

Sanna Moilanen

MUUTOSTARINAT PAIKALLISESSA OSUUSPANKISSA

Pro Gradu tutkielma

Johtaminen

Kevät 2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Muutostarinat paikallisessa Osuuspankissa

Tekijä: Sanna Moilanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 69

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Tutkin muutokseen suhtautumista paikallisessa Osuuspankissa. Tutkimuskysymykseni on, kuinka pankin henkilöstö kokee muutokset ja miten muutokset ilmenevät henkilöstön puheissa. Tässä tutkimuksessa avaan ensin mitä sanalla muutos tarkoitetaan. Se voi olla episodimaista tai jatkuvaa. Kerron myös muutosvastarinnasta ja miten muutoksessa onnistutaan. Muutosta ja muutosjohtajuutta on tutkittu paljonkin, mutta puhetta muutoksesta juuri tässä työyhteisössä ei ole tutkittu aiemmin. Muutoksia yleisesti tutkittaessa on saatu selville, että muutos voi olla episodimainen, ylhäältä alaspäin etenevä kuin yhtä lailla jatkuva, koko ajan ympärillä oleva. Aihe kiinnostaa minua, koska työskentelen osana tätä työyhteisöä.

Koska tutkimusmenetelmä on narratiivinen, avaan myös hieman narratiivisuutta. Tutkimusmenetelmä on laadullinen. Toteutin tutkimuksen haastattelemalla seitsemää pankin henkilöstöön kuuluvaa jäsentä, joista viisi on toimihenkilöitä ja kaksi esimiestä. Nauhoitin haastattelut ja litterointien jälkeen tein analyysyjä ja muodostin haastatteluiden myötä kolme muutostarinaa. Tarinoista Pynyn tarina on negatiivisin, Lumin tarina positiivisin ja Tuulin tarina neutraalein.

Henkilökunnan puheissa vilahtelevat digitalisaatio, robotiikka, töiden keskittäminen palvelukeskuksiin, asiakaskunnan pankkikäyttäytymisen muutos sekä eläköitymiset. Osa muutoksista on pieniä, osa on suuria, osa on radikaalejakin. Silti puhe muutoksesta esiintyy verrattain positiivisessa mielessä. Varsinaista muutosvastarintaa ei esiintynyt, mikä yllätti minut positiivisesti. Muutosten koettiin olevan arkipäivää, miltei jopa rutiinomaista.

Osaltaan omat näkemykseni ja työkokemukseni saattavat vaikuttaa tutkimuksen taustalla siten, että saatoin olettaa asioita, joita ei haastatteluissa kerrottu. Tutkimus on kuitenkin luotettava, mutta se ei ole yleistettävissä johtuen suhteellisen suppeasta otannasta. Toisessa tilanteessa, toiselle tutkijalle kerrottaessa, tarinat muodostunevat toisenlaisiksi.

Avainsanat: muutosjohtaminen, muutosvastarinta, sosiaalinen konstruktivismi, narratiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUSTA MUUTOKSESTA JA MUUTOSNARRATIIVEISTA	6
2.1 Episodimainen muutos.....	6
2.2 Muutosvastarinta	13
2.3 Jatkuva muutos	16
2.4 Muutosnarratiivi.....	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	25
3.1 Narratiivinen tutkimus	25
3.2 Aineiston kuvaus	29
3.3 Aineiston kerääminen	31
3.4 Sisällön analyysi.....	34
4 PANKIN HENKILÖKUNNAN TARINOITA MUUTOKSESTA.....	42
4.1 Pyryn tarina, muutoksista kärsivä	42
4.1.1 Kiire, kiire ja kiire koko ajan – valmistautumista huonoon lopputulokseen	43
4.1.2 Pelko takaraivossa.....	45
4.1.3 Oma osaaminen kaiken A ja O	46
4.2 Lumin tarina, muutoksista nauttiva	47
4.2.1 Mukava toteuttaa uusia asioita!	48
4.2.2 Tiimikavereista kilpakumppaneiksi ja haasteellinen tiedon hankinta	49
4.2.3 Mahdollisuus kehittää omaa työtä.....	50
4.3 Tuulin tarina, muutoksista varmuutta.....	53
4.3.1 Vahva ammattilainen, sujuvampi työpäivä	54
4.3.2 Uhat muutosten tiellä	56
4.3.3 Muutos on aina hyvästä, ei koskaan pahasta	57
5 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	59
LÄHTEET	68

1 JOHDANTO

Valitsin graduni aiheeksi muutoksen, erityisesti muutoksessa johtamisen ja henkilökunnan toiveet siitä, miten he haluaisivat heitä johdettavan muutoksessa. Otin tutkimuskohteekseni työpaikkani, paikallisen Osuuspankin, jossa olen työskennellyt vuodesta 2010 lähtien. Tänä aikana työpaikalla ja yleensäkin pankkimailmassa on tapahtunut paljon muutoksia. Avainsanoja muutoksiin ovat olleet digitalisaatio, asiakkaiden pankkikäyttäytymisen muutos ja keskittäminen. Myös työvoiman vähentyminen eläköitymisineen on johtanut muutoksiin omalla tavallaan.

Aluksi ajattelin, että muutos on jokin yksittäinen tapahtuma. Luulin digitalisaation olevan sellainen. Hyvin pian, heti ensimmäisen pilottihaastattelun tehtyäni, huomasin kuinka väärässä olinkaan ollut. Muutos onkin jatkuvaa. Varsinkaan digitalisaatiosta ei voi sanoa sen alkaneen jostakin ja päättyvän johonkin, se on koko ajan rinnalla kulkeva asia.

Olin itse pois työelämästä, perhevapailta, yli kaksi vuotta. Palatessani takaisin työelämään kyselin työkavereilta, mitä kaikkea on muuttunut poissaoloni aikana. Siihen kysymykseen vastauksena oli useimmiten *”eihän täällä mikään oo muuttunut!”*. Toisaalta taas sain vastaukseksi *”Kaikkihan täällä on muuttunut!”*. Tästä heräsi mielenkiinto tutkia mitä muutos itseasiassa on ja miten se koetaan.

Luulin myös, että muutokseen suhtautuminen olisi negatiivista. Ajattelin muutoksen hyvin mustavalkoisesti olevan jokin suuri, yksittäinen asia. En ollut osannut ajatella, kuinka kaikki on muutosta. Emme esimerkiksi ole samoja ihmisiä illalla, mitä olimme vielä aamulla. Emme ole nyt sama ihminen, joka olimme vielä hetki sitten. Muutos on siis jatkuvaa. Tämän ymmärrettyäni päätinkin muuttaa sekä omaa näkökulmaani, että myös hieman tutkittavaa asiaa. Halusin perehtyä paremmin siihen, millä tavalla muutoksesta puhutaan, minkälaista on siis pankin henkilöstön ajatukset muutoksista.

Luettuani useita muutosta käsitteleviä graduja, valitsin tutkimusmenetelmäksi narratiivisen haastattelututkimuksen. Haastattelin paikallisen Osuuspankin henkilökuntaa asian tiimoilta. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin kerrallaan. Myönnetään, että tuttujen työkavereiden haastattelemine oli hieman jännittävää. Oma identiteettini muuttui työkaverista tutkijaksi. Hieman vielä jännittävämpää oli haastatella työkavereiden lisäksi kahta esimiestäni.

Tutkimuksen tavoitteena on siis saada selville, miten muutos ilmenee paikallisen Osuuspankin henkilöstön puheissa. Kulkevatko narratiivit samaa vai eri rataa ja vaikuttaako tarinoihin se, missä kohtaa organisaatiota kukin haastateltava työskentelee? Entä onko työhistorian pituudella merkitystä? Pyrin saamaan samalla selville myös, onko ajatukset muutoksista sävyltään negatiivista, neutraalia vai positiivista.

Tutkimus rakentuu siten, että ensin avaan muutoksen määritelmää. Miten sana muutos perinteisesti ymmärretään. Sen jälkeen avarran näkemystä perinteisestä episodimaisesta muutoksesta kohti jatkuvaa muutosta. Lisäksi avaan narratiivisuuden käsitettä ja sen merkitystä tutkimuksen suorittamisessa. Lopuksi esittelen tutkimuksen perusteella muodostuneet kolme tarinaa muutoksesta. Tarinoiden takaa ei ole tunnistettavissa yhtä yksittäistä haastateltavaa. Tosin haastatellut henkilöt löytänevät omia lausahduksiaan tulosten joukosta. Tarinat koostuvat kaikista tekemistäni haastatteluista. Lopuksi vertailen muutostarinoita muutamiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja pohdin minkälaista merkitystä tällä tutkimuksellani voisi olla tulevaisuuden tutkimuksille.

2 TUTKIMUSTA MUUTOKSESTA JA MUUTOSNARRATIIVEISTA

Tässä osiossa kerron mitä muutoksella ja narratiivisuudella tarkoitetaan. Avaan sitä mitä tarkoittaa episodimainen muutos, jatkuva muutos, muutoksen vastustaminen ja muutosnarratiivi.

Siinä missä fyysinen tiede voidaan selittää, yhteiskuntatieteiden merkitystä täytyy ymmärtää. Sosiaalista maailmaa ei voida ymmärtää samalla tavalla kuin luonnollista tai fyysistä maailmaa. Yhteiskuntatieteissä tutkitaan mm. ilmaisuja ja kommunikaatioita, etsitään tarkoituksia. (Hatch & Yanow.) Yksi käyttökelpoinen tapa käsitteellistää sitä, kuinka ihmiset ymmärtävät muutoksen, on kerronnan prosessi. (Bruner, 1990; Brown & Humphreys, 2003.) Narratiivinen tutkimus on omiaan etsimään kielellisiä merkityksiä. Narratiivisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tarinoista. Tiedon ajatellaan olevan luonteeltaan kerronnallista ja todellisuutta jäsennetään kielen avulla.

2.1 Episodimainen muutos

Muutosta on kaikkialla, se kiehtoo ja se turhauttaa. Organisaation pysyvyys ja tasapaino ovat perusoletuksia. (Chia 2013.) Pirisen (2014, 13) mukaan sana muutos tuo monelle mieleen ensin jonkin negatiivisen muutoskokemuksen. Näin itsekkin ajattelin ensin, ja tästä tämä gradun aihekin lähti muotoutumaan. Yleensä muutoksen yhteydessä ei puhuta positiivisista muutoksista, vaikka niitäkin tapahtuu koko ajan. Kuten Pirinenkin (2014, 13) kirjoittaa, sana muutos ei jätä ketään kylmäksi, muutokset herättävät kaikissa tunteita. Sana muutos aiheuttaa suuria tunteita. Muutosta perustellaan järjellä mutta koetaan tunteella. Mistä tämä johtuu? Se johtuu siitä, että sanaa ”muutos” kohtaan meillä on ristiriitaisia tunteita. Toisaalta meidän pitäisi luopua menneestä ja samalla pitäisi oppia uutta ja sopeutua uuteen. Emme ole varmoja omasta osaamisestamme, emme tiedä opimmeko uutta ja samalla onnistumisen paine on suuri. (Pirinen 2014, 13.)

Muutoksia pitää johtaa huolellisesti, koska ne ovat jotakin, joka tapahtuu organisaatioissa tai organisaatioiden kanssa. (Chia 2013.) Organisaatioiden muutokset ajatellaan usein

olevan suunniteltuja prosesseja ja ne johdetaan tietyillä, käytännöllisillä johtamistavoilla. Maailma muuttuu kuitenkin koko ajan ja työpaikkojen rakenne muokkautuu. Työpaikkoja kuvataankin yhä enemmän joustaviksi, monimuotoisiksi, myös kaoottisiksi. Tällöin muutosjohtajuuden määritelmä muuttunee entistä ongelmallisemmaksi. (Caldwell 2005.)

Perinteinen muutosjohtajuus on episodimaista, tarkasti kontrolloitua ja lopputulos on ennalta määrätty. (Chia 2013.) Tämä tulee yleensä ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan muutoksesta. Tällaisia muutoksia, muutosprojekteja, voivat olla esimerkiksi uuden liiketoimintastrategian luominen ja käytäntöön vieminen, yrityksen uudelleen organisointi tai vaikkapa toimintojen ulkoistaminen. Yrityksissä voi olla yhtä aikaa meneillään useitakin muutosprojekteja. Tällaiset muutokset sitovat yleensä yrityksen resursseja ja vievät työntekijöiltä sekä aikaa että työpanosta. (Pirinen 2014, 229.) Episodimainen muutos on yleensä luonteeltaan läpitunkevaa. Episodimainen muutos voi olla myös odottamaton. Silti se kuitenkin on yleensä kontrolloitu ja sillä on tietty päämäärä. (Chia 2013.)

Thomasin ja Hardyn (2011) tutkimus peräänkuuluttaa suurempaa heijastusta siitä, kuinka organisaationaalisia muutoksia käsitteellistetään. Heidän artikkelissaan sekä demonisoiva (demonizing) että juhliiva (celebrating) lähestyminen olettaa organisaationaalisen muutoksen tulevan ylhäältä alaspäin ja olevan episodimainen. Tutkimuksessa nähdään molempien, vallan ja vastustuksen, olevan tärkeitä.

Chian (2013) artikkelissa kerrotaan, että ne, jotka ovat tällaisen suunnitellun, episodimaisen muutoksen puolestapuhujia, ovat myös sitä mieltä, ettei radikaali muutos voi tapahtua luonnollisesti tai pienissä erissä. Heidän mielestä muutoksen täytyy olla luonteeltaan nopea, häiritsevä ja vallankumouksellinen (vrt Lewin) ollakseen tarpeeksi voimakas. Tällaisessa näkemyksessä muutoksen suorittaa joku sankari, yleensä ylin johto. Muutos mielletään tällöin ylhäältä alaspäin suunnatuksi ja laajamittaiseksi. Sillä nähdään olevan sellaisia merkittäviä vaikutuksia kuten organisaation rakenteellinen uudelleen organisointi, työvoiman vähentäminen ja olemassa olevien rutiinien rikkominen. Tällaisilla toimilla on radikaaleja vaikutuksia organisaation perustoimintoihin. (Chia 2013.)

Muutosjohtajuutta ilmaistaan usein sankarillisilla ja/tai loistokkailla termeillä, joiden nähdään olevan välttämätön edellytys yrityksen elämälle. Kun näiden tapahtumien myötä yritykselle seuraa menestystä, ajatellaan kaiken johtuvan merkittävien henkilöiden toiminnoista, usein siis ylimmän johdon. Tämä ajatus johtaa näkemykseen visionäärisistä johtajista ja sankarillisista toimitusjohtajista. Toimitusjohtajat mielletäänkin usein superihmisiksi, joten heidän saamansa bonukset katsotaan oikeutetuiksi. (Chia 2013.)

Tienari ja Meriläinen (2009, 164) viittaavat psykologi Kurt Lewinin (1890 – 1947) esittelemään malliin muutoksen toteuttamiseksi. Lewinin mallissa vanha malli ensin sulatetaan (unfreeze), sen jälkeen se muutetaan (change) ja sen jälkeen vakiinnutetaan muutos (refreeze). Tällaista muutoksen peruskaavaa esitetään yleensä muutoksen johtajille. Tällaiset muutokset esitellään yleensä välttämättöminä ja väistämättöminä, ne toteutetaan organisaatioissa yleensä nopeasti ylhäältä alaspäin etenevinä. Alku on yleensä räväkkä, paluuta entiseen ei ole ja muutos viedään haluttuun suuntaan.

Pirinen (2014, 15) kirjoittaa siitä, kuinka muutos onnistuu, jos kaikki työntekijät ovat siinä mukana, ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Esimieheltä vaaditaan kykyä valmistaa työntekijät ennakkoon tuleviin muutoksiin. Tämä olisikin ensiarvoisen tärkeää muutoksen alkuvaiheissa. Esimies voisi esimerkiksi etukäteen kysellä työntekijöiden mielipiteitä, mitä he ajattelevat tulevasta muutoksesta ja mikä sen merkitys olisi heille, yksilöinä ja tiiminä. Kun työntekijöitä on tällä tavoin etukäteen kuunneltu, on heidän yleensä helpompi hyväksyä muutos. Ryhmäytyminen ja yhteishenki auttaa työyhteisöä pärjäämään muutoksessa.

Pirinen (2014, 229) kirjoittaa, että onnistuakseen muutosprosessi tarvitsee oikeanlaista osaamista projekti- ja ohjausryhmissä, tarkkaa projektisuunnitelmaa resurssineen ja aikatauluineen. Lisäksi tarvitaan aktiivista viestintää samoin kuin systemaattista projektin johtamista. Muutosprojektit ovat yrityksissä kiinnostuksen kohteina ja niiden onnistumisen odotukset ovat suuret. Jos tuloksia ei ala kuulua riittävän nopeasti, alkaa henkilöstö usein käymään tyytymättömäksi ja he alkavat vastustamaan muutoksia. (Pirinen 2014, 232.)

Pirisen (2014, 16-17) mukaan esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että hän avaa työntekijöille muutoksen tavoitteet ja auttaa hahmottamaan mitä muutos tarkoittaa käytännössä ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Näin ollen saavutetaan yhteinen ymmärrys siitä mitä odotetaan, mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin voidaan valmistautua. Esimiehen tehtävä onkin luoda ennakoitavuutta, varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. Esimiehellä voi tosin olla suuri työ saada jokainen työntekijä ymmärtämään ja hyväksymään muutos, koska jokainen työntekijä on erilainen. Yksikin positiivinen syy voi saada työntekijän hyväksymään muutoksen ja myös tekemään töitä sen eteen.

Kun työntekijöille kerrotaan muutoksen syyt ja odotukset käydään yhdessä läpi, löytynee yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä miksi muutos ylipäänsä tehdään. Mihin muutoksella pyritään ja miten se vaikuttaa ja mitä hyötyä siitä on. Kun nämä asiat ovat selvillä, voivat työntekijät keskittyä perustehtävänsä suorittamiseen eikä aikaa kulu muutoksen syiden pohtimiseen. Jos työntekijä ei hahmota muutosta, sen syitä ja seurauksia, voi hän tuntea olonsa muutoksen ulkopuoliseksi ja vallan ulkoistaa itsensä muutoksesta. (Pirinen 2014, 17.) Kun työntekijä ymmärtää muutoksen syyt ja seuraukset ja löytää niistä itselleen hyviä asioita sekä hyötyä itselleen, on hänen helpompi hyväksyä muutos. Hyvin usein muutokset tulevat kuitenkin valmiiksi annettuina niin esimiehille kuin työntekijöillekin. (Pirinen 2014, 179.)

Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan yleensä muutosagentti. Muutosagentti voi olla joku yrityksen palkkaama ulkopuolinen henkilö, esim. konsultti tai kouluttaja. Mutta muutosagentti voi aivan hyvin olla myös organisaation sisältä, se voi olla yrityksen henkilöstöammattilainen, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö. Myös esimerkiksi vuoron esimies voi toimia muutosagenttina eli olla vastuussa muutoksen läpiviemisestä. Isot muutokset ovat yleensä episodimaisia. Niillä on alku, keskikohta ja määränpää. Jonkun on toimittava, jotta muutos rullaisi eteenpäin. (Honkanen 2006, 22-23.) Brownin ja Humphreysin (2003) artikkelissa kerrotaan, kuinka fuusion alla olevissa collegeissa lopulta tarvittiin ulkopuolista muutosagenttia tuomaan ammattitaitoa, viemään ratkaisuja käytäntöön ja johtamaan henkilöstöä tavalla, joka sai toiminnan muuttumaan järkevämmäksi.

Kun muutosagentin roolia katsotaan asiantuntemuksen kautta, nähdään sen sisältävän muutoksen käsityksen aiempaa laajempaa asiantuntijuutena. Tällöin muutosagentin rooli täytyy erottaa tai laajentaa perinteisestä organisaation kehittämisen perinteestä kattamaan koko kirjon muutoksen asiantuntijuudesta. Tällöin muutosagentin roolia asiantuntijana voidaan ajatella neuvonantajan rooliksi, konsultiksi, analysoijaksi tai kouluttajaksi. Asiantuntijaroolissaan toimiessaan muutosagentti toimii puolueettomana konsulttina hyvässä hengessä perustuen palautteisiin ja ryhmän omistajuussuhteisiin. Asiantunteva konsultaatio tai diagnosoiva rooli organisaatioiden kehittämisessä edellyttää muutosagentilta kykyä käyttää myös perinteisiä tapoja ja tietotaitoa ylipäänsä organisaation kehittämisen tekniikoista ja työvälineistä. Muutosagentin rooli on kuitenkin tässäkin näkemyksessä neutraali ja positiivinen neuvonantaja. (Caldwell 2005.)

Muutosagentin rooli on sekoitus retoriikkaa ja todellisuutta, valtaa ja asiantuntijuutta. (Lewin 1999; Caldwell 2005.) Muutosagentin rooli voidaan nähdä suunniteltuna ja sen tarkoitus on viedä muutos kohti etukäteen määriteltyä lopputulosta. Muutosagentin rooli on myös asiantuntijan rooli, jolloin se näyttäytyy esimerkiksi konsultin tai neuvonantajan tehtävinä. Muutosagentin rooli on olla neutraali ja positiivinen. Muutosagentin rooli on myös itsenäinen, jolloin sillä on mahdollisuus tehdä valintoja. Tavoiteltu lopputulos ei silti välttämättä ole kuitenkaan ennalta määrätty. Muutosagenttia voidaan pitää myös välineellisenä ongelman ratkaisuna.

Toisaalta joidenkin muutoksiin liittyvien ongelmien ajatellaan syntyvän siitä, että muutosagentit asetetaan etusijalle. Tällöin lopputuloksena on epäsymmetrinen valtasuhde. Kun muutosagentti osataan ottaa huomioon oikealla tavalla, saadaan siitä kaikki hyöty irti. Harvoin organisationaaliset muutokset edustavat ”win-win” tilannetta, joka olisi kaikkien etu. Yleensä aina jokin taho jollakin tavalla kärsii. Vastaehdotuksia muutoksen toteuttamiselle tehdään ja joskus jotkut muutokset toteutuvat jopa kyseenalaisin keinoin. (Thomas & Hardy 2011.)

