimisen tarpeen ymmärtämättömyys. Totumme nykyisiin toimintamalleihin, jolloin tarvetta muutokselle on hankala nähdä.

Visser (2017) on samaa mieltä muiden tutkijoiden kanssa poisoppimisen haasteista. Hänen mukaansa poisoppiminen, joka vaikuttaa yksilön henkilökohtaiseen tai työkohtaiseen identiteettiin, normeihin tai arvoihin, on yksilölle aina haasteellista. Muutos sisältää suuria tunteita, epävarmuutta ja jopa vastarintaa. Suurissa muutoksissa poisoppiminen

vie paljon aikaa ja yksilön resursseja. Visser (2017) ehdottaakin, että kyseisissä tilanteissa tulisi kiinnittää huomiota psykologiseen turvallisuuteen ja ympäristön tukeen, jolla mahdollisesta yksilön sujuva poisoppimisen prosessi. Ilman ympäristön tukea ja psykologista turvallisuutta, yksilöllä on suuri riski sairastua henkisesti tai kääntyä muutosta vastaan. Pahimmassa tapauksessa myös seuraavassa muutoksessa yksilö kokee vastarintaa, sillä muistot edellisestä traumaattisesta muutoksesta painavat vielä mieltä (Visser, 2017).

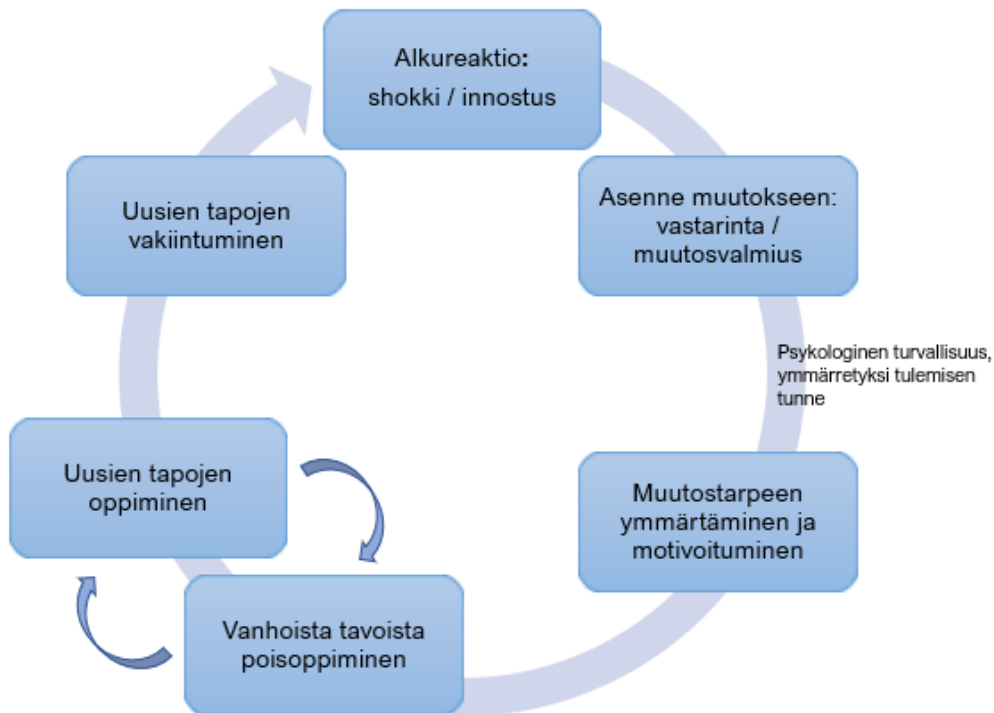
### 3.4 Tutkimuksen viitekehys

Edellisissä luvuissa on esitetty kirjallisuuden näkemyksiä ja tutkimustuloksia yksilön sopeutumisesta ja poisoppimisesta organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten työntekijät sopeutuvat organisaatiomuutokseen. Kirjallisuuden perusteella yksilön sopeutumisessa organisaatiomuutokseen on tärkeä tunnistaa seuraavat asiat:

Sopeutuminen on jatkuva ja yksilöllinen prosessi, sillä nykypäivänä muutosta seuraa muutos. On oleellista ymmärtää sopeutumisen prosessin yksilöllisyys ja, mitä yksilö kokee muutoksen aikana. Tutkimuksen viitekehys on esiteltyä alla kuviossa 3. Kuvio kärkeä yksilön kokemaa sopeutumista, sillä tosiasiansa vaiheet ovat päällekkäisiä. Muutoksen tullessa tietoon yksilö kokee alkureaktion. Hän voi innostua muutoksista tai joutua shokkiin. Tämän jälkeen hän tekee suhtautumisen arvioinnin (Eagly ja Chaiken, 1998, s. 271–272), jonka tuloksena on muutosvastaisuus, muutosvalmius tai ristiriitaiset tunteet (Piderit, 2000).

Organisaatiomuutoksessa yksilö ohjataan poisoppimaan vanhoista tavoista perustelemalla muutostarve. Muutostarpeen ymmärtäminen on tärkeää niin sopeutumisen että poisoppimisen kannalta (Schein, 1996). Muutosvalmis yksilö ymmärtää muutostarpeen ja motivoituu tekemään muutoksia (Wanberg & Banas, 2000). Päinvastoin muutosvastainen yksilö ei kykene ymmärtämään muutostarvetta (Oreg, 2006). Näin ollen yksilöitä on tuettava ja kuunneltava, jotta mahdolliset pelot ja epävarmuudet vähenevät (Schein

1999, s. 141–142). Poisoppiminen on osa sopeutumisen prosessia, joka mahdollistaa uusien toimintamallien oppimisen (Schein, 1996; Fiol & O’Conner, 2017a). Se mahdollistaa myös yksilön motivoitumisen tulevilla muutoksilla.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen viitekehys yksilön sopeutumisesta

## 4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa, tutkimusprosessin vaiheita ja siihen liittyviä valintoja. Tarkoituksena on selventää, miksi tutkimuksesta on muodostunut sellainen kuin se viime kädessä on. Puusa ja muut (2020) määrittelevät metodologian olevan tieteen menetelmien selittävä tekijä, jonka perusteella tutkija tekee valintansa tutkimusprosessin raameista. Se sisältää niiden metodien käytön, joiden avulla uutta tietoa hankitaan tutkimuksen tarpeisiin.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin, mikä oli luonnollinen valinta, koska haastatteluaineisto oli jo ennestään olemassa. Puusan ja muiden (2020) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoitteena on tutkia subjektiivista näkökulmaa todellisuudesta. Se sopii hyvin tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, koska tavoitteena on tutkia haastateltavien omia käsityksiä ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Organisaationmuutosta voi tutkia esimerkiksi prosessin, johdon ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta lähestytään työntekijöiden eli sen kokijoiden kertomuksien ja näkemyksien avulla. Tutkimus on näin ollen fenomenologinen, jonka perustarkoituksena on tutkia haluttua ilmiötä tutkittavien kokemusten ja näkemyksien kautta ilman aiempia oletuksia tai käsityksiä (Puusa ja muut, 2020). Puusa ja muut (2020) kuitenkin huomauttavat, että vain harvoin tutkijalla ei ole mitään aiempia oletuksia tai käsityksiä asiasta. Tämä on yleinen fenomenologisen tutkimusotteen haaste, jota tutkijan tulee aina itse arvioida.

### 4.1 Aineisto

Tutkimusprosessi eteni aineistopainotteisesti eli aiheen valinta ja muutamat teoreettiset rajaukset tehtiin aineiston perusteella. Haastatteluaineisto on peräisin keväällä 2020 toteutetusta opiskelijaprojektista, jossa seitsemän hengen opiskelijaryhmä tutki yhteistyöryhtymän pilotoimaa suurta organisaatiomuutosta. Projektissa haastateltiin kyseisen

yrittäjien toimihenkilöitä ketterään toimintatapaan (agile ways of working) liittyen, jonka he olivat ottaneet noin vuosi aikaisemmin käyttöön. Tutkimme heidän kokemuksiaan organisaation nykytilasta, ketteristä toimintatavoista ja pyysimme kehitysehdotuksia. Haastattelukysymykset käsittelivät tavoitteiden selkeyttä, yhteistyön tasoa ja johtamiskulttuuria. Koska aineisto oli kysymyksien laajuuden ansioista hyvin suuri, aineistossa oli jäljellä monia tutkittavia teemoja, joita yritysprojektissa ei käsitelty.

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2020 lähi- ja etätapaamisina. Etätapaamiset tapahtuivat Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti eli kysymykset oli laadittu valmiiksi, mutta haastateltava vastasi niihin vapaasti omin sanoin (Puusa ja muut, 2020). Tällöin haastateltavat kertoivat itselleen tärkeitä asioita ja omia näkemyksiään. Kysymyksiä oli yhteensä 20 ja ne käsittelivät yhteistyön toteutusta ja laatua, johtamiskulttuuria sekä mahdollisia kehityskohteita. Haastatteluihin varattiin 60 minuuttia aikaa, jonka raameissa ne pitkälti pysyivät. Haastattelimme 20 toimihenkilöä eri työtehtävistä, jotka yhteistyöyrityksen yhteyshenkilömme valitsivat mukaan. Haastateltavien valintapäätösten lähtökohdat ovat näin ollen tuntemattomia.

