

Mikael Aho

MUUTOKSENJOHTAMISEN PELIKIRJA

Toimet ja voimat muutoksen johtamiselle

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Marraskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Mikael Aho: Muutoksenjohtamisen pelikirja
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Tarkastajat: yliopistonlehtori Anu Suominen ja professori Marko Seppänen
Marraskuu 2023

Muutosjohtaminen on kriittinen menestystekijä, kun tarkastellaan organisaatioiden kehitysvaiheita muutoksessa. Siinä onnistuminen tarvitsee menetelmän, jonka avulla muutostarpeet suunnitellaan, perustellaan ja johdetaan näkyvästi organisaation eri tasoilla. Tärkeää on päästä koviin tavoitteisiin ja samalla lisätä tavoitteita tukevia inhimillisiä kompetensseja. Muutosmallit kiteytyvät usein systemaattisten ja strukturoitujen menetelmien hyödyntämiseen muutoksen implementoinnissa. Mallien paljoudesta huolimatta monilla yrityksillä ei ole aktiivisessa käytössään muutosjohtamismallia. Perinteiset projektimallit ovat useimmiten asiakaskeisiä ja sivuuttavat ihmisten johtamisen. Tästä johtuen lukuisat muutosprojektit johdetaan kuten useat muutkin projektit. Asioiden johtaminen korostuu ja riittävä ymmärrys lukuisten muutosvoimien osallisuudesta rajoittuu muutostarvallaan spekulointiin. Muutosjohtamisessa on erityisesti huolehdittava tasapainoisesta asioiden ja ihmisten johtamisesta. Ihmisten johtamiseen kuuluu olennaisesti sosiaaliset ja psykologiset ilmiöt ja sitä kautta muutokseen liittyvien voimien kompleksisuus ja dynamiikka. Muutos ei välttämättä johda pysyviin tuloksiin, jos muutokselle ei rakenneta perusteita, merkitystä ja pysyviä kannustimia. Riskinä on inhimillisten voimavarojen loppuminen muutosagenteilta ja muutoksen vastaanottajilta. Muutosta edistävien voimien vaimentuessa muutos lopulta kuivuu kasaan ja epäonnistuessaan vahvistavat organisaatioissa epäonnistumisen pelkoa jatkossakin.

Tutkimuksessa generalisoidaan muutosjohtamismalleja ja luodaan muutosjohtamiseen liittyviin yksilöllisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin sopivaa uutta mallia. Tutkimuksen teoria korostaa muutosympäristön, yksilöiden ja ryhmien välisiä muutosvoimien ymmärtämistä. Teoria on läpileikkaus muutosympäristöissä piilevistä tekijöistä. Teorian avulla pyritään helpottamaan muutostekijöiden tunnistamista, tutkimista ja samalla kannustamaan niissä piilevien olettamuksien ja merkityksien selvittämistä. Teorialähteiden ja kaupallisten muutosjohtamismallien yhdistelmästä rakennetaan kohdeorganisaation muutosjohtamismalli. Kyseisen muutosjohtamismallin avulla tutkitaan tapausorganisaatiossa käyttöön otettua uutta johtamisjärjestelmää (muutosprojektia). Muutosprojektin johtaminen on toteutettu organisaation johtoryhmän toimesta ilman muutosjohtamismallia.

Tapausta tarkastellaan tapaus tutkimuksena teemahaastattelun avulla. Haastattelun tuloksista päätellään, miten hyvin muutosprojekti on toteutunut johtoryhmävetoisesti johtoryhmän sisällä. Teemahaastattelu toteutettiin koko johtoryhmälle. Haastattelun teemat pohjautuivat työssä luotun muutosjohtamismalliin ja yleisempien muutosjohtamisessa havaittavien puutteiden kartoittamiseen. Onnistumisen arvioinnin lisäksi yritykselle tarjotaan teorian synteesisistä muodostettua geneeristä muutosjohtamismallia. Muutosjohtamismalli on tiivistelmä muutosjohtajan tehtävistä, sosiaalisista voimista ja vaikuttavuuden arvioinnista. Sen tarkoitus on vähentää yleisempien virheiden toteutumista muutoksen johtamisessa.

Työ tunnisti muutosprojektin ongelmaksi muutosjohtamismallin puuttumisen ja mahdollisen epätietoisuuden muutoksen eri vaiheiden onnistumisesta muutosagenttien eli johtoryhmän jäsenten keskuudessa. Kohdeorganisaation johtoryhmä koki muutosprojektin hyvin merkitykselliseksi, tästä huolimatta johtoryhmän näkemykset perustuivat erilaisiin ja osin jakamattomiin ajatuksiin muutoksen edistymisestä ja sen vaikutuksista, etenkin yksilötasolla. Lukuisista onnistumisista huolimatta muutosagentit korostivat projektin keskeneräisyyttä ja olivat jättäneet onnistumisien juhlimiset väliin. Onnistumisien korostaminen ja muutosprojektin vision kehittäminen nähtiin tärkeiksi kehityskohteiksi.

Avainsanat: Muutosjohtaminen, Suunniteltu muutos, Muutosjohtamisen mallit
Organisaatiomuutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Mikael Aho: Change leadership playbook
Master Thesis
Tampere University
Master's Degree Program in Management and Information Technology
Examiners: University lecturer Anu Suominen and Professor Marko Seppänen
November 2023

Change management is a critical success factor when examining the developmental phases of organizations during change. Succeeding in it requires a method by which the change needs are planned, justified, and visibly led at various levels of the organization. It is essential to achieve ambitious goals while simultaneously increasing human competencies that support these goals. Change models often boil down to the utilization of systematic and structured methods in implementing change. Despite the multitude of models, many companies do not actively employ a change management model. Traditional project models are mostly focused on tasks and overlook people management. Consequently, numerous change projects are led just like any other projects. Managing things takes precedence, and the understanding of the involvement of various change forces is limited to speculating about resistance to change. In change management, it is especially important to balance the management of things and people. People management inherently involves social and psychological phenomena, thereby encompassing the complexity and dynamics of forces related to change. Change may not necessarily lead to profound results if its foundations, significance, and lasting incentives are not established. The risk is that human resources run dry for change agents and change recipients. As the driving forces for change diminish, the change eventually withers away and, if unsuccessful, reinforces the fear of failure within organizations.

The research delves into the backgrounds of change management models, individual and social phenomena related to change management, as well as research results on individual and collective aspects. The theory of the research emphasizes understanding the change forces between the change environment, individuals, and groups. The theory serves to facilitate the identification and examination of factors while encouraging the clarification of underlying assumptions and meanings. A change management model for the target organization is constructed from a combination of theoretical sources and commercial change management models. This generic model is then used to investigate a new management system (change project) implemented in the case organization. The management of the change project has been carried out by the organization's executive team without the use of change management models or processes.

The case is examined through a case study using thematic interviews. The results of the interviews are used to determine how well the change project has been executed within the executive team, which led it. The thematic interviews were conducted with the entire executive team. The interview themes were based on the change management model developed in the work and aimed at identifying common shortcomings observed in change management. In addition to assessing success, the company is offered a synthesized change management model based on the theory. The change management model is a summary of the tasks of a change leader, the social forces, and step-by-step impact assessment. Its purpose is to reduce common errors in change management.

The work identified the lack of a change management model as a problem in the change project and potential uncertainty among change agents, i.e., the members of the executive team, about the success of different phases of the change. Despite numerous successes, change agents emphasized the incompleteness of the project and had refrained from celebrating their successes. Emphasizing achievements and developing the vision of the change project as it progresses were seen as important areas for improvement.

Keywords: Change management, planned change, change management models.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Kompleksinen ilmiö ja kompleksinen työ kaikkine yksityiskohtineen. Voimien kokonaisvaikutukset eivät jääneet huomiotta tämän työn aikana. Toiset olivat työtä edistäviä ja toiset eivät. Yksittäisten voimien merkitys ei ollut niin merkittävää verrattuna lukuisten pienien tekijöiden yhteisvaikutukseen. Huomasin monien voimien vaikuttavan työni edistymiseen. Vertasin välillä muutosjohtamisessa esille nousevia voimia omaan työskentelyyni. Pohdiskelin muun muassa: miten vaikutan voimien suuntaan ja voimakkuuteen? Millainen merkityksellisyys työskentelyäni johti ja millaisessa ympäristössä silloin olin? Olen vakuuttunut, että sosiaalisen ympäristön tuki oli jokaisena hetkenä yksi tärkeimmistä tukivoimista. Nöyrimmät kiitokset rakkaille kaikesta tuesta, jota teiltä sain! Erityismaininta Katjalle lempeästä sparraamisesta ja lukuisille ystäväilleni työn kannustamisesta ja tärkeistä vinkeistä mm Lauri, Päivikki, Petri, Michele, Liisa, Mikko, Juha ja monet muut.

Yksi henkilökohtainen missioni oli esitellä muutoksen kautta avautuvaa inhimillistä kasvutarinaa kompleksisessa sosiaalisessa verkostossa. Arvostan suuresti työn tilaajan puolelta saamaani tukea ja avointa suhtautumista tähän tutkimukseeni. Ilman teitä ja tuttua ympäristöä, johon asioita sain peilata, työn merkitys olisi jäänyt irralliseksi ympäristöstään. Erityiskiitos esihenkilölleni ja työn valvojalle Mikaelalle ja yksikön johtoryhmälle. En pitänyt itsestään selvyytensä, että avaisitte ikkunan tutkia todella mielenkiintoista aihetta. Kiitos avoimista keskusteluista, joita sain teidän kanssanne pitää! Toivon, että sain sanoitettua sellaisia asioita, jotka muutoksessa aistii, mutta niiden alkuperä tai merkitys jää sanoituksen puuttuessa yleisten keskustelujen ulkopuolelle.

Lopuksi nöyrimmät kiitokset Tampereen yliopiston Porin yksikön mahtaville opettajille. Erityisesti Anu Suomiselle tuesta ja työn tarkistamisesta sekä Professori Marko Seppäselle lopullisesta tarkistuksesta ja työn arvioinnista.

Helsingissä, 27.08.2023

Mikael Aho

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	8
1.1 Tavoitteet ja ajallinen suunnitelma	9
1.2 Tutkimuskysymykset	12
1.3 Toteutus ja menetelmät	13
1.4 Tutkimuksen rajaus	17
2. TEORIA	19
2.1 Muutoksen merkitys sosiaalisessa kontekstissa	20
2.1.1 Muutosjohtamisen filosofiat	21
2.1.2 Antiikin filosofiasta nykyisiin monitieteellisiin oppeihin	24
2.1.3 Viimeaikaiset tutkimukset ja inhimillisen järjelyn päätyypit	27
2.2 Muutos etenee organisaatiossa ihminen kerrallaan	30
2.2.1 Organisaatiossa vallitsevat käsitykset	36
2.2.2 Organisaation ja yksilön identiteetit muutoksessa	41
2.2.3 Persoonallisuuden vaikutus muutoksen kokemiseen	43
2.3 Muutoksen johtaminen	45
2.3.1 Narratiivit muutosjohtajien tukena	46
2.3.2 Arvot, päämäärät ja tavoitteet käyttäytymisessä	47
2.3.3 Vapaa tahto ja kyvykkyys muutoksessa	48
2.3.4 Johdon sitoutuminen ja motivoiminen muutoksessa	52
2.3.5 Johtamisen sokeat pisteet	55
2.4 Muutosjohtamisen mallit	59
2.5 Kotterin, Hiattin ja Lewinin tausta	60
2.6 Lewinin johdettu muutos	62
2.7 Yhteenveto teoriaosuudesta	68
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA	70
3.1 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analysointi	70
3.2 Tutkimuksen filosofiset suuntaukset	72
3.3 Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus	73
3.4 Haastattelun tulosten käsittely	76
3.5 Johtoryhmätyöpaja	77
3.6 Organisaation määritelmä	77
3.7 IBP-rakenne	78
3.8 Tutkijan taustat ja ennako-odotukset	81
4. TULOKSET	83
4.1 Yksikön kuvaus ja lähtötilanne	83
4.1.1 Kansainvälisen yrityksen paikallinen liiketoimintayksikkö	83
4.1.2 Organisaation johtamisjärjestelmä	85
4.2 Muutosjohtamismallin rakentuminen	86
4.3 Rakennetun muutosjohtamismallin ydin	88

4.4	Muutosjohtamismallin kolme vaihetta	92
4.4.1	Jään sulattaminen.....	93
4.4.2	Liikkuminen.....	96
4.4.3	Jäädettäminen	97
4.5	Tulokset haastattelujen perusteella sulatusvaiheesta	98
4.5.1	Tyytymättömyys ja vahva tiimi muutoksen takana.....	99
4.5.2	Tietoisuus muutoksen tarpeesta	102
4.5.3	Ohjauksen tarve	106
4.5.4	Motivaatio halu ja innostuneisuus	108
4.5.5	Muutoksen mielekäs kokonaisuus (visio).....	110
4.5.6	Vision viestintä.....	115
4.6	Tulokset haastattelujen perusteella liikkumisvaiheesta	117
4.6.1	Taidot ja kyvyt muutoksen edistämässä	118
4.7	Tulokset haastattelujen perusteella jäädätysvaiheesta	122
5.	YHTEENVETO	125
5.1	Tärkeimmät tulokset	125
5.2	Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset tuloksista	129
5.3	Tutkimuksen arviointi.....	134
5.4	Jatkotutkimus	137
5.5	Jatkosuositukset yritykselle	138
	LÄHTEET.....	140
	LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	147

