



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

## **ONNISTUNUT MUUTOS**

**edellytykset ja osatekijät**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Miia Isola 9110

Ohjaaja  
KTT Arto Suominen

30.4.2008  
Turku

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne .....	6
2	MUUTOS JA JOHTAMINEN .....	8
2.1	Muutosjohtaminen ilmiönä .....	8
2.1.1	Muutosjohtamisen luonne.....	8
2.1.2	Muutosjohtamisen tilanteita.....	13
2.2	Muutosprosessi.....	16
2.2.1	Muutostarve ja visio.....	17
2.2.2	Muutossuunnitelma.....	19
2.2.3	Muutoksen implementointi .....	20
2.2.4	Muutoksen päättäminen ja arviointi.....	23
3	MUUTOKSEN ONNISTUMINEN .....	27
3.1	Onnistumisen edellytykset .....	27
3.2	Toteuttamisen ongelmat .....	30
3.3	Muutosjohtaja.....	32
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	36
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	36
4.2	Aineisto .....	37
4.2.1	Haastattelut .....	39
4.2.2	Kirjalliset kertomukset.....	40
4.2.3	Analysointi.....	41
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	43
5	MUUTOS KÄYTÄNNÖSSÄ .....	46
5.1	Onnistunut muutos .....	46
5.2	Johtaminen .....	47
5.2.1	Muutosjohtaja .....	48
5.2.2	Tuki .....	50
5.2.3	Kommunikointi.....	52
5.2.4	Osallistuminen .....	58
5.3	Vaiheet .....	60
5.3.1	Muutoksen syy .....	61

5.3.2	Nykytilanne.....	62
5.3.3	Seuranta & reagointi .....	64
5.3.4	Vakiointi .....	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	70
	LÄHTEET .....	74
LIITE 1	TUTKIMUSONGELMASTA HAASTATTELUUTEEMOIHIN.....	77
LIITE 2	KERTOMUSTEN KYSYMYSLISTA .....	78

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Muutosjohtamisen viisi keskeistä osa-aluetta (Pettigrew & Whipp 1993, 6).....	10
Kuvio 2	Ylemmän johdon vaikutus organisaatiomuutokseen (Huber & Glick 1993, 9–10).....	12
Kuvio 3	Muutosprosessin vaiheet .....	16
Kuvio 4	Muutostarpeeseen vaikuttavia tekijöitä (Kosonen ym. 1998, 11) .....	17
Kuvio 5	Stressin vaikutus yksilön suorituskykyyn (Tushman & O'Reilly 1997, 189–198).....	23
Kuvio 6	Tekijöiden välisiä yhteyksiä.....	42
Kuvio 7	Onnistumistekijät muutoksen eri vaiheissa .....	60
Kuvio 8	Vision merkitys yrityksen toiminnalle .....	61

## **Taulukkuuettelo**

Taulukko 1	Organisaatiokulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen (Kvist & Kilpiä 2006, 119–122).....	28
Taulukko 2	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.....	38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritykset ja organisaatiot voivat haluta uutta ilmettä, tehokkaampia työtapoja, tuottoisampaa toimintaa tai vaikka laajemman tuotevalikoiman. Havaittu epäkohta tai yksinkertainen näkemys siitä, että asiat toimisivat jollain toisella tavalla paremmin, voi saattaa liikkeeseen muutosprosessin. Muutoksen johtaminen on hyvin vaativaa ja harva muutos toteutuu juuri niin kuin aluksi ajateltiin. Sain itse käytännössä huomata, kuinka paljon kuohuntaa ja erilaisia mielipiteitä muutos voi synnyttää, kun oma työnantajani alkoi ajaa organisaatiomuutosta. Tämä herätti mielenkiintoni muutosjohtamiseen.

Viime vuosina mm. UPM-Kymmene on ilmoittanut sulkevansa sahoja ja vaneritehtaita Suomessa kannattavuuden nostamiseksi. Kyseessä on suuren luokan muutos ja se tarkoittaa ihmisten irtisanomisia tai uudelleen sijoittamisia. UPM:n toimitusjohtaja Jussi Pesonen kommentoi tilannetta lehdistötiedotteessa 30.8.2004 (UPM käynnistää...):

*YT-neuvottelujen käynnistäminen Puutuotetoimialalla on erittäin ikävä, mutta välttämätön asia. Pitkään jatkunut toiminnan heikko kannattavuus ei voi enää jatkua. Tervehdyttämällä toimialan rakennetta varmistamme UPM:n mekaanisen metsäteollisuuden kehittämismahdollisuudet jatkossa.*

Niin kuin monissa muissakin suurissa muutoksissa myös UPM-Kymmenen tavoite on sopeuttaa tuotantoaan nykyiseen ja tulevaan markkinatilanteeseen. Nopeasti muuttuvassa maailmassa yritykset pyrkivät ennustamaan tulevia tarpeita ja mahdollisuuksia ja koettavat vastata tuleviin haasteisiin jo tänään. Näin he pysyvät kilpailussa mukana ja varmistavat paikkansa etulinjassa.

Irtisanomisten ja YT-neuvottelujen lisäksi mm. ulkoistamiset ovat viime vuosina puhuttaneet. Ulkoistaminen on useimmissa tapauksissa mittava muutos, jolla johto hakee kustannussäästöjä ja etuja ydintoimintaan keskittymisessä. Henkilöstölle ulkoistaminen usein merkitsee siirtymistä uudelle työnantajalle tai jopa irtisanomista. Taloussanomien kertoi 6.3.2008 Suomen Maavoimien aikeista ulkoistaa noin 660 työpaikkaa kunnossapidostaan tätä varten synnytylle yritykselle, Millogille. Puolustusministeri Jyri Häkämiehen mukaan muut kuin taloudelliset seikat ratkaisivat ulkoistamispäätöksen. Selkeän tilaaja-tuottajamallin luominen yhdistää teollisuuden puolustusvoimien toimintaan jo rauhan aikana, mikä vahvistaa huoltovarmuutta myös poikkeusoloissa. (Maavoimat ulkoistaa... 2008.) Metsäyhtiö Stora Ensokin miettii tehtäidensä kunnossapidon ulkoistamista. Stora Enso teki jo aiemmin aiesopimuksen

Anjalan ja Kotkan tehtaiden kunnossapidon siirtymisestä Empowerille ja selvitystyötä tehdään koskien kuuden muun tehtaan kunnossapitoa. (Stora Enso haluaa ulkoistaa... 2008.)

Muutosprosessi voi lähteä liikkeelle myös vastauksena toimintaympäristössä tapahtuneisiin tai tiedossa oleviin muutoksiin. Esimerkiksi telealalla ollaan teknisen murroksen kourissa. Vanhat tuotteet kuten lankapuhelut ovat katoamassa, mutta uusista tuotteista ja niiden sovelluksista ei ole varmaa tietoa. Operaattorit kohtaavatkin uuden kilpailutilanteen, kun sisältöjen digitalisoituminen hämärtää toimialojen rajoja ja markkinoille tulee kilpailijoita aivan muilta aloilta. Tämän myllerryksen keskellä telekonserni TeliaSonera on kertonut rajuista henkilövähennyksistä ja muiden operaattoreiden odotetaan seuraavan. Myös toimintojen myynnit ja ulkoistukset ovat olleet suosittuja telealalla. Monet ovat ulkoistaneet verkkojen rakennustyöt, mutta mm. DNA on ulkoistanut paljon asiakaspalveluaan. (TeliaSonera saa seuraa 2008.)

Suuret investoinnitkin tarkoittavat usein isoja muutoksia. Metso-konserni näkee Kiinan ympäristökampanjan avaavan uusia markkinoita, sillä pienten koneiden alarajo seuraavan kolmen vuoden aikana todennäköisesti kasvattaa kysyntää keskileveiden koneiden osalta. Metso kasvattaakin tämän kokoisten koneiden tuotantokapasiteettiaan Kiinassa. (Kiinan ympäristökampanja hyödyttää Metsoa 2008.) Ikkunoita valmistava Skaala on investoinut useiden vuosien ajan energiaa säästävään teknologiaan ja on käynnistämässä tuotantolinjan energiaikkunoille. Skaala ennustaa, että he tekevät jo tänä vuonna 35–40 prosenttia tuotannosta A- ja B-luokan ikkunoita. Perusnykyikkuna on C- ja D-luokan tasoa, mutta kysyntää energiatehokkaammille ikkunoille on, sillä normitkin ovat kiristymässä parin vuoden kuluttua. (Skaala käynnistää tuotantolinjan energiaikkunoille 2008.)

Investoinnit, yritysostot ja muut muutokset eivät kuitenkaan aina suju aiotulla tavalla. Mikä siis saa muutoksen onnistumaan tai epäonnistumaan? Suuri muutoshan voi epäonnistuessaan kaataa koko yrityksen, vaikka sen ennustettiin tuovan lisää kilpailuetua, pienempiä kustannuksia ja suurempia tuottoja.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne**

Koko muutosprosessi pohjautuu ihmisiin eli henkilöstöön. Uudesta tuotantojärjestelmästä ei ole hyötyä, jos sitä käyttävät ihmiset toimivat edelleen vanhaan järjestelmään sopivalla tavalla eivätkä sovita toimintaansa uuden järjestelmän mukaiseksi. Muutoksessa on monia huomioonotettavia osa-alueita markkinatilanteesta teknisiin yksityiskohtiin, mutta pienenkin uudistuksen läpivieminen muodostuu nopeasti mahdottomaksi ilman henkilöstön tukea. Impulssi muutokselle tulee kuitenkin hyvin usein ylempää organisaatiosta, minkä vuoksi henkilöstö voi kokea itsensä

ulkopuoliseksi. Muutoksen johtaminen kysyy eri osa-alueiden yhteensovittamista ja kokonaisuudenhallintaa eikä tehtävä ole mitenkään yksinkertainen.

Tässä tutkimuksessa ajatuksena on tarkastella sitä, mikä muutoksessa on tärkeää eli mikä saa muutoksen onnistumaan. Tarkoituksena on *kuvata ja arvioida onnistuneeseen muutokseen kuuluvia piirteitä ja tekijöitä*. Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Milloin muutos on onnistunut?
- Millaiset tapahtumat/tekijät saavat muutoksen onnistumaan tai epäonnistumaan?
- Mikä on prosessin eri vaiheiden rooli?
- Mikä on muutosjohtajan rooli?

Tavoitteena on pystyä kokoamaan muutosjohtajaa varten eräänlainen varmistuslista niistä asioista, jotka ainakin tulisi tehdä, jotta muutoksella olisi mahdollisuus onnistua.

Tässä tutkimuksessa sana *muutos* tarkoittaa *muutosprosessia* eli kaikkea sitä, mikä tapahtuu *matkalla alkutilanteesta lopputilanteeseen*, eikä siis vain saavutettua lopputilannetta tai -tulosta. Itse muutos (eli muutosprosessi) saattaa olla hyvin onnistunut, vaikka lopputulos ei kaikkia miellyttäisikään. Täysin päinvastaista tilannetta on vaikea kuvitella, vaikkei onnistunut lopputulos vaadikaan täydellisesti onnistunutta muutosprosessia. Hyvin usein organisaatioissa tunnutaan tietävän, mihin kehitystoimilla halutaan päästä, mutta tavoitteeseen pääsemisen keinot ovat hukassa. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin tarjoamaan eväitä tavoitteeseen pääsemiseksi ja onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Kappaleessa 2 lähdetään liikkeelle muutosjohtamisen teoriasta tarkastelemalla ensin ilmiötä muutosjohtaminen ja siirtymällä sen jälkeen muutosprosessiin. Kappale 3 käsittelee muutoksen onnistumista aiemman kirjallisuuden valossa. Kappale 4 kuvaa ensin yleisellä tasolla kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen jälkeen pyrkii valottamaan tämän tutkimuksen tekemistä, kerättyä aineistoa ja menetelmiä. Tarkastelussa on myös tutkimuksen luotettavuus. Tämän jälkeen kappaleessa 5 käydään läpi käytännön muutostyötä eli tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtäviä päätelmiä. Lopuksi tutkimuksen tuottamista tuloksista pyritään kokoamaan muutosjohtajalle muistilista asioista, jotka muutoksessa tulisi muistaa tehdä tai vähintäänkin ottaa huomioon.

## 2 MUUTOS JA JOHTAMINEN

Muutos vaatii epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä kaikilta osapuolilta. Eteen tulee varmasti monia sekavia tilanteita ja ratkaisujen tekeminen voi olla todella vaikeaa. On kuitenkin vaikea kuvitella jonkin muuttuvan, ainakaan haluttuun suuntaan, jos muutosta ei johdeta. Kaikista ei ole eikä tarvitse olla johtamaan muutosta, mutta oikea johtaja voi helpottaa muutosta huomattavasti. Haasteena on viedä muutos läpi ilman turhia riitatilanteita niin, että kaikki tai ainakin useimmat henkilöstön jäsenet voivat olla tyytyväisiä sekä läpikäytyyn muutosprosessiin että saavutettuun lopputulokseen. Muutos vaatii aina tilannekohtaista harkintaa ja oman organisaation tuntemusta, mutta voidaanko muutoksista löytää yhteisiä piirteitä. Mitä muutokset pitävät sisällään ja miten niitä pitäisi toteuttaa ja johtaa, jotta saavutettaisiin tavoiteltuja etuja? Aloitetaan tarkastelu muutoksen johtamisesta ja paneudutaan sitten tarkemmin muutoksen vaiheisiin.

### 2.1 Muutosjohtaminen ilmiönä

Muutos voi olla välttämätön yrityksen henkiinjäämiselle, mutta muutoksen johtaminen on harvoin yksinkertaista. Muutosjohtamista tarvitaan, jotta muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti entistä nopeammin ja nykyisessä kvartaalitaloudessa onnistutaan tekemään jatkuvaa tulosta. Pienessäkin muutoksessa on paljon erilaisia osaluotoita, joista johdon on tarkoitus luoda kokonaisuus. Tämä moniulotteinen tehtävä asettaa johdolle suuret vaatimukset yhtäaikaista kokonaisuudenhallinnasta ja yksityiskohtien huomioimisesta, epävarmuuden ja ristiriitojen sietämisestä, henkilöjohtamisesta ja ongelmien ratkaisukyvyistä. Näiden vaatimusten valossa on syytä tarkastella lähemmin muutosjohtamisen luonnetta ja tilanteita.

#### 2.1.1 *Muutosjohtamisen luonne*

Yritysorganisaation teknologiat, prosessit ja rakenteet on pyritty kokoamaan ja kehittämään sellaisiksi, että ne sopivat toisiinsa ja organisaation ympäristöön. Yritysten toimintaympäristö kuitenkin muuttuu nopeammassa tahdissa kuin koskaan ennen ja näin ollen myös yritykset ovat kovan muospaineen alla. Jotta yritys pysyisi mukana kilpailussa, pitää sen sovittaa organisaationsa nykyiseen ja ennen kaikkea tulevaan ympäristöön. Ympäristön muuttuessa on myös organisaatioiden muututtava. (Huber & Glick 1993, 10–11.)



Muutosjohtaminen voidaan ymmärtää suunniteltujen ja johdettavien muutosten toteuttamisena tai vastauksena ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joihin organisaatio ei pysty itse vaikuttamaan. Suunnitellut muutokset ovat organisaatiosta kiinni, sillä ne ovat vain organisaation sisäisiä ja johdon valvonnassa. Kuitenkin organisaation ulkopuolellakin tapahtuu muutoksia, joihin on vain sopeuduttava. Suunniteltu muutos voikin olla seurausta ympäristön muutoksesta. Muutosprosessi voidaan siis käynnistää joko reaktiivisesti vastauksena jo tapahtuneelle muutokselle organisaation ulkopuolella tai ennakoivasti, jolloin valmistaudutaan tuleviin olosuhteisiin. (Nickols 2000.)

Muutosprosessi voidaan nähdä neljän erilaisen muutosvoiman rytmittämänä tapahtumaketjuna. Ensin syntyy *aiottu* muutosstrategia vastauksena tunnistetuille kehitystä kaipaaville kohteille. Kun tästä aikomuksesta siirrytään käytännön tason päätöksentekoon, on kyseessä *harkittu* muutos. Prosessin edetessä törmätään *ilmaantuvaan* muutokseen eli yksityiskohtiin ja tekijöihin, joita ei ole osattu ottaa huomioon ennalta. Nämä seikat saattavat viedä prosessia kohti erilaista loppuratkaisua kuin alun perin suunniteltiin, mutta muutos on avoin ja elävä prosessi, jonka aikana myös tavoitteita tulee uudelleenarvioida. Lopulta *toteutunut* muutos on se, jota arvioidaan ja verrataan aiottuun prosessiin. (Honkanen 2006, 344–345.)

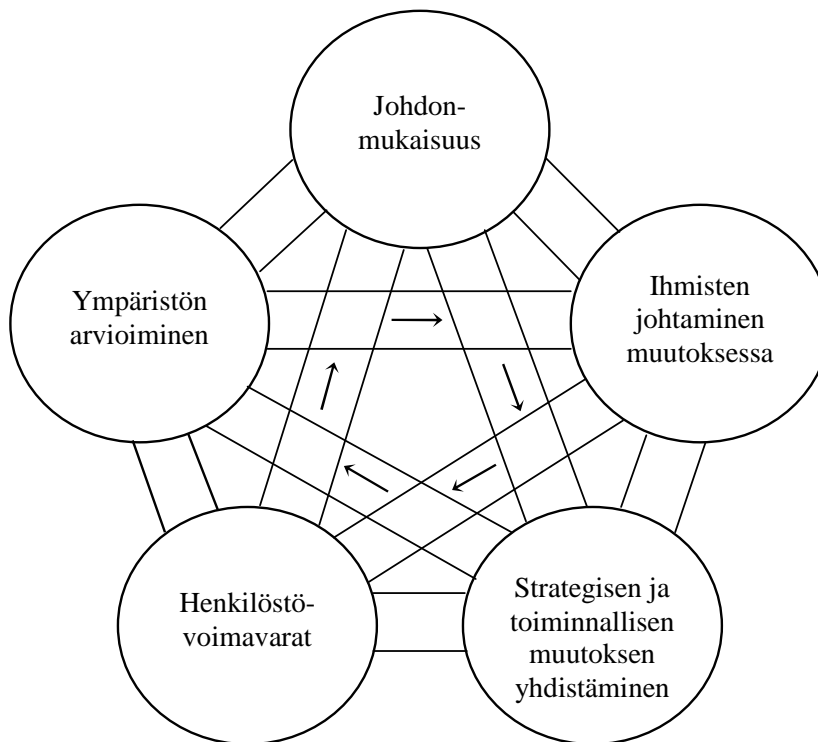
Usein muutosprojekti vaatii muutosta yksilöiden käyttäytymisessä. Siihen vaikuttaa vahvasti yksilön omaksuma rooli organisaatiossa. Tehokkaimpia tapoja muokata yksilön käyttäytymistä onkin asettaa hänet uuteen tilanteeseen, antaa hänelle uusi toimenkuva, jossa hän joutuu arvioimaan uudelleen suhdettaan muihin ja omaksumaan uusia velvollisuuksia sekä uudenlaisen roolin itselleen. Tällä tavoin yksilö pakon edessä muokkaa ja muuttaa käyttäytymistään ja asenteitaan. (Beer, Eisenstat & Spector 1993, 97.)

Beer ym. (1993, 97) selittävät yllämainittua lähestymistapaa kolmella toisistaan riippuvalla tekijällä. *Koordinointi* tai tiimityö on erityisen tärkeää, jos organisaatio pohjaa kustannuksille, laadulle ja tuotekehitysmahdollisuuksille. Tällöin vaaditaan tiivistä yhteistyötä markkinoinnin, tuotesuunnittelun ja tuotannon sekä työvoiman ja johdon välillä. Korkea *sitoutuneisuus* on elintärkeää, jotta pitkälle viety koordinointi onnistuisi. *Uusien taitojen*, kuten organisaatiokokonaisuuden ymmärtämisen sekä analyttisten ja sosiaalisten taitojen, kehittäminen on tarpeen tiimeissä tapahtuvaa ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista varten. Jokainen näistä tekijöistä on oleellinen muutosprosessin kannalta.

Muutosjohtamisesta voidaan löytää kaksi koulukuntaa. Rakenneajattelu vastaa kysymyksiin ”Mitä pitää muuttaa päästäksemme tavoitteisiin?” ja ”Miten asioita on kehitettävä?”. Vastaavasti prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle kysymyksillä ”Miten ihmiset saadaan tekemään muutos?” ja ”Miten muutoksiin sitoudutaan?”. Rakenneajattelussa organisaatiota tarkastellaan monimutkaisena järjestelmänä, jonka eri osia kuten työmenetelmiä, rakenteita tai henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään.

Kehityskohteet ovat näkyviä ja konkreettisia. Prosessiajattelussa organisaatio nähdään sosiaalisena ja kulttuurillisena järjestelmänä, jolloin muutoskohteena ovat abstraktimmat asiat kuten arvot ja asenteet, ihmisten välinen vuorovaikutus ja sisäiset mallit. Tavoitteena on luoda edellytykset konkreettisemmän kohteen muutokselle. Rakenne- ja prosessiajattelu eivät ole vaihtoehtoisia ratkaisuja, vaan molempia tarvitaan jokaisessa muutoksessa. Muutostilanteesta riippuen jompaa kumpaa lähestymismallia tarvitaan enemmän kuin toista, mutta liian dominoivaa asemaa ei kummallekaan kannata antaa. Muutos on kuitenkin kokonaisuus ja sen menestyksellinen johtaminen tarkoittaa sekä organisaation sosiaalisen että toiminnallisen puolen huomioimista. (Honkanen 2006, 347–348.)

Pettigrew ja Whipp (1993, 5–9) näkevät muutosjohtamisessa viisi keskeistä osa-aluetta (Kuvio 1), jotka vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Muutosprosessin hallitseminen tarkoittaa kaikkien viiden osa-alueen omaksumista.



Kuvio 1 Muutosjohtamisen viisi keskeistä osa-aluetta (Pettigrew & Whipp 1993, 6)

Pettigrew ja Whipp (1993, 5–6) painottavat kilpailuympäristön seurannan ja arvioimisen kuuluvan koko organisaatiolle. Se ei ole mikään helppo, siisti tai yksinkertainen tehtävä. Strategian kehittäminen pohjautuu usein organisaation kaikkien tasojen tavalle tulkita tietoa ympäristöstä. Organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö määrittelevät, kuinka paljon johtajalla on liikkumatilaa päättäessään muutoskohteesta ja -tavasta. Ihmisten johtaminen muutoksessa sisältää ihmisten toimien linkittämisen läpi

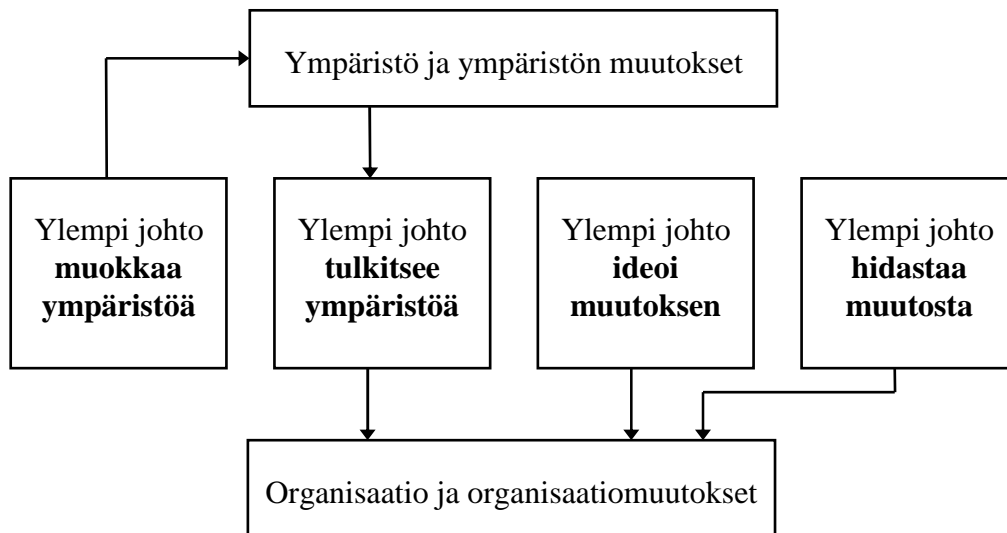
organisaatiotasojen. On tärkeää pyrkiä luomaan muutosilmapiiri ja samaan aikaan osoittaa uusi suunta, mutta tämä pitää tehdä ennen tarkkojen käytännön muutostoimenpiteiden aloittamista.

Strategisen ja toiminnallisen muutoksen yhdistämiseen liittyy sekä tarkoituksellinen että yllätyksellinen piirre. Aiotut muutokset implementoidaan ja ajan myötä ne muotoutuvat ja kehittyvät edelleen. Erillisten implementointivaiheiden kumulatiivinen vaikutus voi olla hyvinkin voimakas pitkällä aikavälillä. Tästä voidaan jopa löytää uusi pohja tulevaisuuden strategiavaihtoehdoille ja -päätöksille. Organisaation suoritukseen ja menestykseen vaikuttaa myös kyky tunnistaa henkilöstövoimavarojen johtaminen tai käyttää sitä. Tällaisen kyvyn kehittäminen kuitenkin kestää pidemmän aikaa eikä sitä näin pystytä nopeasti aikaansaamaan. Siihen tarvitaan pidempiaikaista oppimisprosessia, joka vaatii positiivisia onnistuneiden kehitysaskelien ketjuja. (Pettigrew & Whipp 1993, 6–8.)

Kaikkein moniselitteisin Pettigrew'n ja Whippin (1993, 8) muutosjohtamisen osa-alueista on johdonmukaisuus. Neljä muuta osa-aluetta luovat usein vaatimukset yhteensopivuudesta ja johdonmukaisuudesta, muutenhan muutosprosessin hallitseminen on kovin vaikeaa eikä se tuota haluttua tulosta. Strategia ei saa aiheuttaa ylitsepääsemättömiä ongelmia, organisaation yleiset tavoitteet ja säännöt eivät saa olla ristiriidassa muutoksen tavoitteiden kanssa ja ylemmässä johdossa tulee välttää yhteisymmärrys, jotta henkilöstölle ei kulkeudu ristiriitaisia viestejä. Johdonmukaisuuden toteutuminen vaatii toisiinsa kytkeytyvien muutosten sarjojen hallintaa.

Organisaatioiden tietoisissa muutoksissa on yleistä, että toteuttamisen esteisiin, hidasteisiin ja haasteisiin on valmistauduttu heikosti tai ei ollenkaan. Usein johto etäännyy organisaatiostaan niin, että yksittäisen työntekijän muutosnäkökulman ymmärtämisestä tulee vaikeaa. Kun muutoksen mahdollisista vaikeuksista yritetään herätellä keskustelua, antaa johto helposti vastaukseksi vaihtoehdon työpaikan vaihtamisesta tai kuittaa koko asian kädenheilautuksella. Kukin meistä kuitenkin ohjautuu oman maailmankuvansa ja läheisten viiteryhmiensä mukaan, mikä myös johdon tulisi muistaa. Organisaation ja muutoksen johtaminen on aina ihmisten johtamista. Yrityksissä asiat tapahtuvat tai muuttuvat vain ihmisten välityksellä. Johtajan on tavalla tai toisella pystyttävä seuraamaan organisaatiossa vallitsevaa yleistä ilmapiiriä, muutoksen herättämiä tunteita ja näkemyksiä asioiden järkevyydestä. Suuryrityksen pääjohtaja ei voi jatkuvasti katsella asiaa trukinkuljettajan tai myyntisihteerin silmin, mutta jotenkin hänen on kuunneltava organisaation arkitodellisuutta. (Erämetsä 2003.)

Muutosjohtamisen kirjallisuus on jokseenkin yksimielinen ylemmän johdon merkityksestä organisaatiomuutoksessa. Huberin ja Glickin (1993, 9) mukaan ylempi johto vaikuttaa muutokseen organisaatiossa neljässä tärkeässä roolissa (Kuvio 2).



Kuvio 2 Ylemmän johdon vaikutus organisaatiomuutokseen (Huber & Glick 1993, 9–10)

Ylemmän johdon arvot, ideologiat ja ajattelumallit määrittävät strategiat, rakenteet ja kulttuurin, joita he pyrkivät toteuttamaan organisaatiossa. Näin ollen ylemmät johtajat voidaan nähdä muutoksen lähteinä. Arvot, ideologiat ja ajattelumallit ovat erilaisia eri johtajilla, joten uusi johtaja on herkästi muutoksen lähde pyrkiessään toteuttamaan omia uskomuksiaan organisaatiossa. (Huber & Glick 1993, 9.)

Ylemmän johtajan uskomukset ja kyvyt voivat johtaa hänet rajoittamaan tai hidastamaan muutosta. Johtaja ei välttämättä tunnista muutosta vaativia tilanteita tai ymmärrä vaadittavia muutoksia. Myös implementoinnin saralla voi olla ongelmia. Tällöin johtaja on epätoivottu muutosrajoite. Kuitenkin toisenlaisissa tilanteissa johtajan tietty päättäväisyys ja sisukkuus pitävät yrityksen oikeassa suunnassa ympäristön aiheuttamista paineista huolimatta. Tällöin johtaja on toivottu muutosrajoite. (Huber & Glick 1993, 9.)

Ylempi johto toimii myös ympäristön tulkitsijana ja muokkaajana. Tulkitsijan roolissa johto seuraa ympäristön tapahtumia ja analysoi niitä joko ongelmina tai mahdollisuuksina. Muokkaajana ylempi johto toimii pyrkiessään vaikuttamaan ympäristöön siten, että se olisi sopiva yritykselle. Johtaja voi muun muassa olla yhteydessä yhteiskunnan päättäjiin tai kouluttaa ja sivistää sidosryhmiä. Vaikuttamalla organisaation ympäristöön johtaja muokkaa ympäristön yritykseen kohdistamia vaatimuksia. (Huber & Glick 1993, 9.)

Muutosjohtamisen asiantuntijat painottavat loogisuutta muutoksen johtamisessa ja kommunikaation ulottamista koko organisaatioon, mutta käytännössä muutokset ja niiden johtaminen muodostavat yleensä sotkuisen kokeilun ja erehdyksen prosessin. Johtajat ovat alkaneet ymmärtää, ettei muutoksen johtamisen tehtävää voi vain

delegoida eteenpäin. Johtaja on muutostyökalu, jonka tulee innostaa alaisiaan ja olla tiukasti mukana muutospyrkimyksessä. (Ettorre 1999.)

