

Heli Talja & Päivi Mäkelä
**Asiantuntijaorganisaatio
 muutoksessa**
 – muutos asiantuntija-
 organisaatiossa:
 tapaus VTT*

Seuraava katsaus pohjautuu väitöskirjatutkimukseen, jossa tarkasteltiin muutosprosesseja monialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, eräässä Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen (VTT) tutkimusyksikössä (Talja 2006). Yksikkökokoja kasvattamalla pyrittiin saavuttamaan aikaisempaa tehokkaamman osaamisen jakamisen ja yhdistämisen kautta kansainvälistymisen edellyttämiä strategisia kilpailuetuja.

Tutkimuksen mukaan organisaatiossa näytti elävän rinnakkain kaksi kuvaa ”todellisuudesta”: melko suoriivainen suunnitteluun ja seurantaan perustuvan johtamisen maailma ja käytännön toiminnan ehdoilla rakentuva ja muuntuva arjen maailma. Yksikön alkuvaiheen sisäisessä strategiaprozessissa ne leikkasivat vahvasti toisiaan herättäen vahvoja odotuksia uudesta yhteiseen merkityksenantoon perustuvasta toimintatavasta. Erilaiset tulkinnat ilmenivät myös suhtautumisena muutokseen joko johdettavana projektina tai arjessa vastaan tulevien ilmiöiden provosoimana muuttumisena. Tämä näkyi selkeästi erilaisissa tulkinnoissa muutoksen jatkumisesta yksikön sisäisen rakenteen muodostuttua.

Tulokset osoittivat myös, että muutosprosessien nykyistä parempi ymmärtäminen ja ohjailu edellyttävät sekä hallitun että jatkuvan muutoksen ajattelutapojen yhdistämistä. Tällöin myös niin kutsuttu muutosjohtaminen saa aivan uudenlaisen, organisaatioiden oman muutospotentiaalini hyödyntämiseen pohjautuvan sisällön. Tämä tulkinta auttaisi myös tekemään muutos-hankkeista aiempaa onnistuneempia.

Tutkimuskohde

VTT perustettiin 16.1.1942 jatkamaan vuonna 1890 Helsinkiin Polyteknillisen opiston yhteyteen perustetun yleisen aineenkoetuslaitoksen perinnettä. Vuoden 1993 loppuun sen rakenteen keskiössä olivat suhteellisen itsenäiset laboratoriot, joita viime vaiheessa oli 34 kappaletta. Sitä seurasi vuodet 1994–2005 kattanut ”yksiköiden aika”. Itsenäisiä yksiköitä oli aluksi yhdeksän. Määrää vähennettiin kahteen otteeseen niin, että vuoden 2002 alussa, jolloin seuraavassa tarkasteltava tutkimusyksikkö muodostettiin, yksiköitä oli enää kuusi. 1.1.2006 siirryttiin uuteen VTT:hen.

Saari (1995, 2003) on tarkastellut sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös -periaatteiden mukaisesti VTT:ssä perustettuja tutkimusryhmiä ja havainnut tutkijalähtöisen perustamistavan käytännössä toimivimmaksi. Hän on myös osoittanut ryhmän niin kutsutun paikallisen tutkimusohjelman merkityksen sen tasapainoillessa tutkimuksellisuuden ja asiakasnäkökulmien välisissä ristipaineissa. VTT:n pitkän aikavälin kehitystrendit eri hierarkiatasoilla voidaan kiteyttää seuraavasti:

- kansallisella tasolla aineenkoetuslaboratorioista tutkimukselliseen suuntaan ja edelleen osaksi kansallista teknologia- ja innovaatiopolitiikkaa
- konsernitasolla pyrkimys kohti integraatiota, synergian hyödyntämistä ja liiketoimintaorientaatiota
- ryhmätasolla ”paikallisen tutkimusohjelman” määrittelyssä tasapainoilu tutkimuksellisuuden ja rahoituskysymysten välillä
- yksilötasolla siirtyminen yksin työskentelemisestä ryhmätyöhön ja suurempaan yhteisöllisyyteen

Seuraavassa tarkastellaan Tuotteet ja tuotanto (TUO) -tutkimusyksikön syntyä ja elinkaarta. Yksikkö muodostui prosessissa, jossa VTT:n neljästä tutkimusyksiköstä muodostettiin kaksi vuoden 2002 alussa. Prosessissa pyrittiin suuremman yksikkökoon avulla saavuttamaan suuruuden ekonomiaa sekä paremmat mahdollisuudet hyödyntää VTT:n synergiapotentiaalia. Yksikön monialaisuutta pyrittiin lisäksi hyödyntämään mahdollisimman laajasti erilaisten matriisiorganisaatiotyyppisten toimintamuotojen avulla.