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet ja niitä tukevat tutkimuksen osat.....</i>	<i>11</i>
<i>Kuva 2. Työn aikataulu</i>	<i>12</i>
<i>Kuva 3. Tutkimuksen toteutuksen rakenne, menetelmät ja tavoitteet.....</i>	<i>14</i>
<i>Kuva 4. Monitieteellinen organisaatio käyttäytyminen (Mullins 2010, s.8)</i>	<i>26</i>
<i>Kuva 5. inhimillisen järjestyksen päätyypit mukaillen (Argyris 1994).....</i>	<i>28</i>
<i>Kuva 6. Organisaatiokäyttäytymistä selittävien teorioiden yhdistelmä soveltaen (Juuti 1999, s.281-285).....</i>	<i>35</i>
<i>Kuva 7. Organisaation ja yksilön käytäntöjen, osaamisen ja identiteetin vuorovaikutus soveltaen (Kump 2019, s.10).....</i>	<i>42</i>
<i>Kuva 8. Lyhyen aikavälin onnistumisien vaikutus soveltaen (Kotter 1996, s.103)</i>	<i>55</i>
<i>Kuva 9. Älykkään johtamisen ominaisuudet ja niiden kehittyminen (Sydänmaanlakka 2004, s.138).....</i>	<i>57</i>
<i>Kuva 10. Joharin ikkuna itsetuntemuksen sekä kulttuurin arviointiin ja kehittämiseen.....</i>	<i>58</i>
<i>Kuva 11. Kahdeksan yleisintä puutetta muutoksen johtamisen eri vaiheissa soveltean (Kotter 1996, s.18).....</i>	<i>74</i>
<i>Kuva 12. Yksikön johtoryhmä organisaatiokaaviona</i>	<i>74</i>
<i>Kuva 13. Haastateltavien tiedot IBP kokemuksen mukaan</i>	<i>75</i>
<i>Kuva 14. Teknis-sosiaalinen organisaation osana IBP-prosessia, mukaillen (Martinsuo ym. 2016).....</i>	<i>78</i>
<i>Kuva 15. Integroidun liiketoimintasuunnitelman (IBP) 5 vaihetta (Integrated Business Planning Playbook Power Point 2015).....</i>	<i>79</i>
<i>Kuva 16. Toiminnot ja ylätasoinen agenda IBP prosessin eri vaiheissa (Integrated Business Planning Playbook Power Point 2015).....</i>	<i>80</i>
<i>Kuva 17. Muutosjohtamismalli Kotterin ja Hiattin sekä Lewinin teoriaa mukaillen (Kotter 1996, s.18), (Burnes 2004b), (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.34-35)</i>	<i>87</i>
<i>Kuva 18. Muutos alkaa oppimisella, joka sulattaa vallitsevia käyttäytymismalleja tietoisuuden, halun ja taitojen lisääntyessä</i>	<i>96</i>
<i>Kuva 19. Muutos jatkuu implementointia vauhdittavilla tekijöillä, jotka kehittävät kykyjä pitävät muutoksen elävänä.....</i>	<i>97</i>
<i>Kuva 20. Muutos jää pysyväksi, kun uudet toimintamallit ovat sopuosuudessa aikaisempien toimintamallien kanssa</i>	<i>98</i>
<i>Kuva 21. Teemat, joiden kautta johtoryhmä koki IBP:n juurtuvan koko organisaation toimintatavaksi.....</i>	<i>124</i>

LYHENTEET JA MERKINNÄT

AI	(Appreciative inquiry) arvostava kyselymenetelmä
ASPA	asiakaspalvelu
CATS	(Change as Three Steps) Lewinin suunnitellun muutoksen yksinkertaistettu kuvaus 3-vaiheisena muutosmatkana
Gemba	säännöllinen päivittäisjohtamisen palaveri työn lomassa
GPG	(Global product group) globaali tuotehallinta
HR	(Human Resource) henkilöstöhallinto
HSE	(Health & Safety and Environment) terveys & turvallisuus ja ympäristö
IBP	(Integrated Business Plan) integroitu liiketoiminta suunnitelma/johdatusjärjestelmä
IS	(Information Service) tietohallinto
LPG	(Local product group) paikallinen valmistava yksikkö
OD	(Organizational development) organisaationkehityksen tutkimussuuntaus
Panta rhei	Heraclituksen teoria jatkuvasta muutoksesta ("all is flux") "kaikki virtaa"
R&D	(Research and development) tuotekehitys ja tutkimus
Status quo	"jäməhtänyt" turvallinen ja tyytyväisyyttä huokuva nykytila
TQM	(Total quality management) Kokonaisvaltainen laatujohtaminen joustavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi.
<i>B</i>	käyttäytyminen
<i>P</i>	yksilö tai ryhmä
<i>E</i>	ympäristön vaikutukset

1. JOHDANTO

Muutos kiehtoo ja samalla pelottaa. Muutos pakottaa mukautumaan ja samalla se tarkoittaa irtautumista turvallisesta nykytilasta (status quo:sta). Mukautumista ei tapahdu ilman tarvetta. Muutoksen mahdollistava luonnollinen ajava voima on sidoksissa ympäristöön ja kokemukseen siellä selviytymisestä. Vaikka muutos kuuluu arkeen, se kätkee sisälleen lukuisia nykytilaa ylläpitäviä voimia. Muutosta johdettaessa ei ole olemassa vain yhtä menetelmää tai prosessia, jolla onnistunut muutos toteutetaan. Muutoksen johtaminen edellyttää ongelmien analysointia ja aktiivista menetelmien ja prosessien läpikäymistä, ihanteellisessa tilanteessa se tehdään tiiminä. Muutosjohtamismallin tulisi olla käytännöllinen ja erilaisiin tilanteisiin mukautuva (By 2005). Muutosjohtamismallit eivät tyypillisesti ole jokaiseen muutokseen sovellettavissa sellaisenaan.

Tutkimuksen tarkoitus on luoda kohdeorganisaatiolle muutosjohtamismalli sekä arvioida organisaation muutosprojektin onnistumista luodun muutosjohtamismallin pohjalta erityisesti johtoryhmän sisällä. Osallistavasta kulttuurista huolimatta, kohdeorganisaation johtoryhmällä ei ole ollut aikaisemmin käytössä muutosjohtamismallia. Tämän ratkaisemiseksi tutkimuksessa syvennyttään muutoksen johtamismalleihin ja niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja luodaan synteesisinä ehdotus muutosjohtamismallista.

Synteessin avulla on tarkoitus kiteyttää monikäyttöinen, käytännönläheinen ja mukautuva muutosjohtamismalli. Luotu malli yhdistää Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamismallin sekä ADKAR -mallin. Näiden kahden mallin yhteyttä vahvistetaan ja uudelleen muotoillaan Lewinin 3-vaiheisella johdetun muutoksen teorialla. Kohdeorganisaatiolle luotu malli on uusi ja se huomioi muutosvaiheiden ominaispiirteet. Kunnianhimoinen tavoite on luoda muutosjohtamismallista ja sovelletuista teorioista muutosta tukeva pelikirja, jonka avulla kompleksista ilmiötä voi tarkastella eri tekijöiden avulla.

Tutkimus on kriittinen tapaustutkimus, jonka tietolähteenä on kohdeorganisaation johtoryhmä. Johtoryhmän jäsenet toimivat muutosprojektissa muutosagentteina. Tiedon kerääminen on toteutettu temahaastatteluna, jonka teemat sy-

ventyvät uuden johtamisjärjestelmän implementoinnin vaiheisiin muutosagenttien kertomusten perusteella. Vaiheiden arviointi ja tarkastelu perustuu kohdeorganisaatiolle luotuun muutosjohtamismalliin.

Teoriakatsaukseen perustuva vaiheistettu muutosjohtamismalli tuo muutoksen askeleet näkyviksi. Vaiheistettuna muutosta tutkitaan askeleille ominaisten asioiden perusteella. Tutkimuksellisen osan tarkoitus on antaa kohdeorganisaatiolle suosituksia, jolla toimenpiteitä voidaan kohdistaa muutoksen kannalta oleellisille osa-alueille. Menetelmä soveltaa Lewiniläistä lähestymistä ja käsittelee suunnittelun muutoksen (engl. Planned Change) mukaisia toimenpiteitä vaiheittain.

Kohdeorganisaatiolle luodun muutosjohtamismallin lisäksi ehdotetaan osallistavia toimenpiteitä, jotka sopivat yrityksen uuteen johtamisjärjestelmään. Osallistavat toimenpiteet muistuttavat toimintatutkimuksen viimeisiä vaiheita ja ovat muutoksen juurruttamisessa hyödyllinen apuväline. Toimintatutkimusta mukailevat ensimmäiset vaiheet sisältyvät tähän tutkimustyöhön. Jälkimmäiset vaiheet on läpikäyty teorian valossa. Näin siksi, että niiden käytännön toteutus ja sen jälkeinen arviointi tapahtuu jatkumona kohdeorganisaation johtoryhmän muutosagenttien toimesta. Teoriaosuudessa on lisäksi osa-alueita, joiden tarkoitus on sanoittaa muutokseen liittyviä tekijöitä. Muutosagentteja kannustetaan arvioimaan näitä tilannekohtainen tekijöitä ja hyödyntämään niistä merkityksellisempiä muutoksen juurruttamisessa.

1.1 Tavoitteet ja ajallinen suunnitelma

Muutosjohtamismallin avulla tutkimuksen tarkoitus on arvioida kohdeorganisaatioon integroidun johtamisjärjestelmän Integrated Business Plan (IBP) implementoinnin edistyneisyyttä ja tämän hetkistä muutosvaihetta. Kyseessä on muutoshanke, joka kohdistuu organisaatio- ja johtamisrakenteisiin. Muutoshanke sisältää käyttäytymiseen kohdistuvia muutostarpeita, joiden harjoittelu on aloitettu ensisijaisesti johtoryhmän sisäisestä toiminnasta. Nykytilannetta tarkastellaan kaikkien johtoryhmän jäsenten haastatteluissa antamien tietojen avulla.

Tavoitteisiin pääseminen edellytti alkutilanteen haasteiden tunnistamista. Tämän jälkeen laadittiin suunnitelmaa, miten niihin vaikutetaan. Tähän tarkoitukseen sopivaksi lähestymistavaksi osoittautui suunnitellun muutoksen teoria.

Teorioiden tarkoitus on kuvata tarpeellisia aktiviteetteja, joilla rakenteita, strategioita ja prosesseja voidaan muokata organisaation tehokkaan toiminnan tukemiseksi muutoksen keskellä. Suunnitellun muutoksen toteuttamisesta on olemassa useampia malleja, joita voidaan käyttää joustavasti muutoshankkeen luonteen mukaan. Useimmiten muutoksen kompleksisuudesta johtuen yhden menetelmän käyttö tai osa-alueen kehittäminen johtaa likinäköisyyteen ja huonoihin tuloksiin, koska muutos organisaatiossa vaatisi useamman osa-alueen hienosäätöä (T. G. Cummings ja Worley 2009, s.43) Kompleksisesta ilmiöstä johtuen teoria ja sen soveltaminen rakentuu kompleksisen tematiikan ympärille.

Implementoinnin onnistumisen arvioimiseksi muodostettiin muutosjohtamismalli, jossa erilaisia muutosjohtamiselementtejä on tiivistetty ja yhdistetty toisiaan vahvistavalla tavalla. Muutosjohtamismallia käytetään suunnitellun muutoksen mallien kiteytyksenä kyseiseen muutoshankkeeseen. Suunnitellun muutoksen malli kuvataan tarkemmin toimintatutkimuksellisen mallin ja Lewinin yleisen muutosmallin yhdistelmänä luvussa 1.3.

Muutosmalliin liittyviä ja siihen vaikuttavia poikkitieteellisiä tutkimuksia ja teorioita käytetään apuna muutokseen liitettävien ilmiöiden käsitteellistämässä. Valitun lähestymistavan tarkoitus on helpottaa mallin yhdistämistä näkyviin ja piilossa oleviin tekijöihin. Pyrkimyksenä on lisätä muutosjohtamisesta kiinnostuneiden tietoisuutta muutosjohtamisen useista tekijöistä ja niiden monista vaikutuksista.