Millä tavoin muutosagentin rooli sitten muuttuu? Aiemmin muutosagentin rooli oli hyvin käytännön läheinen ja organisaation muutos ymmärrettiin prosessina, joka oli hyvin

etukäteen suunniteltu ja se johdettiin saavuttamaan etukäteen määritellyt lopputulokset. Lewinin näkemys muutosagentista olikin asiantuntija, joka auttoi ja helpotti organisaatiota viemään haluttua muutosta läpi. (Caldwell 2005.)

Vielä pari, kolme vuosikymmentä sitten organisaation menestys riippui hyvin pitkälti työpaikan byrokraattisesta auktoriteetista eli johtajasta. Toiminta oli hyvin vakaata ja kontrolloitua. Johtaja johti ja kontrolloi työprosesseja. Tänä päivänä johtajuutta ei määritellä enää yhtä byrokraattisesti. Johtajien odotetaan enemmänkin rohkaisevan alaisiaan mm ohjaamalla heitä itseohjautuvuuteen ja sitoutumalla työtehtäviin. Muuttuneen työtavan myötä muutosagentin rooli on myös muuttunut ja muutosagentti toimii siten jatkossa erilaisten tiimien ja tehtäväryhmien seassa ja olemalla yhtä lailla tietotaidon ja asiantuntijuuden roolissa. (Caldwell 2005.)

Miten muutosagentit toimivat uusissa, osin hajanaisissakin organisaatioissa? Entisestä muutosagenttien rationaalisesta näkemyksestä, ajatuksia pitäisikin suunnata jatkossa kohti hajautettua muutosagenttia, joka toimii organisaation monilla eri tasoilla. Caldwellin (2005) kirjoituksessa esitetään neljä erilaista muutosdiskurssia, joiden kautta muutosagentin roolia voidaan miettiä uusiksi. Nämä näkemykset muutosagenteista haastavat osaltaan muutosjohtajuuden tutkimuksen kenttää nyt ja tulevaisuudessa.

Muutosjohtajuuden kentällä muutosagenttien merkitys kasvaa. Muutos ei ole aina onnistunut. On myös olemassa muutosaloitteita, jotka epäonnistuvat. Jotkut tutkijat ovatkin viime aikoina asemoineet erilaisen lähestymisen eli muutosagentin vastustamisen. Vastustaminen synnyttää uusia ideoita. Sen rooli on tärkeä menestyvässä organisationaalisessa muutoksessa. Toisaalta muutosagenteille annetaan myös valta päättää, minkälainen muutos on kyseessä. (Thomas & Hardy 2011.)

Myös johtajuus on muuttunut. Organisaatiot ovat monimuotoisia ja toisaalta keskeinen hierarkkinen kontrolli on alentunut monissa organisaatioissa. Näin ollen ajatus perinteisen muutosagentin tarpeellisuudesta on vähentynyt. Toisaalta johtajuus ja muutosagentit

määritellään enemmän laaja-alaiseksi oppimiseksi läpi koko organisaation. (Stacey 2001; Caldwell 2005.)

Tsoukasin ja Chian (2002) artikkelissa puolestaan kerrotaan, että pääsyy tyytymättömyyteen perinteisessä ajattelutavassa muutoksista on muutosohjelma, jota katsotaan sellaisesta näkökulmasta, jonka ei itsessään nähdä tuottavan muutosta. Kun organisaation ajatellaan olevan kokoelma yksilön ”palasia” ei sitä silloin nähdä sosiaalisten suhteiden verkkona. Jos oletetaan, että päätökset tehdään ylhäällä ja että sisäisestä dynamiikasta voidaan olla piittaamatta, on muutoksen läpivieminen raskasta. (Tsoukas & Chia 2002.)

Muutosagentti päättää mitä muutoksen rakenteita vastustetaan, kuka voi vastustaa ja miten vastustusta pitäisi käsitellä. Kun mietitään tutkimuksia organisaatioiden muutoksista, pitäisi asiaa käsitellä sekä vallan että vastustuksen kautta. Thomas ja Hardy (2011) viittaavat Foucaultin työhön, joka näkee vallan ja vastustuksen yhtenäisenä, hajanaisena ja monimuotoisena. Foucault myös painottaa, että valta ja vastustus vaikuttavat toisiinsa. Valtasuhteita ei ole ilman vastustusta. Valta ja vastustus siten toimivat yhdessä suhteiden verkkona, jossa valta ei ole koskaan täydellinen ja mahdollisuus vastustukseen on aina olemassa. Valtaa on tutkittu monin tavoin niin kuin myös vastustusta. Tällainen vallan ja vastustuksen käsitteellistäminen muuttaa keskittymistä kysymyksestä kuka vastustaa organisaationaalista muutosta miksi ja miten, kohti kysymystä kuinka valtasuhteet ja vastustus toimivat yhdessä tuottaessaan muutosta ja millä tavoin. (Thomas & Hardy 2011.)

Vallankumouksellisen suuria muutoksia ei voi tehdä jatkuvasti. Mikäli niitä tehdään jatkuvasti, ne menettävät merkityksensä ja organisaation jäsenet väsyvät muutoksiin ja jopa turhautuvat niihin. Luovuus ja innovaatio katoavat. Jotta henkilöstö pystyisi uusiutumaan, tarvitsevat he välillä hengähdystaukoja. Muutoksen ja pysyvyyden välisen tasapainon hallitseminen onkin tärkeä osa muutoksen johtamista. (Tienari & Meriläinen 2009, 167.)

Suuret ikäluokat ja X-sukupolvi eli 1960- ja 1970-luvuilla syntyneet ovat tottuneet siihen, että työnantaja määrittelee tehtävät hyvin tarkkaan ja myös kouluttaa uusiin tehtäviin. Ennen oli aikaa opetella uudet tehtävät. Nykyään odotetaan, että työntekijä itse ottaa vastuun

oppimisestaan ja kehittymisestään. Työntekijän tulee opiskella myös itsenäisesti pysyäkseen osaamisvaatimusten perässä. Työntekijällä tulisi olla kyky omaksua uutta hyvinkin nopeasti. (Pirinen 2014, 181.)

Ajateltaessa rakenteellisia muutoksia, kuten esimerkiksi fuusiota (Buono, Bowditch & Lewis 1985, Schweiger & Weber 1989; Brown & Humphreys 2003) voidaan huomata, että fuusioissa fuusioituvat ryhmät voivat kokea jopa psykologisen menetyksen tunnetta liittymisessä uuteen organisaatioon. Samalla tavalla voivat muutoksen alla olevat henkilöt kokea menetyksen tunteita siitä mitä oli ennen ja samalla olla peloissaan siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Sama tapahtuma näyttäytyy sekä uhkana että mahdollisuutena.

2.2 Muutosvastarinta

Muutokset koetaan usein hankalina, koska ne tulevat usein yllättäen eikä niihin silloin voi oikein valmistautua ennakkoon. Koska ihminen on sellainen, että se haluaa kontrolloida ympärillään tapahtuvaa, haluaa hän vaikuttaa siihen mitä ympärillä tapahtuu ja sen myötä valita sen, mikä tuntuu itselle mieluisimmalta. Muutos koetaan tuntemattomana, jonakin sellaisena, jota emme voi kontrolloida. Tämä pelottaa ja siksi sitä vastustetaan. (Pirinen 2014, 14.) Esimiehiltä vaaditaan paljon työelämässä. Heidän tulee hankkia paljon taitoja pärjätäkseen muutoksissa ja niiden läpiviemisissä. Esimiesten taidoilla onkin ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 14.)

Muutos luonnollisesti aiheuttaa epävarmuuden tunteita. Samalla myös työn hallinnan tunne saattaa heikentyä. Muutos vaatii usein uusien työtehtävien ja työskentelytapojen omaksumista hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä. Saman aikaisesti täytyisi poisoppia vanhasta ja se vie monesti yhtä paljon aikaa kuin uuden oppiminenkin. (Pirinen 2014, 15.) Muutoksessa asioita pitäisi alkaa tekemään eri tavalla kuin ennen. Toisaalta tuttu ja turvallinen, entinen toimintatapa houkuttelee vielä. Tästä syntyy muutoksen ristiriita. On niin paljon helpompaa pysyä vanhassa, totutussa toimintatavassa. (Pirinen 2014, 16.)

Usein työntekijä pelkää, oppiiko hän uusia asioita, osaako hän tehdä niitä ja miten hän pärjää. Uudet, oudot asiat tuovat epävarmuuden tunnetta, jopa pelkoakin. Tällaisissa tilanteissa pelko ja negatiiviset tunteet pääsevät vallalle ja positiiviset asiat jäävät helposti taka-alalle. Tämä johtuu siitä, että pelko on ollut ihmisen selviytymisen kannalta ensisijainen käyttäytymismalli ja edellytys sille, että olemme ylipäänsä pysyneet lajina hengissä. Tämän takia pelko, huoli ja hämmennys ovat vahvasti läsnä muutostilanteissa. (Pirinen 2014, 16.)

Muutosta voi ajatella prosessina, jolloin muutosvastarinta rikastaa ja jalostaa sitä entistä parempaan ja oikeampaan osuun. Toisaalta vaikea muutosvastarinta voi myös jähmettää yrityksen toiminnan. Terveen muutosvastarinnan taso on olemassa ja siten myös löydettävissä. (Erämetsä 2003, 99.) Mutta entäpä jos me ei koskaan vastustettaisi mitään? Jos ottaisimme vastaan kaiken iloisesti, hymyssä suin korkeintaan olkiamme hieman kohotellen? Lähtisimme silloin mukaan todennäköisesti mitä typerimpiin muutoshankkeisiin. Entä mitä jos johtoporras päästäisi vahingossa suustaan sammakon, muutossammakon, ja niin me vain hymyssä suin toteuttaisimme senkin. Onneksi koemme muutosvastarintaa. (Erämetsä 2003, 98.)

Thomas ja Hardy (2011) tuovat esiin sitä, että miten muutosta vastustetaan ja miten sitä käsitellään. Heidän mukaansa muutosjohtajuus on saavuttanut valtavaa huomiota johtamiskirjallisuudessa. Muutosjohtajuuden kirjallisuudessa käydään läpi muutoksen vastustuksen tekijöitä ja sitä kuinka sellaista pitäisi parhaiten johtaa. Thomas ja Hardy (2011) käsitteellisivät artikkelissaan vastustamisen joko demonisoimiseksi (demonizing) tai juhlistamiseksi (celebrating). Sekä demonisoivassa että juhlistavassa lähestymistavassa on kyse muutosagentista ja sen suhteesta muutoksen vastaanottajien kesken.

Kuten Thomasin ja Hardyn (2011) tekstissä mainitaan, globaali maailmantalous, teknologia ja taloudelliset muutokset pakottavat organisaatioita omaksumaan ja muuttamaan toimintojaan. Onnistunut muutos vaatii yhteistyötä työntekijöiltä, jolloin kaikenlainen muutoksen vastustus voi haitata muutoksen toteuttamista. Organisaatioiden muutoskirjallisuudessa on oletettu, että muutoksen vastustus johtaa ongelmiin. Muutosvastarinta voidaan nähdä hämmentävänä ongelmana. Monet tutkimukset tutkivatkin

syitä ja ratkaisuja muutoksen vastustamiseen. Syinä ovat tyypillisesti puutteet yksilön asenteissa, tunteissa ja/tai käyttäytymisessä. Jos työntekijä on kiinnostunut vain itsestään, johtaa se yleensä vastustamiseen, koska silloin ei osata ajatella niitä asioita, jotka olisivat tärkeitä organisaatiolle. Muita syitä vastustamiselle voivat olla mm. työntekijän ymmärtämättömyys muutoksen tarpeesta. Myös muutoksen sietäminen voi olla hankalaa ja lisäksi voi esiintyä kyynisyyttä muutosta kohtaan. (Thomas & Hardy 2011.)

Ratkaisu tähän vastustamiseen on moninainen. Kommunikaation merkitys on olennaista. Kun vastustus nähdään ongelmallisena, se nähdään silloin negatiivisena terminä, merkkinä epäonnistumisesta tai ongelmana, joka pitää minimoida tai eliminoida. (Thomas & Hardy 2011.) Muutoksen vastustamista ei pidä nähdä jonakin pahana, negatiivisena asiana vaan tilanteena, joka tuottaa vuorovaikutusta ja keskusteluja. Thomasin ja Hardyn (2011) artikkelissa puhutaan muutosagenteista ja muutoksen läpivieminen on ongelmallista, mikäli muutosagentin voimasuhde on epätasapainoinen. Mikäli muutosagentti käyttää monopolia päättäessään muutoksista, aiheuttaa se yleensä luonnollisesti muutoksen vastustamista. (Thomas & Hardy 2011.) Muutostilanteissa olisi hyvä tehdä vastatarjouksia.

Muutoksessa tulee aina uusia ymmärryksiä, uusia toimintoja ja uusia suhteita. Organisaation jäsenten tarkoitukset, toiminnat ja suhteet muuttunevat ja on kyse vallan ja vastustuksen välisistä suhteista. Näiden myötä Thomas ja Hardy (2011) luovat näkemyksiä monimuotoiseen ja poikittaiseen tapaan, jossa organisaation muutokset tapahtuvat. Yleensä vastustus nähdään jonakin sellaisena, jota pitää välttää tai joka pitää hävittää ja silloin se nähdään osana onnistunutta muutosta. Kun vastustusta demonisoidaan, sitä ei ole silloin tuotettu kestäväällä tavalla muutosjohtajuudessa, jolloin se myös pienentää onnistunutta muutosta. Toisaalta vastustus voi johtaa uusiin ideoihin ja sitä kautta toisenlaisiin, onnistuneempiin muutoksiin. (Thomas & Hardy 2011.)

Organisationaaliset muutokset nähdään sekä vallan että vastustuksen tuloksena, taustalla vaikuttaen Foucaultin käsitykset valtasuhteista. Kun mietimme muutoksen vastustamista, muutamme me keskittymisen kysymyksestä ”kuka vastustaa muutosta?” kysymykseen ”kuinka valtasuhteet ja vastustus toimivat yhdessä tavalla, joka synnyttää perustavaa

muutosta?”. (Thomas & Hardy 2011.) Ratkaisu vastustuksen haasteeseen on moninainen. Voimakas kommunikaatiostrategia voi välttää vastustusta. Toisaalta työntekijät voidaan pakottaa yhteistyöhön mm manipulaation, tiedon pidättämisen ja jopa rangaistuksien kautta. Monesti muutosagentteja on syytetty siitä, että ne käyttävät keppiä porkkanan sijasta. (Thomas & Hardy 2011.)

2.3 Jatkuva muutos

Maailma muuttuu koko ajan. Kaikki muuttuu koko ajan. Mikään ei ole samanlaista kuin oli hetki sitten. Illalla asiat ovat toisin kuin mitä ne olivat aamulla. Muutoksesta on tullut eräänlainen yleiskäsite, jolla liikkeenjohto oikeuttaa erilaisia toimiaan. (Tienari & Meriläinen 2009, 157.) Muutos voidaan ajatella toisaalta ylimmän johdon käsityksistä muutoksesta ja sen tarpeesta. Toisaalta muutos voidaan ajatella tapahtuvan käytännön työssä. Tienarin ja Meriläisen (2009, 157) mukaan liikkeenjohto- ja organisaatiomuutoksessa muutosta on vanhastaan tarkasteltu yksilökeskeisestä näkökulmasta käsin. Tähän on tyypillisesti liittynyt eronteko vähittäisen muutoksen ja radikaalien muutostapahtumien välillä. Tällaisessa transformaatioissa kyse on liikkeenjohdon tarkoituksellisista toimenpiteistä, joiden avulla organisaatioissa pyritään saavuttamaan uusi tila. (Tienari & Meriläinen 2009, 157.) Transformaatio lähtee organisaatioissa yleensä liikkeelle ylhäältä alaspäin, ylimmän johdon tai yrityksen hallituksen päätöksestä ja aloitteesta. (Tienari & Meriläinen 2009, 158.)

Perinteiset lähestymistavat organisaation muutoksiin ovat pääasiassa sellaisia oletuksia, että vakaus, rutiinit ja järjestys asetetaan etusijalle. Tällöin tuloksena on, että organisaationaalinen muutos konkretisoidaan ja käsitellään mieluummin poikkeuksellisenä kuin normaalina tapana toimia. Tsoukas ja Chia (2002) asettavat tarjolle, että organisaationaalinen muutos terminä itsessään tarkoittaa, että muutos kohdataan normaalina olosuhteena organisaation elämässä. He asettavat kysymyksen siitä, millainen organisaation pitää olla, jos muutos on jatkuvaa todellisuutta. Organisaationaalisisessa tulemisessa korostetaan muutoksen yleisyyttä organisaatioissa. Chia (2013) puolestaan puhuu ”unowned” muutoksesta, jossa muutoksen annetaan tapahtua ilman suurempaa etukäteissuunnitelmaa. Chian (2013) mukaan tällainen muutosprosessi on luonteeltaan

hyvälaatuista ja johtaa parempiin lopputuloksiin. Tällöin muutoksia ajatellaan luonnollisesti esiintyvänä ilmiönä eivätkä ne vedä puoleensa kohtuutonta huomiota.

Tsoukas ja Chia (2002) pohtivat artikkelissaan mitkä voisivat olla etuina, jos organisationaalista muutosta sekä tutkittavana objektina että johdollisena näkemyksenä lähestyttäisiin mieluummin jatkuvan muutoksen näkökulmasta. Miten sellainen muutos voisi olla avuksi ontologisissa näkökulmissa? Ensinnäkin se voisi mahdollistaa tutkijoita saavuttamaan täydellisemmän ymmärryksen muutoksen mikroprosesseista. Se antaisi asianmukaista ymmärrystä organisaation muutoksista. Se antaisi myös ymmärrystä siitä, että organisationaalilla muutoksella on seurauksia ja vaikutuksia myös suunnitelmien ja kuvitelmien takana. (Tsoukas & Chia 2002.) Toisekseen, yhtä vähän kuin tiedetään muutoksen mikroprosesseista, ei tiedetä tarpeeksi siitä, kuinka muutos itseasiassa suoritetaan. Vaikka kuinka selitetään kuinka ja miten organisaatio A muuttuu arkkityyppi X:stä arkkityyppi Y:ksi, tai miten asema A asema B:ksi, näyttäisi selitykset silti olevan enemmän jälkipuintia kuin varsinaista toiminnan tutkimista. (Tsoukas & Chia 2002.)

Muutosta voidaan ajatella ikään kuin verkkona, joka on kudottu organisaation uskomuksista ja tavoista. Muutos rakentuu myös toiminnoista ja uusista kokemuksista, joita saadaan vuorovaikutuksen kautta. Tällä tavoin muutos on jatkuvaa toimintaa. Muutos on luontaista ihmisen toiminnassa ja organisaatiot ovat siten osia jatkuvasti kehittyvistä ihmisten teoista. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatiot ovat toissijaisia suorituksia. Organisaatio on malli, joka on rakentunut, muotoutunut ja ilmestynyt muutosten myötä. (Tsoukas & Chia 2002.)

Jos muutos nähdään rinnastuksena vakaudelle, saatetaan silloin kadottaa näkemys mikromuutoksille. Muutosten ohella, mikromuutokset samanaikaisesti syövyttävät vakautta. Jos taas muutos nähdään satunnaisena episodina organisaation elämässä, tullaan aliarvioineeksi se kuinka läpitunkevaa muutos voi olla. (Tsoukas & Chia 2002.) Vaihtoehtoisena lähestymistapana tällaiseen radikaaliin muutosprosessiin voidaan nähdä uusi, alhaalta ylöspäin suuntautuva toiminta. Tässä näkemyksessä muutosta lähestytään alhaalta ylöspäin, jolloin se tapahtuu kumulatiivisesti ja pienin palasin. Organisaation

muutokset tapahtuvat organisaation jäsenten kesken. Tällöin muutos ei ole lineaarinen, kertaluonteinen yksittäinen tapahtuma, vaan se on jatkuva, loputon prosessi, joka vähitellen tasaa ja uudelleen järjestää organisaation prioriteetteja alati muuttuvassa ympäristössä. (Chia 2013.) Tällaiset muutokset nähdään jonakin itsenäisesti alkavina, jotka pomppaavat esiin ja jatkavat uusina muutoksina. Ne ilmenevät mm. keksinnössä, jotka ovat suunnittelemattomia, ennen näkemättömiä ja odottamattomia. Ne ovat pieniä toimintoja, joilla voikin olla yllättäen laajat seuraukset. (Chia 2013.)

Chian (2013) esittämä vaihtoehtoinen lähestymistapa muutosjohtamiseen on välttää nopeita, häiritseviä ja dramaattisia toimintoja. Tässä näkemyksessä omaksutaan alhaalta ylöspäin etenevä lähestymistapa muutokseen, jolloin tulokset nähdään kumulatiivisina ja pienin palasin koostuvina uudelleen toisinnettuina toimintoina. Tällöin muutos on jatkuva ja loputon prosessi. Jatkuva muutos voidaan ajatella evolutionaariseksi. Tällöin jatkuva muutos muokkaa toimintoja ja toimintatapoja pikkuhiljaa. Silloin voidaan oppia kokemuksista. Pienet muutokset rutiinitoiminnoissa saattavat johtaa myöhemmin suurempiin muutoksiin. Ne voivat kasvaa ja muuttua merkittäviksi ja jopa odottamattomiksi muutoksiksi. Kun hyväksytään tällaiset pitkän aikavälin jatkuvat muutokset, avartavat ne meidän näkemyksiä ja suhtautumista muutoksiin ylipäänsä.

Chia (2013) pohtii artikkelissaan muutosta kahdella eri tavalla, ”owned” ja ”unowned”. ”Owned” muutos on sitä, että sen ajatellaan johtuvan tunnistettavissa olevista sosiaalisista tekijöistä, kun taas ”unowned” muutos on sellainen, joka ei johdu mistään tunnistettavasta tekijästä. ”Owned” muutosprosessin näkemyksessä ajatellaan, että jotakin tapahtuu jossakin kokonaisuudessa. Muutos on sitä mitä tapahtuu asioille ja se on seurausta jostakin. Muutosta tapahtuu paljon silmiemme edessä, mutta sitä ei usein nähdä. (Chia 2013.)