Yksikön aika organisatorisena kokonaisuutena päättyi uuden organisaatiomuutoksen myötä, kun 1.1.2006 siirryttiin uuteen VTT:hen. Tällöin ajatuksena oli siirtyä koko VTT:n tasolla linjaorganisaatiosta matriisimaailmaan, jossa tekeminen ryhmittyy toiminnoksi hanketyyppien mukaisesti. Tavoitteena oli saada organisaatiossa vahvasti läpi ”yksi VTT” -ajattelutapa yksikkökohtaisen ”osaoptimoinnin” sijaan.

Sekä tässä tarkasteltava muutosprosessi että yksikön elinkaari sisälsivät VTT:n historiassa uudentyyppisiä elementtejä. Yksikön syntyprosessi poikkesi aikaisemmista VTT:n muutosprosesseista sikäli, että henkilöstöllä oli vuoden 2002 alussa toteutetussa si-

* Katsaus perustuu esitelmään, joka pidettiin Tampereen yliopistossa 8.–9.11.2007 järjestetyillä Työelämän tutkimuspäivillä.

säisessä strategiaprosessissa aikaisempaa huomattavasti suurempi mahdollisuus vaikuttaa sen kulkuun.

Yksikön syntyvaiheen ja elinkaaren aikaisia muutosprosesseja tarkasteltiin eri organisaatiotasoilta ja eri puolilta organisaatiota valittujen viidenkymmenen toimijan haastattelujen pohjalta. Tutkimuksen perustana oleva haastatteluaineisto on kerätty marraskuun 2004 ja maaliskuun 2005 välisenä aikana.

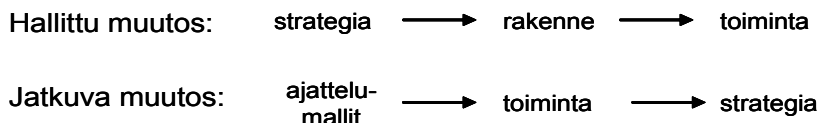
Kaksi näkökulmaa muutokseen

Organisaatiomuutoskirjallisuus keskittyy katsomaan muutosta joko makrotasolta, ylhäältä alas, hallitun muutoksen läpiviemisen kannalta (esim. Tushman & Romanelli 1985; Romanelli & Tushman 1994; Kotter 1996) tai toisaalta mikrotasolta, alhaalta ylös, arjen ongelmien pohjalta kumpuavana jatkuvana muutoksena (Weick & Quinn 1999; Tsoukas & Chia 2002; Frohman 1997; Feldman 2000, 2004; Orlikowski 1996).

Hallittu muutos nähdään yleensä rajallisen kestoisena, projektimaisena ja selkeän alku- ja lopputilan omaavana, kun taas jatkuva muutos on nimensä mukai-

sesti käynnissä kaiken aikaa. Tushmanin ja Romanellin (1985) katkoksellisen tasapainomallin mukaan organisaation muuttuminen koostuu toisiaan seuraavista inkrementaalista muutosta edustavista konvergenteista ja yllemmän johdon käynnistämistä radikaalin uudelleensuuntautumisen vaiheista. Inkrementaalisissa muutosvaiheissa keskijohdon toimenpiteillä on Tushmanin ja Romanellin mukaan merkittävin rooli.

Kuvio 1 havainnollistaa strategian ja muutoksen välistä suhdetta. Hallitussa muutoksessa muotoillaan ensin strategia ja suunnitellaan sitten Chandlerin (1962) ja Galbraithin (1977) klassisten näkemysten mukaisesti organisaatorakenne, jonka puitteissa toimitaan sen toteuttamiseksi. Tsoukas ja Chia (2002) taas näkevät muutoksen toimijoiden uskomusten ja toimintatapojen verkon vuorovaikutuksellisenä uudelleen kutoutumisen uusien kokemusten myötä. Tällainen jatkuva muutos perustuu ajattelumallien muuttumiseen vuorovaikutuksessa. Tästä taas seuraa muutos toiminnassa ja sen myötä strategiassa, jonka Mintzberg (1978) ymmärtää kaavaksi tai malliksi toiminnan virrassa.



Kuvio 1. Muutoksen ja strategian välinen suhde hallitun ja jatkuvan muutoksen ajattelutavoissa.

Taulukossa I verrataan hallitun ja jatkuvan muutoksen ajattelutapoja ja niihin liittyvää käsitteistöä. Yksinkertaistetusti esitettynä hallittu muutos noudattaa Kurt Lewinin vuonna 1947 esittämän kolmivaihemallin mukaista logiikkaa sulata – muuta – jäädytä, kun taas Weickin ja Quinin (1999) mukaan jatkuva muutos tapahtuu periaatteella jäädytä – tasapainota uudelleen – sulata; keskeistä on ajattelumallien muuttuminen.