### **2.1.2 Muutosjohtamisen tilanteita**

Muutostilanteet ovat niin erilaisia, että niitä on vaikea ryhmitellä kovin kattavasti. Yritykset ovat yksilöllisiä ja eteen tulevat tilanteet vaihtelevat suuresti. Muutoksissa voidaan kuitenkin nähdä tiettyjä yhtäläisyyksiä. Tuominen (1997, 264–279) löytää seuraavanlaiset muutostyypit:

- Yritysrakenteen muutokset
- Kustannusleikkaukset
- Toiminnan kehittäminen
- Yhteinen lisäponnistus
- Jatkuva kehittäminen

Rakennemuutoksella Tuominen (1997, 265–267) tarkoittaa uutta tapaa järjestää koko yrityksen tai konsernin toiminta. Yritys voi vaikkapa muuttaa tuotantotyyppiään (esimerkiksi yksikkötuotannosta siirtytään sarjatuotantoon) tai luopua tietyistä vanhoista tuotteista, palveluista tai yksiköistä ja hankkia vastaavia uuteen strategiaan sopivia. Yrityksen tai konsernin omistajasuhteissa voi tapahtua niin dramaattisia muutoksia, että ne vaikuttavat organisaation perustoimintaan.

Kustannusleikkauksiin yritys voi joutua monista eri syistä, esimerkiksi yritysostojen jälkeen, laajennuttuaan liikaa tai muuttaessaan strategiaansa merkittävästi. Usein kuitenkin rakennemuutokset ja kustannusleikkaukset liittyvät toisiinsa, kulkevat jopa käsi kädessä. Tyypillinen kustannusleikkausohjelma luo perusteet kannattavalle toiminnalle, mutta se ei yksinään juuri lisää kilpailukykyä markkinoilla. Se ei myöskään lisää tuottavuutta. Pelkät kustannusleikkaukset harvoin tuottavat toivottuja pitkän aikavälin tuloksia, minkä vuoksi kustannusten leikkaamisen jälkeen tulisi aina käynnistää kehitysohjelma, jonka avulla ihmisille annetaan uskoa tulevaisuuteen ja lisätään heidän luottamustaan johtoon. Näin saadaan aikaan todellista kustannustehokkuuden ja laadun parantumista. (Tuominen 1997, 267–269.)

Toiminnan kehittämisessä muutosjohtajalta vaaditaan tuotteiden, teknologioiden ja prosessien tuntemusta. Tämän lisäksi hänen tulee olla pitkäjänteinen, ymmärtää kehitystoimintaa, onnistua motivoimaan ihmisiä ja saada heidät sitoutumaan kehittämiseen. Yritys voi törmätä myös tilanteeseen, jossa merkittävät, nopeasti tapahtuvat muutokset ovat tarpeellisia. Yrityksellä on tyypillisesti hyvin rajoitettu aika niiden toteuttamiseen eikä suuriin muutosprosesseihin ole aikaa tai resursseja. Haasteena onkin onnistua saamaan aikaan yhteinen lisäponnistus, jolla kriisi ylitetään ja tarpeelliset, nopeat muutokset toteutetaan. Yhteistä lisäponnistusta voidaan tarvita

vaikkapa yritysoston tai fuusion jälkeisessä tilanteessa, jos yhdistyneiden yritysten organisaatiokulttuurit tai toimintaperiaatteet ovat olleet kovin erilaiset. Yksittäinen lisäponnistus ei kuitenkaan tuota pysyvää muutosta. Se on niin intensiivinen ja nopea pyrkimys parempaan, että todellinen oppiminen ja uuden käytännön muodostuminen jäävät taka-alalle. (Tuominen 1997, 270–276.)

Jatkuva kehittäminen voidaan ottaa käyttöön, kun yritystä ei uhkaa mikään suuri kriisi. Silloin tulisi saada aikaan jatkuva pienten askelten kehityspolku. Mikään ei pysy paikallaan ja näin ollen yritys joko kehittyy tai taantuu. Jatkuvalle kehittämisellä vältytään monilta merkittäviltä ja dramaattisilta muutostarpeilta. Jatkuvan kehittymisen kulttuuri ei kuitenkaan synny hetkessä. Kehittyminen on oppimista ja jatkuva oppiminen takaa jatkuvan kehittymisen, jonka avulla pysymme elossa. Organisaation oppiminen käynnistyy yksilön oppimisen kautta ja johtajien ja esimiesten tulisi ymmärtää menestyksen ja oppimisen välinen yhteys. Heidän tulisi kyetä innostamaan itseään ja muita jatkuvaan oppimiseen sekä järjestämään tilanteita, joissa oppimisnopeus kasvaa. (Tuominen 1997, 277–279.)

Kosonen ym. (1998, 28–37) jaottelevat muutosprojektit kolmella kriteerillä:

- radikaali vai vähittäisesti tapahtuva muutos
- edetäänkö pilottiprojektin avulla vai kaikki kerralla -strategialla
- kuinka paljon ja millä tavalla henkilöstö osallistuu muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Muutos voi olla hyvin nopea, näkyvä ja vaikuttava tai se voi edetä hitaasti pienin askelin. Usein muutosprosessit kuitenkin sijoittuvat näiden ääripäiden välimaastoon. Erityisesti tiukka kilpailutilanne tai yrityskriisi vaatii radikaalin muutoksen läpivientä, kun taas välittömän uhan puutteessa usein haetaan jatkuvaa, pienten kehitysaskelten polkua. Radikaaliin muutokseen liittyy ilman muuta suurempia riskejä kuin vähittäiseen kehittämiseen, mutta pahin virhe voi kuitenkin olla jättää radikaali muutos tekemättä, jos sitä tarvitaan. (Kosonen ym. 1998, 28–31.)

Radikaaleissa muutoksissa tulee muistaa antaa ihmisten muuttumiselle oma aikansa. Kosonen ym. (1998, 28–31) muistuttavat, että asenteita ja peruskäsityksiä ei pystytä muuttamaan yhtä nopeasti ja radikaalisti kuin yritysrakenteita tai tuotantokoneistoa. Radikaalia muutosta varten tarvitaankin usein erillinen projekti- tai kehitysorganisaatio ja usein suuria rahallisia, ajallisia ja henkisiä panostuksia. Tällaisia muutoshankkeita ei kuitenkaan kannata pitää käynnissä liian usein tai jatkuvasti, sillä into ja motivaatio jatkuvaan, ylimääräiseen ponnistukseen lopahtaa väijäämättä. Normaalin työn oheen on parempi liittää jatkuva pienten kehitysaskelten polku, joka ei vaadi erillistä projektiorganisaatiota. Se edellyttää kuitenkin työntekijöiden jatkuvaa aktiivisuutta oman osaamisensa kehittämisessä. Esimiesten tulisikin kysyä itseltään, miksi alaiset haluaisivat kehittää itseään ja osaamistaan, mitä työntekijät hyötyvät panostuksestaan.

Muutoksen toteuttamistavasta keskusteltaessa tulee eteen kysymys toteutetaanko muutos pilotin avulla vai käydäänkö heti kiinni koko muutoskohteeseen (yksikkö, tehdas, jakeluketju). Pilottiprojektissa valitaan yksi rajattu ja suppeahko muutoskohteen osa, jossa koko kohteeseen suunniteltu muutos viedään läpi aivan kuin malliksi muille. Pilotissa saadaan aikaan konkreettisia tuloksia nopeammin kuin laajemmassa muutoshankkeessa ja muutosresurssit saadaan paremmin käyttöön siellä, missä niitä tarvitaan. Pilottiprojekti kestää usein puolesta vuodesta vuoteen laajemman muutoksen venyessä jopa kolmeen vuoteen tai pidemmälle. Pilotia on myös helpompi hallita, mutta ongelmaksi voi muodostua liian yksityiskohtainen kehittäminen juuri pilotin näkökulmasta. Pilotin jälkeenhän on tarkoitus levittää kehitetyt ratkaisut koko muutoskohteeseen, mihin ne eivät välttämättä enää sovi liiallisen yksityiskohtaisuuden vuoksi. Laajempi kertamuutos saattaa puolestaan karata käsistä koordinoinnin ollessa riittämätöntä. Useiden eri ryhmien toimiessa tahoillaan ne voivat tuottaa ristiriitaisia ehdotuksia ja näin vetää muutosta eri suuntiin. (Kosonen ym. 1998, 31–33.)

Eräs muutosprojektin keskeisiä kysymyksiä on henkilöstön osallistuminen. Muutoksen voi suunnitella pieni asiantuntijaryhmä, jolloin tuloksena on jonkinlainen raportti tai analyysi. Henkilöstöltä voidaan kysyä mielipiteitä, mutta varsinainen työ tehdään heidän ulottumattomissaan. Henkilöstö voidaan kuitenkin ottaa myös mukaan suunnitteluun. Tällöin henkilöstöllä on aktiivinen rooli muutostarpeiden kartoittamisessa, uusien ratkaisujen luomisessa ja toteuttamisessa. (Kosonen ym. 1998, 34–37.)

Kososen ym. (1998, 34–37) mukaan yleistä optimaalisen osallistumisen astetta ei ole olemassakaan. Lähestymistavan valinta tulisi aina perustaa kyseiseen tilanteeseen ja projektin luonteeseen. Asiantuntijakeskeinen lähestymistapa painottaa teknisiä kysymyksiä osallistuvan suunnittelun keskittyessä enemmän myös inhimillisiin ja toiminnallisiin vaatimuksiin. Mitä enemmän henkilöstöltä vaaditaan sitoutumista ja muutosta käyttäytymisessä, sitä tärkeämpää on ainakin jossain määrin innostaa henkilöstöä osallistumaan muutosprojektiin. Asiantuntijakeskeiseen malliin verrattuna osallistuva työskentely saattaa edetä hitaasti varsinkin alkuvaiheessa, mutta ratkaisujen implementointi on yleensä helpompaa. Henkilöstön on helpompi hyväksyä ratkaisut, joihin se on itse saanut vaikuttaa.

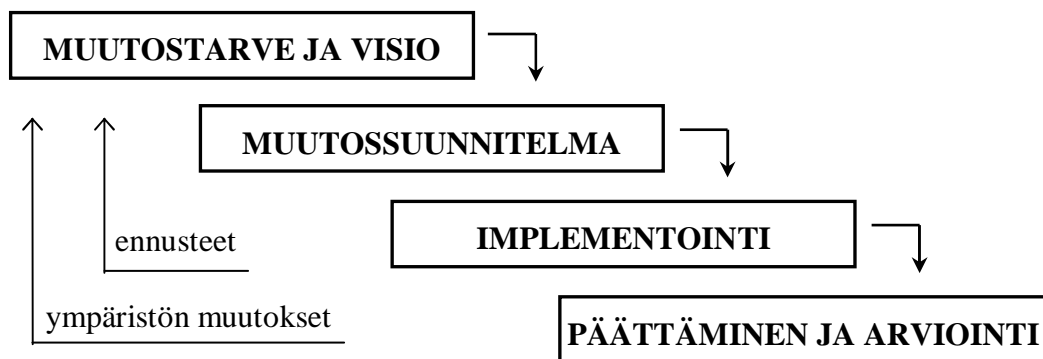
Muutos edellyttää oppimista ja epävarmuuden sietämistä. Muutostilanteet sisältävät paljon epäselkeyttä tulevaisuudesta ja vaativat ihmisiä kohtaamaan uusia haasteita ja aiemmasta poikkeavia tehtäviä. Tästä muodostuu ongelma ilman luottamusta. Ihminen toimii selvästi tehokkaimmin sellaisten yksilöiden kanssa, joihin hän luottaa. Luottamuksen puute hidastaa tekemistä ja asioiden etenemistä, kun ihmiset varovat ja punnitsevat tarkasti sanojaan ja toimiaan. Luottamus mahdollistaa henkilöstön uskalluksen jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan, mikä aikaansaa keskustelua ja kommunikaatiota. Tämä merkitsee paljon työssä jaksamiselle ja työsuoritusten tasolle. Vastaavasti turhautumisen tunteet nousevat pintaan, jos asioiden esille nostosta ei ole

varsinaista hyötyä, vaan puhuminen tuottaa pikemminkin harmia itselle tai muille. Tällöin organisaatiossa ei synny keskustelua, mikä vahvistaa negatiivisia tunteita ja aiheuttaa energian puutetta. Lopulta päädytään ratkaisemattomiin tilanteisiin ja toteutuksen ongelmiin. Näin luottamuksen puute voi vaarantaa koko muutosprosessin. Kokonaisvastuun muutoksesta kantaa muutosjohtaja, jonka tuleekin puuttua ongelma-kohtiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jos muutosjohtajaan kuitenkin kohdistuu epäluottamusta, ei hän välttämättä saa riittävästi tietoa työyhteisön kohtaamista ongelmista. Näin hänen mahdollisuutensa ratkaista ongelmia ovat huomattavasti heikommalla tasolla. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–81.)

Monet johtajat ovat menestyneet olosuhteissa, joissa suurille muutoksille ei ole ollut tarvetta tai jatkuvalla kehittämisellä ei ole ollut ratkaisevaa merkitystä. He ovat tottuneet johtamaan hierarkkisen organisaation kautta ja välineinä he ovat käyttäneet delegointia, tavoitteita, vastuita ja valtuuksia. Merkittävässä muutoksissa johtamisen välineet ovat kuitenkin juuri ne, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa. Kaikki muutokset eivät ole delegoitavissa eivätkä muutokset synny hetkessä tai itsestään. Muutokset voivat koskea rakenteita, valtasuhteita, vastuurajoja, suoritusten mittausta tai jopa yrityskulttuuria ja arvoja. Johtajan on tunnistettava tarvittavan muutoksen luonne ja johdettava muutosta sen mukaisesti. (Tuominen 1997, 264–265.)

## 2.2 Muutosprosessi

Erilaisista muutosprosesseista voidaan löytää yhtäläisiä vaiheita, mutta kuhunkin vaiheeseen kuluva aika ja siihen suunnattu panostus vaihtelevat suurestikin. Prosessin vaiheita ilmennetään kuviossa 3.



Kuvio 3 Muutosprosessin vaiheet

Organisaation ympäristö muuttuu koko ajan ja näitä muutoksia seurataan ja koetetaan ennustaa. Muutosten tai ennusteiden perusteella voidaan kokea tarvetta

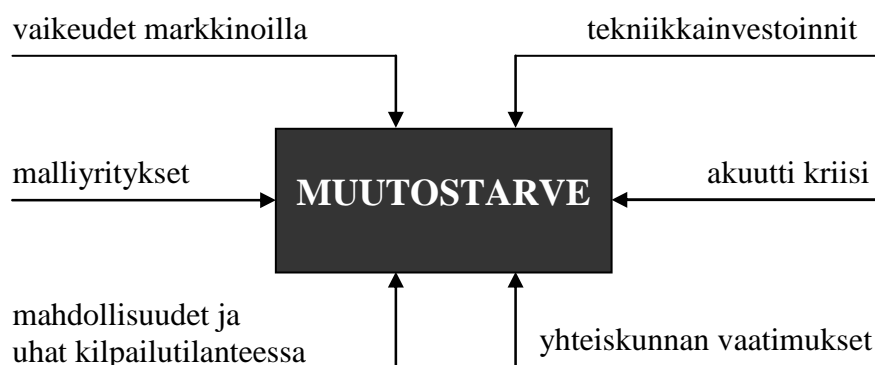


muuttaa vaikkapa organisaation sisäistä rakennetta tai toimintatapoja. Kun tällainen muutostarve on havaittu, ensimmäinen askel kohti muutoksen toteuttamista on pohtia ja päättää, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa, mikä on sen tavoite ja visio. Varsinaisen muutoksen suunnittelu alkaa vasta, kun on muodostettu selkeä kuva tulevaisuudesta. Tarkoituksena on kirjata ylös muun muassa millainen muutos aiotaan toteuttaa ja miksi, mihin muutoksella pyritään, muutoksen eri askeleet, alustava aikataulu, resurssijärjestelyt ja vastuunkantajat.

Muutoksen toteuttaminen eli implementointi on usein prosessin vaikein vaihe. Paperille suunniteltu ratkaisu pitäisi saada toimimaan myös käytännössä. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä ihmiset usein pitävät kiinni vanhoista, totutuista tavoista ja uuden oppiminen ja hyväksyminen vie aikaa. Kun muutos on saatu käytännön tasolla toimimaan eikä suurempia ongelmia enää ole, muutosprojekti päätetään ja arvioidaan.

### 2.2.1 Muutostarve ja visio

Yleensä muutoshanke alkaa siitä, että jotkut avainhenkilöt organisaatiossa kokevat muutostarvetta. Heille tulee sellainen kutina, että toimintaa tulisi muuttaa. Muutostarpeen tai -halun määrittäminen on tärkeää. Tämän voi kuitenkin tehdä monin eri tavoin, esimerkiksi ylin johto voi joko faktojen tai tuntemuksiensa pohjalta todeta muutostarpeen olemassaolon tai alemman tason johtaja voi henkilökohtaisen idean tai alaisen ehdotuksen perusteella päätellä muutostarpeen olevan olemassa. (Ks. esim. Kirkpatrick 1985, 101; Kosonen ym. 1998, 10.) Muutostarpeeseen vaikuttavat tekijät voidaan kiteyttää kuviossa 4 esitetyllä tavalla.



Kuvio 4 Muutostarpeeseen vaikuttavia tekijöitä (Kosonen ym. 1998, 11)

Paine muutokseen tulee useimmiten yrityksen ulkopuolelta. Valitettavan usein yritys on jo jonkinasteisessa kriisitilanteessa, kun muutostarve huomataan. Kriisi pakottaa

muuttumaan, mutta kriisin koettelemalla yrityksellä ei kuitenkaan usein ole mahdollisuutta kovinkaan suuriin panostuksiin. Kriisimuutoksesta tulee helposti vain osittainen, jokin sen vaiheista jää liian vähälle huomiolle tai resurssit ja aika loppuvat muulla tavoin kesken. Monet tunnustavat, että kriisin pakottama muutos ei tuota parhaita tuloksia. Kuitenkin on paljon vaikeampaa ryhtyä muutosprojektiin silloin, kun asiat ovat vielä hyvin, huolimatta siitä, että muutokselle nähtäisiin tarvetta. Kilpailutilanne voi kasvattaa tarvetta muutostoiimiin tai ympäristön positiiviset esimerkit, malliyritykset, voivat synnyttää yritysjohdolle muutospainetta. Uusien laajennushankkeiden yhteydessä halutaan myös usein kehittää toimintatapoja. Valitettavan usein kuitenkin esiintyy myös tilanne, jossa todellinen muutostarve on olemassa, mutta sitä ei tunnisteta. (Kosonen ym. 1998, 11.)

Havaittaessa muutostarve johto joutuu valitsemaan muutokselle suunnan. Tehdyt valinnat ohjaavat muutoshankkeelle rakennettavaa visiota eli tulevaisuudenkuvaa, joka puolestaan ohjaa ihmisten toimintaa. Muutosprojektissa onkin tärkeää luoda organisaation kuva tulevaisuudesta ja vastata kysymykseen, millainen organisaation tulisi olla, jotta se saavuttaisi tavoitteensa ja menestyisi. Näin suurikin organisaatio voidaan saada pyrkimään samaan suuntaan, samanlaiseen tulevaisuuteen ja vaara lukuisista, eri suuntaan vievistä muutosprojekteista pienenee. (Kosonen ym. 1998, 11–15.)

Vision aktiivinen viestiminen organisaatiolle on muutoksessa olennaista. Työntekijöiden on mahdotonta toimia vision mukaisesti, jos he eivät ole tietoisia siitä tai ymmärrä sitä. Vision viestiminen on tehokkainta keskustelun ja muutosjohtajan oman toiminnan kautta. Esimerkkinä oleminen voi olla muutosjohtajalle suuri haaste, mutta hänen ajankäyttönsä ja prioriteettinsa eivät jää työntekijöiltä huomaamatta. Johtajan on turha ajatella luovansa uutta vain työntekijöitä ja organisaatiota varten ja jättää itsensä muutoksen ulkopuolelle. Jos johtaja onnistuu konkretisoimaan vision omalla käytöksellään, on työntekijöiden helpompi uskoa visioon ja haluttuun muutokseen. (Jalava & Uhinki 2007, 50–51.)

Tushmanin ja O'Reillyn (1998, 49) mukaan selkeästi ilmaistusta visiosta saadaan tärkeitä käytännön etuja. Kun visio on selkeä ja sitä ilmaistaan laajalti ja jatkuvasti, päätökset organisaation eri puolilla on helpompi tehdä yhteisellä ja johdonmukaisella tavalla. Jos visio ei ole selkeä tai ylin johto ei toimi vision mukaisesti, epäjohtonmukaisuudet nostavat kyynisyyden ja turhautuneisuuden tasoa organisaatiossa. Selkeän vision ja ydinarvojen puute saa aikaan tilanteen, jossa johtajien on turvauduttava henkilöstön johtamisessa valvontatyökaluihin, jotka estävät yksilön osaamisen kokonaisvaltaisen käytön.

Kotter (1995) muistuttaa ongelmia esiintyvän, jos visio puuttuu kokonaan tai sitä ei pystytä ilmaisemaan tarpeeksi lyhyesti ja ytimekkäästi. Hän antaa ohjeen visionlujille:

jos vision ilmaiseminen ei onnistu viidessä minuutissa niin, että se ymmärretään ja siitä kiinnostutaan, tulee vision luomista ja kehittelyä vielä jatkaa.

Vision viestittäminen eteenpäin koko organisaatiolle on tärkeää. Viestittämistä ei saa jättää vain yhden esitelmän tai tiedotteen varaan. Pelkät usein toistuvat puheet ja esitelmät eivät paljoa helpota tilannetta ja työntekijöiden kyynisyys ja epäusko kommunikoituun visioon kasvavat, jos johtohenkilöt toimivat vanhalla tai vision kanssa ristiriitaisella tavalla. Visiota viestitään sekä sanoilla että teoilla ja näistä teot ovat usein tehokkaampia. (Kotter 1995.)

Kotterin (1995) mukaan muutokset vaativat yksilöiltä lyhyen aikavälin uhrauksia, mutta yksilöt ovat valmiita tarvittaviin uhrauksiin vain, jos he uskovat muutoksen olevan tarpeellinen. Organisaatiomuutoksen läpiviemisestä voi tulla entistä haastavampaa, jos yksilöiltä vaadittaviin uhrauksiin sisältyy työpaikkojen menetyksiä. Ymmärryksen ja tuen saaminen visiolle, jonka toteuttaminen sisältää työntekijöiden irtisanomisia, voi olla äärimmäisen vaikeaa. Juuri tästä syystä irtisanomisiin jouduttaessa onnistuneeseen visioon usein liittyy uusia kasvumahdollisuuksia ja lupaus kohdella irtisanottavia ymmärtäväisesti.

### **2.2.2 Muutossuunnitelma**

Muutos tulee suunnitella ennen sen siirtämistä käytäntöön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että suunnitelman tulisi olla täydellinen ennen implementointia tai että suunnitelmaa ei tarvitsisi muuttaa enää implementoinnin aikana. Päinvastoin on välttämätöntä pitää muutossuunnitelma avoimena lisäyksille ja korjauksille koko muutosprosessin ajan. Vision avulla muutokselle rakennetaan selkeät ja konkreettiset tavoitteet, jotka taas auttavat varsinaisen käytännön suunnittelussa ja ohjaavat myöhempiä suunnitelman korjauksia. (Kirkpatrick 1985, 102–103.)

Muutossuunnitelma voi koskea jotakin tiettyä vision osa-aluetta tai se voi sisältää koko vision toteuttamisen. Suunnitelmaan vaikuttaa se, kuinka kaukana ollaan vision tavoitetilasta ja kuinka paljon muutokseen ollaan valmiita uhraamaan resursseja. Suuremmat muutokset joudutaan yleensä jakamaan vaiheisiin, jolloin projektille on hyvä määritellä välitavoitteet. Visio saattaa kuvastaa tavoitetilaa viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, jolloin tavoitteeseen luonnollisesti pyritään vaiheittain useamman muutosprojektin avulla. (Kosonen ym. 1998, 26.)

Muutoksen toteuttajat, kuten tiimit ja esimiehet, tarvitsevat työkaluikseen konkreettiset yksikkökohtaiset tavoitteet. Muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvat henkilöt ovat kiinnostuneita siitä, mitä muutos käytännössä tarkoittaa heidän työssään, ja siksi tavoitteet on syytä tuoda myös henkilökohtaiselle tasolle. Muutoksen osatavoitteet on

kyettävä asettamaan jonoon, joka johtaa yrityksen visioon ja strategiaan. (Kosonen ym. 1998, 26–28.)

Kirkpatrick (1985, 102–103) painottaa sitä, että muutossuunnitelman laatijat ovat valmiita ottamaan vastaan ehdotuksia ja pohtivat muutosta mahdollisimman monesta näkökulmasta avoimin mielin. Suunniteltavan muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvilta henkilöiltä voidaan kysyä mielipiteitä ja parannusehdotuksia, mutta tällöin heitä täytyy myös kuunnella. Työntekijöiden mielipiteet ja panoksen voi saada käyttöön monella tavalla. Hyvinkin tuottavaa voi olla esimerkiksi aivorihi, jossa ryhmä ihmisiä saa vapaasti heitellä ilmaan ajatuksiaan suunniteltavasta muutoksesta.

Muutosprosessin tavoitteet ja visio tulee muuntaa toteuttamiskelpoisiksi käytännön pieniksi muutoksiksi työn ohjausjärjestelmissä ja yksittäisissä työvaiheissa. Näiden muutosten ideointi ja suunnittelu sekä niiden toteuttamisen esteiden poistaminen on äärimmäisen tärkeää. Tällaisina esteinä voidaan nähdä riittämätön muutostyöhön tai varsinaiseen työhön liittyvä osaaminen, puutteellinen tai uuteen toimintaan soveltumaton tekniikka, väärät tai puutteelliset työvälineet ja ohjeet tai muutosvastarinta. (Kosonen ym. 1998, 48.)

Muutoksessa tärkeää on sen oikea-aikaisuus. Monet asiat liittyvät toisiinsa, mutta samanaikaisesti ei kannata yrittää tehdä liian montaa asiaa. Muutosvaiheita on porrastettava ja asetettava aikajärjestykseen. Ajan hallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista. (Tuominen 1997, 288.) Muutossuunnitelman ja -aikataulun laatimisessa onnistuminen kumuloituu joko hyvänä tai huonona vaikutteena muutosprosessin seuraaviin vaiheisiin.

Muutossuunnitelman ja sille suunnitellun aikataulun tulisi olla haastava, selvästi optimistinen mutta kuitenkin mahdollinen. Ratkaisevaa ei ole resurssien määrä vaan laatu. Resurssien ja energian irrottaminen muutokseen edellyttää jostain luopumista. Luopuminen voi olla pysyvää tai tilapäistä, mutta sillä voidaan resurssien vapauttamisen lisäksi viestittää johdon sitoutumisesta. (Tuominen 1997, 285–287.)

### **2.2.3 Muutoksen implementointi**

Pelkistä suunnitelmista ei synny muutosta, vaan suunnitelmat pitää pystyä viemään käytännön toimintaan. Tehdyt suunnitelmat kannattaa viedä käytäntöön heti, kun edellytykset muutosten toteuttamiselle ovat olemassa. Ei siis kannata odottaa, että projektin jokaisella taholla saadaan kaikki uudet toimintamallit valmiiksi. Varsinkin laajemmissa muutosprojekteissa on tyypillistä ja varsin järkevääkin toisaalla soveltaa uusia toimintamalleja käytännössä, kun toisaalla vasta ollaan sopimassa niitä. (Kosonen ym. 1998, 65.)

Tuominen (1997, 312) kehottaa aloittamaan muutoksen toteuttamisen heti, kun ensimmäinen ratkaisu on tiedossa. On vahingollista tiedottaa toimenpiteistä, joita ei koskaan edes aloiteta. *Käytännön toimenpiteet* on hyvä aloittaa jo aikaisessa vaiheessa ja se kannattaa tehdä näkyvästi. Silloin koko organisaatio on tietoinen muutoksesta eikä kukaan pääse ajattelemaan: ”Tämä on taas niitä projekteja, joista puhutaan paljon, mutta mitään ei saada käytännössä aikaan.” Kun informoidaan koko organisaatiota ja otetaan kaikki mukaan muutokseen, on helpompaa saada palautetta, jonka avulla korjata virheitä. On myös helpompaa ja nopeampaa testata uusia ideoita ja saada ne tuottamaan.

Muutos on harvoin niin yksinkertainen, että se voitaisiin toteuttaa kertaheitolla. Se täytyy siis jakaa vaiheisiin, joiden toteuttamiselle laaditaan aikataulu. Eri muutosvaiheille varattava aika voi muodostua yhtä tärkeäksi kysymykseksi kuin itse muutos. Jos organisaation kaikilla tasoilla ollaan hyvin vastaanottavaisia muutosta kohtaan, muutoksen implementointi tulisi suorittaa mahdollisimman nopeasti. Jos vastarinta kuitenkin on voimakasta, tulisi muutosta viedä eteenpäin hitaammin henkilöstöä valmistelevalla tavalla. (Kirkpatrick 1985, 104–105.)

Kosonen ym. (1998, 65) tarjoavat kaksi syytä suunnitelmien nopeammalle implementoinnille. Ensinnäkin henkilöstön usko säilyy, kun huomataan, että asiat muuttuvat myös käytännössä. Yrityksen historiassa ja henkilöstön muistissa saattaa hyvinkin olla muutoshankkeita, joista puhuttiin paljon ja joissa suunniteltiin paperille asioita, mutta mikään ei muuttunut käytännössä. On tärkeää, ettei henkilöstö näe meneillään olevaa hanketta vain yhtenä johtajien keskustelufoorumina, jota ei lopulta kuitenkaan saada käytäntöön asti. Aivan pienetkin käytännön muutokset ovat tärkeitä jo hankkeen alkupuolella, jotta henkilöstön motivaatio muutokseen säilyy.

Toisena syynä suunnitelmien nopealle implementoinnille Kosonen ym. (1998, 65) mainitsevat muutosten toteuttamisen ja vakiinnuttamisen keston. Nämä vaiheet vievät yksinkertaisesti aikaa ja niiden aikana tulee väistämättä vastaan erikokoisia ongelmia, joiden vuoksi toimintamalleja joudutaan jälleen hienosäätämään tai peräti muuttamaan vielä käyttöönottovaiheen aikana. Mitä aikaisemmin uutta toimintamallia päästään kokeilemaan käytännössä, sitä nopeammin se saadaan muokattua ja vakiinnutettua uudeksi, paremmaksi tavaksi toimia.