Haastatteluista kaksi oli englanninkielisiä ja loput 18 suomenkielisiä. Haastateltavista neljä raportoi toimivansa esimiestehtävissä ja loput toimihenkilöinä. On oleellista huomauttaa, että kaikki vastaajista eivät itse ole mukana ketterän toimintamallin pilottiryhmässä vaan vastaajia oli ympäri organisaatiota. He, jotka eivät ole testiryhmässä, puhuvat muutoskokemuksistaan muiden muutosten tiimoilta. Yrityksen ollessa suuri eri tasoisia muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja organisaatorakenteita muovataan haluttuun suuntaan. Yritysprojektin päätteeksi esittelimme tuloksemme ja ehdotuksemme organisaation edustajille ja haastattelussa mukana olleille.

Aineisto siis kerättiin ja litteroitiin yritysprojektin tiimoilta, joka toimii pohjana tälle tutkimukselle. Tutkimusprosessi alkoi aiheenvalinnalla puhtaasti aineiston pohjalta. Tämä tapahtui aineistoa selaamalla ja yhteneväisiä teemoja etsimällä. Puhe organisaatiomuutoksesta nousi esille monien haastattelussa, mistä syystä se valikoitui aiheeksi.



Tapa, jolla yksilöt siitä puhuvat oli kiehtova ja sisälsi suuria tunteita, mistä syystä se tuntui tarvitsevan huomiota. Organisaatiomuutos aiheena on myös jatkuvasti esillä yritysmaailmassa, joten siihen syventyminen vaikutti mielenkiintoiselta mahdollisuudelta. Aiheen tarkan valinnan jälkeen lähdin muovaamaan tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen lähtökohtia. Näkökulmaksi valikoitui yksilön omat näkemykset ja kokemukset, sillä haastatteluiden tavoitteena oli tuoda ilmi vastaajien omia ajatuksia. Fenomenologinen tutkimusote oli näin ollen luonnollinen valinta.

## 4.2 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi suoritettiin aineistopainotteisena sisällönanalyysinä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi mahdollistaa tutkittavan aineiston systemaattisen analysoinnin ja aiheesta pyritään saamaan yleistettävissä oleva kuvaus. Sisällönanalyysillä ei siis etsitä absoluuttista totuutta, vaan aineiston perusteella yleistettävää selitystä tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Toisin sanoen halutaan selvittää, mitä merkityksiä tutkitun ilmiön ympärillä tunnustetaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin yleistettävyys saavutetaan parhaiten teemoittamalla aineisto. Ensin rajataan aineistoa vastaamaan tutkimuskysymykseen. Aineistossa oli yhteensä 20 haastattelua, joista 13:ssa esiintyi puhetta organisaatiomuutoksesta. Nämä 13 litteroitua haastattelua otettiin mukaan analyysiin, mikä tapahtui luokittelemalla tekstissä noussutta puhetta teemoihin värikoodeja apuna käyttäen. Tietyntyyppisen teeman noustessa ensimmäistä kertaa esiin, se nimettiin ja koodattiin omalla värillä. Tämä menetelmä sisälsi riskin siitä, että analyysin lopputuloksena olisi 20 erilaista pientä teemaa, jotka eivät sopisi yhteen. Loppujen lopuksi, haastattelut sisälsivät paljon yhteneväisyyksiä ja teemat muovautuivat melkein jo itsestään.

Käytetyllä menetelmällä saatiin yhdeksän alustavaa teemaa. Näistä neljä poissuljettiin tutkimukselle epäsuotuisan näkökulman vuoksi, sillä ne edustavat yksilön näkökulman

sijaan organisaation ja johdon näkökulmia. Poissuljettuja teemoja ovat johdon tuki, muutosviestintä, osallistaminen muutokseen ja muutoksen kehitysehdotukset. Jäljelle jäi viisi teemaa, jotka vastasivat tutkimuksen tavoitteeseen. Näistä kaksi kertoi vastaajien epäilyistä muutoksen onnistumista kohtaan, toinen muutoksen alussa ja toinen vielä haastattelun aikana, jolloin ne oli helppo yhdistää yhdeksi muutosvastaisuuden teemaksi. Analyysin lopputuloksena oli näin ollen neljä keskeistä teemaa: muutosvastaisuus, muutosmyönteisyys, turhautuminen jatkuvaan muutokseen sekä poisoppimisen haasteet. Teemat kuvaavat, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat ja kokevat muutoksesta ja sen aikana. Keskeiset teemat myös toistuivat poissuljettuja enemmän aineiston analyysissä.

### **4.3 Kohdeyrityksen kuvaus**

Jotta tutkimuksen lähtökohdista saadaan mahdollisimman tarkka kuva, on syytä avata kohdeyrityksen läpikäymää organisaatiomuutosta. Yritys on monikansallinen suomalaispohjainen pörssiyritys, jossa työskentelee noin 18 000 ihmistä. Tällä hetkellä yrityksessä on meneillään organisaatiomuutos, jossa tarkoituksena on muuttaa työtapoja ja työkulttuuria dynaamisemmaksi ja ketterämmäksi vastaamaan paremmin ympäristön vaatimuksiin. Ketterää muutosta pilotoitiin pienelle ryhmälle ja muualla organisaatiossa on muutettu rakenteita vastaamaan tarpeisiin paremmin. Pilottikokeilu aloitettiin noin vuosi ennen haastatteluja.

Dingsøyryn ja muiden (2012) mukaan ketterä toimintamalli on 2000-luvun alussa kehitetty uusi ohjelmistokehityksen työskentelytapa, jolla kehitystyötä kyetään tekemään nopeasti ja suoraviivaisesti. He jatkavat, että ketterässä toimintamallissa on pyritty poistamaan kaikki mahdolliset työskentelyä ja päätöksentekoa hidastavat tekijät, kuten turha dokumentointi sekä päätöksenteon hierarkia. Työskentely on siis ihmiskeskeistä, jossa tiimin jäsenet yhdessä tekevät päätöksiä ja ratkaisuja, jota työkalut ja dokumentointi tukevat tarpeen mukaan. Samalla asiakkaiden merkitys korostuu ja heidän kanssaan pyritään tekemään aktiivista yhteistyötä parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi.

*”-- Kokemuksemme perusteella arvostamme:*

*Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja  
Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota  
Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja  
Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa. --”*

*(Beck ja muut, 2001)*

Ketterän toimintamallin haasteet tulevat ilmi sen käyttöönotossa. Siirryttäessä perinteisestä työskentelymuodosta ketterään muutoksien on tapahduttava organisaatiokulttuurissa asti. Nerur ja muut (2005) huomauttavat, että työskentelytavat eroavat muun muassa fundamentaalisesti, johtamistyylyltä, kommunikaation tavalta, asiakkaan roolilta sekä organisaatorakenteelta. Tämä tekee muutoksesta läpiporaavan ja näin ollen haastavan. Ketterä toimintamalli on levinnyt ohjelmistokehityksestä muillekin aloille sen tehokkuuden takia. Haasteita kuitenkin nousee esiin jo siinä, ettei se sellaisenaan sovi kaikkiin ympäristöihin ja tuotekehityksiin.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen tulee olla eettisesti, luotettavasti sekä uskottavasti laadittu, jonka tulisi näkyä tutkimusraportin jokaisessa osuudessa (Puusa ja muut, 2020). Koska laadullinen tutkimus perustuu aineistojen tulkintaan Puusa ja muut (2020) varoittavat, että tutkimuksen tekijän subjektiivinen näkemys näkyy väistämättä tuloksissa.

Myös Tuomi & Sarajärvi (2018) huomauttavat, että aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijan oma subjektiivinen näkemys tutkittavasta aiheesta saattaa vaikuttaa tuloksiin. Vaaranpaikoiksi he nimeävät esimerkiksi tutkijan valinnat tutkimusasetelmasta ja käytetyistä menetelmistä. Toisaalta Puusa ja muut (2020) eivät näe tätä ongelmana, vaan pi-

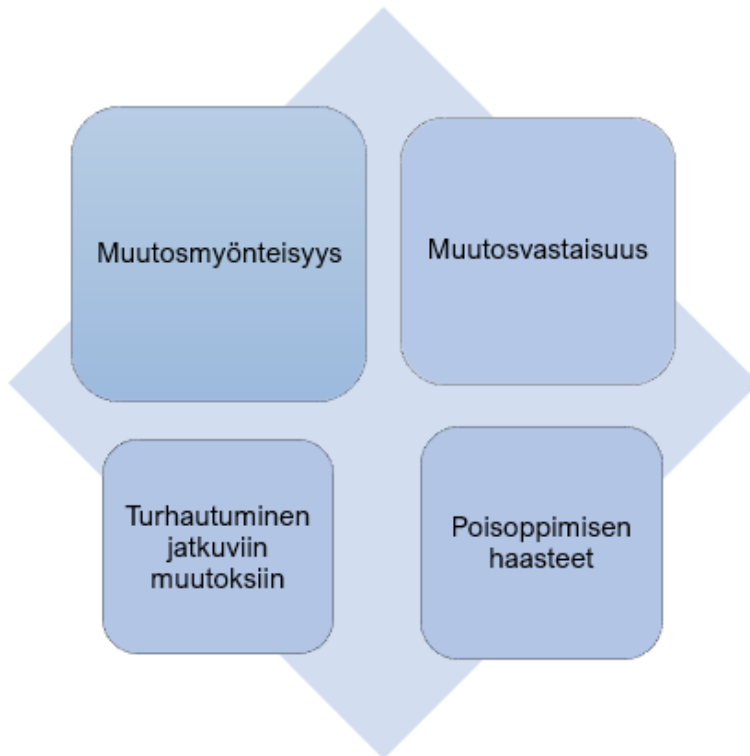
kemminkin laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä. He korostavat, että kyseisessä tilanteessa tutkimuksen tekijä voi luoda luotettavuutta nimenomaisesti arvioimalla omaa subjektiivista näkemystään.

Kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensä, myös tässä tutkimuksessa on tekijöitä, joita luotettavuuden kannalta tulisi arvioida. Ensimmäinen on tutkijan subjektiivinen näkemys, joka korostuu etenkin aineiston analyysissä. Tämän tutkimuksen aineiston haastattelukysymykset eivät suoranaisesti kysy, mitä mieltä haastateltava on organisaatiomuutoksesta, jolloin tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien valitsemiin sanoihin, puheen sävyyn sekä heidän ja haastattelijan väliseen keskusteluun. Tulkittaessa litteroitua haastatteluaineistoa etenkin puheen sävyä on hankala arvioida, jolloin tutkijan subjektiivinen näkemys pääsee helposti vaikuttamaan. Toisaalta haastateltavat aloittavat itse kysymykseen vastaamisen eli valitsevat itse aiheeksi ajatukset organisaatiomuutoksesta, mikä kertoo siitä, että heidän mainitsemansa asiat merkitsevät heille paljon.

Toinen luotettavuuden arvioinnin kannalta oleellinen tekijä on haastateltavien valinta. Projektissa mukana olleet organisaation työntekijät valittiin yrityksen yhteyshenkilöiden toimesta, jolloin valintakriteereistä ei ole tarkkaa varmuutta. Haastateltavat ovat kuitenkin toimihenkilöitä eri puolilta valmistuksen ja kehityksen osastoja, joista kaikki eivät ole mukana ketterän toimintamallin pilotissa. Koska valinnat eivät ole tiedossa, on valintakriteerejä turha spekuloida. Tutkimuksen tulosten kannalta valinnat ovat kuitenkin mieluisia, sillä haastateltavat edustivat erilaisia sopeutumisen tasoja ja kokivat muutoksen eri tavoin.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi aineiston analyysin tulokset. Analyysin tuloksena voitiin nostaa neljä keskeistä teemaa, joita ovat muutosmyönteisyys, muutosvastaisuus, poisoppimisen haasteet sekä turhautuminen jatkuvaan muutokseen. Nämä teemat painottuivat analyysissä eri tavoin. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka monta kertaa ne nousivat aineiston analyysissä esiin. Painotukseltaan suurin on muutosmyönteisyys, toiseksi suurin on muutosvastaisuus, kolmanneksi poisoppimisen haasteet, sekä pienimpänä teemana on turhautuminen jatkuviin muutoksiin (ks. kuvio 3).



**Kuvio 4.** Aineiston neljä keskeistä teemaa painotuksineen

Yleisesti ottaen haastateltavat näkivät muutoksen lähtökohdat ja tarkoitusperän positii-visena ja tätä kautta olivat muutoksessa mukana. Turhautumista ja vastarintaa oli jonkin

verran huomattavissa, mikä näkyi puheen sävyssä ja negatiivisissa näkemyksissä. Poisoppimisen haasteet esiintyivät esimerkiksi haluttomuutena oppia uusia tapoja ja omien aiempien työtapojen ylistämisenä. Kaikki haastateltavat ovat olleet osana jonkin tasoista muutosta organisaatorakenteiden muutoksista transformaatioon. Haastateltavat, jotka eivät olleet mukana ketteryysspilottissa, kokivat olevansa turhautuneita jatkuviin muutoksiin. Käydään seuraavaksi kaikki neljä teemaa tarkemmin läpi.

## 5.1 Muutosmyönteisyys

Painotukseltaan suurimpana teemana nousi muutosmyönteisyys ja yksilöiden läpikäymä muutoksen hyväksyminen ajan myötä. Osa näki muutoksen hyvät puolet alusta lähtien, toiset taas alun haasteiden jälkeen, jolloin haastateltavat pystyivät näkemään positiiviset muutokset, joita organisaatiomuutos oli tuonut mukanaan. Kaiken kaikkiaan muutos nähtiin hyvänä ja tervetulleena asiana. Monet haastateltavat nostavat haastattelussaan esiin kokevansa muutoksen myönteisenä asiana varsinkin, kun aikaa muutoksen aloittamisesta on kulunut ja muutoksia on hienosäädetty organisaatiolle ja tiimeille sopiviksi. Ketterän toimintamallin uudet toimintatavat on todettu edeltäjänsä paremmiksi ja toimivimmiksi, kun organisaatioita on onnistuttu madalluttamaan eikä turha hierarkia hidasta työntekoa.

*”Agile on positiivinen asia esimerkiksi juuri ketterien tiimien osalta”  
(Haastateltava 8)*

*”Mutta et niin kun nyt rupee näkemään et tää vois olla aika hyvä työtapa, se on varmasti ja ainakin se näkyvyys on parantunut meillä ja yhteistyötä tehdään paljon laajemmin meidän osastolla ja kyllä mä näkisin et se on hyvä suunta”  
(Haastateltava 13)*

Muutoksen alussa haasteita toi kirjallisuudesta otetut muutokset, joka johti monen haastateltavan kohdalla lievään tai kohtalaiseen muutosvastaisuuteen. Palautteen ansiosta toimintatapoja muutettiin tiimille sopiviksi, minkä jälkeen haastateltavat kokivat muutoksen tuomien uusien tapojen olevan vanhoja parempia. Haastateltava 1 on käynyt

haastateltavista suurimman hypyn muutosvastaisuudesta myönteisyyteen. Hän piti muutosta aluksi erittäin huonona, mutta haastattelussa hän painottaa kuinka hienosäädön jälkeen tilanne on parantunut ja hän kokee ketteryiden erittäin tervetulleeksi.

*”Mutta nyt kun asioita on kehitetty, niin nyt en vaihtaisi vanhaan tyyliin enää takaisin. Enemmän tässä on positiivista mun mielestä.” (Haastateltava 1)*

Muutoksen hyvinä puolina mainitaan muun muassa yhteistyön lisääntyminen, tiimien toiminnan parantuminen, parantunut kommunikaatio sekä läpinäkyvyyden lisääntyminen. Ketterän toimintamallin mukaisesti tiimit tekevät päätöksiä vapaammin ja vastaavat enemmän oman työn etenemisestä. Positiivisena nähdään myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön paremmin kuin ennen. Kommunikaatio on lisääntynyt niin tiimien sisällä, kuin eri tahojen välillä. Nyt tuotteen ympärillä työskentelevät pystyvät kommunikoimaan keskenään ja palautteenantoa on avattu laajemmalle. Tämä on koettu erittäin positiivisena ja työtä helpottavana tekijänä.

*”Se että mitä tää Agile on tuonut on mun mielestä enemmän, on näkyvyys ja tällanen, että yritetään vielä kannustaa, että tiimit toimis vieläkin paremmin. –” (Haastateltava 2)*

Yhteistyön lisääminen koettiin kommunikaation parantumisen rinnalla erittäin positiiviseksi asiaksi. Tietoa jaetaan ja oppimisesta on haastateltavien mukaan tullut kollektiivisempaa tiedon jaon myötä. Osaamista halutaan laajentaa eikä tietoa pyritä pitämään itsellään.

*”Et me ollaan niin kun, et se ei oo vaan niin, että sä keskityt vaan siihen yhteen juttuun ja sä et osaa mitään muuta, vaan sä jaat tietoa ja yritetään oppia ja niin kun laajemmin osata niitä juttuja. Se on ainakin niin kun auttanut meitä siinä, että pystytty ottamaan erilaisia työtehtäviä joustavammin.” (Haastateltava 13)*

Positiivista on huomata, että haastateltavat, jotka eivät vielä olleet päässeet mukaan ketterän toimintamalliin, olivat siitä kiinnostuneita ja toivoivat, että myös heidän osastonsa ottaisi sitä käyttöön. He odottivat etenkin itseohjautuvuutta, tehokkaampia tiimejä ja

matalampaa organisaatorakennetta. Muutoksen hyvät puolet näin ollen kiirivät organisaation muille osastoille, joka helpottaa etukäteen muutosprosessia heille, joilla se on vielä edessä.

## 5.2 Muutosvastaisuus

Organisaatiomuutoksen ollessa vielä suhteellisen tuore ei ole yllätys, että muutosvastaisuutta esiintyy. Haastattelut suoritettiin, kun uusia toimintatapoja oli keretty käyttää jo hetken aikaa. Kulunut aika loi odotukset siitä, että muutosvastaisuus olisi kerennyt jo laskea ja haastateltavat olisivat alkaneet tunnistaa muutoksen tuomia hyviä puolia. Oletuksena oli myös, että muutosvastarinta olisi ollut muutoksen alussa syvää.

*”Esimerkiksi joku ajattelee: Vain minä olen tehnyt tätä työtä ja nyt joku muukin tulee tekemään sitä samaa. Enkö olekaan enää niin hyvä tässä ja mua ei enää pidetä erityisenä? Sellainen ihminen on.” (Haastateltava 6)*

Nämä oletukset osuivat oikeaan, mutta myös väärään. Muutosvastaisuutta oli muutosmyönteisyyttä vähemmän. Päällimmäisenä muutosvastaisuuden tekijänä oli tunnistettavissa pelko oman statuksen ja työn menettämisestä, pelko uudesta, epätietoisuus sekä skeptisyys muutoksen onnistumisesta. Kuten haastateltava 6 toteaa yllä työyhteisöstään tekemästä huomiosta, pelko oman työn ja sosiaalisen aseman menettämisestä on organisaatiomuutoksessa normaalia. Tämä pelko ruokkii kuitenkin muutoksen vastustamista. Äärimmäistä kieltämistä tai vastustelua ei tullut esille, vaan nimenomaan yllä selitettyä epävarmuuden ja pelon aiheuttamaa negatiivisuutta. Uudet tavat toimia ovat niin erilaiset verraten entiseen, että muutokseen sopeutuminen voi olla pitkä prosessi.