Chian (2013) esittelemä ”unowned” muutosprosessi ei ole vielä kovin laajasti tunnettu. Se ottaa paikkansa hitaasti ja hiljaa, joten sen osia ei välttämättä huomaa. Tällaisia pieniä muutoksia ei luonnostaan huomata, vaikka samaan aikaan puhutaan muutoksesta. Me olemme luonnostamme mieltyneitä suunniteltuun ja kontrolloituun muutoksen lähestymiseen. Suunniteltu ja kontrolloitu muutos heijastaa olemassa olevia mielikuvia

vakaudesta, kontrollista ja ennustettavista lopputuloksista. Menestyvään muutosjohtajuuteen mielletään yleensä joku sankari. Menestyviä muutoksia ei vielä osata nähdä ilman sankaria. Chian (2013) mielestä muutoksien pitäisi olla kontrolloimattomia ja niiden pitäisi antaa tapahtua omalla painollaan. Tämä tosin aiheuttaa epämukavuutta varsinkin länsimaisessa johtamistavassa.

Muutokset tapahtuvat kuitenkin organisaatioissa, niiden sisällä, niiden kesken. Artikkelissaan Chia (2013) peräänkuuluttaa tietoista asenteen muutosta johtamistavassa. Johtajien pitäisi tavallaan rentoutua ja antautua tilanteiden vietäviksi, tällöin muutokselle sallitaan mahdollisuus ottaa paikkansa silloin kun se tapahtuu. Tutkijan mielestä tämä johtaa kestävämpiin lopputuloksiin ja on siten avain parempaan menestykseen. Tutkija ajaa takaa sitä, että sallimalla muutosten ottaa paikkansa itse, saatetaan niiden myötä havaita uusia toimintatapoja, jotka ovatkin hyödyllisempiä ja tehokkaampiakin kuin entiset. Mutta että näitä uusia tapoja ei löytyisi ilman, että ensin olisi heittäyditty virran vietäviksi.

Työelämä on jatkuvaa muutoksessa olemista. Muutoksen voidaan ajatella olevan nykyään ”vakaampi” olotila kuin oikea, stabiili tilanne, ”mikään ei ole niin pysyvä kuin muutos”. Pirisen (2014, 13) mukaan esimiehillä ei olekaan pelkkiä erillisiä muutosprojekteja johdettavanaan, vaan heidän täytyy koko ajan johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti koko ajan käynnissä olevia muutoksia. Esimiehen arki koostuukin pitkälti erilaisten muutosten johtamisesta.

Tienari ja Meriläinen (2009, 158) kertovat, että muutosta voi kuitenkin tarkastella myös toisin. Suhteissa rakentuva muutos on muutosta ihmisten työn ja toiminnan kehittämisessä. Tässä näkökulmassa organisaation työntekijät nähdään aktiivisina toimijoina, jotka vaikuttavat muutoksen sisältöihin ja toimintatapoihin.

Tsoukasin ja Chian (2002) artikkelissaan mainitsema Feldman (2000) on empiirisesti näyttänyt, kuinka organisaation rutiinit, lähtien toistettavista vakaista käytösmalleista, jotka eivät muutu kovin paljon toiselta toiselle, ovat itseasiassa ”syntyviä suorituksia”, ja ne voidaan ajatella virraksi yhdistettyjä ideoita, toimintoja ja tuloksia. Nämä ovat jatkuvasti

vuorovaikutuksessa ja ne muuttavat toimintaa. Toisin sanoen, vakaimmaksi väitetty osa organisaatiossa, kuten esimerkiksi rutiinit, ovat mahdollisesti epävakaita. Muutos on aina mahdollinen, jos vain osaamme katsoa sitä. (Tsoukas & Chia 2002.)

2.4 Muutosnarratiivi

Narratiivi, kertomus, muokkautuu sen mukaan, kenelle sitä kerrotaan. Narratiivi muodostuu yhteistyössä, vuorovaikutuksessa. Sama asia näyttäytyy eri tavoin eri ihmisten kerronnoissa. Samasta muutoksesta voidaan kuulla erilaisia tarinoita.

Sohensen (2010) nostaa kuitenkin esille ajatuksen, että muutoksia pitäisi tutkia narratiivisuuden ymmärryksen (sensemaking) linssien läpi. Näiden linssien läpi voidaan tutkia miten tarkoitukset rakentuvat muutosprosessien aikana. Narratiivinen linssi keskittyy esitelmään, joka sisältää peräkkäisiä rakenteita, jotka antavat merkityksen tapahtumille. Tässä nähdään kuinka organisaation jäsenet ymmärtävät tapahtumat suhteessa muihin tapahtumiin tietyissä konteksteissa. Narratiivisuutta esiintyy sekä yksilö, että yhteisöllisellä tasolla.

Ymmärryksen linssin läpi katsoessa on se läheisesti yhteydessä narratiivisuuteen. Siinä yksilöt sitoutuvat takautuviin ja mahdollisiin ajatuksiin todellisuuden tulkinnan rakenteista. Tutkijat väittävät, että narratiivit ovat välineitä, joita toimijat käyttävät ymmärtämään tapahtumia. Narratiivien myötä rakennetaan uutta ymmärrystä asioihin. (Sohensen 2010.)

Artikkelissaan Brown, Humphreys ja Gurney (2005) tutkivat Laskarina Holidays nimistä matkanjärjestäjää. Tutkijat halusivat tietää, minkälaisia narratiiveja yrityksen henkilöstö kertoo yrityksestä. Tutkijat määrittivätkin tulosten perusteella kolme narratiivista. Osaltaan narratiivit ovat toistensa sisällä ja osaltaan ilmenee myös ristiriitaisia ääniä suhteessa toisiin narratiiveihin. Omistajapariskunnan kertoma narratiivi muodostui dominoivaksi narratiiviksi. Tällöin omistajapariskunnan dominoiva asema määräsi myös muiden narratiivien suunnan. Tällaiset narratiivit eivät ole silloin ideologisesti neutraaleja vaikkakin ne määrittävät keskeiset näkemykset. (Boje 2001, p.18; Brown, Humphreys & Gurney

2005.) Tällaiset dominoivat narratiivit kukistavat ja marginalisoivat muut narratiivit. (Brown, Humphreys & Gurney 2005.) Keskittyessään kolmeen päätarinalinjaan, tutkijat tekivät päätöksen, että sivutarinalinjoja ei kuulla ollenkaan. Tutkijat tekivät myös mielenkiintoisen havainnon, että haastatellut työntekijät näyttivät usein sekoittavan heidän oman narratiivinsa siihen narratiiviin, jonka he muodostivat työnantajastaan, Tähän ilmeisesti vaikutti omistajapariskunnan dominoiva asema.

Tutkijat määrittivät kolme narratiivia, jotka kaikki edustivat positiivista näkemystä yritystä kohtaan ja näyttivät siis edustavan valtavirran näkemyksiä. Toisaalta tutkijat kohtasivat kuitenkin myös ristiriitaisia narratiiveja, joissa moitittiin pitkiä työpäiviä ja yksityisyyden puutetta. Näitä narratiiveja ei kuitenkaan otettu mukaan varsinaisiin tutkimustuloksiin.

Organisaation muutosnarratiiveissa keskitytään yleensä siihen mikä meni hyvin ja mikä meni huonosti. Kun tutkitaan muutosnarratiiveja, saadaan selville semmoisia piilossa olevia tekijöitä, joilla on vaikutusta muutokseen mutta, jotka eivät ole selkeästi esillä. Organisaation muutosten myötä myös narratiivit muuttuvat. Ne muuttuvat muutosten mutta myös ajan kulumisen myötä. Tsoukas ja Chia (2002) kirjoittavatkin, että muutos on tärkeää organisaatiolle. Jos muutosta pidetään jonakin poikkeuksena eikä sen nähdä kuuluvan oleellisena osana organisaation elämään, tullaan silloin aliarvioineeksi muutosten vaikutuksia koko organisaation toimintaan.

Garcia ja Hardy (2007) ovat tutkineet, miten narratiivit muokkautuvat kolmen eri henkilöstöryhmän (akateemikot, vanhemmat tutkijat sekä muu henkilökunta) kesken. Tutkimuksen kohteena oli Australian Yliopiston korkeakoulu-uudistus ja tutkimusaihe pyöri myös Yliopiston muuttuneen rahoituksen ympärillä. Tutkijat vertailivat näiden kolmen henkilöstöryhmän eli akateemikkojen, vanhempien tutkijoiden ja muun henkilökunnan identiteetin muokkautumista suhteessa siihen kuinka Yliopiston toimintaa on pitänyt muokata Yliopiston jatkuvan rahoituksen järjestämiseksi. Näiden kolmen eri henkilöstöryhmän narratiiveista muodostui kuusi erilaista narratiivia kuvamaan muuttuneita työskentelyolosuhteita.

Garcian ja Hardyn (2007) tutkimuksessa peilautui se, kuinka yksilön oma identiteetti muokkautuu yrityksen, tässä tapauksessa Yliopiston, identiteetin kanssa. Tutkimuksessa haastateltavien narratiivit pyörivät osin samojen, osien erien teemojen ympärillä. Narratiivit kietoutuivat vuorovaikutuksessa toisiinsa, tuoden esiin kuitenkin myös eroja. Siinä missä akateemikkojen narratiivit pyörivät paineen ja muutoksen narratiivien alla, muun henkilöstön narratiivit toivat esiin syrjintää ylemmällä tasolla työskentelevien organisaation jäsenten toimesta. Narratiivit muodostuivat tiettyjen tapahtumien ympärille, organisaation jäsenten näkemykset ja kokemukset asioista ja ylipäätään heidän suhtautumisestaan asioihin. Tutkijat osoittavat kuinka tiettyjen yhtäläisyyksien ja erojen vuorovaikutuksen kautta haastateltavat asemoivat itsensä suhteessa muihin identiteetteihin, yksilö- sekä organisaatioidentiteettiin. Akateemikot ja muu henkilöstö kokivat olevansa muutoksen uhreja, kun taas vanhemmat tutkijat eivät kokeneet samoin. Garcian ja Hardyn (2007) tutkimus osoittaa kuinka narratiivit rakentuvat aika erilaisista lopputuloksista.

Identiteetin tutkimus osana organisaatiotutkimusta on kasvanut viimeisten 20 vuoden aikana. Garcia ja Hardy (2007) kirjoittavat kuinka Albertin & Whettenin (1985) työ herätti aikanaan orastavan kiinnostuksen organisaation identiteettiä kohtaan. Viimeiset 20 vuotta tutkijoiden kiinnostus organisationaalista identiteettiä kohtaan on ollut huomattavaa. Tutkijat ovat havainneet, että vahva organisationaalinen identiteetti vaikuttaa positiivisesti yksilön ja yhteisön identiteettiin. Toisaalta myös johtajilla on merkittävä rooli organisaation jäsenten identiteetin muotoutumisessa. Johtajat voivat luoda vahvan, helposti lähestyttävän organisatorisen identiteetin, johon yhteisön jäsenten on helppo samaistua. (Pratt ja Foreman 2007; Garcia & Hardy 2007.) Moninaiset organisationaaliset identiteetit voivat olla ristiriidassa keskenään tai täydentää toisiaan. (Pratt & Foreman, 2000; Garcia & Hardy 2007.) Lisäksi ymmärtääkseen identiteetin monimutkaisuutta ja epäselvyyttä, onkin syytä laajentaa identiteetin muotoa postmodernimpaan näkemykseen, jossa ajatellaan, että identiteetit ovat monimuotoisia, sirpaleisia ja ristiriitaisia. (e.g. Brown 2006, Hopkinson 2002; Garcia & Hardy 2007.) Yksilöt siis suhteuttavat itsensä organisaatioon moninaisin ja monimutkaisin tavoin (Larson & Pepper 2003, Maguire & Hardy 2005; Garcia & Hardy 2007.) Yhtä lailla yksilöt voivat liittyä organisaatioon neutraalisti tai jopa kokonaan erottua organisaation identiteetistä. (Humphreys & Brown, 2002; Garcia & Hardy 2007.) Garcian ja Hardyn (2007) tutkimuksessa käy ilmi, että kun koko organisaatio on uudistuksen alla,

muokkautuvat organisaation jäsentenkin identiteetit ja suhtautuminen organisaatioon uudella tavalla.

Brown ja Humphreys (2003) puolestaan tutkivat minkälaisia narratiiveja esiintyy kahden eri yksikön fuusioitumisessa keskenään. He tutkivat millä tavoin narratiivit muotoutuvat suhteessa siihen missä fuusioituneessa yksikössä haastateltavat työskentelivät. Tutkijat painottivat kielen roolia ja sosiaalisesti rakentunutta organisaatiota. Heidän tutkimuksen kohteena oli kahden pienemmän collegen, Betan ja Gamman fuusioituminen suurempaan collegeen, Alphaan. Fuusiossa mukana olevilla henkilöillä oli aika erilaiset ymmärrykset fuusion tapahtumista, itsestään ja muista. Osittain tässäkin tutkimuksessa narratiivit kietoutuivat toisiinsa vaikkakin suurelta osin ne erosivat selkeästi. Ylemmän tason johtajat näkivät fuusion pelkästään hyvänä asiana ja kokivat itse myötävaikuttaneensa siihen. Alemman tason henkilöstö puolestaan näki fuusion huonona asiana ja kokivat itsensä lähinnä uhreiksi.

Muutostarinoiden tulkinta antaa lisätietoa siitä, miten organisaation jäsenet kokevat muutoksen. Brown ja Humphreys (2003) kirjoittavat artikkelissaan, kuinka fuusioituneiden collegien jäsenet näkivät muutoksen eri tavoin. Johtoporras näki muutoksen erittäin hyvänä asiana, kun taas kaksi muuta fuusioitunutta collegea olivat täysin toista mieltä. Toisen ryhmän mielestä muutos oli onnistunut, kun taas toisen ryhmän mielestä ei, vaikka kyse oli samasta asiasta. Oleellista näyttää olevan keneltä kysytään ja mitä ja miten kysytään

Muutokset, kuten tässä Brownin ja Humphreysin (2003) tutkimuksessa oleva fuusio, eivät ole vain erillisiä ajanjaksoja selkeällä lähtöpisteellä ja oletetulla päätöksellä, vaan ne ovat jatkuvia, kehittyviä ja kumulatiivisia (Weick & Quinn 1999, p.375; Brown & Humphreys 2003) ryhmiä, jotka ovat ajallisesti rajoitettuja (Orlikowski 1996; Pettigrew 1985; Brown & Humphreys 2003) ja kielellisiä prosesseja (Ford & Ford 1995; Brown & Humphreys 2003). Kieli rakentaa meidän todellisuutta (Danridge, Mitroff & Joyce 1980, Pondy & Mitroff 1979; Brown & Humphreys, 2003), joten muutos on kielellinen suoritus (Heracleous & Barret 2001; Brown & Humphreys 2003). Lukuisat tutkijat ovat väittäneet, että ”tarinoita kertomalla, ihmiset ymmärtävät paremmin”. (Salzer-Morling 1998, p16; Brown &

Humphreys 2003.) Näin ollen narratiivit auttavat ymmärtämään asioita ja merkityksiä niiden takana.

Organisaatioiden narratiivit koostuvat usein yhteisöllisestä ymmärryksestä. (A.D. Brown, 1998; Brown & Humphreys 2003.) Narratiivit ovat alituisesti muuttuvia ja päivittyviä, ne muuttuvat joskus hienovaraisesti, joskus syvästi. Ne selventävät nykyisiä ja tulevia tapahtumia. Juoni on usein eepinen tai traaginen. (Brown & Humphreys 2003.)

Haastateltavien kertomia narratiiveja voi palastella ja hajotella pienemmiksi osiksi. Sitten niitä voi palastella yhteen enemmän tai vähemmän johdonmukaisiksi narratiiveiksi. (Brown & Humphreys 2003). Vaikka Brownin ja Humphreysin (2003) tutkimuksessa tuli ilmi kaksi päinvastaista narratiivia kuvaamaan samaa tapahtumaa, ymmärsivät molempien narratiivien kertojat kuitenkin perimmäisen syyn mistä kaikki johtuu. Eli samaa tapahtumaa katsotaan kahdelta eri puolelta. Toiset kokivat itsensä uhrin asemaan ja joutuivat kohtaamaan kahden collegen fuusioitumisen. Toiset taas kokivat saaneensa olla mukana vaikuttamassa asioihin ja siten edesauttamassa fuusion toteutumisessa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

3.1 Narratiivinen tutkimus

Narratiivisuudella tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa huomio kohdistuu kertomuksiin. Asiaa voi tarkastella kahdesta näkökulmasta, toisaalta tutkimuksessa käytetään materiaalina kertomuksia, toisaalta tutkimus itsessään voi olla kertomus. Narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä, jossa *narratio* tarkoittaa kertomusta ja *narrare* kertomista. Englannin kielessä substantiivi on *narrative* ja verbi *narrate*. Käsitteelle ei ole varsinaista suomennosta, mutta kerronnallisuus tai tarinallisuus lienee lähimpänä. Narratiivisuudella on pitkät perinteet filosofiassa, kirjallisuustieteessä ja kielitieteessä. Mielenkiinto narratiivisuutta kohtaan kasvaa koko ajan. (Heikkinen 2007, 142.) Kertominen ja kertomukset ovat ihmiselle luonteenomainen tapa jäsentää niin elämää kuin itseäänkin, minuutta, kokemuksia ja muistikuvia. Tämän vuoksi narratiivisuutta lähestymistapana käytetään paljon monilla tieteenaloilla kuten esimerkiksi sosiologiassa, kasvatustieteissä ja kansantieteissä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 104-105.) Kielenkäytön järjestäytyneisyyttä ja yhteyttä sosiaaliseen toimintaan ovat kertomukset eli narratiivit. Narratiivisuuden käsitteellä tarkoitetaan ihmisen tapaa hahmottaa elämää ja maailmaa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 104.)

Narratiivi tarkoittaa kerronnallista, kertomuksellista tai tarinallista aineistoa. Pituutta ei ole määritelty, se voi olla lyhyt tai pitkä. Tarina eli kuvaus voi olla kertomus jostakin tietystä tapahtumasta tai tapahtumasarjasta, jolloin sillä on yleensä, alku, keskikohta ja loppu. Väljemmän määrittelyn mukaisesti, narratiiveina voidaan ymmärtää kaikki edes jossain määrin kerrontaan perustuvat aineistot. Aineistot edellyttävät aina tulkintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Narratiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään narratiivista hermeneutiikkaa, joka korostaa kokemuksen kielellisyyttä ja kertomuksellisuutta. Kertomuksellisesta näkökulmasta kokemukset muodostuvat sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti. Kertomukset sekä esittävät että muotoilevat kokemuksia. (Squire 2009; Tökkäri 2018, 65.) Kokemuksen tutkimuksessa tarkoitetaan, että yksilöiden elämät ja kokemusmaailmat katsotaan ainutlaatuisiksi ja

jatkuvasti muuntuviksi. Tällöin myös kokemuksia koskeva tieto on yksilöllistä ja muuttuvaa. (Tökkäri 2018, 66.)

Kertomusten, eli narratiivien, tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkitaan nimenomaan yksilöiden kertomia kertomuksia eikä heidän välittömiä kokemuksia sellaisenaan. Vaikka kertomukset ovat vuorovaikutuksellisia, niin ne eivät sijaitse välittömän, läsnäolevan kokemuksen ulkopuolella. Kertomukset ovat sen sijaan kiinteä osa välitöntä kokemusta, ne syntyvät, tulevat havaituiksi ja vaikuttavat toisiin ihmisiin välittömässä kokemuksessa. (Tökkäri 2012, 30.)

Narratiivit kehittyvät, kilpailevat ja ovat usein myös päällekkäin. (Brown, Humphreys & Gurney 2005.) Narratiiviseen tutkimukseen kuuluu yhtenä merkittävänä osana kielen tutkiminen, erityisesti miten kieli rakentuu. Tarinaa kerrotaan ja uudelleen kerrotaan. Toiset kertovat paljon, toiset puolestaan ovat vähäsanaisia, jopa niukkoja. (Boje 1999; Gabriel 1999; Brown, Humphreys & Gurney 2005.) Narratiivisella tutkimuksella on hyvä tutkia organisaatioissa työskentelevien ihmisten välisiä suhteita ja asenteita.

Kertomuksia eli narratiiveja kerrotaan monissa eri tilanteissa, niitä kerrotaan eri asioista ja eri tavoin. Kertomukset myös kulkeutuvat ihmiseltä ja sukupolvelta toiselle. Kertomuksia löytyy päiväkirjoista, internetistä, lehdistä ja arkisista keskusteluista. Me kaikki kerromme pieniä kertomuksia toisillemme päivittäin, vaikka emme kiinnitäkään siihen erityistä huomiota. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 105.)

Pietikäinen ja Mäntynen (2009, 105) kirjoittavat kuinka kertomukset ilmaisevat kertojan yksilöllisiä merkityksiä ja kokemuksia, hyödynnetään niistä myös kulttuurisia ja yhteisöllisiä kertomusvarantoja ja kertomuksellisia resursseja. Narratiivit ovat kulttuurisesti ja historiallisesti kiteytyneitä tapoja kertoa asioista, ne myös välittävät tietoa, opettavat, viihdyttävät ja myös neuvovat. Toisaalta ne ovat ainutlaatuisia, sisältäen yksilön omia tapoja merkityksellistää, elää uudestaan ja jakaa kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. Kertomus herää henkiin suullisesti kerrottuna, se täydentyy kuulijan reaktioilla ja osallistumisella

keskusteluun ja kerrontaan. Kertomukset rakentavat ja välittävät todellisuutta, ne auttavat ymmärtämään miten sosiaalinen todellisuus ja merkitykset rakentuvat.

Haastateltavat voivat kertoa monimuotoisia narratiiveja itsestään. Samalla tavalla he voivat rakentaa monia eri narratiiveja organisaatiosta, johon kuuluvat. Narratiivi rakentuu erilaiseksi riippuen kertojan asemasta, onko hän esim. yrityksen omistaja, työntekijä, asiakas, osakas tai osakkeenomistaja. Organisaatiotutkimuksissa tällaista ilmiötä identiteetin monimuotoisuudesta on teorisoitu eri tavoin. Tutkijat ovat vaihtelevasti väittäneet, että organisaatioilla voi olla monia identiteettejä, ei siis vain yhtä yksittäistä identiteettiä vaan monikasvoinen identiteetti. Jotkut tutkivat ovat väittäneet, että erilaiset yksilöt ja ryhmät tulkitsevat ”samaa” organisationaalista identiteettiä erilailla. (Brown, Humphreys & Gurney 2005.)