Tutkimus koostuu kahdesta päätavoitteesta kuvan 1 mukaan ja niitä tukevista tutkimuksen osista. Ensimmäinen päätavoite on tuoda johtoryhmän toteuttama muutos näkyväksi muodostetun muutosjohtamismallin avulla ja määrittellä, missä vaiheessa muutos on tällä hetkellä. Toinen päätavoite on muodostaa muutoksen edistämiseksi toimenpiteet, joilla muutosjohtamista voidaan kohdistaa osa-alueille, jotka vaativat muutoksen vahvistamista. Ensimmäinen päätavoite edesauttaa toisen toiminnallisen päätavoitteen saavuttamista. Toisen päätavoitteen lopullinen toteutus jää muutosjohtajien tehtäväksi.



Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet ja niitä tukevat tutkimuksen osat

Yhteisen tilannekuvan muodostamiseksi tutkimuksessa luotiin kirjallisuuden perusteella teorioihin ja malleihin perustuva muutosjohtamismalli, jonka avulla muutosmatkaa vaiheistetaan. Kuvassa esitetty ensimmäinen päätaivoite rakentuu teoreettisen viitekehysten ja tutkimusosuuden empiirisestä osuudesta saattuihin tietoihin.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskeisintä on muutosvaiheen tunnistaminen ja sanoittaminen. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana empiirisen osuuden kysymyksille, joilla selvitettiin vallitsevan muutosvaiheen yhteinen tilannekuva johtoryhmässä. Kysymysten aihealueet muodostuivat muutosjohtamismallin vaiheiden perusteella (liite A). Yhteisen tilannekuvan muodostamisen avulla haettiin ratkaisua toiselle päätaivoitteelle, muutosprosessia edistävien voimien vahvistamiselle. Tämän saavuttamiseksi muutosvoimat analysoitiin haastattelu-tutkimuksen avulla. Lisäksi tarvittiin toiminnallinen vaihe, joka tässä yhteydessä toteutettiin osallistavan työpajan kautta. Työpajassa pyrittiin toimintokohtaisen muutosjohtamisen vahvistamiseen muutosjohtamismallin kautta löydettyjen toimenpiteiden avulla.

Tutkimuksen vaiheet jakautuivat useammalle vuodelle kuvan 2 aikataulun mukaisesti. Ennakkotöihin liittyviä alkuselvittelyjä tehtiin vuoden 2020 alkupuolelta ja ne jatkuivat aina joulukuulle 2020 asti, minkä jälkeen diplomityön kirjoitus alkoi. Kirjoitustyö oli tauolla useamman kuukauden vuonna 2021 ja vuonna 2022.

Lopullinen viimeistely tehtiin vuoden 2023 kesällä. Johdon työpajat pidettiin syksyllä 2023.

Työn kulku	2020	2021	2022	2023
Iteraatio	Eri teorioihin ja artikkeleihin tutustumisen vuoropuhelua kirjoittamisen kanssa			
	-Innostuminen Kotterin mallista ja Lewinin muutosteoriasta -Tutkimusmetodologian hahmotelma	-Monitieteellisen tutkimusmetodin ja muutosjohtamismallin rakentuminen. -ADKAR mallin soveltaminen	-Tutkimusmetodologian tarkennus -Lopullisen muutosjohtamismallin valmistuminen	-Kirjoituksen tiivistäminen ja tarkistaminen -Tulosten esitystavan tarkentuminen
Haastattelut	-Hahmotelma haastattelukysymyksistä -Aikataulus 12/2020-1/2021 -Kysymysten testaus ja hienosäätö -Haastattelujen videointi -Muistiinpanojen kirjaus	-Kaikki 9 haastattelua suoritettu -Muistiinpanojen kirjaus	-Haastattelujen uudelleen katsominen ja muistiinpanojen tarkennus -Tulosten analysointia	-Haastattelujen uudelleen katsominen ja muistiinpanojen tarkastelua -Tulosten analysointia
Ohjaus / interventiot	-Työn tilaajan kanssa aiheen hahmotelua kiinnostavista johtamiseen liittyvistä tutkimuskohteista kohde yrityksestä -Yliopistolta ohjaajan valinta ja tapaamisia tutkimusaiheen osalta	-Alustavien tulosten esittely johdon katselmuksessa -Johdon työpajan alustavan suunnittelun aloitus	-Ohjaajien kanssa keskustelua	-Työn tulosten esittely -Suositusten esittely

Kuva 2. Työn aikataulu

1.2 Tutkimuskysymykset

Tapausorganisaatio tarvitsi muutosjohtamismallia ja selvitystä muutosprojektin etenemisestä. Organisaation tarpeesta muodostui tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys. Ensimmäiseen kysymykseen haettiin ratkaisua teorian ja eri muutosmallien avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen vastausta etsittiin haastattelusta saadusta aineistosta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsittiin kollektiivista ymmärrystä johtoryhmässä toteutetulla työpajalla, jossa työstettiin ensimmäiseen tutkimuskysymyksen tuloksien pohjalta esitettyjä huomioita kaipaavia asioita. Työn suositukset vastaavat neljänteen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen generinen muutosjohtamismalli voidaan luoda yhdistelemällä useampia muutosjohtamismalleja?
2. Miten monivaiheinen muutosprosessi on toteutunut IBP-järjestelmän jalkauttamisen osalta johtoryhmän sisällä generiseen muutosjohtamismalliin peilaen?
3. Mitä generisen muutosjohtamismallin muutoksen tasoja tulisi tapausorganisaation tulosten perusteella huomioida tarkemmin?

4. Miten tapausorganisaation muutosjohtamistilanteessa kertynyttä kokemusta voidaan hyödyntää implementoinnin jalkauttamisessa ja uusissa muutoshankkeissa?

1.3 Toteutus ja menetelmät

Tutkimuksen toteutus noudattaa toimintatutkimuksellista menetelmää. Tutkimus sisältää kirjallisuustutkimuksen, haastattelut sekä osallistavat työpajat. Menetelmä seuraa Lewinin suunnitellun muutoksen konseptia (engl. Planned Change Model) (Crosby 2021, s.25; T. G. Cummings ja Worley 2009, s.3-12). Kuvassa 3 on esitetty tutkimuksen vaiheet ja vaiheelle olennaiset tavoitteet. Kokonaisuudesta on rajattu pois tähdillä merkityt vaiheet, joiden suorittaminen jätetään muutosagenteille.



Kuva 3. Tutkimuksen toteutuksen rakenne, menetelmät ja tavoitteet

Edellä esitelty toimintatutkimuksen malli alkaa muutosmallin puutteen tunnistamisesta. Vaihe kaksi, käyttäjätieteiden ammattilaisen konsultointi on korvattu katsauksella tieteelliseen aineistoon ja tutkimustuloksiin. Katsaus koostuu aineistosta, jonka keräämiseen on hyödynnetty helmenkasvatusmetodia. Alkuperäisiä helmiä, eli lähdeaineistoja ovat olleet tutkimuksen Kotterin ja Hiatt:n

muutosmallit ja Lewinin muutosteoriaa käsittelevät artikkelit ja kirjallisuus. Tärkein Lewinin teorioiden lähde on Gilmore Crosbyn *Planned Change* (2021). Kirjoittajan mukaan kirja on kunnianosoitus Lewinin urauurtavasta työstä, joka on unohdettu nykyisiltä organisaatiokehityksen parissa toimivilta ammatinharjoittajilta. Lewinin teoriaa ja konsepteja avataan tarkemmin erillisessä luvussa 2.6.

Useammalla alkuperäisellä helmellä on haettu teoriaan kattavuutta ja poikkitieteellistä lähestymistä tutkimuksen luonteen mukaan (Schlosser ym. 2006). Helmenkasvatuksen löydöksillä rakennettiin muutosjohtamismalli ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoria on helmenkasvatusmenetelmästä ja Lewinin kokonaisvaltaisesta muutosteoriasta johtuen avaraa ja samalla heuristinen yhdistelmä tiedettä ja taidetta.

Vaihe 3 on työn empiirinen osa, jossa etsitään muutoshanketta kannustavia ja vastustavia voimia kohdeorganisaation johtoryhmän yksilöhaastatteluihin pohjautuen. Tässä vaiheessa haastatteluaineistoa peilataan muutosjohtamismallin portaisiin. Vaiheesta 4 alkaen hyödynnetään osallistavia menetelmiä. Vaiheessa 4 haastatteluiden kautta löydettyjä muutosta kannustavia ja vastustavia voimia avataan muutosagenttien tapaamisessa. Näiden kohtaamisien tarkoitus on muodostaa yhteinen tilannekuva muutoksen edistymisestä ja määrittellä, missä vaiheessa muutosta johtamisjärjestelmän implementointi on.

Toimintatutkimuksen vaiheissa 5 - 6 prosessoidaan ryhmän sisäistä maailmaa. Tällä tavoin tutkija ottaa etäisyyttä omista kokemuksistaan ja pyrkii tuomaan muutosagenttien omat näkemykset esille empiirisen aineiston avulla. Kyseiset vaiheet ovat reflektointia, joilla rakennetaan oivalluksia ja ymmärrystä tarvittavista muutosta voimistavista toimenpiteistä. Avoimella reflektiolla ja dialogilla on hyvin vahvoja linkkejä oppimiseen, kuten (Raelin 2001) artikkelissaan (engl. *Public Reflection as the Basis of Learning*) argumentoi. Realingin mukaan tehokas toiminta on menestymisen mittari. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa yhdessä tekemisen prosessia seuraavin vaihein:

- Pysähdy hetkeksi, näin opit arvioimaan aikaisempia suorituksia.
- Tuo eri osapuolet yhteen, mukaan lukien hiljaiset yksilöt, luodaksesi kollektiivisen tilannekuvauksen tapahtuneesta.

Kyseisellä prosessilla yksinkertaisesti yhdistetään kriittiset ja yleiset reflektiot ja dialogin avulla vahvistetaan oppimista. Lewinin mukaan vastaava demokraattinen yksilöiden osallistaminen ongelmien ratkaisemiseen on muutosta edistävien voimien vahvistamista. Arviointeja eivät sosiaalisen tieteen sellaisenaan tuota, vaan diagnoosit on tehtävä paikallisesti. (Crosby 2021, s.4-6) esittää edellä mainitut ajatukset kirjansa ensimmäisessä luvussa useiden Lewinin osallistavien periaatteiden kautta.

Tutkimuksessa osallistavia menetelmiä hyödynnetään pääasiallisesti suunnittelun muutoksen liikkumisvaiheessa. Liikkumisvaiheeseen sisältyy yhdessä tehty diagnoosi ja suunnittelu sekä toimenpiteiden toteuttaminen johdon työpajan tukemana. Työpajan työskentelyä ohjaa tutkijan valitsema kaksi skenaariota: muutoksen toteuttaminen vapaasti nykyisellä tavalla ja muutoksen toteuttaminen muutosmallin mukaisesti. Huomioitavaa on, että kohdeorganisaation muutosprosessi on kesken ja skenaariotyön avulla esitellään uusia välineitä muutoksen vahvistamiseksi. Skenaarioajattelun tarkoitus on motivoida sopivaksi katsottujen toimenpiteiden toteutumista. Viimeinen työhön sisältyvänä vaihe on edellä kuvattu toimintatutkimuksen vaihe 7. Tämän vaiheen osalta työssä kerätyn tiedon valossa pyritään kannustamaan muutosagentteja toiminnallisuuteen suositeltujen toimenpiteiden avulla.