Muutoksen aluksi muutamien haastateltavien ensireaktio oli pitkälti negatiivinen. Muutos tuntui muutosvastaisten mukaan turhalta ja liian teoreettisesti toteutetulta. Haastateltavien mukaan uusia toimintatapoja ei räätälöity organisaation ja tiimien tarpeiden mukaisiksi, mistä syystä ne tuntuivat monista toimimattomilta eivätkä ne sopineet heidän tiimiensä työtapaan. Kokonaiskuva tavoitteista jäi uupumaan, mikä hidasti entistään



tiimien työtä. Ketterä toimintamalli vastaa sellaisenaan ohjelmistoja kehittävien tiimien tarpeisiin, jolloin hienosäätöä tulee tehdä alan ja tiimin tarpeiden mukaan. Uusien toimintatapojen toimimattomuus aiheutti monissa epävarmuutta ja hämmennystä. Kukaan ei tuntunut tietävän tulevasta ja uusi toimintamalli vaikutti tuhoon tuomituilta.

*”Tunnustan, että itselläkin oli sellaisia asenteita, että Mikähän tämä ny on? ja Eihän tää ny sovellu laisinkaan. Monet huomasivat jo heti aluksi, että ei tämä näin tule oikeasti toimimaan, kun asioita toteutetaan liian ”by the book”, joka puolestaan aiheutti asenteet: Voi ei, tästä ei tuu yhtään mitään.” (Haastateltava 6)*

Kuten haastateltava 6 toteaa, epävarmuus sai epäilemään koko muutosta ja toimimaan sitä vastaan. Toimimaton muutos lisäsi työntekijöiden epävarmuutta tulevasta ja ruokki muutosvastaisuutta. Epätoivo uuden toimintamallin toimivuudesta kasvoi ja negatiiviset asenteet sen mukana. Erään haastateltavan mukaan asenteet olivat olleet muutoksen haastavin osa etenkin alussa. Tiimeissä oli nähtävissä aitoja ongelmia negatiivisuuden ja epäilyksien muodossa. Vastarintaa hän näkee organisaatiossa edelleen.

Alkukankeuden jälkeen asiat kuitenkin paranivat. Työntekijöiden palautteen myötä toimintatapoja muutettiin tiimien käyttötarkoituksiin sopiviksi ja haastateltavat raportoivat muutoksen käyvän enemmän järkeen, jolloin he kykenivät näkemään myös sen positiiviset puolet. Haastateltava 11 toteaaakin, että uusien toimintatapojen pakottaminen ei ole oikea ratkaisu asenteiden muuttamisessa, vaan hyötyjen ja muutoksen tarpeiden selittäminen.

Mielenkiintoinen seikka on, että vain muutama haastateltava toi esille omaa muutosvastaisuuttaan, kun taas useimmat raportoivat ympärillä näkemästään negatiivisuudesta. Muutosvastaisuutta oli haastatteluhetkellä vähän, mutta on silti mahdollista, että kaikkia negatiivisia asenteita ei haluta tuoda esille. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi uskallus tai halu puhua haastattelussa mielipiteestään. Sen takana voi olla myös pelko tulla tunnistetuksi haastatteluista. Myös haastateltavien valinnat voivat vaikuttaa tässä tilanteessa tuloksiin.

Yksi haastateltava osoitti selkeästi omaa muutosvastaisuutta, mikä tuli ilmi hänen näkemysistään muutoksesta ja tunteistaan, jotka välittyivät hänen puheessaan. Ketterä ajattelutapa kokonaisuudessaan aiheutti hänelle epämukavuutta. Hän koki ketterien toimintatapojen olevan toimimattomia ja hidastavan hänen sekä tiimensä työskentelyä. Muutoksen suunta ei ylipäänsä ollut hänen mielestään hyvästä. Haastateltava näkee ketteryyden toimivan vain tiettyyn rajaan asti, jonka jälkeen siitä tulee hidaste. Turhautuneisuus tilanteeseen ja epävarmuus tulevasta paistavat haastattelusta läpi. Niiden aiheuttaja tuntuu olevan jo aiemmin mainitut haasteet muutoksen alussa ja vaikeus päästä rutiineista irti.

Muutos vaikuttaa työntekijöiden työhön radikaalisti, sillä ketterä toimintamalli eroaa perinteisistä työskentelytavoista huomattavasti. Itseohjautuvat tiimit ovat monille uusi asia, eikä esimies tee kaikkia päätöksiä tiimin tekemisistä. Haastateltava 7 alla toteaakin tilanteen olevan haastava etenkin ihmisille, jotka ovat olleet työssään pidempään ja tehneet asiat tietyllä tavalla koko monen kymmenen vuoden uransa ajan.

*”Se vaihtelee hyvin paljon ihmisistä, et pääsääntöisesti ne jotka on ollu pidempään -- töissä, ni monet on urautuneet ja tottunu tällaseen hierarkkiseen hyvin jäykästi suunniteltuun toimintatapaan, ja he eivät niin helposti adaptoidu tällaseen ketterään työhön.” (Haastateltava 7)*

Haastateltava 7 jatkaa alla, että organisaatiossa on tapahtunut irtisanoutumisia muutoksen myötä. Yksilöt, joille muutos on ollut erityisen hankala ja epämieluisa ovat jopa hakeutuneet muihin työtehtäviin. Muutos hierarkkisesta organisaatorakenteesta ketterämpään on niin suuri muutos, että urautuneimmat yksilöt eivät välttämättä kykene sitoutumaan siihen ollenkaan. Tällöin hakeutuminen muualle on luonnollinen valinta.

*”Sit on myös ihan ihmistyypeittäin, et näkee et on sellasia ihmistyypppejä, jotka ei sovi tähän muutokseen niin helposti. Ja on sellasia, jotka hakeutuu muualle töihin, koska ne ei sovellu tähän muutokseen.” (Haastateltava 7)*

Kaikki eivät kokeneet muutoksen tuoneen sitä, mitä luvattiin. Eräs haastateltava totesi, että hänen osastonsa kokemat muutokset eivät ole selkeyttäneet organisaatorakennetta, päätöksentekoa ja ovat paikoittain jopa lisänneet epätietoisuutta. Tämä selkeästi lisäsi epäilyjä muutoksesta ja sen onnistumisesta. On oleellista huomauttaa, että kyseinen osasto ei ole mukana ketterässä muutoksessa, vaan muutoksia on tehty muilla osaluilla. Toimimaton muutos turhauttaa ja aiheuttaa ärtymystä. Myös muutoksen tulevaisuus epäilyttää kyseistä haastateltavaa.

*”-- että halutaan tuoda sitä päätöksentekovaltaa tekijätasolle, mutta aika näyttää tuleeko se toimimaan. Ainakaan nykyisessä organisaatiossa se ei mun mielestä ole ollut niin, vaan on tarvittu aika paljon portaita ja erilaisia instansseja päätöksentekoa varten --” (Haastateltava 4)*

Muutosvastaisuuden juurisyyinä piilee huoli. Haastateltavat puhuvat pelosta uusia tapoja kohtaan, uhatuksi tulemisesta, skeptisyydestä muutoksen onnistumisesta ja huolesta muutoksen mittakaavasta. Uusien tapojen jännittäminen ja uhatuksi tulemisen tunne syntyvät epävarmuudesta, joka aiheuttaa sen, että muutosta halutaan välttää kokonaan. Skeptisyyttä aiheutti esimerkiksi päätöksentekovallan siirtyminen aidosti tekijätasolle. Näin ollen muutoksen onnistuminen epäilyttää haastateltavia. Päätöksentekovallan siirtäminen vaatii syvää kulttuurillista muutosta, jolloin muutoksen onnistumisen epäileminen on luonnollista. Huolta aiheutti myös osaamisen mahdollinen karkaaminen, joka uusien työtapojen kautta saattaisi olla mahdollista. Kaikki huolet muutosta kohtaan aiheutuvat helposti muutosvastaisuutta.

### **5.3 Poisoppimisen haasteet**

Kuusi haastateltavaa viidestätoista nosti poisoppimisen haasteet esiin haastattelussaan joko omana kokemuksenaan tai havaintona ympäristöstään. Odotuksena olikin, että poisoppimisen haasteita esiintyisi ja yksilöt haikailisivat vanhaan toimintamalliin takaisin. Haastatteluvaiheessa uusien tapojen omaksuminen oli jo alkanut, ja monien mielestä uusi toimintamalli on ollut hyvää kehitystä vanhasta.

Haastateltavien puhe poisoppimisesta kuvastaa hyvin sen haasteellisuutta sekä sen esiintymistä organisaatiomuutoksen aikana. Muutos aiheuttaa pelkoa ja ahdistusta muutoksen alussa, sillä töiden teko ei suju yhtä sulavasti kuin aiemmin. Sulavan työnteon mahdollistajat, vanhat totutut tavat, ovat edelleen haastateltavien muistissa jonne mielellään palataan, kun esimerkiksi vastoinkäyminen tai haastava tilanne äityy liian hankalaksi.

*”-- kun halutaan hypätä vähän erilaiseen toimintamalliin niin ei sais juurtua sinne vanhaan, et pitäis osata unohtaa se vanha mut sit pitäis sieltä osata tuoda hyvät puolet mitenkä on aina toimittu. Mut pitäis mindsetti pystyä muuttamaan.”  
(Haastateltava 11)*

Yksi suurista muutoksista on palautteen antaminen. Se on tärkeä osa ketterää toimintamallia, jota varten yksilöiden on poisopittava käytösmallista, jossa palautteenanto nähdään kiusallisena ja epämiellyttävänä. Palautteenannon puuttuminen on kytköksissä organisaatiokulttuuriin, jolloin siitä poisoppiminen on enemmän kuin muutaman viikon prosessi. Uuden toimintamallin sisäistäminen vie aikaa prosessoida varsinkin, kun muutokset ovat näin mittavia. Organisaatiossa on näin ollen nähtävissä poisoppimisen kipuilua.