Kerronnallisen, narratiivisen haastattelun tavoitteena on koota tutkimuksen aineistoksi kertomuksia. Kertomuksien kautta ymmärretään asioita ja nähdään, miten kertojan identiteetti muokkautuu. Kertomus on vuorovaikutusta, se sisältää myös sanatonta tietoa ja oletuksia. Kertomuksissa tapahtumat sijoittuvat toistensa lomaan ja niillä on syyt ja seuraukset ja merkityksiä. Kerronnallinen haastattelu voidaan ajatella kuvaavan henkilön koko elämäkertaa tai sitten pieniä kertomuksia liittyen erinäisiin tapahtumiin tai ajanjaksoihin. Kerronnallisella haastattelulla tutkija antaa haastateltavalle tilaa kertomiselle ja haastattelija esittää sellaisia kysymyksiä, joihin olettaa saavansa vastaukseksi kertomuksia. Laadullinen haastattelu sisältää aina kertomuksia. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189-191.) Kuten Brown ja Humphreys’kin (2003) artikkelissaan toteavat, ymmärtääkseen narratiivisuutta, pitää myös tutustua kirjallisuuteen ja ymmärtää ryhmän sisäisiä suhteita, jotta voi tuottaa mielikuvan siitä mitä yhteisön jäsenet kerronnallaan tarkoittavat.

Narratiivien kautta voidaan lähestyä organisaatiota monin eri tavoin. Kieli nähdään sosiaalisen toiminnan muotona, joka vaikuttaa tilanteisiin, tietämykseen ja sosiaaliseen identiteettiin ja suhteisiin ihmisten ja ihmisryhmien välillä. (Wodak, 2003 P. 187; Brown, Humphreys & Gurney 2005.) Työntekijöiden yksilölliset identiteetit muotoutuvat

monimutkaisin tavoin, suhteessa siihen miten he ovat itse suhteessa organisaatioihin. (Holmer-Nadesan 1996; Larson & Pepper 2003; Garcia & Hardy 2007.)

Organisationaalinen tutkimus ehdottaa, että tarinat ja narratiivit ovat avain ymmärrykseen, kun halutaan tarkastella mm työntekijöiden sosialisoitumista, oppimista, yhteisöllisyyttä ja muutosprosesseja. (Humphreys & Brow, 2002b; Brown, Humphreys & Gurney 2005.) Tutkijoiden mielestä narratiivit ovat hyviä kuvauksia menneistä tapahtumista ja niiden avulla tapahtumat voidaan käydä uudelleen läpi. Organisaation identiteetti rakentuu jatkuvasti uusien, kehittyvien narratiivien myötä. (Brown, Humphreys & Gurney 2005.)

Organisaation identiteetti rakentuu monimuotoisuudesta ja muutoksesta, jotka ovat joskus päällekkäisiä mutta usein kilpailevia. Narratiiveihin vaikuttaa jokaisen yksilön oma mielikuva, oma arvonäkemyks, oma ammatillinen asemointi, oma elämän kokemus kuin myös luokkaerot, sukupuoli ja ikäkin. (Brown, Humphreys & Gurney 2005.)

Haastateltavat, eli narratiivien kertojat, yhdistelevät yksilöllisiä toimia ja tapahtumia tarkoituksenmukaisiksi juuri siihen narratiiviin, mitä he kertovat. (Polkinghorne 1998; Garcia & Hardy 2007.) Narratiivi myös asemoidaan suhteessa johonkin yleisöön, jolle se kerrotaan. Narratiivi kerrotaan kertojan ja kuulijan välillä. (Czarniawska 1997; Garcia & Hardy 2007.)

Tutkimuksessaan Garcia ja Hardy (2007) huomasivat, että mitkä kaikki tekijät vaikuttavat haastateltavan kertomukseen, miksi kokemus on juuri tietynlainen. Kerrontaan vaikuttaa oleellisesti se, missä kohtaa organisaatiota haastateltava työskentelee, minkälaiseen ryhmään hän kuuluu, mitä muita organisaatioita on lähellä häntä ja onko hänellä linkkejä näihin muihin organisaatioihin. Sama tilanne on erilainen eri ihmisten kohdalla. Kokemukseen vaikuttavat monet taustatekijät.

Tarkastelin Malletin ja Wapshottin (2012) artikkelia, jossa on tehty kolme tyyppitarinaa yhteensä 34 haastattelusta. He tyyppittivät haastattelut kolmeen erilaiseen tarinaan.

Tutkimuksessa tutkittiin organisaation muutosta ja tuloksia tarkasteltiin kolmen erilaisen tarinan kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat pohtivat oman identiteetin suhdetta sosiaaliseen identiteettiin. Kehittäessä narratiivista lähestymistä, tutkijat keskustelevat kuinka identiteettityö etsii keskeisiä jännitteitä ja neuvottelee muutoksen ja tiedon rajoitteista ja vaatimuksista organisaatioissa. Narratiivinen näkökulma tuottaa näkemyksiä, kuinka identiteetti muovautuu yksilön tietotyössä ja mitkä ovat sen vaikutukset merkittäviin organisaationaalisiin muutoksiin.

3.2 Aineiston kuvaus

Tutkimukseni tutkimusmetodi on narratiivinen. Tutkin minkälaisia merkityksiä sana muutos saa pankin henkilöstön kerronnoissa. Tutkimusaineisto perustuu seitsemään yksilöhaastatteluun. Haastatelluille esitettiin samoja kysymyksiä mutta jokainen haastattelu oli silti ainutlaatuinen. Kuitenkin, koska kaikilta kysyttiin samoja kysymyksiä ja he työskentelevät samassa organisaatioissa, osin samoja työtehtäviä toteuttaen, on heidän kertomuksensa osittain yhteneväisiä. Kuten narratiiveille onkin luonteenomaista, myös tässä tutkimuksessa narratiivit ovat osin päällekkäisiä mutta myös toisistaan eroavia.

Haastattelut olivat avoimia mutta sisältäen kuitenkin kaksi pääteemaa, jolloin haastatteluja voidaan ajatella siltä osin myös puolistrukturoiduiksi. Toinen pääteema sisälsi kysymyksiä liittyen haastateltavien omaan työhönsä liittyviin kysymyksiin, kuten miten työtehtävät olivat muuttuneet kuluneen vuoden aikana. Toinen pääteema puolestaan sisälsi kysymyksiä liittyen siihen, miten haastateltavat kokivat asioiden ylipäänsä muuttuneen työyhteisössä viimeksi kuluneen vuoden aikana. Toisaalta kysyin myös, miten haastateltavat kokivat asioiden olleen ennen ja oliko muutokset tapahtuneet parempaan vai huonompaan suuntaan.

Tutkimus- eli haastattelutilanne eroaa normaalista arkijutustelusta ensinnäkin siinä, että se tapahtuu yleensä etukäteen sovittuna aikana ja sovitussa paikassa. Haastattelutilanne on tietoinen ja se saattaa jännittää sekä haastattelijaa että haastateltavaa. Tutkijan eli haastattelijan täytyy ottaa huomioon, että tilanteella saattaa olla negatiivisiakin vaikutuksia siihen mitä kaikkea haastateltava haluaa kertoa. Kuten Nousiainenkin (2015, 72) kirjoittaa,

niin haastattelu kuin arkikeskustelukin noudattavat tiettyjä julkilausumattomia sääntöjä. Toisaalta haastattelija toimii ennalta suunnittelemansa tavoitteen saavuttamiseksi ja toisaalta hän myös kontrolloi haastattelun kulkua.

Tutkimusaineistoni koostuu seitsemästä yksilöhaastattelusta, jotka toteutin syysmarraskuussa 2018. Haastateltavien joukko koostuu viidestä toimihenkilöstä ja kahdesta esimiehestä. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Haastatteluista kolme ensimmäistä tein erillisinä päivinä ja neljä viimeistä haastattelua tein siten, että tein kahtena päivänä kaksi haastattelua aivan peräkkäin. Toisaalta koin paremmaksi tehdä yhden haastattelun per päivä mutta ajan puutteen vuoksi jouduin tekemään kahtena päivänä kaksi haastattelua peräkkäin. Huomasin keskittymiskykyäni hieman herpaantuvan aina jälkimmäisen haastattelun kohdalla. Koen kuitenkin, että myös nämä haastattelut ovat silti aivan yhtä hyviä haastatteluita kuin ne, jotka tein yksitellen.

Valitsin haastateltaviksi kolme toimihenkilöä, jotka työskentelevät samassa tiimissä kuin minä itsekkin. Toiset kaksi toimihenkilöä valitsin toisesta tiimistä, joka työskentelee läheisesti tämän oman tiimini vieressä. Tämän kyseisen pankin henkilöstö on jaettu neljään eri tiimiin. Näistä tiimeistä kaksi työskentelee rakennuksen ensimmäisessä kerroksessa ja kaksi tiimeistä pääosin rakennuksen toisessa kerroksessa, muutamaa toimihenkilöä lukuun ottamatta. Ensimmäisenä haastattelin oman tiimini jäseniä, siinä järjestyksessä miten heidän kalentereista löytyi vapaita aikoja. Toisen tiimin kaksi haastateltavaa valikoitui suoraan sen mukaan, kenellä sattui olemaan kalenterissa sopivasti vapaata.

Ihan ensimmäiseksi tein yhden pilottihaastattelun, jossa testasin kysymyksiä. Tämä pilottihaastattelu oli tärkeä, sen myötä huomasin mitä kysymyksiä olisi vielä hyvä ottaa mukaan ja mitä kysymyksiä olisi syytä tarkentaa. Myös tämä haastattelu on mukana tutkimuksessa. Yritin kysyä mahdollisimman usein miksi, miksi, miksi, jotta olisin saanut haastateltavan miettimään itse omia vastauksiaan syvällisemmin. Oma kokemattomuuteni haastattelijana ja hienotunteisuuteni saattoivat osaltaan hieman estää syvällisempää keskustelua. Olen kuitenkin tyytyväinen haastatteluihin ja kaikille haastateltaville jäi hyvä mieli haastattelusta. Lisäksi opin itse lisää lähimmistä työkavereistani, heidän

ajatusmaailmastaan ja kokemuksistaan ja arvoistaan. Tämä oli avartavaa myös siinä suhteessa.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimukseni on laadullinen ja tutkimusmenetelmäksi valitsin narratiivisen haastattelun. Tutkimusaineisto on siis kerätty haastattelemalla. Haastattelut olivat avoimia, siinä haastattelija eli minä ja haastateltavat olimme vuorovaikutuksessa keskenämme. Pyrin myös luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen, jolloin haastattelu muistutti tavallista keskustelua. Johdattelin haastateltavia etukäteen miettimieni kysymysten pohjalta, mutta muutoin annoin haastateltavien kertoa asioista juuri niin kuin he halusivat. Pitemmän työuran tehnyt haastateltava innostuikin muistelemaan koko työhistoriaansa mutta samoin myös lyhyemmän työuran omaavat muistelivat alkuaikojaan ja ensimmäisiä työpäiviään pankin palveluksessa. Kysymyksiin, joita esitin, en yrittänyt tarjota valmiita vastauksia. Annoin haastateltavien puhua asiasta vapaasti. Ei ollut siis oikeita eikä vääriä vastauksia. Näin ollen esiin nousi asioita, jotka haastateltavien mielestä olivat tärkeitä ja asiaan kuuluvia.

Avoimessa haastattelussa haastattelija koetaan keskustelukumppanina, joka kuitenkin hienovaraisesti ohjaa keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen. Haastattelija voi myös pyytää tarkennuksia ja syvennyksiä, joilla keskustelua voi ohjata uusiin näkökulmiin. Haastattelu voi lähteä sivuraiteille ja se voi olla ihan hyväkin, sieltä voi saada mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen. Myös haastattelija voi ohjata keskustelua sivuraiteille esittämiensä kysymysten pohjalta. Näinhän normaalissa keskustelussakin edetään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Osaltaan oma kokemattomuuteni haastattelijana sekä hienotunteisuuteni estivät minua palauttamasta jyrkästi haastateltavia takaisin aiheeseen, mikäli keskustelu ajautui aivan täysin sivuraiteille. Toisaalta oma uteliaisuuteni edesauttoi sitä, että kuuntelin mielenkiinnolla myös nämä täysin sivuraiteille poukkoilleet juonenkäänteet.

Haastattelukysymysten tulisi olla avoimia, mahdollisimman vähän vastausta ohjaavia. Fenomenologinen haastattelu on luonteeltaan mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Fenomenologisessa tutkimuksessa tavoitellaan toisen kokemusta ja se määrää esitettävien kysymysten luonteen ja tavan, jolla asiasta ryhdytään puhumaan. Yleisellä, käsitteellisellä kielellä esitetty kysymys ohjaa haastateltavaa helposti vastaamaan käsitysten ja mielipiteiden tasolla. (Laine 2007, 37.)

En antanut haastattelukysymyksiä etukäteen tutustuttaviksi, vaikka moni haastateltava sanoikin haastattelun lomassa, että olisi ollut mukava miettiä vastauksia etukäteen. Halusin kuitenkin saada heidän ajatuksista kiinni yllättämällä heidät kysymyksillä ja saada näin tietooni mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan muutoksesta. En määrittänyt mitä tarkoitan muutoksella. Itselleni sanasta muutos tulee väistämättä ensimmäiseksi mieleen joku episodimainen muutos, joka alkaa ja päättyy tietynä ajankohtana ja siinä päästään johonkin ennalta määritettyyn lopputulokseen. Ilauduinkin kun haastateltavat mielsivät muutoksen jatkuvana olotilana ja he myös tuntuivat hyväksyvän sen. He eivät olleet varsinaisesti muutosvastarintaisia vaan näkivät muutoksen tarpeellisena asiana, jotta nyky maailmassa pärjätään. Ainut mistä tuli kritiikkiä oli se, että moni haluaisi asioista tiedotettavan totuttua aikaisemmin.

Ennen pilottihaastattelua minulla oli mielessäni jonkinlainen kuva siitä, minkälainen suhtautuminen haastateltavilla olisi muutoksia kohtaan. Haastatteluiden edetessä huomasin, kuinka ajatusmaailmani avartui ja viimeistään analyysivaiheessa huomasin kuinka suppeasti olin itse ajatellut muutoksista.

Kysymysten asetelulla onkin hyvin merkittävä rooli koko tutkimuksen kannalta. Mikäli asetelomme kysymykset johdatteleviksi, saamme todennäköisesti vain tietynlaisia yhdensuuntaisia vastauksia. Mikäli taas asetamme kysymykset liian avoimiksi, saamme todennäköisesti vastauksiksi liian laajoja vastauksia. Tutkijalla pitääkin olla herkkyyys pystyä esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Aloitin jokaisen haastattelun sillä, että pyysin haastateltavia ihan ensimmäiseksi kertomaan hieman taustastaan. Kysyin, milloin haastateltava on tullut pankkiin töihin ja missä on työskennellyt ennen pankkiin tuloa. Pankin työtehtäviin liittyen kysyin mitä työtehtäviä haastateltava on tehnyt aiemmin ja mitä työtehtäviä tekee nyt. Näillä helpoilla kysymyksillä oli kiva aloittaa. Näiden kysymysten jälkeen halusin vielä jutustella ja luoda mukavaa ilmapiiriä, joten pyysin haastateltavia kertomaan lähiajoilta esimerkin työtehtävästä, jossa on kokenut onnistumisen tunteita. Samoin pyysin kertomaan myös esimerkin lähiajoilta, jolloin kaikki ei mennytäkään niin hyvin. Näiden kysymysten jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan enemmän omasta työstään ja varsinkin siitä mistä haastateltava pitää työssään eniten ja mistä vähiten.

Näiden, voisin jopa sanoa, lämmittelykysymysten jälkeen pyrin kääntämään keskustelua enemmän kohti muutoksia. Kysyin haastateltavilta minkälaisia muutoksia he ovat kokeneet työssään lähiaikoina. Pyysin heitä kertomaan minkä he näkevät syyksi tähän muutokseen ja onko jokin asia nyt paremmin kuin mitä se oli ennen. Kysyin myös yleisellä tasolla mikä on muuttunut. Mikä siinä on hyvää ja mikä siinä on huonoa. Pyysin haastateltavia myös kertomaan mikä työssä oli aikaisemmin hyvin, miksi juuri se asia oli hyvin ja miksi haastateltava kokee asian juuri niin. Vastavuoroisesti pyysin haastateltavia miettimään mikä oli aikaisemmin huonosti, miksi juuri se asia ja miksi haastateltava kokee asian juuri niin. Seuraavaksi pyysin haastateltavia pohtimaan muutoksen syitä. Lueteltuaan syitä, pyysin haastateltavaa miettimään, miksi hän mainitsi juuri nämä asiat. Pyysin haastateltavia myös kertomaan miten heidän mielestään muutoksessa voisi paremmin menestyä tai paremmin toimia. Viimeisenä kysymyksenä pyysin haastateltavia kertomaan miten he ovat kokeneet, että muutoksia on johdettu esimiesten ja johdon taholta ja miksi haastateltava kokee asian niin kuin kokee. Pyysin haastateltavia myös miettimään mikä siinä tavassa on ollut hyvää ja mikä huonoa.

Kootessani kertomuksia yhteen, saatoin kuulla haastateltavien äänen ja palasin mielelläni siihen hetkeen, kun istuimme kasvotusten ja jutustelimme asioita. Mielestäni tilanteet olivat aitoja ja rentoja, alun pienen jännityksen hellittäessä. Lähes jokainen haastateltava sanoi ennen haastattelun alkua, että ”Osaankohan minä vastata oikein?”. Rauhoittelin ja vakuuttelin, että ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, on vain haastateltavan omia

näkemyksiä asioihin ja jokainen niistä on ihan yhtä oikea. Jos taas joku ei osannut heti vastata johonkin kysymykseen, hyppäsimme luontevasti siitä eteenpäin. Vastaus saattoi pulpahtaa myöhemmin mieleen jonkin toisen kysymyksen seurauksena. Näin ollen keskustelut etenivät välillä poukkoillen, palaten välillä taaksepäin. Ne eivät siis edenneet koko ajan kronologisesti eteenpäin.

Koska kyse oli nimenomaan haastateltavien omista näkemyksistä, en millään lailla halunnut ohjailta kysymyksiä oikeaan tai ”väärään” suuntaan. Jokainen haastattelukerta jännitti myös minua etukäteen. Oli jotenkin jännä tunne istahtaa alas ja ruveta esittämään kysymyksiä. Aika pian kuitenkin sekä haastattelija että haastateltava rentoutuivat. Haastattelutilanteista muodostui näin ollen mukavia rupattelutuokioita. Tosin asemani kyseisen työyhteisön jäsenenä osaltaan hankaloitti haastatteluita, koska huomasin olettavani rivien välistä asioita, joita ei ääneen lausuttu. Tämän huomasin viimeistään siinä vaiheessa, kun kirjoittelin haastatteluita puhtaaksi. Toisaalta taas, kun olen ollut noin vuoden verran pois työyhteisöstä, niin mielenkiinnolla kuuntelin mitä kaikkia konkreettisia muutoksia on tullut työtapoihin ja sääntöihin, jolloin haastattelut saattoivat hieman lipsua sivupoluille. Haastatteluita väritti monet naurahdukset ja ymmärtäväiset hyminät, yhteenkuuluvuuden merkinä. Toisaalta taas mietintätaukoja ilmeni kaikilla.

3.4 Sisällön analyysi

Laadullista tutkimusta voidaan ajatella prosessina. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu inhimillisesti, eli tutkijan itsensä välityksellä. Tällöin voidaan tutkimukseen liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan omasta tietoisuudesta tutkittavaa asiaa kohtaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ei välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2007, 70-71.) Samoin kävi minullekin, asetin aluksi tutkimuskysymyksen keskittymään siihen, miten pankin henkilökunta toivoo heitä muutoksessa johdettavan ja miten muutosvastarintaa pitäisi käsitellä. Tutkimuksen edetessä huomasin, ettei merkittävää muutosvastarintaa ollutkaan. Sen sijaan keskityinkin kuuntelemaan mitä haastateltavat kertoivat muutoksista.

Itse valitsen tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseksi, miten käsitys muutoksesta rakentuu kerronnassa. Mitä kaikkea rakentuu sanan – muutos ympärille? Tökkärin (2018, 79) mukaan, kun yksilöiden kertomukset on eristetty aineistosta, voidaan niiden avulla rakentaa tarinoita. Lisäksi analyysissä voidaan saada tulokseksi tai välitulokseksi ajallisesti eteneviä tarinoita. Jos tarinat ovat kovin erilaisia, voidaan niistä rakentaa useita tarinoita. Jos puolestaan yksi tarina on muita dominoivampi, voidaan siitä rakentaa päätarina ja lisäksi rakentaa useita sivutarinoita, pieniä tarinoita tai mikrotarinoita. Omassa tutkimuksessani mikään tarinoista ei noussut muita dominoivammaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on huomattavaa, että ei ole olemassa objektiivisia, puhtaita havaintoja itsessään, vaan niissä on aina mukana mm. tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät, jotka ovat tutkijan asettamia ja ne vaikuttavat aina tuloksiin. Fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä tutkijan tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta asiasta (ontologinen erittely). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Laadullisessa tutkimuksessa, kun näkemys kehittyy, voi tarkastelu kohdentua uusiin mielenkiintoisiin kohteisiin. Keskeistä tutkimuksen teossa on löytää tutkimuksen kuluessa tutkimuksen johtavat ideat, ja niihin nojautuen tehdä tutkimukselliset rajaukset. Aloittelevalle tutkijalle on usein ominaista olla halukkuutta tutkia kaikkia mahdollisia eteen tulevia mielenkiintoisia asioita. Mielenkiinto saattaa kohdentua liian laajalle, jolloin tutkimuksesta saattaa tulla liian hajanainen. Tutkimusongelman rajaaminen on välttämätöntä. Rajaamisessa on kyse myös tulkinnallisesta rajaamisesta. Tutkijan omat mielenkiinnon kohteet ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat siihen, miten ja mitä aineistoa kerätään. Kun tutkimustehtävää rajataan, otetaan samalla kantaa siihen, mikä on aineistosta esiin tuleva ydinsanoma, jonka tutkija nostaa tarkastelun keskipisteeksi. (Kiviniemi 2007, 73.)

