

# Muutoskriittiset tekijät - Tapaustutkimus yritysostojen jälkeisestä integraatioprosessista

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Olli Ruokolainen  
2012



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Muutoskriittiset tekijät

Tapaustutkimus yritysostojen jälkeisestä  
integraatioprosessista

Pro gradu -tutkielma

Olli Ruokolainen

k84310

09.07.2012

Johtamisen maisteriohjelma



Olli Ruokolainen

## MUUTOSKRIITTISET TEKIJÄT

Tapaustutkimus yritysostojen jälkeisestä integraatioprosessista

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona lukuisten yritysostojen jälkeisessä integraatiovaiheessa olevalle ICT-alan toimijalle koskien käynnissä olevaa yrityksen toiminnan uudelleenjärjestelyä ja toimintamallien yhtenäistämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa käynnissä olevan muutoksen kannalta muutoskriittiset tekijät liikkeenjohdon ja muutosjohtamisen näkökulmasta.

### **Metodologia**

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena yhden tapauksen tapaustutkimuksena. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto muodostuu 23:sta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin kohdeyrityksen viidessä eri maantieteellisessä toimipisteessä kahtena eri ajankohtana. Haastatellut henkilöt edustivat yrityksen työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa. Teemahaastatteluita täydentävänä aineistona tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen ylimmän johdon kanssa käytyjä keskusteluita, sekä kahdessa henkilöstön koulutustilaisuudessa suoritettua havainnointia.

### **Tutkimuksen tulokset**

Aineiston analysoinnin myötä tunnistamani muutoskriittiset tekijät olivat nykyisen muutostavoitteen ja vision monimuotoinen tulkitseminen henkilöstön keskuudessa, organisaation eri osien välisten rajapintojen puute tai toimimattomuus, uutta tavoitteen mukaista toimintamallia tukevien järjestelmien puuttuminen sekä muutostavoitteiden monimuotoisesta tulkitsemisesta aiheutuva paikallisten käytäntöjen muodostuminen. Näiden tekijöiden taustalla aineistoon perustuvan tulkinnan myötä näkisin vaikuttavan muutosta ohjaavan ydintiimin koordinaatioon liittyvät heikkoudet. Näiden heikkouksien selvittämisen näkisin mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena kohdeyrityksessä.

### **Avainsanat**

Muutos, muutosjohtaminen, johdettu muutos, toteutuva muutos, muutoksen ulottuvuudet, muutoskriittiset tekijät

---

Olli Ruokolainen

## CRITICAL CHANGE FACTORS

Case study regarding post-acquisition integration process

### **Research Objectives**

This research was conducted for an ICT company going through an integration process proceeding several acquisitions, regarding the re-arrangement of their operations and unification of their internal procedures and policies. The research objective was to identify critical change factors regarding the on-going change in terms of managerial and change management point of views.

### **Methodology**

This research was conducted as a qualitative single case study. The main empirical material of the research consists of 23 semi-structured thematic interviews which were conducted at the case organization's five different geographical sites during two different periods of time. The interviewees represented the company's workers, regional managers and the top management. Discussions with the top management as well as observation at two personnel training sessions were used as complementary empirical material.

### **Research Findings**

The critical change factors which were identified by analyzing the empirical material were the personnel's diverse interpretations of the change goals and vision, the lack of working interfaces between different parts of the organization, the lack of systems supporting the new working procedures and policies and the generation of diverse local procedures due to the diverse interpretations of the change goals and vision. According to the interpretations based on the empirical material I would consider the weaknesses in the coordination of the guiding coalition as a source of these factors at least to some extent. Identifying these weaknesses in the case organization would be an interesting subject for further research.

### **Key Words**

Change, change management, planned change, actualizing change, dimensions of change, critical change factors

---

# Sisällysluettelo

---

<b>1. Johdanto</b>	7
<b>2. Teoriakatsaus</b>	12
2.1. Keskeisiä näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen	13
2.2. Muutoksen eri ulottuvuudet	20
2.3. Muutoksen eteneminen	34
2.4. Johdettu vs. toteutuva muutos - muutoskriittiset tekijät	39
<b>3. Metodologia</b>	45
3.1. Tutkimuskysymys ja sen asettamat vaatimukset	46
3.2. Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	48
3.3. Tutkimusaineiston käsittely ja analysoiminen	52
3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen	57
<b>4. Kohdeyrityksen kuvaus ja havaintojen esittely</b>	60
4.1. Kohdeyrityksen historia ja kehityspolku	61
4.2. Johdon asettamat tavoitteet muutokselle	63
4.3. Haastattelukierros 1 - muutoksen lähtötilanteen kartoittaminen	64
4.4. Haastattelukierros 2 - muutoksen etenemisen kartoittaminen	77
<b>5. Analyysi ja johtopäätökset</b>	103
5.1. Yhteenveto muutoksen etenemisestä kohdeyrityksessä	103
5.2. Muutoskriittiset tekijät ja yhteys keskeiseen teoriaan	108
<b>6. Yhteenveto</b>	116
<b>LÄHTEET</b>	118
<b>LIITTEET</b>	126

---



# 1. Johdanto

---

Liikkeenjohdon näkökulmasta muutoksen johtamiseen liittyy kiinteästi suunnitelmallinen lähestyminen ainakin jossakin määrin. Muutoksen luonteeseen liittyy tosin se paradoksi, että johdon täytyy suunnitella muutos, jota lähdetään toteuttamaan, mutta se harvoin toteutuu suunnitelman mukaisesti (Burke, 2008). Myös March (1981) toteaa kuinka organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, rutiininomaisesti, helposti ja herkästi. Kuitenkin tämä muutos on harvoin kontrolloitavissa ja organisaatiot eivät tyypillisesti muutu juuri niin kuin niitä pyritään ohjaamaan tai muokkaamaan.

Näiden toteamusten valossa näyttäisi siltä, että tarkkojen suunnitelmien, jotka eivät suurella todennäköisyydellä kuitenkaan toteudu sellaisenaan, laatimisen sijaan liikkeenjohdon tulisi kiinnittää huomionsa muutoksen systeemisestä luonteesta ja sosiaalisen dynamiikan merkittävästä painoarvosta johtuen sudenkuoppiin, pullonkauloihin ja menestystekijöihin eli muutoskriittisiin tekijöihin. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa astumista ihmisten keskuuteen ja painopisteen siirtämistä ihmisten johtamiseen, jotta käytettävissä olisi yhden silmä- ja korvaparin sijaan useampia näkökulmia ja laajempi kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja suhtautumisesta muutostilanteessa. Jalkautuminen organisaation jäsenten keskuuteen ja heidän näkemyksiensä tiedostaminen ja ymmärtäminen on keskeistä, sillä ihmiset lopulta toimivat ennemmin subjektiivisten näkemystensä kuin objektiivisen datan perusteella (Weick & Roberts, 1993).

Tutkimuksessani otin tämän roolin ja jalkauduin muutokseen ryhtyvän yrityksen henkilöstön keskuuteen. Selvitin haastatteluin yritysostojen jälkeisessä integraatiotilanteessa yrityksen sisäisten toimijoiden näkemyksiä sekä muutosta edeltävästä tilanteesta ja asenteista kuin myös muutama kuukausi muutoksen käynnistymisen jälkeen. Näillä haastatteluilla pureduin juuri henkilöstön näkemyksiä ja johdon tavoitteita vertaillen muutoksen etenemisen ja toteutumisen kannalta kriittisiin tekijöihin. Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimukseni tavoitteet, keskeiset tulokset ja käsitteet, tutkimusmenetelmäni sekä tutkielman rakenteen.



## **Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset tulokset**

Tutkimukseni keskeiset tavoitteet liittyivät muutoskriittisten tekijöiden tunnistamiseen kohdeyrityksessä käynnissä olevan muutoksen osalta. Toteutin tutkimukseni muutosjohtamisen ja liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimukseni oli laadullinen yhden tapauksen tapaustutkimus. Kohdeyrityksenä oli vuoden 2012 alussa useista toimijoista integraation kautta muodostettu tytäryritys ICT-palveluita tarjoavaan konserniin. Integraatiossa yhdistyivät suoraan konsernin alaisuudessa toiminut liiketoiminta-alue muutamia vuosia sitten ostettujen pienempien paikallisten toimijoiden kanssa. Muutoksen tarkoituksena oli yhtenäistää sisäisiä toimintatapoja ja tarjota yritysasiakkaille yksi toimija, jonka kautta keskitetysti tarjottaisiin kattavasti ICT-alan tuotteita ja palveluita kokonaisratkaisuuina.

Kohdeyrityksen kannalta muutoskriittisten tekijöiden tunnistamisen lisäksi tutkimukseni tarkoituksena on tarjota muutosteoreettiseen keskusteluun perustuva tutkimuksessa käyttämäni viitekehys muutoksen etenemisen systemaattiseen arviointiin ja ottaa osaa muutosjohtamisen kentän tutkimukseen empiirisen tutkimuksen myötä.

Ohessa tutkimuskysymykseni tutkimuksen toteuttamisen kannalta loogisessa järjestyksessä:

*Miten muutoksen johtaminen ja toteutuminen nähdään yrityksen henkilöstön keskuudessa?*

*Miten mielikuva johdetusta muutoksesta ja havaittavissa olevasta tapahtuvasta ja toteutuvasta muutoksesta eroavat toisistaan?*

*Mitkä tekijät aikaansaavat tämän eron ja näin ollen ovat kriittisiä johdetun muutoksen toteutumisen kannalta?*

Tutkimuskysymysten avulla pyrin pureutumaan muutoksen kohteena olevan organisaation henkilöstön näkemyksiin koskien muutoksen johtamista ja sen toteutumista. Tämän näkemyksen myötä kuvasin johdon tavoitetilan ja toteutuvaa muutosta koskevan mielikuvan

---

välisen eron tunnistaakseni muutoskriittiset tekijät. Tarkastelun toteutin tunnistamieni muutoksen neljän eri ulottuvuuden, strategisen, rakenteellisen, järjestelmä- ja operatiivisen muutoksen kautta kuvatakseni samalla muutoksen monitasoisuutta ja systeemistä luonnetta.

Muutoskriittisiksi tekijöiksi haastatteluista tehtyjen havaintojen ja aikaisemman muutosteoreettisen keskustelun pohjalta nousivat keskeisimpinä muutosvision ja -strategian monimuotoiset eri tulkinnat henkilöstön ja johdon keskuudessa, organisaation eri osien välisten rajapintojen puute tai toimimattomuus, uutta tavoitteen mukaista toimintamallia tukevien järjestelmien puuttuminen sekä muutostavoitteiden monimuotoisesta tulkitsemisesta aiheutuva paikallisten käytäntöjen muodostuminen. Tulkintani mukaan etenkin vision ja strategian monimuotoiset tulkinnat ja näistä aiheutuva paikallisten käytäntöjen muodostuminen juontavat juurensa muutosta ohjaavan ydinryhmän heikosta koordinaatiosta, mikä lopulta säteilee myös muuhun muutoksen suunnitteluun. Mainitsemani organisaation eri osien välisten rajapintojen puute ja uutta toimintamallia tukevien järjestelmien puuttuminen tai hidas kehitystyö ovat näkemykseni mukaan oireita haasteista tämän muutosta ohjaavan ydinryhmän työskentelyssä.

### **Keskeiset käsitteet**

Oheisen pro gradu-tutkielmani kannalta keskeisesti aihealueeseen liittyvät ja tutkimusaihetta rajaavat käsitteet ovat käytännössä eri näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen. Tutkimuskysymyksessäni esiintyvät termit *johdettu* ja *toteutuva muutos* sekä *muutoskriittiset tekijät* viittaavat liikkeenjohdon näkökulmasta tapahtuvaan suunnitellun muutoksen johtamiseen. Johdetulla muutoksella tarkoitan tässä yhteydessä liikkeenjohdon määrittämää ja organisaatiolle viestittyä muutoksen tavoitetilaa. Toteutuvalla muutoksella taas organisaation jäsenten näkemystä tarkasteltavan muutoksen tilasta ja etenemisestä. Muutoskriittiset tekijät taas tarkoittavat tutkimukseni yhteydessä edellä mainitun johdon määrittelemän tavoitetilan ja organisaation jäsenten kokeman muutoksen tilan välisiä eroavaisuuksia selittäviä tekijöitä.

Tutkielman *Teoriakatsaus*-osiossa johdattelen lukijan aihepiiriin pariin tarjoamalla ensin laajalla näkökulmalla yleiskatsauksen muutosteoreettisen keskustelun kehityspolkuun ja nykyisin vallalla olevaan näkemykseen muutoksen systeemisestä luonteesta ja sosiaalisen dynamiikan painotuksesta. Tämän jälkeen esittelen muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita ja käsitteistöä, näkökulmia muutoksen jäsentämiseen sen eri ulottuvuuksien avulla ja pohdintaa muutoksen etenemiseen liittyen. Lopuksi nostan esille tutkimuksessani keskiöön nousevat käsitteet *johdettu muutos*, *toteutuva muutos* ja *muutoskriittiset tekijät*, joiden tarkasteluun käytän Buchananin ym. (2005) koostamaa luokittelua. Kyseisen lähestymistavan tarkoituksena on luoda havainnollistava toisinto tutkimuksen aikana läpikäymästäni ajatusketjusta muutokseen ja sen tutkimiseen liittyen.

## **Metodologia**

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena yhden tapauksen tapaustudkimuksena. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto muodostuu 23:sta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin kohdeyrityksen viidessä eri maantieteellisessä toimipisteessä kahtena eri ajankohtana, juuri ennen uusien toimintamallien käyttöönottoa ja hieman yli kaksi kuukautta myöhemmin. Haastatellut henkilöt edustivat yrityksen työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa. Teemahaastatteluita täydentävänä ja tausta-aineistona tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen ylimmän johdon kanssa käytyjä vapaamuotoisia keskusteluita, sekä kahdessa henkilöstön koulutustilaisuudessa suoritettua havainnointia.

Haastatteluissa tehdyt havainnot luokittelin aineistosta esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Näiden teemojen perusteella pisteytin haastateltujen henkilöiden näkemyksen ja asenteen muutoksen etenemistä kohtaan johdon viestimään muutoksen tavoitetilaa nähden. Analysoimalla henkilöstön muutosta koskevan näkemyksen ja johdon tavoitetilan välisiä eroja nostin esiin muutoksen kannalta kriittisiä tekijöitä. Näitä muutoskriittisiä tekijöitä analysoin vielä suhteessa aikaisempaan muutosteoreettiseen keskusteluun.

## Tutkielman rakenne

Pro gradu-tutkielmani rakenne jakautuu *Johdannon* lisäksi viiteen osaan. Johdantoa seuraava toinen osa, *Teoriakatsaus*, pitää sisällään tarkemman johdatuksen tutkimukseni aiheeseen ja siihen liittyvään aikaisempaan muutosteoreettiseen keskusteluun. Kuten edellä keskeisiä käsitteitä esitellessä mainitsinkin, suoritan johdattelun tutkimukseni aiheeseen itse läpikäymääni ajatustenkulkua mukailien. Lähestyn muutoksen etenemistä ja muutoskriittisiä tekijöitä ison kuvan kautta tarjoten ensin lukijalle näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen, tämän jälkeen kuvaten muutoksen eri ulottuvuuksia, joita hyödynnän myös omassa tutkimuksessani kokonaisuuden parempaa hahmotettavuutta ajatellen. Muutoksen eri ulottuvuuksien esittelyn jälkeen kuvaan muutoksen etenemiseen liittyvää teoreettista taustaa ja lopulta päädyn käsittelemään johdattelun jälkeen tutkimukseni kannalta keskeistä asiaa, eli johdettua ja tapahtuvaa muutosta vertaamalla selvitettäviä muutoskriittisiä tekijöitä.

Teoriakatsauksen jälkeen *Metodologia*-osiossa esittelen tutkimuskysymykseni, kuvaan käyttämäni tutkimusaineiston, sen keräämisen ja käsittelytavan. Lisäksi kuvaan tutkimusotettani, tutkimuksen ja analyysin taustalla vaikuttavia oletuksia ja ajatuksia sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Metodologia-osiota seuraa luvussa neljä tutkimani kohdeyrityksen ja tutkittavan tilanteen kuvaus, tutkimukseni havaintojen esittely haastattelukierroskohtaisesti. Ensin vedän yhteen muutosta edeltävän lähtötilanteen kuvauksen, minkä jälkeen vastaavasti kuvaan havaintoni muutoksen etenemisestä muutoksen eri ulottuvuuksien mukaisesti jäsennehtynä.

Esiteltyäni yhteenvedot haastatteluin keräämästäni aineistosta laadin *Analyysi ja johtopäätökset*-osiossa yhteenvedon muutoksen etenemisestä kohdeyrityksen tapauksessa ja nostan esiin tunnistamani muutoskriittiset tekijät. Tämän lisäksi arvioin havaintojeni ja tutkimuksen tulosten merkitystä kohdeyrityksen kannalta suhteessa aikaisempaan muutosteoreettiseen keskusteluun. Lopuksi *Yhteenveto*-osiossa kertaan tutkimukseni aiheen, toteutuksen ja tulosten kannalta keskeiset seikat.

## 2. Teoriakatsaus

---

Seuraavan osion tarkoituksena on toimia tarkempana johdantona tutkimukseni kannalta keskeiseen aihealueeseen eli muutokseen, sen johtamiseen ja toteutumiseen likeyritysten näkökulmasta. Erityisesti tahdon tällä osiolla johdattaa lukijaa muutoksen etenemisen ja toteutumisen kannalta kriittisten tekijöiden pariin. Kuten March (1981) osuvasti toteaa organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, rutiininomaisesti, helposti ja herkästi. Kuitenkin tämä muutos on harvoin kontrolloitavissa ja organisaatiot eivät tyypillisesti muutu juuri niin kuin niitä pyritään ohjaamaan tai muokkaamaan.

Tutkimukseni kannalta relevanteista aihealueista ja aikaisemmasta tutkimuksesta esittelen ensimmäiseksi erilaisia yleisiä *näkökulmia muutokseen* ja niihin liittyviä käsitteitä, jotka helpottavat aiheesta käytävää myöhempää keskustelua ja auttavat hahmottamaan muutoksen luonnetta. Tämän jälkeen taas pureudun muutoksen eri tyyppien lisäksi konkreettisemmin *tapoihin jakaa muutos useampaan eri ulottuvuuteen* tarkastelun syvyyden ja rikkauuden lisäämiseksi. Muutoksen luonne ja sen eri ulottuvuudet ovat keskeisiä teemoja, jotka mahdollistavat yksityiskohtaisemman ja tarkemmin rajatun tarkastelun tutkimukseni tulosten esittelyn yhteydessä. Keräämäni aineiston luokittelun ja analyysin toteutin muutoksen eri ulottuvuuksien mukaisesti rakentaakseni helpommin hahmotettavan kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta.

Alkuun toteutetun muutostyyppien ja muutoksen ulottuvuuksien tarkastelun myötä siirryn teoriakatsauksessa käymään läpi *muutoksen etenemiseen ja muutosnopeuteen* vaikuttavia tekijöitä, jotka tuovat tutkimukseenikin liikkeenjohdollisesti mielenkiintoisen näkökulman. Muutoksen eteneminen ja sen tarkastelu on tutkimukseni kannalta mielekästä jakaa kahteen eri näkökulmaan. Yhtäältä sen viralliseen ja liikkeenjohdon toiminnan kannalta keskeiseen osaan, *johdettuun muutokseen* eli tutkimukseni kannalta erityisesti *johdon tavoitetilään* ja toisaalta epävirallisempaan, mutta käytännön kannalta lopulta merkitsevään osaan eli *tapautuvaan ja toteutuvaan muutokseen*. Tutkimuksessani toteutuvaa muutosta havainnoidaan ja tulkitaan henkilöstön muutosta koskeviin näkemyksiin perustuen. Vertaamalla jälkimmäistä ensimmäiseen voidaan pyrkiä arvioimaan muutosjohtamisen vaikutusta ja tuloksia sen

perusteella, miten hyvin johdon tahtotila on kyetty jalkauttamaan käytännössä. Vertaamalla johdon tahtotilaa ja tapahtuvaa muutosta keskenään, voidaan myös pyrkiä tunnistamaan tavoitellun lopputuloksen saavuttamisen kannalta muutoskriittisiä tekijöitä. Tätä tulen avaamaan teoriakatsauksen viimeisessä osiossa.

## 2.1. Keskeisiä näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen

Muutos itsessään on hyvin laaja käsite. Jotta sen tarkastelu ja tutkiminen saataisiin konkreettisemmalle tasolle ja rajattua tarkemmin on syytä käsitellä muutamia keskeisiä näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen. Ohessa kuvattuna muutosteorioiden tärkeimpiä kehitysaskeleita, näkökulmia ja niihin liittyviä muutosjohtamisen malleja sekä muutosprosesseja.

Muutosteorioiden kehityspolkua luonnehdittaessa Demers (2007) on lähestynyt asiaa kolmen eri kehitysvaiheen kautta:

1. *Adaptaatio vs. valinta* -kehitysvaihe (n. 1945 - 1980)
2. *Transformaatio vs. evoluutio* -kehitysvaihe (1980-luku)
3. *Luonnollinen evoluutio vs. sosiaalinen dynamiikka* -kehitysvaihe (1990-luku -->)

Demers on pyrkinyt luokittelussaan keskittymään teoreettisiin töihin ja empiirisiin tutkimuksiin organisaatioiden muutosta koskien ja jättänyt tietoisesti sisällyttämättä preskriptiiviset organisaatioiden kehittämistä koskevat teokset ja tuotokset yhteenvedoonsa (Demers, 2007).

*Adaptaatio vs. valinta* -kehitysvaiheen alle Demers on koontanut muutosta koskevia teorioita kahden eri näkökulman edustajista. Osa teorioista kuten kontingenssiteoria tai elinkaarimalli edustavat kehitysvaiheen adaptaatiokoulukuntaa ja näkevät muutoksen sopeutumisena ympäristön muutoksiin. Valintakoulukuntaa taas edustavat teoriat ja näkökulmat kuten populaatioekologia tai neo-institutionalismi, jotka perustuvat näkemykseen muutoksesta tietoisena toimintamallin valintana populaatio- tai organisaatiotasolla.

Kehitysvaiheen hyvin monivivahteisia ja toisistaan voimakkaastikin poikkeavia teorioita yhdistävät kuitenkin tekijät kuten suhtautuminen muutokseen jonkin lopputuloksena, keskittyminen itse muutokseen sen syntymekanismiin ja tekijöiden sijaan sekä näkemys organisaatiosta ikään kuin mustana laatikkona. Näille teorioille tyypillistä on myös tuottaa selityksiä muutokselle perustuen muutosta edeltäneisiin asioihin ja tekijöihin sekä muutoksen seurauksiin esimerkiksi tapahtumien tai aktiviteettien järjestyksen sijaan. Tämän kehitysvaiheen teoriat katsovat Demersin mukaan muutosta ulkoa päin ulkopuolisen näkökulmasta. Tutkimuksellisesti painopiste on muutoksen ja organisaation ulkopuolelta havaittavissa muuttujissa, ympäristötekijät otetaan annettuina ja johtoon suhtaudutaan rationaalisina päätöksentekijöinä. Poikkeuksia toki yksittäisten teorioiden kohdalla on, mutta edellä mainitut tekijät Demers kuitenkin tunnistaa kyseisen aikakauden muutosteorioita yhdistävinä piirteinä. (Demers, 2007, s.40-42)

1980-luvulla selkeästi pinnalla olleen *Transformaatio vs. evoluutio* -kehitysvaiheen muutosteoriat Demers käsittelee ja lajittelee taas neljän eri lähestymistavan kautta; *konfiguraationaalisen* (engl. configurational approach), *kognitiivisen*, *kulttuurisen* ja *poliittisen*. Erona edelliseen, aina toisesta maailmansodasta 1970-luvun lopulle pinnalla olleeseen, muutosteoreettisen keskustelun kehitysvaiheeseen *transformaatio vs. evoluutio* -kehitysvaiheen kannalta keskeisiä, teorioita yhdistäviä näkemyksiä ja oletuksia Demersin mukaan olivat taas suhtautuminen muutokseen transformatiivisena ja hyvin kokonaisvaltaisena. Aikaisemman kehitysvaiheen teoriat olivat pitäneet pääasiassa sisällään oletuksen muutoksesta inkrementaalisenä eli vähittäisenä. Myös johdon asema ja rooli muutokseen nähden muuttui, Demersin mukaan osittain reaktiona edellisen vaiheen näkemyksille. Nyt johdolla nähtiin selkeästi subjektiivisempi rooli muutoksen ja sen toteuttamisen kannalta, mikä näkyi yleisesti kehitysvaiheen teorioiden näkökulmissa. Muutosta tarkasteltiin tyypillisesti ylhäältä päin, ylimmän johdon näkökulmasta. Tällä kehitysjaksolla muutoksen sosiaalinen rakenne ja eri toimijoiden vaikutus alkoi kuitenkin korostua. Tämä kehitys jatkui ja voimistui selkeästi kolmannelle kehitysvaiheelle siirryttäessä. Siinä missä ensimmäisen kahden Demersin kuvaaman kehitysvaiheen välinen raja muutosteoreettisessa keskustelussa on melko selkeä, on se toisen ja kolmannen vaiheen osalta jo merkittävästi vaikeammin hahmotettavissa oleva. (Demers, 2007, s.110-114)

Kolmannen ja toistaiseksi viimeisen muutosteoreettisen keskustelun *Luonnollinen evoluutio vs. sosiaalinen* dynamiikka -kehitysvaiheen eri teorit Demers on jakanut kahden eri näkökulman, *luonnollisen evoluution* ja *sosiaalisen dynamiikan* mukaan. Tätä 1980- ja 1990-lukujen taitteessa jalansijaa saanutta muutosteoreettisen keskustelun kehityssuuntaa edustavat teorit pitävät jo sisällään rikkaampia ja monimuotoisempia näkökulmia ja liittävät keskusteluun esimerkiksi käsitteitä kuten *oppiminen*, *diskurssit* tai *käytäntöyhteisöt*. Kehitysvaiheen teorioita yhdistää mm. näkemys muutoksesta jatkuvasti vallalla olevana, jatkuvana, kehkeytyvänä ja määrittelemättömänä prosessina, joka liittyy kaikkiin organisaation prosesseihin samalla liittäen kaikki organisaation jäsenet siihen. Toisin sanoen organisaation sisäinen näkökulma oli selkeästi korostunut aikaisempien kehitysvaiheiden teorioihin nähden. (Demers, 2007, s.222-228)

Kolmannen kehitysvaiheen kaksi eri näkökulmaa, eli luonnollinen evoluutio ja sosiaalinen dynamiikka kaikessa keskinäisessä erilaisuudessaan jakavat kuitenkin näkemyksen siitä, että jatkuvuus ja muutos käsitteinä eivät ole toistensa vastakohtia, vaan sen sijaan molemmat ovat samojen prosessien tuotoksia. Näin ollen muutoksen tutkiminen nousee keskeiseen asemaan organisaatioiden tutkimisen kannalta ja toisaalta tutkimuskentän monimuotoisuudesta johtuen muutosteoreettinen keskustelu ja tutkimus pirstaloituu eri prosessien kuten oppimisen, innovoinnin, päätöksenteon ja strategiatyön tutkimukseen. Demers toteaaakin muutosteoreettisen tutkimuksen suuren suosion johtavankin sen mahdolliseen hajautumiseen ja heikkenemiseen yhtenäisenä tutkimusalueena. (Demers, 2007, s.222)

Edellä oleva kuvaus tiivistää hyvin muutosteoreettisen keskustelun ja teorioiden kehittymisen 1900-luvun puolivälistä tähän päivään. Tämän kehityspolun pääpiirteiden tiedostaminen luo perspektiiviä muutosjohtamisen mallien arviointiin ja niiden taustalla vaikuttavien oletusten ymmärtämiseen. Seuraavaksi esittelen muutamia erilaisia muutosjohtamisen malleja ja prosesseja. Tarkoitukseni on kuvata liikkeenjohtoa silmällä pitäen luotuja normatiivisia toimintaohjeita, joilla muutosjohtamisen monimuotoisella kentällä luovimista pyritään selkeyttämään.



Kurt Lewin kuvaa luonnontieteisiin perustuvassa kenttäteoriassaan sekä siihen perustuvassa voimakenttäanalyysissään (engl. force field analysis) organisaatiossa vallitsevan tilan muutokseen vaikuttavien voimien dynaamisena tasapainotilana. Toisin sanoen hänen mukaansa muutos johtuu tämän dynaamisen voimien tasapainotilan järkkymisestä ja muutosta edistävien voimien hetkellisestä epätasapainosta. (Lewin, 1943 & 1951)

Muutoksen johtamisen näkökulmasta Lewin edusti suunnitellun muutoksen koulukuntaa. Hän kehitti tunnetun kolmivaiheisen ”3-Step model” -muutosjohtamisen mallin, jonka vaiheet kuvaavat kronologisessa järjestyksessä muutosprosessin etenemistä. Lewinin malliin liittyy oletus sosiaalisista instituutioista muutosta edistävien ja vastustavien voimien tasapainotilana. Demersin (2007) kuvaaman kehityspolun mukaisesti Lewinin mallissa näkyy voimakkaasti kyseisenä aikana pinnalla ollut ulkopuolinen näkökulma muutokseen ja oletus muutoksesta suunniteltavissa olevana ja johdettavana asiana. Lewinin mallin rakenne ja kolme kronologista vaihetta ovat (Lewin, 1951, 1958. Teoksessa Hatch, 1997):

1. **Unfreezing** - eli vallitsevan muutosta edistävien ja vastustavien voimien tasapainotilan järkyttäminen muutoksen mahdollistamiseksi.
2. **Change** - eli suunniteltu muutos ja sen toteuttaminen. Esimerkiksi erilaisten toimintamallien tai organisaatorakenteen käyttöönotto.
3. **Refreezing** - eli muutetun tilanteen vakiinnuttaminen joko tukemalla uutta asiointilaa puoltavia voimia tai pyrkimällä heikentämään uutta asiointilaa vastustavia voimia.

Muutokseen suunniteltavissa ja johdettavissa olevana asiana suhtautuvien teorioiden ja mallien implisiittinen taustaoletus muutosprosessin kulusta kiteytyy hyvin Lämsän ja Hautalan kuvaukseen:

### **Organisaatiomuutoksen vaiheet**

1. Muutostarve ja sen tunnistaminen
2. Muutosidean hahmottuminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi.

(Lämsä & Hautala, 2005)

Lewinin muutosjohtamisen malliin kohdistunut keskeinen kritiikki on liittynyt oletukseen organisaatioiden toimimisesta vakaassa tilassa, mallin sopivuudesta vain pieniin muutoksiin, siihen ettei malli huomioi organisaatioissa vaikuttavaa valtaa ja politikointia sekä mallin ylhäältä-alas suuntautumiseen ja johtokeskeisyyteen (Burnes, 2004). Myös esimerkiksi Kanter, Stein ja Jick ovat kutsuneet Lewinin mallia ”organisaatio jääkuutiona” -muutosnäkökulmaksi ja kritisoineet sitä mallin voimakkaasti yksikertaistavasta luonteesta johtuen (Hatch, 1997, s.356). Burnes (2004) kuitenkin haluaa muistuttaa että Lewin ei tarkoittanut 3-Step -malliaan käytettäväksi erillään pelkkään muutosjohtamisen mallintamiseen, vaan se tulisi ymmärtää osana hänen muita töitään, kuten *kenttäteoriaa*, *ryhmädynamiikkaa* ja *toimintatutkimusta*. Lewinin malli sellaisenaan on melko karkea ja yleisellä tasolla määritelty, esimerkiksi Schein allekirjoittaa mallin perusrungon, mutta on täydentänyt ja täsmentänyt sen vaiheita konkreettisemmiksi omaan työhönsä perustuen (Burnes, 2004, s.985).

Kanterin, Steinin ja Jickin (1992) ”*The Big Three*” -muutosmalli taas perustuu heidän määritelmäänsä organisaatioista aktiviteettien yhteennivoutumina (engl. bundles of activities), jotka muuttuvat kun aktiviteetit vaihtuvat tai kun uusia yksiköitä ja yksilöitä astuu kuvaan. Heidän mallinsa mukaan aktiviteetteihin kohdistuvia vaikutuksia ja muutosta itsessään esiintyy kaikilla kolmella seuraavalla tasolla:

- ympäristön,
- organisaation ja
- yksilön tasolla

Ympäristön tasolla Kanterin, Steinin ja Jickin mukaan organisaatioon vaikuttaa makroevolutionäärisiä voimia, organisaation tasolla mikroevolutionäärisiä voimia ja yksilön tasolla taas poliittisia voimia. Ympäristön tasolla vaikuttavat voimat saavat aikaan muutoksia organisaation ja sen ympäristön välisissä suhteissa, siinä missä mikroevolutionääriset voimat taas vaikuttavat organisaation aktiviteettien koordinointiin ja poliittiset voimat taas näkyvät erilaisina vallan muodostumina ja koalitioina. Kanterin, Steinin ja Jickin mallissa

muutosjohtajan tehtävänä on suunnittelun ja suoran johtamisen sijaan vastata muutokseen sekä valjastaa ja herätellä muutosta organisaatiossa. Toisin sanoen mallissa korostuu muutoksen luonne kehkeytyvänä ilmiönä, eli se tapahtuu jatkuvasti, ja näin ollen liikkeenjohdon näkökulmasta on olennaista ymmärtää muutosvoimia, jotta muutosta voisi yrittää ohjata haluttuun suuntaan. Omista väitteistään huolimatta Kanter ja kumppanit eivät kuitenkaan kyenneet merkittävästi Lewiniä paremmin tuomaan malliinsa mukaan dynaamisuutta. (Hatch, 1997, s.357-358)

Kotterin (1996) 8-portaisen muutosjohtamisen malli taas pitää sisällään oletuksen organisaation kaikkien toimijoiden osallisuudesta muutokseen ja korostaakin tätä muun muassa osallistamisen, valtuuttamisen ja viestimisen muodossa. Henkilöstön ja johdon rooleja muutostilanteessa arvioitaessa näkee Kotter onnistumisen kannalta keskeisenä sen, että edes johdon ja päälliköiden enemmistö uskoo muutoksen välttämättömyyteen (Kotter 1996, 48). Mallissa on kuitenkin selkeästi havaittavissa sen sisältämä implisiittinen oletus muutoksen suunnitelmallisesta johdettavuudesta. Kaikkien normatiivisten mallien haasteena on kuitenkin niiden vieminen kontekstista toiseen ja soveltaminen.

**Kotterin (1996) 8-portainen prosessi muutoksen johtamiseen:**

1. Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
2. Perusta ohjaava ydintiimi.
3. Laadi visio ja strategia.
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

Nadlerin ja Tushmanin (1990) organisaation muutostyyppjä kuvaava malli pyrkii havainnollistamaan ja kiteyttämään erilaisia tilanteita ja muutostyyppjä. Tämä taas muistuttaa muutosten kontekstisidonnaisuudesta ja näin ollen myös erilaisista tarvittavista muutosjohtamisen tavoista.

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuva 1. Organisaation muutostyypit (Nadler ja Tushman 1990, 280)

Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukainen muutostyyppien jako perustuu kahden eri ulottuvuuden, *ajan* (ennen vai jälkeen ympäristön muutosten) ja *muutoksen laajuuden*, eri ääripäihin ja niiden yhdistelmiin. Tämänkaltaisilla työkaluilla liikkeenjohto voi pyrkiä tunnistamaan ja kuvaamaan vallitsevan tilanteen ja muutoksen luonteen osatakseen toimia mahdollisimman hyvin soveltuvalla tavalla.

Nelson ja Burns käsittelevät samaa asiaa kuin Nadler ja Tushman, mutta organisaation ja sen kulttuurin näkökulmasta. He tunnistavat neljä muutosvalmiuden perusteella erilaista organisaatiotyyppiä: *menestykseen tähtäävän*, *ennakoivan*, *mukautuvan* ja *reaktiivisen* organisaation. Heidän mukaansa suhtautuminen muutokseen näissä organisaatioissa vaihtelee siten, että reaktiivisessa organisaatiossa muutokset koetaan rangaistuksina, mukautuvassa sopeutumisen tapana, ennakoivassa organisaatiossa varovaisena suunnitelmallisuutena ja menestyvässä kulttuurissa mahdollistamisena. Näin ollen kehittämistyön ja muutoksen tarkoituksena on reaktiivisessa organisaatiossa selviytyminen ja hengissä säilyminen, mukautuvassa pysyvyys, ennakoivassa organisaatiossa ja kulttuurissa sopusoinnun saavuttaminen ja menestyvässä uudistaminen. (Nelson & Burns, 1984, s.241)

Nelsonin ja Burnsin organisaation tyyppiäön sekä Nadlerin ja Tushmanin muutostyyppien jaon lisäksi on hyvä pyrkiä tiedostamaan myös muutokseen ajavien voimien lähde ja ohjata omaa (johdon) toimintaa sen mukaan. Syntyykö muutostarve sisäisten alotteiden ja kehittämistarpeiden myötä vai ulkoisista paineista ja toimintaympäristön elämisestä (Tainio & Valpola, 1996).

Kaiken kaikkiaan vetääkseni yhteen edellä mainittuja muutosteoreettiseen keskusteluun liittyviä seikkoja, havaittavissa on vahvistuva suuntautuminen, jonka mukaan organisaatioita ei nähdä johdon instrumentteina vaan ryhminä, jotka rakentuvat yksilöistä, joilla taas on keskenään enemmän tai vähemmän keskenään yhteensopivat näkemykset, arvot ja intressit. Tämän suuntautumisen mukaan muutoskin nähdään kollektiivisena ja kehkeytyvänä prosessina. (Demers, 2007, s.230)

Seuraavaksi käyn läpi mahdollisia tapoja tarkastella muutosta ja sen johtamista muutoksen eri ulottuvuuksien kautta. Tätä lähestymistä tukee Demersin mainitsema muutosteoreettisen tutkimuksen pirstaloituminen, joka on vahvistunut viimeisten vuosikymmenten aikana (Demers, 2007, s.222). Omassa tutkimuksessani hyödynsin muutoksen eri ulottuvuuksia jäsennelläkseni tutkimusaineistoa loogisella tavalla.