*”Me ollaan keskellä tällasta ketterää muutosta. Tää organisaatio on ollu aikasemmin aika jäykkä, et ihmiset ei oo tottunu antaa tai saamaan palautetta -- Mä uskon, et se vaatii vielä aikaa et ihmiset tottuu siihen, et annetaan palautetta ja sanotaan suoraan.” (Haastateltava 7)*

Haastateltavien keskuudessa nousi esiin vaikeus päästää irti vanhoista rutiineista. Totuttuihin rutiineihin halutaan helposti turvautua, kun uudet tavat eivät suju yhtä sulavasti. Monet organisaation työntekijät ovat olleet työssään monia kymmeniä vuosia, jolloin työhön on muodostunut omat selkeät raamit. Muutoksen myötä on haluttu muuttaa koko ajattelutapaa, jolla työtä tehdään, mikä pakottaa työntekijät poisoppimaan vanhoista tavoistaan. Pitkän työuran tuomat haasteet olivat esillä useamman vastaajan haastattelussa ja he perustelivat tyytymättömyyttään sillä.

Haastateltavat puhuvat poisoppimisesta enemmän muiden haasteena kuin omanaan. He ovat nähneet vanhasta irti päästämisen hankaluudet ympärillä olevissa työkavereissa, mutta eivät puhu omista ajatuksistaan. Tämä ei välttämättä tarkoita, etteikö heillä olisi poisoppimisen ongelmia, vaan kyse voi olla myös omien ajatusten esittämisenä muiden ihmisten kautta. Poikkeuksena on yksi haastateltava, joka mainitsee työskennelleensä yli 20 vuotta, minä aikana hän on kerennyt muokata omat tapansa toimia. Haastateltava kokee pelkoa ja turhautumista, eikä hän näe poisoppimiselle tai muutoksille tarvetta.

Kyseinen haastateltava nousi esiin myös muutosvastaisuuden teemassa. Uudet tavat toimia eivät tuntuneet luonnollisilta ja hän koki, että heidät on työnnetty uuteen toimintamalliin. Tämä luonnehtii haasteita omien vanhojen rutiinien poisoppimisessa ja uusien tapojen hyväksymisessä. Muutosvastaisuuden ja poisoppimisen haasteiden erottaa puhuttavan asian konteksti. Kyse on muutosvastaisuudesta, kun haastateltava puhuu muutoksesta itsestään ja siihen liittyvistä epäkohdista, kun taas poisoppimisessa on kyse uusien toimintamallien epäilemisestä ja vanhojen ylistämisestä.

Monet vastaajista tunnistavat poisoppimisen haasteet ja tiedostavat siirtymän olevan pitkä. He pystyvät keskustelemaan tilanteen haastavuudesta ja ymmärtävän sen jatkuvan vielä hetken ennen asioiden tasaantumista. Samaan aikaan parempi tulevaisuus motivoi jaksamaan hankalien aikojen läpi. Monet haastateltavat kuitenkin kokivat muutoksen hyvänä asiana, joka näkyy myös motivaatiossa ja halussa poisoppia vanhasta. Kuten haastateltava 6 alla toteaa, ensimmäiset vuodet tulevat olemaan haastavia ja kaipaus vanhaan monilla takaraivossa. Poisoppiminen on haaste, vaikka tuntisikin muutoksen olevan tarpeellinen.

*”Mut nyt ihmiset on alkanut vähän tottumaan siihen (muutokseen), ja vie paljon aikaa ja se täytyy huomioida et ei olla niin tehokkaita alkuun et, koska kaikki on uutta ja niin kun uudet toimintatavat ja kaikki muuttuu, niin se täytyy huomioida et se tulos voi olla mitä on se ensimmäiset pari vuotta ainakin, kun lähetään muuttamaan näitä juttuja. Niin siihen täytyy varautua ja antaa sille aikaa sille muutokselle.” (Haastateltava 13)*

*”Ensimmäiset vuodet tulee olemaan sellaista: Kyllä helvetti vanhassa oli hyvä olla.”  
(Haastateltava 6)*

#### **5.4 Turhautuminen jatkuviin muutoksiin**

Turhautuminen jatkuviin muutoksiin nousi esiin pilottiryhmän ulkopuolella työskentelevien haastateltavien keskuudessa. Organisaatiomuutos tapahtuu kyseisessä yrityksessä pikkuhiljaa pienten muutosten avulla leviten pitkin organisaatiota. Organisaatorakenne hakee muotoaan ja suurissa yrityksissä jatkuvat muutokset ovat usein arkipäivää. Muutoksien jakaminen pieniin osiin helpottaa niiden läpiviemistä. Jatkuvat muutokset kuitenkin näkyvät työntekijöiden turhautumisena. Esimerkiksi jatkuvat pienet organisaatorakenteiden muutokset hankaloittivat työrauhaa ja luovat epäselvyyttä. Kuten haastateltava 4 alla toteaa, muutos seuraa muutosta eikä niiden välissä ehdi välttämättä hengähtää.

*”Tuntuu, että juuri kun on saatu edellinen organisaatiomuutos vietyä läpi ja on ne prosessit ja vastualueet saatu vihdoin rullaamaan niin tuntuu, että sitten on tullutkin jo se seuraava muutos.” (Haastateltava 4)*

Vaikka jatkuvien muutosten syyt ymmärretään, turhautumista, huolta ja epävarmuutta esiintyy silti. Muutos pysäyttää organisaation normaalin rytmin ja saa ihmiset varpailleen. Työntekijät väistämättä keskittävät energiaansa muutokseen, jolloin omat työtehtävät kärsivät. On selvää, että turhautumista voi olla vaikea hallita varsinkin, kun tilanne on jatkunut pitkään. Toisinaan myös muutosten lähtökohdat ovat olleet haastateltavien mielestä pimennossa, jolloin he eivät ole pystyneet sitoutumaan muutokseen ja kokee ne sen enemmän pakollisena pahana kuin asioita parantavana tekijänä. Tunne ”heittopussina” olemisesta kuvaa hyvin heidän tunteitaan.

*”Kukaan ei ehdi asettua paikalle ja miettiä, miten tää uus järjestelmä pitäis toimia ja kuka on vastuussa mitä ja miten pitäis toimia. Ja ennen ku muutetaan. Se on se*

*haaste, että ihmisillä ei oo tarpeeks aikaa ymmärtää, mitä nyt on tarkoitettu.”  
(Haastateltava 9)*

Turhautuminen sisältää huolta jatkuvien muutoksien vaikutuksista. Huolta voi muodostua esimerkiksi oman työpaikan tai aseman säilyvyydestä ja organisaation tulevaisuudesta. Haastateltava 5 pohti, että ehtiikö kukaan muutoksien hyökyalloissa katsoa kokonaiskuvaa. Uuden muutoksen alussa kaikki on epävarmaa ja auki. Tämä aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä jännitystä ja tulevaisuuden pohdintojen laittamista jäähylle. Kaikenlaiset oman työn kehittämisprojektit siirretään epävarmuuden tullen syrjään, sillä kukaan ei tiedä millainen organisaatio tai työyhteisö tulee muutoksen jälkeen olemaan.

*”Muutos on niin nopeata, että emmä tiedä ehtiikö ne ihmiset edes tutustumaan työhönsä siinä vuodessa tai puolessatoista vuodessa. Meillä on vähän päinvastoin, emmä tiedä onko sekään hyvä, mutta asiantutijapuolella pysyvyys on erikoisen korkealla.” (Haastateltava 5)*

Jatkuvat muutokset vaikuttavat myös työrauhaan ja luottamukseen. Samaan aikaan esimerkiksi työilmapiiri kärsii, kun työrauha ja luottamus vähenevät. Haastateltava 9 toteaa alla, että työntekijöille tulisi antaa luottamusta ja työrauhaa. Luottamuksen antamisella hän voi tarkoittaa työntekijöiden luottamuksen kasvattamista työnantajaa kohtaan. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös luottamusta työntekijöitä kohtaan, jolloin organisaatiossa tulisi vähentää muutoksia ja luottaa työntekijöiden osaamiseen. Kyseisessä kontekstissa haastateltava luultavasti tarkoittaa ensimmäistä, sillä jatkuva muutos syö ennen kaikkea sen kokijoiden energiaa.

*”Annetaan ihmisille luottamusta ja työrauhaa – ei jatkuvaa muutosta ja hätiköintiä, vaan et on sellanen hyvä ilmapiiri. Se on kans yks tärke juttu.”  
(Haastateltava 9)*

Ilmapiiri kiristyy herkästi, kun työyhteisön jäsenet ovat väsyneitä, epävarmoja ja turhautuneita. Tämä aiheuttaa mahdollisia lisähaasteita pyörivän muutoksen päälle, jolloin yhteisöllisyys ja yhteen hiileen työskentely ovat erittäin tärkeitä voimavaroja. Ilmapiiri ja

jatkuvat muutokset vaikuttavat työrauhaan negatiivisesti. Kun työrauhaa häiritään jatkuvasti, pitkällä aikajänteellä työntekijät väsyvät, mikä vaikuttaa työn tuloksiin.