Laadullista tutkimusta voidaan ajatella siten, että siinä on kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan asian käsitteellistämisestä eikä niinkään etukäteen hahmotetun teorian testaamisesta. Tutkijalla on ennen tutkimuksen alkua joku näkemys asiasta. Tutkijan

teoreettiset näkökulmat kuin myös vähitellen käsitteellistyvät näkemykset, suuntaavat tutkimuksen kulkua. Käsitteellistäminen ei tapahdu pelkästään aineiston perusteella. Käsitteet selkiytyvät vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston kanssa. Tutkijan kiinnostus voi aluksi suuntautua tiettyihin, tärkeäksi oletettuihin seikkoihin, mutta toisaalta tutkimuksen edetessä esiin voi nousta muita tärkeitä näkökulmia. (Kiviniemi 2007, 74.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutusta voidaan pitää luontevana. Tutkimuksen alussa määritellyt käsitteet muotoutuvat ja kenties muuttavat muotoaankin tutkimuksen edetessä. Tämä auttaa tutkijaa asettelemaan tutkimusaineistoa uudelleen. Teoreettisten näkökulmien jäsentämisen tarve saattaaakin merkitä sitä, että tutkijan pitää palata takaisin kentälle täydentämään aineistonkeruuta. (Kiviniemi 2007, 75.) Minäkin jouduin tutkimuksen edetessä miettimään valitsemiani käsitteitä, kuten esimerkiksi muutosvastarintaa, uudelleen.

Tökkäri viittaa (Riessman 2008 & Tökkäri 2012; Tökkäri 2018, 78.) ajatuksiin siitä, että yleinen narratiivisen analyysin muoto on temaattinen analyysi, jonka tuloksina voivat olla kokemuksia havainnollistavat tyyppitarinat. Tyyppitarinoissa ei tyyпитellä ihmisiä tai kokemuksia, vaan siinä esitellään erilaisia polkuja, joita pitkin kokemukset rakentuvat.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Aineistoa tarkastellaan eritellen, samalla yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja yhdistellen. Se on perustaltaan tekstianalyysiä, jossa analysoitavat tekstit voivat olla melkein mitä vain, päiväkirjoista haastatteluihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, samoin kuin historiallinen analyysi ja diskurssianalyysikin. Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillisiä merkityksiä mitä tekstin takana löytyy. Sisällönanalyysissä oleellista on näkymättömän ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.) Sisällönanalyysi voidaan ajatella menettelytapana, jossa analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumenttina voidaan ymmärtää esim.

haastattelut, artikkelit, kirjat, raportit, miltei mikä tahansa, joka saadaan kirjalliseen muotoon. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan aikaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tähän sisältyy myös riski. Riskinä voidaan pitää esim. sitä, että tutkija on saattanut kuvata analyysia hyvinkin tarkasti, mutta ei ole kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä ja esitteleekin järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Tämä voi olla vaarana aloittelevalla tutkijalla, johon itsenikin luen kuuluvaksi.

Tosin ihan noin jyrkkää rajausta ei pysty tekemään. Aineistosta löytyy aina uusia mielenkiintoisia kohtia. Toki on huomattavaa, ettei kaikkea pysty sisällyttämään yhteen tutkimukseen, mutta niistä saa sitten ideoita seuraavia tutkimuksia varten. Syytä on valita joku tietty, kapea ala, johon keskitytään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Tutkimuksen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tällä tavoin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä aineistosta, voidaan aineistoa ryhmitellä esim. vastaajien sukupuolen ja iän mukaan. Tällaisen alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta voidaan ryhtyä etsimään varsinaisia teemoja eli aiheita. Kyse on siis laadullisen aineiston pilkkomisesta ja uudelleen ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tällöin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Itse löysin aineistosta erilaisia tapoja suhtautua muutokseen. Niitä ryhmittelemällä kehittyi kolme tarinaa muutospuheesta. Sukupuolella ja iällä ei ollut mainittavaa merkitystä tutkimuksen tuloksien kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) viittaavat (Hämäläinen 1987, Strauss & Corbin 1990, 1998, Atkinson et al 2000) ajatuksiin siitä, että aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensiksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudelleen, loogiseksi kokonaisuudeksi. Haastattelut voidaan pilkkoa pienemmiksi tarinoiksi, jolloin yksittäistä tutkimukseen osallistunutta haastateltavaa ei voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Tällaisia pieniä tarinoita kutsutaan antenarratiiveiksi.

Kerronnallisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa oleellisesti se, miten haastateltava asemoi itsensä suhteessa toisiin yksilöihin ja yhteisölliseen identiteettiin ja suhteessa yleisöön. Tutkimus on rajallinen eikä sen tuloksia pysty yleistämään kovin pitkälle. Tutkijoiden omatkin näkemykset voivat vaikuttaa tulosten tulkintaan ja siihen kuinka haastateltavat ylipäänsä kertovat asioista. Sama asia voidaan nimittäin kertoa eri tavalla eri yhteydessä. Tulosten tulkinnassa tutkijan omat näkemykset saattavat vaikuttaa asiaan. (Garcia & Hardy 2007.)

Tutkimuksessaan kirkon strategiasta narratiivisuuden kautta, artikkelin kirjoittajat Laine, Katila ja Salmi (2017) käyttävät juurikin antenarratiiveja estääkseen yksittäisen vastaajan erottumisen vastausten joukosta. Laine, Katila ja Salmi (2017, 104, 106) tutkivat miten kirkon strategiatyö näyttäytyy narratiivisena tutkimuksena, jota voidaan pitää poikkeuksellisena sen vuoksi, että tutkimukseen osallistui koko kirkon henkilökunta. Tutkimusaineiston, mukaan lukien mm. haastatteluiden ja strategiatyöpajoihin liittyvien kenttämuistiinpanojen pohjalta, tutkijat rakensivat kuusi erillistä narratiivia kuvaamaan kirkon strategiatyötä. Tutkijat perehtyivät mm siihen, miten näissä tarinoissa ilmenee henkilöstön ajatukset strategiasta ja strategian sisällöstä.

Ensimmäisiä analyyseja tehdessäni tuntui, että kaikki haastateltavat olivat hyvin muutosmyönteisiä suhtautuen hyvin positiivisesti muutoksiin. Käänneltyäni ja väänneltyäni tutkimustuloksia, esittäen aineistolle uusia miksi, miksi -kysymyksiä, alkoi sieltä erottumaan joitakin negatiivisiakin asioita. Kokosin nämä löytämäni negatiiviset asiat Pyryn tarinaan. Lumin tarina puolestaan muodostui hyvin positiiviseksi, ja Tuulin tarina on sävyiltään neutraali.

Sisällönanalyysiä tehdessään pitää tutkijan päättää seuraavat asiat: ensiksikin pitää päättää mikä aineistoissa kiinnostaa. Seuraavaksi pitää aineisto käydä läpi, erotella ja merkitä ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Sen jälkeen jätetään pois kaikki muut osat tutkimuksesta. Sitten keskitytään tutkimaan ja analysoimaan, luokittelemaan, teemoittamaan ja tyypittelemään merkityt asiat. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tämän oman tutkimukseni analyysiä tehdessäni taulukoin pääteemoja (ks sivu 40) sekä

keräsin keskeisimpiä haastatteluissa ilmenneitä asioita. Näitä yhdistelemällä loin kolme narratiivia.

Purettuani haastattelut kirjalliseen muotoon, kaikkine naurahduksineen ja taukoineen, tein vielä jokaisesta analyysin erikseen. Tein analyysin mahdollisimman nopeasti, ilman, että jäin miettimään asioita kovin pitkäksi aikaa. Sen jälkeen otin puhtaan Word-dokumentin ja keräsin siihen kohta kohdalta jokaisesta analyysistä keskeisimmät ajatukset. Jotta pysyisin kärryillä kuka vastasi mitään, määritin jokaiselle haastateltavalle oman värin. Värillä ei sinänsä ollut mitään sen kummempaa merkitystä. Oman järjestelmällisen ajattelutapani johdosta, valitsin värit Wordin tiedossa vasemmalta oikealle siinä järjestyksessä missä olin haastattelut tehnyt. Tämä värikoodaus oli vain omaan käyttööni eikä sillä ollut merkitystä haastattelun vastauksiin millään tavalla. Tällä tavoin toimimalla sain asiat järjestykseen omassa mielessäni ja minun oli helppo jäsenellä vastauksia ja etsiä samankaltaisuuksia vastauksien joukosta. Työ oli mielenkiintoista ja koin monenlaisia ahaa-elämyksiä. Tein havaintoja mitä en ollut hoksannut siinä vaiheessa, kun litteroin haastatteluja.

Käsittelin aineistoa ensin siten, että litteroin jokaisen haastattelun erikseen. Sen jälkeen luin litteroidut haastattelut useaan kertaan. Sally Maitliksen artikkelissa kerrotaan siitä, kuinka jokainen narratiivi pyrkii johonkin (value endpoint). Kuinka jokaisessa narratiivissa tulee esille jokin uhkatekijä, joka vaarantaa tavoitteisiin pyrkimyksen. Lopulta narratiiveista on löydettävissä sellaiset tekijät, jotka mahdollistavat lopputulokseen pääsemisen. Luettuani Maitliksen artikkelin aloin analysoimaan haastatteluja siten, että pyrin löytämään niistä nämä kolme tekijää. Lisäksi etsin mitä teemoja jokaisesta haastattelusta nousee esiin. Tein jokaisesta haastattelusta ranskalaisin viivoin jaotteluja ensin kolmeen teemaan, joista yksi oli pääteema ja toiset kaksi alateemoja. Tämän jälkeen etsin esiintyykö eri haastatteluissa samoja tai samankaltaisia teemoja. Näiden perusteella alkoi muodostumaan kolme narratiivia.

Esitin aineistolle kysymyksiä siitä, miten haastateltava suhtautuu muutokseen? Etsin litteroinneista usein toistuvia sanoja, ja koostin niistä taulukon. Oheisessa taulukossa H1 – H7 kuvaavat haastateltavia siinä järjestyksessä missä heidät haastattelin. H1 on ensimmäinen haastateltava ja H7 näin ollen viimeinen haastateltava. Tiedon etsiminen ja uuden oppiminen toistui melkein jokaisen haastateltavan kerronnoissa. Toisaalta etsin myös erottavia tekijöitä. Näistä merkittävimäksi muodostui rutiinien karttelu.

	Ei rutiineja	Esimiestyölle kiitosta	Tiedottamisessa parannettavaa	Tiedon etsiminen	Uuden oppiminen
H1	X	X	X	X	
H2		X			X
H3			X	X	X
H4	X	X	X	X	X
H5			X	X	X
H6		X		X	X
H7				X	X

Tehtyäni ensin tällaisen karkean jaottelun. Tein seuraavan taulukon, johon keräsin eri sarakkeisiin negatiivisia, positiivisia ja neutraaleja lausahduksia. Tässä taulukossa olen pyrkinyt laittamaan vierekkäin samaa asiaa kuvaavia asioita, joten tästä ilmenee miten eri tavoin haastateltavat käsittelivät asioita. Miten he käsittelivät samaa asiaa eri näkökulmasta.

negatiiviset → Pyry	positiiviset → Lumi	neutraalit → Tuuli
työpisteen vaihtaminen ei ole kivaa	nauttii vaihtelevista tilanteista	vaihtelevuus, ei kahta samanlaista päivää
ei ehdi opetella uutta	tykkää ottaa asioista selvää	vahva asiantuntija-asema
liian paljon muutoksia	työ on tarpeeksi muuttuvaa, tarpeeksi haastavaa	positiivinen suhtautuminen muutoksiin, etsii niistä hyvät puolet
kiire	muutokset nopeasti käytännön työhön	järkevyys, toimintojen keskittäminen, asioiden sujuvuus
työmäärä on kasvanut, joten töistä ei suoriudu enää niin hyvin	onnistumisen tunne, kun on osannut	työ on muuttunut mielenkiintoisemmaksi vuosien saatossa
tieto pitää etsiä itse, tiedon viidakko on hankala	kokeilunhalu	ammattitaito tuo varmuutta
tehokkuusajattelu, jos ei osaa kunnolla, ei voi olla tarpeeksi tehokas	pois rutiininomaisista töistä	ei halua mennä ajassa taaksepäin

Saatuani tällä tavoin kerättyä teemojen, negatiivinen, positiivinen ja neutraali, mukaisia asioita yhteen. Etsin vielä lisää lausahduksia, jotka mielestäni olivat tärkeitä kuvaamaan ylipäänsä muutoksia. Ne myös toistuivat useimpien haastateltavien puheissa. Lausahdukset olen koonnut alla olevaan taulukkoon:

Pyry	Lumi	Tuuli
oman ajankäytön hallinta	yhteisöllisyys	muutoksen takana aina pyrkimys parempaan
taustalla tunne, että ei osaa tarpeeksi hyvin	vapaampi työilmapiiri	aina menty parempaan suuntaan
varhainen tiedottaminen	muutokset alhaalta ylöspäin	pitkä työura
ei tule tunnetta, että asiat menee hyvin, potkut	asiat rullaa nykyään paremmin	isoja onnistumisia harvoin, pieniä useammin
		huoli työkavereista

Muodostamalla kolme erilaista muutosnarratiivia sain eroteltua narratiivit edustamaan joko negatiivista, täysin positiivista tai lähes neutraalia suhtautumista muutoksiin. Tarinat ovat siis sekoituksia kaikista seitsemästä haastattelusta eikä näistä tarinoista voida tunnistaa yhtä yksittäistä vastaajaa. Mikään muodostamani tarina ei ole sinällään yhden yksittäisen haastattelun tulos, vaan sekoitus ja yhdistelmä kaikkia seitsemää haastattelua. En kokenut mielekkääksi muodostaa vain yhtä narratiivia. Siitä olisi mielestäni tullut sekava ja koko haastatteluaineiston tiivistäminen yhdeksi yksittäiseksi narratiiviksi ei olisi tuonut esille eroja eri haastateltavien kesken. Nimet narratiiveille nappasin ulkona marras- joulukuussa vallitsevasta ilmasta. Näin syntyi Pyry, Lumi ja Tuuli kertomaan ajatuksia muutoksista paikallisessa Osuuspankissa.

Pyryn tarina on näistä kolmesta tarinasta negatiivisin. Pyry ei ole muutosvastarintainen, mutta häntä tuskastuttaa työn määrä ja ainainen kiire. Lumi puolestaan on innokkain ja vauhdikkain muutoksia kohtaan. Hän pitää haasteita ja uuden oppimisesta. Tuulilla puolestaan on pisin työhistoria pankin palveluksessa, niinpä hän suhtautuu muutoksiin neutraalin innostuneena, kuitenkin aina positiivisena. Pyryä kuvastaa ahdistus ja epätoivo. Lumia kuvastaa vauhdikkuus, lennokkuus ja iloisuus. Tuulia kuvastaa rauhallisuus ja varmuus.

4 PANKIN HENKILÖKUNNAN TARINOITA MUUTOKSESTA

Pankin henkilökunnan tarinat muutoksista näyttäytyivät aluksi melko neutraaleina. Varsinaista muutoksen vastustamista ei ilmene. Sen sijaan kritiikkiä muutoksia vastaan esiintyy ja jopa negatiivisia tunteita. Toisaalta muutoksiin tunnutaan suhtautuvan välttämättömän pakkona. Muutokset ovat jo niin oleellinen osa työpäivää varsinkin, kun työn luonne on asiantuntijatyylinen asiakaspalvelutyö.

4.1 Pyryn tarina, muutoksista kärsivä

Tiivistelmä: Pyry on haastateltavista ainut, joka ei innostu muutoksista. Hän ei suoranaisesti vastusta niitä, mutta ei hypi innostakaan kuullessaan uusista muutoksista. Hän on kyllä muutoksissa mukana ja ymmärtää niiden välttämättömyyden. Pyryn mielestä muutokset tuovat mukanaan aina lisää kiirettä. Uusien asioiden omaksuminen ei ole helppoa ja niiden aikatauluttaminen nykyisten työtehtävien lomaan tuntuu välillä raskaalta.

Pyry tavoittelee työpäiviinsä sitä, että ei olisi aina kiire. Hän haluaisi tehdä työt rauhallisempaan tahtiin ja varata hyvin aikaa valmistautuessaan muutoksiin. Jos Pyry saisi päättää, hänen työpäivänsä olisivat hyvin ennakoituja ja huolellisesti suunniteltua ja niissä olisi tilaa myös uusien asioiden opettelulle. Pyry olisi onnellinen myös siitä, että asioista tiedotettaisiin hyvin varhaisessa vaiheessa. Tällöin hänellä olisi aikaa valmistautua niihin. Nykyinen työtahti on Pyrylle hieman liian ripeä. Hän ei ehdi oppia niin nopeasti ja niin paljon alati muuttuvia asioita. Pyry kokee olevansa muutoksien uhri. Muutokset tulevat hänelle annettuina. Joskus hänestä tuntuu jopa, että muutoksia tulee kiusaksi asti.

Kuullessaan tulevista muutoksista, Pyry miettii ensimmäiseksi ”Missä välissä ehdin oppia kaiken uuden?”. Pyryn puheissa muutokset näyttäytyvätkin välttämättömänä pahana, negatiivisena asiana vaikkakaan hän ei ole suoranaisesti muutosvastarintainen. Pyryä pelottaa, että jos hän ei ehdi oppia uusia asioita ja pysty muuttamaan omaa toimintaansa, hän saa potkut. Muutokset voisivat kyllä olla kivoja ja Pyry kokisi ne positiivisina, mikäli aikaa olisi enemmän. Jos muutokset tulisivat hitaammin eivätkä ne toisi aina mukanaan lisää

kiirettä, olisi muutokset Pyryn mielestä silloin jopa mukavia. Pyry toivoisi nykyistä varhaisempaa tiedottamista. Pyryn luonteelle sopisi paremmin, jos hän saisi rauhassa tutustua uusiin asioihin. Silloin hän kokisi olevansa turvallisemmalla pohjalla. Esimiehilleen hän kuitenkin antaa kiitosta siitä, että tukea on ollut koko ajan saatavilla.

4.1.1 Kiire, kiire ja kiire koko ajan – valmistautumista huonoon lopputulokseen

Pyryllä on kiire. Pyryn mukaan työpäivää kuvastaa kiire, kiire ja kiire. Kiireen vuoksi ei ennätä tutustua tai sisäistää uusia asioita. Koko ajan on tekemättömiä töitä ja tuntuu, että niitä ei ehdi tekemään. Jos keskittyy tekemään tekemättömiä töitä, syntyy uusia tekemättömiä töitä. Ja tekemättömät työt pitää saada tehdyksi, jolloin uuden opettelemiselle ei tunnu jäävän aikaa: Pyry kuvailikin asiaa näin: *”Sä koko ajan teet vähän niin kuin silleen, että sä jo valmistaudut, että jotakin virheitä jää sinne, sen takia, että sä et ehdi kunnolla perehtyä asioihin.”* Pyry haluaisi, että asiat tulisivat hitaammin. Tällöin hänen ei tarvitsisi tehdä työtään siten, että hän samanaikaisesti valmistautuu henkisesti siihen, että asiat eivät tule hoidetuiksi niin hyvin kuin hän haluaa: *”Mutta se, että jos sä joudut liisiin niistä periaatteista silleen, että sä et saa hyvin hoidettua etkä ajoissa hoidettua asioita, niin se aiheuttaa semmoista negatiivista.”* Pyryn mielestä muutoksia on tullut liian paljon. On tullut liian paljon muuttuvia sääntöjä ja muuttuvia toimintatapoja. Pankkimaailmassa säännöt ja ohjeet muuttuvat usein. Muutoksia aiheuttavat osaltaan muuttuva lainsäädäntö ja EU:n uusiutuvat direktiivit. Uudet säännöt on opittava ja niiden mukaan on toimittava. Vaihtoehtoa ei ole. Pankkien on noudatettava sääntöjä.

Pyryn tiimissä työ on muuttunut melkoisesti viimeisen vuoden aikana. Nyt työtä tehdään viikko kerrallaan eri paikoissa. Yksi viikko työskennellään info-pisteellä, toinen viikko kassapalveluissa ja kolmantena viikkona otetaan asiakkaita vastaan ajanvarauksilla. Työlle ei näin muodostu jatkumoa, vaan jokainen viikko koetaan irrallisena. Viikolta ei voi jäädä mitään rästitehtävää, koska jos jää, sen ehtii tehdä seuraavan kerran vasta kahden viikon kuluttua. Pelon tunnetta aiheuttaa se, että kun ei pysty tekemään työtänsä huolella ja hyvin, mahdolliset potkut seuraavien YT-neuvotteluiden myötä pelottavat. Pyrystä tuntuu, että hän joutuu tekemään työtänsä hutaisemalla. Pyry tietää liiankin hyvin, että jos ei osaa tehdä työtänsä kunnolla, ei voi olla tarpeeksi tehokas. Tehokkuusajattelu on se, joka ohjaa tämän

päivän toimintaa. Tehokkuusajattelun myötä on karsittu pois monenlaista rutiiniväilyä. Pois karsiutuneiden töiden tilalle on tullut uusia tapoja tehdä työtä. Uusien toimintatapojen opetteleminen vie kuitenkin aikaa. Koska muutokset tulevat Pyrylle annettuina, kokee hän olevansa uhri. Uhrin aseman ottaessaan Pyry ei näe miten hän pääsisi tilanteen herraksi.

Pyry tykkäisi, jos uudet asiat käytäisiin edelleen läpi aamupalavereissa koko työporukan kesken. Toisaalta Pyry tiedostaa, ettei joka asiaa ole mahdollista käydä yhdessä läpi, jolloin aika suuri osa asioista pitää omaksua itse tietokoneelta. Tietoa pitää osata myös etsiä. Pyry tietää, että itseohjautuvuus on avainsana eikä kaikkea tule annettuna. Koska tämä on tiedossa, Pyry pyrkiikin itse kaivamaan tietoa. Mutta mistä sen ajan siihen löytää? Kalenteri on koko ajan täynnä tai jos ei ole, niin aina on jotakin muuta. Koko ajan on jotakin, joka tuntuu menevän sen edelle, että ehtisi ajan kanssa etsimään tietoa ja ennen kaikkea omaksumaan uutta tietoa. Silti Pyry rämpiä eteenpäin.