Muutoshankkeissa keskitytään usein liian vähän toteutusvaiheeseen ja visiointi- ja suunnitteluvaiheet korostuvat liaksi. Toteuttaminen on enimmäkseen raakaa työtä ja usein myös koko hankkeen vaikein osa. Implementointiin ei löydy yleispäteviä työkaluja tai tehtävälisteriä, joiden avulla onnistuminen olisi taattua. Tämän vaiheen onnistuminen tai epäonnistuminen on hyvin paljon kiinni ihmisistä, heidän kyvyistään ja haluistaan konkreettisiin muutoksiin. (Kosonen ym. 1998, 65.)

Henkilöllä, joka kantaa vastuuta muutoksen toteuttamisesta, on suuri rooli myös muiden osallisten motivoinnissa ja sitouttamisessa. Vastuunkantajan tulee kuitenkin ensin itse olla motivoitunut ja sitoutunut. Voidaan olla varmoja, ettei toteutus toimi

kuten on suunniteltu, jos toteuttajat eivät usko laadittuihin suunnitelmiin. Kososen ym. (1998, 67) mukaan motivaation kannalta onkin tärkeää, että toteuttamisen vastuu on henkilöillä, jotka

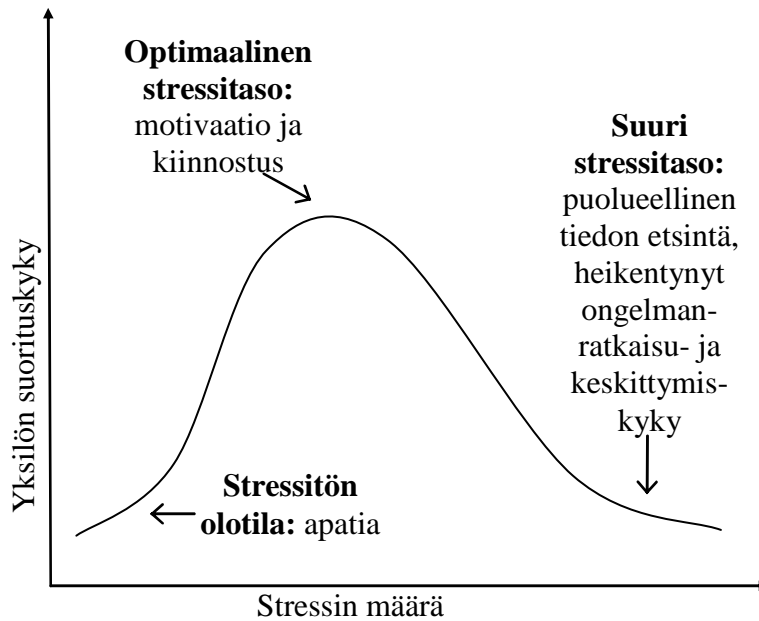
- ovat olleet tekemässä suunnitelmia
- kuuluvat muutoksen vaikutuspiiriin
- joutuvat muutosta toteuttamaan.

Vaikka muutoksen käytännön toteuttajat olisivatkin olleet aktiivisesti mukana suunnitteluvaiheessa, on hyvin todennäköistä, että kaikki eivät siltikään ole täysin muutoksen takana. Vastustajat ovat aktiivisimmillaan muutoksen alkuvaiheessa, jolloin uusi toimintatapa ei vielä toimi halutulla tavalla ja kaikenlaisia ongelmia esiintyy. Onkin tärkeää saada kaikki ymmärtämään, että suorituskyvyn lasku muutoksen alkuvaiheessa on normaalia. Uusien toimintatapojen oppiminen ja rutinoituminen sekä vanhojen tapojen poisoppiminen vaatii aikaa ja malttia ja tämä tulisikin pystyä viestimään koko organisaatiolle. Näkyvä ja konkreettinen muutos vanhaan toimintatapaan nähden helpottaa ja nopeuttaa huomattavasti uusien asioiden ja ajattelutapojen omaksumista. On esimerkiksi helpompi toimia uudessa tiimissä uuden organisaation mukaisesti, jos tilat ovat oikeanlaiset ja sopivalla etäisyydellä tai uusien työtovereiden työpisteet ovat lähekkäin eivätkä hajautettuna ympäri tehdusrakennusta. (Kosonen ym. 1998, 67.)

Johtajien tehtävä muutoksen toteutusvaiheessa on tukea ja kannustaa muutosta toteuttavia henkilöitä sekä pitää huoli siitä, että toteuttajilla on tarvittavat valtuudet toimia muutoksen edellyttämällä tavalla (Kosonen ym. 1998, 67). Tushmanin ja O'Reillyn (1997, 189) mukaan johtaja törmää kolmenlaisiin ongelmiin muutosta implementoitaessa. Nämä kolme tekijää voivat muodostua tärkeiksi osa-alueiksi onnistuneessa muutoksessa, mutta jos näille tekijöille ei anneta arvoa, ne voivat helpostikin heikentää mitä tahansa muutospyrkimystä. Nuo kolme tekijää ovat

- organisaation sisäinen politiikka ja mielipiteet
- yksilöiden vastustus ja pelko
- kontrollin säilyttäminen muutoksen edetessä.

Organisaation sisällä kuohuu monella tapaa aina, kun on suuren muutoksen aika. Niinpä johtajan on tärkeää osata ennustaa esiin nousevia kysymyksiä ja hallita organisaation sisäinen politiikka. Johtaja voi pyrkiä muokkaamaan mielipiteitä vähentääkseen vastustusta, tukemaan muutosta arkisilla toimillaan tai luomaan pysyvyyden tunnetta muuttumattomien osien avulla. Muutos saa myös aikaan vastustusta, pelkoa ja stressiä yksilöissä. Tuon vastustuksen, pelon ja stressin hallitseminen on johtajalle tärkeää, sillä niiden vaikutus yksilön suorituskykyyn on yleisesti tiedossa. Stressin vaikutusta suorituskykyyn tarkastellaan kuviossa 5. (Tushman & O'Reilly 1997, 189–198.)



Kuvio 5 Stressin vaikutus yksilön suorituskykyyn (Tushman & O'Reilly 1997, 189–198)

Jos ihminen ei koe lainkaan stressiä, hän tylsistyy ja vaipuu apaattiseen olotilaan. Koetun stressin määrän kohotessa ihminen aktivoituu, hänen motivaationsa ja kiinnostuksensa toimia kasvaa. Optimaalisella stressitasolla ihminen toimii kaikkein tehokkaimmin. Hän on motivoitunut ja kiinnostunut tehtävästään. Stressin määrän noustessa liian suureksi ihminen kuitenkin sulkeutuu. Liika stressi heikentää ihmisen ongelmanratkaisu- ja keskittymiskykyä eikä ihminen jaksakaan enää kiinnostua asioista.

Tushmanin ja O'Reillyn (1997, 198–199) mukaan johtajalla onkin neljä keinoa vähentää epätoivottua stressiä ja motivoida rakentavia käyttäytymismalleja. Johtaja voi luoda tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen, osallistaa alaisiaan, tunnustaa ja palkita haluttua käytöstä sekä antaa aikaa ja mahdollisuuksia irtautua vanhasta. Johtajan on myös tärkeää säilyttää kontrolli muutoksen toteutuksen aikana, sillä muutokset ovat epävarmoja ja kaoottisia. Muutoksessahan puretaan vanha ennen kuin uusi saadaan täyteen loistoonsa. Selkeä visio auttaa hallitsemaan sekavaa muutosta.

#### 2.2.4 Muutoksen päättäminen ja arviointi

Toteutusvaiheen lisäksi on syytä kiinnittää huomiota muutosprojektin kunnolliseen päättämiseen ja arviointiin. Tyypillistä muutoksen arvioinnissa on se, että saavutettua lopputulosta verrataan johonkin ideaalimalliin (esimerkiksi ryhmäorganisaation ideaalinen muoto). Jos muutoshankkeen lopputulosta verrataan kirjallisuudessa esitettyihin malliratkaisuihin, voi saatu hyöty vaikuttaa kovin vaatimattomalta, sillä

usein käytännön toiminnassa saavutettavat lopputulokset jäävät kauas malliratkaisuista. Jos kuitenkin saavutettua uutta nykytilaa verrattaisiin vanhaan käytäntöön, oltaisiin muutoksiin luultavasti hyvinkin tyytyväisiä. Vertaamisessa kannattaa ottaa huomioon, että ennen tarkkaa analyysia tulisi olla kulunut riittävästi aikaa kehittämisprojektin käynnistämisestä. Näin lähtötilanteeseen saadaan sopivasti etäisyyttä ja arvioinnilla voidaan olettaa olevan realistinen pohja. (Kosonen ym. 1998, 111.)

Jos muutosta ei selkeästi päätetä, muutosjohtajan ja muiden muutokseen sitoutuneiden henkilöiden energia ja työpanos pysyy sidottuna muutostyöhön. Sitoutuminen aikaansaatuihin asioihin on vajaata ja epämääräistä, koska organisaatiossa ei synny tunnetta muutoksen päättymisestä ja saavutettujen asioiden pysyvyydestä. Muutoksella saavutetuista toimintatavoista on tarkoitus tehdä uusia rutiineja, mutta se edellyttää sekä työtapojen toistamista että muutos- ja kehittäytyön lopettamista. Muutoksen päättämiseksi voidaan esimerkiksi laatia loppuraportti ja pitää pieni päätöstilaisuus. Tarkoituksena on käydä läpi, mitä muutoksella saatiin aikaan, juhlistaa saavutuksia ja kiittää asiaan vaikuttaneita henkilöitä. Samalla kun muutos todetaan päättyneeksi, kannattaa kertoa, miten uudet tavat vakiinnutetaan. (Jalava & Uhinki 2007.)

Honkasen (2006, 393) mukaan muutoksen päättämisen yhteydessä kannattaa huomioida seuraavat keskeiset asiat:

- kehittämistyön loppumisajankohdan määrittäminen
- lopetustoimien suunnittelu ja arviointi
- kehittämistyön tulosten ja prosessin arviointi
- ero- tai surutyön merkitys lopettamisessa
- osaamispääoman säilyttäminen ja siirtäminen
- seurannan merkitys

Muutoksen päättämisen tulee olla suunniteltua ja hallittua. Vaikka muutos lopetettaisiin kesken, ennen tavoitteiden saavuttamista, tulee siinä pyrkiä minimoimaan prosessiin osallistuvilla aiheutuva vahinko. Muutosta päätettäessä on syytä arvioida työn tuloksia ja prosessia, sillä kokemuksesta voidaan oppia paljon tulevia haasteita silmällä pitäen. Joskus muutokseen osallistuneille on hyvä tarjota myös mahdollisuus jonkinlaiseen surutyöhön prosessin päättämisen yhteydessä. Muutoksella saavutetun tilan ja osaamisen säilyminen kannattaa varmistaa ja tässä apu voi löytyä mm. seurannan jatkamisesta. (Honkanen 2006, 393–394.)

Jo pelkästään jonkin asian mittaaminen ja seuranta ohjaa selkeästi organisaation toimintaa. Projektien tulosten mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan varmistaa konkreettisten tulosten saaminen. Muutoshankkeita aloitettaessa pitäisikin sopia tavoitteisiin kytketyistä mittareista, joita seurataan projektin edetessä ja sen jälkeen. Kovin usein seuranta unohtuu uusien hankkeiden alkaessa kiinnostaa enemmän ja tällöin hankkeen onnistumisen arviointi jää arvailujen varaan. Ei ole mitenkään



harvinaista, että vain hyvin sujuneita muutoshankkeita arvioidaan ja mitataan, kun taas epäonnistuneet halutaan unohtaa. Ensinhän epäonnistunutta hanketta ei välttämättä tiedetä epäonnistuneeksi, mutta asianlaidan selvityksessä ei mittaamista tulisi lopettaa, sillä juuri epäonnistumisista opitaan usein eniten. (Kosonen ym. 1998, 91.)

Kvistin ja Kilpiän (2006, 181) mukaan onnistumisia tulee juhlistaa, jotta henkilöstö saa tilaisuuden hetkeksi hellittää ja rentoutua ennen seuraavaa koitosta. Muutosjohtajan kannattaa osoittaa arvostavansa ihmisten tekemää työtä ja sitä, mitä he ovat jättäneet taakseen. Muutosvision toteutuminen vahvistetaan, mutta samalla kannattaa muistuttaa polun kasvavan nopeasti umpeen, jos sitä ei käytetä ja hoideta säännöllisesti. Hyvät suoritukset tulee aina huomioda ja erinomaiset suoritukset palkita, mutta perusteet tulee kertoa selkeästi. Muutosjohtaja voi kiittää ja antaa jotakin konkreettista kuten kirjan tai elokuvalipun muutosta vastaavalla tavalla toimineille. Huippusuoritukseen ylittäneille voi antaa rahapalkkion, jos tämä vain on mahdollista.

Vanha tapa toimia voi yrittää hiipiä takaisin. Voittoa ja tavoitteen saavuttamista ei siis kannata julistaa liian aikaisin. Muutos tulee päättää vasta, kun uusi tapa on aidosti sisäistetty organisaatiossa. Muutosjohtajan on hyvä varmistaa myös, ettei toimintatavan pysyvyys ole vain hänestä itsestään kiinni. Muutostoiminta kannattaa päättää virallisesti korostaen uuden toimintatavan todistettuja hyötyjä, mutta myös muistuttaen säännöllisen huollon ja ylläpidon merkityksestä. Kvist ja Kilpiä (2006, 181–182) kehottavat muutosjohtajaa käymään yhdessä tiiminsä kanssa läpi muutoksesta opitut asiat ja kirjaamaan keskeiset havainnot muistiin seuraavia muutosprosesseja varten. Tässä vaiheessa on tilaisuus saada henkilökohtaistakin palautetta, joten muutosjohtajan kannattaa suhtautua omaan toimintaansa avoimen kriittisesti ja kannustaa muita samaan sekä antamaan hänelle muutama henkilökohtainen parannusehdotus tulevaisuutta varten.

Tushman ja O'Reilly (1997, 209–211) arvioivat organisaatiomuutoksen onnistumista neljällä kriteerillä. Ensiksi he pohtivat *saavuttiko organisaatio visionsa suunnitelman mukaisesti*. Jos vastaus on kyllä, he kysyvät *toimiiko organisaatio niin kuin oli suunniteltu*. Implementoidusta muutoksesta ei liene hyötyä, jos se ei johdakaan tavoitteisiin (tyytyväisemmät asiakkaat/työntekijät, lyhyemmät toimitusajat, korkeampi laatu). Kolmantena Tushman ja O'Reilly pohtivat sitä, onko muutos aiheuttanut *organisaatiolle kohtuuttomia kustannuksia*. Muutos vaatii aina aikaa ja rahaa ja se voi häiritä sekä asiakas- että toimittajasuhteita. Tällaisten haittojen ja kustannusten täydellinen eliminointi on käytännössä mahdotonta, mutta ne on mahdollista pitää minimissä. Viimeiseksi muutosta arvioitaessa tulee ottaa huomioon *yksilöihin kohdistuneet kustannukset*. Muutos vaikuttaa sekä organisaatiosta lähteviin että sinne jääviin ihmisiin ja onnistuneessa muutosprosessissa heidän kokemansa muutoskustannukset on saatu mahdollisimman pieniksi tai täydellisessä maailmassa poistettua kokonaan. Tällaisten kustannusten minimointi on tietenkin katsojasta kiinni; joku voi

hämmästellä pieniä kustannuksia, kun toinen näkee vielä paljon mahdollisuuksia leikata niitä.

Yleensä projektitoiminnan tuloksia mitataan tavoitteiden saavuttamisella, aikataulussa ja budjetissa pysymisellä sekä asiakkaan kokemalla tyytyväisyydellä. Kuitenkin muutosprojekti arvioidaan usein onnistuneeksi, vaikka se olisi jossain määrin ylittänyt sekä budjettinsa että aikataulunsa eikä olisi saavuttanut kaikkia sille asetettuja tavoitteita. Näyttää siltä, että aikataulu- ja budjettitekijät menettävät merkitystään, kun projektia arvioidaan jälkikäteen, ja oleelliseksi nousee se, hyödyttääkö lopputulos todella yritystä. Tietenkin tavoitteet on myös alun perin voitu tietoisesti asettaa niin korkealle, ettei niihin ole uskottu aivan yllettävän. (Kosonen ym. 1998, 95–96.)

Kun esteistä ja ristiriidoista on selvitty ja muutosprosessia ollaan päättämässä, voidaan Dawsonin (1994, 165) mukaan saavuttaa suhteellisen pysyvä olotila, joka mahdollisesti hillitsee uusia kehitystoimia. Johtajat saattavat tuntea tehtävänsä tehdyiksi ja visionsa saavutetuksi. Työntekijät voivat kokea, ettei heidän mielipiteitään enää kuunnella yhtä paljon, kun uudesta toimintatavasta tulee jokapäiväistä rutiinia. Osa työntekijöistä on saattanut tulkita pitkän muutosprosessin organisaation uutena kulttuurina (muutoskulttuuri) ja näin muutoshankkeen virallinen päättäminen voidaan tulkita johdon sitoutumisen päättymisenä.

Muutosprosessin jokaisessa vaiheessa voidaan tehdä pahojakin virheitä, näin myös prosessia päätettäessä. Kun muutos halutaan julistaa päättyneeksi, tulee pitää huoli siitä, että muutoksen hedelmät eli positiiviset tulokset näkyvät myös käytännön työssä. Muutosprojektiä ei tule julistaa päättyneeksi ennen kuin kohu, häly ja yleinen epäselvyys ovat hälvenneet organisaation kaikista portaista. Jos ruohonjuuritasolla on vielä selkeitä ongelmia saada uusi organisaatio toimimaan käytännössä, antaa muutoksen päättäminen negatiivisen kuvan johdon kiinnostuksesta.

### 3 MUUTOKSEN ONNISTUMINEN

Muutoksella voidaan tavoitella kilpailuetua markkinoilla, pienempiä kustannuksia, suurempia tuottoja tai vaikkapa parempaa työilmapiiriä organisaation sisällä. Epäonnistuessaan muutos voi kuitenkin tulla organisaatiolle kalliiksi ja uhata jopa yrityksen olemassaoloa. Muutos on monimutkainen kokonaisuus eikä sen onnistunut toteuttaminen ole helppo tehtävä, mutta joitakin onnistumisen edellytyksiä ja toteuttamisen ongelmakohtia voidaan kokonaisuudesta poimia lähempään tarkasteluun.

#### 3.1 Onnistumisen edellytykset

Monet muutoshankkeet menevät metsään, kun hankkeen johtohenkilöt luottavat liian sinisilmäisesti uusiin, hienolta kuulostaviin muutos- ja kehittämismalleihin. Näitä malleja tuovat esiin puheissaan ja julkaisuissaan akateemisen maailman edustajat, joilla voi olla vähän todellista käytännön kokemusta, ja muun muassa tämän vuoksi muutoksen, kehittämisen, johtajuuden ja ryhmien tutkimus on monelta osin kaukana käytännöstä. Akateemisen maailman tuottamat mallit ovat usein liian yksinkertaisia ja joskus jopa vääriä käytännön yrityksille. (Kosonen ym. 1998, 6.) Akateemisilta tutkijoilta ei voida edes vaatia tarkkoja malleja käytännön moninaisista muutoksista, mutta yritysjohdon taholta mallien tulkinnassa olisi parantamisen varaa. Muutosta suunnittelevan tai implementoivan tulee ymmärtää muutos- ja kehittämismallien olevan vain selkeitä yksinkertaistuksia yritysten käytännön tilanteista ja olosuhteista. Todellisuus on paljon moniulotteisempi eikä pelkkä muutosmalli riitä hoitamaan muutosta. (Tuominen 1997, 42.)

Muutosjohtajan tulee aina ensisijaisesti tuntea kyseessä olevan yrityksen nykyiset olosuhteet, historia ja sisäiset kytkökset. Malleista voi kuitenkin olla apua kokonaisuuden, sen osien ja osien riippuvuussuhteiden hahmottamisessa. Käytettävää mallia tulee aina tarkastella yrityksen omakohtaisesta näkökulmasta. (Tuominen 1997, 42.) Jokainen muutos on erilainen, sillä jokainen yritys on erilainen.

Jokaisella yrityksellä on myös omanlaisensa organisaatiokulttuuri, jolla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn ja siten myös muutoksen onnistumiseen. Kulttuurin pohjalta rakentuneet yhteiset ajatus- ja toimintamallit muodostavat toiminnan viitekehyksen, joka toimii perustana yksilöiden suhtautumisessa kollegoihinsa, työntekoon ja yrityksessä tehtäviin muutoksiin. Muutos on testi yrityksen kulttuurille. Nopealiikkeisellä, innostavalla ja hauskuutta korostavalla organisaatiokulttuurilla on hyvät mahdollisuudet selvittää tiukastakin muutoksesta. Sekä muutosmyönteisestä organisaatiosta että heikon muutosvalmiuden kulttuurista voidaan löytää tiettyjä piirteitä, jotka on koottu taulukkoon 1. (Kvist & Kilpiä 2006, 114–124.)

Taulukko 1 Organisaatiokulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen (Kvist & Kilpiä 2006, 119–122)

<b>Heikko muutosvalmius</b>	<b>Muutosmyönteisyys</b>
olla liian riippuvaisia ylimmästä johdosta tai pääkonttorista	yhdistetään nykyhetki tulevaisuuteen
uskotaan ja toivotaan, mutta ei tehdä mitään	tuetaan ja rohkaistaan jokapäiväisiä parannuksia ja muutoksia
asetetaan epärealistisia tavoitteita	oppimisesta tehdään elämäntapa
peitetään tunteet tai ei oteta niitä huomioon	korostetaan tiimityön merkitystä
kielletään ongelmien olemassaolo eikä puhuta niistä avoimesti	rohkaistaan toisinajatteliijoita
etsitään syyllisiä	suojataan uusia ratkaisuja ja läpimurtoja
käynnistetään muutosprosessi muoti-ilmiön pohjalta ja oletetaan ohjelman toimivan itsestään	hyödynnetään teknologiaa
annetaan liian helposti periksi tai aloitetaan välittömästi jokin uusi ohjelma hankaluuksien ilmetessä	rakennetaan ja syvennetään luottamusta

Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää muutosmyönteisempään suuntaan. Johdon on hyvä huomioida, että organisaation myönteinen suhtautuminen muutokseen voi olla äärimmäisen tärkeä elementti koko yrityksen menestyksessä. Esimies ja muutosjohtaja voivat rakentaa muutosmyönteistä kulttuuria mm. minimoimalla byrokratiaa, kertomalla totuuden ja varmistamalla, että samat ongelmat eivät toistu. Kvist ja Kilpiä (2006, 125) kehottavat johtajaa myös pyrkimään kokouksissa siihen, että ne ovat hauskoja ja tuovat ihmisille energiaa. Keskustelujen tulee johtaa päätöksiin, jotka konkretisoituvat käytännön toimenpiteiksi. Johtajan on hyvä nähdä itsensä valmentajana, joka innostaa joukkoaan tulemaan energisenä töihin joka päivä sekä kannustaa ja tukee sitä, että toiminnan lomassa kuuluu säännöllisesti hyväätahtoista naurua.

Lanningin (2001, 23–35) mukaan muutoksen menestystekijöitä voivat olla muun muassa henkilöstön runsas ja tarkoituksenmukainen osallistuminen muutoksen eri vaiheisiin, johdon muutokselle osoittama tuki, tehokas kommunikaatio tai muutoksen etenemisen seuranta. Niiden henkilöiden, joihin aiottu muutos tulee vaikuttamaan ja jotka käytännössä toteuttavat muutoksen, tulisi olla edes jossain määrin mukana suunnittelemassa muutosta. Näin heidän on helpompi hyväksyä muutokset ja kokea ne itselleen tärkeiksi. (Kosonen ym. 1998, 67.) Heidän panostaan voidaan hyödyntää myös arviointivaiheessa.

Organisaation johdon tulisi toimia roolimallina muille. Ne johtajat, joilla on sananvaltaa muutosprojektille kriittisissä kysymyksissä, voivat toiminnallaan viestittää sitoutumisestaan muutokseen. (Lanning 2001, 35; Kotter 1995.) Johdon tulisi myös levittää tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä sekä olla kiinnostunut saamaan palautetta

henkilöstöltä. Muutoksen etenemistä täytyy tarkkailla, jotta ongelmakohdat saataisiin nopeasti ratkaistua. Säännöllinen, avoin kommunikointi muutosta toteuttavien henkilöiden kanssa on tehokas tapa pysyä tilanteen tasalla ja saada palautetta. (Kosonen ym. 1998, 67; Stenvall & Virtanen 2007; Kirkpatrick, 1985.)

Lanning (2001, 23–35) mainitsee onnistuneen muutoksen mahdollisina osatekijöinä edellisten lisäksi myös muutosta tukevien rakenteiden luomisen, vision ja yksiselitteiset tavoitteet, tarkoituksenmukaisen suunnittelutyön ja selkeän muutostarpeen. Johtajan tulee varmistua siitä, että organisaation rakenteet ja toimintatavat ovat ensinnäkin keskenään johdonmukaiset ja toiseksi tukevat aiottua muutosta. Onnistuneinkaan visio ei auta viemään muutosta eteenpäin, jos toteuttamisen esteitä (vanhoja rakenteita, uskomuksia yms.) ei ole onnistuttu poistamaan. (Ks. esim. Erämetsä 2003, 209–212; Kotter 1995; Pettigrew & Whipp 1993, 8.) Onnistunut visio ja selkeät tavoitteet voivat myös olla muutoksen menestystekijöitä. Tällöin on organisaation visio onnistuttu kiteyttämään tiiviiseen ja helposti omaksuttavaan muotoon ja se on myös viestitty ja myyty organisaation henkilöstölle. (Ks. esim. Lanning 2001, 29; Kosonen ym. 1998, 14–15; Kotter 1995; Tushman & O'Reilly 1993, 49.)

Muutossuunnitelman on hyvä olla perusteellinen mutta ei liian tarkka. Suunnitelmaa ei pidä viedä sen tarkempaan yksityiskohtiin kuin voidaan käytännössä toteuttaa, valvoa ja mitata. (Lanning 2001, 35.) Onnistunut muutossuunnitelma voi vahvistaa yksilöiden halua toteuttaa muutos, mutta tulee muistaa, että suunnitelmaan mitä luultavimmin tulee vielä myöhemmin tarkennuksia ja muutoksia (Kirkpatrick 1985, 102–103). Ennen muutossuunnitelman laatimista tulee kuitenkin olla tarve muuttua. Muutostarpeen havaitseminen ja viestiminen eteenpäin on tärkeää, jotta ei jäädä kilpailijoiden jälkeen ja jotta organisaatiossa mahdollisimman moni ymmärtäisi, miksi muutosta tarvitaan. (Lanning 2001, 35; Kosonen ym. 1998.)

Muutosprosessi ei voi onnistua ilman, että sen kaikki osat sopivat yhteen ja tukevat samalla toisiaan. Yhteensopivuus ja johdonmukaisuus kaikessa muutostoiminnassa ovatkin äärimmäisen tärkeitä. Vaikka työntekijä olisi hyvin motivoitunut ja sitoutunut muutokseen, ei hän voi ylitsepääsemättömille esteille mitään. Nämä esteet voivat olla ihan konkreettisia ristiriitaisuuksia organisaatiossa tai vain työntekijän mielikuvitusta. Johdon tehtävä on kuitenkin poistaa kaikki esteet – konkreettiset tai kuvitteelliset – muutoksen toteuttamisen tieltä ja näin pitää muutosprosessi liikkeessä. (Kotter 1995; Pettigrew & Whipp 1993, 8.)

Ristiriitaisuudet ja epäjohdonmukaisuus aiheuttavat hämmennystä organisaatiossa. Niitä kuitenkin esiintyy, jos organisaatiossa ei olla yksimielisiä arvoista, visiosta ja missiosta, joiden pohjalta yrityksessä toimitaan. Johtajien tulee tahoillaan viestittää ja toteuttaa samoja periaatteita ja arvoja. Pienikin mielipide-ero johtajien kesken voi johtaa siihen, että johtajat viestivät hieman eri tavoin samasta asiasta, jolloin henkilöstö saa helposti epäjohdonmukaisen kuvan johdon toiminnasta. Myös yksittäisen johtajan on

oltava puheissaan ja teoissaan johdonmukainen. Puheissaan henkilökohtaista kehitystä korostavan johtajan tulee käytännön tasolla löytää aikaa kehityskeskusteluihin alaistensa kanssa ja todella valmistautua näihin tilaisuuksiin. Jos hän tavalla tai toisella luistaa kehityskeskusteluista, lykkää niitä tai valmistautuu niihin huonosti, henkilöstön luottamus yrityksen johtoon heikkenee ja mielikuva epäpätevästä johtajasta vahvistuu. Johdomukaisuus on muutoksessa olennaista, mutta se vaatii johtajilta jatkuvaa huomiota ja kurinalaisuutta. Johdonmukaista toimimista helpottaa, kun johtaja tuntee organisaation arvot ja vision omikseen ja pystyy yhdistämään ne henkilökohtaisten arvojensa kanssa. (Robertson 2004, 47–53.)

### 3.2 Toteuttamisen ongelmat

Useimmat muutoksessa epäonnistuneet yritykset eivät ole suinkaan yrittäneet muuttua liian vähän vaan liian paljon. Muutoksen hehkussa eri osastojen johtajat käynnistävät kukin oman muutosprojektinsa tietämättä toisistaan tai kuuntelematta toisiaan ja päädytään tilanteeseen, jossa yrityksen eri osia yritetään kehittää eri suuntiin luoden yrityksen sisälle epäjatkuvuutta ja tuhlaten kehityspanoksia. (Ghoshal & Bartlett 1997, 244–245.)

Tuomisen (1997, 15–21) mukaan monet kehityshankkeet epäonnistuvat kolmesta syystä. Kullakin johtajalla on usein jokin vahva alueensa, mutta he eivät välttämättä *hallitse kokonaisuutta*. Idea, suunnitelma ja intokin saattaa kehittämiseen löytyä, mutta *ilman kehittämistaitoa* hanke epäonnistuu. Muutoshanke voi epäonnistua myös siitä syystä, että *muutosta ei yksinkertaisesti osata johtaa*. Tuominen korostaa kokonaiskuvan hallintaa, mutta ymmärtää, että jokaisella johtajalla on omasta taustastaan riippuen tietty oma vahva osa-alueensa. Kuitenkin parhaat johtajat hallitsevat oman erikoisalueensa lisäksi koko yrityksen myös eri osien summana, kokonaisuutena. Kehityshankkeen on käynnistyttävä kerralla ja edettävä nopeasti. Kerran epäonnistunut on vaikea käynnistää uudelleen, joten hankkeen kannattaa noudattaa jo kokeiltua ja hyväksi todettua mallia. Muutoksen johtaminen on erilaista kuin päivittäisen liiketoiminnan johtaminen. Johtajien tulisi osata tunnistaa erilaisia muutoksia ja kyetä soveltamaan kulloinkin kyseessä olevaan muutokseen sopivaa muutosjohtamisen tapaa.