Jatkuvien muutoksien tulvassa on tärkeää tunnistaa huomattava muutosvastaisuuden mahdollisuuden kasvu. Kun muutokset tuovat työyhteisön jäsenille enemmän haittaa kuin hyötyä, he eivät kykene sitoutumaan siihen. Tämä johtaa herkästi tilanteeseen, jossa seuraavan muutoksen lanseeraamisessa koetaan enemmän vastarintaa. Muutama haastateltava esitti merkkejä kyvyttömyydestä sitoutua muutoksiin niiden jatkuvuuden takia. Tämä on merkki, joka indikoi haasteista ymmärtää muutoksen lähtökohtia.



## 6 Johtopäätökset

Olemme tähän mennessä selvittäneet, mitä kirjallisuudessa kerrotaan työntekijöiden sopeutumisesta ja miten tämän tutkimuksen valossa työntekijät ovat sopeutuneet. Tässä kappaleessa sidotaan tutkimuksen tulokset aiempaan tutkimukseen ja annetaan jatko-tutkimusehdotuksia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, *miten organisaatiomuutoksen keskellä olevat työntekijät ovat sopeutuneet muutokseen*. Kyseinen organisaatio on keskellä suurta organisaatiomuutosta, jonka tavoitteena on muuttaa yrityskulttuuria ja tapoja toimia ketterimmiksi.

Haasteena oli muun muassa muutoksen laajuus, sillä perinteisen ja ketterän organisaa-tiorakenteen välissä on suuri kuilu ja muutoksien on tapahduttava syvällä. Näin suuri muutos vaatii sopeutumista monilla eri tasoilla, esimerkiksi työntekijän on muutettava niin toimintamallejaan, ajatustapaansa kuin käyttäytymistään. Myös organisaatiokulttuurin täytyy kehittyä ketterämmäksi ja avoimemmaksi, kun aiempi hierarkkinen rakenne siirtyy matalamman ja dynaamisemman edestä (Nerur ja muut, 2005).

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että työntekijät ovat ajan myötä sopeutuneet muutokseen ja pitävät muutoksen tuomia mahdollisuuksia yleisesti positiivisena asiana. Sopeutumisen tasoon ei tämän tutkimuksen valossa voida ottaa kantaa, mutta voidaan todeta, että sitä on. Muutokseen sopeutuminen on ollut yksilöllistä ja jokainen on kokenut sitä eri tavoin pitkin muutosprosessia (Heuvel ja muut, 2013). Haastatteluaineiston sisälönanalyysin perusteella oli mahdollista nostaa esiin neljä yksilöiden sopeutumiseen yhteydessä olevaa teemaa. Näitä olivat muutosvastaisuus, muutosmyönteisyys, poisoppimisen haasteet sekä turhautuminen jatkuviin muutoksiin. Teemat luonnehtivat miten työntekijöiden sopeutuminen on lähtenyt käyntiin ja mitä he ajattelevat muutoksesta.

Työntekijät olivat tyytyväisiä lisääntyneestä vastuusta, yhteistyöstä sekä vaikutusmahdollisuuksista, jotka lisäsivät sopeutumishalua. Kuten Burke ja muut (2006, s. 13) toteavat, yksilöt ovat tunnistaneeet tarpeet muutokselle ja motivoituneet tekemään siihen vaa-

dittavia toimia. Positiiviset lopputulokset, kuten lisääntynyt vastuu ja yhteistyö, kannustivat yksilöitä muutosmyönteisiksi. Useimmat haastateltavat kokivat muutoksen täysin positiivisena asiana ja sitoutuivat siihen helposti. Vanhaan toimintamalliin ei haluta palata takasin. Kuten Vakola (2013) huomauttaa, muutosvalmis yksilö uskoo muutoksen onnistumiseen, kokee muutokset positiivisena ja tukee muutoksia. Näin ollen voidaan todeta, että muutosmyönteisyyttä osoittaneet haastateltavat osoittivat jonkin tasoista omaa muutosvalmiuttaan.

Vaikka muutos on sisältänyt paljon positiivisia asioita ja työntekijät ovat ottaneet ne mielellään vastaan, alussa haasteita loi työntekijöiden mielestä liian teoreettinen lähestymistapa ketteryyteen. Tämä aiheutti aluksi epävarmuutta ja pelkoa, sillä uudet tavat toimia eivät olleet työntekijöiden mielestä parannus vaan päinvastoin. Prosessit eivät läheneet halutulla tavalla käyntiin ja yksilöitä valtasi epätietoisuuden aiheuttama pelko (Wanberg & Banas, 2000). Vastarinnalta ei tässäkään muutoksessa siis vältytty. Suurin muutosvastaisuus tapahtui muutoksen alussa, jolloin koettiin edellä esitettyjä haasteita. Palautteen ansiosta uusia toimintatapoja muokattiin enemmän työyhteisön tarpeisiin, jonka jälkeen työntekijät näkivät muutoksen tuomat positiiviset mahdollisuudet ja kykenivät sopeutumaan uuteen toimintamalliin. Muutokseen osallistaminen mahdollisti näin ollen muutosvastaisuuteen vaikuttamisen (Oreg, 2006).

Muutosvastaisuutta kuitenkin esiintyi myös alun haasteiden jälkeen. Se näkyi muun muassa skeptisyytenä ja epäilyinä muutoksen onnistumisesta, kuten myös Eagly ja Chaiken (1998, s. 271) totesivat omassa tutkimuksessaan. Huolta aiheutti muutosten suuri määrä (Bernerth ja muut, 2011), epätietoisuus sekä muutoksen haastavuus. Muutoksen ollessa suuri ja ulottuvan syvälle organisaation kulttuurillisiin ominaisuuksiin asti, se voi tuntua työntekijöistä ylitsepääsemättömältä ja pelottavalta (Ansoff, 1990, s. 472).

Tässä tutkimuksessa esiintyi ohjattua poisoppimista. Poisoppiminen sai alkunsa organisaatiomuutoksesta, joka vaatii yksilöitä poisoppimaan entisistä tavoista uusien tieltä. Yksilöt ovat näin ollen ohjautuneet poisoppimaan ja ensisysäys on ulkopuolinen motiivi

(Rushmer & Davies, 2004). Oleellisena tekijänä esiin nousi yksilön muutostarpeen ymmärtäminen, joka on yksilön motivaation perusta. Hislop ja muiden (2014) mukaan ohjattu poisoppiminen on usein keskittynyt kapealle alalle yksilön tapoja tai käyttäytymistä, jota yksilö tietoisesti yrittää muuttaa. Tässä tutkimuksessa poisoppimista kuitenkin esiintyy yksilön monella osa-alueella, kuten tiimityöskentelyn tavoissa, palautteen annossa ja työnteon prosessissa. Voidaankin todeta, että tämän tutkimuksen ohjattu poisoppiminen on kirjallisuudessa tunnistettua laajempaa.

Poisoppimisen haasteet nousivat esiin enemmän huomiona organisaation muissa jäsenissä kuin omassa itsessään. Omia poisoppimisen haasteita esittivät samat ihmiset, jotka kokivat myös vastarintaa. Muutoksen laajuus koettiin uhkana, jonka takana piilee pelko oman työn muutoksista (Dent & Goldberg, 1999). Poisoppimisen haasteet ilmenivät muun muassa ärsyyntymisenä siitä, että ei saa tehdä niin kuin on hyväksi todennut itselleen, uhattuna olemisena ja muutostarpeen kyseenalaistamisena (Hislop ja muut, 2014). Työntekijöiden kokemusvuodet omassa työtehtävässään vaikuttivat poisoppimiseen, sillä haasteita kokeneet raportoivat myös olleensa työssään pitkään (Becker, 2005). Löydökset ovat linjassa kirjallisuustutkimusten kanssa.

Rushmerin ja Daviesin (2004) listaamista poisoppimista hankaloittavasta tekijästä kolme esiintyi tämän tutkimuksen tuloksissa. Ensimmäinen oli totutut tavat ja turvallisuus, jotka juurtuessaan vaikeuttavat poisoppimista. Kun omia työtapoja on harjoittanut monia kymmeniä vuosia, niistä poisoppiminen ei ole yksinkertainen prosessi. Toinen tekijä on tuntemattoman pelko, mikä vaikuttaa myös muutosvastaisuuden taustalla (Ansoff, 1990, s. 472). Kontrollin tarve on ihmiselle ominaista, mistä syystä uudet toimintatavat eivät aina helppoja. Etenkin haastavina hetkinä vanhoihin tapoihin halutaan palata, sillä niitä oli mahdollista kontrolloida ja ne olivat turvallisia (Rushmer & Davies, 2004). Kolmas Rushmerin ja Daviesin (2004) esittämä tekijä on poisoppimisen tarpeen ymmärtämättömyys. Entiset toimintamallit ovat niin juurtuneet, että uusille ei nähdä tarvetta. Oma tapa on hyväksi koettu, jolloin uuden toimintatavan hyötyjä ei nähdä tai edes haluta nähdä.