Pyry kertoo, kuinka hän kokee hankalaksi, kun nykyään pitää hallinnoida ajankäyttöä oman kalenterin kautta. Se tuntuu osaltaan vievän aikaa varsinaisen työn tekemiseltä. Koska kalenterin käyttäminen tuntuu hankalalta, jääkin Pyryltä monesti merkitsemättä sinne mm. lounastauot. Monesti hän havahtuukin asiaan liian myöhään, kalenteri ehtii täyttyä asiakastapaamisista eikä tilaa tauolle enää löydy. Haastateltavista Pyry kokee kiireen eniten haitalliseksi. Jo kalenterin avaaminen, jonka olisi pitänyt muuttua jo rutiininomaiseksi työksi, tuntuu Pyrystä välillä liian aikaa vievältä. Pyrystä tuntuu pahalta, kun hän ei pysty keskittymään oleellisiin asioihin. Aina joku toinen asia vie aikaa työn huolelliselta hoitamiselta. Pyry kertoo myös siitä, että kun asiat vanhenevat ja uutta tulee tilalle, hän ei oikein tahdo pysyä menossa mukana.

Pyry kertoo myös, kuinka ei ole oppinut käyttämään kunnolla uutta puhelinta. Hän osaa juuri ja juuri vastata siihen, mutta puhelimen oheistoimintoja hän ei ole oppinut. Hänellä ei ole ollut aikaa opetella. Eikä kykyä löytää ohjeita. Hän kyllä haluaisi käyttää sitä oikealla tavalla, mutta hän ei ole oppinut. Nyt sen opetteleminen tuntuukin jo todella hankalalta.

Pyrynkin puheissa digitalisaatio ja robotiikka saavat huomiota. Ne muovaavat jatkuvasti työn tekemistä uusiksi. Pyry kuitenkin tykkää siitä, että asiat muuttuvat ja monia asioita tehdään nykyään helpommin kuin ennen ja osa rutiininomaisista työtehtävistä on siirtynyt myös pois. Lopulta kuitenkin Pyry on silti tyytyväinen muutoksiin, ne pitävät mielen virkeänä ja hän on mielellään mukana uusissa asioissa, vaikka hieman kritisoikin niistä johtuvaa kiirettä.

4.1.2 Pelko takaraivossa

Pyryä pelottaa. Pyryä pelottaa, että hän ei ehdi oppia uusia asioita. Jos hän ei ehdi opetella uusia asioita eikä uusia toimintatapoja, joutuu hän tekemään työt vanhalla rutiinilla läpi, jotta saa ne ylipäänsä tehtyä. Kun työ tehdään edelleen vanhalla rutiinilla, ei uutta toimintatapaa pääse muodostumaan. Pyryä harmittaa, kun hänellä ei tunnu olevan aikaa miettiä mitä hän tekee ja miten töistensä suoriutuu. Pyrystä tuntuu kuin hän juoksisi polkupyörän vieressä mutta hänellä ei ole aikaa hypätä kyytiin polkemaan sitä. Edellisenä syksynä käydyt YT-neuvottelut kaiheartavat Pyryn mielessä. Hän pelkää, että jos ei pysty toimimaan muuttuvassa maailmassa, on työsuhteen päättyminen todennäköistä. Pyry tietää, että muutosmyönteinen pitää olla.

Miksi Pyry ei ehdi opetella uusia asioita? Pyry ei ehdi sen vuoksi, koska työpiste vaihtuu viikon välein. Hän ei ehdi totuttautua. Koko ajan tuntuu, että jokin on kesken ja pitää parsia edellisen viikon rästihommia. Tämän vuoksi Pyry ei kaipaisi tällä hetkellä yhtään uutta muutosta. Ei aukioloaikojen muutosta, ei toimintatapojen muutoksia, ei töiden keskittämistä palvelukeskuksiin. Ainut mikä muutos tuntuisi kivalta, olisi se, jos töitä saisi tehdä koko ajan samassa paikassa eikä paikkaa tarvitsisi vaihtaa viikon välein. Tämä kiertävä toimenkuva ei ole Pyryn mielestä kovin mukavaa: *”Että tota niin sun pitää olla koko ajan ajan hermoilla, että missä oot milloinkin”*. Hän haluaisi mieluummin keskittyä paremmin joihinkin osa-alueisiin eikä vaihtaa tehtäviä.

Koska uudet asiat tulevat usein erilaisilla ajanjaksoilla, jotkut tulevat nopeasti, toisissa kestää viikkoja, onkin haastavaa missä vaiheessa asioista ruvetaan tiedottamaan. Pyry mietti myös

sitä, että jos asioista tiedotetaan liian aikaisin, on se voinut jo unohtua siinä vaiheessa, kun se tulisi käytännössä ajankohtaiseksi: *”Tosin kun jossakin palaverissa sanotaan joku asia ja sittenko se tulee, niin, etteen, niin ei sitä muista sitä asiaa. Niin paljon tulee uutta”*. Aikatauluttaminen on hankalaa. Toisaalta asioista on hyvä tietää ajoissa, mutta liian ajoissa tietäminen aiheuttaa sen, että se ehtii jo unohtua. Kiireisemmät asiat painavat päälle, jolloin vielä kaukaiselta tuntuva asia tuntuu merkityksettömämmältä ja se on helppo painaa ajatuksissa taka-alalle.

4.1.3 Oma osaaminen kaiken A ja O

Pyry haluaisi osata enemmän. Hän tietää, että oma osaaminen on kaiken A ja O. Kyllä Pyrykin mielellään kehittää itseään. Kiire vain on tehnyt hänelle ikään kuin häkin ympärille, eikä hän sen häkin sisältä ehdi opettelemaan uusia asioita. Pyry haluaisi, että asiat tulisivat hitaammin. Hitaammin, jotta niihin ehtisi paremmin mukaan. Pyry haluaisi tehdä työnsä hyvin, opetella uudet asiat hyvin ja toimia niiden mukaisesti. Kun asiat olisivat tukevalla pohjalla, olisi työn tekeminenkin mielekkäämpää, eikä satunnainen kiirekään enää haittaisi.

Pyry haluaisi, että asioista tiedotettaisiin totuttua aiemmin. Hän haluaisi aikaa sulatella asioita. Hän myös haluaisi opetella asiat hyvin ja ajan kanssa. Nykyajan tehokkuusajattelussa sellainen toiminta vain on varsin rajallista. Ennakoiminen olisi Pyryn mielestä hyvin suotavaa. Pyry kokee, että tilanteista toiseen selviäminen on lähinnä tulipalojen sammuttelua ilman varsinaista etukäteissuunnittelua. Kunhan päästään tämä päivä iltaan: *”Ko eihän täällä suunnitella näitä asioita. Ko vaan, että päästään tämä päivä. Ja tämä viikko ja. Ko sehän on koko ajan tätä sammaa ollu ko miekin oon täällä ollu”*.

Asiakastapaamisissa Pyry sen sijaan on loistava! Hän tykkää todella paljon asiakaspalvelusta. Hänellä on aito halu auttaa asiakkaita, siksi hän onkin asiakaspalvelutyössä. Toisaalta kiireen tuntu tulee siitä, kun on niin paljon asiakkaita. Omalta osaltaan se on ihan hyvä juttu, mutta toisaalta hän toivoisi hieman rauhallisempaa työtahtia. Pitkän aikavälin suunnitelmallisuus olisi Pyryn mielestä ratkaisu asioihin.

Pyry kuitenkin antaa kiitosta esimiehille siitä, että esimiehiltä on aina saanut tukea muutostilanteissa. Yksin ei ole tarvinnut olla. Siksi muutoksistakaan ei ole muodostunut varsinaista pelkotilaa. Pyry, aivan kuten toisetkin haastateltavat, karttaa rutiininomaisia näpyttelyjuttuja, hänenkin tapansa tehdä työtä on pyrkiä kokonaisvaltaiseen hyvään asiakaspalveluun. Pyrynkin puheissa muutokset ovat tulleet rutiineiksi arkipäivän työelämässä, vaikka hän ei niitä vielä varsinaisesti rutiini -sanalla kuvaakaan.

4.2 Lumin tarina, muutoksista nauttiva

Tiivistelmä: Lumin mielestä työn pitää olla tarpeeksi muuttuvaa ja siten tarpeeksi haastavaa, jotta se olisi mielekästä. Lumin tarinassa ilmenee muutoksien ottaminen mukaan käytännön toimintaan. Lumi ottaa muutokset heti rutiineiksi, vaikka varsinaista rutiinityötä karttaakin. Lumi innostuu uusista asioista mutta toisaalta arkirealismilla omaavana, osaa suhtautua niihin myös kriittisesti. Lumia voidaan kutsua toimijaksi. Kun uusia muutoksia tulee, Lumi ottaa uudet toimintatavat heti käyttöönsä. Hän mielellään kokeilee ja testaa. Lumi tykkää haastaa itseään ja on luonteeltaan ehkä kaikkein kokeilunhaluisin ja rohkein. Lumi ei pelkää muutoksia. Paremminkin Lumi pelkää, että työ muuttuu liian rutiininomaiseksi, jolloin hän tuskastuu ja ahdistuu. Lumin onneksi tapa tehdä töitä on muuttunut viime vuosina.

Lumi tavoittelee työssään vaihtelua. Myös yhteisöllisyys antaisi Lumin mielestä kaivattua potkua yhteiseen tekemiseen. Lumi pitää siitä, että työ on muuttuvaa ja että muutokset ovat jatkuvia. Toisin kuin Pyryn, Lumin on helppo omaksua uusia asioita ja toimintatapoja. Liian rutiininomaiseksi muuttuva työ puolestaan ahdistaa Lumia. Lumi kokee liian rutiininomaisen työn kaventavan hänen työskentelyään.

Rutiininomaisista töistä tullaan pääsemään eroon, koska ne keskitetään suurelta osin palvelukeskuksiin. Lumi myös näkee loistavana mahdollisuutena sen, että nykyään muutoksia tehdään myös alhaalta ylöspäin. Lumin mielestä on mukavaa, kun työyhteisön keski-ikä on laskenut mutta samalla hän on huolissaan työilmapiiristä. Pohtiessaan onnistunutta esimiestyötä muutoksissa, nostaa hän esille avoimuuden ja tiedottamisen.

4.2.1 Mukava toteuttaa uusia asioita!

Lumi pitää siitä, että työ on tarpeeksi muuttuvaa, että hänen ei tarvitse jämähtää paikalleen. Lumi tykkää haastaa itseään. Lumi pysyykin koko ajan tilanteen tasalla ja pyrkii suhteuttamaan oman toimintansa muuttuviin tilanteisiin. Hän on se, joka ottaa asioista selvää, priorisoi ja opastaa mielellään muita. Hän pitää siitä, että asiat rullaavat ja on mielellään mukana muutoksen rattaissa. Lumi on kokeilunhaluinen.

Lumi on valtavan innostunut siitä, että hänen työnsä on tarpeeksi muuttuvaa. Hän pitää erityisen paljon siitä, että hän saa haastaa itseänsä. Hän tykkää opetella koko ajan uutta ja tällöin mielenkiinto töitä kohtaan pysyy korkeana. Päinvastoin kuin Pyry, Lumi pitää siitä, että saa vaihtaa työpistettä viikon välein. Näin Lumi välttää ahdistuksen tunteen, joka syntyisi siitä, että pitäisi jämähtää paikalleen.

Lumi suorastaan nauttii, kun tilanteet vaihtelevat. Lumi ei missään nimessä halua, että työnkuva olisi sellainen, että hän tekisi vain yhtä ja samaa. Hän janoaa uusia asioita, uusia tapoja toimia. Hän myös mielellään kehittää omaa työtään ja tutkiskelee itsekseen, miten mikäkin asia vaikuttaa hänen tapoihinsa toimia. Lumi hyppää mielellään kehityksen kelkkaan, kun se suinkin vain on mahdollista. Lumi kokeilee mielellään uusia toimintatapoja ja pyrkii suhteuttamaan muutokset hyvin pian työhönsä, kiteyttäen: *”Että totta kai, jos sie voit laittaa korttisopparin sähköisesti allekirjoitettavaksi niin silloin mie saan laittaa kortin suoraan kottiin, niin säästää meiltä työtä täällä”*.

Lumi karttaa perinteisiä rutiinitöitä. Lumi ei tykkää siitä, että työnkuva on liian rajattu. Hän haluaa mahdollisuuksien olevan avoimina edessään. Tosin, samoin kuin Pyryllä, on Lumillakin kiireiset työpäivät. Kiireinen työpäivä ei aina anna mahdollisuutta uuden asian oppimiseen, sen käytäntöön viemiseen ja sitä kautta rutiininomaiseen omaksumiseen. Lumi ei tykkää rutiineista. Hän kokee olonsa ahdistuneeksi, jos hänen pitää tehdä vain rutiininomaisia töitä. Kysyttäessä rutiinitöistä, Lumi vastaa: *”No semmosista perusrutiineista, jotka on vaan pakko aina tehdä. Jotku asiat niin. Ne nyt ei ole niin mukavia”*.

Rutiininomainen työ Lumin puheissa ilmenee työnä, joka on pakko tehdä, mutta jonka mielellään siirtäisi palvelukeskuksiin.

Muutoksista puhuessaan Lumi nostaa esille työilmapiirin. Työilmapiiri on muuttunut paljon vuosien saatossa. Suurten ikäluokkien eläköityessä ilmapiiri on muuttunut vapaammaksi. Lumi kertoo, kuinka ennen oli havaittavissa tiettyjä kuppikuntia ja voimakkaita persoonia, joiden mielipiteitä kunnioitettiin. Toisaalta työ oli silti yhteisöllisempää ja yhteen hiileen puhaltamista.

Lumi on työskennellyt toisaalla ennen pankkiuraansa. Oltuaan kuitenkin jo useamman vuoden pankin palveluksessa, on Lumi oppinut huomaamaan asiakaskunnan pankkikäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset ja hän tiedostaakin, että muutoksien on pakko tapahtua. Asiakkaiden toiveet ja odotukset muuttuvat, jolloin niihin on vastattava, jotta koko ajan kovenevassa kilpailussa pärjätään. Koska muutokset ovat arkipäivää, on Lumille uuden tiedon omaksuminen jo eräänlaista rutiinia, eikä se tuota hänelle ongelmia. Lumi osaa ajatella muutosprosessit käytännön tasolla. Hän tietää, etteivät esimiehetkään välttämättä tiedä muutoksista kovin paljon aikaisemmin. Lumi osaakin ottaa muutokset vastaan arkirealismilla.

4.2.2 Tiimikavereista kilpakumppaneiksi ja haasteellinen tiedon hankinta

Lumi kokee surullisena asiana sen, että kiireen myötä työkavereiden keskeinen kanssakäyminen vähenee. Häntä huolettaa, että työilmapiiri huononee ja yhteisöllisyys vähenee. Lumi on kokenut yhteisöllisyyden olevan voimavara. Kiristynvä kilpailutilanne ja työn tekemisen luonteen muuttuminen onkin aiheuttanut sen, että entisistä tiimikavereista on tulossa kilpakumppaneita. Tämä ei ole Lumin mielestä ollenkaan hyvä asia. Aikaisemmin jokaisella tiimillä oli yhteiset tiimitavoitteet, joihin pääsemiseksi tehtiin yhteistyötä. Nyt jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Näin ollen entinen yhteen hiileen puhaltaminen on muuttumassa yksinäiseksi puurtamiseksi. Työtä tehdään enemmänkin oman edun tavoitteiden saavuttamiseksi. On vähän niin kuin sinun ja minun työt eikä enää meidän työt. Tämä pelottaa Lumia.

Lumi kertoo, kuinka aiemmin asioita käytiin yhdessä läpi joko tiimipalavereissa tai koko henkilöstön yhteisissä aamupalavereissa. Ilmeisesti lisääntyneen työn määrän vuoksi tällaiset palaverit ovat vähentyneet, jolloin jokaisen tulee etsiä tietoa itse. Lumi kyllä osaa etsiä tietoa mutta on huolissaan niistä työkavereista, joille tiedon itsenäinen etsiminen ei ole yhtä helppoa ja mukavaa. Lumi kokee vaaratekijäksi sen, että kun jokainen tahoillaan etsii ja omaksuu tietoa, saatetaan sama asia ymmärtää kovin eri tavoin. Tällöin haluttuun lopputulokseen pääseminen on mutkikasta.

Vaikka Lumi osaakin etsiä tietoa itse ja mielellään tekeekin sitä, on hän huolissaan niistä työkavereista, joille se on vaikeaa. Lumi kertoo siitä, kuinka tietotulva on valtavaa ja välillä tiedon etsiminen on kuin etsisi neulaa heinäsuovasta. Koska työ kehittyy koko ajan entistä enemmän asiantuntijarooliksi, täytyy tietoa osata etsiä itse entistä enemmän.

4.2.3 Mahdollisuus kehittää omaa työtä

Ennen kaikkea Lumi on iloinen siitä, että rutiininomaisista töistä tullaan pääsemään eroon. Tehokkuusajattelun myötä pystytään keskittymään jatkossa entistä enemmän asiantuntijuutta vaativiin töihin. Koska Lumi ei tykkää rutiininomaisista töistä, näkee hän muutokset aina hyvänä mahdollisuutena. Lumi tykkää todella paljon asiakaspalvelusta ja sen tuomista muuttuvista tilanteista.

Vaikka työ on muuttunutkin yksilöllisemmäksi suorittamiseksi, Lumi on iloinen siitä, että nykyään ajatuksia ja ideoita voi viedä myös alhaalta ylöspäin. Aikaisemmin byrokratia on ollut sen verran jähmeää, ettei uusia ideoita ole kannattanut juuri esittää, kun ne ovat kuitenkin jumiutuneet byrokratian rattaisiin. Lumi kertookin seuraavaa: *”Että muutosten läpiviennille oli niin kuin tosi pitkät ajat ja jotenkin ne jumittui sinne rattaisiin aika nopeasti ja nostettiin kädet pystyyn, että ei kannata edes esittää mitään, että se jähmettyi jonnekin sinne koneistoon. Mutta jotenkin nyt on tultu sillä tavalla ketterämmäksi, Tai että ainakin tavoitellaan sitä, että pystyttäisiin nopeammin reagoimaan”*. Nykyään asioita hoidetaan ketterämmin ja uudet ideat ja ajatukset pääsevät paremmin esille. Lumi toteaaakin: *”Ja sitten se ketteryys on yksi hyvä termi tähän niin, että sitten kun sä havaitset jotakin niin sun pitäisi*

nopeasti olla valmis sitä omaakin toimintaa sopeuttamaan”. Tämä on Lumin mielestä loistava asia. Hän kehittääkin mielellään omaa työtänsä ja omaa oppimistaan. Hän kokee myös työilmapiirin parantuvan, kun jokainen saa kokea mielekkyyttä siitä, kun omia ideoita saa viedä eteenpäin. Lumin mielestä pitäisikin kuunnella enemmän niitä henkilöitä, jotka sitä varsinaista työtä tekevät. Lumi näkee tämän asian todella hyvänä.

Lumi kertoo tulospalavereista, joita pidetään joko viikoittain tai kuukausittain. Ne ovat Lumin mielestä todella hyviä. Niissä näkee miten oma tekeminen vaikuttaa koko pankin tulokseen. Tulospalavereissa näkee suht reaaliaikaisesti oman tekemisen tulokset. Ne kannustavat jatkamaan ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Lumi kokee valtavaa onnistumisen tunnetta, kun pääsee haluttuun lopputulokseen uusien toimintatapojen tai ohjelmien myötä. Lumi saakin lisäpotkua tekemiseensä siitä, kun on uskaltanut hyppäämään muutokseen mukaan ja kokeilemaan pelottomasti uusia toimintatapoja. Ilo mikä syntyy onnistumisesta, välittyy hyvänä olona ja työssä viihtymisenä myös muihin työkavereihin. Tällä tavalla innostus tarttuu myös muihin.

Kun Lumin kanssa keskustelee siitä, että minkälaisena hän näkee muutoksen tarpeellisuuden, vastaa hän hyvin ytimekkäästi: *”No se on pakko. Tässä on pakko muuttua. Tämä maailma vaan mennee sillä lailla*”. Lumi tiedostaa muutoksen olevan tätä päivää. Lumin puheissa muutos käsittää enimmäkseen hänen päivittäisiin töiden tekemisiin liittyvien muutosten mukanaan tuomat asiat. Erilaisia pieniä asioita on alettu tehdä toisin, esim. osa hänen töistään on siirretty palvelukeskuksiin, jolloin hänelle on vapautunut enemmän aikaa asiakastapaamisiin, joihin on puolestaan tullut sitten lisäsisältöä. Lumikin mieltää muutokset jatkuvina virtoina, ei niinkään isoina episodimaisina muutoksina. Tosin episodimaista muutosta edustavat YT-neuvottelut putkahtelevat ajoittain Luminkin puheessa esiin.

Kun Lumilta kysytään miten hän toivoisi muutostilanteissa toimittavan, nostaa hän avoimuuden ehdottomaksi ykkösasiaksi. Ennakointi ja avoimuus on sellaisia, joita Lumi peräänkuuluttaa. Lumi nostikin puheenaiheeksi sen, että on eri asia, kun miettii muutoksia töissä ja muutoksia ihmisissä. Kun viereltä vähentyy työvoimaa, oli se sitten irtisanominen

tai eläköityminen, niin se muuttaa työpaikan dynamiikan ainakin hetkellisesti. Lumin puheissa vilahtelikin vahvasti henkilömuutokset. Lumi otti puheeksi keskittämisen, siitä kuinka töitä, niitä rutiinitöitä, jotka vievät tehokkuutta, siirretään pankilta pois varsinaisiin keskuksiin. Hän näkee, että on järkevää keskittää töitä, mutta samalla harmittelee, kun työpaikat täällä vähenevät.

Toki ei Lumikaan ihan kaikkeen lähde mukaan. Terveellä maalaisjärjellä varustettuna hän omaa osaltaan myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta näyttäytyy Lumin kohdalla siinä, että hän haluaa olla varma, että muuttuvilla asioilla on oikeasti jotakin järkeä. Vaikka Lumi on luonteeltaan muutosmyönteinen ja suorastaan pitää muutoksista, suhtautuu hän kuitenkin uusiin asioihin järkevällä kritiikillä. Hän ei lähde toteuttamaan uusia käytäntöjä, jos hän kokee, etteivät ne ole oikeasti järkeviä. Lumi pitää siitä, että aina on mahdollisuus kehittyä: *”Tavallaan suo sen mahdollisuuden, että voi niinkö kehittää ittiänsä. Että ei tarvi niin kuin jämähtää jos ei halua jämähtää”*.