Toteutus perustuu Lewinin suunnitellun muutoksen periaatteisiin. Tämä näkyy kuvassa 3 yksinkertaistettuna Lewinin suunniteltu muutos jatkossa (CATS) kiteytys, jossa Lewinin useat muutoksen hallintaan liittyvät teoriat kiteytetään erityisen yksinkertaiseen kuvaukseen muutoksen etenemisestä. Kuvaus on kompleksisen ilmiön yksinkertaistettu käytännöllinen malli. Kuvausta voi soveltaa minkä tahansa sosiaalisen tai organisaatiotason muutoksesta ymmärtämisessä. Soveltamisessa on syytä perehtyä kuvauksen kätkemään ilmiöön tarkemmin. Paras tapa on yhdistää kuvaus Lewinin suunnitellun muutoksen periaatteet toimintatutkimuksellisiin menetelmiin. (Crosby 2021; S. Cummings, Bridgman, ja Brown 2016)

Muutosjohtaminen on toimenpiteiden toteuttamista progressiivisesti ja samalla oppimisen vahvistamista toimenpiteiden arvioinnin kautta. Muutoksen edistymistä ja siihen osallistuvien henkilöiden henkilökohtaista muutosmatkaa on tur-

vattava silloin, kun se edesauttaa suunniteltua muutosta. Tämä aktiivinen vaikuttavuuden arviointivaiheen kahdeksan menetelmä on tarkoituksella jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tarkoitus on, että viimeisen menetelmän konkreettiset toiminnalliset ja ajassa kehittyvät tehtävät muutoksen juurruttamiseksi siirtyvät toimivan johdon tehtäväksi. Lisää rajauksista tarkemmin seuraavassa aliluvussa 1.4.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Työ perustuu Lewinin teorian soveltamisessa muutosvoimien olemassaoloon ja muutoksen ymmärtämiseen vallitsevassa ympäristössä eli systeemissä. Arviointi rajoittuu vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseen, siihen mikä toimii ja mikä ei toimi. Samalla muutoskyvykkyyttä siirretään systeemille itselleen muutoksen arvioinnin, muutosjohtamismallin ja teorian vuoropuheluna. Muutosvoimien arviointia ei toteuteta matemaattisesti eikä uutta käyttäytymistä tukevia tekijöitä rajata tarkasti. Käyttäytymisen katsotaan muodostuvan Lewinin esittämän matemaattisen kaavaan perusteella

$$B = f(P, E), \tag{1}$$

jossa B , nykyinen käyttäytyminen muodostuu yhteisvaikutuksessa persoonan tai ryhmän P ja ympäristön E vaikutuksesta. Lewinin mukaan (P, E) käsittää nykyisen elintilan ja ne tosiasiat, jotka elintilassa määräävät yksilön käyttäytymisen tietyllä hetkellä. (Burnes 2020) alkuperäinen (Lewin 1936, s.13) Yksilöt ymmärretään suhteessa heidän ympäristöönsä. Tämä tarkoittaa, että yksilön muutos ilman ympäristön muokkaamista, johtaa hyvin nopeasti alkuperäiseen tilanteeseen, jossa muutoksen vaikutusta ei enää havaita. (Crosby 2021, s.48)

Tutkimukseen kerätyn haastatteluaineiston analysointi rajoittuu muutosvaiheeseen, joka tutkimuksen aikana osoittautui vallitsevaksi edistymistasoksi. Muutosvaiheiden arviointi perustuu Kotterin esille nostamiin yleisempiin muutosjohtamisessa havaittuihin virheisiin. Kotterin kahdeksan yleisemmän virheen lisäksi arvioinnissa sovelletaan Hiattin yksilön muutosmatkaan liittyviä muutoskompetensseja.

Työn ulkopuolelle rajattiin toimintatutkimukseen normaalisti kuuluvia toistettavia vaiheita. Aiemmin esitetystä Toteutus ja menetelmät luvun 1.3 kuvassa 3 vaiheet kahdeksan ja vaiheiden 4, 5, 6, 7 ja 8 toistaminen ei sisälly tutkimustyöhön. Rajauksella estettiin työn turha laajeneminen. Valintaa tukivat myös useat lähteet, joiden mukaan edellä mainittujen toiminnallisten vaiheiden toteuttaminen on hyödyllistä toteuttaa käytännön läheisesti osana toimivan johdon toimia. Toiminnallista ja käytännön läheistä tutkimista kannustavat mm. (Greenwood, Whyte, ja Harkavy 1993; MacIntosh ja MacLean 1999, 2001; C. G. Worley ja Feyerherm 2003). Teoriat kannustavat kyseisten vaiheiden hyödyntämistä päivittäisessä työskentelyssä. Vaiheiden 4-8 toistaminen on tuottavan päättelyn mukaista toimintaa, missä oletukset testataan ja toimenpiteet arvioidaan yhä uudelleen todellisessa muutosympäristössä. Rajauksesta huolimatta työ kannustaa teorian mukaisesti hyödyntämään tuottavan päättelyn keinoja tulevien muutosjohtamistoimien johtamisessa.

2. TEORIA

Organisaatiokehittämisessä ryhmä- ja yksilötasolla muutosvoimien havaitsemisessa apuna ovat käyttäytymistieteet ja niitä tukevat poikkitieteelliset tutkimukset. Monipuolisten tutkimukset eivät vain tue muutosjohtamisen mallien ymmärtämistä, vaan ne mahdollistavat kompleksisen ilmiön käsitteellistämässä. Ihmisten on pitänyt selvittää monista muutoksista elämän eri vaiheissa, siksi muutokseen liittyvä filosofia on kiehtonut ajattelijoita samalla tavalla, kuin olemassa olemisen pohtiminen. Tässä luvussa lähestytään muutosvoimia ja -kyvykkyyksiä antiikin filosofian kautta ja rakennetaan siltoja tuoreempiin tutkimuksiin. Intron toimii Heraclituksen ikivanhat opit. Hänen filosofiset oppinsa muutoksesta popularisoivat nykyistä teoriaa ja siten sopivat avaamaan aihetta ilman syvällisempien ennakkotietojen tarvetta.

Teoriaosuudessa kuvataan sosiaalisessa ympäristössä vallitsevia muutostekijöitä eli muutosta ajavia tai sitä vastustavia voimia. Näiden muutosvoimien yhteisvaikutus lopulta saa aikaan yksilön ja ryhmän käyttäytymisen muutoksen. Tästä johtuen teoriaosuudessa viitataan muutosympäristöä ja ihmisen käyttäytymistä käsitteleviin tutkimuksiin ja teorioihin. Luvussa esitellään ympäristötekijöitä ja sosiaaliseen toimintaan liittyviä yksilö- ja ryhmäkohtaisiatekijöitä, joiden ymmärtäminen auttaa muutosagentteja muutoksen johtamisessa ja muutoksen kohteita muutoksen vastaanottamisessa. Ympäristön muokkaaminen on tärkeää, koska yksilöiden on luonnollisempaa toimia ympäristön kanssa yhteisymmärryksessä, kuin sitä vastaan.

On tärkeää ymmärtää, että yksilön toimintaa koskevaan tutkimukseen sisältyy useampia eri ulottuvuuksia. Sosiaalipsykologia tarkastelee vuorovaikutteisesti, miten ihminen havaitsee, hahmottelee ja tulkitsee muiden ihmisten ja yhteisöjen välistä toimintaa ja niiden vaikutuksia (Hogg ja Smith 2007, s.93; Pohjanheimo 2012, s.25) Tutkimusten hyödyntäessä yleistettyjä oletuksia ryhmästä ja niiden yhteyksiä tapahtumaan, ei välttämättä huomioida tilannekohtaisia tekijöitä yksilön kannalta. Yksilöiden toimintaa tutkittaessa tarvitaan monipuolista tarkastelua. Yleisesti tunnistetut sosiaaliset ilmiöt koskevat laajasti yksilöiden elintilaa ja

siellä vallitsevia voimia sekä niiden todennäköisiä seurauksia. Yleisesti vallitsevien lainalaisuuksien lisäksi on ymmärrettävä tapauksellisuus, eli yksilön yhteys käsillä olevaan tilanteeseen. Edellä todettujen ja käsillä olevien tapauksien sisäistäminen lisää kykyä nähdä tapahtumien taustalla vaikuttavat voimat, joilla lopulta on tilanteessa merkitystä. (Crosby 2021, s.51) Muutosjohtamiselle on eduksi yhdistää kokonaisuuksia yhdessä tutkittuihin yksittäisiin ilmiöihin.

Teoriaosuudessa käsitellään muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja sanoitetaan muutosjohtamisen, organisaatiokäyttäytymisen, inhimillisen järkeilyn, vapaan tahdon ja persoonallisuuksien merkityksiä. Näiden lisäksi avataan ympäristössä vallitsevia käsityksiä arvojen ja identiteettien kautta. Edellä mainitut monitieteelliset muutosta ja käyttäytymistä selittävät tekijät ovat useimmiten sanoittamaton osa muutosta tai vain joitakin niistä selvitetään johtamisen kehittämiseksi. Lewin painotti sosiaalisten järjestelmien tutkimista kokonaisuutena erottamatta siitä tekijöitä pois (Lewin 1943a). Tästä johtuen edellä mainittuja usein piilossa olevia tekijöitä on sanoitettu teorioiden avulla tukemaan muutosjohtamismallin ymmärrettävyyttä kompleksisena kokonaisuutena. Lisäksi teoriassa on nostettu esille muutosjohtamiseen sovellettavia työkaluja ja ajatusrakennelmia, joista voi olla hyötyä muutoksen kompleksisen luonteen ymmärtämisessä.

2.1 Muutoksen merkitys sosiaalisessa kontekstissa

Tietyt asiat ihmisten käyttäytymisessä eivät ole muuttuneet, vaikka ympäristö ja etenkin teknologia on kehittynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä. Ihmisten taipumus ymmärtää toisiaan väärin on edelleenkin merkittävä tekijä ja se korostuu epävarmoissa tilanteissa, muutoksessa. Muutostilanteessa yksilöllä on tarve perustella asioita itselle ja toisille. Samalla haetaan ympäristön hyväksyntää omalle toiminnalle. Tässä sosiaalisessa ilmiössä piilee riskejä. Wallen J, 1964 mukaan suurin ja toistuvuin riski sosiaalisessa yhteydessä on se, että muut tulkitsevat aikomuksemme väärin sen perusteella, miten olemme toimineet. (Crosby 2021, s.185) Crosby lisää Wallenin havaintoihin vastavuoroisuuden ja näkee, että yhtä hyvin me voimme tulkita toisten toiminnan takana olevia aikomuksia epätarkasti. Wallenin mukaan näemme oman toiminnan omien aikomustemme valossa ja toisten toiminnan niiden vaikutusten kautta, joka luo ihmisten välille

ymmärrysvajeen (engl. interpersonal gap). Tietoisuus oman tulkinnan voimakkaasta vaikutuksesta omiin reaktioihin estää uhriutumasta ja auttaa näkemään tilanteen objektiivisemmin. (Crosby 2021, s.187) Kaikki eivät kykene välttämään uhriutumista, koska tulkinta kääntyy helposti uhkaavaksi. Tästä aiheutuu väistämättömiä ja monimutkaisia yllätyksiä.

Tilanteet, joihin ei ole emotionaalisesti, fyysisesti ja henkisesti kyennyt valmistautumaan lisäävät draaman mahdollisuutta (Chism 2011) Draaman lähteet ovat moninaisia ja ne vaikuttavat monin eri tavoin. Chism määrittelee draaman lyhyesti, se on mikä tahansa uhka yksilön rauhalle ja menestymiselle. Muutoksen keskellä epäselvyydet helposti henkilöityvät uhan kokemuksen kautta. Nämä kokemukset peilaavat mahdollisesti jotakin osaa yksilön sisimmästä.

Muutoksen tielle ilmaantuu helposti ristiriitaisia tavoitteita, joita kulisissa käytetään muutoksen torpedointiin henkilöstön tai esimiesten toimesta (Kotter 1996, s.9) Kotterin mukaan henkilöiden sisintä ei tavoiteta ilman uskottavaa viestintää. Muutosjohtamisessa suuri riski on väärinymmärryksen pesiytyminen ryhmään, jolloin ryhmän tarkoitus ja mahdollinen tiimiytyminen yhteisen tavoitteen taakse estyy. Tämä riski on ollut aina läsnä muutoksen johtamisessa, eikä se ole muuttunut aikojen saatossa. Yhteisestä kielestä ja monista eri viestintä mahdollisuuksista huolimatta ihmiset ymmärtävät edelleen toisiaan väärin.

2.1.1 Muutosjohtamisen filosofiat

Kreikkalaisen filosofin Heraclituksen yli 2000 vuotta vanha ajatus on: ”Ainoa asia mikä on pysyvää, on muutos.”(Soupios ja Mourdoukoutas 2015) Heraclituksen aikaan muutos oli olennaisesti hitaampaa kuin nykyään. Tänä päivänä tekninen kehitys harppoo eteenpäin valtavilla askelilla. Ovatko antiikin ajan havainnot muutoksesta sovellettavissa edelleen? Onko ihminen muuttunut yhtä nopeasti kuin ympäristö? Voisiko jokin vanhoista viisauksista auttaa sanoittamaan muutokseen liittyviä muutosvoimia?

Heraclitus ajatteli muutosta prosessina. Hän tarkasteli kosmosta maailmana, joka on säännöllinen ja mitattava prosessin näkökulmasta, jossa vallitsee määrällisyys ja säännöllisyys (Mourelators 1993, s.192) Heraclitus väitti, että maailmassa koetut ja nähdyt kaaokset ja levottomuudet ovat pääasiassa ihmisten väärinkäsityksien tulosta. Myöhemmin Platon totesi Heraclituksen kehittävän

jatkuvan muutoksen teoriaa (panta rhei), joka tarkoitti, kaikki on muuttuvaa tai kaikki virtaa (Soupios ja Mourdoukoutas 2015).

Nyky aikaan verrattuna Heraclituksella oli epäilemättä enemmän aikaa pohtia syy-seuraussuhteita. Hän pohti kysymyksiä yli 500 vuotta ennen ajanlaskun alkua. Tuona aikana eivät ajattelua häirinneet teknologiset innovaatiot tai valtava tietomäärä. Ympäristön havainnoinnilla, ihmisten kohtaamisilla ja kirjeen vaihdolla oli mahdollista kehittää näkemyksiä muutoksen syistä. Heraclituksen yksi kuvaus kosmoksesta muodostui jatkuvien prosessien, mitattavien määreiden sekä inhimillisten ristiriitojen kautta. Kosmoksen sijaan ihmisen elintilaa tutkineen Lewinin teorioissa on yhtymäkohtia Heraclituksen näkemyksiin. Lewin kuvaa sosiaalista elintilaa monien jatkuvien prosessien yhteisvaikutukseksi, joissa voimien dynamiikan epätasapaino saa aikaan muutosta (Crosby 2021, s.8).