Hallitun ja jatkuvan muutoksen tarkastelutapojen välillä on jännitteisyyttä ja kilpailua siitä, kumpi on ”oikea” näkökulma. Jatkuvan muutoksen ajattelutapaa kritisoidaan siitä, että se ei paikallisena ja rajallisen laajuisena tuota koko organisaation tasolla merkittävää muutosta. Näkökulman kannattajat taas toteavat arjen ”todellisuuden” unohtuvan hallitun muutoksen ajattelutavassa. Liiketoimintaprosessien muutosta tarkastellut Tissari (2002) on ehdottanut näitä yhdistävää ko-evolutionaarisen muutoksen mallia, jonka mukaan muutos käynnistetään keskitetysti, mutta sen läpivi-

minen tapahtuu hajautetusti ottaen huomioon paikalliset tarpeet. Tissarin malli on näin ollen edelleen vahvasti hallitun muutoksen ajattelutapaan pohjautuva.

Dunphyn ja Stacen (1988) mukaan evoluutio (inkrementaalinen muutos) ja transformaatio (suunniteltu muutos) sekä toisaalta henkilökunnan osallistumisen mahdollistava ja pakottava tapa tehdä muutoksia ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia siten, että ne edustavat kahden jatkumon ääripäitä. Muutoksen toteuttamistavat ovat näin jaoteltavissa neljän kategorian tyypologiaksi. Universaalisti parasta muutostyyppiä ei Dunphyn ja Stacen mukaan ole olemassa, vaan asia on hyvin konteksti- ja tilannekohtainen.

Jos arjesta nouseva muutos sivuutetaan marginaalisena, menetetään huomattava voimavara ja mahdollisuus hyödyntää organisaation luontaista muutoskapasiteettia ja -dynamiikkaa. Toisaalta olisi naiivia väittää, ettei organisaatioita toisinaan tarvitsisi uudistaa myös laajemmin.

Taulukko I. Hallitun ja jatkuvan muutoksen suhde ja ajattelutapoja kuvaavaa käsitteistöä.

| | Hallittu muutos | Jatkuva muutos |
|-------------------------------|---|--|
| Muutoksen luonne | Poikkeustilanne | Asioiden luontainen tila |
| Kuva organisaatiosta | ”Johdon työkalu” | Näyttämö |
| Strategia | Suunnitelma, joka implementoidaan | Emergenttisyys painottuu |
| Käynnistäjä | Ylin johto | Organisaatiossa toimivat henkilöt tai rakenteet |
| Keskeinen toimija | Ylin johto / muutosagentti | Jokainen organisaation jäsen |
| Muutoksen logiikka | Suunnittelu, implementointi ja seuranta | Emergenssi, improvisaatio, dialogi, oppiminen |
| Muutoksen laajuus | Koko organisaatio | Paikallinen |
| Suhde aikaan | Kestoltaan rajattu | Päättymätön |
| Keskeinen tarkastelunäkökulma | Makrotaso | Mikrotaso |
| Muutoksen kohdistuminen | Virallinen organisaatio (määritellyt rakenteet ja järjestelmät) | Epävirallinen organisaatio (kommunikaatioverkosto) |
| Kuvaava metafora | Päämääräkeskeinen matka | Prosessi |
| Mikä muuttuu? | Toimintaa ohjaavat rakenteet | Toimintaa ohjaavat ajattelumallit |

Keskeinen kysymys on, miten organisaatiossa luonnostaan kaiken aikaa tapahtuvaa jatkuvaa muutosta voitaisiin ohjata niin, että haluttu muutos ulottuisi koko organisaatioon eli miten koko organisaatiota koskevat mallit saataisiin toteutumaan arjen toiminnassa? Erityisesti monilla eri aloilla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yksittäiset asiantuntijat jopa itse hankkivat projektinsa, on toimintaan vaikuttaminen erittäin haasteellista pelkän rakenteiden muuttamisen kautta, huolehtimatta samalla uusien yhteisten ajattelutapojen luomisesta.

Muutos kohdeorganisaatiossa

Organisaatiomuutos käynnistyi syksyllä 2001 Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista mallia noudatellen ja se koski neljää VTT:n silloisista kahdeksasta tutkimusyksiköstä. Syksyn aikana valmisteltiin muutos, jonka tuloksena kyseiset neljä yksikköä yhdistyivät osaamispohjaisesti kahdeksi uudeksi yksiköksi.

Muutosta perusteltiin toimintaympäristön muutoksella. Asiakkaiden toimintaympäristön ja liiketoimintamallien muutoksen vuoksi heidän vaatimustensa odotettiin kasvavan. Teknologioiden integroitumisen ja osaamisen siirtyessä teollisuuden alalta toiselle sekä tutkimusrahoitukseen kohdistuvan kilpailun kiristymisen nähtiin niin ikään tuovat uusia haasteita. Yksikkökokoja kasvattamalla tavoiteltiin eri alojen osaamisen entistä tehokkaampaa jakamista ja yhdistämistä. Näin VTT pyrki saavuttamaan strategisia kilpailuetuja, jotka olivat tarpeen muun muassa kansainvälistytyksessä. Suuremmissa yksiköissä voisivat eri henkilöiden tehtävät myös erikoistua aikaisempaa tehokkaammin siten, että johtamisesta tulisi ammattimaisempaa ja asiantuntijat taas voisivat

keskittyä tehokkaammin asiantuntijatehtäviin. Kaiken kaikkiaan tavoitteena oli siis saada aikaan organisaatio, joka olisi entistäkin ketterämpi ja iskukykyisempi vastaamaan ympäristön yhä koveneviin haasteisiin.