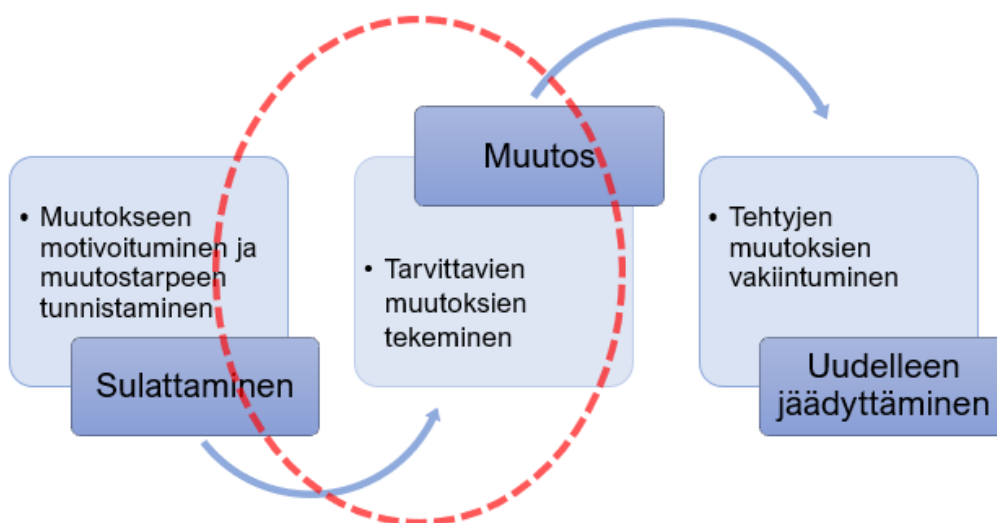
Viimeisenä teemana oli yksilöiden turhautuminen jatkuvien muutoksien virtaan. Organisaatiossa on viime vuosina tehty jatkuvasti pienempiä muutoksia kuten organisaatiorakenteiden muovausta. Nämä muutokset eivät ole osa ketterän toimintamallin kehittämistä, vaan muiden osastojen läpikäymiä muutoksia. Haastateltavien mukaan muutos on viimeisten vuosien aikana ollut jatkuvaa, mikä on turhauttanut ja vaikuttanut omaan työntekoon. Kun muutokset seuraavat toinen toistaan, niitä ei välttämättä ehdi tarpeeksi sisäistämään, jolloin sitoutuminen kärsii (Bernerth ja muut, 2011). Hobfollin ja Shiromin (2001) COR-teorian mukaan yksilöllä on tietty määrä resursseja käytettäväänä muutoksessa. Resurssien kuluessa loppuun yksilö kokee uupumusta tai väsymystä (Hobfoll & Shirom, 2001). On siis mahdollista, että jatkuvat muutokset ovat kuluttaneet haastateltavien resursseja niin, että ne alkavat organisaatiomuutoksia kohtaan olla ehtymässä.

Jokainen muutos vaatii yksilöltä energiaa ja huomiota. Kun muutos on jatkuvaa eikä energiaa pääse lataamaan, yksilö väsyä muutokseen (Bernerth ja muut, 2011). Turhautuminen on seurausta jatkuvasta stressistä ja epävarmuudesta. Tässä tutkimuksessa esiintulleet turhautumisen merkit olivat yhteneväiset Bernerthin ja muiden (2011) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa tutkittiin muutosväsymyksen merkkejä. Tämän tutkimuksen turhautumisen käsite on siis verrannollinen muutosväsymykseen. Turhautuminen eli muutosväsymys näkyi yksilöiden mielestä organisaatiossa esimerkiksi luottamuksen ja työrauhan vähentymisenä, mikä vaikutti myös työilmapiiriin.

Ikä tai työvuodet eivät vaikuttaneet tässä tutkimuksessa tutkittavien poisoppimiseen tai sopeutumiseen, toisin kuin Niessenin ja muiden (2010) tutkimuksessa. On kuitenkin hyvä huomauttaa, että tutkittavien ikä ei suoranaisesti ollut tiedossa, vaan työvuodet. Työvuosien määrästä on kuitenkin mahdollista tehdä karkeita päätelmiä. Niiden määrä haastateltavien keskuudessa oli 8–34 vuotta.

Tutkimuksen tulokset ovat peilattavissa Lewin-Scheinin muutosteoriaan. Haastateltavien, jotka olivat ketterien toimintamallien piirissä, sopeutuminen on yksilöstä riippuen sulattamisen ja muutoksen välimaastossa, mutta enemmän muutoksen puolella, kuten kuviossa 4. on esitetty. Yksilöt ovat löytäneet motivaation muuttaakseen toimintatapojaan ja ymmärtäneet, että uudella toimintamallilla päästään entisiä paremmin tavoitteisiin (Schein, 1996). Lewin-Scheinin muutosteorian ensimmäinen vaihe eli sulattaminen pitää sisällään diskonfirmaation eli tilanteen, jossa yksilön kokemukset johtavat usein tyytymättömyyteen ja turhautumiseen (Schein, 1999, s. 133). Tutkimukseen vastanneet olivat kyeneet tunnistamaan muutostarpeen ja poisoppimaan vanhoista tavoista, mikä kieli diskonfirmaation onnistumisesta. Useimmat vastaajista ovat näin ollen jo tekemässä tarvittavia muutoksia eli järjestelemässä tietoa ja arvioimassa sitä (Schein 1964, s. 133).

Tästä poikkeuksena voidaan pitää yhtä vastaajista, joka ilmaisi omaa tyytymättömyyttään muutosta kohtaan. Hän ei kyennyt kyseenalaistamaan vallitsevaa tilaa, eikä näe muutosta tarpeellisena (Schein, 1996). Toisin sanoen yksilö ei ole motivoitunut tekemään tarvittavia muutoksia, koska ei näe siinä tarvetta. Samaan aikaan yksilö ilmaisi myös omaa haluttomuuttaan poisoppia vanhoista tavoista. Tämä kieli oppimisahdistuksesta eli pelosta poisoppia tai oppia uutta (Schein, 1996). Yksilön pitkä työura ja syvälle vakiintuneet rutiinit haastavat poisoppimista entisestään (Fiol & O'Conner, 2017a).



**Kuvio 5.** Yksilöiden sopeutumisprosessin tilanne Lewin-Scheinin muutosmallia mukaillen

Verrattaessa nykytilannetta haastateltavien kuvailemaan tilanteeseen muutoksen alussa, jossa muutosta implemtoitiin liikaa ketteryyden kirjallisuutta noudattaen, muutoksessa on päästy pitkälle. Peilattaessa muutoksen alkuhaasteita Lewin-Schein muutosprosessiin huomataan, että yksilöiden diskonfirmaatio oli epäsuhdassa eikä uusi toimintamalli ollut tavoitteiden saavuttamisessa parempi verrattuna vanhaan (Schein, 1999, s. 134). Jos uutta toimintamallia ei olisi muokattu organisaation tarpeisiin, yksilöt olisivat mahdollisesti jääneet diskonfirmaatio—muutos -kierteeseen, jolloin muutos ei olisi päässyt vakiintumaan lainkaan (Schein, 1996). Tällöin myös oppimisahdistus olisi kasvanut ja muutosvastaisuus noussut. Yksilöt olisivat epäilleet muutoksen kaatuvan ja nähneet tulevaisuuden harmaana.

Koska haastateltavat olivat haastattelun aikaan muutosmyönteisiä, muutoksien uudelleen jäädettäminen pääsee alkamaan. Schein (1996) kuitenkin muistuttaa, että muutoksien uudelleen jäädettämisessä on tärkeää, että muutosta tapahtuu myös yksilöiden välisissä suhteissa. Toisin sanoen yksilöiden välisen käyttäytymisen on muututtava muutoksen tarpeiden mukaan. Haastateltavat raportoivatkin yhteistyön

lisääntyneen ja olevansa siihen tyytyväisiä. Tästä voimme päätellä, että yksilöillä on hyvät mahdollisuudet uudelleenjäädystä muutokset ja vakiinnuttaa ne. Muutokseen sopeutuminen on pitkälti onnistunut ja se näkyy yksilöiden tyytyväisyydessä uusia toimintamalleja kohtaan.

Tämä tutkimus todentaa, että yksilön sopeutuminen muutokseen on kivikkoinen ja yksilöllinen kokemus, joka sisältää useita haasteenpaikkoja. Yksilön on kyettävä ymmärtämään, miksi muutosta tarvitaan ja näkemään muutoksen positiiviset tulokset. Yksilöltä siis vaaditaan sopeutumiskykyä ja muutosvalmiutta, jotta hän kykenee käsittelemään ja tekemään tarvittavat muutokset. Tutkimus lisäsi poisoppimisen empiiristä tutkimusta, jota aiemmin on tehty vähän. Tästä syystä tutkimus vahvistaa yksilön sopeutumisen kirjallisuutta tukemalla prosessiajatusta ja yksilön kokemia asenteita ja tunteita. Lisäksi tutkimus vahvistaa poisoppimisen kirjallisuutta tunnistamalla sen haasteita ja paikantamalla sen sopeutumisprosessissa.

## **6.1 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusaiheita aineiston valossa on paljon. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tutkia, miten organisaatiomuutos on edennyt haastattelutilanteesta nykypäivään. Muutosta on ehditty jatkojalostaa ja sopeutumisprosessi on ehtinyt olla käynnissä pidempään. Muutosprosessin pitkittäistutkimuksella saisi paremman kokonaiskuvan sopeutumisesta ja saataisiin esille yksilöiden tunteiden ja asenteiden muutokset prosessin aikana. Olisi myös hienoa päästä tutkimaan sopeutumista tiimien ryhmädynamiikan näkökulmasta. Aineistossa nousi esiin suuret muutokset tiimien sisällä ja niiden toiminnassa, joita ei tutkimukseen voitu sisällyttää. Ketterän toimintamallin ollessa hyvin yhteistyökeskeinen kaipaisi ryhmädynamiikka ja -työskentely lisää huomiota.