Heraclituksen kuvaus maailmasta oli elävään organismiin verrattavissa. Hänen metaforallinen kuvaus organismin dynamiikasta liittyy ristiriitoihin. Vapaasti suomennettuna hän kirjoitti seuraavaa: ”Sodat ovat yleisiä ja riidat oikeudenmukaisuutta, sota on kuningas, koska se lepää muuttamalla.” (Mourelators 1993, s.192). Mielestäni tämä metaforan sanoma voidaan yksinkertaistaa, että jokaisella on oikeus olla eri mieltä. Kun erimielisyys on oikeudenmukaisuutta, osapuolet eivät hiljennä toisiaan ja molempien osapuolien mielipiteet on kuultu. Sota nähdään kuninkaana, koska voimalla asiat voidaan muuttaa pakkokeinoja hyödyntämällä. Sodan voittaminen palvelee ylivoimaista osapuolta, eli metaforan kuningasta. Niin pitkään kuin kuningas on voimissaan, toiminta ei ole sisäsyntyistä eikä luonnonmukaista. Mikäli ristiriita ratkaistaisiin ilman voimakeinoja esimerkiksi sotaa, on jonkin muututtava ja silloin sotiminen voidaan välttää. Heraclitus mainitsi joukkokäyttäytymisen irrationaalisuudesta ja tyhmyydestä seuraavasti: ”Ihmiset pitävät ryhmää opettajanaan ja seuraavat ryhmän suosimia henkilöitä erottamatta hyvien opettajien suhteellisen pientä edustusta. Huippuosaaminen puolestaan kumpuaa maltillisuudesta, ja paras tietämys syntyy siitä, että toimitaan tiedon valossa ja luonnonmukaisesti.” (Barnes 1987; Crosby 2021, s.44) siteeraavat Lewiniä painottamalla yksilöiden muodostavan todellisuutensa ryhmässä yleisesti hyväksyttävien todellisuuksien kautta.

Hyviä opettajia tarvitaan huonoja enemmän ja heidän viestintää on tuettava muutokseen kannustavaksi, jotta ryhmän yleisesti hyväksymä todellisuus olisi oikeanlainen. Ryhmän todellisuutta voidaan muokata viestinnän keinoin. Muutosviestinnän suunnittelussa voidaan soveltaa Heraclituksen järkevä puheen määritelmää: ”Järkevästi puhuttaessa pitäisi luottaa siihen, mikä on yhteistä, toisin sanoen kaupunki on sen laki ja siten suurempaa luottamusta merkitsevä taso” (Barnes 1987). Ryhmädynamiikan tuntemisen kautta viestinnän vaikuttavuutta voi tehostaa ryhmän yhteisten asioiden kautta.

Näihin antiikista tähän päivään siirrettyihin ajatuksiin voidaan hyvin rinnastaa luvun 2.2 malleja organisaatiokäyttäytymisen muodostumisesta. Esimerkiksi Jamesin ja Jonesin dynaamisessa mallissa organisaatio nähdään määrittelevän ryhmien arvo- ja normijärjestelmät. Organisaatio voisi yhtä hyvin olla antiikin kaupunki omine lakeineen. Muutosviestinnässä kannattaa hyödyntää sitä, mikä on organisaatiossa yhteistä, näin viestit ovat järkeviä ja luovat merkityksiä ja uskottavuutta.

Antiikin oppien mukaan organisaatiossa vallitsevia suuremman luottamuksen tasoja voi selvittää siellä vallitsevien normien kautta. Sivistyneisyys ei välttämättä lisää järkevää toimintaa, vaan tarvitaan aktiivista havainnointia ympäristöstä ja kiinnostuneisuutta yksilöitä ja yksilöistä muodostuvia ryhmiä kohtaan, jotta oma ”kaupunki” ja sen ”lait” tulevat tutuiksi. Lisäksi näistä vanhoista opeista voidaan nostaa esille, että huippuosaaminen perustuu hitaaseen ajatteluun ja ihmisten luontaiseen pyrkimykseen olla osallisena sosiaalisessa ympäristössä. Hitaan ajattelun tuottavuutta avataan luvussa 2.1.3 inhimilliseen järkeytykseen liittyvillä valinnoilla.

Heraclituksen metaforat sanoittavat muutoksen merkitystä, hallintaa ja voimia runollisella tavalla. Metaforissa on yhteyksiä uusiin tutkimuksiin, joissa käsitellään sosiaalisten järjestelmien dynamiikkaan. Sosiaalisten ympäristöjen voimat ohjaavat ihmisiä toimimaan irrationaalisesti. Harhaanjohtamista ja väärinymmärrystä voidaan välttää vähentämällä nopeita tulkintoja sosiaalisista systeemeistä. Suuri osa ihmisten uskomuksista ja käyttäytymistä voidaan luotettavasti ymmärtää, niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan ennustaa huomioimalla yhteydet missä ne tapahtuvat (Crosby 2021, s.37).

Ilmeistä on, että inhimillisten väärinymmärrysten ja ajatusvinoimien korjaaminen ryhmässä ohjaa rationaaliseen toimintaan. Tutkimalla ajatusvinoimia ja ryhmässä yleisesti valitsevia ryhmän omia todellisuuksia, löydetään vastauksia ihmisten käyttäytymiselle. Mikä on sosiaalisesti hyväksyttyä määrittelee sallitun toiminnan yksilöä ylemmällä tasolla, todellisuudet eri tasoilla eivät siksi ole absoluuttisia (Crosby 2021, s.10).

2.1.2 Antiikin filosofiasta nykyisiin monitieteellisiin oppeihin

Ympäristön kiivastahtinen muutos vaatii tämän päivän johtamisessa monin tavoin uudenlaista ymmärrystä ihmisen muutoskyvykkyydestä. Muutoksen vastustamista ja status quon ylläpitämistä pidetään tutkitusti inhimillisenä toimintana ja taustalla nähdään lukuisia yksilöllisiä sekä ryhmäkohtaisia tekijöitä (Crandall 1968). Kotter ohjeistaa, että ei tulisi ikinä aliarvioida tyytyväisyydestä kumpuavien voimavarojen mahtia (Kotter 1996, s.37).

Usein puhutaan muutosvastarinnasta, kun selitetään miksi muutos ei etene. Muutosvastarinnaksi voidaan leimata vallitsevan sosiaalisen normin tai säännön rikkominen, joka perustuu organisaation ja työntekijän välisiin lupauksiin ja niiden toteutumiseen (Morrison ja Robinson 1997). Tässä yhteydessä on syytä tunnistaa myös piiloresistanssit, kuten harhaanjohtaminen, menettelytavoista luistaminen, myöhästymiset, poisjäämiset ja juoruaminen sekä valittaminen. Näihin, useimmiten peloista johtuviin resistansseihin, tulee löytää syy ja tunnistaa keino niiden voittamiselle (Caruth, Middlebrook, ja Rachel 1985).

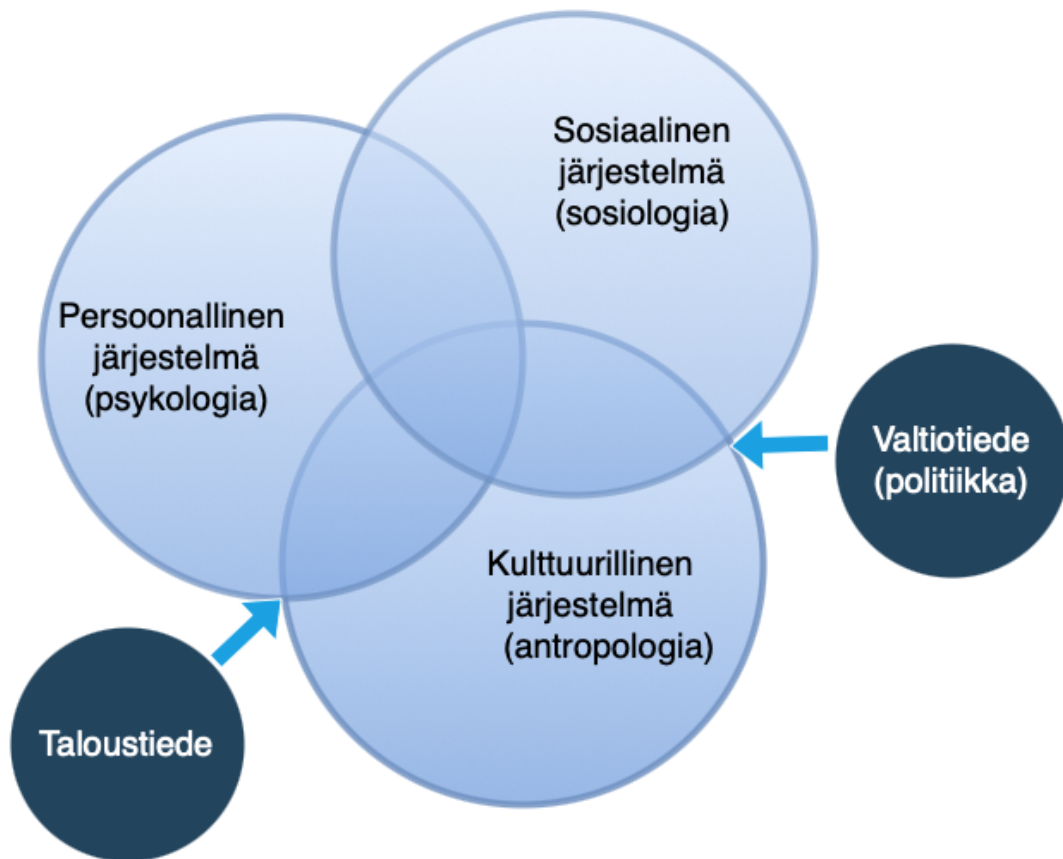
Muutoksen kohteena olevat ovat luonnollisesti huolissaan muutoksen henkilökohtaisista vaikutuksista. Mikäli koetut riskit tai kustannukset muodostuvat suuremmiksi kuin henkilökohtaiset hyödyt, muutoksen vastaanottajat pyrkivät ymmärrettävästi vastustamaan muutosta. Tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, mutta havainnot osoittavat johtajien tietämättömyyden siitä, miten muutoksen vastaanottajat reagoivat muutokseen. Laaja tutkimusotanta kannustaa selvittämään varhaisessa vaiheessa tarkat haitat, joita muutosohjelmalla on muutoksen vastaanottajille. Vielä tärkeämpää on, että muutosagenttien on kiinnitettävä erityistä huomiota näihin seurauksiin ja pyrittävä ymmärtämään ja sisällyttämään muutoksen vastaanottajien näkökulmat muutoksen suunnitteluun. Muutosohjelma tulisi käytännössä suunnitella huolellisesti ja pyrkiä kaikin tavoin

selittämään, miten mahdollinen uhka voidaan torjua. Samalla muutosohjelman on korostettava henkilökohtaisia etuja, joita muutoksella on työntekijöille organisaatioetujen lisäksi. (Oreg, Vakola, ja Armenakis 2011, s.516-517)

Kuten edellisessä luvussa todettiin, on oltava perillä omasta toimintaympäristöstä ”kaupungista” ja tunnettava siellä vallitsevat lait. Muutoksen onnistumisen vauhdittamiseksi avainasemassa olevien muutosagenttien valitsemisessa kannattaa huomioida agenttien omat mieltymykset. Muutosagenttien lisäksi mielipidejohtajat vaikuttavat muutokseen omilla verkostoillaan. Muutoksen vastaanottamista edistää mikäli mielipidejohtajat saadaan muutoksen taakse (Lam ja Schaubroeck 2000). Luottamuksen rakentamiseksi ja muutosvastarinnan hallitsemiseksi on sujuvampaa aloittaa yhdessä jaetuista asioista ja tunnistaa joukosta mielipidejohtajat, joiden muutosvalmentamisella on erityinen merkitys kuilissien takana käytäviin keskusteluihin.

Muutos on alati ajankohtaista, yleisesti voidaan todeta, että ympäristö muuttuu nopeammin, kuin ihmisen kyvykkyys vastaanottaa muutosta. Keskustelua herättää se, miten ihmiset ja organisaatiot menestyvät muutoksen keskellä. Monilla tieteenaloilla pyritään selvittämään, miten tavoiteltua muutosta saadaan edistettyä ja millä malleilla päästään parhaimpiin tuloksiin. Haasteena on mallien ja käsitteiden paljous ja niiden yksipuolisen hyödyntämisen heikkous (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.13-14). Eri menetelmien avulla pyritään ymmärtämään ja sitä kautta myös edistämään organisaatioiden menestymistä erilaisissa muutos-hankkeissa.