Toisessa uusista yksiköistä – tässä tarkasteltavassa TUO-yksikössä – muutoksenteko jatkui kevään 2002 henkilöstön laajamittaisen osallistumisen mahdollistaneena strategiaprosessina, johon liittyneisiin kolmeen strategia-workshopiin osallistui suoranaisesti kuutisenkymmentä yksikössä työskennellyttä henkilöä ja jonka välituloksia ja tuotoksia koko henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida. Tässä muutosprosessissa oli kyse sangen laaja-alaisesta hankkeesta, jossa uudessa yli 500 hengen tutkimusyksikössä pyrittiin uudistamaan sekä strategia, rakenne että kulttuuri.

Strategiaprosessissa työstettiin laajoja yksikköä yhdistäviä tutkimuksellisia teemoja ja niiden perusteella muotoiltiin kuusi tutkimuksellista painoaluetta. Painoalueiden oli tarkoitus toimia yksikköä yhdistävinä matriisimaisina yhteistyöeliminä. Myös eri asiakastoimialoille määriteltiin vastaavankaltaiset yhteistyöfoorumit. Prosessin päätteeksi yksikön johtaja esitteli ehdotuksensa siitä, miten kahden aikaisemman yksikön kahdeksan tutkimusaluetta organisoidaan kuudeksi kokonaisuudeksi. Kun yksikkö ja sen sisäinen rakenne eli jako tutkimusalueisiin ja -ryhmiin oli näin muodostettu ja uudet yhteistyöelimet määritely, muutoksenteko jatkui uutta toimintamallia käyttöönotottaessa ja uusia tutkimusalueita ja -ryhmiä käynnistettäessä, minkä ohella näillä oli omia paikallisista olosuhteista aiheutuvia kehitysprossejaan. Tätä muutosta tarkasteltiin yhden, rakenteellisesti eniten muuttuneen tutkimusalueen ja sen kahden ryhmän kautta.

Sisäisen rakenteen muodostuttua muutoksenteke jatkui erityisesti voimakkaana useista erillisistä osista kootulla tutkimusalueella, jonka hajanaisuus synnytti voimakkaan tarpeen löytää yhteinen merkitys ja suunta toiminnalle. Paineita aiheutui myös vaikeasta taloudellisesta tilanteesta. Osana paikallista muutosprosessia määriteltiin uusi yhdistävä tutkimuksellinen teema, joka ajettiin läpi myös yksikkötason uudeksi painoalueeksi. Näin luotiin alueen omaa identiteettiä hyödyntäen yksikkötason muutosprosessin tuottamia diskursiivisia välineitä (Tsoukas & Chia 2002). Yhteinen identiteetti lähti vähitellen hahmottumaan, minkä myötä motivaatio oman tilanteen kohentamiseen selkeästi kasvoi ja tutkimusalueen talouskin alkoi nopeasti kohentua. Vastaavankaltaisia omia prosesseja oli käynnissä myös alueen tutkimusryhmissä. Kaikille näille oli yhteistä vetäjän aktiivinen ja itsensä likoon laittava rooli (vrt. Collins 2004) sekä aktiivinen yhteinen pohdinta, ”sensemaking” niin aluejohtoryhmässä kuin tutkimusryhmien sisällä (Weick 1995).

Henkilöstön rooli muutosprosessista

Henkilöstö koki esimiesten aktiivisen ja tasa-arvoisen, kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia arvostavan otteen muutosprosessissa erittäin tärkeäksi. Esimiehet olivat itsekin varsin haasteellisessa tilanteessa, sillä samalla kun he vastasivat arjen pyöryksestä, he joutuivat ”myymään” ryhmälleen muutosta juuri käsiinsä saamansa aineiston pohjalta, vaikka he eivät tienneet asiasta muita enempää. Tässä tilanteessa lähiesimiesten oli sangan vaikea kertoa ryhmälleen, mitä muutos tulisi merkitsemään.