Vaikka organisaatiomuutoksen kirjallisuus on laajasti tutkittu, ohitti tämä tutkimus kirjallisuudessa esiintyviä aiheita, joissa lisätutkimusta tarvittaisiin. Ne perustuvat enemmän käsitteiden yhteyksiin kuin itse sopeutumiseen. Esimerkiksi

muutosvastarinnan ja poisoppimisen haasteiden yhteyttä olisi mielenkiintoista jatkoselvittää. Tässä tutkimuksessa muutosvastaisesti puhuvat yksilöt ilmaisivat myös poisoppimisen haasteista, mutta kirjallisuudesta tästä yhteydestä ei löydy viitteitä. Koska käsitteissä on paljon samaa ja ne esiintyvät usein samaan aikaan, olisi niiden yhteyttä hyvä tutkia tarkemmin. Yleisesti poisoppiminen vaatisi lisää empiiristä tutkimusta, sillä kirjallisuudesta sitä puuttuu paljon. Aiheena se on kiinnostava, mutta jäänyt oppimisen jalkoihin. Esimerkiksi hiljaisen tiedon poisoppimista olisi mielenkiintoista tutkia, sillä tieto on vaikeasti kuvailtavissa ja sitä on kerrytetty pitkään.



## Lähteet

- Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E., & Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing*, 74(3), 65–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.65>
- Akgun, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868. <https://doi.org/10.1177/00187267030567004>
- Ansoff, I.H. (1990) *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd., London.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143–152. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199709\)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D., (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Noudettu 22.5.2021 osoitteesta <http://www.agilemanifesto.org/>
- Becker, K. (2005). Individual and organisational unlearning: directions for future research. *International Journal of Organisation Behavior*, 9(7), 659—670.
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 251—268. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09534811011049590>

- Bernerth, J. B., Walker, H. J. & Harris, S. G. (2011) Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/EUM0000000006166>
- Brook, C., Pedler, M., Abbott, C., & Burgoyne, J. (2016). On stopping doing those things that are not getting us to where we want to be: Unlearning, wicked problems, and critical action learning. *Human Relations*, 69(2), 369–389. <https://doi.org/10.1177/0018726715586243>
- Carnall, C. A. (2007) *Managing Change in Organizations*. Pearson Education UK.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- van Dam, K., & Meulders, M. (2021). The Adaptability Scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(2), 123–134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>
- Davidson, J. (1994.) The sources and limits of resistance in a privatized utility. Teoksessa J. M. Jermier, D. Knights, & W.R. Nord (toim.), *Resistance and power in organizations* (s. 69–101). New York: Routledge.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 45–47. <https://doi.org/10.1177/0021886399351005>

- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of systems and software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. Teoksessa D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Toim.), *The handbook of social psychology* (s. 269–322). McGraw-Hill.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Fiol, M., & O'Connor, E. (2017a). Unlearning established organizational routines – Part I. *Learning Organization*, 24(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0056>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2017b). Unlearning established organizational routines – Part II. *Learning Organization*, 24(2), 82–92. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0063>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Helms-Mills, J., Mills, A. J., & Dye, K. (2009). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
- Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013) Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.004>

- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45(5), 540–560. <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2001). Conservation of Resources Theory: applications to Stress and Management in the Workplace. Teoksessa R. T. Golembiewski (toim.), *Handbook of Organizational Behavior* (s. 57–80). Routledge.
- Jones, R., Jimmieson, N. & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *The Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Lazaric, N. (2011). Organizational routines and cognition: an introduction to empirical and analytical contributions. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 147-156. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1017/S1744137411000130>
- Macdonald, G. (2002). Transformative unlearning: Safety, discernment, and communities of learning. *Nursing inquiry*, 9(3), 170. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1800.2002.00150.x>
- Mäkikangas, A., Mauno, S., Selenko, E., & Kinnunen, U. (2019). Toward an understanding of a healthy organizational change process: A three-wave longitudinal study among university employees. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 204-212. <https://doi.org/10.1037/str0000059>

- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 73–78. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1145/1060710.1060712>
- Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356–383. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Pardo Del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Ployhart, R.E. & Bliese, P.D. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability. Teoksessa: S. Burke, C. Pierce, L.G. & Salas, E. (Toim.) *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments (Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, Vol. 6)* (s. 3–39). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0021-9010.85.4.612>

- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 2(12), 678–952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Rushmer, R. & Davies, H. (2004). Unlearning in healthcare: Nature, importance, and painful lessons. *Quality & Safety in Health Care*, 13, 10–15.
- Schein, E. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Self, D. R. (2007). Organizational change - Overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organisations*, 21(5), 11–13. <https://doi.org/10.1108/14777280710779427>
- Sharma, S. & Lenka, U. (2019). Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations. *The Learning Organization*, 26(5), 500–517. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0164>
- Smith, S. M. (2008). Invisible assumptions and the unintentional use of knowledge and experiences in creative cognition. *Lewis & Clark Law Review*, 12, 509–525.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106–124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>

- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) *Muutosta johtamassa*. Edita: Helsinki.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, 27(3), 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations (New York)*, 61(10), 1435-1462. doi:10.1177/0018726708095710
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Visser, M. (2017). Learning and unlearning: a conceptual note. *The Learning Organization*, 24(1), 49–57. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0070>
- Waldersee, R. & Griffiths, A. & Australian Graduate School of Management. Centre for Corporate Change. (1996). *The changing face of organisational change*. Sydney: Center for Corporate Change, Australian Graduate School of Management University of New South Wales
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### TAUSTA

Kuinka kauan olet työskennellyt (yrityksessä)

Millaisessa työtehtävässä olet tällä hetkellä?

#### YHTEISTYÖN TOTEUTUSTAPA JA LAATU

1. Kuinka selviä ja jaettuja (kaikilla tiedossa) tavoitteet ovat sinun organisaatiossasi/osastollasi/yksikössäsi?
2. Kuinka hyvin saman tavoitteen eteen työskentelevät ihmiset ovat tietoisia toistensa tekemisistä?
3. Miten tehokkaasti saat itse tarpeeksi tietoa muilta, jotka vaikuttavat sinun työhösi ja sen lopputuloksen onnistumiseen?
4. Mikä ratkaisee sen, miten sinä priorisoi omia työtehtäviäsi?
5. Onko organisaatiossasi/osastollasi/ tiimissäsi visualisoitu työprosessin etenemistä ja jos, niin miten? Kuka pääsee näkemään sen?
6. Minkälaista systemaattista yhteistyötä (suunniteltua, aikataulutettua) organisaatiossasi/osastollasi/tiimissäsi tehdään?
7. Miten yhteistyö tapahtuu työsi kannalta tärkeiden sidosryhmien kanssa (esim. muut tiimit?)
8. Miten tehokkaasti tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeän osaamisen jakaminen ja saaminen onnistuu eri tiimien/osastojen kesken tällä hetkellä?
9. Oletko itse ollut tukemassa osaamisellasi muita tiimejä? Miten se on sujunut käytännössä?
10. Kuinka koet palautteenantamisen toimivan organisaatiossasi?

#### JOHTAMISKULTTUURI

11. Millä tavoin (*yrityksen*) johtamiskulttuuri edistää tai estää toimintaa yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä?
12. Miten nykyinen organisaatorakenne edistää tai estää osaamisen joustavaa hyödyntämistä siellä, missä tarve on kullakin hetkellä?
13. Tehdäänkö suurin osa työhösi vaikuttavista tärkeistä päätöksistä siellä, missä on kyseisistä asioista paras tietotaito?
14. Miten nykyinen tavoitteenasetanta tukee tiimin/organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista?
15. Miten hyvin henkilöstön osaaminen (tiedot, taidot ja asenteet) tukevat ketterää toimintaa?
16. Onko tiimissäsi mahdollista ottaa vastuuta oma-aloitteisesti, vai jaetaanko/sanel-laanko esimiehen toimesta?
17. Onko yrityksen viestintä läpinäkyvää?

#### KEHITYSKOHTTEET

18. Mitä innovatiivisuus sinulle tarkoittaa ja miten innovatiivisuutta tulisi (*yrityksessä*) kehittää?
19. Millä tavalla (*yrityksen*) sisäistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?
20. Mitkä olisivat kolme tärkeintä asiaa, joita (*yrityksessä*) pitäisi tehdä, jotta päästäisiin yhteisiin tavoitteisiin nopeasti muuttuvassa maailmassa?

## BACKGROUND

How long have you been working in (*company*)?

What kind of work are you currently doing?

## METHODS AND QUALITY OF COOPERATION

1. How clear and shared (familiar to all) are the goals in your organization/department/unit?
2. How well do people who work towards the same goal become aware of each other's tasks?
3. How effectively can you get enough information that influences your work and its success from others?
4. What determines how you prioritize your own tasks?
5. Has your organization/department/team visualized the progress of the work process and if so, how? Who can see it?
6. What kind of systematic cooperation (planned, scheduled) does your organization/department/team have?
7. How does collaboration happen with key stakeholders that are important to your work (e.g., other teams?)
8. How effective is the sharing and acquisition of critical knowledge between teams/departments at this point in time?
9. Have you yourself been supporting other teams with your expertise? How has it worked in practice?
10. How do you feel that feedback works in your organization?

## MANAGEMENT CULTURE

11. How does (*company's*) leadership culture promote or hinder operations in an ever-changing environment?
12. How does the current organizational structure promote or hinder the flexible use of knowledge where needed at any given time?

13. Are most of the important decisions affecting your job where the best know-how on the subject is?
14. How does current goal setting support the achievement of team/organization common goals?
15. How well the staff's competence (knowledge, skills and attitudes) supports agile operation?
16. Is it possible for your team to take responsibility on its own initiative or is it distributed/dictated by the supervisor?
17. Is the company's communication transparent?

#### DEVELOPMENT AREAS

18. What does innovation mean to you and how should innovativeness be developed at *(company)*?
19. How could internal cooperation be developed in *(company)*?
20. What would be the three most important things *(company)* should do to achieve our common goals in a rapidly changing world?