Muutosprosessit voivat epäonnistua, koska ei ole asetettu riittävästi lyhyen aikavälin tavoitteita tai koska muutosta ei seurata riittävästi eikä näin pystytä korjaaviin toimenpiteisiin niitä tarvittaessa. Usein muutosprojekteilla ei myöskään ole tarvittavia resursseja kuten riittävä budjetti, sopivat järjestelmät, aikaa, informaatiota ja tietotaitoa. Joskus jokin osa-alue, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä, voi organisaatiomuutoksen tuoksinassa jäädä uudistamatta eikä näin ollen välttämättä tue uutta organisaatiota ja sen

toimintatapoja. Kommunikaation puute tai epäjohton mukainen kommunikaatio ovat myös yleisiä syitä epäonnistuneisiin muutosprosesseihin. Ne johtavat väärinymmärrettyjen tavoitteiden ja muutosprosessin kautta haluttomuuteen osallistua muutokseen sekä epämääräisiin huhuihin, jotka rikkovat organisaation yhteishenkeä. (Gill 2003.)

Ihmiset kokevat vakiintuneen tilanteen turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Tästä johtuen muutosjohtaja saattaa törmätä muutosvastarintaan, mutta sitä ei pidä aina ymmärtää epämiellyttävänä haittana ja välttämättömänä pahana. Tietty määrä vastarintaa on jopa hyväksi muutostyölle, koska se saa aikaan kriittistä keskustelua, jolloin ratkaisut joudutaan perustelemaan. Näin syntyy mahdollisesti jopa uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta liian voimakas ja kovin laajalla rintamalla ilmenevä muutosvastarinta hidastaa muutosta ja saattaa uhata koko projektia. Tällaista vastarintaa voi pyrkiä lieventämään tai hallitsemaan tiedottamalla asioista avoimesti, rakentamalla yhteisen, kaikille hyödyllisen vision ja viestimällä sitä eteenpäin sekä ottamalla henkilöstön mukaan muutoksen ideointiin ja suunnitteluun. (Kosonen ym. 1998, 59; Stenvall & Virtanen 2007, 100–103; Erämetsä 2003, 98–101.)

Muutoksesta kertomista ja viestimistä ei kannata vähätellä. Jatkuva tiedottaminen eri kanavien välityksellä lisää henkilöstön uskoa muutokseen ja vähentää epä tietoisuutta. Joskus jatkuva tiedottaminen voi tuntua jo saman toistamiselta, mutta silti siitä tulisi huolehtia. Kuitenkin ismien ja hienojen filosofioiden käyttämisestä viestinnässä kannattaa välttää, sillä ei voi koskaan olla täysin varma, kuinka ne ymmärretään. (Kosonen ym. 1998, 59.)

Ihmiset voivat vastustaa muutosta monista eri syistä. Kirkpatrickin (1985, 85–88) mukaan muutosvastarinnan syitä voivat olla muun muassa menettämisen pelko, muutostarpeen puuttuminen, kielteinen asenne, kunnioituksen puute muutosjohtajaa kohtaan, käskevä asenne ilmoittaa muutoksesta ja panostuksen tarve. Työntekijät voivat pelätä menettävänsä muutoksessa vaikkapa vapautensa, työpaikkansa, ystäviä, arvovaltaa jne. He eivät välttämättä näe syytä muutokselle tai suhtautuvat yleensäkin kielteisesti organisaatioon. Ongelmaksi voi muodostua myös muutosjohtajan ja työntekijän välinen kunnioitus ja henkilökemiat. Tällöin huomio kiinnittyy muutosta ajavaan henkilöön eikä itse muutokseen. Muutoksesta on voitu ilmoittaa niin käskevään tai määrävään sävyyn, että osa työntekijöistä reagoi vastustamalla voimakkaasti. Muutosvastarintaa voi syntyä, koska henkilöstö ei ole valmis panostamaan muutokseen siinä määrin kuin johto vaatii. (vrt. Kvist & Kilpiä 2006, 135–137; Erämetsä 2003, 98–101; Stenvall & Virtanen 2007, 100–103.)

Vision puute tai sen huono viestiminen usein kaatavat koko muutoshankkeen. Vaikka organisaatiolla olisi visio ja kaikki sen ymmärtäisivät, sen toteuttamiselle voi olla vielä olemassa esteitä, jotka johdon tulee poistaa. Esimerkiksi kovin kapea-alaiset työtehtävät eivät tue pyrkimyksiä parantaa tuottavuutta tai toimia asiakaslähtöisesti, sillä silloin keskitytään vain omaan pieneen alueeseen eikä tarkastella koko ketjua.

Joskus palkitsemisjärjestelmät ovat ristiriidassa uuden vision kanssa ja työntekijät päätyvät valitsemaan oman etunsa uuden vision sijasta. Yksi vaikeimmista esteistä muutokselle ovat kuitenkin esimiehet ja johtajat, jotka eivät suostu muuttumaan ja jotka esittävät alaisilleen uuden vision kanssa ristiriitaisia vaatimuksia. (Kotter 1995.)

Oikea ja pysyvä muutos vie aikaa, mutta ihmisten kiinnostus ja motivaatio todennäköisesti loppahtaa, jos lyhyellä aikavälillä ei saada näkyviä tuloksia. Siksi onkin tärkeää, että pitkä muutosprosessi suunnitellaan etenemään välitavoitteiden avulla. Näiden välitavoitteiden saavuttamista kannattaa korostaa ja juhlia. Ilman lyhyen aikavälin saavutuksia liian moni kyllästyy ja luovuttaa. Näiden ihmisten uudelleen innostaminen muutokseen on äärimmäisen hankalaa. (Kotter 1995.) Jos suunnitellusta muutoksesta ei pystytä esittämään selkeitä hyötyjä, se näkyy sitoutumisen puutteena muutosprosessissa. Muutosta vastustetaan, ei haluta tutkia vaihtoehtoja ja asioita viivytetään tarkoituksellisesti. (Gill 2003.)

Muutosta ei pidä tulkita päättyneeksi liian aikaisin. Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat viitoittaa kymmenenkin vuoden matkan, kun niitä saavutetaan pitkän matkaa ja koetaan onnistumisia. Esimerkiksi organisaatiomuutos on aina hyvin pitkäkestoinen prosessi, jopa vuosien mittainen, eikä uusia periaatteita ja toimintatapoja sisäistetä kovinkaan nopeasti. Johtajien tulee ymmärtää, että ennen kuin implementoitu muutos on juurtunut organisaatiokulttuuriin, saavutetut tulokset ja uudet tavat ovat herkässä tilassa. Jos muutos julistetaan päättyneeksi eikä jälkiseurantaa ole, saavutetut tulokset voidaan menettää vanhojen tapojen ja toimintamallien palatessa pikku hiljaa valtaan. (Kotter 1995.)

Muutoshanketta aloitettaessa kannattaa muistaa, ettei valmiita vastauksia ole saatavilla. Muiden kokemuksista voi ja kannattaakin oppia, mutta jokaisen muutoksen ollessa ainutkertainen täytyy jokaista varten tehdä myös erilaiset ratkaisut. Oikeaa ratkaisua ei ole, vaikka onnistuneen muutoksen jälkeen siltä saattaisi tuntuakin. Tämä kannattaa muistaa muutosta suunniteltaessa, ettei tukeuduta liiaksi jossain muussa organisaatiossa onnistuneeseen muutokseen.

### **3.3 Muutosjohtaja**

Kaikki johtajat joutuvat ennemmin tai myöhemmin johtamaan muutosta. He eivät kuitenkaan välttämättä huomaa tai tule ajatelleeksi, että muutosta ei johdeta samoilla menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa. Tämän lisäksi eri muutostilanteissa vaaditaan eri tapoja johtaa: suuret kehityspyrähdykset vaativat eri johtamiskeinot kuin jatkuva kehittäminen ja kustannus- tai henkilöstöleikkauksia tulisi johtaa eri tavalla kuin laatuohjelmaa. Johtajan tehtäväksi jää tunnistaa minkälaisesta muutoksesta on kyse,



löytää siihen sopivat johtamiskeinot ja lopulta toteuttaa johtamiskeinoja käytännössä. (Tuominen 1997, 264–265.)

Johtajan todellinen testi tehdään vasta, kun hän johtaa muutosta. Erityisesti ylemmän tason johtaja joutuu käsittelemään kahta muutokseen liittyvää kokonaisuutta. Ensin johtaja luo muutosta ja sitten koettaa selviytyä tapahtuvan muutoksen kanssa arkipäivässä. Molemmat vaiheet kasvattavat johtajan työtaakkaa ja stressiä. (Huber, Sutcliffe, Miller & Glick 1993, 245–246.)

Usein yritykset rajaavat muutosjohtajan työn kovin kapeille tai toisarvoisille alueille ja haluavat johtajalta esim. tietynlaisen analyysin, mutta näin ei tuloksia saada. Yrityksen rajoittaessa muutosjohtajan työtä liiaksi on johtajan syytä tiedostaa oma roolinsa ja tehtävänsä eikä muutoksesta kannata puhua kovin suureen ääneen. Todellinen muutos vaatii kaikkien keskeisten toiminnan osa-alueiden huomioimista yrityksessä. (Kosonen ym. 1998, 7.)

Muutos itsessään on epävarmuutta ja koostuu peräkkäisistä, mutta hajanaisista, jopa epämääräisistä tapahtumista. Tästä sekavasta tapahtumasarjasta muutosjohtajan odotetaan muodostavan yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden, joka johdattaa organisaation tavoitteeseensa. Kaikkien ymmärtämä visio ja yhteiset arvot selkeyttävät muutoksen suuntaa, mutta käytännön muutoksessa täytyy huomioida myös rajoitetut resurssit, organisaation sisäiset valtakysymykset sekä yksilöiden asema. (Saka 2003.) Kirjallisuudessa esitellyt muutosmallit ovat usein liian joustavia ja idealistisia toimiakseen käytännössä ja muutosjohtaja kohtaakin helposti vastarintaa luottaessaan liikaa valmiiseen teoreettiseen muutosmalliin. Näin tehdessään johtaja ei yleensä näe organisaatiokohtaisia erityistilanteita ja –tarpeita, vaan kuvittelee kaikkien organisaatioiden taipuvan tiettyyn muutosmuottiin. Henkilöstö vastustaa johtajien muutosaloitteita, jos johtajat eivät selvästi tunne kyseistä organisaatiota tai välitäkään tuntea sitä. (Diefenbach, 2007.)

Kirkpatrickin (1985) mukaan esimiehen työssä muutoksen aikana on kolme avaintekijää, jotka tekevät muutoksesta menestyksen. Avaintekijät ovat empatia, kommunikaatio ja osallistaminen. Kirkpatrick määrittää esimiehen tehtävät kussakin avaintekijässä seuraavasti:

- *Empatia* = itsensä näkeminen toisen henkilön tilanteessa
  - tunne alaisesi
  - tiedä, miksi toiset ihmiset vastustavat muutosta ja toiset ovat muutosmyönteisiä
  - ennakoi, miten kukin yksilö reagoi suunniteltuun muutokseen
- *Kommunikaatio* = molemminpuolisen yhteisymmärryksen luominen
  - informoi ihmisiä suhteellisen aikaisessa vaiheessa
  - kerro miksi, mitä ja miten
  - varmista, että ihmiset ymmärtävät

- *Osallistaminen* = kaikkien muutoksen vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden saaminen mukaan muutoshankkeeseen
  - kerää muutokseen liittyvien henkilöiden mielipiteitä ennen lopullista päätöstä muutoksesta
  - kuuntele heitä ja harkitse tarkasti sekä heidän mielipiteitään että faktoja
  - mikäli mahdollista, käytä heidän panostaan päätöksenteossa
  - jos muutokseen liittyvien henkilöiden panosta ei käytetä, kerro heille miksi
  - luota heihin

Esimiehen panos merkitsee paljon muutosprosessin onnistumisessa. Esimiehen rooli määrää pitkälti sen, jääkö kehittäminen yksittäiseksi hankkeeksi vai päästäänkö jatkuvaan, tulokselliseen kehittämisen tilaan. Kaikentasoiset esimiehet kertovat esimerkillään alaisilleen, kuinka tärkeänä he itse muutoshanketta pitävät ja näin heillä on keskeinen rooli hankkeessa. Jos esimies ei ole mukana kehityspalavereissa tai kysele ryhmien jäseniltä, mistä asioista on keskusteltu ja mitä ongelmakohtia on noussut pintaan, hän viestittää alaisilleen ja muulle ympäristölleen, ettei asia häntä kiinnosta. Esimiehen tulisikin osoittaa aitoa huolta ja kiinnostusta muutokseen, vaikkapa keskustella alaistensa kanssa säännöllisesti. (Kosonen ym. 1998, 107.)

Welch (2007, 51–52) korostaa, että johtajan menestys on kiinni siitä, miten hänen alaisensa ja tiiminsä toimivat. Johtajan onnistuminen mitataan hänelle työskentelevien ihmisten saavutusten kautta, jolloin johtajan tärkein tehtävä on tukea ja kannustaa alaisiaan, saada heidät kehittymään ja sitä kautta kehittyä itsekkin. Jos johtaja joutuu vetämään muutosta sisäistämättä asemaansa joukkojensa valmentajana, on odotettavissa ongelmia. Muutos vaatii aina ihmisiä ja ihmisten kanssa toimittaessa tarvitaan vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja, kykyä tukea yksilön kehitystä ja antaa palautetta. Väkisin runnomalla autoritaarinen johto pystyy ehkä viemään muutoksen läpi, mutta pakottamisella on todennäköisesti negatiivisia seuraamuksia pitkällä aikavälillä. Lyhyelläkin aikavälillä voi esiintyä tahallista väärinymmärtämistä, työilmapiirin heikkenemistä tai henkilöstön itseohjautuvuuden vähenemistä. (Erämetsä 2003, 36–37.)

Muutosta on johdettava ja johtajalla on oltava halua johtaa muutosta. Johtaja tulee kuitenkin äkkiä muutoksen esteeksi, jollei hän osaa myös olla poissa muutoksen tieltä, kun muutos on kerran alkanut. Muutosjohtaja visioi ja kommunikoi alaistensa kanssa. Hän haluaa saada muutoksen aikaan ja on valmis myös itse muuttumaan. Muutosjohtaja kuuntelee muita, haastaa heidät tekemään töitä muutoksen eteen ja näkee ristiriidat paikoitellen jopa mahdollisuuksina. Hän vahvistaa valittua muutosta tukevia arvoja ja uskomuksia. (Tuominen 1997, 293–306.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 104–106) näkevät muutosjohtajan tärkeinä ominaisuuksina mm. rationaalisuuden, kyvyn kommunikoida ja herättää luottamusta.

Nämä ovat johtajan muutososaamisen näkyviä osia. Stenvall ja Virtanen vaativat muutosjohtajalta myös seuraavia näkymättömämpiä piirteitä:

- vastuuta kantava yleisjohtaja
- itsehillintään ja –hallintaan kykenevä johtaja
- läsnä oleva johtaja
- nopeasti ongelmiin ja mahdollisuuksiin tarttuva johtaja
- itsensä likoon laittava ja esimerkkiä näyttävä johtaja
- valmentava ja mahdollistava johtaja

Nämä muutosjohtajan ominaisuudet korostavat hyvin laaja-alaisia osaamisen alueita muutosjohtamisessa. Muutoksessa tarvitaan yleisjohtamisen taitoja nimenomaan tekemisessä ja luottamuksen rakentamisessa. Hyvä yleisjohtaja viestii visiosta ja tavoitteista rakentaessaan dialogia organisaatiossa sen eri osapuolien välille. Muutosjohtajan tulee myös kyetä suhtautumaan erilaisiin asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunnetilansa hallitseva johtaja synnyttää luottamusta ja saa henkilöstön helpommin avoimeen vuorovaikutukseen paitsi itsensä myös muiden kanssa. Johtaja altistaa itsensä keskustelulle olemalla läsnä. Muutostilanteessa läsnä oleva johtaja on resurssi, joka auttaa henkilöstöä ratkaisemaan ongelmia ja riitatilanteita. Hänen ovensa ovat avoinna, jos joku haluaa keskustella tavoitteista, visiosta tai huolenaiheista. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Muutoksen johtamisessa korostuu kulloisissakin tilanteissa toimiminen ja nopeat päätökset. Vaaditut päätökset voivat toisinaan olla vaikeita, mutta ilmenevät ongelmat ja ristiriidat vaativat käsittelyä ja ratkaisuja, sillä muuten vaarantuu koko muutosprosessin onnistuminen. Muutosjohtajan oma esimerkki kommunikoinnista ja sitoutumisesta muutokseen ovat oleellisia onnistumisen kannalta. Esimerkillään johtaja luo muille mallin siitä, miten tulee toimia, ja kommunikoinnin avulla hän edistää oikeaa ilmapiiriä ja tekee tavoitteet muille houkutteleviksi. Valmentajana ja mahdollisuuksien luoja muutosjohtaja motivoi henkilöstöä muutoksen tekemiseen ja varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja suorituskyky kehittyvät muutoksen edellyttämällä tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.)

Muutosjohtajan tulee muistaa, että tavoiteltavan lopputuloksen ja uusien toimintatapojen tulee sopia yhteen ja että onnistumista ja oppimista tulee mitata (Ettorre 1999). Muutoksen eri osien johdonmukaisuutta ei voi liiaksi korostaa. Jos jokin mitättömän pienikin osa organisaatiosta on ristiriidassa implementoitavan muutoksen kanssa, on koko muutosprojekti vaarassa kuivua kasaan. Menestyksekkäs muutosjohtaminen vaatiikin sekä kokonaisuuden että yksityiskohtien hallintaa.

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta ja viidestä kirjallisesta kertomuksesta. Aineisto kerättiin erään suomalaisen konsernin päätoimipisteessä, josta minulla on myös omakohtaisia kokemuksia työntekijänä. Ennen siirtymistä aineiston käsittelyyn arvioidaan kvalitatiivisen menetelmän soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Sen jälkeen käydään läpi, millaista aineistoa tutkimusta varten kerättiin, kuinka aineiston keruu eteni ja millaisia ongelmia esiintyi. Kappaleessa kerrotaan myös tarkemmin aineiston analysoinnista ja sen etenemisestä. Viimeiseksi pohdittavana on tutkimuksen luotettavuus.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska pyrkimyksenä on realistinen, aineistolähtöinen tutkimus. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa tai mallia, vaan kiinnostus on aineiston moniulotteisuudessa ja uusien, odottamattomien seikkojen esille tuomisessa.

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen. On kuitenkin huomioitava, ettei todellisuutta voi jakaa mielivaltaisesti osiin. On mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita, sillä tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152.)

Laadullinen tutkimus on hypoteesitonta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Luonnollisesti havaintoihimme vaikuttavat aina aiemmat kokemuksemme, mutta näistä kokemuksista ei muodosteta tutkimustoimenpiteitä rajaavia asetelmia. Analyysin aikana tutkijan pitäisi oikeastaan yllättyä tai oppia uutta. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten pyrimme käsittämään tutkimiamme ilmiöitä. Tutkija ja tutkimuksen tulokset kietoutuvat saumattomasti toisiinsa ja näin objektiivisuutta ei ole perinteisessä mielessä mahdollista saavuttaa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2002, 152.) Kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaaakin tutkijalle oman subjektiivisuutensa tunnistamista. Kaiken subjektiivisen tiedostaminen on tietenkin ideaalinen tavoite, mutta tärkeä sellainen. (Eskola & Suoranta 1998, 17–18.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen konsepti, vaan se on joukko erilaisia tutkimuksia. Monet tutkimuksen tekijät sortuvat yleistämään oman kokemuksensa

pohjalta kvalitatiivisen tutkimuksen etenemistä ja toimintatapoja. Tapoja tehdä kvalitatiivista tutkimusta on kuitenkin yhtä monta kuin on tutkimuksen tekijöitäkin eikä mikään tapa ole välttämättä toista parempi. (Hirsjärvi ym. 2002, 153.) Tutkimuksen tekijän tehtäväksi jääkin valita omaan persoonaansa ja tutkimusaiheeseensa sopiva tapa toteuttaa tutkimus.

Hirsjärvi ym. (2002, 155) mainitsevat kvalitatiivisen tutkimuksen piirteinä mm. ihmisen suosimisen tiedon keruun instrumenttina, laadullisten metodien käytön aineiston hankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukaisen valitsemisen sekä tutkimussuunnitelman jatkuvan muovautumisen tutkimuksen edetessä. Tutkija suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina, koska luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä saatavaan tietoon. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa tarkoittaa sellaisten metodien suosimista, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä satunnaisotoksen menetelmää kohdejoukon valinnassa vaan omaa tarkoituksenmukaista harkintaa. Tutkimus itse toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti koko tutkimuksen ajan.

Tutkimushankkeen mukana elävä tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, jota ei ole aina helppo jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 16.)

Laadullista aineistoa voi lähestyä myös narratiivisuuden näkökulmasta. Narratiivisuus voidaan nähdä yhtenä ihmisille tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta ja tarinamuoto on loogisen ajattelun ohella tapa kokemuksen jäsentämiseen. Tutkimukselliseen hyödyntämiseen kuuluu se, että narratiivisuutta käytetään tutkimuksellisenä resurssina lukemalla, keräämällä tai kirjoittamalla ja kirjoituttamalla kertomuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 22–24.)

## 4.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelun ja kirjallisen kertomuksen keinoin joko muutoksia kokeneilta tai niitä johtaneilta henkilöiltä. Voitaisiin puhua myös kahdesta eri aineistosta, sillä kukaan haastatelluista henkilöistä ei ole kirjoittanut kertomusta. Näillä toisiaan täydentävillä aineistoilla pyritään saamaan kattavampi kuva tutkittavasta aiheesta eli onnistuneesta muutoksesta, sillä eri aineistomuodot saavuttavat erilaista tietoa. Aineistomuodon vaikutus on myös yksilöllistä. On olemassa henkilöitä, jotka eivät vastaa minkäänlaisiin kirjallisiin kyselyihin ja voitaneen olettaa, etteivät nämä henkilöt ole halukkaita myöskään kirjoittamaan muutoskertomusta. He avautuvat parhaiten haastattelun keinoin. Toisille taas haastattelu voi olla tilanteena ahdistava ja

he mieluummin pohtivat kysymyksiä omassa rauhassaan ja antavat vastauksen myöhemmin vaikka kirjallisesti. Näiltä henkilöiltä kannattanee pyytää muutuskertomusta.

Aineisto on kerätty suomalaisessa konserniyrityksessä, joka haluaa pysyä tämän tutkimuksen yhteydessä nimettömänä. Yritys toimii elektroniikka-alalla ja sen palveluksessa on yli tuhat henkeä, joista valtaosa Suomessa ja loput tytäryhtiöissä eri puolilla maailmaa. Konserni on jaettu osiin, joista jokainen kehittää, valmistaa ja markkinoi omalle liiketoiminta-alueelleen ja omiin toimintaperiaatteisiinsa sopivia tuotteita. Yrityksen osat toimivat hyvin itsenäisinä, toimintaperiaatteet ja tuotteet ovat hyvin erilaisia, vaikka saman alan tuotteista onkin kysymys. Olen itse ollut tämän yrityksen palveluksessa noin kolme vuotta opiskelujen ohella, minkä uskon tuovan tutkimukseen jonkinlaista sisäpiirinäkökulmaa, vaikken yrityksen työntekijä enää olekaan. Haastattelut on kuitenkin tehty ja kertomukset pyydetty sekä saatu ollessani vielä yrityksen palveluksessa, joten tutkimukseen osallistuneet ovat voineet kertoa asioista aika vapaasti niiden oikeilla nimillä sensuroimatta yrityksen sisäistä tietoa.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu yrityksen yhteyshenkilön ehdotuksen pohjalta. Yhteyshenkilö antoi listan ja hieman vinkkiä, keneltä kannattaa pyytää kertomusta ja kenen kanssa jutella. Tämän perusteella otin yhteyttä listan henkilöihin joko sähköpostilla tai kasvotusten riippuen siitä, oliko henkilö minulle ennestään tuttu vai ei. Taulukko 2 tiivistää tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.

Taulukko 2 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Hlö	Yrityksen osa	Esimies	Yrityk- sessä (v)	Työelä- mässä (v)	Aineisto- tyyppi	Aineiston pvm
F	liiketoiminta 1	ei	25	26	kertomus	12.5.2005
G	liiketoiminta 2	ei	7	30	haastattelu, ei nauhoitettu	30.8.2005
K	yhteisfunktio 2	kyllä	5	24	haastattelu	9.9.2005
L	yhteisfunktio 2	ei	19	22	kertomus	4.7.2005
P	liiketoiminta 2	kyllä	10	11	haastattelu	25.8.2005
R	yhteisfunktio 1	kyllä	8	15	haastattelu	7.9.2005
S	liiketoiminta 2	kyllä	8	20	haastattelu	21.6.2005
T	liiketoiminta 1	entinen	19	43	kertomus	18.5.2005
V	liiketoiminta 1	entinen	25	30	haastattelu	28.6.2005
X	liiketoiminta 3	kyllä	10	19	haastattelu	3.11.2004
Y	liiketoiminta 3	entinen	2	6	kertomus	12.11.2004
Z	liiketoiminta 3	kyllä	19	24	kertomus	16.11.2004

Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan henkilöitä yrityksen eri osista. Aineistossa on edustettuna jokainen yrityksen kolmesta liiketoiminnasta sekä kaksi liiketoimintayksiköille yhteistä funktiota. Taustatietoina henkilöiltä kysyttiin, montako vuotta he

ovat olleet kyseisen yrityksen palveluksessa ja kauanko yleisesti työelämässä. Työvuodet kertonevat enemmän henkilön muutoskokemuspohjasta kuin hänen oma ikänsä, minkä vuoksi vastaajan varsinaista ikää ei ole taustatiedoissa kysytty. Myös esimiesasema vaikuttaa henkilön näkökulmaan ja muutoskokemukseen. Kaikkiaan 12 henkilöstä puolet eivät olleet esimiesasemassa, mutta heistä kolmella oli aiemmin ollut alaisia.

#### **4.2.1 Haastattelut**

Tehdyissä haastatteluissa aihepiirit määriteltiin etukäteen, mutta varsinaisia kysymyksiä ei ollut valmiiksi mietitty. Kyseessä on siis teemahaastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastatteluteemat ovat esillä liitteen 1 taulukossa, joka samalla havainnollistaa, miten teemat on rakennettu kattamaan tutkimuksen osaongelmat. Teemat ovat kysymysmuodossa, mutta niitä ei välttämättä sellaisenaan esitetty haastattelujen aikana. Sisältöä laajennettiin ja tarkennettiin tarpeen mukaan.

Aineistoon kuuluu seitsemän haastattelua, joista kaikki paitsi yksi nauhoitettiin. Tämän yhden nauhoittamattomuus johtui täysin omasta unohduksestani, sillä vaikka nauhuri ja nauhat olivat mukana haastattelupaikalla, en muistanut niitä, jolloin haastattelu jäi nauhoittamatta. Onnistuin kuitenkin tekemään aika kattavat muistiinpanot, mitä en nauhoitetuista haastatteluista tehnyt. Kirjoitin nuo muistiinpanot myös auki heti haastattelun jälkeen. Nauhoitettujen haastattelujen osalta nauhurin käyttö ei tuottanut ongelmia. Kaikki haastateltavat suhtautuivat nauhoittamiseen luontevasti eikä se häirinnyt haastattelua.

Kaikki haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa. Useimmiten haastateltava varasi itse käyttöömmee jonkin yrityksen neuvotteluhuoneista, mutta kaksi haastattelua käytiin haastateltavien työhuoneissa. Nämä työhuoneet olivat yhtä rauhallisia tiloja kuin neuvotteluhuoneet, sillä ovet suljettiin ja puhelimet otettiin irti seinästä. Ulkoiset keskeytykset eivät päässeet häiritsemään haastatteluja. Jotkin neuvotteluhuoneet vaikuttavat nauhojen perusteella sopineen paremmin haastattelupaikaksi kuin toiset, sillä osassa puhe välillä ikään kuin häviää jonkin muun äänen alle. Luonnollisesti haastateltava on saattanut myös liikkua haastattelun aikana, minkä vuoksi ääni tulee välillä kauempaa, mutta myös ilmastointilaitteet tms. tehnevät osansa. Työhuoneissa tehdyissä haastatteluissa ei näitä ongelmia esiintynyt.

Yksi haastatteluista suoritettiin puhelimen välityksellä, koska haastateltava työskentelee Suomen ulkopuolella yrityksen tytäryhtiössä. Tämä haastattelu olikin ainoa, jonka aikana koettiin pari keskeytystä, sillä puhelinyhteytemme katkesi pariin otteeseen haastattelun aikana. Tämä ei kuitenkaan mainittavasti häirinnyt haastattelun etenemistä. Myös tämän puhelinhaastattelun nauhoittaminen onnistui hyvin eikä

puhelinysteys suuresti heikentänyt kuuluvuutta nauhallalla. Haastattelua varten käyttöni oli varattu työhuone rauhalliselta osastolta, jotta nauhurille ei tallentuisi ulkopuolisia ääniä. Alun perin olin itse epäileväinen puhelinhaastattelun nauhoittamisen suhteen, mutta käytäntö osoitti epäilyni turhiksi.

Haastateltujen joukossa on myös henkilö, joka haastatteluhetkellä oli esimieheni. Haastattelin häntä ensimmäisenä ja uskonkin, että tutun henkilön haastattelemine ensin helpotti seuraavien haastattelujen tekemistä vähentämällä jännittämistä ja poistamalla turhia pelkoja. Haastatteluhetkellä vallinneesta työsuhteesta huolimatta haastattelu esimieheni kanssa sujui hyvin samalla tavalla kuin muidenkin haastateltavien kanssa. Uskon suuremman eron syntyvän siitä, että esimieheni haastattelu oli ensimmäinen ja näin ollen jossain määrin koekappale, sekä siitä, että aikaväli seuraavaan haastatteluun venyi olosuhteista johtuen kovin pitkäksi.