Vaikka Lumin puheista saakin sen käsityksen, että tervetuloa kaikki muutokset tänne, kokee hän myös kiireen hieman epämukavana. Toisaalta se on haaste mutta jatkuva kiireen tunne syö pohjaa syvemmillä syventymisellä asiakastapaamiselta. Lumi pohtikin, että aiemmin oli enemmän aikaa työkavereille, sitä hän tuntuu hieman kaipailevan nykyisessä kiireisessä työrytmissä.

Kiire luo muutosta ja muutos luo kiirettä. Kun on koko ajan kiire, sitä yrittää työtehtävien hoidossa keksiä uusia, nopeampia toimintatapoja. Joskus uusi toimintatapa on paljon edellistä parempi, joskus taas ei. Kokemuksen ja erehdyksen kautta Lumikin on oppinsa saanut. Mutta kun uskaltaa yrittää, niin monesti se myös palkitaan esimerkiksi siten, että Lumi keksii tehokkaampia tapoja toimia. Toisaalta, ehkä karvaiden pettymysten ja harmittavien lopputulosten myötä, jokin uusi toimintatapa ei olekaan hyvä ja on pakko palata entiseen.

4.3 Tuulin tarina, muutoksista varmuutta

Tiivistelmä: Tuuli, joka suhtautuu muutoksiin ehkä kaikkein myötämielisimmin, osaa suhteuttaa uudet muutokset koko pitkään työuraansa. Tuulin mukaan kiirettä on töissä aina ollut, nykyään kiire vain on luonteeltaan erilaista. Hän näkee muutoksien välttämättömyyden eikä kapinoi niitä vastaan. Tuuli ei haikaile menneeseen. Hän haluaa olla mukana tekemässä uutta, pysyä kehityksen aallonharjalla. Tuuli on sellainen, joka pystyy näkemään asioiden pitkän elinkaaren. Tuuli on mielissään robotiikan kehittymisestä. Tuulin pitkä työura ja rautainen ammattitaito antavat hänelle varmuutta jokapäiväiseen tekemiseen. Pitkän työuransa aikana useita muutoksia kokeneena, Tuulilla on sellaista ammattimaista varmuutta, että hän ei pelkää muutoksia. Hän tietää, että niistä selviytyy ja lopulta ne ovat vain hyväksi.

Tuulin varma luotto tulevaisuuden muutoksiin luo hänelle rauhallisuutta. Hän luo rauhallista ilmapiiriä myös ympärilleen. Tuulin pitkä työura on luonut hänelle vahvan asiantuntija-aseman. Toisaalta muutokset ovat vaikuttaneet Tuulin töihin siten, että ajankäytön hallinta on pitänyt opetella uudestaan. Työtkin ovat muuttuneet koko ajan mielenkiintoisemmiksi. Aina tulee uutta ja parempaa tilalle.

Tuulin tavoite on tehdä työnsä järkevästi. Hän painottaa asioiden sujuvuutta. Tuuli näkee robotiikan ja digitalisaation hyvinä asioina ja osaa suhteuttaa ne pitkään työuraansa. Hän on nähnyt työvuosiensa aikana paljon muutoksia ja todennut muutosten olevan pääsääntöisesti hyviä, vaikka kaikki ei ole aina aluksi siltä vaikuttanutkaan. Tuuli kannattaa muutoksia, joiden myötä työt voidaan tehdä sujuvammin ja järkevämmiin. Sujuvuus ja järkevät toimintatavat ovatkin Tuulin mielestä tärkeitä asioita. Tuuli kuitenkin tiedostaa sen, etteivät kaikki kykene omaksumaan muuttuvia asioita yhtä helposti ja sen vuoksi hän kokee uudet asiat myös hieman uhkatekijöinä. Hän on huolissaan työkavereistaan, koska koskaan kaikki eivät voi olla samalla viivalla.

4.3.1 Vahva ammattilainen, sujuvampi työpäivä

Tuuli omaa haastateltavista pisimmän työhistorian. Hän on tehnyt koko työuransa pankin palveluksessa. Hän on nähnyt kuinka tietokoneet ovat tulleet työvälineiksi. Hän on tehnyt tätä työtä jo 1980-luvulla, jolloin työn luonne on ollut pitkälti näpyttelyä, eikä niinkään asiantuntijuutta.

Tuulille on vuosien myötä kertynyt paljon osaamista. Hänen työtehtävänsä ovatkin nykyään sisällöltään hyvin laaja-alaisia ja äärimmäisen vaihtelevia. Tuulin mielestä työssä on parasta se, kun työpäivät eivät ole toistensa kaltaisia. Tuuli on ehtinyt tehdä työurallaan pankissa monenlaista työtä. Tuulin mielestä pankkityö on tänä päivänä paljon mielekkäämpää kuin mitä se oli esimerkiksi 30 vuotta sitten. Työn rooli on muuttunut ja muuttuu koko ajan enemmän asiantuntijarooliksi. Tuuli on pitkän työuransa aikana havainnut, että muutos on *”aina hyvästä, tuskin koskaan pahasta”*.

Tuuli kertoo, että vaikka hän pitää vaihtelevista töistään, ajankäytön hallinta asettaa uusia haasteita. Nykyään on niin paljon erilaisia määräpäiviä, joita pitää muistaa. Määräpäivät ovat tiukkoja, se luo stressiä. Tietyt työt pitää saada tehdyksi määräpäiviin mennessä, myöhästymisistä tulee sanktioita koko pankille. Tuuli on mielissään kehittyvästä robotiikasta. Se antaa uusia mahdollisuuksia, myös haasteita työn uudenlaiseen hoitamiseen. Uusi robotiikka mm. mahdollistaa automaattisen lainapäätöksen tekemisen, jossa Tuuli on saanut olla mukana. Hän on innoissaan uudesta onnistuneesta tavasta toimia. Tuuli myös kokee iloa siitä, kun saa tuottaa asiakkaille hyvää mieltä ja onnistumista.

Miettiessään vuosien saatossa tapahtuneita muutoksia, Tuuli ei missään nimessä halua palata entiseen, Tuuli toteakin: *”Tuskinpa kukaan asiakaskaan haluaisi, että niinkö 80-luvulla tehtiin, että tulla palkkapäivänä jonottamaan tuohon, että saa maksettua laskuja. Mutta enpä usko, että kenelläkään silleen on halua enää mennä, koska nyt pystyy hoitamaan pankkiasioita silloin kun itse haluaa”*. Tuuli kokee työn muuttuneen koko ajan mielekkäämmäksi. Tuuli on sinut myös sosiaalisen median kanssa, hän on suorastaan iloinen

digitalisaation kehittymisestä ja ymmärtää sen vaikuttavan oleellisesti asiakkaiden pankkikäyttäytymiseen.

Tuulin työhistorian aikana asiakkaiden pankkikäyttäytyminen on muuttunut valtavasti. Vaikka pankkikäyttäytyminen on muuttunut myös Pyn ja Lumin työhistorian aikana, on se rakenteellisesti muuttunut eniten Tuulin työhistorian aikana. Tietokoneet, digitalisaatio, keskittäminen, markasta on tullut euro jne. ovat kaikki mahtuneet Tuulin pitkään työhistoriaan. Pitkän työhistorian omaavana Tuulille on muodostunut erilainen näkemys asioihin. Hän osaa ehkä ajatella asioista laaja-alaisemmin. Tuuli pyrkiikin näkemään muutoksissa aina hyvät asiat. Vaikka joku asia tuntuu ensin hankalalta, yrittää hän löytää siitä aina positiivista. Tuuli kertoo kuinka *”Pidettiin vuosi sitten huonona kun ne kassapalvelut mennee aikaisemmin kiinni. Niin mä oon nyt miettinyt ainakin henkilökohtaisesti, pirulauta se on parempi ko ne mennee. Että mitä ne tytöt istuu tuolla ja oottaa niitä asiakkaita. Että se on parempi ko mennee aikaisemmin kiinni ja niillä jää loppupäivästä aikaa”*.

Koska Tuulin työhistoria on niin pitkä, hän muistaa hyvin sen ajan, kun muutokset käytiin aina yhdessä läpi. Työn tekemisen tahti oli myös rauhallisempi ja Tuuli kertookin: *”Että ennen tuli muutoksia mutta niitä tuli niin kuin harvemmin ja tasaisemmin ja ja sitten sulla oli niitä sopeutumisaikoja siellä välillä. Mutta nyt se tahti on niin kuin selvästi kiristynyt”*. Silloin työn luonne oli erilainen, työntekijöitä oli enemmän, joten aikaa asioiden yhteiselle läpikäymiselle oli enemmän.

Vaikka aikaa oli ennen ehkä enemmän, niin Tuulin mielestä tämän päivän pankkityö on kuitenkin paljon mielenkiintoisempaa kuin mitä se oli vielä 1980- ja 1990-luvuilla: *”Ja tuota minun mielestä ne muutokset on ollu, voin sanoa, että minun mielestä ne on ollu ihan 98 prosenttisesti hyvään suuntaan”*. Tänä päivänä jokainen pystyy keskittymään enemmän, Tuulin sanojen mukaan, *”oikeisiin hommiin”* kuin pelkkiin rutiinomaisiin näpyttelyhommiin. Tuuli muistaa kuinka ne veivät valtavasti aikaa. Tuuli sanookin, että *”Kun muutoksia katsoo taaksepäin, niin parempaan päin on aina menty”*.

4.3.2 Uhat muutosten tiellä

Tuuli kokee erityisenä haasteena muutoksien läpiviemisessä sen, että kaikki eivät ole koskaan samalla viivalla. Kokonaisvaltaisen muutoksen tiellä on esteenä se, että kaikille työntekijöille ei voi suoda samanlaisia kehitysmahdollisuuksia samanaikaisesti. Kun aina pitää peilata asioita siten, että pitää katsoa koko pankkia, koko kokonaisuutta silmällä pitäen. Ihannetilanne olisi, jos kaikki työntekijät olisivat valmiuksiltaan samassa tilanteessa aina. Näin ei kuitenkaan voi koskaan olla. Eri työntekijät ovat muutoksen eri vaiheissa samaan aikaan, toinen on jo hyväksynyt muutoksen, kun toinen vielä tappelee sitä vastaan. Asioista tiedottaminen takkuaa ihan samalla tavalla. Toinen haluaa asioista tiedotettavan mahdollisimman aikaisin, jotta ehtisi sulatella asiaa. Toinen taas tahtoo tiedon viime tipassa, jotta ei ehtisi unohtaa sitä.

Tuuli kokee, että hänellä isoja onnistumisia on vain harvoin. Pieniä on onneksi useammin. Tuuli kokee uhkana myös sen, että kaikki eivät pysy kehityksessä mukana. Tuuli miettiikin ovatko oikeat henkilöt hoitamassa heille ominaisinta työtehtävää? Jos he ovat aikanaan ajautuneet tiettyyn toimenkuvaan, voi siitä olla vaikea päästää irti, vaikka olosuhteet kehottaisivatkin siirtymään toisenlaisiin työtehtäviin. Uhka on myös se, jos johtoportaassa on tulppa, jonka ohi eivät muutosehdotukset pääse. Jos ajatusmaailma on sellainen, että muutos on vastenmielistä ja mikään ei saa muuttua, niin se ei ole kivaa. Ontuva tiedottaminen vaikeuttaa muutoksien hyväksymistä ja niiden seurauksien hyväksymistä. Ihmiset suhtautuvat eri tavoin muutoksiin, jokaisella on erilaiset valmiudet. Toinen tarvitsee enemmän rohkaisua kuin toinen. Ihmisten erilaisiin valmiuksiin pitäisi pystyä vastaamaan. Asenteisiin puolestaan ei voi vaikuttaa, tai se on ainakin hyvin hankalaa. Kun tietoa etsitään itse koneelta, on sen ymmärtämisessä omat vaikeutensa. Toinen ymmärtää asian toisella tavalla ja toinen toisella. Tällöin sama asia saatetaan tehdä kahdella eri tavalla, joista toinen on oikea ja toinen vähemmän oikea. Mistä saa kiinni sen, että kuka tekee oikein ja kuka luulee tekevänsä oikein. Asioiden käytäntöön vieminen vaihtelee eri henkilöiden välillä.

Vaikka Tuuli on innoissaan kehittyvästä robotiikasta, on hän samalla huolissaan työpaikkojen vähenemisestä. Tuulin mielestä on harmi, että teknologian kehityksellä on tällainen varjopuoli. Tuuli tiedostaa taustalla lymyilevän tehokkuusajattelun. Ei ole syytä

tehdä sellaisia töitä, jotka keskittämällä palvelukeskuksiin, vapauttavat toimihenkilöltä aikaa kokonaisvaltaisempaan asiakaspalveluun. Tehokkuusajattelun myötä jokaisen toimihenkilön on oltava mukana asiakaspalvelutyössä. Samalla kun iloitsee uusista nykyaikaista järjestelmistä, kokee Tuuli ”*sahaavansa poikki oksaa, jolla istuu*”. Tuuli kritisoi sitä, että miksi työt keskitetään pankilta pois päin suuriin kaupunkeihin. Miksi keskittämistä ei voisi tehdä pohjoisen pieneen kaupunkiin?

4.3.3 Muutos on aina hyvästä, ei koskaan pahasta

Tuuli painottaa esimiestyön merkitystä. Hyvällä johtamisella ja esimerkin näyttämällä myös muutosvastahakoiset työntekijät saadaan osallistettua mukaan muutoksiin. Esimiesten tulisi muistaa toistaa ja toistaa asioita. Vaikka asia olisikin esimiehelle jo perin juurin tuttua, se ei välttämättä ole tuttua jollekin toiselle työyhteisön jäsenelle.

Koska Tuulilla on niin pitkä työhistoria takanaan, osaa hän suhtautua tuleviinkin muutoksiin rationaalisella ja ennen kaikkea positiivisella asenteella. Tuuli muistaa kuinka aikanaan työn rooli oli enemmänkin kaikenlaisen tiedon näpyttelyä tietokoneelle. Jos tuo sama työmäärä tehtäisiin tänä päivänä, vaatisi se liki 200 henkilöä tekemään sitä. Digitalisaatio, robotiikka, ynnä muut teknologiset kehitykset ovat mahdollistaneet sen, että nykyään samoja töitä, jopa paljon enemmänkin, tehdään nopeammin ja myös automaattisesti. Näin ollen Tuuli pystyy vahvasti sanomaan, että muutos on aina hyvästä, ei koskaan pahasta. Tuuli toteaaakin, että ”*tuskin kukaan haluaisi oikeasti palata 80-luvulle töiden tekemisen osalta*”. Mutta jotta muutoksissa voisi onnistua, täytyy muutoksen syyt osata kertoa. Pitää osata kertoa miksi näin tapahtuu ja mihin se vaikuttaa. Tiedottaminen on hyvin tärkeää.

Vaikka Tuulia huolettää työpaikkojen väheneminen, näkee hän silti kehityksen hyvänä asiana. Keskitettävät työt ovat yleensä luonteeltaan rutiininomaisia töitä, jotka siirtyessään palvelukeskuksiin, antavat tilaa varsinaiselle asiantuntijatyölle. Asioiden hoito helpottuu ja kehittyvä työn rooli antaa jatkossa varmaan myös etätöille mahdollisuuden. Tuuli tiedostaa muutoksien välttämättömyyden, sillä hän on nähnyt asioiden kehityskaaren pidemmältä ajanjaksolta. Organisaatio ei pysy pystyssä, jos se ei kykene muuttumaan.

Mutta vaikka Tuuli onkin muutoksista hyvin innostunut, löytää hänkin negatiivista sanottavaa. Uusien toimintatapojen omaksuminen vie aina alussa aikaa. Aikaa kuluu koska pitää opetella uusia tapoja toimia ja toisaalta varmistaa, että asiat hoituvat, jolloin mukana täytyy pitää vielä myös vanhaa toimintatapaa. Ennen kuin irtaantuminen vanhasta tapahtuu, ja uuden omaksuminen menee rutiinilla, on olemassa tietty siirtymävaihe. Kiire on se, joka nousee esille myös Tuulin puheissa. Kiirettä on ollut aina, nyt se on vain muuttanut muotoaan. Kiirettä on koko ajan kaikkialla, ei ole enää suvantovaiheita, palautumisjaksoja. Kun on koko ajan kiire, ei ehdi tehdä asioita niin hyvin kuin aiemmin. Se aiheuttaa osaltaan riittämättömyyden tunnetta.

Tuuli osaa ajatella asioita myös koko OP-Ryhmän kautta. Hän omaa laaja-alaisempaa ajatusmaailmaa koko ryhmän prosessien kannalta. Kun ryhmässä kehitetään uusia prosesseja, heijastuu se hyvin pian myös paikallisten osuuspankkien arkeen. Tämä seuraava lausahdus kiteyttääkin Tuulin ajatukset muutoksista hyvin: *”Että suhtautuu positiivisesti vaan siihen asiaan. Olen yrittänyt hokea, että harvoin asiat muuttuu huonompaan, äärimmäisen harvoin huonompaan suuntaan. Että ne menee aina, aina on niin kuin tarkoitus ja pyrkimys ja tavoite aina parempaan. Oli se sitten tuota, niin kuin minkälaista muutosta koskeva asia tahansa, niin aina on takana se, että tulee uutta ja parempaa”*.

Tuuli on iloinen siitä, että saa olla mukana kehittämässä uusia toimintatapoja asiakkaille: *”Että onhan se niin kuin tuonut mukanaan hirmu paljon hyviä asioita”*, kulkea kehityksen aallonharjalla ja pysyä pankkien välisessä kilpailussa tiiviisti mukana. Jos mukana ei pysy, niin kehityksen kelkasta putoaa hyvin pian.

5 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Pyryn, Lumin ja Tuulin tarinoissa on nähtävissä heidän erilaiset tavat tehdä työtä. Pyyr pyrki tekemään työnsä siten, että hänellä ei olisi kiirettä ja hän pystyisi valmistautumaan huolellisesti etukäteen. Hän haluaisi opetella uudet asiat rauhassa ja hän haluaisi tällä tavalla saavuttaa varmuuden omalle osaamiselleen. Hän haluaisi poistaa epävarmuuden tunteen. Ainainen kiire ja kiireen tuntu estävät häntä saavuttamasta tällaista tilaa. Lumi puolestaan pyrki siihen, että työpäivät eivät olisi tasapaksuja, hän haluaa vaihtelevuutta jokaiseen työpäivään. Hänen tapansa tehdä työtä on vauhdikkaan lennokas. Hänen asenteensa muutoksia kohtaan on positiivinen ja innokkaan odottava, yhtä lailla kokeilunhaluinen. Myös Lumilla kiire estää osaltaan täydellistä heittäytymistä uusille asioille. Kiire vain on luonteeltaan erilainen kuin Pyryllä. Tuuli puolestaan pyrki työssängsä siihen, että työt tehdään järkevästi, sujuvasti ja ammattitaidolla. Tuulin rautainen ammattitaito auttaa häntä huomaamaan uusista toimintatavoista järkevimät ja sujuvimmat eikä hän näin ollen lähde ihan jokaiseen muutosasiaan suin päin mukaan.

Jokainen haastateltava tiedostaa oman oppimisen olevan kehityksen kannalta kaiken A ja O. Kaikki pitivät äärimmäisen tärkeänä sitä, että tietoa on saatavilla ja jokaisella on mahdollisuus koko ajan pitää itseään tilanteiden tasalla. Helppoahan se ei aina ole, varsinkin kun kiirettä tuntuu kaikilla koko ajan olevan. Haasteeksi koettiin se, että ei meinaa ehtiä sisäistää uusia asioita ja ottaa niitä käytäntöön mukaan. Varsinkin Pyyr painotti sitä, että kiireisessä arjessa ei ehdi sisäistämään vaan sitä edelleen tekee vanhalla tavalla. Välillä jostakin hyvästä vanhasta asiasta luopuminen tuntuu raskaalta. Mutta myöhemmin taaksepäin asiaa katsoessa, havaitseekin asian muuttuneen vain hyvään suuntaan. Tätä näkemystä korosti Tuuli. Tuuli myös korosti yhteen hiileen puhaltamista. Muutoksissa haetaan voimaa hyvästä työyhteisöstä. Samaa kertoi myös Lumi. Vuoden aikana tapahtuneen organisaation uudelleen järjestelyn myötä aiheutuneissa tiukoissa tilanteissa, voimaa antoi juurikin työyhteisön tuki. Kuten aiemmin jo mainitsinkin Garcian ja Hardyn (2007) esille tuomasta ajatuksesta, että vahva organisatorinen identiteetti tuottaa positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja yhtä lailla sitoutumista organisaatioon, näkyy tämä ajatus vahvasti myös haastattelemieni henkilöiden kerronnoissa. Samoin Garcian ja Hardyn (2007) artikkelissa puhutaan siitä, että haastateltavan kerrontaan vaikutti oleellisesti se, missä

kohtaa organisaatiota haastateltava työskentelee, mihin ryhmään kuuluu ja mitä muita organisaatioita on lähellä. Mielestäni tämä ilmeni myös haastattelemieni henkilöiden kerronnoissa.

Varsinaiseksi muutoksen tekijäksi erottuu Lumi pelottomalla asenteellaan uusia asioita kohtaan. Pyry pyrkii olemaan taka-alalla, yrittäen sopeutua alati muuttuviin tilanteisiin ja kiireiseen työtahtiin. Tuulin pitkän linjan työkokemus antaa hänelle rauhallisuutta ja varmuutta suoriutua muuttuvista työtilanteista.

Kun kuuntelin haastateltavia siitä mitä muutos itsessään on, huomasin seuraavaa: muutos on muuttuvia toimintatapoja, se on muuttuvia lakeja ja säädöksiä, jotka vaikuttavat päivittäisen työn tekemiseen. Niissä ilmenee työn tekemisen luonteen muuttuminen 40 viimeisen vuoden aikana. Niissä ilmenee digitalisaatio, robotiikka ja palveluiden keskittäminen. Muuttuneet toimintatavat vaikuttavat työilmapiiriin, kiristynvä kilpailu kiristää ihmisten välisiä suhteita. Entisestä tiimipelaajasta tulee kilpailija. Eläköityminen ja pitkän linjan tietotaidon väheneminen nousee myös puheissa esille.