## 2.2. Muutoksen eri ulottuvuudet

Muutosteoreettinen keskustelu ja tutkimus ovat pirstaloituneet sekä muutoksen prosessinäkökulma voimistunut viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Myös näkökulman painopisteen siirtyessä organisaation ulkopuolisesta myös sen sisäiseen on tarpeen tarkastella muutosta useammalla kuin yhdellä tavalla. Tämän vuoksi avaan seuraavaksi hieman muutoksen eri ulottuvuuksiin liittyvää keskustelua. (Demers, 2007)

Muun muassa Pendlebury, Grouard ja Meston erottavat toisistaan viisi eri muutoksen ulottuvuutta: *strategian*, *rakenteen*, *järjestelmät*, *kulttuurin* ja *johtamistyylin*. Tällä jaolla he haluavat tuoda esiin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta korostuvan johtamisen ja muutoksen kompleksisuuden. Pureuduin myös omassa tutkimuksessani kohdeyrityksessä käynnissä olevaan muutokseen sen eri ulottuvuuksien kautta. Tutkimukseni tapauksessa aineistosta esiin nousseet selkeästi tunnistettavissa olevat näkökulmat ja ulottuvuudet olivat melko pitkälti yhtenevät Pendleburyn, Grouardin ja Mestonin tunnistamien suhteen. Tunnistamani muutoksen ulottuvuudet ja tyypit olivat *strategia-*, *organisaatio-*, *järjestelmä-*, *operatiiviset ja kulttuurimuutokset*. Seuraavaksi edessä on johdatus muutoksen eri ulottuvuuksiin näiden käsitteiden kautta. (Pendlebury ym., 1998)

## Strategiamuutos

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel ovat tunnistaneet erilaisia strategianäkemyksiä ja jakaneet ne viiteen eri ryhmään. Näiden viiden eri näkökulman myötä välittyy kuitenkin niitä yhdistävä yleinen käsitys strategiasta näkemyksenä ja toiminta-ajatuksena, jonka mukaan yritys pyrkii harjoittamaan liiketoimintaansa sekä asettamaan ja saavuttamaan tavoitteensa. Ohessa listattuna kyseiset näkökulmat strategian käsitteeseen. (Mintzberg ym., 1998)

- *Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta*
- *Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa*
- *Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla*
- *Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta*
- *Strategia on liiketaloudellinen juoni*

Liikkeenjohdon ja organisaation henkilöstön toimintaa strategian laatimiseksi kutsutaan yleisesti strategiaprosessiksi. Tätä varten on liikkeenjohtoa ajatellen kehitetty lukuisia työkaluja kuten mm. Albert Humphreyn alunperin aluilleen saattama SWOT-analyysi tai Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1980). Näiden työkalujen ja mallien keskeinen tarkoitus on auttaa tunnistamaan liiketoimintaympäristön tilanne, yrityksen sijainti ja suhde siihen sekä sen aikaansaamat mahdollisuudet ja uhat. Strategiaproessin myötä pyritään löytämään vastaus muun muassa kysymyksiin *mitä yrityksemme tekee, kenelle se sitä tekee ja miten* (McKeown, 2012).

Strategian ja muutoksen välisestä suhteesta esimerkiksi Johnson, Scholes ja Whittington ovat todenneet kuinka strategiset päätökset voivat muuttaa organisaatiota merkittävästi. Tämä yhteys on selkeä, sillä strateginen päätös kuitenkin ottaa kantaa edellä mainitun mukaisesti yrityksen toiminnan sisältöön, kohteeseen ja toteutustapaan (Johnson ym., 2005). Muutokset liiketoimintaympäristössä ja kilpailun luonteessa aikaansaavat muutospainetta strategiaa kohtaan, ja strategiaan kohdistuvat muutokset taas heijastuvat organisaatiossa usein ylhäältä alas suuntautuvana muutospainena vallitsevia toimintatapoja kohtaan. Esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman malli kuvaa strategian syntymistä toimittajien, asiakkaiden,

markkinatilanteen, korvaavien tuotteiden ja uusien kilpailijoiden muodostamassa toimintaympäristössä (Porter, 1980).

## **Organisaatiomuutos**

Burke (2008) esittää muutoksen organisatoriseen tarkasteluun tarkempaa jakoperustetta, jonka kolme päätasoa hänen mukaansa ovat *yksilö*, *ryhmä/työyksikkö* sekä *koko systeemi*. Lisäksi hän ehdottaa tarkasteluun tilanteesta riippuen ja soveltuvin osin neljättä tarkastelutasoa, *liiketoimintayksikköä* (engl. business unit). Tämä tosin pätee yleensä vasta suurempien yritysten kohdalla, luonnollisesti niiden organisoitumistavasta ja rakenteesta riippuen. Burke tuo esiin näkökulmansa, jonka mukaan organisaatiomuutoksen eri tasoilla muutoksen kohtaama vastustus on erilaista. Oletus vastustuksesta korostaa liikkeenjohdollista ja suunnitellun muutoksen näkökulmaa, joka organisaation rakennetta koskevien muutosten kohdalla usein on relevantti. (Burke, 2008, s.22)

Organisaatiot käsitteenä ja niiden toiminta on ymmärrettävissä systeemisyiden kautta. Edellä mainittujen organisaatioiden kolmen tason; *yksilön*, *ryhmän* ja *koko systeemin* sisällä ja välillä on erilaisia yhteyksiä. Ensinnäkin yksilöiden väliset suhteet ja vuorovaikutus, toisekseen ryhmien ja kolmannekseen vielä koko organisaation ja muiden organisaatioiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutusta. Rakenteellisesti ajateltuna organisaatiosta voi vaihtaa osan, mikä tarkoittaa muutosta organisaatiossa muttei vielä organisaatiomuutosta. Tämä voi kuulostaa ensi alkuun hieman hämäävältä, mutta tällä pyritään korostamaan systeemijattelun merkitystä. Eli toisin sanoen kokonaisuuden kannalta tulisi huomioida osatekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja olemassaolevat yhteydet. (Burke, 2008, s.83)

Suunnitellun muutoksen eli tyypillisen liikkeenjohdollisen näkökulman mukaan organisaatiomuutosta käsiteltäessä oleellista on huolehtia siitä, että yksilötason muutokset tukevat koko organisaation muutosta ja ovat suunnattuna siihen nähden oikein. Yleinen ongelma ja haaste suunnitellun muutoksen toteuttamisessa piilee siinä, että usein yksilöihin kohdistetut toimenpiteet eivät kuitenkaan käytännössä ole organisaatiotason muutoksen kannalta relevantteja. Keskeisiä toimenpiteitä, joilla on merkittävä vaikutus muutoksen

toteutumiseen ovat mm. työntekijöiden *rekrytointi, valinta, uudelleensijoittaminen, irtisanominen, koulutus, kehittäminen, coachaus ja ohjaus*. Nämä tekijät nousivat esiin esimerkiksi Kingin General Foodsille tekemässä tutkimuksessa ja niiden toteutustapaan tulisi kiinnittää erityisesti huomiota (King, 1972). (Burke, 2008, s.84)

Myös Mintzberg toteaa kuinka monien muutos- ja uudistusaloitteiden kohtaloksi koituu se, että ne keskittyvät organisaatioiden byrokraattiseen puoleen eli instituutioon, orgaanisten osien eli ihmisten ja toiminnan jäädessä pimentoon. Organisaation toiminta kuitenkin lepää ihmisten ja epävirallisen koneiston harteilla. Mintzberg esittelee konebyrokraattisen organisaatiomallin ja joustavan adhokration vastakkainasettelun. Konebyrokraattisessa mallissa toimintaa ohjataan ja muutetaan teknisen systeemin ehdoin, mikä taas aiheuttaa sosiaalisessa systeemissä ihmisten ajautumista ahtaalle. Adhokratia, joka taas esiintyy mm. monissa matriisimalleissa on konebyrokraattiseen malliin verrattuna joustava, tehokas ja nopeasti uudistuva, joskin hyvin poliittinen ja kylmän darwinistinen ympäristö. (Mintzberg, 1979)

Yhteenvedonomaaisesti Burke kuitenkin muistuttaa, että näiden eri tasojen huomioimisesta huolimatta, kaikkien tasojen osatekijät eli yksilöt toimivat suhteessa kontekstiin. Eli tilannesidonnaisuus tulisi muistaa kaikkea toimintaa arvioitaessa ja etenkin yritettäessä johtaa sitä. (Burke, 2008, s.84)

### **Järjestelmämuutos**

Järjestelmämuutoksella viitataan tässä yhteydessä pääasiassa organisaation toimintaa tukeviin tieto- ja johtamisjärjestelmiin. Pendlebury, Grouard ja Meston toteavat kuvaavasti järjestelmien kontrolloivan organisaation rakenteen sisällä niin tieto- kuin materiaalivirtojakin (Pendlebury ym., 1998).

Järjestelmien keskeiseen rooliin ja merkitykseen tieto- ja materiaalivirtojen ohjauksen kannalta kulminoituu myös niiden merkitys muutokseen liittyen. Organisaation reaktionopeus muuttuvassa toimintaympäristössä perustuu pääasiassa sen järjestelmiin niin hyvässä kuin



pahassakin. Kankein ja monimutkaisin järjestelmin varustautunut yritys ei välttämättä ehdi saada esimerkiksi johtamisen ja muutokseen sopeutumisen kannalta kriittistä tietoa kyllin nopeasti käyttöönsä. Toisaalta ongelma voi muodostua siitä, että järjestelmät eivät ole keskenään yhteydessä tai niiden avulla ei ylipäätään saada tuotettua tarvittavaa tietoa. (Pendlebury ym., 1998)

Virallisten järjestelmien lisäksi Pendlebury ja kumppanit nostavat esiin myös epävirallisen viestimisen ja tiedonkulun. Ne tyypillisesti paikkaavat virallisten järjestelmien puutteita ja ongelmakohtia. Muun muassa japanilaisissa organisaatioissa implisiittiset ja epäviralliset tiedonkulun väylät nähdään tärkeinä osina organisaatiota ja sen toimintaa. Tämä arvostus on havaittavissa esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin tiedon muuttumisen mallissa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Länsimaisissa organisaatioissa epävirallisten järjestelmien arvoa ei ole yhtä voimakkaasti tunnustettu. Myös Mintzberg (1979) on nostanut esille organisaatioita luonnehtivan kuvauksensa, jonka mukaan *”ne ovat kokoelmia työaktiviteettikuvioita, jotka taas ovat yksinkertaisesti toisistaan näennäisriippuvaisia yksilöiden muodostamia kuppikuntia, jotka työskentelevät heitä koskettavien kysymysten äärellä omalla hierarkiatasollaan”*. (Pendlebury ym., 1998)

Joka tapauksessa järjestelmät on tunnistettu keskeisiksi ja kriittisiksi tekijöiksi muutoksen toteutumisen kannalta johtuen niiden muodostamasta monimutkaisesta ja keskenään kytköksissä olevasta kokonaisuudesta, joka on tyypillisesti hyvin syvälle organisaatioon ja sen toimintaan juurtunut. (Pendlebury ym., 1998)

### **Operatiivinen muutos**

Helinin mukaan ihmisen toimintaa koskevat muutokset voidaan jakaa kolmelle eri syvyystasolle. Pinnallisista näistä on *tiedon taso*, joka on myös samalla helpoiten muutettavissa oleva. Uuden tiedon esittely ja rationaalinen argumentointi toimivat tässä riittävinä muutoksen työkaluina. Toinen astetta syvempi muutoksen taso on *taidon taso*. Sen muuttaminen edellyttää harjoittelua, suoritusten analysointia ja toistoja. Kolmas vaikeiten muutettavissa oleva taso on *käytännön taso*. Käytännön kohdalla pitkällä kokemuksella on

muutoksen kannalta myös haittansa, sillä vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja on hyvin haasteellista muuttaa. (Helin, 1993, s.125)

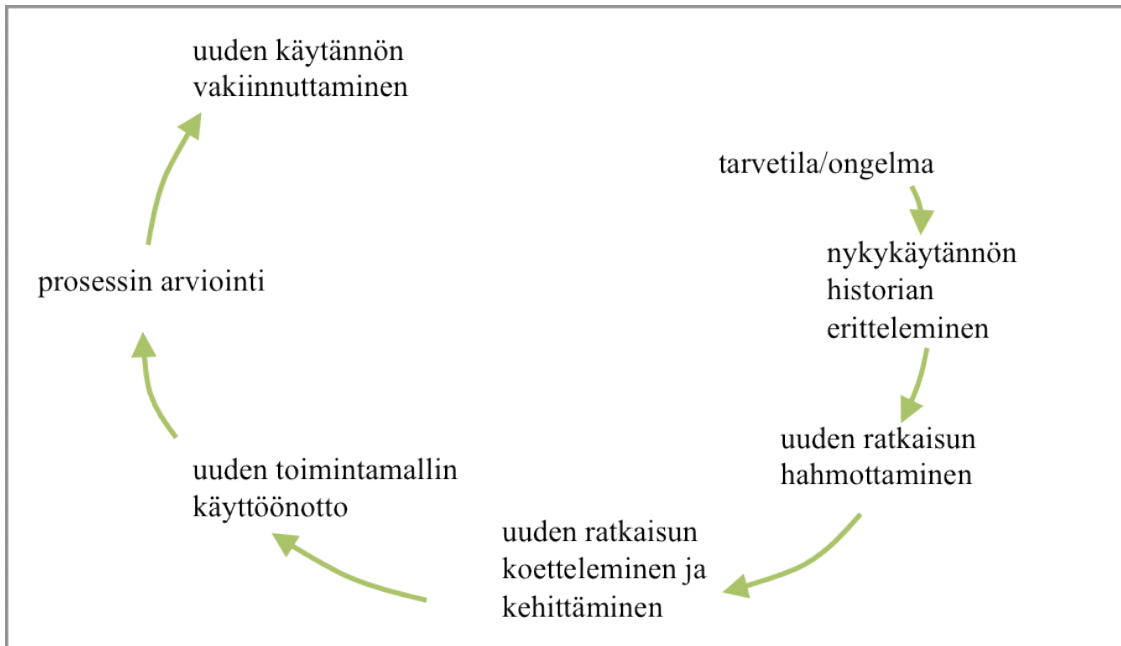
Käytäntöteoreettisessa keskustelussa käsite *käytäntö* tai *käytänne* tarkoittavat usein ammattilaisen tapaa tehdä työtä. Edellä mainitun määritelmän mukaiset käytännöt opitaan tyypillisesti osallistumalla käytäntöyhteisön toimintaan (Wenger, 1998). Esimerkiksi työyhteisössä tiettyä tehtävää suorittavat henkilöt oppivat toisiltaan ja kehittävät yhdessä uusia tapoja eli käytäntöjä jonkin asian saavuttamiseksi. Scardamalia ja Bereiter (Hakkarainen ym., 2005, s.251-252) erottavat toisistaan kolme erilaista tiedonkäsittelyn tasoa, jolla oppiminen voi tapahtua:

- 1) *Tahaton oppiminen*: Oppiminen älyllisen toiminnan sivutuotteena. Tähän kuuluvat jokapäiväinen elämä ja pääosa kouluoppimisesta.
- 2) *Tietoinen oppiminen*: Tietämyksen rajojen itsearviointi ja tiedostaminen sekä tietojen ja taitojen järjestelmällinen kehittäminen.
- 3) *Tiedon rakentaminen*: Tieteellisille tutkimusryhmille luonteenomainen tapa työskennellä kulttuuritiedon tuottamiseksi. Tiedonrakentelu kohdistuu erilaisten käsitteellisten luomusten keksimiseen, kehittämiseen ja rakentamiseen.

Helinin, Bereiterin ja Scardamalian näkemysten perusteella voidaan todeta, että uusien käytäntöjen oppiminen edellyttää syvää tietoista oppimista tai jopa tiedonrakentelun tasolla tapahtuvaa tiedonkäsittelyä ja näin ollen on muutosjohtamisen kannalta haasteellista. Lisäksi oppimista organisaatiossa voivat estää defensiiviset eli puolustavat rutiinit, jotka voivat näkyä käytännön tasolla esimerkiksi vanhojen toimintatapojen puolustamisena sekä ongelmien ja haasteiden vähättelynä tai jopa peittelynä (Lämsä & Hautala, 2005, s.193).

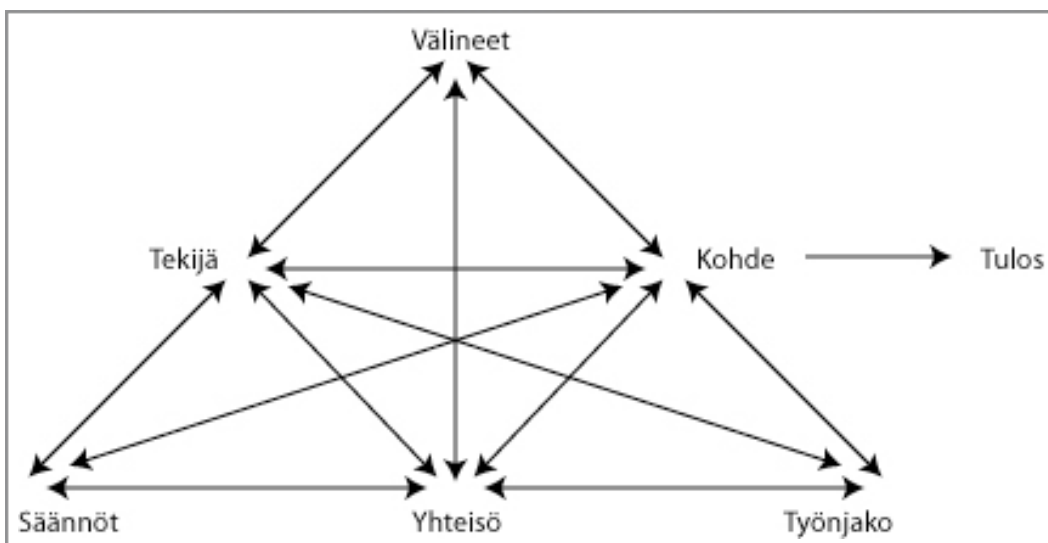
Bereiterin ja Scardamalian *tiedonrakentamisen* mallia (Hakkarainen ym., 2005) taas omalta osaltaan täydentää ja tukee Yrjö Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli, joka kuvaa laajenevan oppimisen sykliä ja sen seitsemää vaihetta. Nämä vaiheet ovat 1) *tarvetila/ongelma*, 2) *nykykäytännön historian erittelemine*n, 3) *uuden ratkaisun hahmottaminen*, 4) *uuden ratkaisun koettelemine*n ja kehittäminen, 5) *uuden toimintamallin käyttöönotto*, 6) *prosessin arviointi* ja 7) *uuden käytännön vakiinnuttaminen*. Tämän kehämäisen mallin avulla

esimerkiksi jokin ammattilaisten yhteisö voi yhteistoiminnallisesti kehittää omia käytäntöjään käymällä syklin eri vaiheet läpi (Engeström, 1987).



Kuva 2. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström, 1987)

Engeströmin ekspansiivisen oppimisen mallin taustalla on myös Engeströmin itsensä kehittämä toimintajärjestelmän käsite, jolla voidaan kuvata kussakin tilanteessa toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja näin analysoida toimintaa suhteessa kontekstiinsa. Toimintajärjestelmän malli kuvattuna alla (Engeström, 1987).

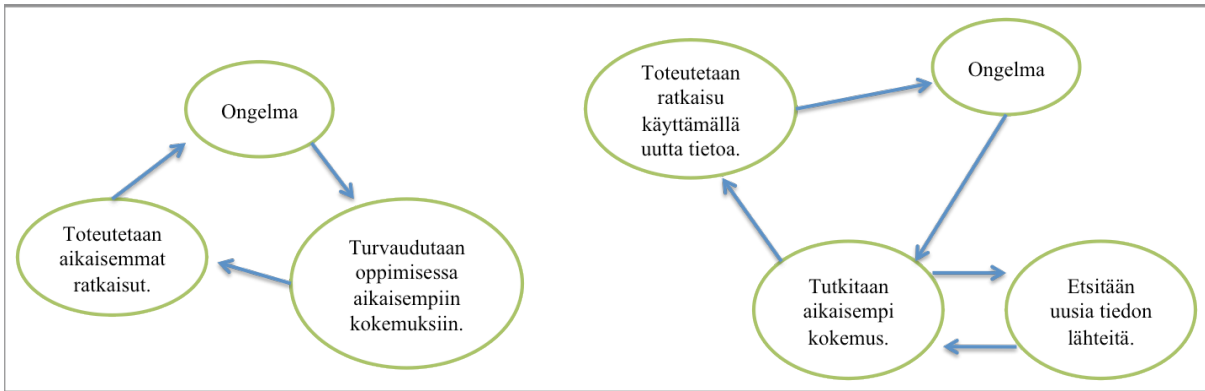


Kuva 3. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström, 1987)

Lämsä ja Hautala (2005, s.192) jakavat oppimisen organisaatiossa kahteen päänäkökulmaan; *oppimisen prosessinäkökulmaan* sekä *oppivan organisaation* näkökulmaan. Ensimmäisen kohdalla he tuovat esiin mm. Argyriksen ja Schönin (1978) sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaatiossa tapahtuvaa prosessimuotoista oppimista koskevat teoriat. Oppivan organisaation näkökulman yhteydessä he esittelevät Sengen (1990) oppivan organisaation teorian.

Argyris ja Schön erottavat teoriassaan kolme erilaista oppimisprosessia; *yksikehäisen oppimisen*, *kaksikehäisen oppimisen* ja *oppimaan oppimisen*. Yksikehäisessä oppimisessa organisaatio sopeutuu ulkoa tai sisältä tuleviin muutoksiin olemassa olevien toimintamallien ja tiedon nojalla. Lämsä ja Hautala (2005) vertaavat yksikehäistä oppimista termostaatin toimintaan: ”muutokseen sopeudutaan ja toimintaa korjataan tilanteen vaatimalla tavalla”. (Argyris & Schön, 1978)

Kaksikehäisen oppimisen mallissa taas Argyris ja Schön korostavat oppimista, joka perustuu toiminnan perusteiden, arvojen sekä vanhojen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistamiseen. Näin ollen mallin mukaisessa toiminnassa ei ainoastaan tehdä korjaavia toimenpiteitä perustuen olemassaoleviin toimintamalleihin ja tietoon, vaan pyritään myös kyseenalaistamaan ne ja kehittämään toimintaa vielä perusteellisemmin. Oppimaan oppiminen taas tarkoittaa sitä, että ihmiset oppivat arvioimaan itseään ja omaa toimintaansa. Käytännössä siis vähentämään defensiivisiä rutiineita (Lämsä & Hautala, 2005, s.193). Oppimaan oppimisen edellytyksiä ovat sitoutuminen kehittämiseen, avoin vuorovaikutus ja runsas tiedon tuottaminen. Organisaation jäseniltä tämä edellyttää avoimuutta ja luottamusta toisiaan kohtaan. Ohessa kuvattuna yksi- ja kaksikehäiset oppimisen mallit. (Argyris & Schön, 1978)

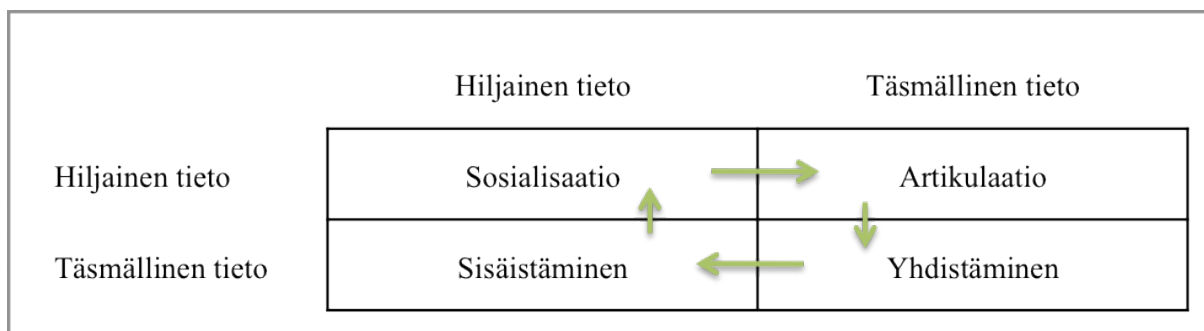


Kuva 4. Yksi- ja kaksikehäiset oppimisen mallit (Argyris & Schön, 1978)

Nonakan ja Takeuchin malli organisaatiossa tapahtuvasta oppimisesta prosessina korostaa ja kuvaa uuden tiedon luomista. Tiedon osalta he erottavat kaksi erilaista muotoa: *täsmällisen tiedon* (engl. *explicit knowledge*) ja *hiljaisen tiedon* (engl. *tacit knowledge*). Täsmällisellä tiedolla he tarkoittavat täsmällisesti ilmaistavissa olevaa, sanoin, numeroin tai kuvin välitettävissä olevaa tietoa. Hiljaisella tiedolla vastaavasti he tarkoittavat vaikeasti ilmaistavissa olevaa kokemuseräistä ja henkilökohtaista tietoa. Hiljainen tieto tyypillisesti kehittyy ja kertyy ajan myötä työtä tekemällä ja käyttö tulee esille tyypillisesti poikkeuksellisissa tilanteissa. Termit kuten tilannetaju ja näkemys kuvastavat hiljaisen tiedon luonnetta. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Uuden tiedon luominen hiljaisen ja täsmällisen tiedon jatkuvan kiertoliikkeen kautta on Nonakan ja Takeuchin oppimismallin taustalla. Tämän syklisen kiertoliikkeen neljä eri vaihetta ovat *sosialisaatio*, *artikulaatio*, *yhdistäminen* ja *sisäistäminen*. *Sosialisaatio* tarkoittaa oppimista mallioppimisen ja kokemuksen kautta, ja sen myötä hiljainen tieto siirtyy toiselle henkilölle hiljaiseksi tiedoksi. Tämä vaihe on keskeinen esimerkiksi asenteiden, arvojen, uskomusten ja toimintamallien siirtymisen kannalta. *Artikulaatio* eli ulkoistaminen taas tarkoittaa hiljaisen tiedon muuttamista täsmälliseksi, julkiseksi tiedoksi. Työyhteisö jakaa kokemuksiaan ja toimintamallejaan yhdessä luoden näin täsmällisten käsitteiden kautta kuvauksia toiminnastaan. *Yhdistämisvaihe* taas pitää sisällään artikulaatiovaiheen tulosten yhdistämistä osaksi olemassa olevaa tietoa tavoitteena luoda uutta yhteistä, julkista ja näkyvää tietoa. *Sisäistämisvaiheessa* organisaation jäsen ottaa edellisissä vaiheissa luotua uutta tietoa osaksi omaa hiljaista tietoaan tekemisen ja uuden tiedon käytännössä hyödyntämisen kautta.

Ohessa kuvattuna Nonakan ja Takeuchin tiedon muuttumisen vaiheet. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Kuva 5. Tiedon muuttumisen vaiheet (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Mallin sykli lähtee käyntiin sosialisaatiosta, jonka edellytyksenä on vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Artikulaatio taas vaatii merkityksellistä keskustelua ja organisaation jäsenten yhteistä reflektointia. Uusi täsmällinen tieto taas leviää organisaatiossa verkostoitumisen ja ihmisten välisen yhteistoiminnan kautta. Sisäistäminen tapahtuu lopulta käytännössä työn tekemisen ja tekemällä oppimisen kautta. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

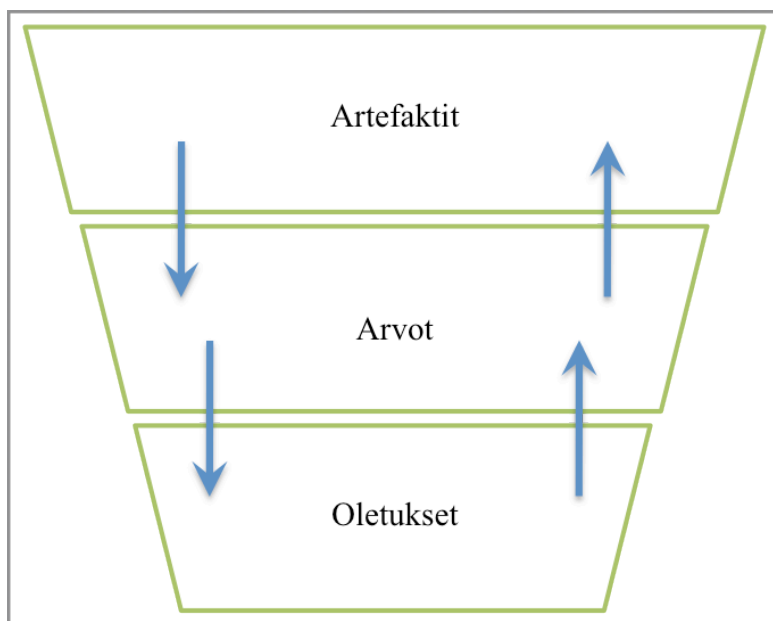
Sengen teoriassa taas oppimisen tulos korostuu ja teorian taustaoletuksena on se, että ihmiset kehittävät itseään jatkuvasti, jotta he voivat saavuttaa tavoitteitaan. Senge tunnistaa ja erottaa oppivasta organisaatiosta viisi osatekijää: *systemiajattelu*, *mentaaliset mallit*, *itsehallinta*, *tiimioppiminen* ja *yhteinen visio*. *Systemiajattelun* ydin on siinä, että organisaatio tulisi nähdä yksittäisistä toisiinsa yhteydessä olevista toimijoista rakentuvana kokonaisuutena. Suuri merkitys on sillä, että ihminen ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. *Mentaaliset mallit* taas tarkoittavat tässä yhteydessä toiminnan taustalla vaikuttaviin juurtuneisiin oletuksiin, yleistyksiin ja mielikuviin. Näiden tunnistaminen on oppivassa organisaatiossa tärkeää. *Itsehallinnalla* taas tarkoitetaan ihmisen oppimisen kannalta keskeistä henkilökohtaista ominaisuutta. *Tiimioppiminen* taas pitää sisällään ohjaavan ajatuksen tiedon jakamisesta ja yhdessä oppimisesta. Dialogi on keskeinen tiimioppimisen mahdollistava työkalu. *Yhteinen visio* organisaation jäsenten hyväksymä ja omaksuma tulevaisuutta koskeva tavoitetila. Vision täytyy olla kaikkien organisaation jäsenten arvojen mukainen, jotta he voivat aidosti sitoutua sen tavoitteluun. (Senge, 1990)

Tämän kappaleen ydinviesti on siis se, että toimintatapojen, käyttäytymisen ja näin ollen operatiivisen toiminnan muuttaminen liittyy keskeisesti yksilöiden ja ryhmien oppimiseen. Muutosjohtamisen näkökulmasta on siis oleellista tunnistaa oppimista tukevat tekijät ja ymmärtää oppimisprosessien toimintaa. Keskustelu yksilön toiminnan muutoksesta ja käytäntöjen muuttumisesta oppimisen, etenkin yhteistoiminnallisen oppimisen ja käytäntöyhteisöjen kautta toimii hyvänä johdatuksena seuraavaan aiheeseen eli kulttuurimuutoksen pariin. Schein näet kuvaa ja toteaa kulttuurin olevan lopulta ryhmäoppimisen tulos (Schein, 1987, s.194).

### **Kulttuurimuutos**

Organisaation kulttuuri on käsitteenä keskeisessä roolissa organisaatiota itseään koskevassa muutostilanteessa (mm. Demers, 2007). Scheinin (1987) määritelmän mukaan kulttuuri muodostuu ja sitä tulisi tarkastella sen eri tasoilla, jotka ovat *oletukset*, *arvot* ja *artefaktit*. Tulen tekstissäni käyttämään käsitteitä yritys- ja organisaatiokulttuuri vaihdellen kontekstista riippuen, mutta viittaan niillä molemmilla käsitteellisesti samaan asiaan. Käsitettä yrityskulttuuri käytän tyypillisesti viitatessani kaupallisiin yrityksiin ja termiä organisaatiokulttuuri käytän yleisesti laajemmassa kontekstissa. Mitään implisiittistä arvolatausta en näihin eri termeihin tarkoituksella pyri liittämään.

Organisaatiota, sen toimintaa ja sitä ympäröivää maailmaa koskevat *oletukset* toimivat organisaatiokulttuurin perustana. Nämä oletukset vaikuttavat kulttuurin ylempien, konkreettisempien tasojen muodostumiseen. Esimerkiksi Scheinin (1987) mallin kuvaama keskimäinen, kulttuuriin liittyviä *arvoja* kuvaava taso muodostuu taustalla vaikuttavien oletusten pohjalta. Arvot ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa ja valintoja arjessa ja näkyvät lopulta myös konkreettisina asioina, tekoina, käytänteinä tai symboleina eli yleisemmin *artefakteina*. (Schein, 1987)



Kuva 6. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein, 1987)

Esimerkki organisaatiokulttuuriin liittyvästä arvosta voi olla vaikka työyhteisön uuden jäsenen aito kunnioittaminen. Tämä saattaa juontaa juurensa ja perustua oletukseen, että jokaisella yksilöllä on tiettyjä taitoja, joista koko organisaatio voi oppia uutta. Nämä oletukset ja arvot taas muokkaavat kulttuurin näkyvää tasoa, kulttuuriin liittyviä artefakteja. Artefaktit ovat Scheinin (1987) mallin mukaan konkreettisia asioita tai symboleita, joissa organisaatiokulttuuri on nähtävissä.

Esimerkkini mukainen perimmäinen oletus jokaisen yksilön arvokkaista taidoista (oletus), joka johtaa ajattelussa ja valinnoissa esimerkiksi uuden työntekijän aitoon kunnioittamiseen (arvo) voi konkretisoitua ja näkyä organisaation arjessa ja käytänteissä muun muassa syvällisenä vuorovaikutteisena perehdyttämisprosessina, vastuullisiin tehtäviin osallistamisena tai muihin organisaatioihin verrattaessa korkeampana aloituspalkkana (artefakti).

Scheinin mukaan kulttuuri määrittyy ja muodostuu sisältä ulospäin, oletuksista arvoiksi ja normeiksi sekä lopulta näkyviksi artefakteiksi eli konkreettisiksi kulttuurin tuotteiksi. Toisaalta jo hänen laatimansa organisaatiokulttuurin määritelmän mukaan se muodostuu organisaation käsitellessä joko sisäiseen yhdentymiseen tai ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä



ongelmia, eli kulttuuri muuttuu ja elää yhteydessä ympäristöönsä, eikä näin ollen ole staattinen. (Schein, 1987)

Taas symbolis-tulkinnallisen organisaatiokulttuuriteorian mukaan sosiaalisesti rakentuneet kokonaisuudet kuten organisaatiot, ovat olemassa vain niin kauan kun niiden jäsenet pitävät niitä olemassaolevina ja käyttäytyvät sen mukaisesti (Hatch, 1997, 218). Toisin sanoen yrityskulttuurikin ja tietyt toimintamallit ovat olemassa vain jos niiden taustalla oleva organisaatio pitää niitä ominaan ja toimivat niiden mukaisesti.

Hatch toteaa eri näkökulmia kulttuuriin käsitellessään yhteenvedonomaaisesti kuinka hänen mielestään on kenties keskeisempää pyrkiä tiedostamaan miten kulttuuri kontekstuaalisesti vaikuttaa muutoksiin, kuin että miten kulttuuria voisi muuttaa. Tätä edelsi pääasiassa kahden näkemyksen, modernin ja symbolis-tulkinnallisen, vertailu ja niiden epistemologisten lähtökohtien vertailu. (Hatch, 1997)

Nelson ja Burns ovat tunnistaneet neljä erilaista organisaatiotyyppiä kulttuuriin perustuvan muutokseen suhtautumisen perusteella. Nämä ovat *menestykseen tähtäävä*, *ennakoiva*, *mukautuva* ja *reaktiivinen* organisaatio. Menestykseen tähtäävässä organisaatiokulttuurissa muutos nähdään mahdollistavana tekijänä, ennakoivassa kulttuurissa varovaisena suunnitelmallisuutena, mukautuvassa kulttuurissa sopeutumisen tapana ja reaktiivisessa kulttuurissa muutokset koetaan ennemminkin rangaistuksina. Liikkeenjohdon näkökulmasta on siis ensiarvoisen tärkeää pyrkiä tunnistamaan omassa organisaatiossa vaikuttavan kulttuurin luonne muutosta suunniteltaessa. (Nelson & Burns, 1984, s.241)

Organisaatiokulttuurin tunnistamisen kannalta on olennaista tiedostaa se, ettei organisaatiossa ole yleensä vain yhtä tiettyä kulttuuria, joka kuvaisi koko henkilöstöä aukottomasti. Kulttuuri rakentuu yleensä useammista erillisistä alakulttuureista (Hatch, 1997, s.226). Näin ollen muutosjohtamisen näkökulmasta voi olla vaarallista kuvitella johtavansa vain yhtä hyvin homogeenistä joukkoa. Hatch kuvaa skaalaa kulttuurin yhtenäisyyden ja hajanaisuuden välillä. Organisaatiokulttuuri voi yhtäältä olla hyvinkin yhtenäinen, mutta toisessa ääripäässä se saattaa koostua lukuisista alakulttuureista, joilla ei ole keskenään mitään yhteistä (Hatch, 1997, s.226). Myös Martin ottaa kantaa tähän kysymykseen ja tunnistaa

organisaatiokulttuurien rakenteeseen liittyen kolme eri näkökulmaa: *integraatio eli yhdentyminen, fragmentaatio eli pirstaloituminen ja differentiaatio eli erilaistuminen* (Martin, 1992). Integraationäkökulman mukaan kaikkien organisaation jäsenten käsitys kulttuurista on samanlainen. Fragmentaationäkökulman mukaan ei ole olemassa yhtä selkeää kulttuuria vaan organisaatiokulttuurit ovat jatkuvasti muuttuvia, ristiriitaisia ja epäselviä käsitteitä. Differentiaationäkökulma taas tunnistaa alakulttuurien olemassaolon ja näkeekin organisaatiokulttuurin osakulttuureista rakentuneena kokonaisuutena.

Lämsä ja Hautala (2005, s.176) määrittelevät Scheinin (1987) näkemystä mukaillen organisaatiokulttuurin seuraavalla tavalla, joka pitää sisällään oletuksen kulttuurista organisaatiota ja sen jäseniä yhtenäistävänä ja yhdistävänä tekijänä:

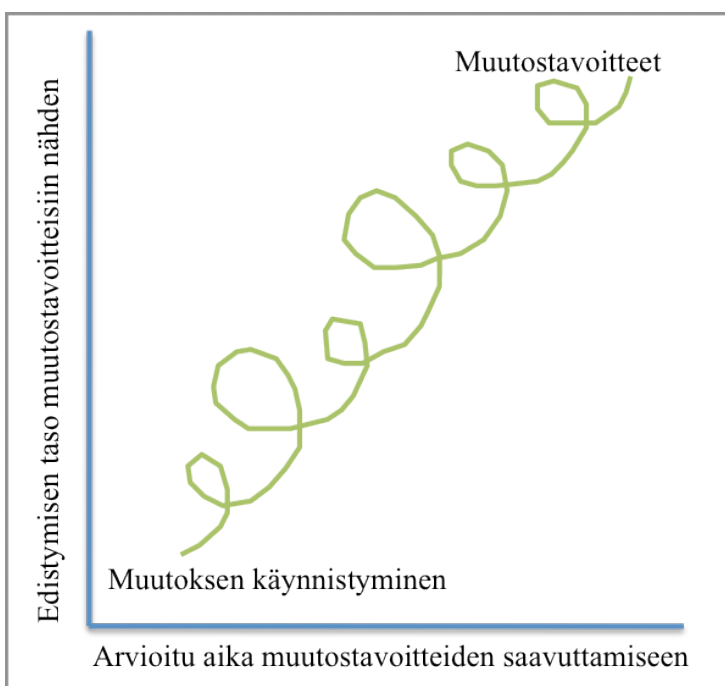
*”Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle.”*

Edellä olevassa määritelmässä nivoutuvat yhteen käsitteet kuten kulttuuri, oppivan organisaation tausta-ajatukset (Senge, 1990), Nonakan ja Takeuchin (1995) käsitykset tiedon muuttumisesta, hiljaisesta ja täsmällisestä tiedosta, organisaation muuttuminen (mm. Nadler & Tushman, 1990), sekä tiettyjä osatekijöitä Engeströmin (1987) toimintajärjestelmän mallista. Organisaatiokulttuuri on siis keskeinen eri teorioita yhdistävä tekijä organisaation muutoksen ymmärtämistä ja johtamista koskien.

## 2.3. Muutoksen eteneminen

Yleisen muutosteoreettisen keskustelun ja muutoksen eri ulottuvuuksien käsittelyn myötä tarkoitukseni on seuraavaksi avata hieman muutoksen etenemiseen ja organisaation muutosnopeuteen liittyvää keskustelua ja teorioita. Tällä pyrin valottamaan muutoksen luonnetta ja sen vaikutusta muutoksen johtamiseen.