Useamman tieteen näkökulmat organisaation käyttäytymiseen voidaan esitellä esimerkiksi monitieteistä lähestymistä esittävän kuvan 4 avulla. Kuvan osa-alueita avataan seuraavissa alaluvuissa seikkaperäisesti yksilön ja ympäristön näkökulmista. Päällekkäisiltä ja toisiaan tukevilta havainnoilta ei voida välttyä.



Kuva 4. Monitieteellinen organisaatio käyttäytyminen (Mullins 2010, s.8)

Organisaation ilmentävää toimintaa voidaan tarkastella monen eri näkökulman kautta ja ne ovat osittain päällekkäisiä (kuva 4). Tästä näkökulmien paljoudesta johtuen organisaatiokäyttäytyminen nähdään kompleksisena käsitteenä. Käyttäytymiseen liittyen ei ole olemassa yhtä tilannetta ja yhtä oikeaa tulkintaa. Systemin ymmärtäminen tehostuu, kun useammilla osa-alueilla pyritään selittämään käyttäytymisen juurisyitä. Ei ole yllätys, että työympäristön kehittäminen onnistuu parhaiten monimenetelmän kautta (Mullins 2010, s.9). Useamman työkalun käyttöä voi näistä taustoista johtuen vahvasti suositella organisaatioiden erilaisissa muutoshankkeissa, joissa käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan.

Organisaatiokehityksessä on ominaista hyödyntää käyttäytymistieteellistä puolta monipuolisena osana toiminnallista otetta ja nähdä organisaatio avoimena ja vuorovaikutteisena järjestelmänä ympäristönsä kanssa. Organisaatiokehityksen katsotaan aina soveltavan oppeja, mutta ei päinvastoin. Toisaalta muutosjohtaminen nähdään laajempänä kuin organisaatiokehitys, sillä erotuksella, että organisaatiokehitys keskittyy muutospotentialin kasvattamiseen ja

oppimiseen ja kykyjen kehittämiseen pysyvästi. Muutosjohtamista voidaan soveltaa laajemmin mihin tahansa muutokseen. (T. G. Cummings ja Worley 2009, s.4). (Worren, Ruddle, ja Moore 1999) tuovat artikkelissaan esille organisaatiokehityssuuntauksen heikkouksia. He nostavat esille, että organisaatio kehitys on hyvin riippuvainen konsepteista ja psykologiseen tutkimukseen perustuvista löydöksistä ja toisaalta myös sosiaalisista suhteista, kuten kulttuurista, ilmapiiristä, kommunikoinnista, johtamistyyleistä ja työtyytyväisyydestä. Heidän näemyksensä on, että muutosjohtaminen huomioi kokonaisvaltaisena lähestymisenä paremmin nykyisiä vaatimuksia muutoksen johtamiseen. Perinteinen organisaatiokehitys ei huomioi infrastruktuurin roolia eikä mahdollista teknologia perusteista muutosta. Oleellista kuitenkin on, että löydetään tilanteeseen sopivat menetelmät, joilla muutosprojektiä edistetään.

2.1.3 Viimeaikaiset tutkimukset ja inhimillisen järkeilyn päätyypit

Tutkimukset organisaatiokehityksestä ovat viimeisten 60 vuoden aikana perustuneet seuraavien asioiden tutkimiselle (Oreg, Vakola, ja Armenakis 2011):

- Miten organisaatiot valmistautuvat organisaatiomuutoksiin, toteuttavat niitä ja reagoivat niihin.
- Miten organisaatiot ovat huomioineet onnistumisen avaintekijät ja miten muutoksen vastaanottajat ovat reagoineet muutoksiin.

Painopisteenä on ollut organisaatiotasoinen tutkimus, vaikka yksilöiden reaktiot ovat olleet vahvasti painotettuja. Viimeaikaisemmat tutkimukset ovat korostaneet muutoksen kokijan roolia. Myös avainrooleissa toimivien muutosagenttien vaikutus muutoksen kohteena oleviin ihmisiin on tunnistettu. Tutkimuksien voidaan nähdä selvittävän Lewinin luoman käyttäytymisestä kertovan kaavan (1) tekijöitä.

Tunteet tarttuvat helposti ja sitten nopeilla voitoilla tai häviämisen tunteilla on merkitystä muutoksen etenemisessä (Bartunek ym. 2006). Bartunek mukaan esimerkiksi henkilökohtaiset kokemukset muutoksien haitoista, kuten työmäärän lisääntyminen, voivat olla ristiriidassa yleisten tavoitteiden kanssa. Muutoksen arvoa ja merkitystä tulisi Bartunekin mukaan huomioida seuraavien seikkojen kautta:

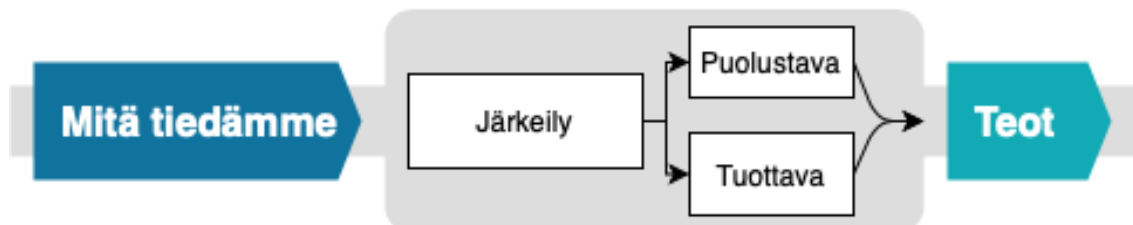
- Merkityksien yhdenmukaisuus muutoksentekijöiden kanssa.

- Käsitteet epäjohtonmukaisuuksista ja ristiriidoista muutoksen tekijöiden tavoitteiden kanssa.
- Muutosaloitteiden havaitut henkilökohtaiset vaikutukset, jotka ovat monipuolisempia kuin ulospäin näkyvä muutosvastarinta.

Lau & Woodman tunnistivat tutkimuksissaan muutoksen vastaanottamisessa seuraavat piirteet merkitseviksi. Yksilöille on tärkeää nähdä kausaliteetti, heidän tulee ymmärtää syyt muutokselle ja saada arvioida muutokseen liittyvien tapahtumien tarkoituksia ja merkittävyyksiä. Yksilöiden tulisi myös saada tehdä päätelmiä muutoksesta ja suunnitella tulevia toimia päätelmiinsä perustuen. Useimpien tutkijoiden mukaan muutoksen ymmärtäminen kognitiivisesti on tärkeää. (Bartunek ja Moch 1987; Lau ja Woodman 1995)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin useampia johtajan ominaisuuksia onnistuneen muutoksen johtamisessa, löydettiin selittäviksi tekijöiksi johtajan positiivinen minäkuva ja riskinsietokyky (Judge ym. 1999). Minäkuva tarkoitti kontrollikykyä, yleistä aikaansaamista, hyvää itsetuntoa ja positiivista vaikuttamista. Riskinsietokyky tarkoitti kokeilunhalua, riskien ottamista ja epävarmuuden sietoa. Näillä ominaisuuksilla johtajat kykenevät tukemaan organisaatiossa muutoksen keskiössä olevia yksilöitä. Judgen mukaan muutoksen menestymisen kannalta oleellista on yksilöiden tukeminen ja motivointi kyseisten ominaisuuksien kautta. Suurin korrelaatio selviytymiskyvyn nostamiselle löydettiin epävarmuuden sietokyvystä ja kyvystä ajatella positiivisesti. Tutkimuksessa selviytymiskyky tarkoitti mahdollisuuksien näkemistä ja muutoksen johtamista.

Epävarmuuden hyväksyminen ja mahdollisuuksien näkeminen johtavat tuottavaan toimintaan. Tuottavaa toimintaa voidaan tarkastella esimerkiksi ihmisten järkeilyprosessilla, missä henkilö siirtyy ajatuksista tekoihin kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 5. inhimillisen järkeilyn päätyypit mukailen (Argyris 1994)

Puolustavalle järkeilylle ovat tyypillisiä seuraavat mallit (Argyris 1994):

- Ihmisten kehittämät kausaaliset syy-seuraussuhteet tiloilleen ovat sanattomia eivätkä perustu täsmälliseen tietoon.
- Päätelmäprosessit, joilla siirrytään lähtökohdista päätelmiin, ovat hiljaisen tiedon varassa.
- Tilanteen perusteluihin käytettävä tieto on pehmeää ja tarkistamatonta.
- Johtopäätöksiä testaus perustuu samoihin päätelmiin kuin niiden muodostaminen.

Oheisista syistä puolustava järkeily ilmentää itsensä suojelemista, oppimisen estämistä ja ylisuojelevaa toimintaa, joihin ei liity tiedon varmistamista. Toiminta ylläpitää ja vahvistaa organisaatiossa olevia käyttäytymismalleja. Puolustavat rutiinit perustuvat luvussa 2.2.1 esiteltyyn taulukon kolme mukaisesti ominaisuuksiin.

Tuottavalle järkeilylle ovat ominaisia seuraavat asiat (Argyris 1994):

- Järkeily olemassa olevan tiedon varassa on avainasemassa suorituksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.
- Oppiminen perustuu selkeisiin päätelmiin ja niiden testaus on osa tehokasta toimintaa.
- Toiminnat suunnitellaan oman ja toisten ymmärtämisen lisäämiseksi siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tämä on keskeistä toiminnan muutoksen käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.

Tuottavan järkeilyn nähdään olevan erityisen haastavaa dynaamisessa ympäristössä toimiville henkilöille, koska se vaatii omien perusolettamusten jatkuvaa uudelleen testaamista muuttuviin tilanteisiin. Kyseinen malli vaatii aikaa ja huomiota, mikä on monille vaikeaa aika-, resurssi- ja vaatimusrajoitteiden ristiriitaisen vaatimusten takia. (Argyris 1994) Tuottava järkeily yhdistyy luvussa 2.2.1 esitettävään taulukon kaksi kuvattuun käyttäytymismalliin. Tuottavassa järkeilyssä pyritään kaksinkertaiseen oppimiseen toisin kuin puolustavassa tavassa (Argyris ja Vecchio 1983). Toisin sanoen oppimista pyritään vahvistamaan, eikä tyydytä pelkkien ongelmien korjaamiseen. Ongelmien korjaamisen lisäksi pyritään juurisyiden ymmärtämiseen.

Tietyt rutiinit toistuvat yksilö ja organisaatiotasolla, siksi niiden muuttaminen on vaikeaa. Jotta muutos on pysyvää, on muutettava rutiineita molemmilla tasoilla samaan aikaan. (Argyris 1994) Lewinin väitti myös, että yksittäisten ja yleistyksien tutkiminen saman aikaisesti on perusteltua, jotta merkitykselliset tekijät ymmärretään muutoksessa. Hän summasi, että sosiaalisessa ryhmässä yksittäisen

tapauksen hyödyntäminen kokonaiskuvan hahmottamisessa johtaa helposti vääristyneeseen kuvaan todellisuudesta.

Esiintyykö tietyytyypistä käyttäytymistä, ei riipu yhden tosiasian olemassaolosta tai sen puuttumisesta. Kyse on sosiaalisista rakenteista ja voimista ja siitä, miten voimallisen merkityksen yksittäinen tekijä verkostossa muodostaa suhteessa lukuisiin muihin tekijöihin. (Lewin 1939, s.889) Inhimilliseen järkeilyyn voi vaikuttaa sen mukaista toimintaa tukevalla johtamisella. Tietojen ja taitoja lisääntyminen sekä harhojen väheneminen lisää tuottavaa järkeilyä ja rohkaisee järkevien ajatusten mukaisiin tekoihin. Viimekädessä henkilöt päättävät itse osallistuvatko muutokseen vai jättäytyvätkö sen ulkopuolelle. Inhimillinen järkeily kuvataan osana organisaatiokäyttäytymistä päättely prosessina luvun 2.2 kuvassa 6. Vaikuttavia tekijöitä avataan lisää seuraavissa luvuissa yksilön, ryhmän ja ympäristön näkökulmasta.

2.2 Muutos etenee organisaatiossa ihminen kerrallaan

Kotter luottaa muutoksien toteuttamisessa ihmisten johtamiseen. Usein yrityksen muutosta ajatellaan johdettavan romuttamalla vanha kulttuuri, joka näkyvästi estää tai hidastaa muutosta. Kotter kertoo itsekin uskoneen tähän, mutta kokemuksensa myötä toteaa kulttuurin muuttamisen olevan vasta muutosprosessin viimeinen vaihe (Kotter 1996, s.136). Kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kulttuuri muuttuu. Muutos kulttuuriin siirtyy ihmisten kokemusten kautta, kun he näkevät uusien toimintamallien edut ja kokevat selviä hyötyjä ja näkevät suorituksiensa yhteyden tuloksiin.