Puheet muutoksista näyttävät enimmäkseen jatkuvan muutoksen näkökulmasta. Isoja, hierarkkisia ylhäältä alaspäin johdettuja isoja muutoksia, YT-neuvotteluja lukuun ottamatta, ei henkilöstön puheissa ilmennyt. Koko ajan jokainen haastateltava tuntui ajattelevan menneitä muutoksia. Tulevaisuuteen katsottiin ainoastaan lisääntyvän digitalisaation ja robotiikan kautta. Rutiininomaisten töiden keskittäminen palvelukeskuksiin nähtiin verrattain neutraalina asiana. Muuttuvat säädökset ja direktiivit, jotka muuttavat päivittäistä työtä, ovat osaltaan myös niin arkipäivää, ettei niitäkään koettu varsinaisena muutoksena. Toki tähän liittyy se, että jotkut tulossa olevat muutokset kerrotaan todella hyvissä ajoin, jotta ne ehdittäisiin omaksua, on vaarana, että ne ehtivät unohtua siihen mennessä, kun olisi aika ruveta toteuttamaan niitä.

Jokainen haastateltava nosti esille tiedottamisen. Sen koetaan olevan hyvin merkittävässä osassa, kun uusia muutoksia on tiedossa. Tiedottaminen tosin epäonnistuu aina. Työyhteisössä olevat ihmiset ovat kaikki niin eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa. Toiselle

sopii tiedottaminen asioista heti kun vain mahdollista, toinen puolestaan ”ehtii unohtaa” asiat, jos ne tulevat liian varhaisessa vaiheessa. Joku puolestaan pitää huonona, kun asiasta tiedotetaan viime tipassa, jolloin ei ehdi valmistautua. Toinen taas tykkää, kun asiasta kerrotaan viime tipassa ja näin ollen pääsee ottamaan uuden asian heti käytäntöön. Tämä asettaa haasteita esimiestyölle.

Suurin osa haastateltavista karttaa rutiinitöitä. Rutiinitöillä mielletään kaikenlaista, ”pakollista” näpyttelyä ja paperin pyörittämistä, joka vaan on ”pakko tehdä”. Uudet toimintatavat vapauttavatkin toimihenkilön osaltaan näistä rutiininomaisista tehtävistä. Toisaalta uudet toimintatavat muodostavat uusia rutiineja, uusia tapoja toimia, mutta niitäpä ei mielletäkään enää rutiinitöiksi samalla tavalla. Työn tekemisen luonne on saanut uudenlaisen merkityksen haastateltavien puheissa.

Muutosvastarintaa ei ilmennyt. Eikä muutoksia koeta pelottavina, epämiellyttävinä asioina. Ilmeisesti työn luonne, asiantuntijatasoinen asiakaspalvelu, on sellaista, että siinä oletetaan olevankin koko ajan muutoksia. Kritiikkiä toki annetaan mutta siihen ei jäädy vellomaan. Jokainen haastateltava ymmärtää muutoksien johtuvan oikeista asioista, ei vain muutoksista muutoksen vuoksi. Muutoksia aiheuttaa erityisesti asiakaskunnan pankkikäyttäytymisen muutos, kiristynyt kilpailutilanne, digitalisaatio, robotiikka, rutiininomaisten työtehtävien siirtäminen palvelukeskuksiin, EU:n säätämät direktiivit ja muuttuva lainsäädäntö.

Mitä haastateltavien puheissa sitten ei ilmene? Niissä ei ilmene organisaatiomuutoksia, ei työtehtävien vaihdoksia, ei työhuoneiden tai muiden huoneiden rakenteellisia muutoksia, ei remonteja. Ajatukset muutoksista rakentuvat tavallisen työpäivän ympärille, juuri niihin tilanteisiin, jotka ovat käsillä juuri nyt. Muutos on niin jatkuvaa, normaalia, ettei se saa erityisen suurta painoarvoa. Haastatteluiden analysoimisessa olikin haastetta, kun haastattelut tuntuivat aika samankaltaisilta. Erityistä särmää ei tuntunut aluksi löytyvän.

Garcian ja Hardyn (2007) tutkimuksessa tuli selkeästi esille luokkajako. Tällöin voikin helposti olettaa, että eri henkilöstöryhmät tuottavat erilaisia narratiiveja. Samoin kuin Brownin ja Humphreysin (2003) tutkimuksessa eri collegeiden fuusioitumisessa, saatiin

kahdenlaisia narratiiveja. Johtoryhmä kertoili menestyvää, jopa sankarillista tarinaa kun taas kahden yhdistyneen, jopa menetyksen tunteita kokeneiden collegeiden henkilöstö koki fuusioitumisen traagisena asiana. He ottivat uhrin roolin ja he kokivat olonsa toivottomiksi ja petetyiksi. Ne, jotka ovat saaneet olla mukana muutoksessa, tekemässä sitä, yleensä kertovat myönteisempää tarinaa kuin ne, jotka ovat ”joutuneet” muutoksen jalkoihin. Tällaisessa tarinassa toimijat ovat kokeneet onnistumisia mm. ylittämällä esteitä ja saavuttaneet haluttuja lopputuloksia. Tarinan uhrit puolestaan kokevat joutuneensa altavastaajan tilaan, jossa heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Uhrit myös kokevat, että he eivät voi itse tilanteelleen mitään.

Tässä omassa tutkimuksessani ei varsinaista uhrin asemaan asettautumista ilmennyt vaikkakin Pyryn tarina on sävyltään negatiivisin. Onko Pyry uhri? Tai kokeeko hän, että joku tekee hänelle kiusaa? Osaltaan kyllä, vaikka ei niin selkeästi. Toisin kuin Lumi ja Tuuli, on Pyry altavastaajan roolissa uusia muutoksia kohtaan. Pyrylle muutokset tulevat annettuina eteen, toisin kuin Lumille, joka kokee saavansa olla mukana tekemässä muutoksia ja ottamalla ne haasteina vastaan. Tuuli puolestaan on jotenkin jo muutosten yläpuolella, hän osaa katsoa ne välttämättömiksi. Verrattuna tämän tutkimuksen narratiiveja Garcian ja Hardyn (2007) tutkimuksen narratiiveihin, voisi Pyryä asemoida akateemikkojen kanssa samaan ja Lumi ja Tuuli puolestaan asemoituisivat vanhempien tutkijoiden asemaan. Varsinaista luokkajakoa ei tässä minun tutkimuksessa ilmene. Jos olisin pitänyt toimihenkilöiden ja esimiesten narratiivit erillään toisistaan, olisinko löytänyt luokkajakoja? Ehkä en, koska kyseessä on suhteellisen pieni organisaatio eikä siellä ilmene ainakaan kovin jyrkkää erottelua.

Garcian ja Hardyn (2007) tutkimuksessa akateemikot näkivät itsensä stressaantuneiksi ja ylityöllistetyiksi. Vanhemmat tutkijat puolestaan kokivat itsensä tärkeiksi toimijoiksi koko muutoksen kentällä. Muu henkilöstö koki myös paljon painetta ja jopa syrjintää muiden taholta. Uhriutumalla sekä akateemikot että muu henkilöstö kokivat ”oikeutusta” olla kiusattuja ja että heitä kohdeltiin huonosti ja heitä olisi pitänyt auttaa. He kokivat olevansa olosuhteiden uhreja. Narratiivien myötä löytyi luokkajakoa akateemikkojen ja ei-akateemikkojen kesken. Tällaista luokkajakoa ei tässä minun tutkimuksessa ilmennyt.

Jos ajatellaan tämän minun tutkimuksen narratiiveja eepin ja traagisen kerronnan kautta (vrt Brown ja Humphreys 2003), voidaan Lumin tarinaa ajatella eepinä. Siinä Lumi voidaan nähdä sankarina, joka ottaa muutokset haltuunsa ja vie ne käytäntöön, onnistuen yleensä loistavasti. Pyryn tarinaa voidaan peilata traagisen tarinan kerronnan myötä. Siinä Pyry asemoituu uhrin asemaan, eikä hän ole syyppä itse, vaan olosuhteet pakottavat hänet siihen. Ollen tällöin olosuhteiden uhri, ei hänellä myöskään ole keinoja päästä tilanteesta pois, vaan hän on uhri, jota kohdellaan kaltoin. Tuulin tarina puolestaan ei asemoidu selkeästi kumpaankaan näistä, ei eepin eikä traagiseen tarinaan.

Kun taas tarkastelen narratiivista tutkimusta (Brown, Humphreys & Gurney 2005) koskien Laskarina Holidays matkanjärjestäjää, niin siinä omistajapariskunnan dominoiva narratiivi määritteli tai johdatteli työntekijöiden narratiivien muotoutumista samankaltaisiksi. Tällaista dominoivaa narratiivia ei minun tutkimuksessa ilmene. Toisaalta kun ajattelee tutkijoiden valintoja siitä mitä narratiiveja kuunnellaan, mitä jätetään kuuntelematta, niin jos soraääniä olisi kuunneltu enemmän, niin olisiko niistä muodostunut sellaisia narratiiveja, jotka olisivat olleet epäedullisia Laskarina Holidaysille?

Esimiestyölle asettuukin monenlaisia haasteita, kun organisaation jäsenet ovat eri tavalla valmiita ottamaan muutokset vastaan. Hyvä esimiestyö tunnistaakin organisaation jäsenten vahvuudet ja heikkoudet. Koko organisaatiota ajatellen, esimiesten olisikin hyvä tietää, että osa henkilöstöstä ajattelee kuten Pyry, osa ajattelee kuten Lumi ja osa on Tuulin kaltaisia. Miten siis saada muutokset sujuviksi jokaisen kanssa? Millä tavalla Pyryn ajatuksia ja pelkoja muutoksista voisi helpottaa? Voisiko Pyryä auttaa se, että hänen kanssaan muutoksia käytäisiin läpi pienemmissä ryhmissä hyvissä ajoin etukäteen? Voisiko sillä tavalla poistaa hänen pelkoaan alati muuttuvia asioita kohtaan? Jotta hän saisi lisää varmuutta työskentelyyn? Entäpä Lumi? Hän janoaa uusia muutoksia. Voisiko häntä ottaa mukaan jo muutoksien suunnitteluvaiheeseen? Näin hän pääsisi testailemaan uusia asioita jo hieman ennen muita.

Muutos voi kuitenkin olla yhtä lailla jatkuvaa, se voi olla ottanut paikkansa organisaatiossa huomaamatta, muodostuen pikkuhiljaa rutiiniksi. Toisaalta se voi olla tietoinen

toimintatapojen muutos. Pankkimaailmaa ajatellen digitalisaation mukanaan tuomat asiat muokkaavat työtä juurikin tällaisena jatkuvana muutoksena. Muutokset voivat olla pieniä palasia arjen toiminnoissa tai ne voivat olla suuria, tunteita herättäviä asioita, kuten vaikkapa YT-neuvottelut, jotka aiheuttavat rakenteellisia muutoksia ja jonka vaikutukset hiertävät vielä vuosienkin päästä. Pienet toimintatapojen muutokset, ikään kuin pala palalta kutoutunut toimintojen verkko, muovautuvat ajan kuluessa, usein huomaamattakin. Kysyttäessä mikä on muuttunut vuoden kuluessa, vastaus on yleensä ”*eihän täällä mikään oo muuttunut*”. Toisaalta kun kysytään ”Miten menee?” vastauksena on yhtä lailla ”*Kaikki muuttuu koko ajan!*” ja ”*Eihän täällä oo mitään muutakuin muutosta!*”.

Perinteinen ajattelutapa muutoksista, eli ylhäältä alaspäin ja episodimainen muutos, ei semmoisenaan näyttäytynyt näissä narratiiveissa. Ainut episodimainen, radikaaliin lopputulokseenkin päättynyt muutos oli syksyllä 2017 läpikäyty YT-neuvottelut. Niiden vaikutus oli niin valtaisa, että kaikki muut muutokset tuntuvat ihan erilaisilta. Muut ilmenneet muutokset nähdäänkin pääsääntöisesti positiivisina, koska niillä ei ole odotettavissa radikaalia lopputulosta vaan ne pikemminkin vain muokkaavat työn tekemisen luonnetta. Toisaalta yleisesti muutoksista puhuessaan, haastateltavat kuitenkin kertovat muutoksista siten, että ne tulevat ylhäältä alaspäin. Moni kertoi haastatteluissa ymmärtävänsä esimiehiä siinä, että heillekin tieto muutoksista tulee yleensä yllättäen. Eli tällöin muutos ajatellaan tulevan kuitenkin ylhäältä alaspäin.

Yleisesti ottaen, tarinat muutoksista olivat positiivista, eikä muutoksia koettu täysin epämiellyttävänä ja hankalina asioina. Muutoksiin on totuttu. Erilaisista työtehtävistä johtuen toiset haastateltavat olivat kokeneet enemmän muutoksia kuin toiset. Joillakin muutos oli pientä jatkuvaa muutosta, kun taas jotkut olivat vaihtaneet radikaalisti jopa puolet työtehtävistään toisenlaisiksi viimeisen kuluneen vuoden aikana. Jokainen oli kuitenkin sopeutunut muuttuneisiin työtehtäviinsä mukavan tuntuisesti.

Muutokset nähtiin kokonaisuuksina oikeastaan pelkästään hyvinä. Asiakaspalvelutyö on luonteeltaankin jo niin vaihtelevaa, että olemassa olevat ja tulossa olevat muutokset eivät niin hirveästi järjestyä itse ”perustyön” tekemistä. Ehkäpä asiakaspalvelutyöhön

valikoituukin luonnostaan henkilöitä, jotka pitävät vaihtelevista tilanteista ja he karttavat rutiininomaista työtä?

Muutoksien taustalla vaikuttaviksi asioiksi, suurin osa haastateltavista nosti koko ympärillä olevassa maailmassa tapahtuvat muutokset. Esiin nousi asiakaskunnan pankkikäyttäytymisen muutos, digitalisaatio, töiden keskittäminen ja robotiikka. Kukaan haastateltavista ei tuntunut suuremmin haikailevan entisten aikojen perään, kun onhan työn tekeminen muuttunut paljon mielekkäämmäksi ja osaltaan helpommaksi, vaikka työn luonne onkin nykyään vaativampaa. Entisistä ajoista puhuttaessa esiin nousi se, että ennen oli enemmän aikaa yhteisille asioille, asioiden yhdessä läpikäymiselle. Vaikka kyllä kiirettä oli töissä aiemminkin, suvantovaiheita kiireisten jaksojen välillä kuitenkin tuntui löytyvän enemmän.

Mikä lienee muutosagentin rooli pankin muuttuvassa maailmassa? Varsinaista muutosagenttia ei sinällään löytyne, mutta digitalisaatio ja lisääntyvä robotiikka saavat muutoksia aikaan. Ne ovat sysääviä tekijöitä muutoksiin.

Ihmisten käyttäytymisen muutos saa aikaan muutosta. Pankkityö on luonteeltaan asiantuntijatyötä. Tällöin voitaisiin leikitellä ajatuksella, että asiantuntijaroolissaan toimiessaan organisaation jäsenet voivat olla muutosagentteja. Joku osaa toisen asian paremmin kuin toinen, jolloin hän oman kokemuksensa ja asiantuntijuutensa ansiosta saa myös toiset muuttamaan toimintatapojaan.

Mitä muutoksilta vaaditaan? Niiltä vaaditaan ennen kaikkea aikaa ja varhaista tiedottamista. Asioiden läpikäymistä yhdessä. Opettelua ja toistoa ja perusteluja. Yhteisöllisyyttä kaivataan samoin kuin tiimihenkeä.

Viittasin jo aiemminkin Pirisen (2014, 16) tekstiin siitä, että usein työntekijä pelkää muutoksia. Kun oma osaaminen on hetkellisesti epävarmalla alustalla, ennen kuin uusi tieto

on muodostunut osaksi tekemistä, voi muutos pelottaa. Tämä korostui eniten Pyyntarinassa, jossa hän jopa pelkää oman työpaikkansa puolesta.

Kysyttäessä miten muutoksissa voisi paremmin menestyä tai toimia, oli vastaus aika lailla yhdensuuntainen sen kannalta, että tiedottaminen, avoimuus ja oma asenne nähtiin ratkaisevina tekijöinä. Esimiestyön koettiin olevan hyvällä mallilla, joskin toki tiedottaminen nostettiin senkin kysymyksen kohdalla vahvasti esiin.

Se mihin kukaan haastateltava ei viitannut, mutta mikä itsellä tutkijana ja työyhteisön jäsenenä oli mielessä, niin oli niinkin konkreettinen muutos kuin työhuoneen vaihtaminen. Toisaalta pankissa on sellainen tapa, että voi tarvittaessa lainata toisen huonetta, niin ehkäpä tätä ei koettu varsinaiseksi muutoksen asiaksi. Myöskään muuttuvat työtehtävät, työtehtävien lisäys tai vähennys, ei saanut sijaa haastateltavien muutospuheissa. Ehkä sekin on jo niin arkipäivää, jopa rutiiniakin, ettei sitä koettu mainitsemisen arvoisena asiana. Pari vuotta taaksepäin, pankin rakennus koki valtavan remontin, mutta sekään ei saanut sijaa haastateltavien ajatuksissa muutoksista.

Koska valitsin haastateltavat lähinnä siitä lähtökohdasta, että ketä haluaisin haastatella ja sitten esimiehen kanssa katsoimme henkilöiden ajanvarauskalentereita, että keneltä löytyisi vapaata, saattaa tämä osaltaan aiheuttaa jonkinlaista vinoumaa tutkimustuloksiin. Toisaalta työyhteisö ei ole kovin suuri, joten jos olisin summittaisesti arponut hatusta haastateltavat henkilöt, olisin silti saattanut päätyä haastattelemaan juuri näitä samoja henkilöitä. Pohdin myös hetken aikaa lumipalloefektin käyttämisestä eli olisin kysynyt jokaiselta haastateltavalta mielipiteen siitä, ketä haastattelin seuraavaksi. Tämä olisi kuitenkin ollut liian aikaa vievää juurikin sen vuoksi, kun vapaat ajat piti etsiä henkilöiden kalentereista. Itse pidän hyvänä ajatuksena, että haastateltavat ovat kahdesta eri tiimistä sekä kaksi esimiestasolla työskentelevää henkilöä. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan ole syytä yleistää, ainakaan kovin laajalle, johtuen suhteellisen suppeasta otannasta.

Myös tutkija, joka ei ole työyhteisön jäsen, olisi voinut saada vastaukseksi erilaisia kerrontoja. Toisaalta koin, että kun olen osa työyhteisöä, minun kanssa oli helppo jutella asioista, eikä tilanteesta tullut liian virallista tai jäykkää.

Koen kuitenkin, että vaikka otanta on suhteellisen suppea, ja minä tutkijana myös osa työyhteisöä, niin tutkimustulokset ovat luotettavia. Tietyllä tavalla tutkimus on myös toistettavissa, mutta saatavat haastattelutulokset eivät välttämättä ole samanlaisia varsinkin, jos haastattelija on eri. Koska jokainen haastattelutilanne on ainutlaatuinen, ne eivät sinällään ole toistettavissa samanlaisena.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista keskittyä tutkimuksessa identiteetin kehittymiseen. Varsinkin siihen miten identiteetti kehittyy, kun työtehtäviä joutuu tai saa vaihtaa. Tällainen samanlainen tutkimus olisi toisaalta mukava toteuttaa muutaman vuoden päästä uudelleen ja tarkastella miten muutoksesta silloin kerrotaan.

LÄHTEET

- Brown, Andrew D. & Humphreys, Michael (2003). Epic and Tragic Tales, Making Sense of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Pg 121 – 140.
- Brown, Andrew D. & Humphreys, Michael & Gurney, Paul M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 18 No.4 , 2005.
- Caldwell, Raymond (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations*. 2005 58:83. SAGE Publications. Thousand Oaks CA.
- Chia, Robert (2013). Reflections: In Praise of Silent Transformation – Allowing Change Through “Letting Happen”. *Journal of Change Management*.
- Garcia, Primo & Hardy, Cynthia (2007). Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*. 23, 363-383.
- Erämetsä, Timo (2003). *Myönteinen muutos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino Oy: Vammala.
- Hatch, Mary Jo & Yanow, Dvora. Organization theory as an interpretive science.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2007). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Aaltola Juhani ja Valli Raine.
- Honkanen, Henry (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: *Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Toim. Ruusuvoori Johanna ja Tiittula Liisa. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kiviniemi, Kari (2007.) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Aaltola Juhani ja Valli Raine.
- Laine, Pikka-Maaria & Katila, Saija & Salmi, Pontus (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu Strategiayöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*. 2/2017.
- Laine, Timo (2007). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Aaltola Juhani ja Valli Raine.
- Maitlis, Sally. Narrative Analysis. Qualitative Organizational Research, core methods and current challenges. Symon, Gillian & Cassell Catherine. SAGE Publications.

- Mallet, Oliver & Wapshott, Robert (2012). Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers. *Scandinavian Journal of Management*. 28, 16-26.
- Nousiainen, Kirsi (2015). Narratiivinen haastattelu performanssina tuetun asumisen yksikössä. Teoksessa: *Umpikujasta oivallukseen, refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Toim. Aaltonen Sanna ja Högbacka Riitta. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tallinna Raamatutrükikoda: Tallinna.
- Pirinen, Helka (2014) *Esimies muutoksen johtajana*. Print Best: Viro.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna, 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 10.10.2018.
- Sohensen, Scott (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of management Journal*. Vol. 53, No. 3, 477-512.
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOY pro Oy.
- Thomas, Robyn & Hardy, Cynthia (2011) Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*. 27, 322-331.
- Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert (2002) On organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. Vol. 13, No: 5, September-October, 567-582.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Livonia Print: Latvia.
- Tökkäri, Virpi (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: *Johtamisen psykologia, ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Toim. Perttula Juha & Syväjärvi Antti. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Tökkäri, Virpi (2018) Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus VI, kokemuksen käsite ja käyttö*. Toim. Toikkanen Jarkko & Virtanen Ira A. Lapland University Press: Rovaniemi.