Burke nostaa osuvasti esiin muutokseen ja sen johtamiseen kiinteästi liittyvän paradoksin. Yhtäältä johdon täytyy suunnitella muutos, jota lähdetään toteuttamaan, mutta toisaalta sen täytyy ymmärtää, että asiat eivät koskaan toteudu aivan suunnitellulla tavalla. Muutosta pyritään johtamaan lineaarisesti, mutta muutos ei luonteensa vuoksi tapahdu samalla tavalla vaihe vaiheelta, mikä onkin toinen Burken esittämä paradoksi. Ohessa esimerkinomainen kuvaus muutoksen ei-lineaarisen luonteesta sekä sen etenemisestä sitä määrätietoisesti ja lineaarisesti johdettaessa. Muutoksen etenemisessä saatetaan siis havaita lineaarinen trendi, mutta lyhyemmällä aikavälillä muutoksen edistäminen voi Burken mukaan vaatia muutostavoitteiden kannalta vastakkaistenkin toimenpiteiden toteuttamista muutosta estävien ongelmien korjaamiseksi. Nämä korjaavat toimenpiteet näkyvät oheisessa kuviossa muutoksen etenemispolun ”ylimääräisinä lenkkeinä”. (Burke, 2008, s.11-14)



Kuva 7. Kuvaus muutoksen ei-lineaarisen luonteesta (Burke, 2008, s.13)

Viimeisimpien systeemistä näkökulmaa mukailevien muutosteorioiden mukaan organisaation toimijoiden eli yksilöiden rooli muutoksessa on huomionarvoinen seikka (Demers, 2007). Muutosjohtamista koskeva kirjallisuus ja liikkeenjohdon teoria tunnistaa suunnitellun muutoksen tapauksessa johdon toimintaa koskevan haasteen, muutosvastarinnan, joka juontaa juurensa yksilöiden muutosreaktioihin (Burke, 2008). Muun muassa Kotter (1995) ja Suni (1996) korostavat havaintojaan, joiden mukaan ihmisten sopeutuminen muutokseen kestää yleensä aina pidempään kuin ennen muutosta on arveltu.

Muutosvastarinta käsitteenä korostui 1980- ja 1990-luvuilla muutosjohtamisen kultakaudella tuotetuissa muutosjohtamisen tutkimuksissa ja oppaissa. Muutosvastarinnan sulattamiseen tarjottiin lukuisia hyvin suoraviivaisiakin metodi- ja työkalusuosituksia, jotka ovat myös saaneet osakseen kritiikkiä. Kritiikki on pääasiassa kohdistunut epävirallisen organisaation sekä organisaation jäsenten negatiivisten kokemusten sivuuttamiseen. Myös suosittujen muutosvastarinnan käsittelytapojen kilpailullista lähtökohtaa on luonnehdittu niiden perusongelmaksi. (Mattila, 2006, s.18)

Muutosvastarinnan taltuttamiskeinojen pohtimista tärkeämpää olisi pyrkiä ymmärtämään vastarintana näyttäytyvän toiminnan ja käyttäytymisen syitä, muodostumista sekä eri vaiheita. Burke esittää vertauksen, jonka mukaan ihmiset, jotka saavat tiedon sairastamastaan kuolemaan johtavasta taudista ja ihmiset, joihin kohdistuu suoraan merkittävä organisaatiomuutos reagoivat jotakuinkin samalla tavalla ja käyvät vastaavia henkisiä tiloja läpi. Nämä henkilöiden läpikäymät henkiset tilat ovat Burken mukaan Elizabeth Kubler-Rossin tunnistamat 1) *shokki ja tilanteen kieltäminen*, 2) *viha*, 3) *yritys lykätä väistämätöntä*, 4) *masennus* ja lopulta 5) *tilanteen hyväksyminen*. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan käy kaikkia vaiheita läpi tai siirry edes ensimmäisen vaiheen eli tilanteen kieltämisen ohi. Osa ryhtyy ”loppuun asti käytävään” taisteluun tilannetta vastaan ja toiset taas käyvät kaikki vaiheet järjestyksessä läpi ja hyväksyvät asiointilan. (Burke, 2008, s.91)

Muutoksen vastustamiseen ja vastarinnan määrään tai voimakkuuteen vaikuttavia tekijöitä Stanislao ja Stanislao erottelevat sen mukaan onko henkilöllä mahdollisuutta estää muutos jonkinlaisen veto-oikeuden avulla vai ei. Heidän mukaansa mahdollisuus aloitteen suoraan kieltämiseen kannustaa opportunistiseen käyttäytymiseen. Vastaavasti taas ne, joiden kyky

vaikuttaa on rajallinen toimivat usein sen oletuksen mukaan, että kyseessä on jo tapahtunut tosiasia ja paraskin tavoitetila on uuden asiantilan mukauttaminen mahdollisimman siedettäväksi. Tosin Stanislaon ja Stainslaon mukaan juuri muiden kuin suoraan muutoksesta päättävien sitouttamisella on tärkeä vaikutus muutoksen etenemiseen. (Stanislaos & Stanislaos, 1983)

Mattila kiteyttää hyvin kuinka ryhmien muodostuminen vaikuttaa vastarinnan syntymiseen. Hän viittaa muun muassa Veenstran ja Haslamin (2000) sekä Scottin (1990, s.134-135) tutkimuksiin, joiden mukaan taipuvaisia voimakkaaseen vastarintaan ovat sellaiset ammattiryhmät, joiden työ edellyttää keskinäistä solidaarisuutta ja luottamusta ja joiden yhteisö on tiivis erillinen kokonaisuutensa. Tämä synnyttää vahvoja alakulttuureita, mikä taas näkyy työyhteisön dynamiikassa. Mattila mainitsee myös tässä yhteydessä Vattenfallin asentajien solidaarisuutta lisänsen ulkoisten alihankkijoiden käytön. Vattenfallin tapauksessa alihankkijan työntekijät olivat kaiken lisäksi entisiä Vattenfallin työntekijöitä ja asentajien tuttuja, mutta jo muutaman vuoden ajallinen etäisyys oli tuottanut me-ne -asetelmia ja suhtautumista. Mattila nostaa esille vielä tätä tukevan Lipposen (2001) näkemyksen siitä, kuinka koettu kilpailu ja epävarmuus ryhmien välillä lisäävät hänen mukaansa ryhmien välisiä rajanvetoja ja yhteisön pirstaleisuutta. (Mattila, 2006, s.206-207)

Morrill, Zald ja Rao ovat tutkineet vastarintaa organisaatiossa ilmenevänä poliittisena konfliktina ja esittävät sen eri muotoja nelijaon kautta. Tämä nelijako perustuu kahteen eri ulottuvuuteen, *tekojen näkyvyyteen tai näkymättömyyteen* sekä *intressien suuruuteen*. Ohessa kuvattuna mallin mukaiset vastarinnan ilmenemismuodot. (Morrill, Zald & Rao, 2003, 400)

	Suuret intressit	Vähäiset intressit
Teot näkyviä	mm. Ammattiyhdistyslakot	Rituaalinen vastarinta
Teot kätkeytyjä	Sabotaasikampanjat	Karnevaalit

Kuva 8. Vastarinnan eri ilmenemismuodot (Morrill, Zald & Rao, 2003, 400)

Burke mainitsee myös Levinsonin (1976) toteamuksen kuinka kaikki muutokset koetaan pohjimmiltaan menetyksinä, huolimatta siitä otetaanko ne avosylin vastaan vai vastustetaanko niitä. Menetyksen tunteen kokeminen perustuu Levinsonin näkemyksen mukaan muutoksen myötä erityisesti tuttujen rutiinien menettämiseen. Burke kiteyttää vastustuksen syntyvän siitä, kun yksilö kokee menettävänsä jotain itselleen arvokasta. Mitä arvokkaamman asian yksilö kokee menettävänsä, sitä todennäköisempää on muutoksen vastustuksen herääminen. (Burke, 2008, s.91)

Mattila nostaa tutkimuksestaan esille havainnon, jonka mukaan henkilöstön muutosta vastustava toiminta perustui ennemminkin jo saavutettujen etujen ja vallitsevan tilanteen puolustamiseen, kuin uusien etuisuuksien ja myönnytysten hankkimiseen. Vattenfallilla vuonna 2004 puhelinpalvelun prosessien täsmentämistä vastustettiin, koska se Mattilan mukaan koettiin uhkana ammattilaisten vapaudelle järjestää omaa työtään. Varsinaiseen laatu- ja rationalisointityöhön vastustus ei sinällään kohdistunut. (Mattila, 2006, s.207-208)

Levinson toteaa myös, että menetyksen tunne on luonnollinen reaktio ja yksilöiden tulisi saada surra menetystä, sillä se kuuluu olennaisena osana menetyksestä toipumiseen. Hänen mukaansa suurin osa muutoksista ontuu siitä syystä ettei menetyksen kokemusta huomioida (Levinson, 1976, s.83). Useissa muutosjohtamisen malleissa ja suunnitellun muutoksen teorioissa tuodaan korostetusti esille muutostarpeen viestimisen merkitystä (mm. Kotter, 1996 ja Lippitt, Watson & Westley, 1958). Levinsonin näkemys huomioiden nämä muutostarpeen viestimistä korostavat mallit selkeästi ohittavat menetyksen käsittelyn ja suuntaavat suoraan kohti uutta, mikä näin ollen olisi niiden heikkous.

Burken kuvaama kuvan 7 mukainen muutoksen eteneminen on linjassa Hultmanin (1998, s. 178) ja Mattilan (2006, s.193) näkemysten kanssa muutoksen vaiheittaisesta etenemisestä. Hultman toteaaakin yleisen muutosjohtamisen virheen olevan muutoksen määrittelyminen vain lopputuloksen kautta. Mattila mainitsee tämän muutoksen alun ja tavoitetilan välisen prosessin kuvaamisen puutteen olevan syynä siihen etteivät muutosjohtamisen käsikirjat ole onnistuneet tarjoamaan patenttiratkaisuita muutosten onnistuneempaan läpivientiin.

Erilaisten muutoksen vaiheiden ja jaksojen sovittamiseen liittyen Beer ja Nohria mainitsevat kuinka ns. kovaa ja pehmeää etenemistä voidaan yhdistää, mutta niiden jaksottaminen ja peräkkäin käyttäminen on tyypillisin tapa edetä muutoksessa. Käytännön tasolla kovalla etenemisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi suurten rakenteellisten muutosten tekemistä ja toiminnan saneeraamista, kun taas pehmeällä yhteisön ”haavojen” hoitamista sekä luottamusta herättävän ja motivoivan kulttuurin rakentamista (Beer & Nohria, 2000, s.13-14). Mattila on tunnistanut omassa tutkimuksessaan Beerin ja Nohrian mainitseman pehmeän ja kovan etenemisen jaksottamisen haasteet, sillä lyhyellä aikajänteellä johdon yritykset rakentaa yhteishenkeä tiukan saneerauksen jälkeen koetaan usein teennäisiksi (Mattila, 2006, s.203). Morrill, Zald ja Rao näkevät Beerin ja Nohrian mainitseman kovan etenemisen aiheuttamien kollektiivisten haavoittumisen kokemusten johtavan helposti epäluottamuksen ilmenemiseen ja esimerkiksi peiteltyihin konflikteihin (Morrill, Zald & Rao, 2003, s. 406).

Muutoksen etenemistä ja sen luonnetta Mattila luonnehtii dynaamisena valtatilanteena, ikään kuin kauppaa- tai neuvottelutapahtumana. Hänen mukaansa muutos harvoin saavuttaa kaikkia sille asetettuja tavoitteita suunnitellussa aikataulussa, mutta hän toteaa myös kuinka vastustus tuskin koskaan onnistuu estämään muutosta täysin. Muutokseen liittyvien tapahtumaketjujen ymmärtämisen kannalta ratkaisevassa asemassa Mattila toteaa olevan eri toimijoiden tavoitteiden ja motiiveiden käsittämisen. (Mattila, 2006, s.208)

Tähän mennessä olen pyrkinyt luomaan kokonaiskuvaa muutosteoreettisesta keskustelusta ja sen kehittymisestä yli ajan. Muutoksen eri ulottuvuuksien esittelyn myötä olen halunnut tarjota lukijalle välineet käsitteellistää muutosta monimuotoisena ilmiönä sekä näkökulmia, joiden kautta lähestyä ja analysoida sitä. Seuraavassa osiossa esittelen tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet, johdon tavoitetilan muutokselle, toteutuvan muutoksen sekä muutoskriittiset tekijät. Tarkoitukseni on näin ollen kuvata se teoreettinen viitekehys, jonka kautta tutkimukseni tuloksia analysoin raportin myöhemmissä osissa.

## 2.4. Johdettu vs. toteutuva muutos - muutoskriittiset tekijät

Ennen tutkimukseni toteutuksen ja tulosten läpikäyntiin siirtymistä koen tarpeellisena vetää yhteen edellä esitellyn muutosteoreettisen keskustelun osalta tutkimukseni kannalta keskeisen annin. Käytännössä tämä tarkoittaa muutoksen luonne, ulottuvuudet ja sen etenemiseen vaikuttavat tekijät huomioiden koostettua yhteenvetoa muutoksen johtamiseen ja toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Varsinaiset muutoskriittiset tekijät kiteytän lopuksi Buchananin ym. (2005) tunnistamiin 11 tekijään tai osa-alueeseen, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja pysyvyyteen. Kyseiset tekijät ovat kirjoittajien mukaan koonnos keskeisestä kirjallisuudesta sekä ehdotus empiirisen jatkotutkimuksen kohteeksi.

Käsitteen *muutoskriittinen tekijä* olen halunnut nostaa aiheeseen liittyen erikseen esiin. Termillä viitataan nyt suunnitellun muutoksen johtamisen ja sen suunnitelmanmukaisen toteutumisen kannalta kriittisiin tekijöihin. Tulen käyttämään raportissani käsitettä *johdettu muutos*, jolla viitataan suunnitellun muutoksen tavoitelaan, jonka johto on määritelty ja viestinyt yrityksen henkilöstölle. Johdettu muutos ei siis tässä tapauksessa viittaa johdon toimintaan tai käytännön johtamisen toimenpiteisiin, vaan johdon viestimään mielikuvaan tavoitetilasta. Tämän vertailukohtana tutkimukseni kannalta esiintyy käsite *tapahtuva* tai *toteutuva muutos*, jolla taas viitataan konkreettisesti yksilöistä koostuvassa organisaatiossa, sen jäsenten toiminnassa sekä yksittäisten jäsenten ajattelussa ja arvoissa tapahtuviin muutoksiin eli ”todelliseen” muutokseen tai muuttumattomuuteen. Tapahtuvaan muutokseen pureduin tutkimuksessani muutosta koskevien henkilöstön näkemysten kautta. Tarkennuksena vielä mainittakoon, että tutkimukseni keskittyy sisäiseen muutokseen ja aineisto heijastaa erityisesti myyntiorganisaation näkökulmaa haastatelluista henkilöistä johtuen.

### *Johdettu muutos*

= suunnitelma, johdon näkemyksen ja toiveiden mukainen ideaalinen tavoitetila

### *Tapahtuva / toteutuva muutos*

= todellinen, organisaatiossa, sen toiminnassa ja sen jäsenissä tapahtuva muutos

### *Muutoskriittinen tekijä*



= *johdetun ja toteutuvan muutoksen* väliseen eroavaisuuteen vaikuttava tekijä, ts. johdon viestimän tavoitetilan ja toteutuvan muutoksen välisen eroavaisuuden selittävä tekijä

Hatch kuvaa ja vetää hyvin yhteen muutosteoriaan liittyvän tutkimuksen kehityspolkua aina suunnitellun muutoksen (engl. planned change) koulukunnan kautta kehkeytyvän muutoksen (engl. emergent change) ja aina organisatorisen oppimisen ja oppivan organisaation koulukuntiin (engl. learning model). Suunnitellun muutoksen mallissa keskeistä on muutosagentin läsnäolo. Muutosagentti eli tyypillisesti jokin auktoriteetti kuten johtaja tai johtoryhmä tietoisesti ja tarkoituksella tuo muutoksen organisaatioon. Muutosteoreettisessa keskustelussa kehkeytyvän muutoksen malli nousi kuitenkin pian suunnitellun muutoksen mallin rinnalle ja sen ohi. Kehkeytyvän muutoksen mallissa taas muutosta ajavat toimijat ja voimat olivat sidoksissa organisaation ympäristöön, eivätkä ne näin siis olleet organisaation kontrolloitavissa. Organisatoriseen oppimiseen perustuvat muutosteoreettiset mallit taas toivat mukanaan demokraattisempia muutokseen vaikuttavia prosesseja ja ottivat huomioon laajemmin eri tekijöitä. Tutkimukseni kannalta suunnitellun muutoksen näkökulma ja muutosagentin olemassaolon tiedostaminen ovat keskeisiä asioita. (Hatch, 1997)

Tutkimukseeni liittyen näen, että liikkeenjohdon näkökulmasta muutosta käsitellään pääasiassa harvinaisia poikkeuksia lukuunottamatta ainakin jossakin määrin suunnitelmallisesti. Kun muutosta aktiivisesti tuodaan organisaatioon, liittyy siihen yleensä jokin tavoite tai motiivi, joka ohjaa muutoksen suunnittelua ja johtamista. Toisaalta kuten Burke (2008) toteaa, muutos tuskin koskaan kuitenkaan toteutuu täysin suunnitellun mukaisesti. Tähän *johdetun muutoksen ja toteutuvan muutoksen* väliseen eroavaisuuteen vaikuttaa moni tekijä, usealla eri muutoksen ulottuvuudella (mm. Pendlebury ym., 1998). Juuri tämä eroavaisuus on tutkimukseni keskiössä. Muutoksen kehkeytyvä luonne yhdistettynä tähän tavoitehakuiseen suunnitelmalliseen johdon toimintaan tekee muutoksen tutkimisesta erityisen mielenkiintoista.

Vaikkakin käsitys organisaatiosta useista keskenään yhteydessä olevista tekijöistä koostuvana kokonaisuutena eli systeeminä on jo sangen yleinen (Demers, 2007), tulee kuitenkin muistaa että organisaation jäsenet ovat toisistaan erillisiä toimijoita eivätkä lopulta jaa sen virallisia

tavoitteita samassa mittakaavassa (Hosking & Morley, 1991, s.57). Organisaatiokulttuurikaan ei ole yksiselitteinen tai yksi koko organisaation kattava käsite, vaan sekin usein koostuu lukuisista alakulttuureista (Hatch, 1997, s.226). Tämän lisäksi esimerkiksi Mattila tunnistaa organisaation sekä institutionaalisen että toiminnallisen rakenteen ja kulttuurin yhteispunoksena, jossa on sekä virallinen että epävirallinen puolensa (Mattila, 2006, s.15). Näin ollen keskeinen kysymys onkin se, missä määrin tavoitteet on omaksuttu ja kuinka voimakkaasti toisistaan poikkeavia alakulttuureita organisaatiossa vaikuttaa.

Jotta organisaation arki ei olisi liikkeenjohdon näkökulmasta liian yksinkertainen, kuvaa Mattila Moss Kanterin näkemyksen, jonka mukaan organisaation toimintaa leimaavat jatkuvat kamppailut ja valtapelit, joissa henkilöstön käytöksen muuttaminen on useimmiten johdon suoran kontrollin ulottumattomissa (Mattila, 2006, s.203). Myös eri yksilöillä on organisaation sisällä toisistaan poikkeava määrä valtaa virallisesta auktoriteetista huolimatta. Hyviä esimerkkejä tästä ovat mielipidejohtajat, yksilöt, joiden näkemyksillä ja ajatuksilla on suuri painoarvo ja yksilöillä itsellään vahva asema etenkin epävirallisessa organisaatiossa. Näiden mielipidejohtajien tunnistaminen ja voittaminen puolelleen on muutoksen etenemisen kannalta kriittistä. Organisaation epävirallisen puolen ymmärtäminen voi mahdollistaa muutosta koskevien sudenkuoppien välttämisen ja menestystekijöiden tunnistamisen.

Henkilöstön reagoiminen muutokseen ei ole ilmiönä yllättävä asia. Keskeistä on pyrkiä ymmärtämään sen taustalla vaikuttavia syitä ja tunnistamaan sen eri ilmenemismuotoja. Yhtäältä syyksi muutosreaktioihin on mainittu henkilöstön luontainen vakauden kaipuu ja perinteiden merkitykset. Toisaalta esimerkiksi muutoksen ja henkilöstön vakiintuneiden normien välinen ristiriita voi nostattaa vastustusta muutosta kohtaan. Kolmantena esimerkkinä muutosvastustuksen syistä mainittakoon myös pelko saavutettujen etujen ja asemien menettämisestä. Huono tiedonkulku ja heikko viestintä voivat osaltaan myös johtaa väärinkäsitysten kautta muutosta vastustaviin reaktioihin. Tässä nousee jälleen esiin mielipidejohtajien ja epävirallisen organisaation ymmärtämisen tärkeä rooli. Toki myös pelko uusia osaamisvaatimuksia on tunnistettu syy henkilöstön kriittiseen suhtautumiseen. Keskeinen ajatus lienee kuitenkin se, että moninaisten muutosreaktioiden syiden ja ilmenemismuotojen joukosta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta mietittynä oleellista olisi tunnistaa vallitsevassa tilanteessa ilmenevät reaktiot ja niiden syyt. Myös Lämsä ja Hautala

(2005) toteavat, kuinka muutosvastarinta tulee huomioida ja käsitellä, ei tukahduttaa. (Mattila, 2006, s.18)

Vastarinnan eri ilmenemismuodoista mm. McGivern (2005) ja Clegg (1975) mainitsevat esimerkkeinä terveydenhoidon ammattilaisten ja rakennusurakoitsijoiden käyttäytymisen muutostilanteessa. Terveydenhoidon ammattilaisten tilannetta McGivern avaa kertomalla kuinka kyseiset henkilöt loivat pinnallisia tapoja saada vanha toimintamalli näyttämään uuden ohjeistuksen mukaiselta, vaikka toiminta itsessään ei muutu. Rakennusurakoitsijoiden tapauksessa taas Clegg toteaa heidän tehneen epäselviä merkintöjä piirustuksiin muokatakseen objektiivisia kriteereitä tukemaan subjektiivisia intressejään. Nämä ilmiöt liittyvät myös keskeisesti käsitteeseen valta ja sen eri ilmenemismuotoihin (mm. Fleming & Spicer, 2007).

Yksilön aseman organisaatiossa on havaittu myös vaikuttavan muutossuhtautumiseen. Sennett muun muassa esittää kuinka yksilön aseman ja verkoston vahvuus vaikuttaa siten, että heikommalla asemalla ja verkostolla varustettu henkilö kaipaa enemmän muodollista pitkän ajan suunnittelua ja pätevää sosiaalista karttaa. Johdon osalta tätä tarvetta ei välttämättä riittävän hyvin tunnisteta, sillä heidän omaa näkökulmaansa värittävät vahva asema organisaatiossa ja vaikutusvaltainen verkosto (Sennett, 2006, 81). Sennett mainitsee myös esimerkin sotilaslaitokselle tyypillisen hierarkkisen mallin noudattamisesta. Mitä vakaampi asema ja status organisaatiossa yksilöllä on, sitä epätodennäköisemmin hän ryhtyy kapinaan organisaatiota vastaan (Sennett, 2006, s.21).

Muutos itsessään juurtuu organisaatioon oppimisen myötä (mm. Engeström, 1987, Nonaka & Takeuchi, 1995, Argyris & Schön, 1978). Oppimisprosessien ymmärtäminen, tukeminen ja ohjaaminen ovat tärkeitä liikkeenjohdon työkaluja muutoksen johtamisen kannalta. Tämä tukee myös ajatusta siitä kuinka muutoksen kulttuuriseen ulottuvuuteen voi vaikuttaa. Kuten Schein (1987) totesikin, kulttuuri on kuitenkin lopulta ryhmäoppimisen tulos.

Tutkimukseeni valitsemaani liikkeenjohdon ja muutoksen johtamisen haasteiden näkökulmaan liittyen Luoma toteaa osuvasti, kuinka muutoksen johtamisen esimiehen kannalta tekee erityisen haasteelliseksi vaatimus toimia muutostilanteessa kolmesta eri

näkökulmasta: *oman henkilökohtaisen muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana*. Moniulotteinen rooli ja vaatimukset asettavat omat haasteensa. Lisäksi työntekijät näkevät muutoksen usein esimieheen verrattuna kapeammasta perspektiivistä, mikä johtaa helposti näkemyseroihin ja kokonaiskuvan hämärtyamisen kautta ymmärryksen puutteeseen. Mattila (2007, s.188) muistuttaa viestinnässä painottamaan välittömästi henkilöstön kannalta oleellisia ja konkreettisia asioita eikä viestimään liikaa strategian, vision tai muun henkilöstölle kaukaisemman usein abstraktin käsitteen kautta. (Luoma & Arikoski, 2006)

Muutosjohtamisen vaikeutta ja siinä usein havaittavaa ongelmallista johdon käyttäytymismallia kuvaa käsite kognitiivinen isomorfismi (Meyer & Rowan, 1977). Käsitteellä tarkoitetaan sitä, kun eri organisaatioiden toimijat kopioivat toisiltaan toimintamalleja. Ongelma tässä piilee siinä että kopioitavat käytännöt eivät kontekstistaan irrotettuina välttämättä tai useinkaan ole teknisesti tehokkaita tai ylipäättäen tehokkaita, joskus jopa päinvastoin. Toimintamalleja otetaan käyttöön ja kopioidaan, koska ne koetaan soveliaimpina. Tämänkaltaisen toiminnan tiedostaminen, oma kriittinen ajattelu ja omassa organisaatiossa vallitsevan tilanteen ymmärtäminen ovat asioita, joiden merkitystä ja asemaa muutosjohtamisen kannalta haluan lukijalle korostaa.

Edellä mainitut eri näkökulmat ja muutoksen toteutumisen kannalta kriittiset tekijät sekä osat alueet nivoutuvat ansiokkaasti yhteen Buchananin ym. (2005) tutkimuksessa ja heidän laatimassaan mallissa. Buchanan ym. (2005) ovat tunnistaneet tekijöitä, jotka heidän mukaansa tukevat, mahdollistavat tai aikaansaavat haluttujen toimintamallien ja muutoksen pysyvyyttä (vrt. Lewinin 3-Step modelin refreezing-vaihe). Kyseiset muutoksen onnistumisen ja pysyvyyden kannalta kriittiset tekijät perustuvat pääasiassa kirjoittajien yhteenvetoon Lewinin (1951), Sengen ym. (1999), Jacobsin (2002), Kotterin (1995), Rimmerin ym. (1996), Dalen ym. (1997a,b, 1999), Reisnerin (2002) ja Pettigrewn (1985) tutkimuksiin ja havaintoihin. Oheisessa taulukossa kyseiset 11 muutoksen pysyvyyden kannalta kriittisten tekijöiden kategoriaa ja niihin liittyvät tarkentavat määreet (Buchananin ym., 2005, s.192).

**Muutoksen onnistumiseen ja pysyvyyteen vaikuttavat tekijät**

<b>Kategoria</b>	<b>Kuvaus/määritelmä</b>
Sisällölliset	Koettu keskeisyys, skaala, sopivuus organisaation suhteen
Yksilölliset	Sitoutuminen, kompetenssit, tunteet, odotukset
Liikkeenjohdolliset	Tyyli, lähestyminen, preferenssit, käyttäytyminen
Taloudelliset	Kontribuutio, kustannusten ja hyötyjen välinen tasapaino
Ihmisten johtamiseen liittyvät	Vision asettaminen, arvot, tarkoitus, tavoitteet, haasteet
Organisatoriset	Toimintaperiaatteet, mekanismit, käytännöt, systeemit, rakenteet
Kulttuuriset	Jaetut uskomukset, käsitykset, normit, arvot, arvojärjestykset
Poliittiset	Sidosryhmät, koalitiivoimat, vaikutusvalta
Prosessuaaliset	Implementointimetodit, projektinhallinnointirakenteet
Kontekstuaaliset	Ulkoiset olosuhteet, vakaus, uhat, laajemmat sosiaaliset normit
Ajalliset	Ajoitus, jaksotus, tapahtumien virta

Kuva 9. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Buchanan ym., 2005, s.201)

Buchanan ym. eivät ottaneet kantaa tutkimuksessaan eri tekijöiden tai kategorioiden välisiin painotuksiin. Heidän näkemystensä mukaan mallia tulisi tarkentaa empiirisen jatkotutkimuksen keinoin. Se kuitenkin tarjoaa hyvän jäsennellyn viitekehyksen muutoskriittisten tekijöiden arvioimiseen ja luokitteluun. Jäsentelen tutkimukseni ja analyysini tuloksia tutkielman lopussa tätä mallia soveltuvien osin hyödyntäen.

Seuraavassa osiossa esittelen tutkimukseni toteutuksen käyttämäni menetelmien sekä tekemieni rajausten ja valintojen kannalta. Lisäksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

### 3. Metodologia

---

Kvalitatiivisen otteen ja näkökulman kautta toteuttamaani case- eli tapaustutkimusta, sen luonnetta ja toteutustapaa määrittelevät tietyt allekirjoittamani oletukset meitä ympäröivästä maailmasta. Yhteiskuntatieteet, joihin myös kauppatieteet luonnollisesti kuuluvat, perustuvat kaikessa yksinkertaisuudessaan yksittäisten yksilöiden, niiden muodostamien ryhmien ja yhä suurempien kokonaisuuksien toimintaan, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sen tutkimiseen.

Yksilö, ja tässä nimenomaisessa tapauksessa ihminen, kokee ympäröivän fyysisen maailman aistiensa kautta. Kuitenkin ihminen psyko-fyysis-sosiaalisena toimijana muodostaa kokemuksensa, näkemyksensä ja käsityksensä ympäröivästä todellisuudesta kokonaisuutena, johon vaikuttavat sekä yksilön *oma mieli* (psyyyke), *sosiaalinen tilanne* sekä *kehollisuus* (fyysinen minä) (Himberg ym., 1999). Menemättä kuitenkaan liian syvälle asian psykologiseen tarkasteluun haluan korostaa meitä ympäröivän todellisuuden ja sen tarkastelun sosiaalista ulottuvuutta sekä käsitellä hieman tutkimuksen taustalla vaikuttaneita ja valintojani ohjanneita ontologisia oletuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 121-122).

Ollessaan ja toimiessaan osana yhteiskuntaa ja muita pienempiä yhteisöjä ihmisen käsitys todellisuudesta on sosiaalisesti rakentunut eli konstruoitunut (Berger & Luckmann, 1967). Toisin sanoen erilaiset ihmisen mielen sosiaalisten tilanteiden pohjalta luomat merkitykset ja käsitteet fyysisistä maailmaa ja toimintaympäristöämme koskien värittävät sitä todellisuutta, jossa kukin meistä kokee elävänsä. Näin ollen tämän sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden tutkiminen ja sen tapahtumien ymmärtäminen edellyttää yksilöiden omista näkökulmistaan antamien kuvausten jatkuvaa tulkintaa ja tilannesidonnaisuuden pitämistä mielessä.

Tulkinnanvaraisuudesta ja voimakkaasta tilannesidonnaisuudesta johtuen sosiaalisten ilmiöiden ja tapahtumien osalta keskeistä on pyrkiä ymmärtämään niitä, sen sijaan että yrittäisi selittää niihin johtaneita syitä tai ennustaa niitä. Uskon ja empiirisesti on osoitettukin, että yksittäisiä tyypillisiä käyttäytymismalleja voidaan pelkistetyissä tilanteissa tunnistaa ja kokeellisesti toistaakin. Toisaalta edellä mainittuihin seikkoihin nojaten voidaan taas todeta, että kontrolloimattomissa kenttäolosuhteissa eri konteksteissa ja eri toimijoiden ollessa

kyseessä, ei sosiaalisilla ilmiöillä periaatteellisella tasolla voi olla olemassa yksiselitteistä olosuhteista ja toimijoista riippumatonta käyttäytymistä ja tapahtumakulkua ennustavaa syy-seuraus -suhdetta eli kausaliteettia. Tämä on tutkimukseni kannalta keskeinen taustaoletus ja sen ymmärtäminen on mielestäni tutkimusraportin lukijalle tarpeen. Kyseinen oletus rajoittaa mm. tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä kontekstien välillä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on toki kohdannut kritiikkiä liittyen väitettyyn kyvyttömyyteensä ylipäättään vastata miksi-muotoisiin kysymyksiin (mm Töttö, 1997 & 2000 & 2004). Tällä tosin on tarkoitettu juuri syy-seuraus -suhteen eli ilmiöiden kausaalisuuteen liittyvien syiden ja miksi-muotoisten kysymysten ratkaisemista. Kausaalisuuden selvittämiseksi tulisi Tötön mukaan saada tietoa ilmiöiden korrelaatiosta, mikä taas edellyttäisi kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimusmenetelmien käyttöä. Toisaalta oman tutkimukseni osalta edellä mainitsemini taustaoletuksiin nojaten en koe, että sosiaalisissa ilmiöissä olisi edes olemassa kausaalisuutta, tosin kuin esimerkiksi luonnontieteiden kuten fysiikan tai kemian tutkimissa ilmiöissä. Sosiaalisia ilmiöitä koskevat miksi-muotoiset kysymykset ja niihin vastaaminen pyrkivät pikemminkin tarjoamaan ymmärtävää selitystä eli asian ymmärrettäväksi tekemistä (Alasuutari, 1999).

### **3.1. Tutkimuskysymys ja sen asettamat vaatimukset**

Kvalitatiiviselle otteelle uskollisella tavalla tutkimuskysymykseni eli omaa elämänsä hyvin pitkään tutkimusprosessin aikana. Lopullisessa täsmentyneessä muodossaan, jossa sain sen pyydystettyä paperille, se näytti kehittämine jälkeläisineen juurikin tältä:

#### ***Miten muutoksen johtaminen ja toteutuminen nähdään yrityksen henkilöstön keskuudessa?***

- *Miten mielikuva johdetusta muutoksesta ja havaittavissa olevasta tapahtuvasta ja toteutuvasta muutoksesta eroavat toisistaan?*
- *Mitkä tekijät aikaansaavat tämän eron ja näin ollen ovat kriittisiä johdetun muutoksen toteutumisen kannalta?*

Tiivistetysti tutkimukseni tarkoituksena oli siis selvittää ja pyrkiä tunnistamaan kohdeyrityksessä käynnissä olleen muutoksen (johdon suunnittelemalla tavalla) toteutumisen kannalta muutoskriittisiä tekijöitä. Kohdeyritys, aloitti vuonna 2011 valmistautumisen organisaation rakenteen, toimintatavan ja -mallin uudistamiseen lukuisia yritysostoja seuraavan integraatioprosessin kautta. Muutoksen myötä se pyrki yhtenäistämään yritysasiakkaidensa näkökulmasta tuote- ja palvelukokonaisuuksiaan sekä näitä tukevia toimintamalleja ja rakenteita.

Strategisella tasolla suunniteltu muutos oli määrä jalkauttaa heti tammikuun alusta 2012 alkaen. Ajankohtaan liittyen oli kiinnostavaa toteuttaa tutkimus, jossa kartoitettaisiin johdon ja henkilökunnan tavoitteet, odotukset ja kokemukset muutokseen liittyen juuri ennen muutoksen suunniteltua jalkauttamista. Vastaavasti muutama kuukausi suunnitellun jalkauttamisajankohdan jälkeen kartoitettaisiin vastaavasti mielikuvat, kokemukset ja näkemykset muutoksen jalkautumisesta ja edistymisestä. Näiden kahden eri ajankohdan havaintojen perusteella oli tarkoitus vastata edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

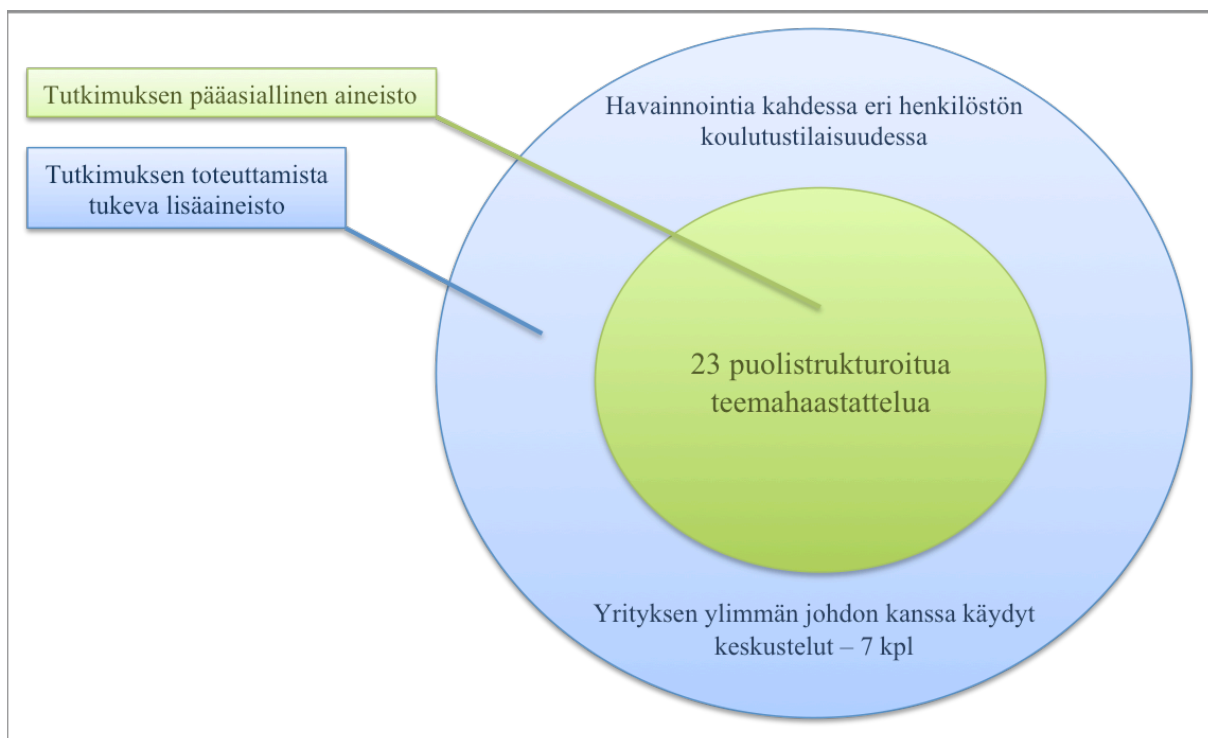
Kyetäkseen vastaamaan tutkimuskysymyksiin oli tarpeen käydä heti tutkimuksen aluksi kartoitettavia keskusteluita kohdeyrityksen ylimmän johdon kanssa heidän asettamansa tavoitetilan, vision ja strategian ymmärtämiseksi. Myös kahteen eri vaiheeseen jaettu aineiston kerääminen nähtiin sopivana ja kattavamman kokonaiskuvan rakentumista tukevana toimintamallina yhden tarkastelupisteen sijaan. Kahta useampaan eri ajankohtaan sijoittuvien tarkasteluhetkien käyttö olisi todennäköisesti tuonut lisää syvyyttä ja uusia ulottuvuuksia analyysiä varten, mutta pro gradu -tutkimuksen laajuus huomioiden jo toteutetun kahden tarkasteluajankohdan kartuttama aineisto koettiin riittäväksi.

Keskeisimmät tutkimuskysymysten aineistolle asettamat vaatimukset liittyivät siis sekä johdon, että henkilöstön näkemysten ja kokemusten kartoittamiseen, niin ennen kuin jälkeen suunnitellun muutoksen jalkauttamisen. Tutkimusmenetelmänä hyödynsin hyvin keskustelunomaisia ja sangen vapaamuotoisia puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Seuraavaksi tarkemmin itse tutkimusaineistosta ja sen keräämisestä.