Kotterin ylhäältä alaspäin johdettu kahdeksan askeleen muutosprosessi ei ole puhtaasti asioiden johtamista ensivaikutelmastaan huolimatta. Prosessin takana on inhimillisten voimavarojen lisääminen ryhmiin. Sopiva yhdistelmä muutosmalleja auttaa ymmärtämään muutoksen moniulotteisuutta. Jokaisessa mallissa tarvitaan ihmisten johtamista vuorovaikutteisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tästä vuorovaikutteisuudesta johtuen johtamisessa on huomioitava useampia tasoja. Johtajan on ymmärrettävä muutoksen johtamista yksilö- ja ryhmätasolta. Ensiksi mainittu tarkoittaa yksilön muutosjohtamista ja toinen organisaation muutosjohtamista.

Yksilön muutosjohtaminen on jätetty useimmista muutosjohtamismalleista pois. Mahdollisesti taustalla on niukat resurssit ja auktoritaariset mallit, joille sopii ”ruma ja nopea” menetelmä paremmin kuin inhimillisempi ja hidas. Joillekin muutosagenteille voi olla vaikea käsitellä muutoksen inhimillistä puolta sen monimutkaisen luonteen takia. Organisaatio- ja ryhmätasolta laskeuduttaessa sosiallisessa verkostossa kohti yksilön käyttäytymistä, on hyvin helppoa nähdä muutoksen lopulta etenevän yksilö kerrallaan. ADKAR-mallin kehittäneet (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.41) painottavat yksilön tukemista muutoksessa seuraavien henkilökohtaisten tekijöiden takia, koska yksilö valitsee lopulta itse

1. tukeeko muutosta vai vastustaako sitä,
2. edistääkö muutosta vai odottaako, että näkee mitä tapahtuu,
3. opetteleeko tarvittavia taitoja ja kykyjä vai kärsiikö osaamattomuudestaan.

Näiden kolmen valinnan kautta yksilöiden kollektiivinen tulos vaikuttaa siihen, miten muutos etenee koko ryhmässä.

Luvussa 2.6 esitellään Lewinin periaatteiden avulla, miten tärkeää muutoksessa on hyödyntää ryhmäkeskeisiä menetelmiä. Ryhmään kuuluvuuden merkitys ja ryhmän antama tuki yksilölle on erityisen tärkeä yksilön muutoskyvyn kannalta. Sosiaaliset ristiriidat ja epäselvyydet ryhmätasolle vähentävät ryhmän jäsenten toimintapotentiaalia epävarmoissa tilanteissa. Yksilön ristiriitaiset odotukset käyttäytymisen tuomiin positiivisiin vaikutuksiin, esimerkiksi aikaisempien ristiriitakokemusten takia yhdistettynä tehtävän asettamiin vaatimuksiin, johtavat mitä todennäköisemmin toiminnan välttämiseen. Tämä päätelmä on yksinkertaista olettaa tämän luvun kuvan 7 avulla.

Hiatt ja Creasey yksilökeskeisen muutoksen edistämisen korostamisesta huolimatta, luottavat ryhmäkohtaisiin menetelmiin muutoksen edistämisessä. Heidän mukaansa muutosprojekteissa oleville tiimeille on luotava palautteenkäsittelyprosessi, joilla yhdessä muutosjohtajien kanssa tunnistetaan muutosta hidastavat kohdat, määritellään puutteet viestinnässä ja koulutuksessa sekä lopulta toteutetaan korjaavat toimenpiteet. Heidän strategia on yhdistää organisaation muutosjohtamisen tekniikat tiukasti yksilökohtaisiin johtamistyökaluihin.

Hiattin ja Creaseyn ADKAR menetelmät vahvistavat Lewinin periaatteita CATS edistämisestä. ADKAR menetelmien voisi olettaa olevan Lewinin tarkennus työmenetelmistä suunnitellun muutoksen edistämisessä. ADKAR malli kannustaa käyttämään normien sulattamiseen yksilöiden itsearviointia. Lähestyminen tarkoittaa faktojen etsimistä yksilön omasta muutosvaiheesta ja esteiden tunnistamista, joita yksilö kokee omassa mielessään. Lewinin mukaan sama vaihe oli nimetty toimintatutkimukseksi. ADKAR menetelmän mukaan johtajien tehtävä on keskittyä edistämään keskusteluja, joilla yksilöt kykenevät sijoittamaan itsensä muutosvaiheisiin. Keskustelua tehostetaan johdattelemalla yksilöitä arvioimaan omia haluja ja tunnistamaan mahdollisia ristiriitaisuuksia. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.45-46) Menetelmät vastaa Lewinin näkemyksiä ryhmän sisäisten voimien uudelleen järjestämisestä faktojen etsimisen avulla. Lopulta ryhmä tunnistaa kollektiivisesti, mitkä voimista eli tekijöistä vaikuttavat muutoksen epäonnistumiseen tai suunnitelmien heikkoon onnistumiseen. Yhteistä on, että löydettyjä tekijöitä korjataan yhdessä parhaaksi katsotulla tavalla.

Mikäli keskittyy yksinkertaisiin prosessimaisiin organisaatiotason muutosjohtamiseen saattaa kohdentaa resurssit väärään paikkaan ja aikaan. (Kotter 1996, s.22) Yksilöt useimmiten peilaavat muutoksen merkitystä henkilökohtaisiin vaikutuksiin. (Oreg, Vakola, ja Armenakis 2011, s.517) Organisaatiossa riskinä on henkilöiden ja ryhmien jääminen muutoksessa jälkeen ja muutosviestinnän hukuminen muun viestinnän sekaan. Muutoksen johtamista yksilötasolla tarvitaan, jotta eri muutosvaiheessa olevia yksilöitä voidaan tukea henkilökohtaisella tasolla. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.93)

Organisatorisesti tarkasteltaessa ihmisten johtamisella on erittäin vahva vaikutus yksilö- ja ryhmäkäyttäytymiseen. Huolestuttavaa on, että useimmiten johtajien kompetensseja arvioitaessa kovat arvot korostuvat. Esimerkiksi kyky inspiroida muita saattaa arvioista puuttua. Kerran onnekkain keskinkertaiset johtajat nostetaan jalustalle ja hyvin potentiaaliset johtajat seivästetään yhdestä virheestä (Sorcher ja Brant 2002, s.4) Niin ikään johtajien ymmärrys organisaation monimutkaisesta sosiaalisesta järjestelmästä on edellytys muutoksen johtamisessa menestymiselle. Ne johtajat, jotka kurinalaisesti ja tuloshakuisesti edistävät muutosta epäonnistuvat epätodennäköisemmin. (Hallencreutz 2012, s.70) Kotterin mukaan ylempien johtajien on keskityttävä ihmisten johtamiseen, jotta

organisaation alemmilla tasoilla saadaan työrauha ja pystytään keskittymään tehokkaammin tekemiseen.

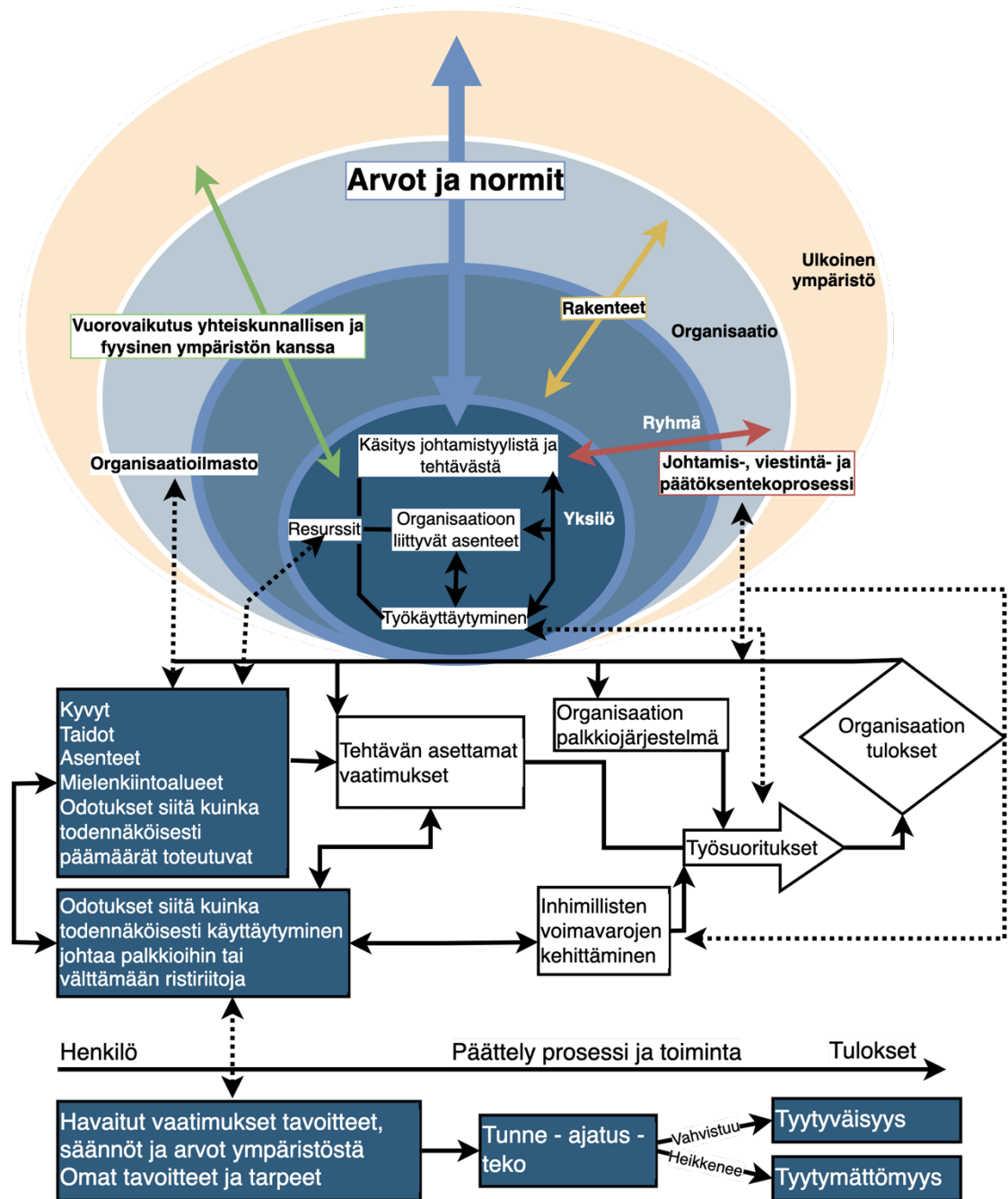
Kuvassa 6 esitellään soveltava synteesi organisaatiokäyttäytymisen teorioiden mallien muodostamasta verkostosta. Tekijöiden verkostossa alhaalla on painotettu yksilötasoisista käyttäytymismallia Porterin ja Hackmanin mallin mukaan. Heidän käyttäytymistieteitä integroiva malli alkaa siitä, että ensin yksilö havaitsee organisaation ja työn itselleen asettamat vaatimukset. Tätä prosessia edistää vuorovaikutus asiakkaiden ja työnjohtajien sekä työryhmien välillä. Mallin mukaan yksilön omat sekä työympäristön näkemykset, toiveet ja odotukset yhdistyvät ja muodostavat kuvan havaituista vaatimuksista. Nämä havaitut vaatimukset yksilö muokkaa mieleisekseen ja pyrkii optimoimaan hyötyjen ja uhrauksien suhteen omien ajatusrakennelmien perusteella. Mieleisen lopputuloksen olisi tarkoitus tuottaa hyvin todennäköisesti mahdollisimman paljon mielihyvää. Prosessi johtaa suunniteltuun työkäyttäytymiseen, johon vaikuttaa henkilön valmius suoriutua tehtävästä. Taustalla on odotusarvoteoreettisia motivaatiomalleja ja kognitiivisia oppimisteorioita. (Juuti 1999, s.279) alkuperäinen (Porter, Lawler, ja Hackman 1975)

Erilaiset käyttäytymismallit johtavat tuloksiin, joita nähdään ja koetaan organisaatio- ja yksilötasoilla. Tuloksia ovat esimerkiksi tuotteet ja palvelut. Yksilötasolla työtyytyväisyys tai työtytymättömyys. Kaikilla tasoilla koetuilla ja nähdyllä seurauksilla on vaikutusta myöhempään työkäyttäytymiseen. Seurauksien merkitystä useammalla tasolla ei voida sivuuttaa muutoksen johtamisessa. Vahvistamalla tavoiteltujen asioiden tuomaa työtyytyväisyyttä, yksilöt vahvistavat opittuja työtapoja tavoitteita edistäväksi.