Tiedottaminen organisaation intranetissä, sähköpostin ja painetun sanan välityksellä oli muutosprosessin aikana varsin runsasta. Silti tuntui liikkeellä olevan paljon spekulatiota, johon monien mielestä keskityttiin liiaksi. Runsaasta tiedottamisesta huolimatta ”todellista” tietoa tuntui olevan liian vähän. Enemmän olisi tarvittu nimenomaan ylimmän johdon jalkautumista keskustelemaan siitä, miksi muutos oli tarpeellinen ja miten sen ajateltiin vaikuttavan tutkijoiden arjen toimintaan. Kun asiasta ei tuntunut olevan riittävästi tietoa, osallistujista tuntui toisinaan siltä, että tutkimusryhmissä vain ”keskustellaan, koska prosessissa kuuluu keskustella”. Esimerkiksi Schein (2001) painottaa sitä, että on tuotava hyvin selkeästi esille, minkälaisia käyttäytymisen muutoksia henkilöstöltä tullaan edellyttämään.

Ryhmät eivät uskoneet voivansa vaikuttaa asioihin ainakaan koko organisaation tasolla, ”vaikka kaikesta voidaankin keskustella”. Tärkeintä onkin päästä tuomaan ajatuksensa esille ja vaikuttamaan omaa itseä koskeviin muutoksiin. Varmaankin ”kaikki 3 000 ei voi keskustella mikä on VTT:n tulevaisuus”, mutta yhteinen keskustelu ja yhteisen näkemyksen synnyttä-

minen oman lähipiirin tulevaisuudesta ovat keskeisen tärkeitä. Kaiken kaikkiaan oli yhteinen mielekkyyden luominen eli sensemaking (Weick 1995) muutosprosessissa kaikilla organisaatiotasolla tärkeää, mutta ajoittain varsin haasteellista.

Strategia-workshopeihin osallistuneet haastatellut olivat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä tähän osallistumismahdollisuuteen. Skeptisiäkin näkemyksiä toki esiintyi. Useimmille mukana olleille strategiaproessi antoi kuitenkin voimakkaan merkityksellisuuden tunteen ja kuvan siitä, että uutta yksikköä ollaan todella rakentamassa yhdessä. Mukana olo herätti paljon odotuksia myös tulevaisuuden osallistumismahdollisuuksien ja uudenlaisen toimintakulttuurin suhteen.

Jäikö muutoshanke kesken?

Muutoksen onnistumisen arviointi sen tavoitteisiin ja taustalla olleisiin perusteluihin peilaamalla on vaikeaa ensinnäkin siksi, että sen tavoitteet oli määritelty melko abstraktilla tasolla ja toisaalta siksi, että yksikön elinkaari jäi varsin lyhyeksi – jo parin vuoden kuluttua sisäisen rakenteen muodostumisesta huomio alkoi kiinnittyä koko VTT:tä radikaalisti muovanneen uuden muutoshankkeen valmisteluun.

Keskeisin jännite ja näkemys ero haastateltujen muutoskokemuksissa liittyi siihen, mitä muutoksen eteenpäin viemiselle tapahtui yksikön uuden sisäisen rakenteen astuttua voimaan. Henkilöstö koki tarkastellun muutosprosessin katkenneen tällöin äkillisesti ja muutoksen jääneen kesken: rakenne muuttui, mutta ajatusmallit ja toimintatavat eivät. Odotetun kulttuurin muutoksen ei näin havaittukaan toteutuneen käytännössä. Kun uusi rakenne oli esitelty, strategia-prosessi tuntui monista siihen osallistuneista ryhmäpäälliköistä katkenneen kuin ”veitsellä leikaten”, kun taas johdon näkökulmasta strategian eteenpäin vieminen jatkui selkeästi. Tämä kuvastaa organisaatioissa vallitsevaa klassista tulkintaa strategiasta johdon laatimana suunnitelmana, jonka henkilöstö sitten implementoi. Mintzbergin (1983) mukaan strategia taas muotoutuu erikoistuneeseen asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatioissa mikrotasolta eli arjen toiminnasta käsin.

Tulkitsemme yllä kuvatun ristiriidan osoitukseksi kahden erillisen merkitystodellisuuden rinnakkaisesta olemassaolosta organisaatioissa (vrt. Talja & Saari 2007): samanaikaisesti vaikuttavat toisaalta klassisen organisaatioteorian ja hallitun muutoksen maailman kuva ja toisaalta arjen ehdoilla rakentuva jatkuvan muutoksen maailma. Johto vaikuttaa edelleen elävän pitkälti rationaalisuuden maailmassa, jossa organisaatioteknisten suunnittelu on yksi vaihe strategian läpiviennissä. Kun uusi teknologiastrategia tutkimuksen painoalueineen oli valmistunut ja sitä toteuttamaan oli muodostettu uusi sisäinen rakenne, johdon pai-

notus siirtyi johtamiseen linjaorganisaation kautta. Tämän tulkinnan mukaan radikaali muutosvaihe oli ohi. Muutosprosessissa sovittujen toimenpiteiden eteenpäin vieminen siirtyi linjaorganisaation vastuulle ja muutoksen onnistumisen sopivasti valittujen, asetettujen tavoitteiden pohjalta asetettujen mittarien avulla seurattavaksi. Tämän ajattelun mukaan oltiin siis Tushmanin ja Romanellin (1985) katkoksellisen tasapainomallin konvergentissa vaiheessa.