Haastattelujen jälkeen nauhoitukset piti kirjoittaa auki eli litteroida. Hieman yli puolet litteroinnista suoritin itse ja loppuihin sain apua siskoltani. Pyrimme litteroinnissa lähes sanatarkkaan työhön, mutta keskustelun volyymin ja vauhdin vaihdellessa suuresti sanatarkkuus oli paikoin mahdotonta.

#### **4.2.2 Kirjalliset kertomukset**

Haastattelujen lisäksi tässä tutkimuksessa on käytetty aineistona kirjallisia muutoskertomuksia, joita on viisi kappaletta. Kertomuksia pyydettiin alun perin seitsemältä henkilöltä, mutta ajanpuutteen vuoksi kaksi heistä eivät ehtineet kertomusta kirjoittaa.

Kaikkiin kirjoittajiin otettiin yhteyttä henkilökohtaisella, mutta epävirallisella, tapaamisella. Monet hieman ihmettelivät kirjallista kertomusta aineistomuotona, mutta pienen selvittämisen jälkeen ymmärsivät haastattelujen ja kertomuksien toisiaan täydentävän tarkoituksen. Suurin osa ilmaisi halunsa saada jonkinlaista ohjausta vielä sähköpostilla ennen kirjoittamisen aloittamista, hieman vihjettä siitä, mitä kertomuksessa tulisi tai voisi käsitellä. En halunnut suoraan esittää haastatteluteemoja kirjoittajille, vaan katsoin viisaimmaksi muokata niitä hieman toisenlaiseen muotoon, jotta kirjoittajat eivät pelästyisi pitkää kysymyslistaa ja jättäisi kertomusta kirjoittamatta. Näin ollen esitin liitteessä 2 nähtävän kysymyslistan, jonka pyrin luomaan kirjoittamista ohjaavaksi ja ajatuksia herätteleväksi.

Kysymyslistan pääajatus oli esittää kirjoittajalle neljä isoa kysymystä, joiden sisältöä täsmennettiin ja selvennettiin pienemmillä lisäkysymyksillä. Näin pyrin välttämään kirjoittajien tukehduuttamista raskaalla kysymyslistalla, jotta kirjoittaminen tuntuisi riittävän kevyeltä ja helpolta tehtävältä. Valmiissa kertomuksissa oli paljon listasta löytyviä elementtejä ja joitain niistä käsiteltiin suhteellisen laajasti. Uskon kuitenkin,



että listaa olisi kannattanut vielä tiivistää ja asioita voisi esittää eri tavalla. Voisi jopa kokeilla suoran kysymysmuodon poisjättämistä ja asioiden esittämistä enemmän otsikkomuodossa, yhdellä tai kahdella sanalla. Tämän voisi kuvitella tukevan paremmin tarinamuotoa, johon kirjallisen kertomuksen idea juuri pyrkii.

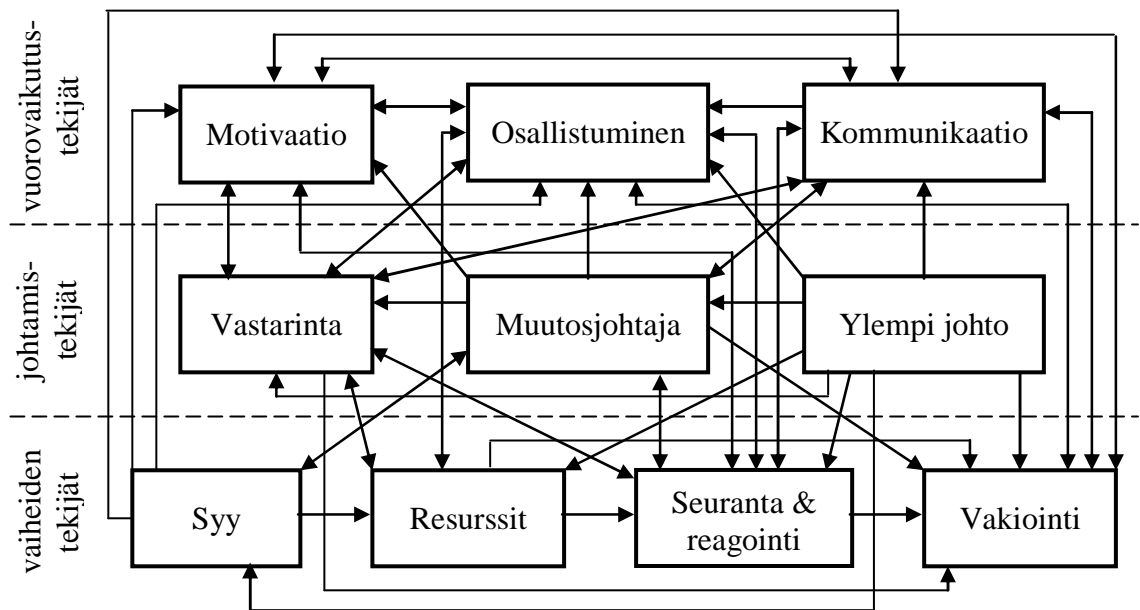
Sain valmiit kertomukset sähköpostin liitteenä. Minulle lähetettiin myös muutoksen aikana käytettyjä kalvoesityksiä ja muuta materiaalia. Kertomuksissa on sekä tarinaksi kirjoitettuja että listamuotoisia tuotoksia, mutta kykenin poimimaan molemmista oleelliset asiat. Uskon, että listamuotoisetkin kertomukset vastaavat hyvin tutkimuksen asettelua juuri kirjoittajia varten luodun kysymyslistan johdosta.

### **4.2.3 Analysointi**

Aineiston analysoinnin aloitin lukemalla sekä litteroidut haastattelut että kirjalliset kertomukset useaan kertaan ja etsimällä niistä tekijöitä, joita henkilöt itse korostavat muutoksen onnistumisessa. Muutaman kierroksen jälkeen kasassa oli seitsemän tekijää, jotka sisälsivät pienempiä osa-alueita. Nuo tekijät olivat

- muutosjohtaja
- kommunikointi
- seuranta & reagointi
- motivaatio
- suunnitelma vs. implementointi
- vastarinta
- ylin johto.

Olin aika tyytyväinen näihin tekijöihin, mutta jonkin ajan kuluttua päätin käydä aineiston uudelleen läpi ja katsoa, löytyisikö sieltä jotain uutta ja muuttuisivatko arvioitavat muutostekijät. Uuden tarkastelun myötä aineistosta löytyi lisää tekijöitä, joita pyrin jäsentelemään sovittamalla niitä muutoksen eri vaiheisiin ja pohtimalla, mikä kussakin tekijässä on tärkeää. Kun tekijät oli luokiteltu kolmeen ryhmään, piirsin kuvion 6 helpottamaan tekijöiden välisten yhteyksien hahmottamista.



Kuvio 6 Tekijöiden välisiä yhteyksiä

Kuvio 6 selventää tekijöiden suhteita toisiinsa nähden. Vaikka muutosjohtaja pystyy moneen muutoksen osa-alueeseen vaikuttamaan, hän voi harvoin tehdä esimerkiksi resurssitilanteelle mitään, sillä siihen tarvitaan ylempää johtoa. Resurssit vaikuttavat kyllä muutosjohtajaan, koska resurssitilanne muokkaa johtajan käyttäytymistä. Kuvioon ovat varmasti vaikuttaneet omat ennakkotietoni ja -oletukseni. En siis voi suoralta kädeltä väittää, että jokaisen nuolen osoittama yhteys löytyy aineistosta, mutta kuvion tarkoitus ei olekaan olla tarkka esitys asiayhteyksistä, vaan se auttaa jatkoanalyysissä ja tulkinnaissa.

Ylläolevan pohjalta jatkojalostin vielä tekijöitä ja niiden ryhmittelyä. Ryhdyin tuottamaan omaa tekstiä aiheesta samalla selaillen aineistoa lävitse ja löysinkin selkeitä päällekkäisyyksiä joissakin tekijöissä. Karsin ja yhdistelin niitä, kunnes lopulta minulla oli kahdeksan päätekijää, jotka tuntuivat luontevasti muodostavan kaksi ryhmää: voimakkaasti muutoksen vaiheisiin linkittyvät tekijät ja johtamispuolelle kuuluvat onnistumisen edellytykset. Päädyin seuraavaan jaotteluun:

- Johtaminen
  - Muutosjohtaja
  - Tuki
  - Kommunikointi
  - Osallistuminen
- Muutosvaiheet
  - Muutoksen syy
  - Nykytilanne
  - Seuranta & reagointi
  - Vakiointi

Nämä kaksi ryhmää sopivat hyvin tutkimukselle määriteltyihin osaongelmiin: 1) *Milloin muutos on onnistunut?*, 2) *Millaiset tapahtumat/tekijät saavat muutoksen onnistumaan tai epäonnistumaan?*, 3) *Mikä on prosessin eri vaiheiden rooli?* ja 4) *Mikä on muutosjohtajan rooli?* Ensimmäiseen osaongelmaan voidaan hakea vastausta johtamisen ja muutosvaiheiden ryhmien summana tai näistä erillisenä kysymyksenä kuten tässä on päätetty tehdä. Toiseen ja neljänteen osaongelmaan vastaavat erityisesti johtamisen ryhmän onnistumistekijät. Vastaavasti kolmas osaongelma saa vastauksen muutosvaiheiden ryhmästä, joka luonnollisesti linkittyy myös toiseen osaongelmaan.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuus voidaan nähdä epäluuloisen tiedeyleisön vakuuttamisena erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja kielellisin toimenpitein. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on keskeinen tutkimusväline tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka voidaan myös katsoa, etteivät yleistyksyet ole todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi mahdollisia. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä käsitelleistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samoilla linjoilla kirjallisuudessa esiintyvien muutoksen elementtien kanssa, mikä nähdään tutkimuksen vahvistuvuutena. Vahvistuvuus puoltaa myös tulosten siirrettävyyttä, mutta tässä täytyy ottaa huomioon, että jossain toisessa yrityksessä, toisenlaisessa ympäristössä ihmiset voivat painottaa aivan erilaisia muutoksen osa-alueita. Toisessa kulttuurissa esimerkiksi aikakäsite voi olla täysin erilainen ja sitä kautta vaikkapa nopea implementointi voi menettää merkitystään. Samankin kulttuurin sisällä voivat yritykset omalta organisaatio-kulttuuriltaan ja muilta taustoiltaan olla sen verran erilaisia, että eri muutos-elementtien tärkeys korostuu.

Yleistäminen on case-tutkimuksessa aina ongelmallista, sillä tutkittavia kohteita on yleensä vähän, usein vain yksi. Tutkimustulokset ovat parhaimmillaankin vain todennäköisiä tosia. Yhtenä yleistettävyyden merkinä voidaan pitää tutkimustulosten

käsitteellistä syvyyttä ja kykyä ratkaista määritelty ongelma. Tällöin tutkimustulosten yleistettävyyks ei synny niinkään aineiston laajuuden vaan siitä saatujen tulosten syvyyden kautta. Tällöin yhteenkin case-pohjaiseen analyysiin perustuva merkittävä oivallus voi levitä liikkeenjohdon ja teoreettisen kirjallisuuden käyttöön. Toisaalta sinänsä laajat tutkimukset eivät leviä tutkimukseen, saati käytäntöön, jos ne ovat sisällöltään mielenkiinnottomia. (Lukka & Kasanen 1993.)

Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Menetelmällisten ratkaisujen, käsitteellisten määritteiden ja teoreettisten lähtökohtien tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti suhteutuu enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. Tutkimushavainto on ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuksen reliabiliteetti käsittää tutkimuksen kyvyn antaa ei-sattumanvaraista tietoa. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Tutkimus on reliaabeli, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen tai jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2002, 213.) Eskolan ja Suorannan (1998, 214–215) mukaan useammalla havainnointikerralla voidaan pyrkiä varmistamaan käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuus ja eri aikoina järjestetty havainnointi varmistaa sen, että ilmiö on pysyvä.

Tutkimuksen reliabiliteettia puoltavat muiden tutkijoiden aiemmat tutkimukset, joissa on päädytty samantyyppisiin ratkaisuihin. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, koska tutkielmassa käsitelty kirjallisuus ja muiden tutkijoiden päätelmät ovat linjassa tulosten kanssa. Tutkimuksen aineiston keruu on kuitenkin suoritettu lyhyellä aikavälillä. Haastatteluissa samaa asiaa pohdittiin eri muodoissa useampaan kertaan, mutta varsinaisesti useampia havaintokertoja ei ole ollut mahdollista järjestää. Haastatteluista ja kertomuksista kuitenkin löytyy vahvasti samoja muutoksen piirteitä ja haastateltavat sekä kirjoittajat korostavat pitkälti samoja asioita onnistuneen muutoksen johtamisessa.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 216). Tässä tutkimuksessa aineistosta oli helppo löytää tekijöitä, joita useampi henkilö korostaa, ja esitellyt tulokset on rakennettu juuri näiden usean henkilön esittämien tekijöiden pohjalta. Näin ollen tämän tutkimuksen analyysia voidaan pitää kattavana.

Oman leimansa tutkimukselle ja analyysille on asettanut haastattelujen hetkellä ja niitä ennen voimassa ollut oma työsuhteeni yritykseen, jossa tutkimuksen aineisto on kerätty. Tämän vuoksi aineiston analyysissa on varmasti ollut eräänlaista sisäpiirinäkökulmaa. Olin yrityksen sisällä kuullut puhuttavan lähes kaikista muutoksista, joista kirjoittajat kirjoittivat sekä niistä, joihin haastateltavat keskustelujen

aikana viittasivat. Näin minulla oli ennestään jo käsitys siitä, miten kyseinen muutos on kulloinkin sujunut ja onnistunut. Kuitenkaan missään aineiston muutoksista en itse ole ollut mukana, joten ennako-oletukset eivät ole kovin kyllästettyjä sisäpiiritiedolla.

Uskon, että asemastani yrityksen työntekijänä oli enemmän hyötyä kuin haittaa tutkimukselle, aineiston keruulle ja analyysille. Haastattelijoiden tai kirjoittajien ei tarvinnut kaunistella yrityksen sisäisiä kuvioita tai selittää yrityksen omaa sanastoa vaan he saivat kertoa asioista omalla kielellään jättämättä pois mahdollisia salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvia asioita. Tämä tuki haastattelujen sujuvaa etenemistä ja helpotti kertomusten kirjoittamista.

## 5 MUUTOS KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimusaineistosta on löydetty kahdeksan onnistumistekijää, joista neljä kuuluvat johtamisen kokonaisuuteen ja toiset neljä liittyvät muutoksen vaiheisiin. Näitä osatekijöitä tarkastellaan seuraavassa tarkemmin, mutta ennen sitä on hyvä hakea vastausta tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan eli siihen, milloin muutos on onnistunut. Kysymystä pohditaan tässä erillään muutoksen onnistumistekijöistä.

### 5.1 Onnistunut muutos

Muutoksen onnistumista mitataan usein tavoitteiden saavuttamisella, aikataulussa ja budjetissa pysymisellä sekä asiakkaan kokemalla tyytyväisyydellä (Kosonen ym. 1998, 95–96). Kertomuksen kirjoittanut Z (16.11.2004) määrittelee kuvaamansa muutoksen onnistuneeksi, koska tavoitteiksi asetut tehtävät ja uudet tavat ovat toteutuneet. Myös haastateltava X (3.11.2004) näkee tavoitetilan saavuttamisen onnistumisena, mutta muistuttaa myös, että pelkkä saavuttaminen ei riitä, vaan saavutetun tilan täytyy myös olla pysyvä. Kososen ym. (1998, 95–96) mukaan ihmiset arvioivat jälkikäteen muutoksen monesti onnistuneeksi, vaikka se olisi jossain määrin ylittänyt sekä budjettinsa että aikataulunsa eikä olisi edes saavuttanut kaikkia tavoitteitaan. Tämän perusteella onnistumista voidaan arvioida kysymällä, onko läpikäyty muutos hyödyttänyt yritystä tai henkilöstöä.

K (haastattelu 9.9.2005) näkee muutoksen projektina, jolle on asetettu tavoitteet, sen todellinen sisältö on kuvattu ja tavoitetilaan pääsemiseksi on tehty suunnitelma. Hän korostaa nimenomaan muutoksen inhimillisiä puolia ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Onnistuneeseen muutokseen liittyy myös kustannus- ja aikatauluasiat, jotka K:n mielestä olivat pitkään ne ainoat mittarit muutoksen onnistumiselle. Nyt hän itse painotti vahvasti, että muutoksen kokeneen organisaation työntekijöistä suurimman osan tulee tuntea muutos omalta kohdaltaan onnistuneeksi. Vain tällöin on muutos todella onnistunut.

Henkilöstöjohtamisen kautta onnistunutta muutosta lähestyi myös R (haastattelu 7.9.2005), joka tiivistä onnistumisen näin:

*– – mä sanoisin, että onnistunut muutos on sitä, että ihmiset ymmärtää, että mitä se tulee vaikuttamaan mun työhöni – – mitä se vaikuttaa siihen mun jokapäiväiseen elämään, ja ne (ihmiset) on valmiit elämään sen kanssa, oli se sitten negatiivista tai positiivista.*

Henkilöstöön pohjautuva onnistumisen määritelmä on helposti ymmärrettävissä. Jos työntekijät eivät osaa ja halua toimia uudella tavalla, muutoksen tavoitetilan mukaisesti, on tavoitetilan saavuttaminen vaikeaa ja sen säilyttäminen vielä vaikeampaa. X

(haastattelu 3.11.2004) muistutti, että käskyttämällä esimies saa alaisensa tekemään vähän aikaa mitä vain, mutta käskytyksen loppuessa palataan lähtötilanteeseen. Muutoksen onnistumisen kannalta on siis äärimmäisen tärkeää varmistaa, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteen ja on muutoksessa mukana.

Onnistumisen kannalta ei ole oleellista, seurataanko toteutuksessa ennakkoon tehtyä suunnitelmaa vai löydetäänkö matkan varrella täysin uusia ratkaisuja ongelmiin. Muutoksen aikana voidaan tehdä täysin eri asioita kuin mitä alun perin suunniteltiin, kunhan muutoksen aloittamisen syy tulee ratkaistua. Muutosta tulisi siis arvioida suhteessa taustalla oleviin syihin ja visioon. Muutosprosessi ei saa mennä perussyyn edelle. (S, haastattelu 21.6.2005.)

Muutoksista jää usein mieleen se, mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Jos muutos onnistuu oikein hyvin, sitä ei edes jälkeinpäin muista. (X, haastattelu 3.11.2004.) Onnistuneen muutoksen hyödyn tulisi kuitenkin näkyä organisaatiossa ja sitä kautta muutostapahtumat voidaan palauttaa mieliin.

## 5.2 Johtaminen

Johtaminen on ihmisten ja asioiden ohjaamista haluttuun suuntaan. Johtamisessa ja erityisesti muutoksen johtamisessa on tärkeää käyttää virallisten johtamismekanismien lisäksi tai sijasta myös epävirallisia, hienovaraisempia lähestymistapoja. Virallisilla johtamismekanismeilla tarkoitetaan mm. keskitettyä päätöksentekoa, tiukkaa kontrollia ja tiheää raportointia. Hienovaraisempina lähestymistapoina voidaan pitää sivusuuntaisia, poikkitoiminnallisia suhteita, epävirallista kommunikointia ja voimakkaan organisaatiokulttuurin luomista. (Martinez & Jarillo 1989.) Ihmisten johtamisella on enemmän potentiaalia luoda arvoa organisaatiolle, kun nämä epävirallisetkin lähestymistavat otetaan käyttöön. Muutoksen läpivieminen ja johtaminen ovat voimakkaasti sidoksissa kussakin organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja yleiseen johtamistapaan. Muutossuunnitelmaa on turha rakentaa voimakkaan osallistumisen ja organisaation alatasoilta saatavien ideoiden varaan, jos organisaatiossa ei ennestään ole totuttu tämältyypiseen toimintatapaan.

Johtamisesta voidaan löytää seuraavat onnistumisen edellytykset:

- Muutosjohtaja
- Tuki
- Kommunikointi
- Osallistuminen

Muutosjohtajalla tarkoitetaan muutoksen kasvona toimivaa henkilöä, siis sitä, joka vastaa muutoksen toteuttamisesta. Muutosjohtaja ei kuitenkaan voi olla yksinäinen susi vetäessään muutosta, vaan hän tarvitsee tukea, joka tulee lähinnä hänen yläpuoleltaan

organisaation hierarkiassa istuvilta henkilöiltä, mutta myös kollegoilta, muilta yksiköiltä ja tiimeiltä. Kommunikointi viittaa tiedottamiseen, jonka yleensä hoitaa joko muutosjohtaja tai muu johto, sekä muutoksen tiimoilta käytävään keskusteluun eri osapuolten välillä. Osallistuminen puolestaan käsittää yksilöiden halukkuuden osallistua muutokseen, heidän todellisen osallistumisensa sekä johdon luomat osallistumisen mahdollisuudet.

### 5.2.1 *Muutosjohtaja*

Tärkeä seikka muutoksessa on muutosjohtaja. Jos muutoksella ei ole vetäjää, se ei koskaan käynnisty eikä näin ollen voi myöskään onnistua. Tämä tulee harvinaisen selväksi Y:n kertomuksesta (12.11.2004). Y sai lomansa aikana tiedon, että tietystä muutoksesta oli päätetty ja aikataulukin lyöty lukkoon niin, että kaiken piti tapahtua ennen kuin Y palaa lomalta. Kuitenkin, kun Y palasi lomalta, hän huomasi, ettei muutosta ollut edes aloitettu. Kukaan ei ollut kokenut muutosta omakseen eikä näin ollen ollut ruvennut muutosta vetämään. Muutos sinällään olisi ollut pieni, jos siihen vain olisi joku ryhtynyt.

Myös haastateltava X (3.11.2004) korosti muutosjohtajan tärkeyttä. Hän muistutti, että muutosjohtajan ei tarvitse olla johtajan tai päällikön asemassa organisaatiossa, vaan tärkeintä on, että joku, miltä organisaatiotasolta tahansa, ottaa johtajan roolin muutoksessa. X:n mielestä muutosjohtajuus jää valitettavan usein johtaja- tai esimiestasolle, mutta hän toteaa samaan hengenvetoon tämän johtuvan usein käytännön syistä, sillä esimiehellä on asemansa kautta valmiiksi mm. resursseja käytössään. Ilman esimiesasemaa omien kollegojen vakuuttaminen muutosjohtajuudesta voi myös olla hankalaa, mutta muutosjohtajuutta voisi kuitenkin koettaa viedä alemmas organisaatiossa. Tärkeintä on, että joku ottaa muutosjohtajuuden. Kollektiivisesti ei mikään muutu siitä yksinkertaisesta syystä, että syntyy sellainen neuvotteluasema, että kukaan ei tee varsinaisesti mitään eikä asiaa saada eteenpäin. Kyseessä ovat yksinkertaiset päätökset, joista jonkun täytyy kantaa vastuu.

Muutosjohtajan tulisi olla joku organisaation sisältä. Tätä X (haastattelu 3.11.2004) selitti:

*Minä en palkkaisi konsulttia tekemään tätä muutosta. – – Jos muutoksen lähtökohta on siinä, että meillä on tuolla aloituspalaveri, jossa käy kolme konsulttia, tai yksikin riittää, luennoimassa, miten tämä asia pitäisi tehdä, ja sitten siitä apinoidaan suoraan, niin se tulee kuin kannettu vesi kaivoon.*

Muutosjohtajan viestiä pidetään siis paljon vakuuttavampana ja uskottavampana, kun muutosjohtaja itse on osa muutoksen vaikutuspiiriä. Organisaation sisällä tunnetaan



myös lähtötilanteen yksityiskohdat, historia ja muut ulottuvuudet paremmin kuin konsultti tai muu ulkopuolinen voi saada selville.

Ylemmän johdon tehtäväksi jää vastuuhenkilön eli muutosjohtajan nimeäminen julkisesti. Muutosjohtajan on vähänkään suuremmassa muutoksessa vaikea toisten silmissä nimittää itseään muutoksen johtajan paikalle, joten tähän tarvitaan ylemmältä johdolta selkeä julkinen valtuutus. Muutosjohtajan yläpuolelta organisaatiosta jonkun, vaikka hänen esimiehensä, tulisi julkisesti ilmoittaa, että tämä henkilö on nyt vastuussa tästä muutoksesta ja saa toimia, miten parhaaksi katsoo. Tämä toteuttaa johtamisen avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteita. Ihmiset haluavat tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja kuka tekee mitään. He sitoutuvat paremmin työhönsä, kun uskovat voivansa luottaa yritykseen ja sen johtajiin sekä saavat mielestään tarpeellista tietoa riittävästi. (Mm. X, haastattelu 3.11.2004; K, haastattelu 9.9.2005.)

Muutosta on johdettava ja johtajalla on oltava halua ja kykyä johtaa muutosta. Jos muutosjohtaja ei ole sitoutunut muutokseen tai hänellä ei ole siihen resursseja, ei muutokselta voida odottaa paljoa. Haluttomalta ja aseettomalta johtajalta pääsevät langat tippumaan käsistä turhan usein ja väärissä paikoissa, jolloin tilanne on sama kuin muutosjohtajaa ei olisi ollenkaan. Ylemmän johdon tulee pitää huolta muutosjohtajan mahdollisuuksista, resursseista, valtuuksista ja asemasta sekä motivaatiosta muutoksen toteuttamiseen. (Mm. X, haastattelu 3.11.2004; Kosonen ym. 1998, 65–67.)

Muutos on kokonaisuus, josta huolehtiminen on muutosjohtajan tehtävä. S:n (haastattelu 21.6.2005) mukaan muutosjohtajan ei ole olennaista tietää tehtävän muutoksen detaljeista niin paljon, ymmärtää uuden tietojärjestelmän hienouksia, vaan tärkeintä on kirkas visio ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja kohteena olevan yksikön strategiasta. Yksityiskohdat voidaan aina delegoida, mutta muutosjohtajan tulee pitää huolta kokonaiskuvasta. Muutoksen aikana tulee aina eteen erilaisia kysymyksiä ja ongelmatilanteita, joihin ei olla osattu varautua. Tällöin tarvitaan muutosjohtajalta vahvaa näkemystä siitä, miten erikoistapaukset ratkotaan parhaimmalla mahdollisella tavalla kokonaistilanteen ja tavoitellun päämäärän kannalta.

Muutosjohtajan tulee olla sataprosenttisesti muutoksessa mukana ja muutoksen alkuvaiheissa tämä on erikoisen tärkeää. Tehtävät tapaavat aina kasaantua määritellyn aikavälin loppupuolelle ja senpä vuoksi muutosjohtajan tulisi alusta lähtien käyttää mahdollisimman paljon aikaansa muutoksen eteenpäinviemiseen. Hänen tulisi saada pyörät kunnolla pyörimään. (X, haastattelu 3.11.2004.) Etupainotteista muutoksen tekemistä kannattaa myös S (haastattelu 21.6.2005). Jos projekti saadaan liikkeelle oikein ja henkilöstö innostumaan, alkaa muutos edetä lähes omalla painollaan. Muutosjohtajaa tarvitaan siis hyvin voimakkaasti muutoksen alkupuolella, mutta sen jälkeen hänen roolinsa voi muuttua enemmänkin valvovaksi. S kertoo jopa kohdanneensa tilanteita, joissa henkilöstöä piti ruveta jarruttelemaan, kun kovassa

innostuksessa haluttiin tehdä lisää ja nopeammin. Tällöin vaarana alkoi olla, että hitaammat muutososiot jäävät jalkoihin tai kaikkea ei ehditä ottaa huomioon.

Muutosjohtajan tulee ajatusmaailmaltaan olla lähellä niitä, joita hän muutoksessa johtaa. Saavuttaakseen tarpeellisen läheisyyden ja ymmärryksen henkilöstönsä tilanteesta johtaja voi X:n (haastattelu 3.11.2004) esimerkin mukaan osallistua alaistensa työntekoon. Ei ole välttämätöntä tehdä varsinaisesti mitään, varsinkaan jos kyseessä on työtehtävä, joka vaatii tiettyä tottumusta ja taitoa, mutta työn äärellä voi kuitenkin olla tekijöiden kanssa yhdessä ja imeä itseensä mielipiteitä, käsityksiä ja konkreettisia tapahtumiakin. Vastaavalla tavalla K (haastattelu 9.9.2005) näkee mielellään muutosjohtajan roolissa nimenomaan kohdeorganisaation johtajan tai päällikön, koska hänen tulee perusroolinsa mukaisesti ymmärtää omia alaisiaan ja organisaationsa taustoja. Hänellä on myös välittömämpi kommunikaatioyhteys ja pidemmät perinteet oman organisaationsa johtamisessa. Tämä helpottaa viestintää ja sen perille menemistä sekä sitouttamista.

Tuominen (1997, 293–306) näkee muutosjohtajan henkilönä, joka kommunikoi alaistensa kanssa eikä vaadi vain heitä muuttumaan, vaan on siihen itsekkin valmis. Muutosjohtaja on valmis kohtaamaan ristiriitoja ja näkee ne jopa mahdollisuuksina. Samaa myös X (haastattelu 3.11.2004) ajaa takaa korostaessaan voimakkaasti asiakaslähtöisyyttä ja "porukan kanssa työn ääressä hengailua". Muutosjohtajan tulisi pyrkiä osaksi alaistensa ja muutoksen kohderyhmään kuuluvien porukkaa, jotta hän saisi mahdollisimman paljon ns. sisäpiirin tietoa siitä, miten muutosta kannattaa ajaa, miten muutokseen työntekijöiden keskuudessa suhtaudutaan ja mikä muutoksessa ei suju.

Tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa muutosjohtaja kohtaa kuitenkin ongelman. Mitä ja kuinka paljon hän kertoo työntekijöille pitkäkestoisesta, pienin askelin eteneväksi suunnitellusta muutoksesta? Muutosjohtajan tulisikin käyttää hyödyksi ihmistuntemustaan ja arvioida työntekijöitään sillä silmällä, motivoiko pitkäkestoinen pienten askelten muutospolku heitä enemmän kuin yksittäiset pikkumuutokset. (X, haastattelu 3.11.2004.) Suunniteltua kokonaisuutosta tuskin kannattaa jakaa liian pieniin osiin työntekijöiden mielessä, sillä tämä sotisi yleisiä yrityksen toiminnan ja johtamisen avoimuuden ja läpinäkyvyyden tavoitteita vastaan. Työntekijöiden tulee saada jokin konteksti tehtävälle muutokselle, koska ilman kontekstia heitä voi olla vaikea motivoida ja saada osallistumaan muutokseen.