### 3.2. Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Tutkimusaineistoni ydin koostuu 23 puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä haastateltavien työpaikalla yhtä olosuhteiden pakosta toteutettua puhelinhaastattelua lukuunottamatta. Näiden lisäksi tutkimuksen kannalta keskeisen kokonaiskuvan rakentamiseksi kävin tutkimusprosessin aikana seitsemän kartoittavaa vapaamuotoisempaa keskustelua kohdeyrityksen ylimmän johdon edustajien kanssa sekä osallistuin kahteen eri henkilöstötilaisuuteen tarkkailijan roolissa. Henkilötilaisuuksista ensimmäinen oli suunnattu myynnin johdolle ja toinen koko myyntihenkilöstölle.



Kuva 10. Tutkimuksen aineisto

Haastattelumenetelmän käyttö oli tutkimuksen ja aineistonkeruun kannalta luonnollinen valinta sillä aineiston (puheen tai oikeastaan haastateltavan ja haastattelijan välisen keskustelun) liittäminen laajempaan kontekstiin oli tarpeen. Tämän lisäksi oli odotettavissa, että vastaukset kysymyksiin tulisivat tuottamaan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Juuri tästä johtuen tarve selventää ja syventää saatavia tietoja oli tärkeää. Myös kahdesta haastattelukerrasta johtuen luottamuksen rakentaminen haastateltavan henkilön kanssa

vapautuneen keskusteluilmapiiriin luomiseksi ja tutkimuksen helpottamiseksi oli keskeistä. Tässä juuri henkilökohtaisen kasvotusten tapahtuvan aineistonkeruun koin tarkoituksenmukaisimmaksi vaihtoehdoksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 194-195)

Foddy tosin mainitsee haastattelun luotettavuutta mahdollisesti kyseenalaistavia tekijöitä, kuten haastateltavan taipumuksen antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Foddy, 1995, 118). Tähän liittyen informoin haastateltavia sekä sähköpostitse ennen kutakin haastattelua lähetetyllä saateviestillä, että henkilökohtaisesti haastattelutilanteen alussa. Kerroin haastateltaville, että vaikka tutkimusta tehtiin yrityksen johdon toimeksiantamana, tultaisiin kunkin haastateltavan yksityisyys ja haastatteluiden luottamuksellisuus säilyttämään. Esimerkiksi haastatteluiden nauhoitukset sekä litteroidut yksityiskohtaiset materiaalit ovat ainoastaan tutkijana minun käytössäni, eikä niitä tulla luovuttamaan eteenpäin. Ainoastaan haastatteluiden yleiset yhteenvedot ja yksittäiset anonyymit sitaatit tulisivat päätymään raporttiin ja johdon käytettäväksi.

Haastateltavat suhtautuivat yllättävän avoimesti haastattelutilanteessa. Tilannetta kuvaa hyvin haastateltavien leikinlasku haastatteluiden aikana, ja kuinka he esimerkiksi totesivat naurahdellen mainittuaan ensin hyvin kriittisiä ajatuksia kuinka *”ton äskeisen voitkin sitten poistaa tuolta nauhalta”*. Tai kuinka muutama haastatelluista totesi pöydän yli kumartuen ja ääntään madaltaen että *”tää on sitten luottamuksella meidän välillä”* ollessaan aikeissa kertoa ja tämän jälkeen myös kertoessaan henkilökohtaisia ja arkaluonteisia seikkoja. Osaltaan luottamuksen rakentamista edisti myös osallistumiseni henkilöstötilaisuuksiin loppuvuodesta 2011. Näissä tilaisuuksissa olin ehtinyt tavata muutamia haastateltavista henkilöistä ja tehdä kasvoni jollakin tasolla tutuksi. Näin ei toki ollut kaikkien haastateltavien kohdalla. Myös yleinen perehtyneisyyteni yrityksen toimintaan ja käynnissä oleviin muutoksiin toi itse haastattelutilanteisiin luottamusta ja välittömyyttä, kun minun koettiin olevan enemmän ”samaa porukkaa” ja mukana muutoksen myllerryksessä.

Pääasiallinen tutkimusaineisto eli 23 teemahaastattelua toteutettiin kahdessa erässä, ensimmäiset 11 haastattelua joulukuussa 2011 juuri ennen suunniteltua muutoksen jalkauttamisprosessin alkua, ja loput 12 helmi-maaliskuun vaihteessa 2012 noin kaksi kuukautta myöhemmin muutoksen jalkauttamisprosessin käynnistyttyä. Kohdeyrityksen

toiminta oli sekä ennen että jälkeen muutoksen käynnistämisen jakautunut ja keskittynyt maantieteellisesti viidelle eri paikkakunnalle; yrityksen voimakkaasti hallitsemalle vanhalla kotiseudulle sekä yritystojen myötä viime vuosina avautuneille uusille markkina-alueille.

Ensimmäisellä kierroksella joulukuussa 2011 haastattelin silloin suunnitteilla olevan uuden organisaation mukaisen myyntijohtajan, neljä eri alueellisesta toimipisteestä vastaavaa myynnin esimiestä (uuden organisaation mukaiset myyntipäälliköt), viisi eri alueilla toimivaa myyjää sekä yhden tuoteorganisaation edustajan, joka uudessa organisaatiossa siirtyi yhden perustettavan tuoteryhmän vetäjäksi.

Toisella kierroksella helmi-maaliskuussa 2012 haastattelin uudestaan samat henkilöt sillä erotuksella, että yksi joulukuussa 2011 haastattelemani yrityksen uudella markkina-alueella toiminut myyntipäällikkö oli vaihtanut alaa ja siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Hänen tilallaan haastattelin samalta paikkakunnalta myyjää, jota en ollut haastatellut ensimmäisellä kierroksella. Tämän lisäksi haastattelin toisena uutena henkilönä yrityksen vanhalla kotiseudulla työskentelevää tuoteryhmän edustajaa.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella tarkoituksena oli kerätä aineistoa, jonka perusteella pystyisin muodostamaan käsityksen muutosta edeltävistä ja siihen liittyvistä asenteista ja suhtautumisesta. Esimerkiksi johdon ja henkilöstön näkemyksiä visiota ja strategiaa koskien voitaisiin vertailla keskenään ja näin arvioida tilannetta, josta muutosta lähdetään jalkauttamaan. Koko tutkimuksen kannalta ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten tarkoituksena oli auttaa rakentamaan kokonaisvaltaisempi käsitys muutoksen lähtötilanteesta sekä auttaa toisen haastattelukierroksen kysymystenasettelun suhteen. (Teemahaastatteluiden runko ensimmäisen haastattelukierroksen osalta, ks. liite 1.)

Toisen haastattelukierroksen perimmäinen tarkoitus yksinkertaisesti kiteytettynä oli kerätä aineistoa, jonka perusteella voitaisiin kuvata muutoksen senhetkinen tila sekä verrata johdon suunnittelemaa tavoitetilaa (= *johdettua muutosta*) ja käytännössä toteutuvaa todellista tilannetta (= *tapahtuvaa muutosta*) keskenään. Näiden havaintojen avulla tapaustutkimukselle tyypillisellä tavalla pyrin kartuttamaan parempaa ymmärrystä organisaation jäsenten toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 157). Vertaamalla johdon suunnitelmaa

organisaation jäsenten todelliseen toimintaan haastateltujen vastauksia tulkitsemalla pyrin vastaamaan alla oleviin tutkimuskysymykseni tarkennettuihin alakohtiin. Eli toisin sanoen arvioimaan muutoskriittisiä tekijöitä muutoksen jalkauttamisen käynnistyttyä. (Teemahaastatteluiden runko toisen haastattelukierroksen osalta, ks. liite 2.)

***Miten mielikuva johdetusta muutoksesta ja havaittavissa olevasta tapahtuvasta ja toteutuvasta muutoksesta eroavat toisistaan?***

***Mitkä tekijät aikaansaavat tämän eron ja näin ollen ovat kriittisiä johdetun muutoksen toteutumisen kannalta?***

Konkreettisella tasolla tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin oheisen taulukon osoittamassa aikataulussa. Taulukossa kuvattuna myös haastateltavien asema organisaatiossa, maantieteellinen sijainti sekä haastatteluiden kestot.

Ajankohta	Paikkakunta	Haastateltava	Organisaatio	Asema	Haastatteluiden kestot
12.12.2011 & 14.02.2012	Paikkakunta 1	Haastateltava 1	Myynti	Esimies	1h 13min & 1h 10min
19.12.2011 & 14.02.2012	Paikkakunta 1	Haastateltava 2	Myynti	Työntekijä	50min & 1h 3min
13.12.2011	Paikkakunta 2	Haastateltava 3	Myynti	Esimies	1h 2min
13.12.2011 & 06.03.2012 (puh.)	Paikkakunta 2	Haastateltava 4	Myynti	Työntekijä	50min & 1h
15.12.2011 & 24.02.2012	Paikkakunta 3	Haastateltava 5	Myynti	Myyntijohtaja	1h 14min & 1h 2min
14.12.2011 & 24.02.2012	Paikkakunta 3	Haastateltava 6	Myynti	Työntekijä	59min & 38min
15.12.2011 & 08.03.2012	Paikkakunta 4	Haastateltava 7	Myynti	Esimies	56min & 56min
15.12.2011 & 08.03.2012	Paikkakunta 4	Haastateltava 8	Myynti	Työntekijä	1h 15min & 1h 9min
22.12.2011 & 16.02.2012	Paikkakunta 5	Haastateltava 9	Myynti	Esimies	1h 28min & 1h 23min
22.12.2011 & 16.02.2012	Paikkakunta 5	Haastateltava 10	Myynti	Työntekijä	1h 20min & 59min
22.12.2011 & 16.02.2012	Paikkakunta 5	Haastateltava 11	Tuote	Tuotepäällikkö	1h 50min & 1h 3min
20.02.2012	Paikkakunta 2	Haastateltava 12	Myynti	Työntekijä	1h 4min
24.02.2012	Paikkakunta 3	Haastateltava 13	Tuote	Työntekijä	1h 18min

Kuva 11. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto, 23 teemahaastattelua

### 3.3. Tutkimusaineiston käsittely ja analysoiminen

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan aineiston käsittelyyn ja analyysiin liittyy tutkimusprosessin aikana voimakkaasti induktiivinen päättely, jonka avulla pyrin tunnistamaan ja nostamaan esille aineistosta yksittäisiä korostuvia teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston luonteesta johtuen haastatteluiden lukumäärä ei ole yhtä keskeinen tekijä kuin niiden laatu. Tästä huolimatta oman tutkimukseni kohdalla koin tarpeelliseksi keskustella jokaisen eri maantieteellisen toimipaikan (kaupungin tarkkuudella) ja eri organisaatiotasojen edustajien kanssa varmistaakseni tunnistavani jatkoanalyysiä varten riittävän keskeiset teemat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, 155)

Keskeiset teemat kartoitin pääasiassa haastatteluiden aikana ja välittömästi niiden jälkeen tekemiäni muistiinpanojen perusteella. Itse haastattelutilanteessa pyrin tekemään mahdollisimman vähän muistiinpanoja, jotta sujuva keskustelu haastateltavan kanssa ei tarpeettomasti häiriytyisi ja haastatteluun varattu aika saataisiin käytettyä mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. Haastattelut nauhoitin myöhempää analysointia varten.

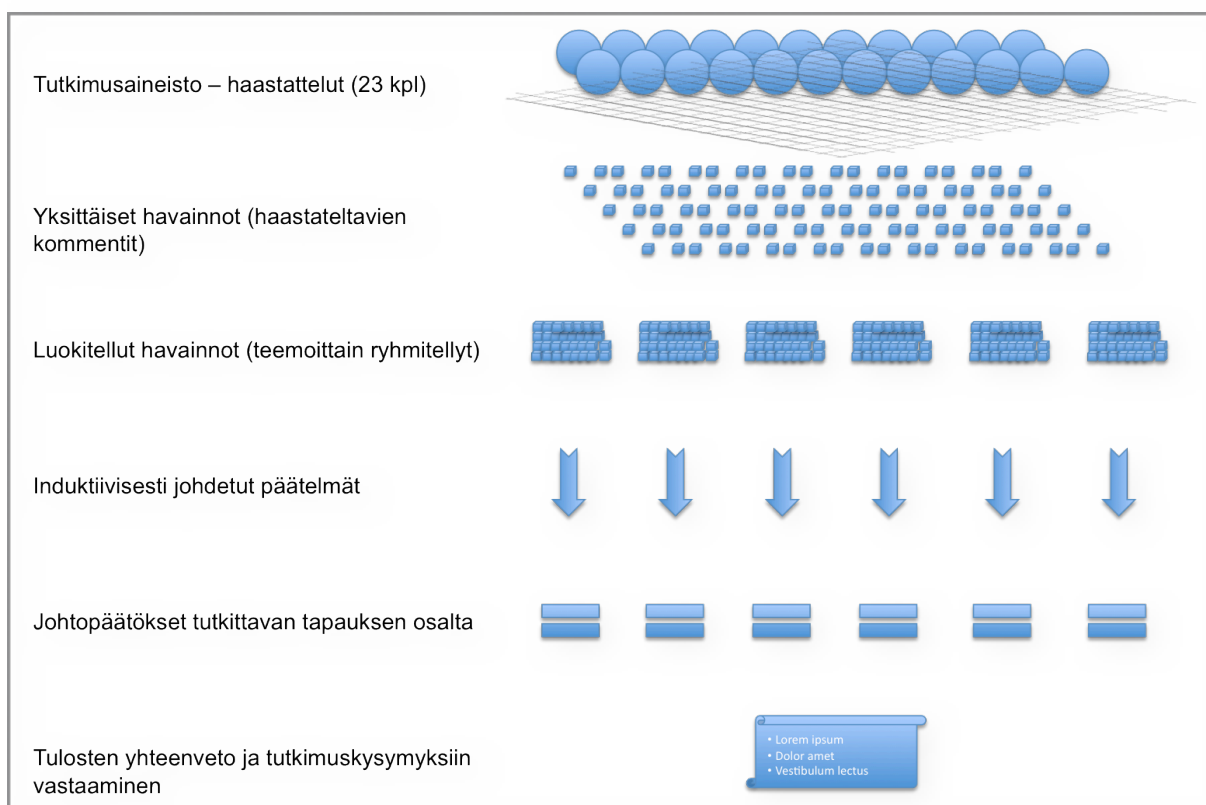
Nauhoitetun haastattelumateriaalin kuuntelin kunkin haastattelukierroksen valmistuttua ja litteroin haastattelut. Litteroiduista haastatteluista jaottelin keskeiset tunnistamiini teemoihin liittyvät vastaukset, huomiot ja kommentit teemakohtaisesti. Haastattelututkimukselle tyypillisellä tavalla etenkin teemahaastatteluiden kohdalla aineisto pitää sisällään paljon tutkimuksen kannalta täysin merkityksetöntä tai vähemmän merkityksellistä havaintomassaa riippuen toki täysin tutkimuksen näkökulmasta ja käytettävästä tutkimusmenetelmästä. Usein on siis tarkoituksenmukaista rajata analysoitavaa havaintojoukkoa ja litteroinnin tarkkuutta, kuten itsekin tässä tapauksessa tein johdonmukaisella tavalla. Muun muassa eri äänenpainot, puheen tauot ja muut äännähdykset jätin nauhoitetusta materiaalista kirjaamatta. Kun taas esimerkiksi keskustelututkimuksessa ja diskurssianalyysissä olisi tärkeää säilyttää litteroinnissa tarkkuuden korkea taso huomioiden muun muassa tauot ja niiden kestot, vajaat lauseet, epäröinnit, änkytykset sekä sävelkorkeuden nostot ja laskut. (Alasuutari, 1999, 85-86)

Tutkimukseni tapauksessa diskurssianalyysin sijaan keskeisempää oli haastateltavien antamien tilannekuvausten ja kokemusten sisällöllinen osuus ja tietoisesti tarkkaan valittujen

haastateltavien henkilöiden vastausten keskinäinen vertailu. Näin ollen tutkimukseen liittyvää aineistoa voisi luonnehtia yhtä laajaa yrityksen laajuista tapahtumaa kuvaaviksi tarinoiksi, joita lähdekritiikin avulla tulkiten pyrin laatimaan ”auktorisoidun” version (Alasuutari, 1999, 48).

Ohessa kuva, joka kiteyttää ja visualisoi toteutuneen tutkimusprosessin

- 1) aineiston hankkimisesta, sen
- 2) purkamiseen litteroimalla yksittäisiksi havainnoiksi,
- 3) havaintojen luokitteluun teemoittain,
- 4) teemakohtaiseen analyysiin ja päätelmien laatimiseen sekä aina
- 5) johtopäätöksiin
- 6) ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen asti.



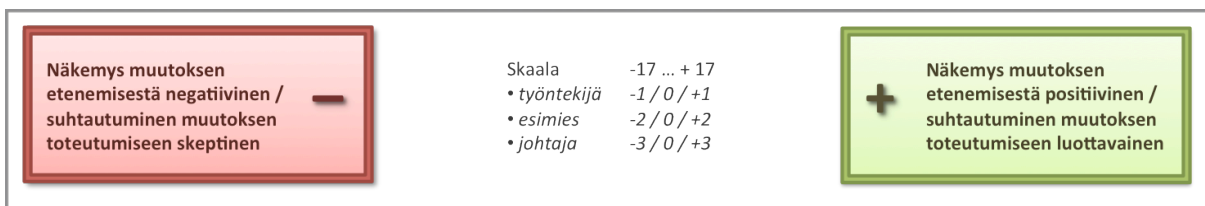
Kuva 12. Toteutuneen tutkimusprosessin kuvaus

Käyttämäni aineiston prosessointitapa on linjassa Alasuutarin kuvaamien laadullisen tutkimuksen kahden eri vaiheen kanssa. Ensimmäinen vaihe on *havaintojen pelkistäminen* ja

toinen *arvoituksen ratkaiseminen*. Ensimmäistä vaihetta Alasuutari luonnehtii olennaiseen keskittymiseksi ja raakahavaintojen yhdistämiseksi, joka kohdallani toteutui yksittäisten kommenttien litteroinnin ja niiden teemakohtaisen jaottelun muodossa. Toinen vaihe, arvoituksen ratkaiseminen taas näkyy käyttämässäni prosessissa teemakohtaisista havainnoista tehdyn induktiivisen päättelyn ja johtopäätösten muodossa. Tätä vaihetta Alasuutari kuvailee ymmärtävänä selittämisenä sekä muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamisena. (Alasuutari, 1999, s.50-51)

Tutkimukseni välituloksen, eli henkilöstön ja johdon muutoksen etenemistä koskevien näkemysten vertailun toteutin pisteyttämällä kunkin henkilön teemakohtaisen kokonaisnäkemys (toteutuva muutos) suhteessa johdon asettamaan ja viestimään tavoitettiin (johdettu muutos). Kunkin henkilön pisteytyksen painoarvo määräytyi hänen viralliseen asemaansa perustuen, sillä minulla ei ollut mahdollisuuksia riittävällä tarkkuudella määrittellä eri henkilöiden heidän epäviralliseen asemaansa perustuvaa mielipidejohtajuutta ja näkemystensä painoarvojen eroja organisaatiossa. Tämän kuvaustavan tavoitteena on visualisoida yksilöiden teemakohtaisesti pisteytettyjen näkemysten avulla yleistä suhtautumista muutoksen etenemiseen liittyen.

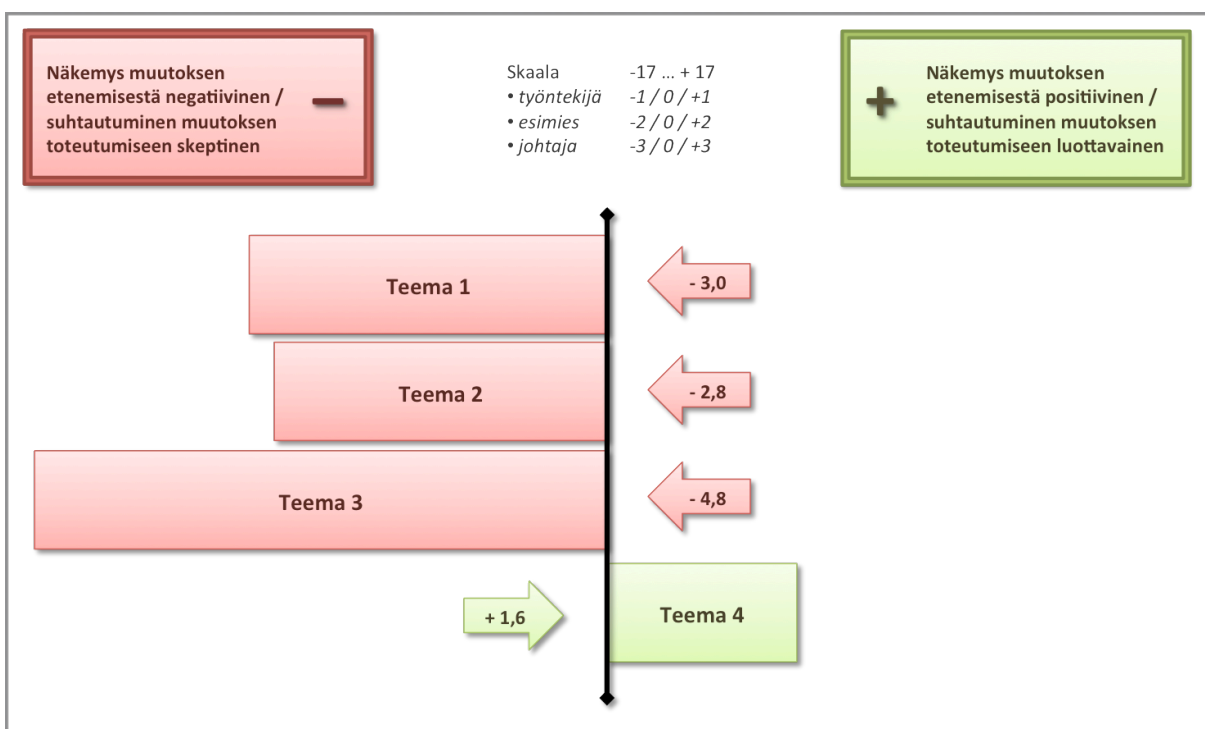
Mikäli henkilön näkemys tarkasteltavan muutoksen osa-alueen eli teeman etenemisen suhteen oli positiivinen ja luottavainen, sai kyseinen näkemys aseman perusteella pisteitä joko 1 (työntekijätason edustaja), 2 (myynnin esimies) tai 3 (johtaja). Vastaavasti, mikäli näkemys muutoksen osa-alueen eli teeman etenemisen suhteen oli negatiivinen tai skeptinen, sai kyseinen näkemys aseman perusteella pisteitä joko -1 (työntekijätason edustaja), -2 (myynnin esimies) tai -3 (johtaja). Neutraali näkemys pisteytettiin nollassa. Kunkin teeman kokonaispisteet muodostuvat siis haastateltavien pisteytettyjen suhtautumisten summana. Eli kaikkien haastateltavien suhtautuessa luottavaisesti ja positiivisesti muutoksen etenemiseen olisi arvioitavan osa-alueen pistemäärä 17. Vastaavasti kaikkien suhtautuessa skeptisesti muutoksen etenemiseen olisi vastaava pistemäärä -17. Yhteenvedossa kunkin muutoksen ulottuvuuden; strategisen, rakenteellisen, järjestelmä- ja operatiivisen ulottuvuuden pisteiden kohdalla kyse on taas kyseisen ulottuvuuden alaisten teemojen kokonaispisteiden keskiarvosta. Muutoksen eri ulottuvuuksien ja teemojen pisteytystä olen kuvannut tarkemmin liitteessä 3. Ohessa pisteytyksen perusteet vielä kuvion muodossa.



Kuva 13. Toteutuvan ja johdetun muutoksen suhteen arvioimiseen käytetty pisteytysmalli

Oleellista tutkimukseni kannalta oli saada haastatteluihin mukaan myös tarkasteltavan organisaation, eli myyntiorganisaation johtaja. Tässä menettelyssä korostuu Luoman mainitsema näkemys esimiehen/johtajan kolmesta eri roolista ja näkökulmasta, joista juuri *johtaja muutoksen kokijana* -näkökulma tarjoaa täydentävää ymmärrystä muutoksen etenemisestä ja toteutumisesta (Luoma & Arikoski, 2006). Tämä ei kuitenkaan mielestäni sekoita *johdetun* ja *toteutuvan muutoksen* näkökulmia keskenään, sillä johdetun muutoksen näkökulma eli johdon tavoitetila perustuu lopulta yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan linjauksiin.

Ohessa esimerkkikuvio, jonka avulla pyrin visualisoimaan edellä mainitun menettelyn mukaisesti *toteutuvaa muutosta* suhteessa johdon tavoitetilaan eli *johdettuun muutokseen*.





---

Kuva 14. Esimerkki *toteutuvan muutoksen* etenemisestä suhteessa *johdettuun muutokseen*

Raportin empiriaosiossa esittelen tutkimuksen tuloksia edellä olevan kaltaisten visualisointien avulla. Muutoksen etenemistä käsittelin tutkimuksessani muutoksen eri ulottuvuuksien; *strategia-*, *organisaatio-*, *järjestelmä-* ja *operatiivisten muutosten* kautta. Näistä tehtävien päätelmien perusteella pyrin hahmottamaan myös *kulttuurimuutosta*, mutta sen etenemisen pisteyttäminen ei kuitenkaan näin lyhyen tarkasteluvälin aineistoon nojaten ollut järkevällä tavalla mahdollista. Kutakin näistä ulottuvuuksista (pl. kulttuurinen) käsittelin osatekijöidensä summana pisteytysten keskiarvojen kautta. Haastatteluiden luottamuksellisuuden vuoksi en voi tulosten esittelyssä tuoda esiin vastaajakohtaisia pisteitä. Huomionarvoisena seikkana mainittakoon, että kyseiset pisteytykset ja arviot perustuvat toisen haastattelukierroksen tuloksiin. Ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia hyödynnettiin ensisijaisesti laadukkaamman kokonaiskuvan ja kontekstuaalisen ymmärryksen saavuttamiseksi sekä jälkimmäisen haastattelukierroksen suunnittelun tukena.

Haastatteluiden perusteella tehtyjen havaintojen ja niiden avulla tehtyjen muutoksen eri osa-alueiden etenemisarvioiden pohjalta laadin laajempaan kontekstiin liittyen johtopäätökseni muutoksen etenemisen kannalta kriittisistä tekijöistä. Näiden tueksi esitän yksittäisiä anonyymejä sitaatteja haastatteluista, jotka rikastuttavat muutoksen kohteena olevan organisaation tilannekuvausta. Tutkimukseni tulokset, eli näkemys muutoskriittisistä tekijöistä perustuu edellä kuvattuun tutkimusprosessiin ja analyysiin.

Tutkimukseni perimmäinen tarkoitus on case-tutkimuksena kuvata tarkasteltavan yrityksen tapauksessa muutoskriittisiä tekijöitä. Tulokset eivät siis ole suoraan yleistettävissä muutosta koskeviksi lainalaisuuksiksi tai siirrettävissä toiseen kontekstiin vaan auttavat ymmärtämään kyseistä tilannetta ja sen muodostumista liikkeenjohdon kannalta relevantista näkökulmasta.

### 3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Kuten Alasuutari (1999, s.24) osuvasti toteaaakin:

*”Laadullinen tutkimusprosessi on aina jossain määrin ainutkertainen. Siinä sovelletaan luovasti perussääntöjä ja usein myös luodaan uusia sääntöjä.”*

Tähän ainutkertaisuuteen vetoamisesta huolimatta oleellista on tunnistaa tutkijan osallistumisen vaikutus tutkimuksen tuloksiin etenkin haastattelututkimuksia tehtäessä. Omalla kohdallani aineistoa kerätessä pyrin haastattelutilanteissa saavuttamaan rennon keskustelunomaisen tunnelman, mutta tietoisesti välttämään ohjaavia kysymyksiä tai kommentteja haastateltavan vastauksiin. Lisäksi aineiston analysointivaiheessa asetin selkeät raamit, joiden mukaan havaintoja luokittelin ja pisteytin. Muutoksen eri osa-alueiden etenemisen pisteyttämisellä pyrin tuomaan tekemääni analyysiä mahdollisimman läpinäkyväksi ja tukemaan sitä vielä yksittäisin sitaatein. Pilkkomalla haastateltavien näkemykset riittävän pieniä osakokonaisuuksia koskeviksi, oli mahdollista tunnistaa henkilön suhtautuminen kunkin osalta. Näin toimimalla vältyin tekemästä yksittäiseen kommenttiin perustuvaa suurta muutoksen osa-aluetta koskevaa tulkintaa. Mahdollisen virhetulkinnan painoarvo ja vaikutus lopputulokseen pienenee menettelyni myötä.

Aineiston valintaa ja hankkimista tutkimukseni osalta ohjasivat seuraavat ydinajatuksat. Keskeinen ajatus tutkimussuunnitelmassa oli mahdollistaa kaksi eri tarkastelupistettä analyysin tukemiseksi. Lisäksi haastateltavien valinta tukee viiden eri maantieteellisen alueen vertailua ja useamman eri näkökulman saamista. Myös myynnin esimiesten, henkilöstön sekä tuoteorganisaation näkökulmien huomioiminen tuo lisää mahdollisuuksia analysoida ja tulkita aineistoa ristiin useammalla eri tavalla.

Haastatteluiden vastausten tulkinnan luotettavuuden kannalta on oleellista, että saman alueen myynnin esimiehen ja myyjän vastauksia verrataan toisiinsa kriittisesti ja, että alueiden välisiä vastauksia verrataan keskenään. Useiden eri lähteiden ristikkäin vertailemisen eli *triangulaation* kautta on mahdollista parantaa haastatteluiden perusteella tehtyjen havaintojen, analyysin ja johtopäätösten luotettavuutta, vaikkakin esimerkiksi luotettavuuteen liittyen

triangulaatiotakin on kritisoitu sen moninaisista eri tulkintamahdollisuuksista johtuen (Bergman, 2008).

Triangulaatio on tyypillisesti jaettu neljään eri luokkaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006):

1. Aineistotriangulaatio - usean eri aineiston tai tiedon kohteen käyttöä tutkimuksessa
2. Tutkijatriangulaatio - useamman tutkijan osallistuminen tutkimusprosessiin
3. Teoriatriangulaatio - usean teoreettisen näkökulman hyödyntäminen tutkimuksessa
4. Menetelmätriangulaatio - usean tiedonhankintamenetelmän hyödyntäminen

Lisäksi voidaan mainita myös analyysitriangulaatio, jossa hyödynnetään useampia erilaisia analyysitapoja tai monitriangulaatio, jossa taas hyödynnetään useampia edellä mainittuja triangulaatioluokkia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Omassa tutkimuksessani käytin edellä mainittujen triangulaatioluokkien osalta aineistotriangulaatiota. Triangulaation käyttö oli tässä kontekstissa lähinnä periaatteellista useamman näkökulman huomioimista, aineiston kriittistä arvioimista ja luotettavuuden lisäämistä. Aineistotriangulaatio toteutui useamman eri tiedon kohteen hyödyntämisen avulla. Käytännössä luokittelin yksittäiset havainnot ja lainaukset teemakohtaisesti, jolloin niiden vertaaminen toisiinsa oli selkeää. Oikeastaan kuvan 14 mukaiset yhteenvedot luvussa 4.4. summaavat aineistotriangulaation keskeisen annin. Mahdollisuuteni analysoida samaa muutosta 13:sta eri näkökulmasta ylin johto mukaanluettuna tarjosi tapaustutkimukselle mielekkään lähtökohdan.

Aineistotriangulaation avulla onnistuin tunnistamaan esimerkiksi sosiaalisesti suotavia, mutta epätosia vastauksia haastateltujen kertomuksista. Nämä vastaukset koskivat tyypillisesti uusien toimintamallien käyttöönottoa ja sen onnistumisen laajuutta. Toki joissakin tilanteissa nämä vastaukset olivat aitoja rehellisiä näkemyksiä vallitsevasta tilanteesta. Kuitenkin esimerkiksi alueellisen esimiehen kuvaus muutoksen etenemisestä oli eräässä tapauksessa voimakkaan positiivinen, mutta hänen alaisensa kertomus omasta ja muiden myyjien toiminnasta osoitti toiminnan jäävän täysin eri tasolle, kuin mitä esimies oli itse kuvannut. Oli sitten kyse aidosti esimiehen muodostamasta käsityksestä tai pyrkimyksestä tarjota

siloitellumpaa kuvaa todellisuudesta, tiedon eri lähteiden hyödyntäminen mahdollisti astetta objektiivisemmän näkökulman muodostamisen. Tämän turvin vastausten tulkitseminen ei perustunut pelkästään tutkijan mielikuvaan haastateltavien rehellisyydestä ja avoimuudesta.

## 4. Kohdeyrityksen kuvaus ja havaintojen esittely

---

Tutkielman tässä osiossa esittelen haastattelututkimukseni keskeiset havainnot. Ennen sitä mainitsen lyhyesti tutkimukseni kohdeyrityksen historian ja kehityspolun osalta muutaman oleellisen muutostilannetta kuvaavan askeleen sekä kuvaan tutkimalleni muutokselle yrityksen johdon asettamat tavoitteet.

Varsinaisten tutkimuksen myötä tekemiäni havaintojen esittelyä toteutan kahdessa vaiheessa haastattelukierroksittain. Ensin kuvaan ensimmäisen, muutoksen jalkauttamista edeltävän haastattelukierroksen myötä esiin nousseet havainnot. Näiden havaintojen tarkoituksena oli auttaa tunnistamaan kohdeyrityksen sisällä vallitseva yleinen ilmapiiri ja asenneilmasto. Tämän pohjalta minun oli mahdollista valmistautua toiseen, tutkimukseni kannalta tärkeämpään haastattelukierrokseen ja tulkita sen myötä tekemiäni havaintoja syvällisemmin.

Ensimmäisen haastattelukierroksen havainnot esittelen neljän teeman kautta. Nämä teemat ovat *muutosta edeltävän tilanteen kuvaaminen, suhtautuminen muutosta kohtaan, muutokseen liittyvät kokemukset ja muut huomiot tilanteesta*. Muutosta edeltävää tilannekuvaa tarkentaakseni esittelen yhteenvedon näistä havainnoista muutoksen johtamisen näkökulmasta.

Tämän empiirisen osion lopuksi kuvaan muutoksen jalkauttamisen alkamisen jälkeen toteutetun toisen haastattelukierroksen havainnot. Toteutan havaintojen esittelyä neljän eri muutoksen ulottuvuuden; *strategisen, rakenteellisen, järjestelmä- ja operatiivisen muutoksen* kautta. Esittelen havainnot *metodologia*-luvussa kuvaamani pisteytyksen sekä yksittäisten lainausten avulla. Havaintojen yhteenvedon ja analyysini niistä esitän seuraavassa *Analyysi ja johtopäätökset* -luvussa.

## 4.1. Kohdeyrityksen historia ja kehityspolku

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella sain sen käsityksen, että kohdeyritys ja konserni, johon se kuuluu ovat käyneet viimeisten parin vuoden aikana läpi lukuisia rakenteeseen, omistussuhteisiin ja moniin muihin liiketoiminnan osa-alueisiin liittyviä muutoksia ja muutosyrityksiä. Ymmärtääkseni paremmin tutkimuksen tekohetkellä haastatteluissa esille nousevia seikkoja oli paikallaan perehtyä ja kuvata hieman tätä edellä mainittua muutosmanian aikakautta.

Suomalainen konserni, johon kohdeyrityskin kuuluu otti muutamia vuosia sitten käyttöön tytäryritystensä kesken yhteisen markkinointinimen. Tämän muutoksen myötä konserni alkoi näkyvästi toimia aikaisemman ydinliiketoimintansa sijaan monialaisempaa viestintäteknologian alan yrityksenä. Liiketoimintaa ja konsernin kokoa kasvatettiin viime vuosina lukuisin yritysostoin. Yhteisen markkinointinimen alla ensimmäisten toimintavuosien aikana liiketoiminta laajeni kattamaan useamman eri liiketoiminta-alueen. Nyt tarkastelun kohteena olevan muutoksen myötä kaksi näistä liiketoiminta-alueista yhdistettiin. Juuri tämä kahden liiketoiminta-alueen yhdistäminen oli tutkimukseni keskiössä.

Käytännön tasolla liiketoiminta-alueiden yhdistäminen tarkoitti konsernin alle kuuluneiden yksiköiden, henkilökunnan ja toimintojen yhdistämistä muutamia vuosia sitten ostettujen pienempien yritysten kanssa. Tämän muutoksen myötä perustettavan tytäryrityksen tarjooman on tarkoitus pitää sisällään yhdistettävien yritysten tarjoomat. Myynnin, tuotehallinnan ja asiakaspalvelun organisaatiot, järjestelmät ja toimintamallit yhdistämällä ja yhtenäistämällä kohdeyritys pyrkii selkeyttämään liiketoimintaansa ja palveluitaan niin sisäisesti kuin asiakkaidenkin silmissä.

Yhdistyvistä liiketoiminta-alueista ensimmäistä voisi kuvailla hyvin vakiintuneena ja konservatiivisena toimintansa luonteen ja pitkän historiansa johdosta. Tämä osa-alue edusti konsernin alkuperäistä ydinliiketoimintaa, joka oli muutamia yritysostoja lukuunottamatta kasvanut viimeaikoina pääasiassa orgaanisesti. Ominaisia tämän toimijan piirteitä olivat mm. henkilöstön pitkät työsuhteet, pitkäkestoiset sopimusmuotoiset asiakassuhteet ja pitkäkestoisiin sopimuksiin perustuvat tuotteet. Kyseisen liiketoiminta-alueen osalta

markkinat ovat muutamien pääasiassa valtakunnallisten vakiintuneiden toimijoiden hallitsemat ja uusien toimijoiden tulokynnys markkinoille on palveluiden tuottamiseen tarvittavan infrastruktuurin vuoksi korkea. Kohdeyrityksen ja -konsernin toiminta Suomessa tutkimuksen tekohetkellä oli vielä voimakkaasti alueellisesti painottunutta.

Yhdistyvistä liiketoiminta-alueista toista ja sen toimintaa taas leimasivat voimakkaasti mm. toiminnan rakentuminen useista pienemmistä toimijoista, joilla oli toisistaan poikkeavat ja toisiaan täydentävät tarjoomat, keskenään eriävät toimintamallit ja hajautunut maantieteellinen sijainti ostettujen yritysten osalta. Lisäksi ensimmäisestä liiketoiminta-alueesta poiketen ja viimeaikaisista yritysostoista johtuen lähihistoriaa värittivät haastatteluiden perusteella lukuisat joskin pääosin tuloksettomat muutosyritykset. Tämän liiketoiminta-alueen tarjooma ja asiakassuhteet olivat luonteeltaan täysin poikkeavia ensimmäiseen liiketoiminta-alueeseen verrattuna. Toiminta oli voimakkaammin laitekauppaan perustuvaa siinä, missä toisella pitkiin sopimussuhteisiin ja palveluntuotantoon perustuvaa. Useammista pienistä ostetuista yrityksistä rakentuminen tarkoitti samalla myös monimuotoisempaa omistuspohjaa, yrittäjävetoisuutta ja pienen talon joustavaa toimintamallia. Haastatellut henkilöt kuvasivatkin näihin taustatekijöihin viitaten eri liiketoiminta-alueista ensimmäistä, sen organisaatiota ja toimintaa hitaaksi ja kankeaksi, siinä missä toista joustavaksi, ketteräksi ja dynaamiseksi. Jälkimmäisen liiketoiminta-alueen markkinat ovat voimakkaasti kilpaillut eri toimijoiden tarjotessa osittain samojen ja keskenään kilpailevien päämiesten keskenään hyvin samankaltaisia tuotteita ja palveluita. Liiketoiminta-alueiden yhdistämisen taustalla onkin ajatus kokonaisvaltaisten palveluiden tuottamisesta ja laitekaupan yhdistämisestä osaksi ratkaisumyyntiä.