Etenkin yhteistä synergiaetua tavoittelevassa muutoksessa vastuun siirtymiseen alemmille organisaatiotasolle liittyy kuitenkin se riski, että linjaorganisaation suuntaiset edut voivat ajaa yhteisten näkökulmien edelle etenkin, ellei lyhyen aikavälin tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa erityisesti korosteta näitä. Pitkän aikavälin tavoitteet voivat jäädä ”mantroiksi” vailla sisältöä. Nyt muutosprosessia hankaloittivat myös yksikön alkuvaiheen taloudelliset vaikeudet, joiden takia ryhmien päähuomio keskittyi lähinnä niiden omaan selviytymiseen.

Miles (2001) on havainnut organisaatioiden transformaation nopeutuvan, jos koko henkilöstö saadaan prosessiin mukaan. Dunphy ja Stace (1988) kutsuvat yhdessä toteutettavaa muutoshanketta karismaattiseksi transformaatioksi, joka heidän mielestään soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa aikaa muuttumiseen on jonkin verran ja joissa organisaatiosta löytyy tukea radikaalille muutokselle. Tässä tapauksessa transformatio jäi ehkä tapahtumatta – haastatteluaineiston pohjalta henkilöstö vaikutti sellaiseen jopa valmiimalta kuin johto.

Tavoitteliko johto siis todella kulttuurin muutosta vai vain pelkkää rakennemuutosta? Esimerkiksi Schein (2001) painottaa, että kulttuurin muutoshankkeet ovat hitaita, jopa vuosien mittaisia. Samaa korostaa myös Kotter (1996), jonka kahdeksanportaisen mallin ylintä vaihetta ei ole mahdollista saavuttaa vuoden mittaisen muutosprojektin aikana, eikä edes yksikön koko elinkaari olisi välttämättä tähän riittänyt.

Johtopäätöksiä

Tsoukas ja Chia (2002) tulkitsevat ylhäältä alas johdettujen muutoshankkeiden toimivan lähinnä suunnitelmien luojina, erilaisten tapahtumien ja improvisaatioprosessien käynnistäjinä organisaatiossa sekä uusien diskursiivisten viitekehysten tarjoajina. Varsinaista muutosta on vasta suunnitelmien ottaminen käyttöön. Ylimmän johdon aloitteiden ohella muutosta kumpuaa organisaatiossa myös monista muista lähteistä. Aivan erityisesti tämä pitää paikkansa asiantuntijaorganisaatioissa.

Muutosprosessissa, jossa tavoite määritellään melko abstraktisti kuten synergian hyödyntämisenä, olisi syytä selvittää, mitä muutoksella tarkoitetaan ja mikä on ”maratonin maali”, jos muutosta ajatellaan pää-

määräkeskeisenä hankkeena tai matkana (Inns 1996; Marshak 1993). Muutosten vieminen läpi organisaatiossa ylhäältä alas vaatii ”apinan raivoa”. Jatkuvan muutoksen näkökulmasta johdon tulisi Tsoukasin ja Chian (2002) mukaan olla herkkä organisaation tapahtumille voidakseen hyödyntää juohevasti organisaation luontaista muutoskapasiteettia ja -dynamiikkaa. Hyödyllistä voisi myös olla muutoksen tarkasteleminen prosessina ja keskittyminen varmistamaan pysyminen oikeassa suunnassa. Kotterin (1996) ja Scheinin (2001) ehdotama riippumaton muutosryhmä tai muutosagentti ilmeisesti olisi pitemmälläkin aikavälillä hyödyllinen kehityksen ohjaukseksi halutun suuntaisesti.

Henkilöstö elää paljon jatkuvan muutoksen maailmassa mieltäen muutoksen sen kautta, kekevatko he arjen toiminnan muuttuneen. Tätä kuvastaa muun muassa se, että vaikka sana ”muutos” usein tuokin ensimmäiseksi mieleen organisaation aikaisemmat suuret rakennemuutokset saaden esimerkiksi ”vuoden 1994 tapahtumat jyskyttämään takaraivossa”, koettiin työuran merkittävimmän muutoksen kuitenkin lähes poikkeuksetta liittyneen oman työn sisällön ja lähipiiriin muuttumiseen. Suuri toimintatapojen muutos olisi henkilöstön näkökulmasta ollut mitä ilmeisimmin se, että se olisi voinut jatkossakin osallistua strategiaproessin tapaisella tavalla yksikön yhteiseen rakentamiseen.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstölle ovat keskeisimpiä työn sisällölliset aspektit, jolloin strategia merkitsee heille teknillisen alan organisaatiossa lähinnä teknologiastrategiaa. Tämän vuoksi strategiaproessi, jossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös -suuntainen strategiatyö kohtasivat vahvasti, tuntui osallistujista hyvin merkitykselliseltä. Kevään 2002 workshopit toimivat tärkeinä yhteisen ajattelun rakentamisen foorumeina. Sisäisen rakenteen muodostuttua ja toiminnan muututtua selkeän linjapainotteiseksi he eivät enää kokeneet olevansa samalla tavalla yhteisen tulevaisuuden rakentamisen keskiössä kuin osallistuessaan strategian yhteiseen työstämiseen. Tämä oli monille suuri pettymys.