### **5.2.2 Tuki**

Muutosjohtajan valtuutus ja tuki tulee alaisten lisäksi ylempää organisaatiosta. Muutosjohtajan ei ole mahdollista toteuttaa tehtäväänsä, jos hänen esimiehensä tai joku

muu ylemmästä johdosta ei häntä tehtävässä tue, vaan mahdollisesti jopa vastustaa. Ylemmän johdon tärkein tehtävä onkin toimia muutoksen tausta- ja tukijoukkona. Johdon tulee osoittaa tukensa selkeästi ja toimia esimerkinomaisesti uuden toimintatavan mukaisesti, jos mahdollista. (Mm. Tushman & O'Reilly 1998, 49; Kotter 1995.) Heillä harvemmin on suurta, aktiivista roolia käytännön implementointityössä.

Muutos ja muutosjohtaja tarvitsevat tukea myös muualta organisaatiosta. Muutoksen läpiviemistä hankaloittaa huomattavasti, jos muutosjohtajan kollega, naapuriyksikön päällikkö tai vastaava henkilö antaa ymmärtää, että pitää muutosta tai sen tavoitetilaa turhanpäiväisenä. Esimerkiksi tuotekehityspäällikön sanoessa implementoitavasta tuoteprosessista: ”Noh, tällaista meidän pitää nyt noudattaa, mutta älkää ottako sitä niin vakavasti”, alkaa puskaradiossa liikkua tieto, että uudessa prosessissa on jotain vikaa eikä edes tuotekehityspäällikkö usko siihen. Muutoksen menestyksellinen läpivieminen voi äkkiä muuttua muutosjohtajalle mahdottomaksi tehtäväksi. (V, haastattelu 28.6.2005.)

Muutoksen täytyy saada johdolta ehdoton tuki myös niin, että muutosjohtaja saa riittävät valtuudet tehdä työ itsenäisesti ja omaa harkintaa käyttäen. Henkilö Z (kertomus 16.11.2004) näkee tämän tärkeänä etenkin muutosjohtajan sitoutumisen kannalta. Myöskään Kososen ym. mukaan (1998, 7) tuloksia ei saavuteta rajaamalla muutosjohtajan työ kovin kapeille tai toisarvoisille alueille, vaikka ylin johto usein näin tekee. Kun muutosjohtaja itse kokee, ettei hänellä ole todellisia mahdollisuuksia suoriutua muutoksen johtotehtävästä, hänen motivaationsa laskee, mikä edelleen heikentää muutoksen onnistumisen mahdollisuutta.

Muutosjohtajaa ei voida asettaa johtamaan muutosta olettaen, että muutoksesta ei aiheudu kustannuksia. Muutosjohtajan valtuutukseen ja johdon antamaan tukeen täytyy liittyä jonkinlainen budjetti, joka voi olla täysin epävirallinen, vain pieni aavistus mahdollisista kustannuksista, mutta kustannuksia pitää osata odottaa ja ne täytyy hyväksyä. Välttämättä ei edes ole tarpeen esittää mitään tarkkaa rajaa siitä, kuinka paljon muutokseen saa rahaa käyttää, vaan kyse on muutosjohtajan ja ylemmän johdon välisestä luottamuksesta. (X, haastattelu 3.11.2004.)

Muutosjohtaja tarvitsee tukea myös tiedottaessaan ja viestiessään muutoksesta henkilöstölle. Ensimmäinen varmistettava asia on, että ylempi johto ei puhu ristiin muutosjohtajan ja muutoksen tai toistensa kanssa. Ristiriitaisuudet johdolta tulevassa viestinnässä sekoittavat henkilöstöä, luovat epävarmuutta ja heikentävät uskoa onnistuneeseen muutokseen. Toiseksi johdon tulee omalta osaltaan aktiivisesti viestiä muutoksesta. Suurin painotus johdon viestinnässä on muutoksen taustoilla, syillä ja tavoitteilla. Johto selventää muutoksen kokonaiskuvaa, muttei pysty eikä sen tarvitsekaan pystyä erittelemään yksityiskohtaisesti, mitä muutos tarkoittaa kunkin työntekijän yksilöllisille työtehtäville. Kuitenkin jonkinlaiseen, vaikkapa tiimitason erittelyyn tulisi ylemmänkin johdon kyetä, sillä henkilöstöä kiinnostaa ensisijaisesti

muutoksen vaikutukset heidän omiin työtehtäviinsä ja siihen pitäisi pystyä jollain tasolla vastaamaan. (Mm. R, haastattelu 7.9.2005; K, haastattelu 9.9.2005; Kosonen ym. 1998, 26–28.)

Esimiehet astuvat kuvaan, kun henkilöstölle halutaan selventää tarkemmin, mitä muutos tarkoittaa kunkin työtehtävien osalta. Äärimmäisen tärkeää on, ettei perusviesti muutu matkan varrella. Esimiesten on siis pohjustettava oma kommunikointinsa samaan kokonaisukuvaan, syihin ja tavoitteisiin kuin ylempikin johto. Näin henkilöstö ei jää sekavan ja ristiriitaisen viestinnän armoille, vaan se voi luottaa johdon yhtenäiseen linjaan. Keskijohto toimii linkkinä, jopa tulkkinä ylemmän johdon ja omien alaisensa välillä ja pyrkii viestimään alaisilleen muutoksen konkreettiset, käytännön tason vaikutukset ja tavoitteet. Vastaavasti keskijohdon tulee kommunikoida ylöspäin muutosjohtajalle ja muulle ylemmälle johdolle alaisiltaan saamaansa viestiä, heidän ideoitaan ja mielipiteitään. (Mm. S, haastattelu 21.6.2005; R, haastattelu 7.9.2005.)

Johdon täytyy myös pitää huolta muutoksesta organisatorisesti. Muutos on tuhoon tuomittu, jos johto unohtaa sen ja antaa hautautua paperipinojen alle. Samalla tavalla muutosjohtajan täytyy voida luottaa siihen, ettei johto ohita häntä missään tilanteessa. Myös johdon tulee ymmärtää, että muutosjohtaja on, ainakin ulospäin henkilöstölle, se, joka muutosta koskevat päätökset tekee. (X, haastattelu 3.11.2004.)

Edellinen pätee X:n (haastattelu 3.11.2004) mukaan myös konfliktitilanteissa. Jos joku ei pidä muutoksesta tai tulevasta toimintatavasta ja menee valituksineen suoraan muutosjohtajan esimiehen puheille, ei esimies voi ratkaista ongelmaa, vaan hänen täytyy ohjata valittaja muutosjohtajan luo. Muuten muutosjohtaja voi tuntea, että häneltä on vedetty matto alta.

Ylimmän johdon avoimesti osoittama tuki ja taustavoima pohjaavat muutosta, mutta johdon tulee osata pysyä poissa muutoksen tieltä siinä vaiheessa, kun se on lähtenyt liikkeelle. Ongelmiin ja väärinymmärryksiin kannattaa aina tarttua mahdollisimman nopeasti, mutta liiallinen valvonta ja peräänkatsominen tulee unohtaa. Ihmisten ohjeistus tulisi kyetä hoitamaan muilla hienovaraisemmilla keinoilla.

### 5.2.3 *Kommunikointi*

Kommunikointitaidot ovat muutoksessa tärkeitä, sillä hienovarainen johtaminen ja vuorovaikutus ihmisten välillä voivat todella auttaa muutosta onnistumaan. Kommunikoijan tulisi aina ottaa huomioon viestin vastaanottaja. Toimitusjohtaja ei halua tai tarvitse samaa tietoa kuin lattiatason työntekijä ja päinvastoin. Viesti täytyy siis sovittaa vastaanottajan mukaan. Ilman kommunikaatiota kukaan ei saa tietoa ja syntyy epävarmuutta, mutta myös vääränlainen kommunikaatio, vaikkapa

vastaanottajalle vierasta sanastoa sisältävä tiedote tai esitys, johtaa epävarmuuteen ja turhiin kysymyksiin.

Kommunikaation tärkeys muutoksen onnistumisessa tulee hyvin esille aineistossa. Haastateltava S (21.6.2005) meni ehkäpä pisimmälle todetessaan, että muutosjohtajan pitää nimenomaan olla ”*se henkilö, jonka vahvuutena on tiedottaminen ja kommunikointi*”. Myös K (haastattelu 9.9.2005) muistutti, että muutosjohtajan tulee ”*viestinnällisillä ja kommunikaatiotaidoillaan saada ihmiset mukaan keskusteluun*”. Muutosjohtajan tulee käyttää kommunikaatiotaitojaan paitsi organisaatiossa alaspäin, muutoksen kohderyhmään, myös ylöspäin oman esimiehensä, toimitusjohtajan tai muiden vastaavien tahojen suuntaan (X, haastattelu 3.11.2004). Näin muutosjohtaja toimii tietolinkkinä eri tahojen välillä ja edistää avointa tiedonkulkua. Sujuvat kommunikaatiovirrat joka suuntaan helpottavat paitsi henkilöstön motivointia ja vastarinnan ehkäisyä, myös oikeiden asioiden tekemistä. Kun johtoporras on tietoinen todellisesta nykytilasta, on helpompi tehdä realistisia suunnitelmia ja päätöksiä sekä viestiä niitä eteenpäin. Vastaavasti, kun päätökset ja suunnitelmat ovat realistisia, on henkilöstön helpompi ne ymmärtää, hyväksyä ja toteuttaa. Ennen kaikkea on hyvin tärkeää, että johdolta tuleva viestintä on samansisältöistä, siis jokainen johtaja ja päällikkö viestii samaa asiaa eikä puhu ristiin toisen kanssa. Tämä helpottunee huomattavasti, jos tiedonkulku on yleisesti mahdollisimman avointa ja sujuvaa. (Mm. R, haastattelu 7.9.2005.)

Työn äärellä hengailu alaisten kanssa on tehokas tapa muutosjohtajalle saada ja levittää tietoa. Ongelmaksi se muodostuu silloin, kun johtajakaan ei vielä tiedä, mitä on tapahtumassa ja on kuitenkin tunne, että alaisille pitäisi jotain kertoa. Tätä ongelmaa pohti Y kertomuksessaan (12.11.2004):

*Elokuussa töihin palatessani – – En tiedä odottivatko tiimini jäsenet, että aloitettaisiin taas viikkopalaverit yms. normaalirutiinit, mutta koska tiesin mitä tuleman piti, en aktiivisesti alkanut herättelemään kesälomien ja hoidon puutteeseen nuupahtanutta tiimin toimintaa. Vähän oli toisinaan vaivautunut olo, kun piti osittain jopa vältellä tiettyjen asioiden esiinottamista, kun tilanne oli vielä epäselvä.*

Y ei selvästikään pitänyt tärkeänä ylläpitää ”kaikki niin kuin ennenkin” –julkisivua, vaan antoi tilanteen kehittyä niin, että alaiset arvasivat jotain olevan tulossa. Tiimiläiset olivat odottaneet muutosta, mutta eivät aivan sellaista kuin oli tulossa.

Kun Y (kertomus 12.11.2004) kutsui kokoon tiimipalaverin, jossa muutoksesta keskusteltiin ensimmäistä kertaa alaisten kanssa, Y:n esimies käytti supliikkikykyjään ja hoiti varsinaisen muutosilmoituksen. Y oli itse paikalla ikään kuin osoittamassa tukeaan muutokselle sekä alaisilleen. Y:n esimiehen rooliin muutoksen esittelijänä liittyi kaksi syytä. Ensinnäkin hänen selkeät supliikkikykynsä ja toiseksi se, että Y ei kokenut itseään asian varsinaiseksi moottoriksi, joten hän halusi turvautua esimieheensä. Hyvin

sujuneen yhteistilaisuuden jälkeen Y halusi keskustella jokaisen tiimiläisen kanssa erikseen esimiehensä läsnäollessa, ja vaikka esimies piti sitä ensin turhana, hän suostui kuitenkin. Lopulta ainakin Y:lle jäi sellainen olo, että yksittäiset keskustelut lievensivät selvästi muutospelkoa, jota Y ei tulkinnut vastarinnaksi. Tiimiläisille jäi sellainen olo, että heitä on kuunneltu ja heidät on otettu huomioon. Tätä Y kertoi halunneensakin yksityisiltä keskusteluilta. Myös Kosonen ym. (1998, 59) muistuttavat, että jatkuvasta tiedottamisesta ja kommunikoinnista eri kanavien välityksellä tulee huolehtia, vaikka se tuntuisikin jo saman toistamiselta. Jatkuva kommunikointi lisää henkilöstön uskoa muutokseen ja vähentää epätietoisuutta.

Edelläoleva esimerkki kuvastaa hyvin tapauskohtaista harkintaa, jota tulisi suorittaa läpi muutoksen, sekä kommunikaation painoarvoa. Näitä korostavat myös mm. Lanning (2001, 29), Tuominen (1997, 264–265) ja Kotter (1995). Esimerkkitilanteessa saattoi aluksi tuntua, että lisäkeskustelut ovat täysin turhia, koska tiimissäkin on vain kolme jäsentä, mutta lopulta lisäkommunikointi helpotti tiimiläisten pelkoja ja auttoi heitä asennoitumaan tulevaan muutokseen. Joko Y on osannut tulkita alaisiaan todella hyvin tai sitten hän on halunnut pelata varman päälle. Oli syy kumpi tahansa, ”homma” saatiin sujumaan hyvin. Vastaavaa lähestymistapaa voisi käyttää myös muissa yhteyksissä, ei tosin kovin suurien ryhmien kanssa.

Y (kertomus 12.11.2004) koki edellämainitussa esimerkkimuutoksessa kohdanneensa hyvin vähän, jos ei oikeastaan ollenkaan muutosvastarintaa. Vastaavasti Z (kertomus 16.11.2004) on mielestään kohdannut vastarintaa jonkin verran, vaikkakin nähnyt sen myös kuihtuvan yllättävän nopeasti. Myöhemmin muutoksen aikana, oikeastaan jo uuteen muutosaaltoon siirryttäessä Z kertoi vastarinnan jälleen nostaneen päätään, mutta hiljentyneen uudelleen. Kuitenkin muutosten yhteydessä puhutaan paljon vastarinnasta ja ihmisten muutoshaluttomuudesta. Varmasti vastarinta riippuu paljon siitä, millaisesta ja minkä kokoisesta muutoksesta on kyse, mutta Y:n ja Z:n kertomusten perusteella voisi luulla, että vastarintaa korostetaan kirjallisuudessa liikaa verrattuna käytännön elämään.

Z:n muutoskertomuksessa (16.11.2004) vastarinnan hallitsemiseksi käytettiin ensi alkuun koulutusistuntoja, joissa ihmisille annettiin taustatietoa aiotusta muutoksesta ja kerrottiin, mihin sillä tähdätään. Tätä voitaisiin kuvailla sisäiseksi myymiseksi. Henkilöstön halutaan ikään kuin ostavan aiottu muutos, heidät tulisi saada uskomaan ja luottamaan muutokseen. Myös Y (kertomus 12.11.2004) koki muutoksesta kuullessaan olleensa sisäisen myynnin kohteena. Hän kirjoitti antavansa esimiehelleen tästä myyntityöstä täydet pisteet, sillä yhteisymmärryksen saavuttaminen oli olosuhteisiin nähden helppoa ja jopa muutoksen ikävistä puolista löytyi positiivisia näkökulmia.

Juuri tähän muutoksen perustelemissella ja sisäisellä myyntityöllä tähdätään. Kun asia onnistutaan esittämään vastaanottajalle niin, että hän näkee siinä selkeitä hyötyjä, on hän myös huomattavasti halukkaampi osallistumaan muutokseen. Kun työntekijä näkee

muutoksessa hyötyjä, hän mahdollisesti kertoo niistä eteenpäin, tai ainakaan hän ei silloin kerro negatiivisia asioita. Mitä enemmän tällaisia henkilöitä saadaan muutoksen puolelle, näkemään muutoksen hyödyt, sitä vähemmän muutosjohtajalla on murhetta henkilökunnan suhtautumisesta ja vastarinnasta implementoinnin aikana. Hän saattaa jopa saada apuja ja ideoita henkilöstöltä.

X (haastattelu 3.11.2004) näki vastarinnan inhimillisenä käyttäytymisenä. Ensiksi henkilölle tulee mieleen syitä, miksi muutos ei onnistu. Muutosjohtajan on vain tiedettävä, että tämä tulee olemaan ensireaktio ja osattava suhtautua siihen. K (haastattelu 9.9.2005) pyysi tiedostamaan vastarinnan olemassaolon ja kohtaamaan sen keskustelemalla vastarintaa osoittavien tahojen kanssa. Muutosjohtajalta tarvitaan malttia, mutta toivottavaa olisi myös, että työntekijä havaitsisi oman vastarintansa ja yrittäisi tietoisesti irrottautua päivittäisistä rutiineistaan pieneksi hetkeksi, jotta voisi katsoa tilannetta enemmän ulkopuolisen silmin. Monet kuitenkin suhtautuvat omaan työhönsä suojelevasti eivätkä suoralta kädeltä hyväksy muutosehdotuksia. (X, haastattelu 3.11.2004.) Vakava ongelma syntyy, jos vastarinnan esittäjä ei suostu edes keskustelemaan tai kuuntelemaan perusteluita ja muutoksen syitä vaan tahallisesti aiheuttaa kitkaa pelkän vastustamisen vuoksi. Muutosvastarinta voi saada hyvinkin lapsellisia piirteitä, etenkin kun periaatteelliset asenteet ovat pinnalla tai joudutaan tekemisiin kulttuurien välisten kuilujen kanssa. K (haastattelu 9.9.2005) kertoi kohdanneensa tämäntyyppistä voimakasta vastarintaa nimenomaan kansainvälisissä projekteissa.

Muutoksissa on äärimmäisen tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät taustalla vaikuttavat syyt, tarpeen ja tavoitteet. Riittämätön informaatio ja väärinymmärrykset johtavat ristiriitaisuuksiin, huonoon mielialaan ja vastarintaan. Jos aiottu muutos on selitetty kunnolla ja kokonaisvaltaisesti, piti ainakin X (haastattelu 3.11.2004) mahdollisena ratkaisuna, että muutosjohtaja jättää ensimmäisen kielteisen reaktion omaan arvoonsa, oikeastaan huomioimatta. Asia kannattaa kuitenkin ottaa esille pian uudelleen, vaikkapa seuraavana päivänä, kun kielteisesti reagoinut henkilö on ehtinyt hetken asiaa sulatella. Tässä vaiheessa kielteisyyteen kannattaakin jo reagoida ja sitä kannattaa pyrkiä vähentämään käymällä henkilön kanssa läpi hänen huoliaan ja selittämällä muutoksen perusteet, syyt, suunnitelmat ja visio.

Vastarinnan taustalla saattaa olla pelko siitä, että muutokseen joutuu osallistumaan oman työn ohella. Riippuen henkilön tekemästä työstä tähän ongelmaan voi olla yksinkertainen, ei välttämättä helppo, ratkaisu. Henkilön asenne muutosta kohtaan muuttuu todennäköisesti huomattavasti, jos hänelle tarjotaan lisäresursseja normaalin työnsä hoitamiseen muutoksen ajaksi. Lisäresurssin tarjoaminen viestittää sekä johdon sitoutumisesta muutokseen että kyseisen henkilön ja tämän työn arvostuksesta. Samalla henkilön stressi- ja pelkotasoa laskee ja hänen kapasiteettinsa saadaan paremmin käyttöön. (X, haastattelu 3.11.2004.) Tavoitteenahan ei ole polttaa työntekijöitä

loppuun, vaan kehittää heidän osaamistaan ja yhteistyötään yrityksen toimintaa hyödyttävällä tavalla.

Muutosvastarintaa voi lähestyä myös avainhenkilöiden konseptilla, jolloin jokaisesta organisaatiotasosta, tiimistä tai muusta vastaavasta ryhmästä otetaan muutosta varten avainhenkilö. Tämä avainhenkilö toimii yhdyshenkilönä ryhmänsä ja muutosjohtajan tai muutostapahtumien välillä. Tällaisessa tapauksessa X (haastattelu 3.11.2004) ottaisi tilanteen salliessa jokaisesta ryhmästä avainhenkilöksi vaikeimman henkilön, eli sen, joka tuntuu vastustavan muutosta eniten. Jos tuon vaikeimman henkilön saa muutoksen puolelle, niin "se on tehty sitten", X totesi ja jatkoi:

*Jos (avainhenkilö) otetaan sieltä helpoimmasta päästä, (muutos) saadaan läpi helposti, mutta se ei todellisuudessa tapahdu. Kun se yksi (vaikein yksilö) urputtaa siellä käytävillä ja se urputtaa joka välissä: "Ei tätä kannata tehdä. Miksi sinä nyt..." ja silloin (muutosjohtaja) aiheuttaa vain lisää kitkaa siihen tiimin sisälle.*

Myös Z (kertomus 16.11.2004) toi esiin vastaavaa vaikeimman persoonan taktiikkaa. Kun vastarintaa alkoi esiintyä uudelleen muutoksen aikana, laitettiin vaikeimmat persoonat töihin. Heidän tehtäväkseen annettiin tutun tuotteen ulkoistaminen. Heidät lennätettiin alihankkijan tiloihin ja miehet jäivät miettimään kuinka suoriutua tehtävästä. Lopulta tehtävässä oli onnistuttu niin hyvin, ettei koko tuotteesta jälkeempään kuulunut valitusta. Ilmeisesti vastarintaa esittäneet alkoivat ymmärtää muutosta ja tavoiteltua uutta toimintatapaa paremmin, kun joutuivat itse miettimään asiaa käytännön tasolla ja saivat myös tehdä asian hyväksi jotain konkreettista.

R (haastattelu 7.9.2005) puolestaan kertoi esimerkkinä eräästä yritysoston jälkeisestä haltuunotosta. Uusi emoyhtiö lähetti 20-30 hengen porukan puoleksi vuodeksi Atlantin toiselta puolelta ostettuun yritykseen opettamaan ja varmistamaan emoyhtiön laatu- ja prosessien käyttöönoton. Erikoisen tästä lähestymistavasta teki nimenomaan se, että lähetetty ryhmä koostui ihmisistä joka organisaatiotasolta, ihan tehdastyöntekijästä johtajaan. Näin varmistettiin hyvät lähtökohdat tehokkaalle tiedottamiselle ja kommunikaatiolle, mutta henkilöstölle lienee helpompaa myös osallistua muutokseen, kun yksi muutoksen avainhenkilöistä on viereisellä työpisteellä istuva kollega. Jos yksi johtaja tai päällikkö tai vaikka useampikin yrittää lähteä viemään isoa muutosta eteenpäin, vaatii aika lailla työtä ensin saada edes muutama työntekijä suhtautumaan asiaan positiivisesti saati sitten aktiivisesti ajamaan muutosta. Lisäksi muutosta koskeva viesti tulee organisaatiolle vain yhdeltä tai muutamalta johtajalta. Monesti on jo todettu, että viesti menee paremmin perille ja ruokkii muutosta, kun se tulee monesta eri suunnasta samanlaisena.

Lähtökohtaisesti viestintä ja kommunikaatio on erilaista eri tahojen kanssa, mutta haasteena on saada sama viesti perille kaikille, siis jokaisen tulee lopulta ymmärtää asia samalla tavalla. (Mm. R, haastattelu 7.9.2005.) Ymmärtämisen varmistaminen



edesauttaa paitsi vastarinnan minimoimista myös henkilöstön motivointia ja innokkuutta osallistua tai myötävaikuttaa itse muutokseen. Jos tarve ja tavoitteet ovat organisaatiossa jollekin tai kaikille osapuolille epäselvät, on odotettavissa myös epäselvä lopputulos. L (kertomus 4.7.2005) näki suurimpana ongelmana kuvaamassaan epäonnistuneessa organisaatiomuutoksessa nimenomaan henkilöstön huomioonottamisen ja informoinnin laiminlyönnin. Tiedotus oli surkeaa eikä henkilökuntaa kuunneltu, suunnitelmat tehtiin ylemmän johdon toimesta pienessä piirissä eikä niistä kerrottu ennen kuin kaikki oli lyöty lukkoon. Työntekijöiden tehtäväksi jäi vain totella ylhäältä annettuja tarkkoja määräyksiä, joiden taustasyitä he saattoivat monesti vain arvailla.

Organisaatiomuutoksen lähtökohdat saattoivat ylemmälle johdolle olla hyvinkin selvät, mutta työntekijöille ei luotu riittäviä mahdollisuuksia ymmärtää niitä, jolloin lähtötilanne oli koko organisaatiota tarkasteltaessa epävarma ja sekava. Tilanne puoli vuotta uuden organisaation voimaanastumisen jälkeen oli L:n (kertomus 4.7.2005) mukaan edelleen äärimmäisen surkea ja epävarma. L ei itse kuulunut kyseisen muutoksen piiriin, mutta toimi naapuriorganisaatiossa ja huonosti hoidettu muutos näkyi ja vaikutti hänenkin toimintaansa koko ajan.

L (kertomus 4.7.2005) painotti muutoksessa nimenomaan tiedottamisen ja kommunikoinnin roolia. Myös kirjallisuudessa korostetaan tiedottamisen tärkeyttä (mm. Lanning 2001, 29; Nickols 2000) ja samoin tekivät suurin osa haastatelluista ja kertomuksen kirjoittaneista. X (haastattelu 3.11.2004) jopa muistutti tilanteesta, jossa muutos aiotaan syystä tai toisesta lakkauttaa eli lopettaa kesken kaiken. Tuosta lakkautuspäätöksestä tulisi informoida kaikkia asiaankuuluvia ja -kuulumattomia osapuolia. Muutoksesta on tähän mennessä todennäköisesti jo ehditty kertoa julkisuuteen ja X ehdottikin, että päätöksestä kerrottaisiin minimissään samalla jakelulla, samoille ryhmille, kuin muutoksen aloittamisesta, mielellään jopa paljon isommalle porukalle. Voidaan olettaa, että puskaradio on ehtinyt toimia ja tieto muutoksesta on jossain muodossa levinnyt laajemmallekin kuin niille, joille asiasta alunperin tiedotettiin.

Muutoksen lopettaminen, ennen kuin jotakin pysyvää on saatu aikaiseksi, on johtajalle tiukka paikka. X (haastattelu 3.11.2004) pohti kuitenkin, että selkeä julkinen lakkautusilmoitus säästää monilta epäselvyyksiltä myöhemmin ja antaa henkilöstön silmissä ryhtiä sekä muutosjohtajaan että yleiseen asioiden hoitoon. Usein lakkautuspäätös on muutosjohtajalle jopa helpotus, kun paikalleen jämähäneestä tehtävästä pääsee kertaheitolla eroon.

### 5.2.4 Osallistuminen

Henkilöstö suhtautuu muutokseen myönteisemmin, kun siihen pääsee itse osallistumaan ja vaikuttamaan. Jos taas vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat ja henkilöstön osaksi jää vain sätkynukkeina oleminen ja määräysten totteleminen, kiinnostus ja panostus lienee lähellä negatiivista arvoa. Henkilöstölle pitää tarjota mahdollisuus vaikuttaa ja heidät pitää jotenkin saada motivoitua mukaan muutokseen.

Henkilöstön motivaatio on moniulotteinen kokonaisuus. Motivaatio yleensä kasvaa muutoksen edetessä, jos käytännössä pystytään osoittamaan positiivisia tuloksia, jotka näkyvät ja vaikuttavat heidän työssään. Näkyviin asioihin on helpompi uskoa ja vaikuttaa kuin näkymättömiin. (Mm. X, haastattelu 3.11.2004; S, haastattelu 21.6.2005; Kotter 1995.)

Ensimmäisiä motivaation lannistajia tai nostattajia ovat johtajat, muutosjohtaja ja ylin johto, sekä muutoksen syy ja visio. Kun muutosjohtaja osaa esittää muutoksen niin, että siinä nähdään hyötyjä joko itselle tai organisaatiolle ja muut johtajat tuntuvat tukevan hänen sanomaansa, on työntekijä jo positiivisemmalla mielellä suhtautumisessaan muutokseen (Y, kertomus 12.11.2004; Gill 2003). Myös resurssitilanne voi vähentää tai poistaa motivaatiota, sillä harvassa ovat ihmiset, jotka aina vaan jaksavat ja haluavat venyttää itseään yli-inhimillisiin suorituksiin. Usein lisäresursseja on vaikea saada muutoksen ajaksi ja muutosta tehdään oman toimen ohessa. Jos muutos kasvattaa yksittäisen työntekijän työkuormaa kohtuuttomasti, ei hän ole kovin motivoitunut osallistumaan muutokseen. (X, haastattelu 3.11.2004.)

Muutoksen mittarointi ja etenemisen seuranta ohjaavat myös ihmisten motivaatiota ja tekemistä mitattavien suureiden suuntaan. Jos mittarit on määritetty tilanteeseen sopivalla tavalla, ne toimivat auttavana voimana kohti muutoksen toteutumista. (X, haastattelu 3.11.2004.) Mittaroinnissa pitää muistaa huomioida myös muutoksen inhimillinen puoli, tyytyväisyys, oppiminen ja sen kaltaiset tekijät. Loppujen lopuksi nämä ovat tärkeitä seikkoja suhteessa siihen, koetaanko muutos onnistuneeksi vai ei. (K, haastattelu 9.9.2005.) Yksin mittarit eivät riitä, mutta ne auttavat. Motivaation kasvattamiseen täytyy löytää muitakin keinoja.

Epäviralliset johtamiskeinot ja avoin kommunikointi voivat olla avuksi. Kun yhteydet ovat kunnossa eri puolilla organisaatiota, on motivaation luominen, kehittäminen ja siirtäminen huomattavasti helpompaa. Henkilökohtainen kontakti auttaa omien kokemusten ja mielipiteiden tulkitsemisessa. Sivulla 50 pohdittiin alaisten kanssa työn ääressä hengailua. Tämä todennäköisesti auttaa myös motivaation kasvattamisessa, sillä näin muutosjohtaja lähettää selkeän viestin: "olen kiinnostunut teistä ja teidän työstänne, kertokaa lisää".

Motivaation saa myös laskemaan uudelleen, jos aktiivisen kauden jälkeen tai kysytyään alaisten mielipidettä, muutosjohtaja ei otakaan heidän sanomisiaan

huomioon. Jos alaisten huomioimiseen ja kuuntelemiseen on käytetty aikaa, saatua informaatiota kannattaa myös hyödyntää. Jos sitä ei hyödynnetä eikä hyödyntämättömyyttä selitetä henkilökunnalle, motivaatio laskee. (Mm. V, haastattelu 28.6.2005.)