Ennen vuoden 2011 ja 2012 vaihdetta alkanutta integraatiota konsernin ostamat yritykset toimivat hyvin pitkälti itsenäisinä tulosityksiköinä. Osittain tämän toimintamallin taustalla vaikutti ostettujen yritysten perustajien ja omistajayrittäjien voimakas rooli yritysten oston jälkeenkin. Vuodenvaihteessa alkaneen organisaatio- ja toimintamallimuutoksen taustalla oli johdon ajatus toimintamallien yhtenäistämisestä ja hajanaisen organisaation selkeyttämisestä. Tutkimuksen alussa kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjen keskusteluiden sekä ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten perusteella oli selkeästi havaittavissa, että suhtautuminen toimintamallien muutosta kohtaan oli lähtökohtaisesti positiivinen johdon ja ja henkilöstön

keskuudessa. Käytännön tasolla ja asiakkaiden suuntaan tutkimuksen kohteena oleva muutos oli viestitty konsernin liiketoiminta-alueiden yhdistämisenä.

## **4.2. Johdon asettamat tavoitteet muutokselle**

Muutos erillisistä liiketoiminnoista yhtenäiseksi liiketoiminnaksi uuden perustetun tytäryrityksen myötä tulee rakentumaan myyntinäkökulman ja -prosessien sekä asiakkuuksienhallinnan uudelleenmäärittelyn ympärille. Tarkoituksena on itsenäisten liiketoimintayksiköiden yhdistämisen myötä saavuttaa selkeä yhtenäinen toimintamalli keskitettyyn asiakkuuksienhallintaan ja vaikuttaa tätä tukevan yrityskulttuurin muodostumiseen. Toimintamallien lisäksi muutos pitää sisällään yhteisten järjestelmien käyttöönoton, henkilöstön vastuiden ja roolien uudelleenmäärittelyn sekä tarjooman tarkastamisen eheän kokonaisuuden muodostamiseksi.

Uuden toimintamallin ja muutoksen tarkoituksena on muodostaa kaksi selkeää rajapintaa: asiakkaan ja myyjän välille, sekä myyjän ja myynnin tukiorganisaation välille. Tämän lisäksi asiakkaan ja kohdeyrityksen välille on tarkoitus suunnitella muutoksen myötä uudet asiakaspalveluprosessit.

Ennen muutosta asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä saattoi olla useita eri rajapintoja, yhteyshenkilöitä ja sopimuksia. Tähän on loppuvuodesta 2011 sekä alkuvuodesta 2012 toteutettavalla muutoksella tarkoitus vastata. Muutosta edeltävästä hajautuneesta organisaatorakenteesta johtuen virallisen yrityksen sisällä vallitsee useita toisistaan poikkeavia toimintamalleja ja osakulttuureita. Muutostoiminta tähtää taustalla olevaan kokonaisvaltaisempaan tavoitteeseen muodostaa koko konsernista yksi yhtenäinen kokonaisuus. Muutosprosessissa kohdeyritys käyttää oman sisäisen osaamisensa tukena ulkopuolisia palveluita.



### 4.3. Haastattelukierros 1 - muutoksen lähtötilanteen kartoittaminen

Ensimmäisen haastattelukierroksen tarkoituksena oli ensinnäkin saada käsitys muutoksen kannalta keskeisen henkilöstön näkemyksistä, kokemuksista, odotuksista ja mahdollisista peloista tai turhaumista muutosta koskien ennen sen konkreettista toteuttamista ja uusien käytäntöjen implementointia. Tässä osiossa esittelen haastatteluiden keskeisen annin ja tekemäni havainnot.

#### Ensimmäisen haastattelukierroksen havainnot

Ensimmäisen kierroksen haastattelut ja niistä tehdyt yksittäiset havainnot jaoin litteroinnin yhteydessä oheisten teemojen mukaisesti. Havaintojen pohjalta laadin seuraavaksi esiteltävät lyhyet yhteenvedot muutosta edeltävää tilannetta kuvatakseni. Teemakohtaisen tulosten esittelyn jälkeen pureudun tarkemmin keskusteluiden myötä esille nousseisiin taustatekijöihin ja niiden implikaatioihin muutosjohtamisen kannalta.

##### 1. Muutosta edeltävä tilanne

- tehtäväkuva, rooli(t) ja vastuut
- suhde muuhun organisaatioon
- positiiviset seikat nykyisessä työnkuvassa
- negatiiviset seikat nykyisessä työnkuvassa

##### 2. Suhtautuminen muutosta kohtaan

- yleinen suhtautuminen muutokseen
- odotukset muutokseen liittyen
- pelot, epävarmuudet muutokseen liittyen
- turhaumat muutokseen liittyen

##### 3. Muutokseen liittyvät kokemukset

- kokemus muutokseen liittyvästä viestinnästä
- kokemus muutoksen alkamisesta

#### *4. Muut huomiot tilanteesta*

- yleisiä havaintoja tilanteesta ja henkilöstä

### ***1. Muutosta edeltävä tilanne***

#### *Myynnin henkilöstön suhtautuminen nykyiseen työnkuvaan*

Myyjät mainitsivat tyypillisenä positiivisena seikkana joustavuuden, toiminnan vapauden ja ratkaisumyynnin mielenkiintoisuuden. Myyjien näkökulmasta osittain negatiivisena koettiin vastuu koko tilaus-toimitus -prosessista ja sen koordinoinnista. Myynnin esimiehet taas mainitsivat negatiivisena työnkuvan laajuuden ja sen lukuisat rönsyt, etenkin laajat henkilöstöhallinnon tehtävät koettiin taakkana.

#### *Työn ja tehtäväkuvien selkiytyminen toiveena*

Etenkin myynnin esimiehillä vastuut ja toimenkuvat tulevat henkilöstön näkemyksen mukaan rajoittumaan, mitä ei nähdä huonona asiana. Nykyisen moniulotteisen matriisiorganisaation purkaminen on selkeästi odotettu asia. Alue-, tuote- ja asiakassegmenttikohtainen jako on ollut raskas. Tähän asti kohdeyrityksellä on ollut monet eri kasvot asiakkaan suuntaan, muutos tähän olisi suotavaa haastateltujen näkökulmasta.

### ***2. Suhtautuminen muutosta kohtaan***

#### *Yleinen suhtautuminen muutokseen*

Muutosta on henkilöstön keskuudessa odotettu jo pitkään ja sen tarve selkeästi tunnistettu. Päällimmäisenä haastateltavien suhtautumisessa oli havaittavissa toive asiantilan parantumisesta. Muutoksen suunta ja visio oli henkilöstön keskuudessa hyväksytty ainakin yleisen toimintamallin järkeistämisen osalta.

#### *Usko muutoksen onnistumiseen horjuu*

Haastatteluissa oli havaittavissa, että useamman vuoden tulokseton muutosmania oli ehtinyt murentaa henkilöstön uskoa muutosten menestyksekkääseen johtamiseen. Toimijoiden motivointi ja liikekannalle saaminen tulee olemaan haaste ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella.

*Myynnin esimiehet pääsääntöisesti uskovat muutoksen tällä kertaa konkretisoituvan*

Taustalla vaikuttavasta epävarmuudesta huolimatta haastatellut myynnin esimiehet vaikuttavat sitoutuneilta muutokseen ja johdon suunnitelmiin. Oleellista on säilyttää heidän uskonsa ja tukensa. Lisäksi myynnin esimiesten väliset suhteet vaikuttavat olevan kunnossa perustuen haastatteluihin ja heidän toimintaansa esimiesten valmennustilaisuudessa.

*Myynnin tukiorganisaation konkretisoituminen*

Myynnin tukiorganisaation kehittäminen muutoksen myötä on kaivattu ja toiminnan kehittämisen kannalta ehdottoman tärkeä askel haastateltavien näkökulmasta.

*Tuotesalkun laajentuminen otetaan periaatteessa positiivisesti vastaan*

Laajempi tuotesalkku koetaan hyvänä, mutta laajamittaisen ristiinmyynnin alkamisen suhteen myyjät ovat skeptisiä.

*Haastateltavat skeptisiä muutoksen nopeaa onnistumista kohtaan*

Moni haastateltavista totesi jopa ettei usko minkään muuttuvan ensimmäiseen vuosineljännekseen. Aikataulullisesti tavoitteet ovat monen mielestä epärealistiset tai etenemisestä ei ole ainakaan viestitty vielä.

*Myyjien keskeiset pelot ja uhkakuvat*

Myyjillä uhkakuvat liittyivät uuden tilanteen myötä keskinäiseen kilpailuun ja vertailuun. Lisäksi oli havaittavissa pohdintaa liittyen siihen onko esimerkiksi keväällä 2012 yt-neuvotteluita tiedossa.

#### *Myynnin esimiesten keskeiset pelot ja uhkakuvat*

Haastatellut myynnin esimiehet taas olivat huolissaan liiketoiminnan kannalta kriittisten henkilöresurssien katoamisesta. Käytännössä tällä tarkoitettiin pitkään jatkuvan epävarmuuden käynnistämää pakoliikehdintää, mitä oli jo havaittavissa muutamien irtisanoutumisten muodossa. Nähtiin mahdollisena, että yksittäiset työntekijät saattavat turvata selustaansa hakemalla muualle töihin vallitsevan epävarmuuden ajanjakson aikana. Muun muassa kohdeyrityksen vanhalla kotiseudulla oli jo haastatteluiden aikaan menetetty kilpailijoille väkeä. Toinen mainittu uhkakuva liittyi kasvojen menettämiseen mikäli muutos epäonnistuisi tai ei toteutuisikaan.

#### *Toiminnan etääntyminen nykyisestä asiakasläheisestä mallista*

Henkilöstö kokee yrityksen ottavan ”ison” talon toimintamallia. Haastateltavat kuvailivat tätä muutoksena kasvottomaksi toimijaksi. Asiakaspalvelun ja asiakasrajapinnan rakentaminen nähtiin osana tätä muutosprosessia. Suhtautuminen ei kuitenkaan ollut täysin kriittinen, vaan ennemminkin haastateltavat näkivät tämän mahdollisena uhkana jatkossa.

#### *Merkittävimmät turhaumat vaikuttavat alustavasti liittyvän arkisiin yksityiskohtiin*

Strategisesti muutoksen suunta hyväksytään henkilöstön keskuudessa haastatteluiden perusteella. Kuitenkin avoimet sopimusasiat, työpisteen sijainti, työkuva yms. mietityttävät. Myyjät ovat joka tapauksessa olleet aktiivisia ja kyselleet muun henkilöstön kohtalosta esimiehiltään. Vaikuttaa siltä, että myyjät ovat yleistäen nopeita sopeutumaan ja ennemminkin huolissaan muista työntekijöistä.

#### *Muutoksen onnistumista toivotaan aidosti*

Myynnin tukiorganisaatiota on kaivattu selkeästi ja viestinnän perusteella esimerkiksi henkilöstön valmennuksissa haastateltaville oli muodostunut mielikuva tuen saatavuudesta 2.1.2012 alkaen. Realistisuutta arvostettaisiin kaikessa toiminnassa ja viestinnässä, toiveet ovat korkealla, mutta usko silti heikko. Vuodenvaihde nähtiin haastatteluiden perusteella kriittisenä hetkenä. Oleellista olisi välttää henkilöstön pettyminen. Myyntitiimien jäsenten toivottiin pääsevän istumaan samoihin tiloihin pian, jotta muutos käynnistyisi konkreettisin askelin.

### **3. Muutokseen liittyvät kokemukset**

#### *Kokemukset muutoksen alkamisesta vaihtelevat*

Osa haastateltavista mielsi muutoksen käynnistyneen jo muutamia vuosia sitten yritysostojen yhteydessä. Toiset taas sijoittivat muutoksen alkamisen kevääseen 2011, jotkut kuvailivat muutoksen alkaneen vasta syksyllä 2011 ja yksi sijoitti muutoksen alkamisen loppuvuoteen 2011.

#### *Haastateltavat kokivat, että ”laatikkoleikistä” on siirrytty konkreettisiin toimenpiteisiin*

Konkreettisina toimenpiteinä mainittiin muun muassa tehdyt nimitykset ja näistä viestiminen. Muutamat henkilöt kokivat ettei muutosta ole suunniteltu, vaan suunnittelua toteutetaan vasta nyt. Haastatteluista jäi se käsitys, että osa henkilöstöstä ottaa helposti johdon toimintaa arvioivan sivustaseuraajan roolin.

#### *Kokemus muutokseen liittyvästä viestinnästä*

Viestinnän määrästä ja laadusta nousi esille eriäviä näkemyksiä. Pääsääntöisesti viestinnän määrä kuitenkin koettiin riittämättömäksi. Lisäksi haastatteluissa korostui havainto, että viestinnän laatua ei nähty yhtä kriittisenä kuin sen määrää ja säännöllisyyttä.

#### *Viestintään liittyvä ongelma kulminoituu odotusten hallintaan*

Muutokseen liittyvissä henkilöstön valmennuksissa on viestitty vastanneiden näkemysten mukaan ylioptimistisesti. Odotukset on nostettu korkealle, mutta muutoksen valmistelu ja toteutuminen on ollut kuitenkin odotettua hitaampaa. Tämä on murentanut suunnitelmien ja johdon uskottavuutta.

#### **4. Muut huomiot tilanteesta**

##### *Kysyntää jatkuvalla tiedottamisella jatkossa*

Uuden tiedon ja päätösten uupuessa syntyviltä huhuilta olisi haastatteluiden tulosten perusteella tarpeen katkaistava siivet. Säännöllinen tiedottaminen vaikuttaisi olevan tarpeen vaikei uutta tiedotettavaa varsinaisesti olisikaan. Toisin sanoen tiedotuskatkoja tulisi tietoisesti välttää.

##### *Muutama esimies sai kritiikkiä ammattitaidon heikkouteen liittyen*

Kritiikki kohdistui enemmän esimiestaitoihin kuin substanssiosaamiseen. Tämä voi liittyä esimerkiksi muutosjohtamiseen liittyvän haasteellisen roolin hallintaan tai sen heikkouteen.

<b>Yhteenveto ensimmäisen haastattelukierroksen havainnoista</b>	
<b>Teemat</b>	<b>Havainnot</b>
<b>Muutosta edeltävä tilanne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyjät kokivat positiivisena joustavuuden, toiminnan vapauden ja ratkaisumyynnin mielenkiintoisuuden.</li> <li>• Negatiivisena koettiin myyjän vastuu koko tilaus-toimitus -prosessista ja sen koordinoinnista</li> <li>• Myynnin esimiehet kokivat negatiivisena työnkuvan laajuuden, etenkin laajat henkilöstöhallinnon tehtävät</li> <li>• Alue-, tuote- ja asiakassegmenttikohtainen jako matriisiorganisaatiossa, monet kasvot asiakkaan suuntaan</li> </ul>
<b>Suhtautuminen muutosta kohtaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutostarve tunnistettu ja hyväksytty henkilöstön keskuudessa</li> <li>• Muutosta ja toiminnan järjeistämistä odotetaan, mutta aikaisemmat epäonnistuneet muutositytykset horjuttavat uskoa</li> <li>• Johdon viestimään muutoksen tavoiteaikatauluun suhtaudutaan skeptisesti</li> <li>• Myynnin esimiehet uskovat muutoksen onnistuvan, mutta pelkäävät epäonnistumisen seurauksia</li> <li>• Myynnin tukioorganisaation luomista odotetaan ja toivotaan</li> <li>• Myyjän tuotesalkun laajeneminen herättää ristiriitaisia tunteita</li> <li>• Mahdollisuus myyjien keskinäiseen vertailuun uuden toimintamallin myötä herättää epävarmuutta ja pelkoa</li> <li>• Myynnin esimiehet pelkäävät keskeisten henkilöresurssien katoamista irtisanoutumisten muodossa muutoksen epäonnistuessa</li> <li>• Henkilöstö näkee uudessa toimintamallissa uhkana etääntymisen nykyisestä kiittelystä asiakasläheisestä toimintamallista</li> <li>• Avoimet hallinnolliset ja arkea koskevat kysymykset turhauttavat</li> </ul>
<b>Muutokseen liittyvät kokemukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastateltujen näkemykset ja kokemukset muutoksen käynnistymisen ajankohdasta vaihtelivat muutamasta kuukaudesta melkein vuoteen</li> <li>• Verrattuna aikaisempiin muutosyrityksiin henkilöstö koki tilanteen vaihtuneen nyt konkreettisempiin toimenpiteisiin strategisen ”laatikkoleikin” sijaan</li> <li>• Muutosta koskeva sisäinen viestintä koettiin sekä määrältään, että laadultaan riittämättömäksi</li> <li>• Viestinnän määrä ja säännöllisyys nähtiin kyseisessä tilanteessa laatua keskeisempänä tekijänä</li> <li>• Henkilöstö on kokenut muutoksen tavoitteita ja aikatauluja koskevan viestinnän jossakin määrin ylioptimistisena</li> </ul>
<b>Muut huomiot tilanteesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen edetessä henkilöstö toivoo jatkuvaa tiedotusta vaikkei mitään varsinaista tiedotettavaa olisikaan</li> <li>• Muutama esimies sai alaisiltaan kritiikkiä liittyen esimiestaitoihin</li> </ul>

Kuva 15. Yhteenveto ensimmäisen haastattelukierroksen havainnoista

## **Tulokset muutoksen johtamisen näkökulmasta**

Ohessa edellä esitettyjen ensimmäisen haastattelukierroksen havaintojen pohjalta muodostunut näkemys ja arvio kohdeyrityksen muutosta edeltäneestä tilanteesta muutoksen johtamisen näkökulmasta. Olen pyrkinyt tunnistamaan ja yksilöimään aineistossa korostuneita teemoja ja kuvailemaan niitä muutosjohtamisen kannalta joko *vahvuuksina, haasteina, uhkina, kehitettävänä alueina tai mahdollisuuksina*. Tämä osio toimii samalla johdantona toisen haastattelukierroksen havaintojen esittelylle.

### ***Muutos ja tahtotila yleisesti henkilöstön hyväksymiä (vahvuus)***

Erityisesti hiljan ostettujen yritysten myyntihenkilöstö suhtautuu vastauksiensa perusteella nyt toteutettavaan muutokseen positiivisesti. Kyseiset pienemmät ostetut yritykset olivat jatkaneet tähän integrointiin ja muutokseen asti toimintaansa hyvin itsenäisesti ilman isomman toimijan mahdollistamia etuja. Tulosityksikkörakenteen ja eri tulosityksiköiden itsenäisesti toimivan johdon vuoksi yhtenäistä tahtotilaa yhdessä tekemisen suhteen ei ole ollut aikaisemmin. Omistuskuvioiden yksinkertaistuttua muutosta haittaavat yksittäiset osakkaat eriävine intresseineen eivät ole olleet merkittävästi muutoksen tiellä.

### ***Usko muutokseen tuloksettoman muutosmanian runtelema (haaste)***

Haastatteluiden perusteella muutamaa viimeisintä vuotta konsernin historiassa etenkin yritysostoin kasvatetun liiketoiminta-alueen osalta on vaivannut tulokseton muutosmania. Tarve toimintamallien yhtenäistämiseksi ja muuttamiselle on selkeästi tunnistettu ja hyväksytty. Useat vastaajat mainitsivat lukuisista suunnitelmista ja powerpoint-esityksistä toimintamallien ja organisaatiorakenteen muuttamisesta, mutta oikein mikään näistä aikaisemmista yrityksistä ei johtanut käytännön toimintaan asti. Johdon osalta tuloksettomat muutosyritykset ehtivät nakertaa heidän uskottavuuttaan henkilöstön silmissä, jolloin motivoiminen jälleen uutta muutosta kohtaan ei ole ainakaan yhtään helpottunut. Alueelliset myynnin vetäjät ovat menettäneet kasvonsa muutamaaan otteeseen ja pelkäävät uutta epäonnistumista, vaikkakin tällä kertaa usko muutoksen toteutumiseen vaikutti olevan todella



hyvällä tasolla heidän kohdallaan. Myyjät taas hyväksyvät ja odottavat kyllä muutosta, mutta pitävät sen toteutumista etenkin suunnitelman mukaisessa aikataulussa epätodennäköisenä.

Suunnitelmien tasolle jääneiden organisaatio- ja toimintamallimuutosten lisäksi skeptisyyttä muutosten onnistumista kohtaan lisää myös ainakin kahden paikkakunnan toimipisteiden kohdalla yritetty CRM-järjestelmän käyttöönotto, joka epäonnistui teknisten vastoinkäymisten lannistettua suunnitellut käyttäjät. Tietojärjestelmä kaatui, ja sen käyttö vaati enemmän aikaa, kuin mitä se olisi voinut säästää. Nyt käynnissä olevan muutoksen osalta on siis oleellista huomioida myös nämä negatiiviset kokemukset järjestelmä uudistusten kohdalla.

Kysyttäessä miten henkilöstö uskoi muutoksen näkyvän heti virallisen johdon ilmoittaman muutoksen implementointipäivän (2.1.2012) jälkeen oli vastaus tyypillisesti naurahdus ja toteamus, että tuskin mitenkään. Muutamat vastaajat arvioivat muutoksen olevan noin pari kuukautta jäljessä suunnitellusta valmisteluiden osalta.

Haastatteluiden perusteella käytössä vaikuttaa olevan voimakkaasti ylhäältä-alas suuntautunut muutosprosessin läpivientitapa. Myynnin johtoa ja vain muutamia muita henkilöstön jäseniä osallistui keväällä 2011 käynnistettyjen muutosta valmistelevien työryhmien toimintaan. Tarkoituksena oli kerätä tietoa nykyisistä toimintamalleista ja tuottaa tukimateriaalia muutoksen suunnittelua varten. Se, kuinka pitkälle suunnitelmia laadittiin ennen muutoksen käynnistämistä, ei ainakaan haastatteluiden perusteella noussut selkeästi esiin. Monet vastaajat kokivat, että muutos on melko vähillä ennakkovalmisteluilla ja suunnitteluilla käynnistetty, tai sitten suunnitelmista ei vain ole viestitty. Alati herääviin kysymyksiin vaikutetaan vastattavan vauhdista, ilman karkeaa visiota tarkempaa ennakkosuunnitelmaa. Tämä herättää jonkin verran epäuskoa henkilöstön ja myynnin johdon keskuudessa. Vaihtoehtoiseksi toteutustavaksi haastatteluissa ehdotettiin vähittäistä uusien toimintamallien käyttöönottoa ja lopuksi jo toteutetun muutoksen sinetöimistä esimerkiksi uuden yhtiön perustamisella. Esimerkiksi Kotter (1996) kuitenkin näkee muutoksen käynnistämisen kannalta keskeisenä kiireellisyyden ja muutoksen välttämättömyyden tunnun luomisen. Näin ollen vähittäinen muutoksen toteuttaminen voi olla haasteellista riittävän sitoutumisen saavuttamisen kannalta.

Ennen nykyisen toimitusjohtajan aloittamista kohdeyrityksen palveluksessa keväällä 2011 oli henkilöstölle jo puhuttu muutoksesta ja siirretty sen alkamista muutamaa otteeseen. Eli prokrastinoimista on ilmennyt aikaisemminkin, mikä on murentanut jo valmiiksi uskoa muutokseen ennen nykyisen muutosjohtajan tehtävässään aloittamista.

### ***Nykyinen sekava toimintamalli kannustaa muutokseen (mahdollisuus)***

Käynnissä olevaa muutosta edeltävä toimintamalli oli seurausta konsernin nopeatahtisesta kasvusta ja liiketoimintojen laajentamisesta pienien paikallisten toimijoiden ostoin orgaanisen kasvun lisäksi. Lukuisat yritysostot johtivat käytännön tasolla siihen, että konserni onnistui lyhyellä aikavälillä laajentamaan liiketoimintaansa, mutta ostettujen yritysten jatkaessa toimintaansa itsenäisinä tulosityksiköinä erilaisten toimintatapojen kirjo kasvoi samalla.

Edellä mainitun lisäksi liiketoiminnan organisoiminen monimutkaisen matriisin avulla ei ole ainakaan helpottanut toiminnan johtamista, kehittämistä tai ylipäätään hahmottamista. Liiketoimintaa on määritelty samanaikaisesti sekä maantieteellisesti, liiketoiminta-alueellisesti, tuotekohtaisesti sekä asiakassegmenteittäin (pk-, suur- ja julkishallinnon asiakkaat).

### ***Epävarmuutta lisäävä heikko sisäinen viestintä (kehitettävä alue)***

Haastateltujen näkemys muutokseen liittyvästä sisäisestä viestinnästä vaihteli voimakkaasti. Ylipäätään se, mikä koetaan muutokseen liittyvänä sisäisenä viestintänä vaihteli henkilöstä riippuen. Yhdestätoista haastatellusta vain yksi mainitsi erikseen kokeneensa muutosviestintää olleen paljon. Monen muun vastauksista sai päinvastaisen mielikuvan tai suoran vastauksen, että muutosviestinnässä on epäonnistuttu. Epäonnistumisella haastatellut sanoivat omin sanoin tarkoittavansa viestinnän määrällistä vähäisyyttä ja laadullisestikin heikkoa tasoa. Moni totesi, että tehtävänimitysten lisäksi muutokseen liittyvää erillistä viestintää on ollut vain kuukausitasolla, syksyn 2011 aikana harvemmin.

Heikoksi koetun sisäisen viestinnän yksi osatekijä on myös hajautunut toimintamalli ja useat erilliset järjestelmät. Konsernin eri liiketoiminnoilla on ollut käytössä omat intranetit sisäistä

viestintää varten. Tällöin vain yhdessä järjestelmässä julkaistu viesti on auttamatta jäänyt suurelta osalta henkilöstöä näkemättä. Tämä on kuitenkin vain osa ongelmaa.

Tuotepuolen organisaation toteutus mietitytti liki kaikkia haastateltuja. Myynnissä on siirrytty alueelliseen toimintamalliin, mutta siitä kuinka tekniset palvelut ja palveluiden tuottaminen tullaan toteuttamaan, ei kenelläkään tuntunut olevan mitään käsitystä. Tämä on kuitenkin myyjien työn kannalta keskeinen asia, etenkin kun tähän asti he ovat tottuneet toimimaan liiketoimintayksikkökohtaisesti ja tekninen tukihenkilöstö on istunut samassa toimipisteessä.

Määrältään vähäinen sisäinen viestintä muuttuu sitä kriittisemmäksi tekijäksi, mitä lähempänä ajallisesti muutosta ollaan ja ihmisten tiedontarve ja epävarmuus korostuvat. Määrällisen näkökulman lisäksi viestinnän laatu ja perspektiivi on keskeisessä asemassa. Esimerkiksi Mattila (2007) mainitsee osuvasti, kuinka johdon viestinnän ja henkilöstön (tai yksilön) näkökulmat ovat helposti toistensa peilikuvia. Johto viestii asioista taustojen, markkinoiden, muuttuvan ympäristön, strategian, tavoitteiden, toimeenpanon, tasojen ja vaikutusten ja vasta lopuksi yksilön näkökulmasta. Kun taas yksilö pyrkii viestintää kuunnellessaan löytämään keskeiset asiat ensin omasta näkökulmastaan. Tämän jälkeen hän saattaa pohtia viestinnän muita tasoja, mutta suunta on yksilöstä suurempiin kokonaisuuksiin, siinä missä johdolla suurista linjoista vähitellen kohti yksilöä.

### ***Muutokseen sitoutunut ja motivoitunut myynnin johto (vahvuus)***

Kaikki haastatellut myynnin johtoon lukeutuvat henkilöt näkivät muutoksen onnistuessaan selkeänä edistysaskeleena. Ennen muutosta nykyisten alueellisten myyntipäälliköiden työnkuvaan ja tehtäviin kuului liki kaikissa tapauksissa toimipisteen hallinnollisten asioiden hoitaminen. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi henkilöstöhallinnon asioiden hoitamista myynnin, kehitystoiminnan ja satunnaisten juoksevien asioiden lisäksi. Useassa tapauksessa muutoksen myötä alueellisten myyntipäälliköiden suorien alaisten lukumäärä on pienenemässä merkittävästi ja vastanneiden keskuudessa vallitsi voimakas käsitys siitä, että heidän olisi jatkossa mahdollista ja tarkoituskin keskittyä vain myynnin johtamiseen ja kehittämiseen oman toimipaikkansa alueella. Haastateltujen näkemyksen mukaan tämä olisi muutos positiiviseen suuntaan. Tulevaan muutokseen liittyvien johdon aktiivisten

sitouttamistoimenpiteiden määrän osa vastaajista on kuitenkin kokenut melko vähäisenä, eli muutokseen sitoutumisen voisi sanoa johtuvan enemmän muutokseen kannustavista muista tekijöistä, kuin ylimmän johdon aktiivisesta toiminnasta.

### ***Korkeat odotukset suhteessa toteutuneisiin asioihin (uhka)***

Haastateltujen vastauksista paistoi voimakkaasti läpi odotus siitä, että vuodenvaihteessa kaiken pitäisi olla muutokseen liittyen valmiina. Tämä odotus johtuu pitkälti muutokseen liittyvästä sisäisestä viestinnästä ja loppuvuodesta 2011 järjestetyn myyntihenkilöstön muutosvalmennuksen sisällöstä. Usko muutoksen toteutumista kohtaan taas on heikohko, sillä haastatteluiden aikaan vain kaksi viikkoa ennen vuodenvaihdetta todella moni käytännön työhön liittyvä linjaus tai yksityiskohta oli avoinna. Muutama haastateltu arvioikin muutoksen toteutuksen olevan noin muutaman kuukauden aikataulua jäljessä.

### ***Yhtenäistä toimintatapaa haastava kirjava alakulttuurien joukko (haaste)***

Muutoksen myötä keskenään integroitavien toimijoiden välillä on perustavaa laatua olevia kulttuurieroja, jotka juontavat juurensa kyseisten yhtiöiden syntyyn ja kehityspolkuihin, erilaisiin asiakkuuksiin, toimintamalleihin, henkilöstöön ja tuotteisiin. Konserniin kuuluva osa on toiminnassaan hyvin perinteinen, vakaa toimija. Ostettujen yritysten henkilöstö taas on tottunut esimerkiksi siihen, että joka vuoden myynti tulee aloittaa nollassa, koska toimintaa vakauttavia vuosisopimuksia asiakkaiden kanssa ei ole.

Konsernin puolella toiminut uusi myyntijohtaja nähtiin kuitenkin hyvänä ja tärkeänä linkkinä näiden keskenään erilaisten ”maailmojen” välillä. Vastaajista konsernin puolella työskennelleet henkilöt kokivat, ettei kohdeyrityksen uusi toimitusjohtaja tunne riittävän hyvin konsernin alaisen integroitavan toimijan toimintamalleja ja arkea. Myyntijohtajan rooli ja tausta on siis keskeinen tekijä myyjien ajatusten ja suhtautumisen kannalta. Myös alueelliset myynnin vetäjät kokivat, että uusi myyntijohtaja on taustansa puolesta hyvin tehtävään soveltuva.

Edellä pyrin tiivistämään ensimmäisen haastattelukierroksen havaintojen muodostaman kuvan muutoksen kohteena olevan haastatellun henkilöstön suhtautumisesta, odotuksista, toiveista, uhkakuvista ja kokemuksista haastatteluiden aikaan alkamaisillaan olevaan muutokseen liittyen. Näiden kuvausten merkittävin tehtävä on tarjota laajempaa ymmärrystä organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta toisen haastattelukierroksen havaintoja, muutoksen etenemistä ja muutoskriittisiä tekijöitä arvioitaessa. Seuraavassa osiossa käyn läpi ja esittelen jälkimmäisen haastattelukierroksen havainnot.

#### 4.4. Haastattelukierros 2 - muutoksen etenemisen kartoittaminen

Siinä missä ensimmäisen haastattelukierroksen tarkoituksena oli saada käsitys muutoksen kannalta keskeisen henkilöstön näkemyksistä, kokemuksista, odotuksista ja mahdollisista peloista tai turhaumista muutosta edeltävää aikaa koskien, oli toisen haastattelukierroksen tarkoituksena perehtyä tarkemmin uusien toimintamallien käyttöönoton onnistumiseen, muutoksen etenemiseen sekä muutoskriittisiin tekijöihin.

Keskeistä oli siis pyrkiä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat uusien toimintamallien omaksumiseen ja johdetun muutoksen toteutumiseen. Oleellista jälleen on muistaa tarkastelun keskittyvän liikkeenjohdon näkökulmaan. Tutkimuksen taustalla kun on johdon kiinnostus selvittää kohdeyrityksen osalta muutoskriittisiä tekijöitä muutoksen ollessa parhaillaan käynnissä.

##### Toisen haastattelukierroksen havainnot

Toisen haastattelukierroksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää samojen henkilöiden näkemykset, kokemukset ja tuntemukset muutoksen toteuttamisen ja uusien toimintamallien käyttöönoton jälkeen. Toisen haastattelukierroksen toinen tavoite oli tarjota näkemys siitä, miten ja missä määrin uudet toimintamallit on otettu käyttöön sekä miten niihin suhtaudutaan.

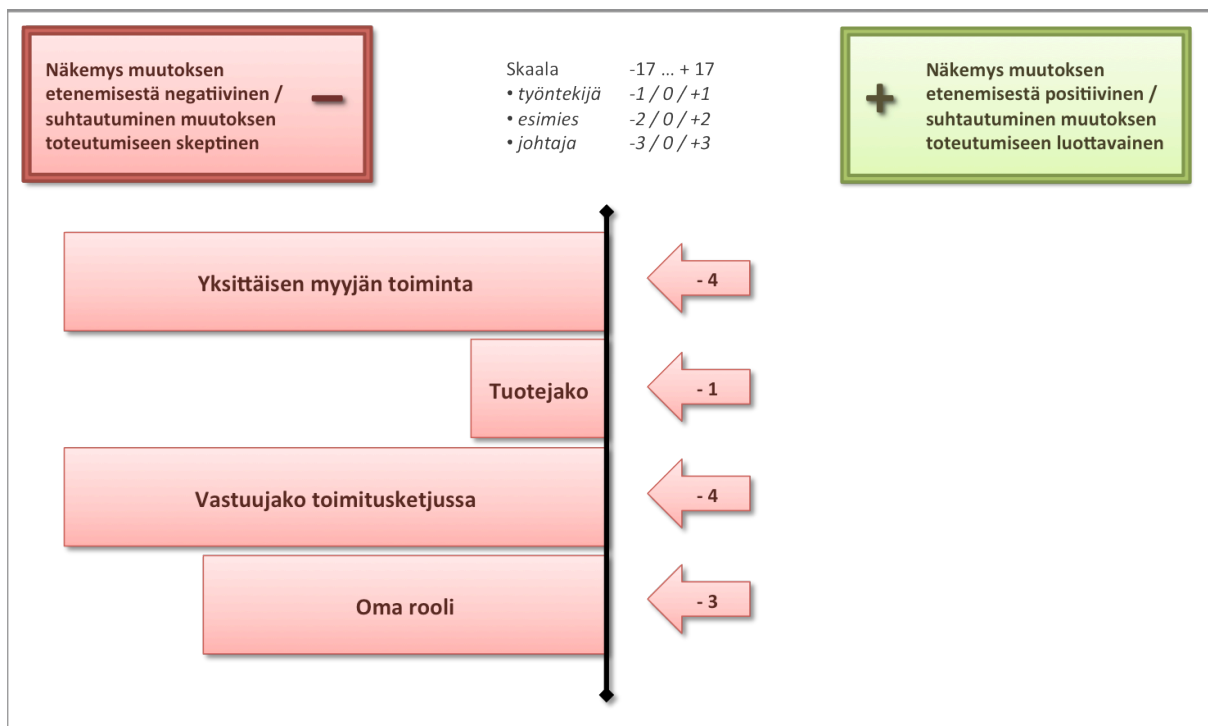
Seuraavaksi esittelen toisen haastattelukierroksen havainnot muutoksen eri ulottuvuuksien kautta. Kunkin muutoksen eri ulottuvuuden osalta olen koonnut osatekijöihinsä jaetun kuvion muutoksen etenemisestä ja henkilöstön suhtautumisesta. Kyseisissä kuvioissa kiteytyvä pisteyttämismenettely on esitelty tarkemmin raportin edellisessä, *Metodologia*-osiossa. Kuvioiden tukena esitän yksittäisiä anonyymejä lainauksia tutkimuksen toiselta haastattelukierrokselta. Havainnot käyn läpi seuraavassa järjestyksessä:

- Strateginen muutos
- Rakenteellinen muutos
- Järjestelmämuutos

- Operatiivinen muutos

Havaintojen esittelyä seuraavassa analysointiosiossa vedän eri muutosulottuvuudet yhteen ja tarkastelen tilannetta kokonaisuuden kannalta. Analyysissä yhdistän tarkasteluun myös aikaisempaa muutosteoreettista keskustelua ja siitä kummunneita näkökulmia.

## Strateginen muutos



Kuva 16. Strategisen muutoksen osa-alueet/teemat

Yllä oleva kuvio sisältää kohdeyrityksen toimintaa strategisella tasolla koskevia tavoitesuuntia ja ideologioita, joiden olisi muutoksen myötä tarkoitus ohjata toimintaa. Kuviossa näkyvät otsikot ovat tässä tapauksessa vain karkeita aihealueen kuvauksia tiettyjen tunnistamieni tausta-ajatusten osalta, joita ei kohdeyrityksen edun nimissä ole kuitenkaan tarpeen tarkemmin mainita. Tarkastelun kohteena olevat ideologiat ja tavoitesuunnat voi nähdä operatiivista toimintaa linjaavina tekijöinä, mutta johdon henkilöstölle esittelemän vision ja tavoitetilan kannalta nämä olivat kuitenkin keskeisiä myös strategisessa mielessä,

minkä vuoksi otin ne tarkastelun kohteeksi osana strategista muutosta. Käytännössä ne ovat uuden strategian implikaatioita henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna.

Yleisellä tasolla johdon vuoden 2011 lopulla viestimiin muutostavoitteisiin nähden henkilöstö ei kokenut, että tavoitteita olisi vielä haastatteluiden hetkellä saavutettu. Tämä ei kuitenkaan ollut mitenkään yllättävää haastatelluille. Jo ensimmäisen haastattelukierroksen vastauksissa oli havaittavissa varautunut suhtautuminen muutoksen etenemisnopeuteen. Viimeisen parin vuoden aikana ostetuissa ja nyt integroitavissa yrityksissä oli totuttu toisiaan tiiviissä aikataulussa seuraaviin muutosyrityksiin. Nämä aikaisemmat muutosyritykset eivät olleet kovin koordinoituja saati menestyksekkäitä. Tämän johdosta taustalla oli havaittavissa menneisyyden muutosmaniasta johtuvaa henkilöstön skeptisyyttä uusia muutosajatuksia kohtaan. Oheisessa lainauksessa toisen haastattelukierroksen aineistosta voidaan hyvin tunnistaa lievää skeptisyyttä johdon suunnitelmia kohtaan, mutta kuitenkin ymmärrys jatkuvan ja nopean toiminnan tarpeellisuudesta.