Muutoksen parempaa ymmärtämistä varten tarvitaan nykyistä kokonaisvaltaisempi tarkastelukehys, joka yhdistää molemmat muutoksen tarkastelutavat. Tällaista peräänkuuluttaa muun muassa Dunphy (1996), joka toteaa organisaatiomuosteorioiden olevan useimmiten erilaisten ideologioiden sävyttämiä, arvoperustaisia, sosiaalisiin liikkeisiin pohjautuvia, sosiaalisten voimien muovaamia ja jopa esittäjänsä omaa etua ajavia.

Myös Morley (2004) sekä Van de Ven ja Poole (2005) suosittelevat prosessimaisen ja vertailevan näkökulman yhdistämistä rikkaamman kuvan saamiseksi organisaatioiden arjesta ja muutoksesta. Tällöin myös muutosjohtaminen saa aivan uudenlaisen, organisaatioiden oman muutospotentialin hyödyntämiseen

pohjautuvan sisällön. Organisaatioissa tarvitaan lisäksi aivan uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia toimenkuvia muutosmallien yhdistämiseksi käytännössä. Tämä tulkinta auttaisi myös tekemään muutoshankkeista aiempaa onnistuneempia.

Asiantuntijaorganisaatioissa olennaista muutosta tapahtuu kaiken aikaa tutkimusryhmien toiminnan muovautuessa alhaalta ylöspäin. Johdon tulisi olla erittäin hyvin selvillä siitä, mitä eri puolilla organisaatiota tapahtuu. Tärkeää on, että ylhäältä alas -tyyppinen muutos ei tuhoa lupaavia ituja. Joskus taas voi ”ravis-telu” ja uusiin yhdistelmiin ”pakottaminen” olla suorastaan hyödyllistä ja välttämätöntä lukkiutuneitten asetelmien purkamiseksi ja uusien mahdollisuuksien avaamiseksi.

Henkilöstön osallistumiseen perustuva tapa tehdä muutosta on mielestämme etenkin asiantuntijaorganisaatioissa olennaisen tärkeää. Muutoksen pitäisi olla luonnollinen osa organisaation dialogiin perustuvaa hajautunutta johtamista ja jatkuvaa yhteistä suunnan etsintää. Tämän myötä on mahdollista tartuttaa innostusta ja uskoa koko organisaatioon (vrt. Saari & Talja 2007).

Muutosprosesseissa on tärkeää kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota ”läheltä lähelle” -viestimiseen ”kaukaa kauas” -tiedottamisen rinnalla. Mitä abstraktimpia muutoksen tavoitteet ovat, sitä tärkeämpää niiden avaaminen eri organisaatiotasojen välisenä yhteiskeskusteluna on. Suurena, monimutkaisessa organisaatioissa tulee tietenkin vastaan se käytännön ongelma, että ylimmän johdon aika ei riitä tämän keskustelun käymiseen henkilökohtaisesti kaikkien ryhmien tai tiimien kanssa. Muutoksen jatkuva dialoginen konkretisointi vuoropuhelussa johdon ja henkilöstön välillä tarkoittaa sitä, että sitä mukaa kuin asiat etenevät, dialogin painopiste siirtyy yhä lähemmäs arjen tasoa. Muutosprosesseissa on esimerkiksi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota myös siinä käytävien keskustelujen suunnittelemiseen, ohjaamiseen ja rajaamiseen niin, että paikallisten näkökohtien mukaan pohditaan, milloin, mistä aiheista ja miten eri foorumeilla keskustellaan. Siksi tarvitaankin henkilö tai henkilöitä, joiden tehtävänä on tehdä tulkintaa johdon ja henkilöstön näkemysten välillä ja jotka kykenevät ”liikkumaan luontevasti molemmissa joukoissa”.

Keskijohdolla on muutoksenteossa aivan keskeinen asema eri suunnista tulevien impulssien integroijana oman asiantuntemuksensa pohjalta ja perusteltujen tulkintojen tekemisessä ja esittämisessä eri suuntiin. Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) pitävätkin projekteista vastaavaa keskijohtoa organisaation tärkeimpänä tasona. Heidän mukaansa ideaalinen organisaatiotyyppi on tällöin keskeltä ylös ja alas -tyyppinen. Lähiesimiesten rooliin kohdistuu lisäksi suuret paineet, sillä juuri he joutuvat kohtaamaan henkilöstön huolen omasta kohtalostaan ja antamaan vastauksia. Heidän tulisi voida selventää sitä, mitä muutos tulee tarkoittamaan arjen käytännöissä. Jos he joutuvat yksin tekemään tätä tulkintaa yleistasoisen kalvoaineiston pohjalta, heidän tehtävänsä on lähes mahdoton.