Z (kertomus 16.11.2004) toi esille hyvän näkökulman. Muutoksen keskipisteessä olevat ihmiset voivat muutoksen ansiosta saada uudenlaisia työtehtäviä vanhojen vähetessä. Tällaiset työtehtävät voivat motivoida työntekijöitä panostamaan muutokseen, mutta tässäkin saatetaan kaivata muutosjohtajan tai esimiehen sisäistä myyntityötä. Sivulla 54 sivuttiin Y:n (kertomus 12.11.2004) kokemusta sisäisen myyntityön kohteena, josta hän antoi esimiehelleen täydet pisteet. Y menetti muutoksessa silloisen tiiminsä ja oman esimiesasemansa, mutta hänet saatiin vakuuttuneeksi, että tämä on hänellekin mahdollisuus paneutua paremmin itseään kiinnostaviin asioihin.

Kappaleessa 5.2.3 käsiteltiin L:n kuvailemaa muutosta (kertomus 4.7.2005), jossa epäonnistuttiin täysin henkilöstön huomioonottamisessa. Kyseessä oli iso organisaatiomuutos, josta jäi henkilöstölle käteen lähinnä epätietoisuus, mitä yritetään saavuttaa ja miksi. Muutoksesta tiedotettiin henkilöstölle vasta, kun suunnitelmat oli lyöty lukkoon, noin kaksi kuukautta ennen uuden organisaation voimaanastumista. Tämän jälkeen edistymisestä tiedotettiin heikosti tai ei laisinkaan, johto pysyi etäisenä eikä kuunnellut henkilöstöä. L oli vahvasti sillä kannalla, että muutos olisi voinut onnistua, jos organisaation eri tasot alinta porrasta myöten olisi otettu paremmin mukaan alusta lähtien. Kososen ym. (1998, 34–37) mukaan osallistuva työskentely saattaa aluksi edetä hitaasti, mutta yleensä implementointi on helpompaa, ja nimenomaan helpompaa toteutusta L olisi organisaatiomuutoksessa toivonut.

On monia tapoja luoda vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia. Z:n (kertomus 16.11.2004) kuvailemassa muutoksessa, joka sijoittui ajallisesti hyvin pitkälle välille, järjestettiin tuotantohenkilökunnalle vapaamuotoisia koulutus-tilaisuuksia vuosittain esimerkiksi kylpylöissä, laivalla tms. Tuotannon esikunnalle pidettiin vielä erikseen omia tilaisuuksia eri teemoilla. Nämä tilaisuudet vapaamuotoisuudessaan kehittivät ymmärrystä muutosprosessista ja sitä kautta rakensivat motivaatiota ja halua osallistua. Näin luotiin osallistumisen mahdollisuus kerran vuodessa ja vieläpä oman talon ulkopuolella.

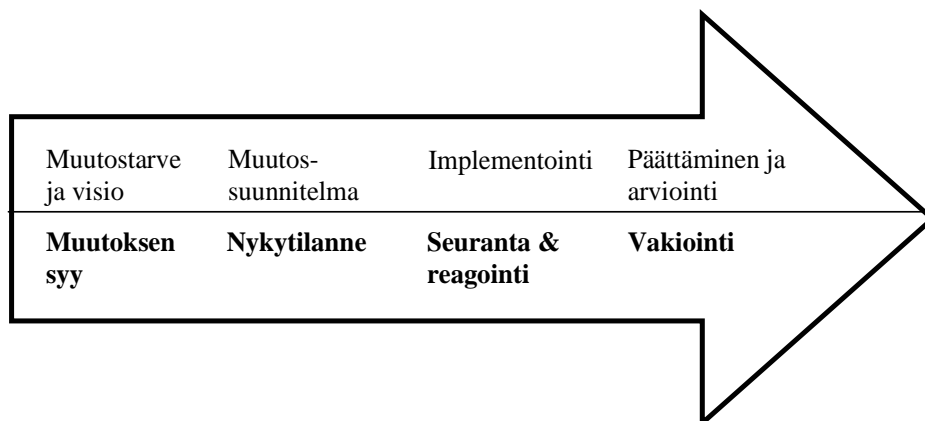
Jälleen kerran osallistumisen yhteydessä korostuu henkilökohtainen kontakti. Rajoitetuista resursseista ja suurista etäisyyksistä johtuen jatkuva kasvotusten tapaaminen voi olla iso haaste, mutta onneksi on olemassa erilaisia virtuaalityöskentelymalleja. Teknologia kannattaa ottaa avuksi, mutta tietyin väliajoin kannattaa panostaa myös fyysisesti kasvotusten tapahtuviin tilaisuuksiin. (K, haastattelu 9.9.2005.) Ihmisten tapaamisia ja todellista yhteistyötä ei voi X:n (haastattelu 3.11.2004) mukaan korostaa liiaksi. X olisi itse jälkikäteen ajatellen eräässä Atlantin

molemmin puolin tehdyssä muutoksessa lennättänyt ihmisiä enemmän edestakaisin tapaamaan toisiaan ja keskustelemaan kasvotusten.

Omalle tuotannolle järjestettyjen tilaisuuksien lisäksi Z (kertomus 16.11.2004) kertoi, että hänen kuvailemassaan muutoksessa fyysisiä vierailuja eri toimipaikkoihin tehtiin tiheään, jopa 6–8 kertaa vuodessa paikkaa kohden. Tämän lähestymistavan filosofiana oli osoittaa, että projektissa ollaan tosimelellä mukana. Z:n mukaan he olivat jopa päivän varoitusajalla valmiita lähtemään, jos pieniäkin ongelmia ilmeni. Tällainen suhtautuminen muutokseen kerää ympärilleen motivoituneita ja osallistumishalukkaita henkilöitä. Osallistuminen ruokkii itseään. Mitä syvemmälle asiaan pääset, sitä enemmän aihe alkaa kiinnostaa.

### 5.3 Vaiheet

Muutos voidaan nähdä nelivaiheisena prosessina. Tässä tutkimuksessa prosessin vaiheita tarkastellaan muutoksen onnistumisen kannalta. Keskeiset onnistumistekijät eri muutosvaiheissa ilmenevät kuviosta 7.



Kuvio 7 Onnistumistekijät muutoksen eri vaiheissa

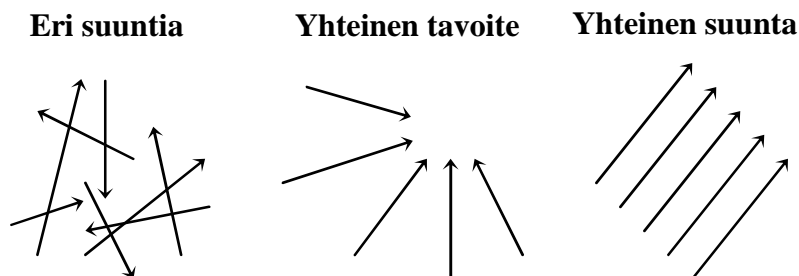
Kuvion nuoli kuvastaa muutoksen etenemistä ja nuolen yläosasta löytyvät muutosprosessin vaiheet, joita on käsitelty kappaleessa 2.2. Kunkin muutosvaiheen alapuolelle on merkitty onnistumistekijä. Näitä neljää tekijää on tarpeen arvioida erikseen.

### 5.3.1 Muutoksen syy

Kun muutospäätöksen takana on jokin selkeä muutostarve tai -syy, on muutos suhteellisen helppo selittää henkilöstölle. Tarpeen tuominen julki on hyvin tärkeää. Jos syyt muutokseen ovat vääriä, on muutoksen pohja alusta lähtien hatara. Laajamittaisessa, vuosia kestäneessä tuotannon muutoksessa muutossyyt kerrottiin koko tuotantohenkilöstölle selkeästi, useaan eri otteeseen ja useilta näkökannoilta. Tätä Z (kertomus 16.11.2004) piti hyvin onnistuneena elementtinä kuvailemassaan muutoksessa.

X (haastattelu 3.11.2004) oli samoilla linjoilla Z:n kanssa. Muutostarve tulee ilmaista selkeästi ja sen ymmärtämisestä pitää huolehtia. Muutostarpeesta ja visiosta ei ole mitään hyötyä, jos niitä ei pystytä esittämään henkilöstölle niin, että ne myös ymmärretään ja omaksutaan. Muutoksen taustoista viestimisen tulisi olla jatkuvaa ja viestin sisällön tulisi pysyä samana. Jos viesti häilyy, tai sitä esitetään niin, että vastaanottaja ymmärtää sen eri kerroilla eri tavalla, menettää viesti merkitystään ja aiheuttaa epävarmuutta ja konflikteja. Jos visiosta ei viestitä lainkaan, voi henkilöstö kokea organisaation toiminnan päämäärättömänä tai hajanaisena eikä näin ollen ponnistele organisaation kehittämiseksi. Tätä tukevat kirjallisuudessa mm. Tushmanin ja O'Reillyn (1998, 49) sekä Kososen ym. (1998, 59) näkemykset. Jos viestin epäselvyys tai ristiriitaisuus johtuu siitä, että yrityksen isoissa taustaoletuksissa on tapahtunut käänne, esim. strategiaa on muutettu, tulee viestiminen ja kommunikointi aloittaa selvittämällä, miksi ja miten se vaikuttaa. (R, haastattelu 7.9.2005.)

Jos muutoksen visio ei ole selvä läpi organisaation, saattaa eri ihmisille tai osastoille kehittyä omia visioita, jotka lopulta vetävät yrityksen resursseja ja kehitystä eri suuntiin. Muutoksessa tarvitaan selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa ja miksi. (Mm. Kotter 1995; Tushman & O'Reilly 1998, 49.) Kuvio 8 selventää yhteisen sävelen löytämisen merkitystä.



Kuvio 8 Vision merkitys yrityksen toiminnalle

Kuvio 8 kuvaa nuolilla vision merkitystä. Jos yrityksellä ei ole selvää yhteistä päämäärää tai suuntaa, syntyy kaaos, jossa jokainen yksilö vie organisaatiota omaan suuntaansa. Kun yrityksellä on yksi yhteinen tavoite ja tämä tavoite saavutetaan, täytyy valita uusi tavoite, jota kohti lähdetään kulkemaan. Kuitenkin, jos yrityksen toimintaa halutaan tehostaa ja ohjata pitkällä aikavälillä, se tarvitsee yhteisen suunnan. Näin tie edessä on pidempi ja tähtäin kaukana eikä toimintaa tarvitse ajatella samanlaisina jaksoina kuin kerrallaan yhteen tavoitteeseen pyrkiessä. Tämä antaa perspektiiviä tulevaisuuteen ja suuntaa ajattelumallia pidemmälle aikavälille.

Muutoksen syyn ja vision kommunikoimista ei saa unohtaa varsinaisen implementoinnin aikana tai edes sen jälkeen, vaikka suurin merkitys sillä onkin muutoksen alkuun saattamisessa. Myös implementoinnin aikana voi henkilöstölle tulla tuskallisia hetkiä, kun mikään ei tunnu onnistuvan. Näillä hetkillä on erityisen tarpeellista muistuttaa siitä, miksi tätä kaikkea tehdään. Implementoinnin jälkeen, kun uutta toimintatapaa pyritään vakiinnuttamaan käytäntöön, on tärkeää tuoda esille, miksi kaikki tehtiin ja mitä on vielä edessä. Näin voidaan valaa uutta uskoa henkilöstöön ja motivaatio uudessa toimintatavassa pysymiseen kasvaa. (Mm. X, haastattelu 3.11.2005.)

Syyn, miksi muutokseen ylipäätään halutaan ryhtyä ja siihen panostaa, on oltava yksinkertainen. Vasta kun kaikki organisaatiossa ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet halutun yhteisen suunnan, voi todellinen arvon luominen alkaa. Muutosjohtajan tehtäväksi jää seurata ja korjata kehityksen suuntaa, jos se alkaa eksyä halutuilta raiteilta.

### **5.3.2 Nykytilanne**

Muutos lähtee liikkeelle nykytilanteesta. Jos ei ole selvästi tiedossa, missä nyt ollaan ja mitä tehdään, voidaan ottaa mikä tahansa kartta ja sanoa, että tuonne mennään. S:n mielestä (haastattelu 21.6.2005) on tärkeää ymmärtää tämänhetkinen tilanne ja toimintatapa nimenomaan muutossuunnitelman laatimista silmällä pitäen eikä tätä tietoa saada mistään muualta kuin alimmalta organisaatioportaalta. Jos suunnitelma perustuu virheelliseen lähtötilanteeseen, saattaa korjaaminen myöhäisemmässä vaiheessa olla vaikeaa (K, haastattelu 9.9.2005).

Muutoksen kohteena olevan henkilöstön haastatteleminen on yksi keino saada tietoa toimintatapojen ja prosessien nykytilasta. Samalla voi ilmoille tulla myös hyviä kehitysideoita tai huolenaiheita, joista muutosjohtaja tai -tiimi ei ole ollut tietoinen. V (haastattelu 28.6.2005) kertoi käyttäneensä jopa seitsemän kuukautta haastattellessaan ihmisiä erään prosessimuutoksen tiimoilta. Hän löysi tämäntyyppisestä lähestymisestä hyötyjä paitsi nykytilanteen tarkastelun ja uusien ideoiden muodossa myös henkilöstön

sitouttamisessa. Henkilöstön haastattelemisen viestii koko organisaatiolle, että henkilöstöä kuunnellaan ja muutosta tehdään nimenomaan heille. Luonnollisesti tärkeää on todella kuunnella henkilöstöltä tulevaa viestiä ja pyrkiä ottamaan huomioon edes joitakin esiintulleita ehdotuksia, ideoita ja mielipiteitä.

Nykytilan kartoittamisessa X näki (haastattelu 3.11.2004) hyvänä vaihtoehtona mennä itse paikan päälle katsomaan, mitä työntekijät tehtaan lattialla, lähettämössä tai myyntikonttorilla oikeasti tekevät. Useimmiten työntekijöitä ei ole vaikea saada selittämään tekemisiään siinä työn ohessa, kunhan johtaja tai päällikkö vain osoittaa aitoa kiinnostusta eikä tee läsnäolostaan numeroa. Työvaiheet ja normaali arki muutoskohteessa konkretisoituvat monesti ihan eri tavalla, kun ne näkee ja kokee käytännössä eikä vain lue paperista. Samalla saattaa työntekijöiltä tulla työn tiimellyksessä hyviä ideoita, pieniä detaljeja, joiden huomioonottaminen parantaa aiottua lopputulosta, tai ehkä ilmenee, että suunnitellun kaavakkeen täyttäminen ei onnistu aiotussa vaiheessa, se pitää tehdä joko selvästi aiemmin tai jälkikäteen.

Myös S kertoi (haastattelu 21.6.2005) huomanneensa, että usein johdolla on tietty käsitys siitä, miten prosessi toimii, ja tiimeillä on toinen käsitys, mutta realiteetti saattaa olla vielä hieman erilainen. S:n lähestymistapa nykytilanteen puolueettomaan selvittämiseen on kerätä ns. kovaa dataa. Esimerkiksi myyntiorganisaation muutoksesta puhuttaessa voidaan korvamerkitä muutama asiakastapaus, jolloin myyntihenkilökuntaa pyydetään kirjaamaan tarkasti ylös kaikki näille tapauksille tehtävät toimenpiteet. Myöhemmin näin saatua dataa voidaan käsitellä yhdessä henkilökunnan kanssa ja pohtia, onko datalla saavutettu oikea ja riittävä kuva nykytilanteesta. Dataa voidaan käydä läpi koko porukan voimin, jos ryhmä ei ole liian suuri tukehduttamaan keskustelua. Suuremman joukon kanssa vaihtoehdoksi jää aiheen käsitteleminen pienemmissä osaryhmissä, jolloin kaikilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, tai muutaman ryhmästä valitun edustajan välityksellä, jolloin prosessi on kevyempi toteuttaa isonkin ryhmän kohdalla.

Nykytilannetta selvittäessä ja alustavaa suunnitelmaa laadittaessa kannattaa kiinnittää huomiota myös resurssien riittävyteen. Riittävä määrä ihmisiä, varoja, tekniikkaa ja muuta tarpeellista auttaa kummasti muutoksen eteenpäin viemisessä, kun ei tarvitse kiistellä resursseista jonkin muun toiminnan kanssa. Harvoin tilanne on kuitenkaan niin hyvä, että kaikkia resursseja olisi riittävästi. Puutetta voidaan kaikesta huolimatta yrittää kohdentaa vähemmän tärkeille alueille. Jos mitään resursseja ei ole käytettävissä riittävästi, ei muutokseen kannata ryhtyä. Ajan tuhlaaminen muutokseen, jonka läpiviemiseen ei ole tarvittavaa kapasiteettia, ei ole järkevää. Jos resurssipula kohdentuu vain johonkin tai joihinkin osa-alueisiin, voidaan pohtia, ovatko nuo osa-alueet todella olennaisia resurssitarpeen kannalta ja voitaisiinko resursseja kenties siirrellä yrityksen sisällä tai hankkia ulkopuolelta lisäresursseja niin, että muutos kyettäisiin viemään läpi.

Vastarintaa voidaan hallita siten, että sopiville henkilöille palkataan sijaiset tai apulaiset muutoksen ajaksi tai osaksi sitä, jotta näiden henkilöiden kapasiteetti liikenisi paremmin muutoksen käyttöön. Tällainen lähestymistapa tukee viestinnällisesti muutoksen tärkeyttä, johdon sitoutumista ja välittämistä henkilöstöstä sekä edesauttaa henkilöstön motivointia ja osallistumista, kun työpöydällä ei tekemättömien töiden pino kasva tasaisesti sillä aikaa, kun henkilö toimii muutoksen parissa. (X, haastattelu 3.11.2004.) Sijaisen tai apulaisen hankkiminen sopiville työntekijöille on hyvä vaihtoehto ainakin verrattuna tilanteeseen, jossa ulkoa taloon tuotu henkilö kytkettäisiin mukaan muutosprosessiin tai pantaisiin jopa johtamaan sitä. Muutokseen liittyy aina eritysspesifejä yksityiskohtia ja, vaikka ulkopuolinen ammattilainen voi tunnistaa tietyt seikat, hän ei todennäköisesti ymmärrä yrityksen historiaa, epävirallisia ja hienovaraisia viittauksia, jotka tuovat muutokseen oman lisävärinsä. (S, haastattelu 21.6.2005).

### 5.3.3 *Seuranta & reagointi*

Seurannalla ja reagoinnilla viitataan tässä niihin toimenpiteisiin, joilla implementoinnin kulusta pysytään selvillä ja virheen tai ongelman löytyessä tilanne voidaan korjata. Seurannalla ja reagoinnilla haetaan vähän samaa kuin mm. Tuomisen (1997, 312) ja Kososen ym. (1998, 65) suosittelemalla nopealla implementoinnilla tai Etorren (1999) mainitsemaalla kokeilun ja erehdyksen prosessilla. Pyritään siis mahdollisimman nopeasti aikaansaamaan *kokeilemisen ja korjaamisen sykli*.

Ongelmia esiintyy muutoksissa aina ja niihin joudutaan reagoimaan. Miten isoihin tai pieniin vastoinkäymisiin tai virheisiin reagoidaan ja miten asia korjataan, määrittää paljon muutoksen ja sen lopputuloksen onnistumisesta. Korjausliikkeissä kannattaa soveltaa samoja hyväksi todettuja avoimen tiedottamisen ja kommunikoinnin periaatteita kuin muussakin muutostoiminnassa. Mistä korjausliikkeiden tarve ikinä johtuukaan, kannattaa syy selittää ja virheet myöntää avoimesta sekä kertoa, miten tilanne aiotaan korjata. Muutokseen lähdetessä voidaan jo ajatella, että jos mitään ongelmia ei esiinny, onko mitään oikeasti muutettukaan (P, haastattelu 25.8.2005).

Seurannalla ja reagoinnilla on haasteensa. Sen onnistuminen vaatii oikeita avainhenkilöitä ja avointa tiedonkulkua. Jos tieto ilmenevästä ongelmasta ei pääse kulkemaan oikeille ihmisille eli niille, jotka voivat muokkaavia toimenpiteitä tehdä tai niistä päättää, ei ole mahdollista reagoida ja korjata tilannetta. Usein avainhenkilöt ovat tärkeässä asemassa tiedonsaajina ja -välittäjinä. Jos heidän keskuudessaan esiintyy haluttomuutta tai peräti kyvyttömyyttä ottaa vastaan ja jakaa informaatiota, pullonkaula on valmis.

X (haastattelu 3.11.2004) tarjosi esimerkin:



*Me – – otettiin väärä avainhenkilö sinne yhteen osa-alueeseen. Kenties se hankalin ihminen, mutta osoittautui, ettei (hän) oikein kyennyt – – kertomaan toiselle, missä tekee virheen – – Kommunikointikyky oli hyvin sekavaa – – Tiesi kyllä asian, mutta me (muutoksen johto) luotimme siihen, että sieltä tulee sellaista palautetta, jonka perusteella me voimme sitten tehdä korjaavia toimenpiteitä. Näin ei käynyt.*

Muutosjohtajalta vaadittavat erinomainen kommunikointikyky ja kokonaiskuvan ymmärrys ovat toivottavia ominaisuuksia myös muille muutoksen avainhenkilöille. Vastarinnan yhteydessä käsiteltiin eniten vastarintaa osoittavan henkilön valitsemista muutoksen avainhenkilöksi, mutta esimerkki osoittaa, ettei tämä ole aina paras vaihtoehto. Varmasti voimakkaasti vastarintaa osoittava työntekijä kannattaa pitää muutoksessa tiiviisti mukana, mutta jos kommunikointikyky on heikko, voi varsinainen avainhenkilö olla joku toinen.

Avainhenkilöitä valittaessa kannattaa huomioida myös heidän organisaatiotasonsa. Varsinkin isomman muutoksen läpivientiä helpottaa, jos sillä on tukija tai tukijoita joka organisaatiotasolla tehtaan lattialta johtoryhmään. Tämä edesauttaa mm. muutoksen seurantaa ja reagointia, koska saadaan kattavampi kuva muutoksen etenemisestä eri tasoilla ja yksiköissä. Myös muutoksesta tiedottaminen helpottuu, kun tehtaan lattiallakin työskentelevä voi saada suoraan kollegaltaan, muutoksen avainhenkilöltä, selvennystä johtajien muutospuheisiin ja isoihin strategiasanastoihin. (R, haastattelu 7.9.2005.)

Joskus eteen tulee väistämättä tilanteita, joissa muutoksen alkupuolella on silloisen tiedon pohjalta tehty päätöksiä, joiden huomataan myöhemmin olleen vääriä. Näin käy helposti, jos muutettava kokonaisuus laajenee tai muuttuu matkan varrella tai muutoksella saavutettua tilaa halutaan jatkojalostaa seuraavalla muutoksella. Z:n kuvaamassa muutoksessa (kertomus 16.11.2004) lähdettiin ulkoistamaan tiettyjen osien tuotanto, mutta pikku hiljaa haluttiinkin siirtää isompia ja isompia kokonaisuuksia alihankintaan. Myöhemmin huomattiin, että osa tuotteista on alkuvaiheessa siirretty kokonaisuuden kannalta väärälle toimittajalle, koska silloin ajateltiin vain sen pienen osan tuotantoa. Tilanne vaati reagointia, korjausliikkeitä ja näitä tapauksia ryhdyttiin siirtämään sopivammille toimittajille.

Kuvatussa esimerkissä ei varsinaista vahinkoa päässyt syntymään, jo tehty työ vain jouduttiin tekemään uudelleen. Muutoksessa saatetaan kuitenkin törmätä tilanteisiin, joissa ongelma havaitaan niin myöhään, että vahinkoa on jo päässyt tapahtumaan. On pelastettava se, mitä pelastettavissa vielä on. Näin voi käydä esimerkiksi hiljaisen tiedon kanssa.

G kertoi (haastattelu 30.8.2005) talossa yli 30 vuotta olleesta työntekijästä A, joka sattui olemaan pitkällä sairauslomalla, kun organisaatiossa ruvettiin puuhaamaan isoa muutosta. A:n palatessa töihin oli mm. hänen fyysinen istumapaikkansa työpaikalla

siirtynyt johdon läheisyydestä tehtaan lattialle. Perustyötehtävät olivat sinällään pysyneet samoina, vaikka pidemmällä aikavälillä oli kyllä tarkoitus rakentaa moniosaamista ja työnkuvaan oli tulossa muita ehkä vähemmän koulutusta vaativia tehtäviä. A:lle tämä oli selvä arvonalennus: hän oli itse ylpeä työstään, jota oli tehnyt vuosikaudet, ja koki muutoksen merkinä, ettei organisaatioissa arvosteta hänen työtään. A:n mieliala oli käytännössä nolla, joten hänellä ei ollut minkäänlaista motivaatiota siirtää vuosikymmenien varrella hankkimaansa hiljaista tietoa eteenpäin ennen edessä hämmöittäviä eläkepäiviä. Kun A:n ikävä tilanne huomattiin muutoksen johtotasolla, päätettiin hänen kohdallaan tehdä poikkeus, jotta juuri hiljainen tieto ja vuosikymmenien osaaminen kyettäisiin siirtämään eteenpäin ennen A:n siirtymistä eläkkeelle. A siis siirrettiin istumaan taas johdon läheisyyteen ja hänelle annettiin uusi nuori työntekijä opetettavaksi.

Muutoksessa on aina mukana ihmisiä, yksilöitä. Isossa organisaatiomuutoksessa voi olla vaikea erottaa ihmismassasta yksittäisiä kasvoja ja tilanteita, mutta ehkä sitä varten pitääkin hakea tukea organisaatiosta. Esimiehet ja päälliköt ajanevat lähipiirinsä ja alaistensa etuja myös tässä ja viestittävät heidän tarpeistaan ja tilanteestaan eteenpäin. Eri asia onkin, reagoidaanko näihin viesteihin.

Voi olla, että A:n tapauksessa olisi säästyty monelta mielipahalta ja päänsäryltä, jos tilanne olisi ymmärretty aiemmin. Luultavasti tilannetta olisi helpottanut selkeämpi kommunikointi ja yksityiset keskustelut A:n kanssa, joissa muutoksen syitä ja tavoitteita sekä A:n uutta roolia olisi käyty yksityiskohtaisesti läpi. Välttämättä A:ta ei oltaisi tälläkään tavalla saatu tehtaan lattialle hyvillä mielin jakamaan hiljaista tietoaan, mutta kommunikoinnin ja keskustelujen avulla olisi sopiva ratkaisu voinut löytyä nopeammin ja vähemmällä ongelmilla.

Monia ongelmia voidaan pienentää toimivalla kommunikaatiolla ja selkeillä toimintaperiaatteilla. Kokonaisuutta selkeyttävät mm. aikaisessa vaiheessa sovitut seuranta- ja mittarointityökalut, joilla seurataan muutoksen etenemistä ja onnistumista. Kun seurannasta ja siinä käytettävistä työkaluista on yhteisesti sovittu ja kaikki niistä tietävät, on niihin helpompi suhtautua eikä aikaansaada piilotarkkailevaa ilmapiiriä.

Muutoksesta riippuen voi olla vaikea luoda sopivia seurantatapoja ja –työkaluja, mittareita kertomaan muutoksen etenemisestä. Ehkäpä tässä voidaan hyödyntää samoja keinoja, joita käytettiin nykytilannetta tutkittaessa. Kommunikointi, fyysinen läsnäolo henkilöstön parissa ja säännölliset työpalaverit auttavat varmasti jo pitkälle. Varmasti olisi mukava saada lisäksi myös kovempaa dataa, ehkäpä numerotietoa siitä, miten ”homma sujuu”. Kuitenkaan esimerkiksi yrityksen liikevaihto, se ainainen raha ei ole oikea mittari. Tietenkin yrityksen on pystyttävä tekemään rahaa, jotta se pysyisi hengissä, ja muutoksella saatetaan hakea isojakin lisätuottoja, mutta varsinkin isompi muutos tarvitsee aikaa päästäkseen siihen lopputulokseen, joka lopulta näyttää kyntensä entistä suurempina kassavirtoina. (R, haastattelu 7.9.2005.) Yksittäisen tiimin tai

yksikön muutospyrkimykset eivät myöskään välttämättä näy riittävästi koko yrityksen liikevaihdossa, jotta pystyttäisiin arvioimaan, miten muutos on onnistunut vai onko onnistunut. Mittareiden pitäisi siis olla mahdollisimman lähellä muutoskohdetta ja työntekijän pitäisi nähdä mittareista oman toimintansa vaikutus. (Mm. X, haastattelu 3.11.2004.)

Millä johdat, sitä mittaat ja mitä mittaat, sitä saat (T, kertomus 18.5.2005). Jos muutosta halutaan tapahtuvan asiakasrajapinnassa, vaikka kaupan kassalla, mittareiksi voidaan asettaa asiakaskyselyt ja -tyytyväisyystutkimukset, joiden tulokset sitten kerrotaan ja avataan asiakaspalvelutyötä tekeville. Palaute auttaa ymmärtämään, missä on korjattavaa, sekä motivoi parantamaan tulosta. (R, haastattelu 7.9.2005.) Kukapa haluaisi tasaisin väliajoin käydä läpi kasan negatiivista palautetta?

Jos ja kun mittarit sitten näyttävät positiivista kehitystä, tulee tämä tuoda selvästi esille ja kiittää henkilöstöä. Julkinen tunnustus ja palkitseminen on tärkeää. Positiivisuus kuitenkin kasvattaa positiivisuutta ja onnistumisen tunteet vahvistavat halua jatkaa valitulla tiellä. (Mm. R, haastattelu 7.9.2005.) Palkitsemista käytetään K:n mielestä (haastattelu 9.9.2005) liian vähän. Osittain tämä johtuu siitä, että välivaiheen tavoitteita ei ole kuvattu niin selkeästi, että palkitsemisen perusteet olisivat olemassa. On myös mahdollista, että välitavoitteet on määritelty niin, ettei niiden toteutumista voida suoraan seurata mittareista. Pelkkä kaunis kiitoskin palkitsee ja motivoi jatkamaan, mutta selkeämpi palkitsemisjärjestelmä voi antaa vielä enemmän lisäpotkua ja luonnollisesti vahvistaa viestiä muutoksen tärkeydestä ja johdon sitoutumisesta. Kannattaa siis asettaa tavoitteet ja mittarit yhteismitallisiksi niin, että palkitseminen on mahdollista.