*"Muutos ollut vailla muutosjohtajaa ja muutosviestintää, syksyllä vähän tiedotettiin, viestitettiin keskeneräisiä juttuja, ei oo ihan hanskassa kellään koko homma, tosin pyörien täytyy pyöriä koko ajan, ei voi pysähtyä ja jäädä tekemään, ei ole kovin isoista muutoksista kokemuksia, mutta ei tää nyt ihan fiksumi oo tehty, jotenkin koomista että tuoteorganisaatiosta tuli kauhean iso, tyylisiin valittiin parhaat päältä, loput jäi teknisiin ja assariporukkaan mitä jäi jäljelle, voi olla suunniteltua, mutta aika hassusti suunniteltua jos niin."*

Useiden aikaisemmin itsenäisesti toimineiden liiketoimintayksiköiden integrointi nähtiin haastavana tehtävänä ja koordinoinnin koettiin olevan puutteellista. Tämä korostaa osaltaan jatkuvan muutosviestinnän tarpeellisuutta.

*"...semmonen olo, että niin monta asiaa meneillään samanaikaisesti, konsernitason asioitakin meneillään samalla, keskenäinen koordinointi heikkoa."*

Yksittäisten myyjien toimintaa koskevan uuden ajatusmallin realistisuus kyseenalaistettiin muutamien haastateltujen osalta. Muutamista yksittäisistä voimakkaista reaktioista huolimatta



kuvan 16 pisteytysten nojalla on kuitenkin hyvä todeta, että skaalalla -17:stä +17:ään strategisen muutoksen eri osa-alueiden pisteet negatiivisuudestaan huolimatta ovat melko neutraaleita ja lähellä nollaa. Nämä strategisen tason muutokset kuitenkin vaikuttavat perusteellisemmin kunkin haastateltavan työn luonteeseen kuin yksittäinen työhön operatiivisesti sovellettava käytäntö. Tähän nähden suhtautuminen oli odotettavalla tavalla hivenen varauksellista. Ohessa erään myyjän näkemys muuttuvasta toimintamallista.

*"Ei oo realistista, että kaikki olis samantasoisia ratkaisumyyjiä, mä en usko siihen hetkeäkään, plus se mikä vielä suurempi ongelma on se, että tällä alueella suurin osa asiakkaista on niitä pienempiä asiakkaita, ei nyt pienille asiakkaille voi tehdä ratkaisumyyntiä."*

Ottamatta kantaa siihen kuinka hyvin kukin henkilöstön edustaja hyväksyi haastattelua tehtäessä myyjän uuden toimintamallin (haastatteluissa keskityttiin muutoksen kärjessä olevaan myyntihenkilöstöön) koettiin uusi vastuunjaon malli ja omien roolien uudistaminen toimintaa selkeyttävänä ideana. Idea koettiin hyväksi, mutta sen mukaisen toiminnan ei vielä koettu realisoituneen. Tästä syystä pisteet jäivät lähelle nollaa, mutta negatiiviseksi toimitusketjun vastuunjaon ja oman roolin osalta. Alla olevat lainaukset kiteyttävät uuteen toimintamalliin kohdistuvan yleisen suhtautumisen, joka on positiivisen odottava, mutta vielä epävarmuudesta kärsivä.

*"Tiedetään vähän paremmin mitä meiltä odotetaan. Ehkä selkeempi nyt että tulee ne budjetit ja katotaan niitä läpi. Näin ymmärtänyt että on myyjä- ja aluekohtainen budjetti."*

*"Asiakastarve on strategiassa haistettu ihan oikein, se operatiivinen järjestäytyminen on sekasin."*

Toisaalta vaikka tavoitteet allekirjoitettaisiin ja nähtäisiin hyvinä, niin käytännön toteutuksen ja muutosvaiheen keskeneräisyys näin pian muutoksen käynnistyttyä kuumensi vielä haastateltavien tunteita kuten seuraavasta lainauksesta voi havaita. Oman roolin mukainen toiminta ei vielä käytännössä ollut mahdollista, vaan se pahimmillaan jopa koettiin

väliaikaisesti aikaisempaa laajempaan. Yksittäisen toimijan roolin selkiyttäminen oli ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten mukaisesti tavoitteena ja odotettu muutos.

*"Myyntityö 1/3 kaikesta työstä, ollut yhtä helvettiä, joutuu selvittelemään toimituksia ja vahtimaan että tavarat menevät oikein ja ajoissa."*

Usko parempaan ja muutoksen tarpeellisuuteen oli silti yleisesti havaittavissa. Keskeistä tosin oli, että henkilöstön arviot muutoksen toteutumisaikojen kestosta olivat vähintään kaksin- tai jopa kolminkertaistuneet verrattuna arvioihin ensimmäisellä haastattelukierroksella.

*"Arvioisin, että syksyllä oltaisiin ehkä tässä tilanteessa [tavoitetilassa]. Presales lähtenyt ihan kohtuullisesti toimimaan."*

*"Ei se oo vielä [uusi toimintamalli käytössä], se on vasta muodostumassa. Hyvin pieniä, lastenaskeleita ollut vasta havaittavissa, hyvin pitkälti toiminta kuten ennenkin [...] mutta koska, hyvä kysymys, onko ensi vuonna vai seuraavana vuonna, vai jopa tänä vuonna."*

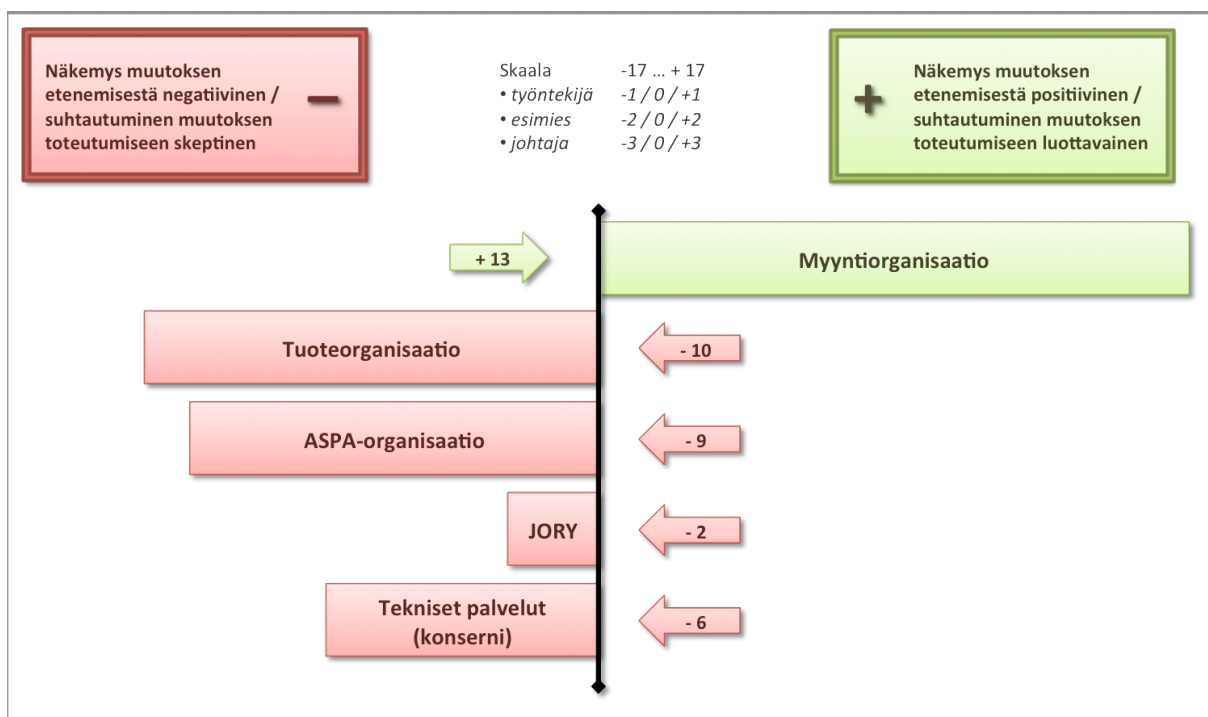
Mielikuvaa muutoksen aikajänteen pitenemisestä ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa lisää omalta osaltaan se, että johto on joutunut ottamaan näkyviä askeleita taaksepäin ennen vuodenvaihdetta julistamaansa tavoitetilaan ja toimintamalliin nähden. Tämän myötä henkilöstölle annettujen muutosta koskevien "lupausten" lunastaminen ei ole toteutunut suunnitellussa aikataulussa.

*"Se toinen ongelma on tämä, että nyt on jouduttu siirtymään takaisin vanhaan toimintamalliin, ihan johdon toimesta sanotaan että toimitaan niin kuin ennenkin, kaikki on kunnossa, ja sitähan me ei haettu, myynti on koulutettu uusiin toimintamalleihin, ne ei voi tehdä sitä, koska tuote ei oo uudessa toimintamallissa, eikä asiakaspalvelu, se on se meidän iso ongelma, ollaan vetäytytty siihen lähtötilanteeseen takaisin."*

Yhteenvedona strategisen muutoksen osalta ja osion alussa olevaa kuvaa 16 tulkitakseni haluan nostaa esiin seuraavat havainnot. Toiminta-ajatuksen ja strategian uudistaminen nähdään henkilöstön keskuudessa tarpeelliseksi ja positiivisessa valossa. Toisin sanoen vanhaan hajautuneeseen toimintamalliin ja sen elinvoimaisuuteen ei uskottu. Näkemykset ja henkilöstön kuvaukset uudesta strategisesta tavoitetilasta ovat toisistaan poikkeavia ja hajanaisia, eli tavoitetilaa ei ole kyetty kiteyttämään riittävän yksiselitteisesti muutoksesta viestittäessä. Ja lopuksi, ilmassa leijuva yleinen epäselvyys ja -tietoisuus näyttää pidentävän henkilöstön arvioita muutoksen toteutumiseen kuluvan ajan pituudesta ja lisäävän skeptisyyttä. Kaiken kaikkiaan muutoksen alkaminen on tiedostettu ja se ymmärretään, että suunta ei ole sama kuin ennen. Seuraavaan esimiestason henkilön lainaukseen kiteytyykin haastatteluiden aikainen tilanne strategisesta näkökulmasta.

*”...meillä ei oo näkemystä mihin me ollaan menossa tällä hetkellä, se on ihan selkee, meillä ei oo näkemystä mihin me ollaan menossa. Meillä voi jokaisella olla oma näkemys, mutta meillä ei ole yhtenäistä näkemystä.”*

## Rakenteellinen muutos



## Kuva 17. Rakenteellisen muutoksen osa-alueet/teemat

Haastatteluiden vastauksissa korostui se tiedossa ollutkin seikka, että muutosta oli lähdetty toteuttamaan myyntiorganisaatio edellä. Lisäksi, kun haastateltavat oli valittu muutamaa tuoteorganisaation edustajaa lukuun ottamatta myyntiorganisaatiosta, oli näkökulma melko myyntipainotteinen. Tämä on vain huomionarvoinen seikka havaintoja ja kommentteja arvioitaessa, ei niinkään havaintojen ”oikeellisuuteen” vaikuttava asia.

Ohessa joukko lainauksia haastatteluista, joiden myötä välittyy selkeästi kuva siitä, kuinka myynnin organisaatio ja prosessit ovat jo muutaman kuukauden aikana muuttuneet. Vastaavasti niistä tosin välittyy myös korostuneesti muiden organisaation osien hitaampi muutos. Organisaatioidenvälistä yhteistyötä edellyttävät prosessit eivät toimi, sillä muut organisaatiot eivät ole valmiit vastaamaan myynnin pyyntöihin ja toimeksiantoihin.

*”Myynti on saanu harppauksia eteenpäin, mutta organisaatio ei oo mennyt eteenpäin, se on paperiasteella, tuotehallinta ja asiakaspalvelu niin ne on olemassa, mutta käytännössä ne ei oo olemassa, ne on siellä niiku, hoituu vanhaan malliin niitten jutut. Jos ei niitä ite hoida ja katso perään, niin ei se mikään automaatti oo.”*

*”Myynti on kunnossa, mutta muut organisaation osat laahaavat pahasti jäljessä.”*

*”Myynti on saatu liki siihen kuosiin, mitä on haluttukin, mutta muut puuttuu. Vasta sen jälkeen voidaan myyntiä virittää huippuunsa.”*

*”Myynti pyörii, mutta sisäiset rajapinnat täysin epäselvät ja auki.”*

*”[myynti on] Varmaan parhaassa vaiheessa muihin [tuoteorganisaatio ja aspa-organisaatio] verrattuna.”*

Verrattuna edelliseen, strategisen muutoksen eri osa-alueiden saamiin melko neutraaleihin pisteisiin on ero merkittävä. Rakenteellisen muutoksen eri osa-alueet eli eri organisaation osat kuten myynti, tuotehallinta, asiakaspalvelu, johtoryhmä ja konsernin puolella olevat tekniset

palvelut taas sijoittuivat toisistaan kauemmas skaalan eri päihin, kuten kuvasta 17 on havaittavissa.

Myyntiorganisaation edustajien puheessa oli havaittavissa yleisesti tyytyväisyys omaan organisaatioon ja sen toimintaan muuttuvassa tilanteessa. Myyntiorganisaation sisäinen henki koettiin hyvänä ja ihmisten koettiin puhaltavan samaan hiileen, kuten oheisista eri henkilöiden lausahduksista on hyvin havaittavissa.

*"[yksikkö x:n] porukka [myyjä puhuu muista myyjistä] tuli yhteen meidän kanssa, ei skismaa, pienintäkään mihinkään suuntaan. Kaikki auttaa toisiaan."*

*"Aika monipuolinen pakkaus [=myyntiorganisaatio], on nuorta intoa ja vanhempaa osaamista ja laidasta laitaan tuotekohtaisesti tietoa ja osaamista"*

*"Vanhaa tuttua porukkaa, hyvää laaja-alaista osaamista löytyy."*

Toisen kierroksen haastatteluissa alkoi korostua uudenlaisen ”me-ne” -asetelman syntyminen. Ennen muutoksen jalkauttamisen alkamista vuoden 2011 lopulla ensimmäisen haastattelukierroksen aikaan haastateltavat toivat puheessaan esiin voimakkaammin konsernin ja ostettujen yritysten henkilöstön välistä asetelmaa. Nyt vastaava vertailu oli vähentynyt (vaikkakin vielä eli puheessa) ja sen tilalle oli tullut myynti-tuotehallinta tai myynti-asiakaspalvelu -vastakkainasettelu. Organisaatioiden erillisyys ja niiden väliset rajapinnat olivat organisaation rakenteen muuttumisen myötä korostuneesti nousseet pintaan.

*"Siellä [tuoteorganisaatiossa] valitettavasti pikkusen heikko ymmärrys kaikista meidän hommista, ne on vähän niinkun ulkona vielä."*

*"Ei ole minun tiedossani, että tuotehallinnan osalta yksikään henkilö olisi kysynyt myyjiltä millaisia caseja heillä on ollut tai voi olla, eivät tiedä mitä myynti tekee, yhteistyö puuttuu."*

*"Peräänkuulutan enemmän myynnillistä otetta, voi olla tulossakin, mutta nyt mun näkökulmasta tuotehallinta vetäytynyt kuoreensa ja myynti myy omia juttujaan."*

*"Ei niitä uusia tuotteita kukaan myy, jos ei ne oo mukana myynnin kanssa myymässä niitä."*

*"Suurimmat jännitteet tuotehallinnan suuntaan, vastaus yleensä sellainen että mää selvitän."*

Mielenkiintoisen tästä tuoreesta vastakkainasettelusta tekee se, että organisaatioiden rakenteen muuttumisen myötä myös vanhoja myyjiä siirtyi tuoteorganisaatioon. Tämä oli kyllä ihmisten tiedossa, mutta siitä huolimatta tuoteorganisaatio koettiin kaukaisena ja vieraana, vaikka samojen ihmisten kanssa oli työskennelty pitkään hyvin läheisesti. Muutama haastateltava kuitenkin ihmetteli ääneen tätä rajapinnan toimimattomuutta ja uutta asetelmaa kuten oheisesta ihmettelevästä toteamuksesta on havaittavissa.

*"Meillähän on vanhoja myyjiä tuotehallinnassa vaikka ja kuinka!"*

Tuoteorganisaation edustajien näkökulmasta panostaminen myynnin toiminnan muuttamiseen näkyi heidän suuntaansa kasvaneena paineena. Senhetkistä toimintaa kuvattiin oravanpyöräksi, jossa tulipalojen sammuttaminen esti jouhevamman toiminnan kehittämisen. Oheiset tuoteorganisaation edustajien näkemykset tukevat tätä käsitystä.

*"Resurssit hyvin rajalliset, saa olla herrana ja narrina. Ensimmäinen tuotehallinnan palaveri viime viikolla, prosessin suunnittelua koski. Prosessi on kyllä dokumentoitu. Tuotehallinta helppo paikka kaataa kaikki epämääräinen."*

*"Nyt ollaan oravanpyörässä, että pääsisi helpommalla myynnin tukemisessa pitäisi olla tuotemateriaalit kunnossa, mutta kun niitä ei ole vielä niin aikaa menee siihen, että joutuu yksinkertaisissakin asioissa menemään niin syvälle myyntiä tukiessa eikä pääse tekemään myynnin tukimateriaaleja, joilla tämä vältettäisiin."*

*”...mut se nyt on muutenkin ehkä ongelma, että koko organisaatio ja pumppu saatiin vuodenvaihteessa justiiinsa edes oksennettua kasaan, ja ihmiset [valittua], ja sit kun ei kauheesti oltu suunniteltu tulevaa, täs varmasti menee, haetaan monta kuukautta sitä. Tähän tuotepuoleenkin sais jollain aikavälillä tulla se kokonaisuuden koordinointi. Et se palapeli on yhtenäinen ja kaikkien tuoteryhmien palat istuu keskenään.”*

Tilanne ei kuitenkaan vaikuttanut olevan täysin toivoton, ymmärrystä myynnin suunnalta löytyi, vaikka myynnin tuen saaminen tuoteorganisaatiolta olikin haastavaa. Suurin haaste liittyi siihen, että nyt kun apua tarvittaisiin eniten, sitä on vähiten saatavilla. Myöhemmin tuen tarpeen uskottiin olevan vähäisempi.

*”Kun myydään jotain, tarjousprosessiin saadaan vaivalloisesti apua, kun he [tuoteorganisaatio] tällä hetkellä tekee tuotteistuksia, heidän aika menee siihen luonnollisesti, he tukee meitä niin paljon kun pystyy, tiedän että siellä tehdään myös pitkää päivää. Laajat tuotevastuut dedikoitu, mutta tarkemmin toimintamalleista ja tuotteistuksista ei ole tietoa.”*

*”Mun näkökulmasta en ole saanut mitään apuja heidän suunnastaan. Ei pysty antamaan vielä tukea, aika kun kuluu niin pystyvät varmaan antamaan tukea, mutta silloin myynti ei enää tarvitse niin paljoa apua, oppimiskäyrä nyt jyrkkä, apua ei nyt saatavilla kun se olisi tärkeää.”*

*”Presales toimii ok, tosin hieman välinpitämätöntä meininkiä havaittavissa. Kertaluonteista tekemistä paljon jäljellä vielä.”*

*”Nythän se tapahtuu sillä lailla että myyjät auttaa toisiaan keskenään.”*

Asiakaspalveluorganisaation osalta suurimpien haasteiden tunnistettiin liittyvän vielä konkreettisesti puuttuvaan organisaatioon ja toimintamalliin. Tavoitetilan mukaista organisaatiota ei aikaisemmin ole ollut olemassa ja nyt siihen allokoituiden henkilöt ovat palvelleet omaa paikallista organisaatiotaan toisistaan poikkeavilla tavoilla. Nykyisen asiakaspalveluorganisaation henkilöstön työnkuvat ovat aikaisemmassa toimintamallissa

vaihdelleet merkittävästi ja nyt tarkoitus olisi alkaa toimia valtakunnallisemmalla palvelukonseptilla. Myyntiin ja tuotehallintaan verrattuna rakentaminen lähtee ASPA:n osalta voimakkaammin puhtaalta pöydältä sekalaisemmalla resurssipaletilla. Tämä tilanne heijastuu myyjien kommenteissa lukuisina avoimina kysymyksinä yhteistoimintaa koskien ja näkyy toiminnassa tilannekohtaisena räätälöintinä ja soveltamisena, mikä taas ajaa toimintaa kauemmas alkuperäisestä tavoitteesta. Henkilöstö tukeutuu vanhoihin toimintamalleihin mahdollisuuksien mukaisesti. Epävarmassa tilanteessa syntyy myös hyvin herkästi epävirallisia toimintamalleja, joita voi niin haluttaessa olla vaikea kitkeä pois. Ohessa tilannetta kuvaavia lainauksia haastatteluista.

*”Mutta se tuki, mitä saadaan tarjousvaiheessa on vajavaista ja sitten siinä vaiheessa kun sopimus saadaan se ilo alkaa. Ei olla mietitty niitä rajapintoja missä sopimus tehdään, että mitä sille sopimukselle tapahtuu sen jälkeen, kuka sen hoitaa, meillä ei oo koko toimitusorganisaatiota, tota noin, monella muulla paikkakunnalla, tukeudutaan siihen vanhaan tapaan toimia, joka silloin kun myydään vanhalla tavalla vanhoja tuotteita niin mikään ei oo oikeasti muuttunut. [Uudella maantieteellisellä] markkina-alueella hankaluus, vanha organisaatio räjäytettiin osiin, ei voida enää tukeutua siihen vanhaan toimintatapaan, me tarvitaan se toimitusorganisaatio.”*

*”Sitä organisaatiota [ASPA] ei ole koskaan ollut eikä vielä oo.”*

*”Vanhat [asiakaspalvelun] työntekijät tekevät sitä vanhaa kiveen hakattua työtään.”*

*”Projektipäälliköitä valjastettu konsernin puolelta, ovat vielä vihreitä hommaan nähden, tilanne pakotti tähän toimintamalliin. Toimintamallit hakevat muotoaan.”*

*”Meidän puolelle tuli kaksi projektipäällikkö, mikä on hyvä, ainakin mua helpottaa, ei tarte olla projektipäällikkönä tai työnjohtajana, mitä on joutunut tekemään tähän asti.”*

*”En tiedä onko ne nyt [Henkilön X] alaisia vai [Henkilön Y] alaisia [uuden muodostetun kohdeyrityksen] puolelta?”*



*"[Paikkakunnalla X] tää pelaa äärettömän hyvin, mä ite istun tos myynnin keskellä ja myyjät tottunu tulemaan ja kysymään asioita multa."*

*"Semmonen mitä odotan, on että yksi asiakaspalvelu pitäisi olla, nyt semmonen helpdesknumeroviidakko ja asiakaspalvelunumeroviidakko että asiakkaan pitää olla aika fakiiri, että onnistuu soittamaan meille oikeeseen numeroon."*

*"Mitä parempi myyjä, sitä raskaampaa työ on kun joutunut huolehtimaan koko tilaus/toimitusprosessista. Myynti on nyt opettamassa vielä muita organisaatioita oman työnsä lisäksi."*

*"Toimitus kun ei oo edelleenkään kenenkään vastuulla."*

Myynti pois lukien muiden organisaatioiden puuttuessa ja sen estäessä virallisten prosessien toteutumista arkinen toiminta jatkuu, sillä myyntiä on voimakkaasti aktivoitu alkuvuoden aikana. Tämä näkyy aineistossa paikallisena soveltamisena ja omien epävirallisten käytäntöjen syntyminenä myynnin ollessa pakotettu toimimaan, kuten jo edellä tuli ilmi. Haastatellut ymmärsivät ja uskoivat selkeiden toimintamallien olevan suunnitteilla, mutta tässä kriittiseksi tekijäksi muodostuu odotusajan pituus. Mitä pidempi odotus, sitä voimakkaammin epäviralliset ja paikalliset toimintamallit ehtivät juurtua. Tätä paikallisten toimintamallien kirjoa muutoksella oli alunperin tarkoitus vähentää.

*"Ei selkeää prosessia, sovelletaan jatkuvasti. Sieltä löytyy se tän päivän työ 90%:sesti, mistä apu löytyy ja miten toimitaan? Kyllä se täytyy heti itse päättää miten tilanteessa toimitaan. Ei voi kysyä ja odottaa johdolta toimintamallia."*

Johtoryhmää koskien palaute oli pääasiassa neutraalia. Lievästi negatiivinen kokonaispistemäärä johtui muutaman haastateltavan neutraalia astetta negatiivisemmasta suhtautumisesta ja mielikuvasta. Lisäksi johtoryhmään kohdistui painetta konsernin vanhalta kotiseudulta. Tämä johtui pääasiassa siitä seikasta, että suurin osa johtoryhmän jäsenistä istuu uudella maantieteellisellä toiminta-alueella ja pitkään kohdeyrityksen vahvuutena olleen

paikallisen toimintamallin ja vapauden koettiin olevan uhattuna haastateltavien puheissa esille nousseen ”[Kaupungin X] mallin” toimesta. Pienten yksiköiden yhdistyminen ja yhtenäinen uudelta toiminta-alueelta käsin johdettu toiminta nähtiin mahdollisesti negatiivista muutosta aikaansaavana tekijänä.

*”Meillä ei oo täällä paikallisesti jännitteitä vaan ne jännitteet on siellä johdon ja alueitten välillä. Siinä on sitä jännitettä, että saako johto täältä alueelta sitä, mitä ne on lähtenyt hakemaan, toteutuuko ne asiat ja siinä se jännite on siinä rajapinnassa että pystyykö ne alueet muuttumaan ja toteuttamaan myynnin ehkä vähän [uudelle toiminta-alueelle tyypillistä] konseptia.”*

Osa henkilöstöstä siirtyi vuoden 2012 alussa sopimusteknisesti työntekijöiksi tytäryrityksestä konsernin puolelle. Käytännössä kuitenkin fyysisesti yhä samoissa paikoissa työskentelevien ihmisten näkökulmasta tämä joko aiheutti hämmennystä ja epävarmuutta tai sitten toimintatavat eivät muuttuneet millään tavalla ja muutosta tuskin edes suuremmin tiedostettiin. Tämä liittyy kuitenkin samaan haastevyyhteen muidenkin uusien organisatoristen yksiköiden syntymisen kanssa. Mikäli fyysinen ympäristö ei muutu, mutta tehtävänkuvat ja vastuut muuttuvat uusien virallisten organisaatiorajojen syntymisen myötä, ajavat vanhat pinttyneet toimintamallit helposti epävirallisten toimintamallien syntymiseen. Myös yhtenäisten ja keskenään linjassa olevien tavoitteiden määrittäminen tunnistettiin haastatteluissa haasteelliseksi ja päänvaivaa aiheuttavaksi toiminnaksi. Alla muutama tilannetta kuvaava lausahdus haastatteluista.

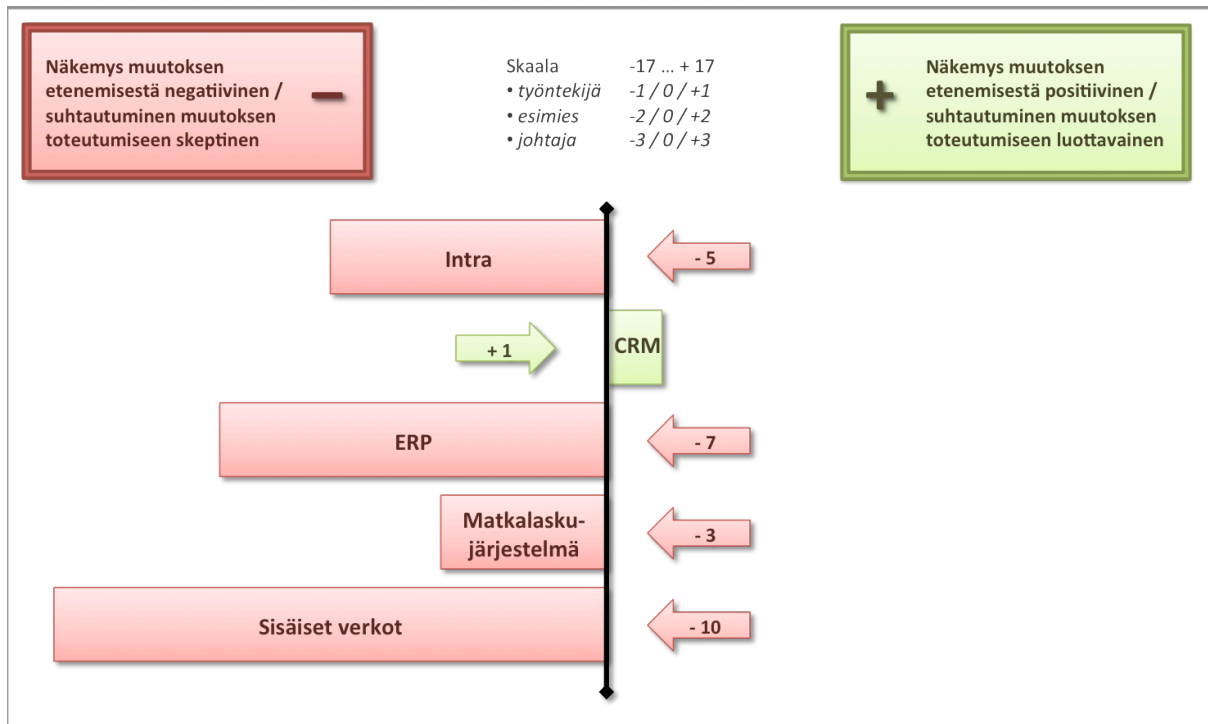
*”Tekniset palvelut irtautuneet selkeästi, eivät enää myyjien nakitettavana, myyjillä ei vastuuta myydä niitä, selkeä oma porukansa.”*

*”Haaste aina kun ylitetään organisaatiorajoja, onko tavoitteet linjassa jolloin voitaisiin tähdätä samaan maaliin. Epäselvää...”*

Rakenteellisen muutoksen etenemisen kannalta keskeiset haastatteluista esiin nousseet seikat olivat organisaation eri osien epätasapainoinen eteneminen sekä sen aiheuttama virallisten prosessien toimimattomuus ja epävirallisten syntyminen. Yleisesti eri toimijoiden välisen

vastuunjaon laatiminen ja sisäisten rajapintojen määrittäminen ovat tästä näkökulmasta muutostavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiä tekijöitä.

## Järjestelmämuutos



Kuva 18. Järjestelmämuutoksen osa-alueet/teemat

Seuraavaksi käyn läpi edellisen kuvan 18 mukaiset haastatteluissa esiin nousseet järjestelmämuutoksen osa-alueet ja teemat. Hyödynnän soveltuvin osin tilannetta kuvaavia lainauksia haastatellun henkilöstön näkemyksistä.

Kuvassa 18 ylimpänä olevaan *Intra*-kohtaan liittyy se tilanne, että haastatteluja toteutettaessa käytössä olivat vielä vanhat intranetit. Niitä oli useampia, mutta yhteenkään ei ollut pääsyä jokaisella henkilöstön edustajalla. Näin ollen tiedon jakamisen ja viestimisen kannalta ne eivät tukeneet yhtenäistä organisaatiota ja toimintamallia. Niiden aikaisempi käyttökään ei ollut haastateltavien mukaan säännönmukaista. Kysyntää yhdelle yhteisessä käytössä olevalle tietokanavalle ja -varastolle oli havaittavissa. Ohessa muutamia lainauksia, jotka tukevat näitä havaintoja. Muutama viikko haastatteluiden toteuttamisen jälkeen yrityksessä saatiinkin

otettua käyttöön uusi, kaikille avoin intranet, jonka tarkoitus on korvata vanhat päällekkäiset järjestelmät.

*"Intra ollut aikaisemmin vain muodon vuoksi."*

*"Nyt on äärimmäisen kiire tuotteiden konseptoinnilla ja tota järkevien tietopankkien luomisessa, että saadaan oikeantyyppiset dokumentit ja tota myynnin välineet helposti saataviksi samasta tietopankista"*

Kuvan 18 toinen kohta eli CRM on lievästi positiivisen puolella arvioitaessa henkilöstön suhtautumista siihen liittyvää muutosta ja sen käyttöönottoa kohtaan. Kuten jo edellä mainitsinkin, jakaa se kuitenkin vielä tunteita. Positiivista on ollut se, että kyseinen järjestelmä on onnistuttu ottamaan laajamittaisesti käyttöön jokaisessa toimipisteessä. Kritiikkiä kuitenkin saa sen käyttötapa ja -tarkoitus. Tällä hetkellä järjestelmän käyttö liittyy voimakkaasti tiettyjen myyjien toimintaa mittaavien tunnuslukujen kirjaamiseen ja tarkkailuun. Järjestelmällä on myös näkyvä rooli myynnin uudessa palaverikäytännössä. Myyjät kokevat haastatteluiden tulosten perusteella, että johdon ohjeita kyllä seurataan, mutta niissä koetaan samalla olevan tarvetta uudelleenarviointiin ja mittareiden laadun tarkastamiseen. Ohessa muutama lainaus, jotka kiteyttävät vallitsevat näkemykset.

*"CRM selkeyttää ja on hyvä, en kritisoi CRM:n käyttöä, mutta välillä pitää miettiä, mitkä on niitä oikeita asioita mitä pitää seurata."*

*"Muuten hyvin, mutta [paikkakunta x] yskii, kun vetäjä lähti. [Paikkakunta Y] ja [Paikkakunta Z] esimerkkeinä etunenässä, [Paikkakunta Z] palkittukin jo [toimitusjohtajan toimesta]."*

*"CRM:ää korostettu ja sillä iso merkitys, mutta välillä hukkuu se metsä puilta."*

*"CRM:n pitää näyttää vihreältä [viittaa myynnin mittareihin]. Seuraavaksi tärkein se mitä on myynyt kuukaudessa."*

*”Ansiotuneesti yks alue saa pidettyä itsensä vihreällä niin pitkään kun haluaa, mutta ne liidit happanee sinne. [CRM] Ei myyntiä tehostava vaan myyntiä hidastava luurankokaappi, joka tehdään jotta näyttää hyvältä.”*

*”Henkilökohtaisesti oma käyttö ollut äärimmäisen heikolla tasolla, ei ole aikaisemmin vaadittu niin ei ole käytetty.”*

CRM-järjestelmää oli aikaisemmin yritetty ottaa henkilöstön aloitteesta ja toiveesta käyttöön yhdellä paikkakunnalla. Tämä yritys oli kuitenkin hiipunut ajan myötä. Ohessa yhden haastateltavan kuvaus aikaisemmasta ja sen jälkeen myös nykyisestä käyttöönottoprosessista.

*”Osalla ollut käytössä se aikaisempi versio [CRM], kun ei seurattu niin käyttö hiipui, 80% lopettanut käyttämästä, vuoden verran sitten otettu käyttöön ensimmäisen kerran. Ei kovin hyvin käyttöönottoa määritelty. Aiheutti niin paljon vastustusta, osa tunsu että oli epäolennaista ja lisäsi töitä, hyödyn kertomisessa ei vissiin oikein ymmärretty tai oli monimutkainen käyttää, että hyöty katosi käyttäjän mielestä. Mutta tossa nyt on niin monen sovelluksen kohdalla nähty, että aiheuttaa aina kovan rutinan jos joutuu muuttamaan jotain.”*

*”Jos ei sillä oo johdon tukea niin sitä on turha viedä eteenpäin, nyt tuntuu että sitä on ajettu enemmän sieltä päin niin se on lähtenyt heti paljon paremmin, elikkä koska nyt sit sitä seurataan ja oikeasti käytetään ja se hyöty on kerrottu toisella tavalla, että sitä on erilaista käyttää, kun se aikaisemmin lähti siitä että me itse haluttiin se, mutta sitten kun se ei kiinnostanut johtajia niin se vähän tupsahti kun ei sitä seurattu ja käytetty mihinkään, mutta nyt parempi kun menee näin päin.”*

ERP-järjestelmien suhteen tilanne oli jotakuinkin sama kuin intranettien osalta. Aikaisemman organisaatio- ja toimintamallin jäänteinä henkilöstön käytössä aikaisemmasta tehtävästä riippuen oli useita eri ERP-järjestelmiä, jotka eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Tämä käytännössä estää uuden toimintamallin käyttöönoton ja tilanteen ratkaiseminen on selkeästi muutoskriittinen tekijä. Ohessa muutama yksittäinen ERP-järjestelmiä koskevaa tilannetta kuvaava lainaus.

*”Kolme eri erppiä, onneksi ei joudu itse pelaamaan niiden kanssa.”*

*”Myynnillä ei kosketuspintaa tänne, paitsi että esimerkiksi vanhalla alueella myyjät jossain saattaneet käyttää ja syöttää tilauksia tänne.”*

*”Laskutukset tehty aina ennen ja vielä nytkin itse, paitsi että [konsernin alaisena olleen liiketoiminta-alueen edustajat] ei laskuta itse. Ei pääsyä ristiin eri järjestelmiin myyjillä.”*

*”Eivät tue nykyistä toimintamallia, päällekkäisyyksiä, sekavuutta.”*

Kuvassa 18 *Matkalaskujärjestelmä* on vain yksi esiin noussut esimerkki tietojärjestelmästä, joka on aiheuttanut muutokseen liittyviä negatiivisia tuntemuksia. Kyseessä on kuitenkin reaktio ennemminkin muuttuneeseen toimintatapaan kuin itse järjestelmää kohtaan. Tässä tapauksessa tarve syöttää matkalaskujärjestelmään tietoja, minkä aikaisemmin eri henkilöt toimipisteissä hoitivat aiheuttaa yleistä närkästystä osalla haastatelluista kuten allaoleva lainaus aiheeseen liittyen kiteyttää.

*”Yleisesti negatiivista se, että joutuu itse syöttämään [tietoja järjestelmään].”*

Sisäisten verkkojen tapauksessa toistuu jälleen sama kuvio kuin intranettien ja ERP-järjestelmien kohdalla. Useiden itsenäisten ja aikaisemmin erillisinä yrityksinä toimineiden organisaatioiden yhdistäminen ja infrastruktuurin yhtenäistäminen ei ollut haastatteluiden aikaan vielä käytännön tasolla onnistunut. Tämä oli yksi järjestelmämuutosta tässä tilanteessa negatiivisesti leimaava tekijä. Etenkin kohdeyrityksen ollessa ICT-palveluita tarjoava toimija koettiin nämä ongelmat erittäin turhauttaviksi ja ne aiheuttivat suurta hämmennystä, kuten oheisista lainauksista voi päätellä.

*”Monta päällekkäistä verkkoa sotkemassa asiaa.”*

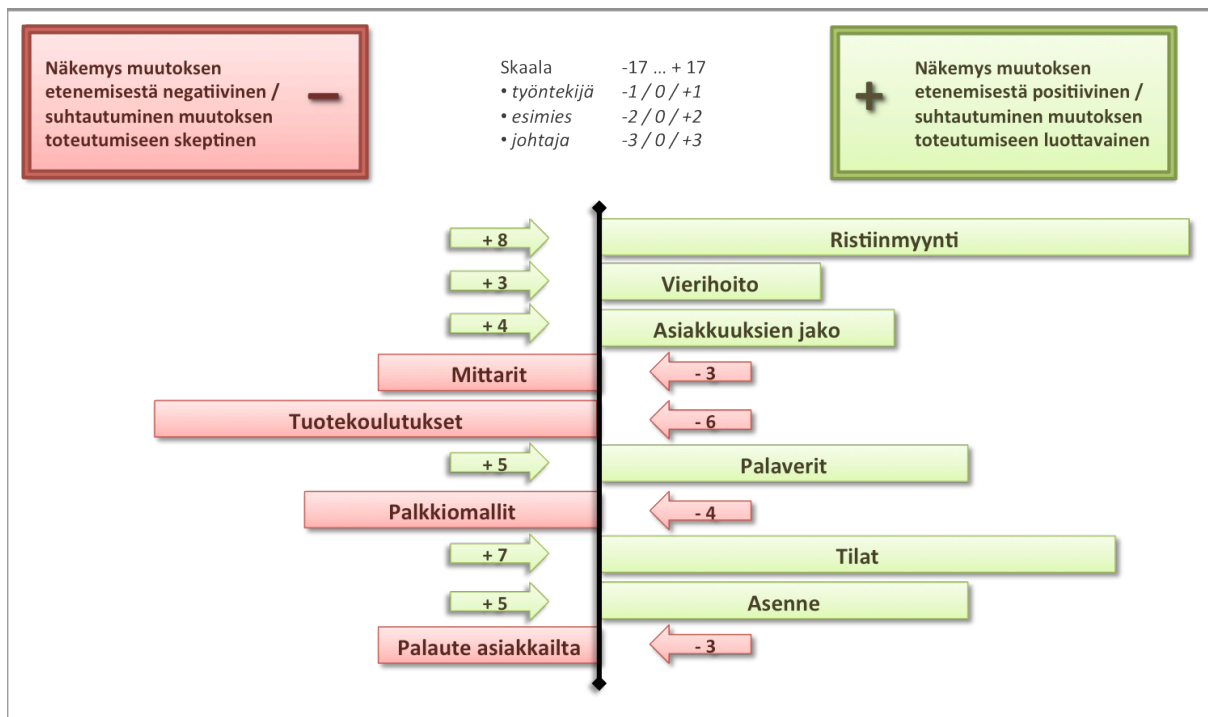
*”Liikaa erillisiä järjestelmiä...”*

”Käytettävissä järjestelmissä (esim. kulunvalvonta) ohjeistetaan ja sompaillaan edestakaisin epäloogisesti.”