Jos organisaation ylin johto haluaa toteuttaa organisaatioissa merkittäviä muutoksia, on sen oma sitoutuminen ja innostus todennäköisesti pitkäksi venähtävään hankkeeseen aivan olennaista. Sen on myös varauduttava siihen, että alkutaipaleella mitä todennäköisimmin arjen toiminta jossain määrin häiriintyy ja taloudelliset mittarit kääntyvät joksikin aikaa laskusuuntaan. Liian nopea ”paniikkireagointi” muutoksen luontaisen kitkan lisäksi on omiaan syömään tulevaisuuden rakentamisen edellytyksiä.

Johto/henkilöstö -jännitteen ohella voidaan puhua myös lokaali/globaali -jännitteestä. Sen eräs ilmenemismuoto on pyrkimys toimintojen yhdenmukaistamiseen myös monimutkaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tukiprosessien yhä tiukemman määrittelyn kautta. Tähän usein liittyvä itsepalvelun suosiminen työllistää yhä enemmän organisaation operatiivista ydintä, jolloin sinänsä hyvä pyrkimys kohti yhdenmukaista ja tasaveroista toimintatapaa kautta organisaation voikin johtaa globaalin kilpailun edellyttämän ketteryyden ja uudistumiskyvyn sijasta huomattavaan jähmyteen.

Monimutkaistuvassa maailmassa tarvitaan johtamista, jossa yhdistyvät mielenkiinto asioihin ja ihmisiin sekä kunnianhimoiset tavoitteet niin uudistumiskykyisestä organisaatiosta, että se pystyy menestymään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun ymmärretään, että organisaatiot eivät milloinkaan ole staattisessa tilassa vaan kehittyminen ja muuttuminen ovat niiden luontainen ominaisuus, myös kaikesta johtamisesta tulee luonnostaan muutosjohtamista.

Kirjallisuus

- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- COLLINS, J. (2004). Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Gummerus Oy.
- DUNPHY, D. (1996). *Organizational change in corporate settings*. *Human Relations*, 49, 541–552.
- DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. (1988). *Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. model*. *Organizational Studies*, 9, 317–334.
- FELDMAN, M.S. (2000). *Organizational routines as a source of continuous organizational change*. *Organizational Science*, 11, 611–629.
- FELDMAN, M.S. (2004). *Resources in emerging structures and processes of change*. *Organizational Science*, 15, 295–309.
- FROHMAN, A.L. (1997). *Igniting organizational change from below: The power of personal initiative*. *Organizational Dynamics*, 25, 39–53.
- GALBRAITH, J.R. (1977). *Organization Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- INNS, D. (1996). *Organisation development as a journey*. Teoksessa Osrick, C. & Grant, D. (toim.): *Organisation development. Metaphorical explanations*. (s. 20–34). Lontoo: Pitnam.
- KOTTER, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- MARSHAK, R.J. (1993). *Lewin meets Confucius: A re-view of the OD model of change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29, 393–415.
- MILES, R.H. (2001). *Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees*. *Organizational Dynamics*, 29, 313–321.
- MINTZBERG, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective organizations*. London: Prentice Hall.
- MORLEY, M.J. (2004). *Contemporary debates in European human resource management: Context and content*. *Human Resource Management Review*, 14, 353–364.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- ORLIKOWSKI, W.J. (1996). *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. *Information Systems Research*, 7, 63–92.
- ROMANELLI, E. & TUSHMAN, M.L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*. *Academy of Management Journal*, 37, 1141–1166.
- SAARI, E. (1995). *Voidaanko tutkimusryhmiä perustaa? Tapaustutkimus Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen metallilaboratorion ryhmäkokeilusta vuosina 1989–1991*. VTT Tiedotteita 1627. Espoo: VTT Offsetpaino.
- SAARI, E. (2003). *The Pulse of Change in Research Work. A Study of Learning and Development in a Research Group*. Helsinki: Helsinki University Press.
- SAARI, E. & TALJA, H. (2007). *Tutkijoiden ja johdon todellisuudet tutkimusorganisaatioissa – kommunikatiokuilusta keskinäiseen dialogiin*. Tieteessä tapahtuu, 7, 39–43.
- SCHEIN, E. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatukeskus.
- TALJA, H. (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Publications 620.
- TISSARI, T. (2002). *Coevolutionary approach for implementing organizational change – case study on a business process change in a large organization*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial and Business Administration Series no: 11.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002). *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. *Organization Science*, 13, 567–582.
- TUSHMAN, M.L. & ROMANELLI, E. (1985). *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M.S. (2005). *Alternative approaches for studying organizational change*. *Organization Studies*, 26, 1377–1404.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- WEICK, K.E. & QUINN, R.E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.