Mittareilla on hyvä seurata tekemisen etenemistä, mutta tilanteesta riippuen voisi olla hyvä tietää myös millä mielellä henkilökunta on muutoksen keskellä. K kertoi (haastattelu 9.9.2005) omissa muutosprojekteissaan käyttäneensä yksinkertaista mielialaindikaattoria, joka on vain yksi luku, kouluarvosana. Muutoksen ydinjoukolta, tai vähän laajemmaltakin joukolta, kysytään vaikka kerran kuussa, kuinka luottavaisia he ovat muutoksen onnistumisen suhteen tai miltä heistä tuntuu tämän muutoksen eteneminen, ja he vastaavat antamalla kouluarvosanan tai luvun yhdestä kymmeneen. Jokainen mieltää annetun lukuvälin ja oman paikkansa siinä omista lähtökohdistaan, omalla tavallaan, mutta kun kysely toistetaan useita kertoja, voidaan nähdä, mihin suuntaan joukon mieliala on menossa.

Myös X (haastattelu 3.11.2004) pohti, pitäisikö muutoksen keskellä ryhtyä kyselemään päivittäin, kuinka paljon ”ottaa pattiin”. X:llä oli haussa siis samanlainen periaate kuin K tarjosi mielialaindikaattorillaan tai sairaaloissa on käytössä kivun määrittelyssä. Tällöin vastaaja antaa luvun yhdestä kymmeneen, joka kuvastaa, kuinka paljon häntä sattuu tai ottaa pattiin. Luonnollisesti X:n mallissa valitun vastausvälin yläpäähän sijoittuva tulos olisi todella huono, kun taas K:n mielialaindikaattorissa se

olisi hyvä, mutta tähän on kiinni vain kysymyksen asettelusta. Olkoon kyseessä sitten kipukynnys, mielialaindikaattori, pattibarometri tai v-käyrä, voidaan sen avulla saada ensiarvoista tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutokseen ja vallitsevaan tilaan.

Kaikkiin suuntiin toimiva kommunikaatio on seurannan ja reagoinnin ydin. Ilman tietoa ei voida tehdä toimenpiteitä ja kaikki jatkuu ennallaan. Kommunikaatio on tärkeää kaikkiin suuntiin juuri sen takia, että tieto ongelmasta tai ratkaisuehdotus voi tulla täysin odottamattomalta taholta. Jos tieto tulee joltain muutoksen vaikutuspiiriin kuulumattomalta, voidaan todeta, että puskaradio toimii.

### 5.3.4 Vakiointi

Seuranta sinällään ei lopu, kun aktiivinen implementointi on ohi. Seuranta tulisi jatkaa ainakin siihen asti, että uusi toimintatapa on käytössä yhtä hyvin kuin vanha ennen muutosta. Tätä tarkoittaa vakiointi.

Implementoinnin jälkeen uusi tapa voi vielä rapautua, jolloin palataan vanhoihin tuttuihin tapoihin. Vakiointia auttavat seurannan ja mittaroinnin jatkaminen implementoinnin jälkeenkin. Jos seurantajärjestelmä onnistutaan rakentamaan sellaiseksi, että se ei varsinaisesti tarvitse ylläpitoonsa ylimääräisiä ihmisresursseja, se siis voidaan hoitaa toisella kädellä siinä sivussa, kannattaa seurantatulosten antaa kertyä hyvinkin pitkältä ajalta. Näin ilman suurempaa panosta saadaan koko ajan tietoa siitä, miten uusi saavutettu tila toimii käytännössä ja mahdollista seuraavaa muutosta varten on olemassa dataa sen hetkisestä lähtötilanteesta. (X, haastattelu 3.11.2004.)

Vaikka seuranta vaatisi tiukasti resursseja, kannattaa sitä kuitenkin jatkaa implementoinnin jälkeen. X (haastattelu 3.11.2004) kertoi oman peukalosääntönsä seurannan jatkamisen kestolle: "*kerran tai kaksi muutoksen keston ajan*". Luonnollisesti tämäkin riippuu paljon tehdystä muutoksesta ja muista tilannekohtaisista elementeistä. Esimerkiksi joissakin toiminnoissa kausivaihtelut voivat olla niin suuret, ettei seurannasta saada tarpeeksi tietoa kesäaikaan.

Monet seurannan ja reagoinnin periaatteet pätevät vakiointiin. Toivottavasti tilanteeseen ei tarvitse reagoida voimakkaasti enää vakiointivaiheessa, mutta tilannetta tulee seurata ja ohjata hienovaraisesti haluttuun suuntaan, jos jotain poikkeamaa esiintyy. Tässä auttavat sopivat mittarit ja niiden mukaan palkitseminen, koska mittarit ohjaavat työntekijöitä panostamaan mitattavaan asiaan. Jos muutoksen mittarit ja seurantatyökalut on rakennettu oikein, pitäisi niiden toimia myös jatkossa, kun halutaan pitää kiinni saavutetusta tilasta. Palkitseminen mittareiden pohjalta on ehkä muutoksen aikana ollut tiiviimpää, tapahtunut lyhyemmällä aikavälillä kuin tavoitetilan saavuttamisen jälkeen, mutta edelleen mittareiden pohjalta voidaan palkita. Ehkäpä luodut mittarit voidaan ottaa osaksi tulospalkkausta tai tiimille järjestetään vuoden

lopussa tiimiviikonloppu kylpylässä, jos mittareiden antamat tulokset pysyvät tietyllä tavoitetasolla.

Vakiointi on tärkeää, sillä vaikka implementointi onnistuttaisiin suorittamaan erinomaisesti, sudenkuoppia on vielä edessä. Kuten teoriassa pohdittiin, muutosta ei saa tulkita päättyneeksi liian aikaisin. Ensin tulee pitää huoli siitä, että muutoksen hedelmät, positiiviset tulokset näkyvät myös käytännön työssä ja asiat todella toimivat uudella tavalla. Tästä muistutti myös R (haastattelu 7.9.2005) pohtiessaan muutoksen päättämistä ja sen vaikeutta. Johto voi olla sitä mieltä, että homma on jo tehty, vaikkei se ole edes puolessa välissä. Pitää tietää, mitä haluttu muutos vaatii käytännössä organisaation eri tasoilla, ja jokapäiväisen toiminnan tulisi muuttumisen jälkeen tasoittua myös siellä alimmalla tasolla. Jos jollain alueella ilmenee edelleen selkeitä ongelmia saada uusi organisaatio toimimaan käytännössä, antaa muutoksen päättäminen negatiivisen kuvan johdon kiinnostuksesta.

Muutoksen päättämisestä voidaan olla montaa mieltä. Yleisin näkökanta tässä käsiteltävässä aineistossa puoltaa selkeää lopettamista ja sen viestimistä yrityksessä. Tällä ei kuitenkaan haluta sanoa, että homma on hoidettu ja voidaan heittää hanskat tiskiin. Lähinnä halutaan vapauttaa muutoksen vastuuhenkilöt taakastaan, ikään kuin yhtiökokouksen myöntämä vastuuvapaus hallitukselle, vaikka muutoksen tiimoilta saatetaankin vielä joutua tekemään jotain jälkihuoltoa tai jopa aloittamaan uusi muutos. (Mm. X, haastattelu 3.11.2004; K, haastattelu 9.9.2005.) Vastaavasti voidaan ajatella, ettei muutosta sinällään päätetä, mutta pienempiä saavutuksia ja osatavoitteisiin pääsemistä juhlistetaan ja annetaan kiitosta tehdystä työstä. Muutos siis ikään kuin kuihtuu pois sitä mukaa, kun uudesta tavasta tulee arkipäivää, mutta silloin on tärkeää pyrkiä muutoksen aikana luomaan päätepisteitä eri vaiheille. (R, haastattelu 7.9.2005.) Päätettiin muutosta virallisesta tai ei, lopullisena tavoitteena on, että kukaan ei enää ajattele, että tämäkin oli joskus oma muutoksensa, vaan uusi toimintatapa on arkipäivää (X, haastattelu 3.11.2004).

Lopputuloshan lopulta ratkaisee. Ei ole tärkeää, miten uusi toimintatapa saadaan vakioitua, kunhan voidaan olla varmoja, että tapa todella pysyy. Pääasia on, että uudesta toimintatavasta tulee vakio, kaikki hallitsevat uudet kuviot eikä kukaan enää haluaisikaan takaisin vanhaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Muutoksen onnistuminen vaatii kokonaisuuden hallintaa ja johdonmukaisuutta. Ristiriitaisuudet muutoksen eri osien välillä johtavat epätietoisuuteen ja kokonaisuuden katoamiseen, jolloin tavoitteen saavuttamisesta tulee helposti mahdotonta. Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään käytännön vinkkejä muutoksen johtamiseen ja sen onnistuneeseen toteuttamiseen. Tutkielmassa esiteltiin kahdeksan tärkeää tekijää, jotka huomioimalla voidaan vahvistaa muutoksen onnistumismahdollisuuksia.

Muutoksen päähahmo on muutosjohtaja. Hän pitää langat käsissään ja hallitsee kokonaisuuden. Tehtävää helpottaa, jos muutosjohtaja on itse osa muutoskohdetta, tuntee organisaation ja sen ihmiset. Persoonana hänen olisi hyvä olla avoin kommunikoija, hyvä ihmistuntija ja omata herkkä tilannetaju. Myös paineen- ja kritiikinsietokyky joutuvat koetukselle, kun muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Muutosjohtaja on itsessään yksi muutoksen onnistumistekijöistä, mutta roolinsa vuoksi hän vaikuttaa muutoksessa kaikkiin osa-alueisiin ja tekijöihin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella muutosjohtaja voi vahvistaa muutoksen onnistumismahdollisuuksia toimimalla järkevästi. Muutoksen onnistumista tukevista toimenpiteistä muodostuu eräänlainen muutosjohtajan muistilista. Johtajalta edellytetään toimenpiteitä muutosprosessin kaikissa vaiheissa seuraavasti:

- Ennen aloitusta
  - varmista muutoksen visio ja ymmärryksi taustasyistä
  - varmista ylemmän johdon tuki ja sitoutuminen
- Muutoksen alussa
  - kommunikoi aktiivisesti, etenkin visio ja tavoitteet
  - suhteuta viestintäsi kuulijan mukaan
  - varmista kaikkien ymmärrys visiosta ja tavoitteista
  - huomioi henkilöstön näkökanta ja mahdollista osallistuminen
  - ymmärrä nykytilanne
  - perusta muutostoimet visioon
- Muutoksen aikana
  - vie tavoitteet ja visio yksilötasolle asti
  - kommunikoi ja kuuntele aktiivisesti
  - seuraa ja mittaa edistymistä
  - varmista, että saat palautetta ja tietoa
  - reagoi ongelmiin ja parannusehdotuksiin
  - korosta onnistumisia
- Muutoksen jälkeen
  - palkitse ja kiitä
  - jatka seurantaa

Ennen muutoksen aloittamista muutosjohtajan tulee itse ymmärtää ja sisäistää muutoksen tarkoitus ja taustalla vaikuttavat syyt, koska vasta sen jälkeen hän voi perustella muille toimenpiteensä ja odottaa heidänkin ymmärtävän tarkoituksen. Taustajoukokseen muutosjohtaja tarvitsee sitoutuneen ylemmän johdon. Jos johto ei tue muutosta, vaan viestittää käytöksellään jopa muutosta vastaan, jää henkilöstö ristiriitaisuuksien armoille ja passivoituu. Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstö on tärkeää ottaa huomioon, sillä ilman henkilöstön myötävaikutusta ei muutoksesta voida odottaa kovin suuria tuloksia.

Muutosjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on kommunikoida muutoksesta joka suuntaan organisaatiossa ja varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät, miksi muutosta ollaan tekemässä ja mitä sillä tavoitellaan. Kommunikoinnissa hyvin tärkeäksi nousee viestinnän sovittaminen kuulijan mukaan, sillä toimitusjohtaja ei tarvitse tai haluakaan samaa tietoa kuin tehdastyöntekijä eikä myyntiassistentti välttämättä ymmärrä ylemmän johdon strategiasanastoa. Kaikkien tulisi kuitenkin ymmärtää muutoksen taustat ja visio samalla tavalla, mutta asia pitää esittää kullekin kuulijalle sopivassa muodossa.

Muutosjohtajan kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää henkilöstön tietotaito ja käytännön kokemus. Hyviä keinoja tähän ovat esimerkiksi keskustelut tai osavastuiden jakaminen. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan muutokseen ja kokee, että heidän panostaan arvostetaan, on heidän suhtautumisensa lähtökohtaisesti jo positiivisempaa ja vastaanottavaisempaa. Henkilöstö on myös hyvä tietolähde selvittäessä muutoskohteen nykytilannetta. Muutosjohtajan on tärkeää tuntea tilanne, jota lähdetään muuttamaan, koska ilman nykytilanteen tuntemusta on vaikea määrittää, mitä toimenpiteitä tarvitaan muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien muutostoimenpiteiden tulee tukea muutoksen tavoitteita ja visiota. Ne muodostavat pohjan, jonka varassa muutosta voidaan viedä eteenpäin. Ilman selkeää käsitystä siitä, mihin muutoksella tähdätään, on vaikea suunnata organisaation eri osien työpanosta samaan suuntaan toisiaan tukien.

Yksittäisten muutostoimien tulee perustua muutoksen tavoitteisiin ja visioon, jotka puolestaan tulee paloitella yksilö- ja tiimitasolle asti. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, mitä häneltä muutoksessa vaaditaan ja hänen tulee nähdä muutoksessa hyötyjä. Nämä hyödyt voivat syntyä suoraan työntekijälle itselleen tai työtoverille, tiimille tai organisaatiolle. Kun työntekijä ymmärtää muutoksesta koituvat hyödyt ja oman muuttuneen roolinsa, on hän myös valmiimpi tekemään töitä muutoksen hyväksi. Tavoitteiden ja hyötyjen kommunikoinnissa saattaa muutosjohtaja tarvita runsaasti apua ja tukea esimiesportaalta, jolla on mahdollisesti paremmat valmiudet viedä yksilötason tavoitteita eteenpäin organisaatiossa. Kommunikoinnin pääpaino siirtyy muutoksen aikana enemmän muutostoimenpiteiden ja niissä edistymisen suuntaan, mutta visiosta ja tavoitteista muistuttaminen on edelleen pidettävä mukana. Näin vahvistetaan selkeää kuvaa päämäärästä ja taustalla olevista syistä. Samaan aikaan muutoksen seuranta ja

mittaaminen on erityisen tärkeää, sillä pelkästään jonkin asian mittaaminen ohjaa ihmisiä mitattavan asian suuntaan. Seuranta ja mittarit tulee rakentaa kokonaisuudeksi niin, että saatava tieto kertoo muutoksen kaikista osa-alueista ja tuottaa kokonaiskuvan edistymisestä. Saatava tieto voi perinteisen numeerisen tiedon lisäksi olla myös muunlaista, vaikkapa haastatteluja. Kuitenkin mittareiden tulisi olla mahdollisimman lähellä muutoskohdetta, jotta yksilöiden on mahdollista vaikuttaa niihin.

Muutoksen edistymisen seuranta lienee helpoin toteuttaa siten, että saavutuksia verrataan lähtötilanteeseen. Kun lähtötilanne on hyvin selvillä ja muutosjohtaja saa organisaatiolta palautetta muutostoimenpiteistä ja niiden edistymisestä, voidaan ongelmiin ja parannusehdotuksiin reagoida mahdollisimman nopeasti. Näin minimoidaan tilanteiden aiheuttama stressi organisaatiossa, edetään muutoksessa nopeammin sekä viestitään muutoksen tärkeydestä ja johdon sitoutumisesta. Jos lähtötilannetta ei tunneta, seuranta hankaloituu ja saavutukset jäävät helposti hämärän peittoon. On tärkeää saada aikaan positiivisia onnistumisen hetkiä, jotta muutoksen eteen jaksetaan tehdä töitä. Tässä seuranta ja mittaaminen on olennaista, mutta mittareiden tulokset täytyy saattaa kaikkien tiedoksi. Negatiivisiin mittarointituloksiin on vaikea reagoida riittävän nopeasti ja tehokkaasti, jos tulokset eivät ole kaikkien tiedossa. Vastaavasti positiiviset tulokset ruokkivat henkilöstön motivaatiota muutoksen suhteen.

Muutos voidaan päättää julkisesti ja avainhenkilöt vapauttaa vastuustaan, mutta on ensiarvoisen tärkeää jatkaa tilanteen seuranta. Muutos halutaan usein pitää ajallisesti tiiviinä kokonaisuutena ja se halutaan päättää heti, kun asetettu tavoite on saavutettu rimaa hipoen. Muutosjohtajalla on tässä kuitenkin kolme tärkeää tehtävää. Ennen muutoksen julkista päättämistä tulee varmistaa, että muutoksen aiheuttama sekavuus on tasoittunut käytännön työssä jokaisella organisaatiotasolla. Jos osa organisaatiosta kamppailee vielä vahvasti muutoksen kourissa, viestittää muutoksen päättäminen johdon välinpitämättömyyttä ja tuen loppumista. Tällöin henkilöstö helposti luovuttaa ja passivoituu. Toiseksi muutosjohtajan tulee kiittää ja palkita. Muutoksen aikana voidaan asetettujen välitavoitteiden pohjalta jo palkita henkilöstöä, mutta ennen kaikkea muutoksen loppupuolella tämä on tärkeää. Näin vahvistetaan henkilöstön motivaatiota pitää kiinni saavutetusta tavoitteesta ja luodaan positiivista kokemuspohjaa mahdollisia seuraavia muutoksia varten. Muutosjohtajan kolmas tehtävä on varmistaa, että seuranta jatketaan, vaikka alkuperäinen tavoite on saavutettu ja muutos mahdollisesti päätetty. Kun tästä myös kerrotaan avoimesti organisaatiossa, vahvistetaan saavutettua tilaa ja ehkäistään sen rapautumista eli siirtymistä takaisin vanhaan.

Muutoksesta muodostuu usein erehdysten ja korjaustoimenpiteiden vyyhti. Käytännössä muutokset eivät etene koskaan täysin suunnitelman mukaan eikä siihen pyrkiminen tuota merkittävää lisäarvoa. Muutoksen alkumetreillä kannattaa jo varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät korjaustoimenpiteitä tarvittavan jossain



vaiheessa ja ettei kyseessä ole heti valmis ratkaisu. Tämä ei suinkaan tarkoita, että suunnitelmien laatiminen olisi hyödyöntä. Päinvastoin, jonkinlaista suunnitelmaa seuraamalla pysytään usein paremmin muutoksen ytimessä eikä se lähde laajenemaan hallitsemattomasti. Tarpeellisten suunnitelmien yksityiskohtaisuus riippuukin jo muutoksen sisällöstä ja luonteesta.

Jokainen muutos on erilainen, koska jokainen yritys, muutosjohtaja, henkilöstö ja tilanne ovat erilaisia. Sen vuoksi muutoksessa tarvitaan vahvaa tilannetajua ja ymmärrystä oman yrityksen ja henkilöstön lähtökohdista. Muutosjohtajalle olennaista on rohkeus kohdata uusia, yllättäviäkin tilanteita. Hänellä tulee olla myös valmiuksia ja halua aktiiviseen kommunikointiin monien eri tahojen kanssa. Kommunikoinnin tarkoitus ei ole vain ehkäistä vastarintaa, vaan ennen kaikkea luoda ymmärrystä ja motivaatiota organisaatiossa muutoksen suhteen. Vastarinnan ehkäisy tai minimoiminen on onnistuneen kommunikoinnin sivutuote.

Muutoksen tulee onnistuakseen olla kokonaisuus, jonka osat sopivat toisiinsa saumattomasti ja tukevat toisiaan luoden yhdessä jotain enemmän. Kokonaisuudesta tulee kuitenkin nostaa joitakin tärkeitä yksityiskohtia lähempään tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään juuri näitä tärkeimpiä muutoksen tekijöitä. Tavoitteena oli keskeisiä tekijöitä analysoimalla tarjota eväitä käytännön työhön muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja lopulta koota muutosjohtajalle muutoksen muistilista. Lista koostettiin muutosprosessin vaiheiden mukaisesti ja se sisältää 16 normatiivista ohjetta, joita noudattamalla muutokselle voidaan luoda selkeä onnistumisen mahdollisuus.

Tutkimuksessa tarkastelluista onnistumistekijöistä ja niiden soveltamisesta löytyy varmasti perusteita jatkotutkimukselle. Olennainen apu käytännön muutosjohtajalle voisi olla vaikkapa kommunikoinnin konkretisoiminen eli miten asiat tulee esittää kullekin organisaatitasolle, jotta ihmiset ymmärtäisivät asiat samalla tavalla. Myös erilaisiin muutoksiin sopivien seuranta- ja mittausvälineiden kehittäminen auttaisi muutoksia toteuttavia tahoja. Itse voisin lähteä kokeilemaan tämän tutkimuksen antia käytännössä ja tarkentaa yksityiskohtia onnistumisen mahdollistavista muutostoimista. Tutkimusaiheet ja -asetelmat eivät muutosjohtamisen ja onnistuneen muutoksen saralla ole loppumassa.

## Lähteet

- Beer, Michael – Eisenstat, Russell A. – Spector, Bert (1993) Why change programs don't produce change. Teoksessa: *Managing change*, 2. uud. painos, toim. Christopher Mabey – Bill Mayon-White, 99–107. (Kirjoitus julkaistu 1. kerran: Harvard Business Review, marras/joulu 1990, 158–166.) Paul Chapman Publishing Ltd: London.
- Dawson, Patrick (1994) *Organizational change: a processual approach*. Paul Chapman Publishing Ltd: London.
- Diefenbach, Thomas (2007) The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No: 1, 126–144.
- Erämetsä, Timo (2003) *Myönteinen muutos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Ettorre, Barbara (1999) Change Management. *Management Review*, Vol. 88, No: 5, 8.
- Ghoshal, Sumantra – Bartlett, Christopher A. (1997) *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. William Heinemann: London.
- Gill, Roger (2003) Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, Vol. 3, No: 4, 307–318.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2002) *Tutki ja kirjoita*. 8. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Honkanen, Henry (2006) *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Huber, George P. – Glick, William H. (1993) Sources and forms of organizational change. Teoksessa: *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, toim. George P. Huber – William H. Glick, 3–15. Oxford University Press: New York, New York.
- Huber, George P. – Sutcliffe, Kathleen M. – Miller, C. Chet – Glick, William H. (1993) Understanding and predicting organizational change. Teoksessa: *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, toim. George P. Huber – William H. Glick, 215–265. Oxford University Press: New York, New York.
- Jalava, Urpo – Uhinki, Ailo (2007) *100 ideaa esimiestyöhön*. Kustannusosakeyhtiö Tammi:Helsinki.
- Kirkpatrick, Donald L. (1985) *How to manage change effectively: approaches, methods and case examples*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

- Kosonen, Karri – Buhanist, Paul – Kesäjärvi, Sami – Kymäläinen, Pasi – Lehtonen, Tomi – Salonen, Jarmo – Tanskanen, Tiina (1998) *Muutoksen etulinjassa – kirja kehittämiseen*. Karisto Oy: Hämeenlinna.
- Kotter, John P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review*, Vol. 73, No: 2, 59–67.
- Kvist, Hasse – Kilpiä, Teemu (2006) *Muutosaskeleita*. Performance Power Associates: Jyväskylä.
- Lanning, Harri (2001) Planning and implementing change in organisations – A construct for managing change projects. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology: Espoo.
- Maavoimat ulkoistaa satoja työpaikkoja kunnossapidostaan (2008) *Taloussanomat* 6.3.2008, <<http://www.taloussanomat.fi/teollisuus/2008/03/06/Maavoimat+ulkoistaa+satoja+ty%F6paikkoja+kunnossapidostaan/20086884/382>>, haettu 22.3.2008.
- Martinez, Jon I. – Jarillo, J. Carlos (1989) The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of international business studies*, Fall 1989, 489–514.
- Nickols, Fred (2000) Change management 101: A primer. <<http://home.att.net/~nickols/change.htm>>, haettu 22.10.2003.
- Pettigrew, Andrew – Whipp, Richard (1993) Understanding the environment. Teoksessa: *Managing change*, 2. uud. painos, toim. Christopher Mabey – Bill Mayon-White, 5–19. Paul Chapman Publishing Ltd: London.
- Robertson, Peter (2004) *S-käyrän vangit – johtotiimi elinkaaren kahleissa*. (alkuteos Escape from S-Catraz – Always Change a Winning Team 2003, käänös Silva Lehtinen) Oy Rastor Ab: Helsinki.
- Saka, Ayse (2003) Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No: 5, 480–496.
- Skaala käynnistää tuotantolinjan energiaikkunoille (2008) *Tekniikka ja Talous* 17.3.2008, <<http://www.tekniikkatalous.fi/rakennus/article63975.ece>>, haettu 22.3.2008.
- Stenvall, Jari – Virtanen, Petri (2007) *Muutosta johtamassa*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Stora Enso haluaa ulkoistaa lisää kunnossapitoa (2008) *Taloussanomat* 7.2.2008, <<http://www.taloussanomat.fi/teollisuus/2008/02/07/Stora+Enso+haluaa+ulkoistaa+lis%E4%E4+kunnossapitoa/20083775/382>>, haettu 22.3.2008.
- TeliaSonera saa seuraa (2008) *Taloussanomat* 11.2.2008, <<http://www.taloussanomat.fi/ict-ja-teknologia/2008/02/11/TeliaSonera+saa+seuraa/20084230/382>>, haettu 22.3.2008.
- Tuominen, Kari (1997) *Muutoshallinnan mestari*. Suomen Laatu yhdistys ry: Vantaa.

Tushman, Michael L. – O'Reilly, Charles A. (1998) *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

UPM käynnistää YT-neuvottelut viidellä puutuotteita valmistavalla laitoksellaan Suomessa (2004) lehdistötiedote 30.8.2004, <[http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/\\$all/1db1f1b24177086ec2256f000039ddfb?OpenDocument&qm=menu,4,1,0&select=2004](http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/$all/1db1f1b24177086ec2256f000039ddfb?OpenDocument&qm=menu,4,1,0&select=2004)>, haettu 1.12.2004.

Welch, Jack (2007) *Voittajaksi: Vastaukset*. (alkuteos *Winning: The Answers: Confronting 74 of the Toughest Questions in Business Today 2006*, käänös Maarit Tillman) Edita Publishing Oy: Helsinki.

## **Haastattelut ja kertomukset**

F, ei-esimies. Kirjallinen kertomus 12.5.2005.

G, ei-esimies. Haastattelu 30.8.2005.

K, esimies. Haastattelu 9.9.2005.

L, ei-esimies. Kirjallinen kertomus 4.7.2005.

P, esimies. Haastattelu 25.8.2005.

R, esimies. Haastattelu 7.9.2005.

S, esimies. Haastattelu 21.6.2005.

T, entinen esimies. Kirjallinen kertomus 18.5.2005.

V, entinen esimies. Haastattelu 28.6.2005.

X, esimies. Haastattelu 3.11.2004.

Y, entinen esimies. Kirjallinen kertomus 12.11.2004.

Z, esimies. Kirjallinen kertomus 16.11.2004.

## Liite 1 Tutkimusongelmasta haastatteluteemoihin

Tutkimusongelma: **Mitä piirteitä ja tekijöitä kuuluu onnistuneeseen muutokseen?**

Osaongelmat	Empiriakysymykset	Haastatteluteemat
	0. Taustatiedot	1. Tehtävä ja asema organisaatiossa 2. Vuodet työelämässä/tällä työnantajalla 3. Esimiesasema
1. Milloin muutosprosessi on onnistunut?	1. Miten käytännössä määritellään onnistunut muutosprosessi?	4. Muistuuko mieleen jokin onnistunut muutosprosessi? 5. Miten määritetään onnistuiko muutosprosessi?
2. Millaiset tekijät / tapahtumat saavat muutoksen onnistumaan tai epäonnistumaan?	2. Mitä ilman muutos ei onnistu? 3. Mitä virheitä muutoksissa tehdään? 4. Miten eri henkilöt voivat auttaa muutoksessa?	6. Mikä on välttämätöntä muutoksen onnistumiselle? 7. Mitkä asiat auttavat onnistumista? 8. Millainen asia saa muutoksen epäonnistumaan? 9. Mitkä asiat heikentävät onnistumisen mahdollisuutta? 10. Mitä ylimmän johdon tulisi tehdä muutoksessa? 11. Mitä esimiehen tulisi tehdä muutoksessa? 12. Mitä työntekijän tulisi tehdä muutoksessa?
3. Mikä on prosessin eri vaiheiden rooli?	5. Miten eri vaiheet vaikuttavat onnistumiseen?	13. Miten tarve ja visio näkyvät käytännön muutoksessa? 14. Kuinka laajalle ja kattavasti suunnitelmasta kerrotaan? 15. Toteutetaanko kaikki tarkasti suunnitelman mukaan? 16. Miten muutosta arvioidaan? 17. Pitääkö muutos päätää?
4. Mikä on muutosjohtajan rooli?	6. Miten muutosjohtaja voi käytännössä tukea / ohjata muutosta?	18. Kuka on muutosjohtaja? 19. Miten suhtautua vastarintaan? 20. Miten hoitaa tiedotus? 21. Miten saada henkilöstö innostumaan muutoksesta? 22. Mitä osa-aluetta itse korostaisit muutosjohtajana?

## Liite 2 Kertomusten kysymyslista

- Mikä muutoksessa oli hyvää? / Mitä virheitä muutoksessa tehtiin?
  - Mitkä asiat auttoivat onnistumista? / Mitkä asiat heikensivät onnistumisen mahdollisuutta?
  - Mikä tapahtuma tai teko oli välttämätön muutoksen onnistumiselle? / Saiko jokin yksittäinen tapahtuma tai teko muutoksen epäonnistumaan? Mikä?
- Miten eri henkilöt helpottivat / vaikeuttivat muutosta?
  - Mitä ylin johto / esimies / työntekijä teki muutoksessa?
  - Olisiko jotain kannattanut tehdä toisin? Mitä? Miten?
- Miten muutoksen eri vaiheet vaikuttivat muutoksen (epä)onnistumiseen?
  - Havaitsetko muutostarpeen? Ymmärsitkö vision?
  - Kuinka laajalle ja kattavasti suunnitelmista kerrottiin? Miten ja milloin?
  - Toteutettiin kaikki tarkasti suunnitelman mukaan? Muokattiinko suunnitelmaa missään vaiheessa? Olisiko pitänyt?
  - Arvioitiinko edistymistä / onnistumista muutoksen aikana?
  - Lausuttiinko muutokselle päätössanat? Päätettiinkö muutosta?
- Miten muutosta käytännössä tuetaan ja ohjataan?
  - Kuka muutosta johti? Henkilöityikö muutos tiettyyn ihmiseen?
  - Miten vastarintaan suhtauduttiin? (sekä yleinen että muutosta johtaneen suhtautuminen)
  - Miten tiedotus hoidettiin?
  - Saatiinko henkilöstö innostumaan muutoksesta? Miten?
  - Mitä itse olisit tehnyt toisin?