”Nyt jakkailtu liian pitkään järjestelmämuutoksen osalta, nakertaa uskottavuutta ict-talona”

Kokonaisuutuksen kannalta järjestelmämuutoksen koettiin haastatteluiden tulosten perusteella olevan ennemminkin muutosta hidasta tai estävä kuin sitä edistävä tekijä. Olemassaolevat järjestelmät eivät tukeneet uutta toimintamallia. Ainoana merkittävänä poikkeuksena oli muutoksen myötä laajamittaisesti käyttöönotettu CRM-järjestelmä. Sen käyttöön liittyi myös ristiriitaisia tunteita, mutta kokonaisuudessaan se oli onnistuttu ottamaan käyttöön suunnitellusti.

## Operatiivinen muutos



Kuva 19. Operatiivisen muutoksen osa-alueet/teemat

Yllä, kuvassa 19 on jaoteltu haastatteluissa esille nousseita operatiivisen muutoksen osaluokkia kohdeyrityksen tapauksessa. Operatiivisen muutoksen osalta on selkeästi havaittavissa positiivisempia kokemuksia muutoksen etenemisestä. Muun muassa myyjille uusien tuotteiden ristiinmyynnin ja myyjien välisen vierihoidon ja tuen osalta sain haastatteluissa tyytyväisiä vastauksia. Ristiinmyynnin, vierihoidon ja tilojen osalta aineistossa oli havaittavissa selkeä linkki. Haastateltujen myyjien siirtyminen samoihin tiloihin tuki ristiinmyynnin ja vierihoidon ideologiaa, kuten alla olevista lainauksista voi hyvin päätellä.

*”Myyntitiimin istuttaminen samaan tilaan tukenut yllättävän hyvin ristiinmyyntiä. Paljon keskustelua kahvikupin ääressä. Se meidän reppu on niin valtava, että siinä riittää hommia. Todelliset ristiinmyyntitapaukset kuitenkin vielä yksittäisiä. Pienestähän se lähtee, mutta tärkeintä että se homma toimii kun myyjä lupaa asiakkaalle, että meiltä saa myös jotain muutakin, että toimitus onnistuu ja pienet ekat kaupat menee maaliin hyvin.”*

*”Onnistuttiin alussa, vähän hämäävänkin hyvin niissä, [tuotteiden x osalta] esimerkiksi tuli yllättävänkin hyvin kauppaa, se oli ihan kätteellistakin kauppaa, se on ollut hyvä, laitekauppaa ja niihin ne huoltosopimukset päälle. Mä en tiedä olisko niitä muuten oikein tullutkaan, [tuotepuolen x] kaverit niille vähän vieraampia, ymmärrettiin avata siihen liittyen suu asiakkaalla.”*

Täysin ongelmatonta ei tosin tämäkään positiivisuus ole. Toteutettuani kaikki suunnitellut haastattelut havaitsin, että tässäkin otoksessa ihmisillä oli keskenään poikkeavia käsityksiä siitä miten jokin uusi käytäntö on määritelty ja mikä sen tausta-ajatus on. Melkein poikkeuksetta haastateltavat kokivat toimivansa täysin ohjeiden mukaisesti, mutta heillä oli eri tulkintatavat ohjeille. Tämän lisäksi ohjeita oli myös tietoisesti lähdetty soveltamaan tilanteeseen paremmin sopiviksi kuten alla olevasta lainauksesta voi havaita.

*”Tässä vahvuus, saatu onnistumisia. Mutta oikeastaan se ristiinmyynti on muutettu pikkusen toisentyyppiseksi, vaan kaikki pyrkii liidaamaan niitä oikeita henkilöitä asiakkailleen, jos on asiantuntijamyymiä niin se asiantuntijamyymi, joka asiakkuuden omistaa, kutsuu sen toisen myyjän sinne asiakkuuteen, joka jatkaa sitä casea*



*eteenpäin. Eli myynnin sisällä toimii nyt se tuotetuki. Eli niin aktiivisesti ei nyt voida kutsua sitä tuotepuolen kaveria mukaan. Eli periaatteessa se ristiinmyynnin ideologia toimii hyvin, mutta konseptia jouduttu mukauttamaan tilanteeseen sopivaksi.”*

Yhdellä haastattelemistani alueista johdon ohjeistama asiakkuuksien jako myyjien kesken oli vielä tekemättä. Tässä taustalla oli voimakkaasti esimiehen epävarmuus siitä, että toimiiko hän varmasti halutulla tavalla. Hän oli tiedostanut eri alueiden keskenään poikkeavat käytännöt tiettyjen asioiden toteuttamiseen, mikä aiheutti päänvaivaa. Ohessa ote hänen kanssaan käydystä keskustelusta.

*”Se [asiakkuuksien jako] on ollut vaikein homma, en oo uskonutkaan miten vaikeaa se voisi olla. En oo oikein ymmärtänytkään miten muut alueet on onnistunu siinä. [Paikkakunnalla X] ilmeisesti myyjät käy yhdessä samalla asiakkaalla, mutta itse ymmärtänyt sen niin että juuri näin ei haluttaisi toimia vaan että yksi myyjä myisi kaikki tuotteet itse sinne, että se saatais se tehokkuus ja tuotereppu laajennettua sillä yhdellä myyjällä. Opetetaan myyjä toimimaan väärin, ei lähdetä rohkeasti kokeilemaan, pitäisi saada keskitetysti tukea eikä mennä kapeiden tuotereppujen kanssa. Asiakkaiden jako, miten se palkkioihin vaikuttaa, kumpi myy jos saa kauppaa, mihin se provisio menee. Melkeinpä jokaisessa asiakkuudessa ollut tähän asti kolme eri myyjää, pitkään keskeneräisinä roikkuvia caseja yms. Kauheasti haluaisin yhdellä rytinällä saada [asiakasjaon] tehtyä. Välillä meinaa jo usko horjua itselläkin onnistuuko tämä homma. Vaikka kuinka haluaisi toivoa, että kaikki tekisi tätä hommaa rakkaudesta ICT-hommaa kohden, mutta silti väki kuitenkin katsoo provisioiden kautta. Jos lähdän sille tielle, että useammat voi saada provisioita samalta asiakkaalta, niin ei se koskaan lopu, asiakas soittaa aina samalle kaverille. Kaiken pitäisi tukea sitä toimintamallia. On kuitenkin jaettu suurinpiirtein asiakkaat joihin tulisi keskittyä.”*

Edellä olevaan lainaukseen kiteytyy kuvan 19 positiivisten lukemien kääntöpuoli ristiinmyynnin, vierihoidon ja asiakkuuksien jaon osalta. Uusia asioita on tehty ja otetty käyttöön, niihin jopa suhtaudutaan positiivisesti, mutta käytännöt eivät ole johdon haluamalla

tavalla yhtenäiset. Seuraavassa lainauksessa taas nousee esille jo puheen tasolla eriävät näkemykset toimintamalleista.

Kuvassa 19 oleva negatiiviset pisteet saanut *Mittarit* -kohta tarkoittaa käytännössä uusia myyjille suunnattuja heidän viikottaista toimintaansa ohjaavia mittareita. Tässä pätevät jo järjestelmämuutos-osiossa mainitut kommentit CRM-järjestelmän käyttöön liittyen. Kyseiset mittarit perustuvat CRM-järjestelmään syötettäviin tietoihin. Myyjät totesivat melko suoraan, että kyllä tavoitteet saadaan täyttymään ja mittarit ”pysymään vihreällä”, mutta takaako se myyntiä ja oikeasti laadukasta toimintaa, siihen he suhtautuivat skeptisesti. Mittariston mukaisia vaatimuksia ei koettu epärealistisiksi vaan tausta-ajatuksiltaan ontuviksi. Toimintamallin jatkokehittäminen nähtiin hyvin akuuttina asiana.

*”[Ulkopuolisen palveluntarjoajan] tuoma mittausmalli, jos ne ei täyty niin firma voi olla maksamatta palkkaa. Ei ole palkinnan välineitä, vaan odotuksia, joissakin paikoissa on työaika 8-16, meillä on minimistandardit. Itse pyrin saavuttamaan esimerkinomaisesti, mutta hallinnolliset tehtävät vaikeuttavat tätä. Oli järkevää asettaa [tavoitteet] riittävän alas, jotta niihin on järkevällä duuninteolla mahdollisuus päästä. Ajankäyttö ongelma, vaikea ottaa vahvaa roolia jos ei kovasta työstä huolimatta pääse myyjät tavoitteisiin, tehdään niin monen organisaation osan duuneja tällä hetkellä.”*

*”Than hyvin lähtenyt käyntiin, eihän sinne aina pääse sinne tavoitteeseen. Koen kuitenkin realistisina. Tulisi kuitenkin käyttää ns. maalaisjärkeä. Peikko on se, että näistä tulee itseisarvo. Sitä saa mitä tilaa, mitä mittaat, sitä saat. Fokus tulisi olla tavoitteessa, siinä millaisia kauppoja saat. Määrä ja laatu mitattava molemmat.”*

*”Tää täytyisi nyt nopeasti kehittää seuraavalle tasolle.”*

Muutama haastateltu näki kuitenkin mittareissa ja CRM:n käytössä positiivisena puolena niiden toimintaa yhtenäistävän ja myyjien ajattelua stimuloivan vaikutuksen.

*”Eri paikkakunnilla erilainen tapa tehdä myyntityötä ja perustyötäkin, yhtenäistäminen selkeyttää tavoitteita, oli siitä kuka mitä mieltä hyvänsä. Ja semmonen yhtenäinen tapa tehdä, CRM tuo ihan toiselle tasolle. Pakottaa katsomaan viikon pari eteenpäin, tuo suunnitelmallisuutta ja ennustettavuutta, mitä noi tirehtöörit haluaa. Se raportti on helppo siitä, että se näyttää väreillä. Mä veikkaan, että se on meidän tapauksessa ollut se punanen väri hallitsevampi kuin vihreä.”*

*”Täähän [minimitavoitteiden hyödyntäminen] on hyvä ja aivan loistava tapa, että ihmiset joutunut hieromaan aivonystyröitään sen suhteen mitä voidaan tarjota eri asiakkaille.”*

Tuotekoulutukset taas saivat sekä toteutuksensa että näkökulmansa vuoksi myyjiltä, eli kohderyhmältään voimakkaan kriittistä palautetta. Kritiikki tosiaan suuntautui sekä tekniseen toteutukseen että koulutusten pitäjien teknillispainotteiseen näkökulmaan. Tuoteorganisaation edustajilla taas oli hieman keskenään poikkeavat näkemykset koulutusten saamasta palautteesta ja toimivuudesta. Keskeinen palaute kuitenkin oli se, että koulutuksiin ei oltu tyytyväisiä.

*”Tuotekoulutukset hyvin heikkoja ja pintapuoleisia. Teknisesti heikkolaatuisia.”*

*”Idea on hyvä, ja toteutus ollut kokonaisuudessaan aika heikko. Ei tolla koulutuksella ole paljon konkreettista apua ollut jos et asiaa tunne. Toteutus ja sisältö aika heikko. Muutama yksittäinen asia jäänyt sieltä mieleen. Ei ole osattu fokustaa.”*

Palaverit saivat positiivisen lopputuloksen haastatteluiden yhteenvedon myötä. Tämäkin osa-alue tosin vaatii hieman lisätulkintaa. Yhtäältä muutoksen myötä käyttöönotettu uusi palaverikäytäntö toteutuu kyllä. Palaverit pidetään ja ihmiset osallistuvat niihin, mikä aktivoi keskustelua ja myyjien välistä kanssakäymistä. Tämä koettiin aidosti hyvänä ja tervetulleena asiana. Palaverien virallinen sisältö ja ajankohdat taas saivat ryöpyn negatiivista palautetta. Negatiivisuus johtui pääasiassa siitä, että palaverien sisältö ei ollut tavoitteen ja ohjeistuksen mukainen. Tavoitteena oli ollut selkeyttää ja rajata läpikäytäviä asioita ja jakaa niitä eri palaverikertoihin. Käytännössä tämä rajaus sekoittui ja näin palaverit eivät enää

palvelleet tarkoitustaan. Tämä aiheiden sekoittuminen heijastui vastaajien kommenteista näkemyksinä, joiden mukaan palaverit tai osa niistä on turhia. Ohessa tilannetta ja sen kaksijakoisuutta kuvaavia lainauksia.

*”No sehän on ihan koominen se perjantaipalaveri, ei sillä oo niinkun, en voi muitten puolesta puhua tai osittain voin, mutta en puhu muitten puolesta, mutta ei sillä oo mitään virkaa mun mielestä.”*

*”Se on hyvin teennäistä kun kuitenkin pyöritään samojen asioiden ympärillä.”*

*”Toimintamalli hyvä ja tukee sitä, että kukaan ei voi piiloutua tietämättömyyden taakse ja sieltä koulutuksista tulee ne ahaa-elämykset ja luova keskustelu, saattaa myyjät keskenään vaihtaa ajatuksia, ja saa tietää kuka siitä asiasta tietää vielä enemmän.”*

*”...mutta nyt ollaan enemmän tekemisissä keskenämme mitä aikaisemmin oltiin, et aikaisemmin etenkin täällä, oli kun oltais oltu kahta kolmea eri yritystä, et ei juurikaan oltu tekemisissä keskenään. Raja-aidat sen [myyjäryhmä A:n ja B:n] välillä niin vahvoja, ei vaan yksinkertaisesti oltu tekemisissä, nyt lähteneet madaltumaan kun käyty asioita läpi palavereissa. Se tieto leviää huomattavasti paljon paremmin kun aikaisemmin.”*

*”...palaverikäytännöt, ihan ok, ei ne sillai prosessin mukaan mee.”*

*”Ensimmäiset palaverit oli vaikeita, meinas mennä puurot ja vellit sekasin.”*

Kohdan *Palkkiot* negatiivinen lopputulos juonsi juurensa myyjien epätietoisuudesta uuden palkitsemismallin suhteen. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella selvisi, että malli oli kyllä jo laadittu, mutta haastatteluiden aikaan sitä ei oltu vielä ehditty esitellä kaikilla alueilla. Lisäksi se, että sen mukaisia palkkioita ei oltu vielä ensimmäisen vuosineljänneksen aikana ehditty maksaa varmasti piti yllä myyjien keskuudessa yleistä epätietoisuuden tilaa.

Mallin rakentaminen oli kiinteästi yhteydessä asiakkuuksien ja vastuiden jakoon ja tämä oli selkeästi ollut haastava tehtävä esimiehille ja johdolle.

*Palaute asiakkailta*-osio ja sen negatiivinen pisteytys liittyy muutaman yksittäisen henkilön asiakkailta saamiin kommentteihin, jotka eivät suoranaisesti tukeneet uutta toimintamallia. Pääosa haastateltujen kommentteista oli kuitenkin neutraaleita, eikä sisäinen muutos ollut näkynyt ulospäin muutamia asiakasvastuullisten vaihtumisia ja useamman myyjän yhteisiä käyntejä lukuunottamatta.

*”Mitä nyt näkynyt asiakkaalle, vielä päällekkäiset käynnit näkyvät ja ihmetyttävät asiakasta.”*

*”Mehän ei olla sillä lailla lähetty tuomaan julkikaan, asiakkaille huudeltu, ei ole asiakkaille mikään lisäarvo, pidetty suht matalaa profilia.”*

*”Ei kauheasti näkynyt, mitenköhän ne nyt sitä on kommentoinut, oiskohan ne kahdessa paikassa sanonu, että heille oli tullut joku epämääräinen ilmoitus tästä tai jotain näin, ollaan sitten selostettu kasvotusten kun käyty paikan päällä. Epämääräisenä ne sitä kommentoi.”*

*”Ei ole paistanut asiakaskenttään läpi sekoilut ja sisäinen sekaannus. En usko, että kukaan sitä lähtee [kertomaan asiakkaille sisäisistä muutoksista], joka tasolla aina myynnin vetäjiin asti tiedetään että pakka on sekasin ja myyjätkin naureskelee, että pakka on sekasin, mutta kaikilla on usko siihen [muutokseen].”*

Haastateltavien yleisen asenteen osalta käytyjen keskusteluiden pohjalta jäi pääasiassa positiivinen mielikuva muutoksen keskellä vallitsevasta epävarmuudesta huolimatta. Tiettyjen ongelmien olemassaolo tiedostettiin, mutta usko muutoksen myötä saavutettavaan parempaan tilanteeseen eli vahvana.

*”Selkeästi tehdään sitä mitä pyydetään. Keskeistä johdolle osata pyytää oikeita asioita.”*

*”Mennään oman tehtävän mukaan, ei tehdä asiasta sen monimutkaisempaa. Muutokset tapahtuu pikkuhiljaa vaikka kuinka yrittäisi.”*

*”Päätäväisesti eteenpäin, vaikka nyt suuria vaikeuksia ja virheitäkin tehty.”*

*”[Muutos] edennyt siihen vauhtiin mitä osannut ja uskaltanut odottaa.”*

*”Mennään ja tehdään. Asioita pielessä, mutta silti asiat rullaa ja kauppa käy.”*

Joissakin tapauksissa tosin tekemisen motiivit eivät perustuneet siihen, että toimintatapa oltaisiin aidosti nähty aikaisempaa parempana, vaan tekeminen perustui ryhmähenkeen ja solidaarisuuteen kuten kahdesta alla olevasta lainauksesta voi havaita.

*”On ollut ihan kiitettävästi uutta otetta ja tota uskon että [haastateltavan esimies] ottaa ihan tosissaan tän muutoksen sillä tavalla että hänen esimiehensä on vetänyt suuntaviivat ja [haastateltavan esimies] on toteuttaja ja eipä siinä juuri vaihtoehtojakaan oo, pitää tehdä niinkun esimiehet sanoo.”*

*”...mulla on pelkkää positiivista sanottavaa siitä johtamistyylistä, sikäli kun aatellaan tätä muutosta, eli sarkasmia ollut mukana vähän äänensävyssä ja se jo että me tiedetään että välttämättä tiiminvetäjä ei oo samaa mieltä aina johdon kanssa, mutta silti haluaa että me toteutetaan johdon toiveita, niin se monesti riittää, että tehdään tää porukalla [haastateltavan esimiehen] takia, ollaan samalla puolella, ollaan yksi joukkue ja tehdään samaa taktiikkaa, mutta se että johtaako tää mihinkään, se on kaikilla vähän silleen että onko aina järkevää kaikki höpötykset, mutta jos ne [=johto] haluaa sen tehdä, niin tehdään se sen takia, että muuten on joku kuses.”*

Yhteenvetona voitaneen todeta operatiivisen muutoksen osalta, että muutos kyllä etenee ja henkilöstön arjessa esiintyy jo liuta uusia käytäntöjä. Muutoksen johtamisen näkökulmasta taas haasteena on nähtävä se, että uudet käytännöt eivät ole alueiden välillä yhtenäisiä ja niiden ohjeistus oli monin paikoin ymmärretty eri tavoin kuin mitä johto tarkoitti. Johto on

siis saanut käynnistettyä muutoksen, mutta nyt sen etenemisen valvominen ja ohjaaminen nousee kriittiseen rooliin.

Seuraavassa osiossa vedän yhteen edellä kuvatut havainnot muutoskokonaisuuden kannalta. Esittelen analyysini *johdetun ja toteutuvan muutoksen* välisistä eroista sekä tämän eron näkökulmasta tulkintani muutoskriittisistä tekijöistä kohdeyrityksen tapauksessa. Näin tekemällä pyrin vastaamaan tutkimukseni myötä lopullisen muotonsa saaneisiin ja tutkielman *Metodologia*-luvussa mainitsemini tutkimuskysymyksiin.

## 5. Analyysi ja johtopäätökset

---

Edellisessä osiossa esittelin toteuttamani haastattelututkimuksen keskeiset havainnot. Esittelin ne kahdessa vaiheessa. Ensin muutoksen jalkauttamista edeltävää tilannetta kartoittaneiden haastatteluiden olennaista antia. Toiseksi haastatteluiden perusteella muodostuneen kuvan henkilöstön näkemyksestä muutoksen etenemisestä suhteessa johdon tavoitteisiin. Tässä *Analyysi ja johtopäätökset* -osiossa tiivistän edellä esiteltyt havainnot tutkimukseni tuloksiksi ja pohdin niiden merkitystä. Tämän pohdinnan pohjalta vastaan *Metodologia*-luvussa esittämiini tutkimuskysymyksiin suhteessa aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun.

Ensin osiossa 5.1. kiteytän kunkin tarkasteleman muutoksen ulottuvuuden osalta sen etenemisen tilan. Lisäksi nostan esiin muutaman muutoksen etenemisen kannalta keskeisessä asemassa olevan tekijän. Osiossa 5.2. taas vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin, listaan havaitsemani yksittäiset muutoskriittiset tekijät Buchanan ym. (2005) viitekehyksessä ja pohdin löytämiäni tulosten merkitystä kohdeyrityksen kannalta. Lisäksi nivon yhteen tutkimukseni tulokset ja olennaisen teoriakatsauksessa esittelemäni muutosteoreettisen keskustelun ja pohdinnan.

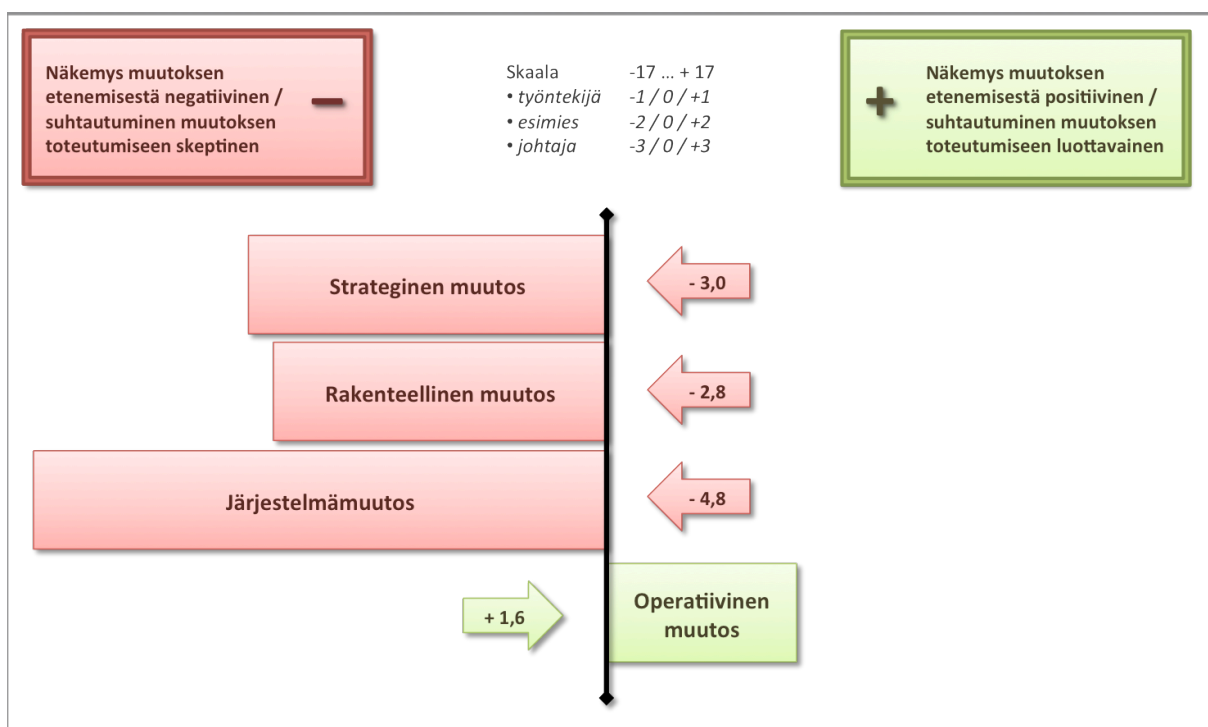
### 5.1. Yhteenveto muutoksen etenemisestä kohdeyrityksessä

Seuraava kuva 20 kiteyttää haastatteluihini perustuvan tilannekuvan *johdetun ja toteutuvan muutoksen* välisestä suhteesta kohdeyrityksen tapauksessa. Kuvan tarkoituksena on tarjota suuntaa antava käsitys henkilöstön suhtautumisesta muutosta kohtaan, johdon määrittämään muutoksen tavoitetilaan nähden. Kuviossa olevat eri ulottuvuuksien pisteytykset ovat tässä tapauksessa edellisessä luvussa esitettyjen ulottuvuuskohtaisten osatekijöiden eli teemojen pisteiden keskiarvoja. Pisteytysmallini pääasiallinen tavoite oli toimia muutoksen etenemistä kuvaavana indikaattorina, jota tukee laadullinen haastatteluaineistoon perustuva tulkinta. Pelkän kuvion perusteella johtopäätösten vetäminen tarjoaa mahdollisuuden lukuisten eri tulkintojen tekemiselle. Olennaista on siis muistaa tulkintaa tehtäessä haastatteluiden ja aineistonkeruun konteksti.



Kunkin muutoksen ulottuvuuden kokonaispisteitä tarkasteltaessa on huomioinarvoista, että skaalaan nähden pisteet ovat melko neutraaleita. Esimerkiksi negatiiviset pisteet saaneet ulottuvuudet; Strateginen, Rakenteellinen ja Järjestelmämuutos eivät haastateltujen näkemysten mukaan etene täysin vastoin johdon asettamaa ja viestimää tavoitetilaa, vaan niihin sisältyy myös paljon haastateltujen epävarmuudesta tai epätietoisuudesta kertovia neutraaleita näkemyksiä. Negatiiviset kokonaispisteet tulisi siis tulkita ongelmista kertovina oireina, ei johdetun muutoksen epäonnistumisena. Kuten edellä totesinkin, pisteytysmallini on ennemmin muutoksen kannalta kriittisistä pisteistä kertova indikaattori kuin tarkka mittaristo.

Oleellinen havainto teemakohtaisten pisteiden osalta on se, että haastateltujen näkemykset olivat yksittäisiä poikkeuksia lukuunottamatta melko pitkälti linjassa keskenään. Tällä tarkoitan sitä, että negatiivisten loppupisteiden tapauksessa vastaukset tyypillisesti jakautuivat negatiivisiin ja neutraaleihin vastauksiin siinä missä positiivisten loppupisteiden tapauksessa positiivisiin ja neutraaleihin. Voimakkaasti toisistaan poikkeavia näkemyksiä teemojen sisällä ei ollut merkittävästi havaittavissa. Vain näkemysten keskinäinen voimakkuus tyypillisesti vaihteli. Suurinta näkemysten välistä hajontaa oli positiiviset, joskin melko neutraalit pisteet saaneen Operatiivisen muutoksen kohdalla. Myös se piti sisällään edellä kuvatun kaltaista epätietoisuutta ja epävarmuutta haastateltujen henkilöiden neutraalien näkemysten muodossa.



Kuva 20. Yhteenveto muutoksen etenemisen eri ulottuvuuksista

### **Strateginen muutos**

Muutoksen eteneminen strategisella ulottuvuudella jäi osa-alueidensa keskiarvon perusteella lievästi negatiiviseksi eivätkä laajat toiminta-ajatuksen mukaiset linjaukset ole johdon suunnitelmaan nähden edenneet halutulla tavalla. Strategisen muutoksen osalta pisteitä analysoitaessa merkittävää oli, että noin puolella haastatelluista näkemys oli neutraali tai he eivät osanneet arvioida tilannetta. Kykenemättömyys arvioida muutoksen etenemistä suhteessa tavoitteisiin ja muutamien henkilöiden skeptinen suhtautuminen olivat lievästi negatiivisen kokonaispistemäärän taustalla. Muutosta sinällään on kyllä tapahtunut ja henkilöstö on omaksunut vuoden 2011 aikaiseen tilanteeseen nähden erilaisen toiminta-ajatuksen. Se ei kuitenkaan ole johdetun ja suunnitellun muutoksen mukainen. Yksi keskeisin esiin noussut selittävä tekijä on se, että henkilöstöllä mukaan lukien esimiehet ja ylin johto ei ole yhtenäistä näkemystä muutoksen suunnasta ja tavoitetilasta. Visio ja tavoitteet ovat siis hämärän peitossa ja organisaatio kuvittelee ainakin osittain tekevänsä oikeita asioita. Oheinen lainaus kiteyttää tilanteen tämän osalta.

*”...meillä ei oo näkemystä mihin me ollaan menossa tällä hetkellä, se on ihan selkee, meillä ei oo näkemystä mihin me ollaan menossa. Meillä voi jokaisella olla oma näkemys, mutta meillä ei ole yhtenäistä näkemystä.”*

### **Rakenteellinen muutos**

Rakenteellisella ulottuvuudella tapahtuva muutoksen eteneminen oli osatekijöidensä pisteiden keskiarvon perusteella myös hieman negatiivinen eikä näin ollen toteutunut johdon suunnitelman ja tavoitteiden mukaisesti. Teemojen välillä rakenteellisen muutoksen kohdalla oli voimakasta hajontaa, mutta teemojen sisällä haastateltujen näkemykset olivat keskenään melko pitkälti linjassa. Myyntiorganisaatioon kohdistetut resurssit näkyivät selkeästi henkilöstön positiivisina kokemuksina ja haastateltujen pisteytetyt näkemykset olivat joko positiivisia tai neutraaleita, yhtään negatiivista näkemystä ei ollut. Kuitenkin eri organisaatioiden välinen muutoksen etenemisen epäsuhta aiheutti tunteiden kiehumista ja

arkisia ongelmia haastateltujen henkilöiden kohdalla. Koko organisaation toiminnan ja muutoksen systeeminen luonne korostuu tässä. Yksittäisen yksikön toiminnan muuttaminen erillään muista yksiköistä sekoittaa helposti kaiken toiminnan ellei yksiköiden välisten rajapintojen toimivuudesta ole kyetty huolehtimaan muutoksen aikana. Muiden rakenteellisen muutoksen alaisten teemojen voimakkaan negatiiviset pistemäärät pitivät sisällään joko negatiivisia tai neutraaleita haastateltavien kokemuksia kahta yksittäistä positiivista havaintoa lukuunottamatta. Voimakkaat negatiiviset tai positiiviset kokonaispisteet yksittäisen teeman kohdalla kuvaavat yhdenmukaista suhtautumista koko haastatellun joukon osalta. Alla muutamia henkilöstön toteamuksia, jotka kuvaavat hyvin koettua rakenteellisen muutoksen etenemistä.

*”Myynti pyörii, mutta sisäiset rajapinnat täysin epäselvät ja auki.”*

*”Haaste aina kun ylitetään organisaatorajoja, onko tavoitteet linjassa jolloin voitaisiin tähdätä samaan maaliin. Epäselvää...”*

## **Järjestelmämuutos**

Kuvan 20 mukaankin selkeästi kauimpana tavoitteen mukaisesta tilanteesta ja johdettua muutosta hidastamassa oli järjestelmämuutoksen ulottuvuus. Yhtä CRM-järjestelmän mukanaan tuomaa valopistettä huolimatta kaikki sen osa-alueet jäivät voimakkaasti negatiivisen puolelle henkilöstön kokemusten ja näkemysten perusteella. Henkilöstön näkemykset järjestelmämuutoksen etenemisestä olivat pääasiassa neutraaleita muutamien negatiivisten näkemysten sävyttäessä koetun kokonaistilanteen pakkasen puolelle. Positiivisiksi tulkittuja haastateltujen kokemuksia muutoksen etenemisestä esiintyi ainoastaan CRM-järjestelmän käyttöönottoa koskien. Tämän ulottuvuuden analysoiminen oli näin ollen sangen suoraviivaista. Järjestelmien tarkoituksena yrityksessä yksinkertaistetusti on ohjata tietovirtoja, mahdollistaa niiden tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö, toisin sanoen tukea yrityksen toimintaa. Haastatteluiden hetkellä järjestelmät olivat vielä vanhan toimintamallin mukaiset eivätkä näin ollen tukeneet uutta suunniteltua ja ohjeistettua toimintamallia. Käytössä oli päällekkäisiä sekä toisistaan erillään olevia järjestelmiä. Henkilöstöllä ei ollut pääsyä kaikkiin uudessa tilanteessa tarvittaviin järjestelmiin ja esti näin sekä operatiivista että

strategista muutosta toteutumasta käytännössä. Pullonkauloista puhuttaessa, tässä on hyvä esimerkki sellaisesta.

”[Järjestelmät] Eivät tue nykyistä toimintamallia, päällekkäisyyksiä, sekavuutta.”

### **Operatiivinen muutos**

Operatiivisen muutoksen etenemisen osalta henkilöstön positiivinen ja luottavainen suhtautuminen on näkemyseni perusteella yksi pahimmista mahdollisista sudenkuopista, mikäli johto ei ole tarkkana. Haastattelujen myötä positiivisen puolelle jääneen henkilöstön näkemysten muutoksen etenemisestä voisi tiivistää seuraavalla tavalla. Henkilöstö kokee aidosti tekevänsä asioita aikaisempaan verrattuna uudella tavalla ja niin myös varmasti tekeekin. Tässä yhteydessä muistuttaisin kuitenkin strategisen muutoksen ulottuvuuden kohdalla mainitsemani asiasta. Henkilöstöllä, esimiehet ja ylin johto mukaan lukien, ei ole yhtä selkeää jaettua näkemystä muutoksen suunnasta ja tavoitteista. Katsomalla kuvan 20 kohtia *Strateginen muutos* ja *Operatiivinen muutos* voidaan todeta, että henkilöstö on ottanut käyttöönsä uusia käytäntöjä ja kuvittelee menevänsä oikeaan suuntaan, mutta omaksuttujen uusien käytäntöjen kirjo on kohtalaisen suuri eikä johdon suunnitteleman tahtotilan eli johdetun muutoksen mukainen. Halutun suunnan tarkistaminen ja varmistaminen on siis järjestelmämuutoksen toteuttamisen ohella toinen tärkeimmistä muutoskriittisistä tekijöistä kohdeyrityksen tapauksessa.

Neljästä muutoksen ulottuvuudesta operatiivisen muutoksen ja siihen liittyvien teemojen kohdalla henkilöstön näkemyksissä oli eniten hajontaa positiivisten ja negatiivisten näkemysten välillä. Osaltaan tämä kertoo aineistoon nojaten haastateltavien voimakkaammista näkemyksistä ja tunnelatauksista kuin muiden ulottuvuuksien osalla, mutta myös haastateltavien teemakohtaisten tulkintojen monimuotoisuudesta. Muutoksen operatiivisen ulottuvuuden osalta hyvinkin neutraaliin kokonaispistemäärään sisältyy siis myös merkittävä haaste monimuotoisten tulkintojen ja näkemysten hajonnan muodossa. Tilanne ilmenenee hyvin oheisissa lainauksissa.

*”Eli periaatteessa se ristiinmyynnin ideologia toimii hyvin, mutta konseptia jouduttu mukauttamaan tilanteeseen sopivaksi.”*

*”...palaverikäytännöt, ihan ok, ei ne sillai prosessin mukaan mee.”*

*”Mennään ja tehdään. Asioita pielessä, mutta silti asiat rullaa ja kauppa käy.”*

*”Selkeästi tehdään sitä mitä pyydetään. Keskeistä johdolle osata pyytää oikeita asioita.”*

Seuraavassa osiossa tulkitsem edellä kiteytettyjen havaintojen joukkoa asettamieni tutkimuskysymysten kautta. Näin pyrin tarjoamaan tutkimukseni myötä muodostuneen käsityksen sen tuloksista eli kohdeyrityksen kannalta muutoskriittisistä tekijöistä ja niiden merkityksestä suhteessa teoriakatsauksessa esiteltyihin malleihin ja pohdintoihin.

## **5.2. Muutoskriittiset tekijät ja yhteys keskeiseen teoriaan**

Tähän mennessä olen esitellyt yhteenvetoa haastatteluun kerättyyn aineistoon perustuvista havainnoistani. Seuraavaksi tuon uudestaan esiin tutkielman *Metodologia*-osiossa mainitut tutkimuskysymykseni, joihin esitän tutkimuksen myötä muodostuneet vastaukset. Alkuperäisten tutkimuskysymysten näkökulmasta edellä esiteltyyn aineistoon nojaten tutkimukseni tulokset voisi kiteyttää seuraavalla tavalla kysymyskohtaisesti.

### ***Miten muutoksen johtaminen ja toteutuminen nähdään yrityksen henkilöstön keskuudessa?***

Yllä oleva pääkysymys toimi käytännössä ohjaavana ajatuksena aineiston keräämistä ajatellen. Sen mukaisesti pyrin selvittämään liitteissä 1 ja 2 olevien kysymysrunkojen avulla vallitsevan tilanteen muutoksen johtamisen ja toteutumisen suhteen henkilöstön näkökulmasta. Yksityiskohtaiset havainnot esittelin luvussa 4, tutkielman empiirisessä osiossa.

***Miten mielikuva johdetusta muutoksesta (=johdon viestimä tavoitetila) ja havaittavissa olevasta tapahtuvasta ja toteutuvasta muutoksesta eroavat toisistaan?***

Johdetun muutoksen, eli käyttämäni määritelmän mukaisesti liikkeenjohdon asettaman ja viestimän muutoksen tavoitetilan, sekä sitten käytännön tasolla toteutuvan muutoksen välinen suhde on esitelty yllä muun muassa yhteenvetona kuvassa 20. Yhteenvedonomaaisesti voitaneen todeta, että muutoksen toteutuminen suhteessa viestittyyn tavoitetilaan nähdään strategisella, rakenteellisella ja järjestelmäulottuvuudella laahaavan jäljessä, mikä näkyy kuvassa 20 negatiivisena pistemääränä. Operatiivisen ulottuvuuden osalta taas muutoksen nähdään toteutuvan johdetun muutoksen mukaisesti mikä ilmenee kuvassa 20 positiivisena pistemääränä.

Yleisenä tuloksena ja vastauksena yllä olevaan kysymykseen todettakoon, että henkilöstön keskuudessa muutoksen ei nähdä toteutuvan täysin johdon viestimän tavoitetilan mukaisesti. Ensinnäkin muutos on ajallisesti alkuperäisestä tavoitteesta jäljessä. Toisaalta operatiivisessa toiminnassa on toteutunut konkreettisia muutoksia, mikä koettiin positiivisena asiana haastateltujen näkökulmasta, mutta vastauksia tarkemmin sisällöllisesti analysoidessani havaitsin, että uusien käytäntöjen joukko on monimuotoinen, eikä yksiselitteisesti strategisen tavoitetilan ja vision mukainen.

Henkilöstön ei voida siis sanoa toimivan johdon tavoitetilan mukaisesti saati ymmärtävän tavoitetilaa yksiselitteisesti. Esimerkiksi suuri osa haastatelluista koki toimivansa johdon tavoitetilan mukaisesti vaikkei näin vastausten perusteella todellisuudessa kuitenkaan ollut. Keskeinen ongelma on siis selkeästi tavoitetilaa koskevan yhtenäisen näkemyksen puuttuminen ja se, että henkilöstö ei ole tiedostanut tätä.

***Mitkä tekijät aikaansaavat tämän eron ja näin ollen ovat kriittisiä johdetun muutoksen toteutumisen kannalta?***

Strategisen muutoksen osalta kriittinen tekijä on tekemieni havaintojen ja niihin perustuvan analyysin pohjalta yhtenäisen tarkan vision ja tavoitetilan puuttuminen. Vielä astetta

---

tarkemmin sanottuna koko henkilöstön kattavan yhtenäisen tavoitetilan korvaa tällä hetkellä moninainen joukko erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja tarkasta visiosta. Tämä vie pohjaa strategian mukaisen yhtenäisen selkeän toimintamallin syntymiseltä.

Rakenteellisen ulottuvuuden osalta keskeinen muutoskriittinen tekijä on organisaation eri osien muuttamisen ja kehittämisen räikeä epätasapaino. Toisesta näkökulmasta organisaation eri osia voidaan kyllä kehittää vaiheittain, mutta osien välisten rajapintojen toimivuus tulisi tässäkin tapauksessa varmistaa ensin. Kohdeyrityksen tapauksessa rajapintojen toimiminen edellyttää kuitenkin ensin tilaus-toimitus -prosessiin osallisten organisaatioiden konkreettista muodostamista ja niiden tehtävien kuvaamista.

Järjestelmämuutoksen suhteen ero tavoitetilan ja toteutuneen välillä piili aineiston perusteella selkeästi siinä, että uutta toimintamallia tukevia järjestelmiä ei ollut henkilöstön käytössä. Haastatteluhetkellä käytössä olivat vanhan toimintamallin mukaiset järjestelmät. Henkilöstöllä ei toisin sanoen ollut pääsyä kaikkiin työssä tarvittaviin tietoihin tai järjestelmiin, mikä esti uuden toimintamallin mukaisen työskentelyn.

Operatiivisen muutoksen taas koettiin henkilöstön näkemyksen mukaan olevan etenemässä oikeaan suuntaan ja sen toteutumiseen uskottiin. Käytännön tasolla uusia toimintatapoja oli otettu käyttöön johdon ohjeistuksen myötä. Vaikkakin osa niistä herätti vastustusta tai yleistä närkästystä, oli ne kuitenkin otettu jossakin määrin käyttöön. Muutoksen käynnistämiseen allokoitua voimavaraa ja sillä saavutettu momentum näyttää säilyneen ainakin haastatteluiden ajankohtaan asti.

Kohdeyrityksen tapauksessa johdon tavoitetilan toteutumisen kannalta kriittistä on siis poistaa uuden toimintamallin esteitä, kuten puuttuvat yhteiset järjestelmät ja katkonainen tilaus-toimitus -ketju, sekä varmistaa jaettu yhteinen tarkka käsitys uudesta toimintamallista. Nyt saavutetun momentumin säilyttäminen edellyttää edellä mainittuja toimenpiteitä. Muussa tapauksessa muutoksen eteneminen jatkuvista esteistä ja vastoinkäymisistä johtuen hidastuu ja se tarvitsee käynnistää pahimmassa tapauksessa uudestaan. Tämä taas ei välttämättä enää onnistu henkilöstön uskon hupertessa.

Teoriakatsauksessa esiteltyyn Buchananin ym. (2005) laatiman useampia teorioita yhdistävän muutoskriittisten tekijöiden listauksen ja viitekehityksen näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa kohdeyrityksen tapauksessa korostuivat seuraavassa taulukossa esitellyt osa-alueet ja tekijät.

<b>Muutoksen onnistumiseen ja pysyvyyteen vaikuttavat tekijät (Buchanan ym., 2005) = muutoskriittiset tekijät</b>		
<b>Kategoria</b>	<b>Kohdeyrityksen tapauksessa tunnistetut vahvuudet</b>	<b>Kohdeyrityksen tapauksessa tunnistetut heikkoudet/haasteet</b>
Sisällölliset	Vanha yritysostojen jälkeinen malli koettu toimimattomana	
Yksilölliset	Henkilöstön aidosti kokema muutostarve, odotettu muutos	Tuloksettoman aikaisemman muutosmanian heikentämä usko
Liikkeenjohdolliset		Vision monimuotoisesta tulkinnasta johtuvat aluekohtaiset toimintatavat, alkuvaiheessa vähäinen viestintä
Taloudelliset*		
Ihmisten johtamiseen liittyvät	Välivoittojen huomioiminen	<b>Puuttuva yhtenäinen jaettu visio</b> , hallinnollisten asioiden epäselvyys (palkkiot yms.)
Organisatoriset		Puutteelliset rajapinnat ja käytännöt, tietojärjestelmät eivät tue uutta toimintamallia
Kulttuuriset	Henkilöstön voimakkaasti asiakaslähtöinen ajattelutapa	Voimakkaat alakulttuurit, etenkin alueelliset
Poliittiset	Sitoutunut välijohto	Integroitavien yritysten vanhat omistusrakenteet hiertävät hieman
Prosessuaaliset		Myynnin painottaminen muiden funktioiden kustannuksella
Kontekstuaaliset	Ennakoiva muutos ilman henkilöstöleikkauksia	
Ajalliset	Välivoittojen huomioiminen	Optimistiset näkemykset aikataulusta muutosta käynnistettäessä, aikaisemmat epäonnistuneet muutosyritykset

\* ei noussut esiin tutkimuksessa, aineisto ei tukenut tämän kohdan arvioimista

Kuva 21. Havaitut muutoskriittiset tekijät kohdeyrityksen tapauksessa



Edellä mainittujen muutoskriittisten tekijöiden merkitystä kohdeyrityksen kannalta pohdittaessa nostaisin heti ensimmäisenä esiin puuttuvan yhtenäisen jaetun vision. Mikäli visiota ei kyetä tarkentamaan ja viestimään riittävän yksiselitteisesti koko henkilöstölle jää kyllin vakaa pohja muutokselle syntymättä. Esimerkiksi Beer ja Eisenstat (2000) ovat tunnistaneeet tutkimuksessaan heikon vertikaalisen viestinnän ja epäselvän strategian negatiiviset vaikutukset strategian toteutumisen kannalta. Käytännössä yhtenäisen selkeän jaetun vision puuttuminen tarkoittaisi joko siirtymää eriävistä toimintamalleista toisella tavalla eriävien toimintamallien tilanteeseen eli ojasta allikkoon, tai sitten saavutetun tahtotilan ja momentumin murenemiseen ja mahdolliseen muutoksen pysähtymiseen. Joka tapauksessa aikaisempien tuloksettomien muutosyritysten muistot väijyvät henkilöstön mielissä ja mikäli nyt voimakkaasti yritystasolla ylimmän johdon toimesta johdettu muutos epäonnistuu, johtaa se suurella todennäköisyydellä nykyisen johdon kasvojen menettämiseen. Tämä taas tarkoittaisi uusien muutoshankkeiden käynnistämisen vaikeutumista jatkossa henkilöstön skeptisen suhtautumisen osalta. Yhtenäisen jaetun vision saavuttamiseksi sisäinen viestintä ja johtoryhmän toimiva yhteistyö nousevat keskeiseen asemaan jatkon kannalta. Kotterin (1996) kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin näkökulmasta kohdeyritys on kohdannut haasteita ja tilanne oireilee kohdissa 3 ja 4, eli vision ja strategian laatimista ja viestimistä koskien. Tähän liittyen herääkin kysymys onko mallin toinen kohta eli ohjaavan ydintiimin kasaaminen onnistunut vai piilekö ongelma johdon sisäisen koheesion puutteessa. Mikäli kyse olisi toimimattomasta ydintiimistä saattaa se samalla selittää myös aikaisempia epäonnistuneita muutosyrityksiä.

Viitaten Burken (2008, s. 13) kuvaukseen muutoksen etenemisen luonteesta, tietojärjestelmät muodostavat tarkasteltavassa muutoksessa juuri hänen kuvaamansa ongelman, jonka ratkaiseminen muodostaa muutoksen etenemisessä ”ylimääräisen lenkin”. Toisin sanoen henkilöstö joutuu toimimaan tietyllä hetkellä tavoitetilasta ja ohjeistuksesta poikkeavalla tavalla, koska tavoitetilan mukainen toiminta ei järjestelmistä tai muusta syystä johtuen ole mahdollista. Järjestelmämuutoksen vaatima ylimääräinen muutosta hetkellisesti hidastava kehitystyö täytyy kuitenkin tehdä, jotta muutos voisi lopulta jatkua haluttuun suuntaan. Tätä kehitystyötä ei kannata erityisesti lykätä myöhemmäksi, sillä se tulee kuitenkin jossain vaiheessa vastaan mikäli tavoitetila säilyy entisellään. Kohdeyrityksen tapauksessa tilanne vaikuttaisi siltä, että tietojärjestelmien muodostamiin haasteisiin ei oltu valmistauduttu

riittävän syvällisesti ennen henkilöstön uusien toimintamallien ohjeistamista ja käyttöönottoa. Toimintamalleja oli haastatteluiden perusteella jouduttu muuttamaan ja toimintaa yleisestikin soveltamaan sitä tukemattomien järjestelmien vuoksi.

Tietojärjestelmät itsessään voivat parhaimmillaan olla muutostilanteessa hyvä työkalu esimerkiksi voimakkaiden alakulttuurien tai alueellisesti toisistaan poikkeavien toimintamallien kanssa selviytymiseen. Järjestelmillä voidaan muun muassa välillisesti pakottaa tai ohjata toimintamalleja halutunlaisiksi, esimerkiksi vaatimalla tiettyjä tietoja syötettäväksi ennen tilausten hyväksymistä, laskujen lähettämistä tai muuta vastaavaa. Näin voidaan huolehtia siitä, että kriittiset ydintoiminnot suoritetaan yrityksenlaajuisesti samalla tavalla, mutta muuten henkilöstö voi toimia paikallisen alakulttuurin värillä tavalla ilman siitä aiheutuvaa suurempaa haittaa. Tällä voidaan esimerkiksi välttää helposti tulehtuva tilanne, jossa esimies jatkuvasti muistuttaa henkilöstöä täyttämään jokin oleellinen, mutta helposti täyttämättä jäävä kohta tilauslomakkeissa, jos sen täyttämättä jättäminen tehdään tietojärjestelmien avulla mahdottomaksi.

Edellä mainittuihin alakulttuureihin ja kulttuuriin ylipäätään liittyy se lähtökohtainen ominaisuus, että niiden muutokset ovat luonteeltaan vaikeasti ennustettavia ja johdettavia (Hatch, 1997). Hatch toteaa eri näkökulmia kulttuuriin käsitellessään yhteenvedonomaaisesti kuinka hänen mielestään on kenties keskeisempää pyrkiä tiedostamaan miten kulttuuri kontekstuaalisesti vaikuttaa muutokseen kuin, että miten kulttuuria voisi muuttaa. Kohdeyrityksen kannalta olisi siis edelliseen viitaten oleellista pyrkiä ymmärtämään vallitsevia kulttuuriin liittyviä ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä, kuin pyrkiä itsearvoisesti muuttamaan kulttuuria. Tutkimuksellani olen pyrkinyt etenkin ensimmäisen haastattelukierroksen avulla suorittamaan juuri tätä vallitsevia kulttuureita kartoittavaa työtä. Aineistossa korostuivat sekä maantieteelliset, että liiketoiminta-alueelliset alakulttuurit, jotka erottuivat henkilöstön diskurssissa selkeästi vielä toisen haastattelukierroksen aikana. Yhtenäisen kulttuurin muodostuminen on hidas prosessi, eikä edes välttämättä toteudu koskaan täysimääräisesti.

Muutostilanteessa voimakkaiden alakulttuurien vaikutuksen ymmärtämisen kannalta on lisäksi oleellista tiedostaa seuraavia seikkoja. Esimerkiksi Schein (1987) määrittelee

kulttuurin ryhmäoppimisen tuloksena. Koska kulttuurin ymmärtäminen on muutoksen ymmärtämisen ja johtamisen kannalta tärkeää (Hatch, 1997), on arvokasta ymmärtää sen muodostumista. Soveltaen Scheinin näkemystä kulttuurista ryhmäoppimisen tuloksena on siis oleellista pyrkiä ymmärtämään oppimista ja siihen liittyviä prosesseja. Kohdeyrityksen tapauksessa uusi muutoksen avulla tavoiteltava toimintamalli edellyttää jo eksplisiittisestikin muun muassa myyjiltä uusien tuotteiden, järjestelmien ja käytäntöjen oppimista. Jotta muutoksella saavutetut tulokset todella juurtuisivat ja uudet käytännöt jäisivät elämään, tulee kulttuurin ja sen taustalla vaikuttavien oletusten (Schein, 1987) muuttua. Tähän muutokseen oppimisen myötä liittyy esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon muuttumisen malli, Wengerin (1998) käytäntöyhteisöjen toiminta ja Engeströmin (1987) mallit oppimisesta. Kohdeyrityksellä on paljon hyviä käytäntöjä, joilla tarjotaan otollisia tilanteita oppimiselle esimerkiksi käytäntöyhteisöjen toimintaan osallistumalla tai yhteistoiminnallisen oppimisen keinoin. Muun muassa myynnin henkilöstön siirtäminen samoihin tiloihin, uudet palaverikäytännöt ja tiettyjen toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen ovat kaikki keskeisessä roolissa oppimisen mahdollistamisen ja näin myös muutoksen edistämisen kannalta.

Kanter, Stein ja Jick näkevät muutoksen kolmella eri tasolla, ympäristön, organisaation ja yksilön tasolla vaikuttavina voimina, joiden vaikutuspiirissä muutosjohtajan tulisi vastata muutokseen sekä valjastaa ja herätellä muutosta organisaatiossa (Hatch, 1997). Näkemykseen liittyy tarve ymmärtää tilanteessa vaikuttavia voimia, joiden mukaan johdon tulisi toimintansa suhteuttaa. Kohdeyrityksen tapauksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi eri paikkakunnilla ja niiden sisällä vaikuttavien eri alakulttuureiden tunnistamista yleisen kilpailukentän ja markkinoiden tuntemisen lisäksi. Myös yksilötasolla vaikuttavan dynamiikan ymmärtäminen tarjoaa paremmat mahdollisuudet muutoskriittisten tekijöiden tunnistamiseen. Alueellinen esimiestaso on hyvä esimerkki yksilötasolla vaikuttavien voimien monimuotoisuudesta. Esimerkiksi Luoma (2006) muistuttaa siitä, kuinka esimies kokee muutoksen kolmen näkökulman läpi, oman henkilökohtaisen muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana. Tämä näkyi haastatteluissani alue-esimiesten ajoittain ristiriitaisina tuntemuksina ja epävarmuutena. Kyseinen epävarmuus heijastuu helposti tutkimuksessa esille nousseina alueiden välillä

poikkeavina toimintamalleina. Tämä vahvistaa myös sitä käsitystä, että Kotterin (1996) muutosmallin mukainen ohjaavan ydintiimin eheys ei ole välttämättä ollut riittävällä tasolla.

Muutosjohtamisen tunnetut ja keskeiset mallit kuten edellä juuri mainitsemani Kotterin (1996) 8-portainen malli tai Lewinin (1951 & 1958) 3-Step model tarjoavat loogisia tapoja jäsentää muutoksen johtamista liikkeenjohdon näkökulmasta. Huolimatta muutoksen monitasoisesta ja kehkeytyvästä luonteesta on ymmärrettävää, että liikkeenjohdolla on asemaansa ja itseensä kohdistuviin odotuksiin nähden oltava useimmissa tapauksissa suunnitelmallinen lähestyminen muutoksen johtamiseen, etenkin toimintaa ennakoivasti uudelleensuuntaavassa tai virittävässä muutoksessa (Nadler & Tushman, 1990). Kuitenkin edellä mainitut muutoksen johtamisen mallit ovat lopulta vain esimerkinomaisia malleja. Kussakin tilanteessa tapahtuva muutoksen operatiivinen johtaminen, eli ohjailu ja vaikuttamisyritykset ovat kontekstisidonnaisia ja vaativat tilanteen mukaista toimintaa. Näin ollen malleista puuttuvat juuri ne konkreettiset käytännön toimenpiteet, joilla kyseinen prosessi kyetään toteuttamaan ja siirtymään vaiheesta toiseen. Tutkimuksessani tunnistin esimerkiksi Lämsän ja Hautalan (2005) erottelemat muutoksen eri vaiheet, mutta itse vaiheita oleellisempia ovat tutkimukseni tulosten perusteella siirtymät niiden välillä.

Kaiken kaikkiaan tutkimassani muutostilanteessa nousivat hyvin esille Demersin (2007) mainitseman muutosteoreettisen keskustelun viimeaikaisen suuntauksen pääpiirteet. Demersin tunnistamat *luonnollisen evoluution* ja *sosiaalisen dynamiikan* näkökulmat molemmat jakavat käsityksen muutoksesta jatkuvana käynnissä olevana prosessina, joka liittyy kaikkiin organisaation prosesseihin ja liittää samalla organisaation jäsenet yhteen. Käsitteet kuten oppiminen, diskurssit ja käytäntöyhteisöt liittyvät näiden koulukuntien mukaan muutosteoreettiseen keskusteluun. Tutkimukseni tapauksessa juuri tämä muutoksen syvä kytkeytyminen organisaatioon, sen prosesseihin ja kaikkiin jäseniin oli jatkuvasti havaittavissa haastatteluissa. Myyjien huolenpito muiden henkilöstöryhmien jäsenistä, eri käytäntöyhteisöjen yhteensulautuminen ja siihen vaikuttavat jännitteet, alakulttuureiden vaikutus suunnitellun muutoksen käynnistämiseen ja johtamiseen. Kaikki nämä seikat korostivat muutoksen monitasoisuutta ja sosiaalisen dynamiikan roolia, mikä tekee muutoksen tutkimisesta haasteellista ja myös tästä johtuen äärimmäisen mielenkiintoista.

## 6. Yhteenveto

---

Toteuttamassani tutkimuksessa perehdyin muutosjohtamiseen liikkeenjohdon näkökulmasta. Tarkoitukseni oli selvittää muutoksen kohteena olevan yrityksen henkilöstöä haastatteleamalla heidän näkemyksensä muutoksen etenemisestä suhteessa johdon määrittelemään ja viestimään muutoksen tavoitetilaan. Vertaamalla tätä henkilöstön näkemystä johdon tavoitetilaan määrittelin tunnistamani muutoksen neljän eri ulottuvuuden, strategisen, rakenteellisen, järjestelmä- ja operatiivisen muutoksen kautta kohdeyrityksen tapauksessa muutoskriittiset tekijät, jotka lopulta listasin Buchananin ym. (2005) laatiman viitekehyksen mukaisesti. Aineiston tutkimukseeni keräsin suorittamalla yhteensä 23 puolistrukturoitua teemahaastattelua viidessä eri maantieteellisessä toimipisteessä kahtena eri ajankohtana. Haastatellut henkilöt edustivat yrityksen työntekijöitä, esimiehiä ja ylintä johtoa.

Tutkimuksen tueksi tutustuin soveltuvin osin aikaisempaan muutosteoreettiseen tutkimukseen ja keskusteluun. Raportin alkupäässä esittelin yhteenvedon näistä keskeisistä teorian osaluista; muutoksesta yleisesti, sen johtamisesta, sen eri ulottuvuuksista, muutoksen etenemisestä sekä muutoskriittisistä tekijöistä.

Aineiston analysoinnin myötä tunnistamani keskeisimmät muutoskriittiset tekijät olivat nykyisen muutostavoitteen ja vision monimuotoinen tulkitseminen henkilöstön keskuudessa, organisaation eri osien välisten rajapintojen puute tai toimimattomuus, uutta tavoitteen mukaista toimintamallia tukevien järjestelmien puuttuminen sekä muutostavoitteiden monimuotoisesta tulkitsemisesta aiheutuva paikallisten käytäntöjen muodostuminen. Näiden taustalla arvioin mahdollisesti vaikuttavan Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin toisen vaiheen eli ohjaavan ydintiimin muodostamista ja toimintaa koskevat haasteet. Keskijohdon sitoutumisesta huolimatta ydintiimin muutosta ohjaava ja suuntaava toiminta on ollut puutteellista.

Vaikka raportissa esittämäni yksittäiset lainaukset antavat kovin negatiivisen kuvan henkilöstön muutoskokemuksista, ei tilanne kuitenkaan ole niin yksiselitteinen tai synkkä. Tutkimuksen painotuksen ja näkökulman vuoksi keskityin johdetun muutoksen kannalta

kriittisiin tekijöihin ja näin ollen myös hyödyntämäni lainaukset korostivat skeptistä suhtautumista ja kritiikkiä muutoksen etenemistä kohtaan. Tämä mainittakoon yleisenä huomiona lukijalle.

Tutkimukseni pohjalta itselleni muodostuneen käsityksen mukaan kirjallisuudessa esitettyjen muutosjohtamisen mallien ja prosessien seuraamisen sijaan liikkeenjohdon tulisi pyrkiä tunnistamaan etenkin suunnitellun muutoksen tapauksessa yrityksessä vallitseva tilanne sekä vaikuttavat voimat ja kartoittaa suunnitelman kannalta kriittiset tekijät. Keskittymällä muiden vastaavassa tilanteessa toimineiden yritysten menestystekijöiden eli ns. parhaiden käytäntöjen (engl. best practices) kopioimiseen tulee irrottaneeksi käytetyt menetelmät kontekstistaan. Tämä ”yleisesti hyväksytyjen” toimintamallien kopioiminen eli isomorfismi (Meyer & Rowan, 1977) on liikkeenjohdolle helppo valinta, mutta helposti myös johtaa harhaan oman organisaation kontekstin unohtuessa tai jäädessä taka-alalle.

Kohdeyrityksen tapauksessa muutoksen etenemisen kannalta keskeiseen rooliin nousut muutoskriittinen tekijä, eli yhtenäisen jaetun vision puuttuminen juontaa juurensa näkemykseni perusteella muutosta ohjaavan ydintiimin heikkoon koordinaatioon tai puutteellisesti määritelyyn tehtävään ja jaettuun vastuuseen. Tämä taas saattaa johtua monestakin eri syystä kuten esimerkiksi toisistaan poikkeavista yksilöiden intresseistä tai näkemyksistä ja olisikin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde kyseisessä yrityksessä.

Kuten March (1981) toteaa, organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, rutiininomaisesti, helposti ja herkästi. Kuitenkin tämä muutos on harvoin kontrolloitavissa ja organisaatiot eivät tyypillisesti juuri niin kuin niitä pyritään ohjaamaan tai muokkaamaan. Liikkeenjohdon näkökulmasta on kuitenkin oleellista kuunnella herkällä korvalla ja tarkkailla muutoksen etenemistä kyetäkseen luovimaan organisaationsa ohi pahimpien karikoiden, samalla visio kirkkaana mielessä pitäen.

## LÄHTEET

---

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino (3. painos).

Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Rading: Addison-Wesley.

Beer, M. & Eisenstat, R.A. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review, Summer 2000.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. Harvard business review on turnarounds. Boston: Harvard Business School Publishing.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 1967. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Ed. Anonymous. American Sociological Review. Vol. 32. Anchor.

Bergman, M.M. 2008. 2 Troubles with Triangulation. Advances in Mixed Methods Research. London: SAGE Publications Ltd.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J.L., Lamont, S.S., Neath, A. & Whitby, E. 2005. No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. International Journal of Management Reviews 7 (3), 189-205.

Burke, W.W. 2008. Organization Change: Theory and Practice. California: SAGE Publications, Inc (2. painos).

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies 41 (6).

Clegg, S.R. 1975. Power, Rule and Domination. London: Routledge.

Dale, B., Boaden, R.J., Wilcox, M. & McQuater, R.E. 1997a. Sustaining total quality management: what are the key issues? *The TQM Magazine*, 9, 372-380.

Dale, B., Boaden, R.J., Wilcox, M. & McQuater, R.E. 1997b. Total quality management sustaining audit tool: description and use. *Total Quality Management*, 8, 395-408.

Dale, B., Boaden, R.J., Wilcox, M. & McQuater, R.E. 1999. Sustaining continuous improvement: what are the key issues? *Quality Engineering*, 11, 369-377.

Demers, C. 2007. *Organizational Change Theories: A Synthesis*. California: SAGE Publications, Inc.

Engeström, Y. 1987. *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Fleming, P. & Spicer, A. 2007. *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Foddy, W. 1995. *Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research*. Cambridge University Press, Cambridge (3. painos).

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2005. *Tutkiva Oppiminen: Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WSOY.

Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Helin, K. 1993. *Tuplavoimin muutoksiin*. Imatra: Innotiimi.

Himberg, L., Laakso, J., Peltola, R., Näätänen R., & Vidjeskog, J. 1999. *Psykologia 2: Kehittyvä ihminen*. WSOY.



Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki (11. painos).

Hosking, D.-M. & Morley, I.E. 1991. A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts. London: Harvester Wheatsheaf.

Hultman, K. 1998. Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization. Davies-Black Publishing, Palo Alto.

Jacobs, R.L. 2002. Institutionalizing organizational change through cascade training. Journal of European Industrial Training, 26, 177-182.

Johnson G., Scholes K. & Whittington R. 2005. Exploring Corporate Strategy. Essex: Pearson Education Limited (7. painos).

Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. 1992. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York: Free Press.

King, D. 1972. Selecting personnel for a System 4 organization. Teoksessa Burke, W.W. (toim.), Lake, D.G. (toim.) & Paine, J.W. (toim.), 2008. Organization Change: A Comprehensive Reader. Jossey-Bass. (bonuskappale, ladattavissa osoitteesta: [http://media.wiley.com/product\\_ancillary/64/04702605/DOWNLOAD/chapter33.pdf](http://media.wiley.com/product_ancillary/64/04702605/DOWNLOAD/chapter33.pdf) - ladattu 18.04.2012)

Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa Harvard Business Review on Change, s. 1- 20. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Levinson, H. 1976. Psychological man. Cambridge: Levinson Institute.

Lewin, K. 1943. Defining the "Field at a Given Time." Psychological Review. 50: 292-310.

Lewin, K. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Lewin, K. 1958. Group decisions and social change. Teoksessa Maccobby, E.E., Newcomb, T.M. ja Hartley, E.L. (toim.). *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 197-211.

Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. 1958. *Dynamics of planned change*. New York: Harcourt Brace.

Lipponen, J. 2001. Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context. *Social psychological studies*. Helsinki: Department of Social Psychology, University of Helsinki.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy, 131–135.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Martin, J. 1992. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006. Helsinki: Yliopistopaino.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.

March, J.G. 1981. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.

McGivern, G. 2005. The Introduction of Consultant Appraisal: Playing the Tick Box Game. PhD Thesis. Imperial College, University of London.

Mckeown, M. 2012. The Strategy Book. FT Prentice Hall.

Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977. Insitutional Organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. 1998. Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.

Morrill, C. & Zald, M.N. & Rao, H. 2003. Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below. Annual Review of Sociology 29, 391-415.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review 32 (2), 77-97.

Nelson, L. & Burns, F.L. 1984. High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations. Teoksessa John D. Adams (toim.) Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings. Alexandria: Miles River Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press.

Pellettiere, V. 2006. Organization Self- Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. Organization Development Journal Vol 24 (4), 38-43.

Pendlebury, J., Grouard, B. & Meston, F. 1998. *The Ten Keys to Successful Change Management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Pettigrew, A.M. 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Reisner, R.A.F. 2002. When a turnaround stalls. *Harvard Business Review*, 80, 45-52.

Rimmer, M., Macneil, J., Chenhall, R., Langfield-Smith, K. & Watts, L. 1996. *Reinventing Competitiveness: Achieving Best Practice in Australia*. South Melbourne, Australia: Pitman.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (luettu 14.12.2011)

Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.

Scott, J.C. 1990. *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*. New Haven, London: Yale University Press.

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. 1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Brealey.

Sennett, R. 2006. *The Culture of the New Capitalism*. New Haven, London: Yale University Press.

Stanislao, J. & Stanislao, B.C. 1983. Dealing with Resistance to Change. *Business Horizons* 26:4, 74-78.

Suni, M. 1996. Markkinoiden murtuessa. Teoksessa Tainio, R. & Valpola, A. (toim.) *Johtajana muutoksissa - kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY ja Suomen Ekonomiliitto.

Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Esipuhe. Teoksessa Risto Tainio, Anneli Valpola (toim.) *Johtajana muutoksissa - kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY ja Suomen Ekonomiliitto.

Töttö, P. 1997. *Pirullinen positivismi: Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Jyväskylä: Kampus kustannus.

Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.

Töttö, P. 2004. *Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.

Veenstra, K. & Haslam, A.S. 2000. Willingness to participate in industrial protest: Exploring social identification in context. *British Journal of Social Psychology* 39:2, 153-172.

Weick, K.E. & Roberts, K.H. 1993. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

## **Kohdeyrityksen tuottama materiaali**

Kohdeyrityksen vuosikertomukset vuosilta 2007, 2008, 2009 ja 2010

Kohdeyrityksen asiakastiedotteet vuosilta 2011 ja 2012

## LIITTEET

---

### **Liite 1 - Kysymysrunko ensimmäistä haastattelukierrosta varten**

*Ennen haastattelua pohjustan tilannetta kertomalla haastateltavalle toimeksiantoon liittyvistä yleisistä tavoitteista. Samalla pyrin motivoimaan vastaajaa mainitsemalla, että tutkimuksen tarkoituksena on auttaa johtoa tunnistamaan ja ymmärtämään niitä tekijöitä, joihin panostamalla henkilöstön työtä on mahdollista selkeyttää ja helpottaa muutoksen aikana.*

*Itse haastattelun pääasiallinen tarkoitus on yllä mainitun mukaisesti kartoittaa ”Kohdeyritys Oy:n” johtoa varten henkilöstön suhtautumista muutokseen ja sen toteutustapaan sekä pyrkiä tunnistamaan tekijöitä, joita tukemalla muutosta voidaan edistää tai sen epäonnistumista ennaltaehkäistä. Tämä toteutetaan kysymällä haastateltavilta avoimia kysymyksiä, joissa heitä pyydetään kuvailemaan omaa kokemustaan ja näkemystään vallitsevasta tilanteesta sekä siihen liittyviä odotuksia, toiveita, turhaumia ja ahdistuksen aiheita.*

***Haastattelut on tarkoitus toteuttaa anonymisti** siten, että haastateltavien vastauksia ja nimiä ei yhdistetä analyysissä eikä havaintoja raportoidaessa. Tällä pyritään motivoimaan haastateltavia vastaamaan avoimesti myös negatiivisiin tuntemuksiin liittyen.*

*Muutoksella tarkoitetaan toimintamallien ja organisaation rakenteen uudistamista. Tarvittaessa tämä avataan ja selitetään haastateltaville erikseen heti alussa.*

- Kuvailisitko alkuun hieman nykyistä tehtävääsi, mitä se pitää sisällään? Kerro vaikka tyypillisestä työviikostasi, mitä siihen nykyisellään kuuluu?
  
- Mitkä asiat työssäsi tällä hetkellä innostavat sinua?
  
- Mitkä asiat työssäsi tällä hetkellä turhauttavat sinua?

- Miltä käynnissä oleva prosessi/muutos tuntuu? Mitä ajatuksia ja tunteuksia se herättää? Positiivisia / negatiivisia?
  
- Mitä ja miten muutoksesta on sinun näkemyksesi mukaan kerrottu ja viestitty?
  
- Onko jokin jäänyt asia jäänyt erityisen epäselväksi tai mietityttämään? Mihin kysymyksiin kaipaisit lisää selkoa?
  
- Missä vaiheessa koit, että muutos käynnistyi? Miten koet sen vaikuttavan työhösi ja arkeesi?
  
- Kuvailit alussa tehtävääsi - miten muutoksesta ilmoittaminen ja sen käynnistyminen on vaikuttanut suhtautumiseesi?
  
- Minkälaisia ajatuksia se on herättänyt? Millä mielin suhtaudut tulevaan?



**Liite 2 - Kysymysrunko toista haastattelukierrosta varten****Kysymykset:*****Kuvailisitko työyhteisöäsi ja organisaatiota, jossa työskentelet. Miten näet oman roolisi yhteisön jäsenenä?***

- Tarkoitus saada käsitys siitä, millaisia virallisia/epävirallisia ryhmiä vastaaja kokee yhteisössään olevan.
- Millainen vastaajan identiteetti ja suhde organisaatioon ja sen muihin jäseniin on?
- Pyrkimys tunnistaa käytäntöyhteisöjä, eri rooleja, epävirallisen organisaation rakennetta vrt. virallinen rakenne muuttuneessa organisaatiossa.

***Koetko työsi tällä hetkellä jotenkin erilaiseksi kuin ennen vuodenvaihdetta?***

- Ovatko johdon toimenpiteet aikaansaaneet konkreettisia muutoksia vai koettiin johdon toiminta vielä "laatikkoleikkinä"?
- Tarkoitus kartoittaa haastateltavan kokema tilanne, jota tarkennetaan ja haastetaan jatkokysymyksillä
- Mitä asioita konkreettisesti tehdään eri tavalla kuin ennen vuodenvaihdetta?
- Eroavatko asiakaskäynnit aikaisemmasta. Onko onnistunut myymään itselleen "uusia" tuotteita? Miten tämä toteutettu? Onko auttanut jotakuta myymään hänelle "uusia" tuotteita? Miten tämä toteutettu?

***Oletko saanut uusia tehtäväkuvaasi liittyviä ohjeistuksia? Jos kyllä, niin millaisia?***

- Ovatko esimiesten ohjeet ja johdon tavoitteet linjassa?
- Istuvatko vanhat toimintamallit vielä lujassa? Onko ohjeistus se, että toimitaan kuten ennenkin? Pyrkimys selvittää mistä tämä voisi johtua.

***Koetko, että työtesi koskevat vaatimukset ja/tai vastuut ovat muuttuneet?***

- Ovatko työnkuvat selkeät esimiestasolla, onko ne osattu viestiä henkilöstölle asti?

***Onko työnkuvasi mielestäsi selkeä? Jos ei miksi ei? Jos on, kuvailisitko sitä.***

- Sisäisen viestinnän arvioimista, esimiesten toiminnan arvioimista.

***Onko muutoksen myötä toimipaikallasi toteutettu tilajärjestelyitä, henkilöstöä siirtynyt eri toimipisteisiin yms.? Jos kyllä, miten koet tämän vaikuttaneen työhösi ja arkeen?***

- Suhtautuminen työyhteisön uusiin jäseniin. Positiivista vai negatiivista, ja kenen mielestä näin?
- Oppimista tukevan yhteistyön, kommunikaation ja yhteisön dynamiikan arvioimista.

***Miten uusien tuotteiden ja toimintamallien oppimista on edistetty? Mitä olet itse tehnyt asian eteen?***

- Muodollisen koulutuksen ja oppimista tukevien virallisten rakenteiden arvioimista.
- Epävirallisen osallistumisen kautta tapahtuvan oppimisen arvioimista.

***Minkä asian koet työhösi liittyen haastavimpana tällä hetkellä? Minkä mielekkäimpänä?***

- Ovatko 1. haastattelukierroksen vastauksissa näkyvät pelot/uhkakuvat/haasteet toteutuneet?
- Ovatko toiveet/positiiviset odotukset täyttyneet?

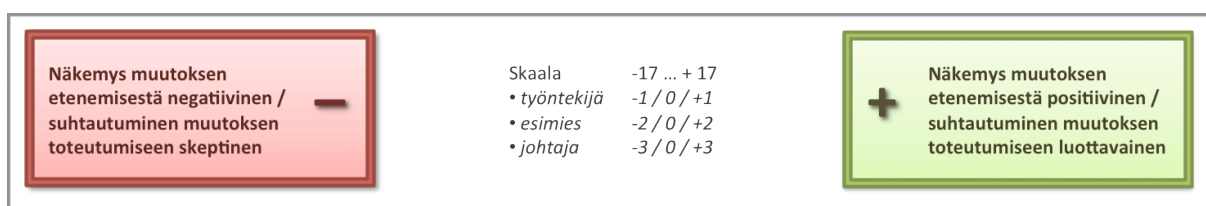
**Liite 3 - Yhteenveto toisen haastattelukierroksen tulosten pisteyttämisestä**

Pisteytettävät haastatteluissa esiin nousseet muutoksen ulottuvuudet ja niiden alaiset teemat:

- **Strateginen muutos** (muutoksen ulottuvuus)
  - Yksittäisen myyjän toiminta
  - Tuotejako
  - Vastuujako toimitusketjussa
  - Oma rooli
- **Rakenteellinen muutos** (muutoksen ulottuvuus)
  - Myyntiorganisaatio
  - Tuoteorganisaatio
  - ASPA-organisaatio
  - JORY
  - Tekniset palvelut (konserni)
- **Järjestelmämuutos** (muutoksen ulottuvuus)
  - Intra
  - CRM
  - ERP
  - Matkalaskujärjestelmä
  - Sisäiset verkot
- **Operatiivinen muutos** (muutoksen ulottuvuus)
  - Ristiinmyynti
  - Vierihoido
  - Asiakkuuksien jako
  - Mittarit
  - Tuotekoulutukset
  - Palaverit
  - Palkkiomallit
  - Tilat
  - Asenne
  - Palaute asiakkailta

Pisteyttämällä haastateltujen näkemykset ja suhtautumisen kunkin teeman osalta pyrin kuvaamaan muutoksen etenemistä suhteessa johdon määrittelemään tavoitetilään. Pisteytys koskee toisen haastattelukierroksen vastauksia ja tuloksia. Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin ennen varsinaista muutoksen käynnistämistä ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa operatiivisella tasolla.

Toisella haastattelukierroksella haastateltavia oli 12 kappaletta, jotka jaoin pisteytyksen painoarvon mukaan kolmeen eri ryhmään oheisen kuvan mukaisesti;



Haastateltavat jakautuivat siten, että kuvan ylimmän pisteytysryhmän mukaisia henkilöitä oli kahdeksan kappaletta, myynnin esimiehiä kolme kappaletta ja myyntijohtaja suurimmalla pisteytyksen painoarvolla. Näin ollen teemakohtaisen pisteytyksen skaala oli  $8*(-1) + 3*(-2) + 1*(-3) = -17$ :stä  $+17$ :ään =  $8*1 + 3*2 + 1*3$ . Neutraali suhtautuminen muutoksen etenemiseen pisteytettiin nollana.

Haastatteluiden luottamuksellisuuden vuoksi en voi tulosten esittelyssä tuoda esiin vastaajakohtaisia pisteitä.

### **Pisteiden analysoinnista:**

Voimakkaat negatiiviset tai positiiviset kokonaispisteet yksittäisen teeman kohdalla kuvaavat yhdenmukaista suhtautumista koko haastatellun joukon osalta.

Lähellä nollaa ja lievästi positiiviset tai negatiiviset teeman kokonaispisteet taas voivat kertoa koko haastatellun joukon yhtenäisestä neutraalista suhtautumisesta tai voimakkaasta näkemysten kahtiajaosta. Tulosten esittelyssä olen pyrkinyt elaboroimaan näitä tilanteita tarkemmin mm. lainauksia hyödyntäen.