Kuvan 6 keskellä esitetty nuolikaavio kuvaa yksilötasoisia muuttujia (syötteitä) sosiaaliseen järjestelmään. Muuttajat koostuvat kompetensseista, asenteista ja erilaisista odotuksista seurauksien osalta. Malli perustuu Campbell, Dunette, Lawler ja Weickin luomaan heuristiseen kuvaukseen ihmisten organisaatiokäyttäytymisestä (Juuti 1999, s.282) alkuperäinen (Campbell John P ym. 1970). Lähteiden mukaan yksilöiden ja töiden väliset suhteet sekä organisaation palkitsemistavat vaikuttavat odotettaviin työsuoritteisiin. Myös organisaatioilmapiiri ja organisaation inhimillisten voimavarojen kehittäminen ovat kytköksissä sosiaalisen järjestelmän kautta syntyviin organisaation tuloksiin, kuten tuottavuus ja

kannattavuus. Vastaavasti sama yhteys löytyy muutoksen juurruttamisesta organisaatioon. Kyse on työtapojen nivoutumisesta pysyvästi yksikön tai koko yrityksen työskentelytavoiksi. Ennen kuin uudet toimintamallit ovat juurtuneet sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ne ovat vaarassa unohtua muutosvoimien heikentyessä (Kotter 1996, s.12).

Ylimpänä kuvassa 6 on Jamesin ja Jonesin arvojen ja normien kautta välittyvä dynaaminen malli työkäyttämisen muodostumiselle. Se yhdistyy hyvin edellä mainittuihin malleihin sitomalla ne sipulirakenteensa sisälle. Sipulin uloimman ympäristön vuorovaikutus yhdessä organisaatioympäristön kanssa vaikuttavasti vaikuttaa organisaatioon ja siellä työskenteleviin yksilöihin ja ryhmiin. Organisaation fyysinen ympäristö ja sen vuorovaikutus ympäristön kanssa määrittelevät organisaationrakenteen. Organisaatio vaikuttaa siihen, millaiset arvo- ja normirakenteet sen sisäpuolella omaksutaan. Organisaation vuorovaikutus ryhmien kanssa tapahtuu johtamis- ja viestintäjärjestelmien välityksellä sekä osin myös ryhmärakenteiden kautta. Eri tasojen välinen vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti arvojen ja normien kautta. Yksilötasolla työkäyttäytymistä ennen väliin tulevat alemmissa malleissa esitellyt työasenteet kuten erilaiset odotukset ja yksilön omat voimavarat. (Juuti 1999, s.284) alkuperäinen (Lawrence ja Jones 1974) Mallien samankaltaisuus mahdollistaa työkäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun ja omaksumisen muutosjohtamistoimien kohdentamisessa.



Kuva 6. Organisaatiokäyttäytymistä selittävien teorioiden yhdistelmä soveltaen (Juuti 1999, s.281-285)

Käyttäytymistä selittävät teoriat ovat vähitellen kehittyneet tieteellisen tason omaisiksi, mutta ovat edelleen yksinkertaistettuja yleistyksiä käytännön asioista. Yksikertaisuus mahdollistaa mallien soveltamista käytännön toiminnassa ja ne soveltuvat hyvin arkiajattelussa esiintyvien vaarojen välttämiseen. Muutosjohtajan on kallista keksiä pyörä uudelleen ja perustella hukkaan heitettyjä resursseja sillä, ettei olisi aikaa tutustua viimeisiin tutkimustuloksiin, joita tutkijoiden toimesta organisaatioille annetaan hyödynnettäväksi.

Yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen vastuista on panna aluille tarvittava muutos. Organisaatiot, jotka eivät hyväksy muutosta tehokkaana ja tarpeellisena toimintaa jalostavana tekijänä, eivät ole kilpailukykyisiä (Talmaciu 2014). On opittava olemaan nopea ja joustava samanaikaisesti. Lisäksi on opittava uutta ja unohdettava vanhentuneet toimintatavat. Muutoksien odotetaan tapahtuvan nopeasti ja vähintäänkin rinnakkain muiden muutostarpeiden kanssa. Nopeimpien mukautujien on katsottu saavuttavan kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Nopeus auttaa hyödyntämään erilaiset epäjatkuvuuskohdat markkinoilla kilpailijoita paremmin. Yksilöt tarvitsevat uusia onnistumisen ja erehtymisen kokemuksia muokataksaan näkemyksiään nykyisestä toiminnasta.

Oikeat tekniset ratkaisut eivät yksin riitä yksilöiden mukaan saamiseksi. Yksilöiden muutosmatkaan liittyy tutusta ja turvallisesta tilasta luopuminen ja samalla altistuminen uudelle ja tuntemattomalle. Usein asiantuntijat ja projektitiimit löytävät ratkaisuja, mitä pitäisi muuttaa mahdollisuuksien ja haasteiden edessä.

Tästä huolimatta oikeat tai parhaat ratkaisut eivät takaa onnistunutta suorituksen parantumista. Yksilöt eivät osta ratkaisuja pelkästään oikeiden vastauksien perusteella. Oikeat vastaukset eivät sellaisenaan lisää sitoutumista ja vähennä muutosvastarintaa tai poista muutoksen aiheuttamaa pelkoa.

(Hiatt and Creaseyn, 2012, s.31) (Proscin, 2012) tutkimuksen mukaan vuonna 2012 eniten työntekijöiden muutosta vastustaviksi tekijöiksi löydettiin:

1. tietoisuuden puute tarvittavasta muutoksen perusteista,
2. vaikutukset nykyiseen työnkuvaan,
3. organisaation aikaisemmat suoriutumiset muutosprojekteissa,
4. johtohenkilöiden näkyvän tuen vähyys ja
5. työn menettäminen.

Kyseiisiin muutosta vastustaviin tekijöihin, muutosjohtajien on syytä löytää yksilötasolla ymmärrettäviä selvityksiä. Johtajan ja muutosagenttien on huomioitava historian painolasti ja oman näkyvyyden merkitys.

2.2.1 Organisaatiossa vallitsevat käsitykset

Muutoksen perustelu työyhteisössä vaatii yhteisöllisen tyytymättömyyden kokemuksen. Selviytymiselle muutoksessa pitää löytyä toiminnallisia ratkaisuja, joilla hallinnan tunteet lisääntyvät yksilö- ja yhteisötasoilla. Eri tasot ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Yhteydet esiteltiin tarkemmin edellisessä luvussa 2.2.

Muutoksen hallinta edellyttää useampien tasojen tuntemista ja yleisten käsitysten tunnustamista. Seuraavassa esimerkit, miten vallitsevien käsityksien kautta määritellyjä teorioita voi käyttää muutosvoimien suuntaamisen apukeinoina.

Organisaatioihin sovellettuina voidaan käsitys ihmisluonnosta jakaa X-, Z- ja Y-teorioihin (taulukko 1). Teoriat kuvaavat sitä, millaista käsitystä organisaatiossa pidetään yhteisenä.

Taulukko 1. Erilaisia käsityksiä ihmisluonnosta organisaatioihin sovellettuina (Juuti 1999, s.260)

Teoria X	Teoria Z	Teoria Y
Ihminen on perusolemukseltaan paha	Ihminen on joko hyvä tai paha tilanteesta riippuen	Ihminen on perusolemukseltaan hyvä
Ilman johdon aktiivista otetta ihmiset ovat passiivisia	Ihmisellä on tahto	Ihmiset ovat aktiivisia, itseään toteuttavia ja kehittämään pyrkiviä
Ihminen on yleensä luonnostaan laiska	Tilanne johdattaa, syy motivoi ihmistä	Ihmisellä on motivaatio, halu ottaa vastuuta ja kyky kehittyä
Ihmiseltä puuttuu usein kunnian himo, hän välttää vastuuta ja haluaa, että häntä johdetaan	Keskinäinen riippuvuus on ihmisen vuorovaikutuksen perusmalli	Johdon tehtävä on järjestää olosuhteet sellaisiksi, että ihmiset saavuttavat tavoitteet

Organisaatiossa vallitseva käsitys vaikuttaa ihmisen peruskäyttäytymiseen, mutta myös siihen, miten käyttäytymistä tulkitaan (Juuti 1999). Douglas McGregor nosti esille teoriat X ja Y:n 60-luvulla kirjoittamassaan kirjassa *Human Side of Enterprise*. Hänen mukaansa luova ja osallistava ympäristö, joka suosii organisaatiossa teorian Y mukaista käsitystä ihmisluonnosta, hyödyntää paremmin muuten käyttämättä jäänyttä potentiaalia työntekijöissä. Teorian Y mukaan ihmiset etsivät jonkinlaista täyttymystä työstään eivätkä ole teorian X mukaisia passiivisi työn vastustajia. (Jacobs ym. 2004) Teoria Y vaatii johtajilta valmennusta ihmissläheisellä otteella. Johtaja ei istuta ihmisiin potentiaalia, vaan löytää ja herättää ne järjestämällä organisaation olosuhteet ja toimintatavat tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Olennaista on yhdistää ihmisten tavoitteet osaksi organisaation tavoitteita. Ihmissläheisessä johtamisessa on kyse motivaation, kehityspotentiaalien, vastuunkantamisen ja käyttäytymisen tunnistamisesta ja kehityksen turvaamisesta sekä kaikkien edellä mainittujen inhimillisten ominaisuuksien ohjaamisesta (Theory X and Theory Y 2019) Näin johtajat mahdollistavat yksilöiden kukoistamisen.

Teoria Z luotiin amerikkalaisen johtamisfilosofian teoria Y:n perustuvista vahvuuksista yhdistettynä japanilaiseen johtamisen filosofiaan. Alun perin William Ouchi koosti teorian Z vertaillen keskenään amerikkalaisia yksilökeskeisiä organisaatiota kollektiivisten japanilaisten organisaatioiden kanssa. (Theory Z 2019) Ouchi tutki organisaatioiden ohjaukseen liittyvää byrokratiaa ja totesi, että kulttuurilla on vahva vaikutus organisaatioiden koordinoinnissa ja valvonnassa. (Barney 2004) Myöhemmin teoriaan yhdistettiin laatuympyröiden käyttö ja lopulta teoria Z sivuutti laajempaa laatuajattelua tukevaa Total quality managementia (TQM).

Suurin osa ihmisten käyttäytymistä tukevista löydöksistä tukee teoriaa Y ihmisten motivaation lähteenä tai siitä millaiseen organisaatiokäyttäytymiseen he ovat kykeneviä. Aina ihmisten omat tarpeet eivät ole yhdistettävissä organisaation tavoitteisiin. Yhdistäminen onnistuu, mikäli johto mahdollistaa sen. Johdon on hyvä tiedostaa, että ihmisten on helpompi päästä omiin tavoitteisiinsa organisaation tavoitteiden kautta. X, Y ja Z teorit ovat yhdistelmiä olettamuksista ihmisluonnosta, joita ihmiset omaavat joko tiedostamattaan tai tiedostaen. (Schein 1975) Ei ole yhtä oikeaa tapaa rakentaa yrityksen rakennetta, johtamista ja päätöksentekoa ihmisluontoa kuvaavien käsityksien taakse. Harkintaa ja tilannetta jua tarvitaan kovien ja pehmeiden johtamistapojen käyttämiselle. Johtaminen lopulta johtaa vastareaktioon tilanteesta ja menetelmästä riippuen. Johtajan omaksuma ihmiskäsitys voi itsessään aiheuttaa teorian mukaista odotettua käyttäytymistä. McGregor argumentoi, että teoria Y kuvaa sitä, miten menestyvä johtaja näkee ihmisluonteen. (Schein 1975; Theory X and Theory Y 2019) Schein tukee McGregorin näkemyksiä ja mainitsee teorian Y omaksuvan johtajan suoriutuvan paremmin kompleksisessä ympäristössä ja onnistuvan konfliktien selvittelyssä muiden teorioiden kannattajia paremmin. Schein muistuttaa, että omaksutun ihmiskuvan muutos on mahdollista X teoriasta kohti Y teoriaa, mutta se vaatii johtajalta merkittäviä kasvuponnisteluja.

Todellinen ihmisten käyttäytyminen piilee edellä mainittujen olettamuksien takana (Schein 1975, s.20) Argyris ja Schön (1977) ovat luoneet käyttäytymistä ohjaaville muuttujille kaksi eri käyttäytymismallia. Esimerkit perustuvat vallitseviin perusoletuksiin (Juuti 1999, s.261) Mallit perustuvat käyttäytymistä ohjaavien muuttujien kategorisoimiselle ja niistä aiheutuville seurauksille.

Taulukossa kaksi on esitetty kyseenalaistava käyttäytymismalli, joka eroaa omien etujen mukaisen ja toisia alistavan käyttäytymismallin kolme taulukosta. Muutoksen kannalta on erityisen merkitsevää kumpaa käyttäytymismallia yhteisö ja yksilöt edustavat, sillä taulukon kolme mukainen toiminta suojaat itseään sitä muuttavilta voimilta, kun taas taulukon kaksi malli pyrkii välttämään status quon muodostumista kyseenalaistamalla jatkuvasti käyttäytymisnormejaan ja arvojaan faktojen avulla (Argyris 1990).

Taulukko 2. Käyttäytymismallin I mukaiset ominaisuudet (Juuti 1999, s.261)

Käyttäytymistä ohjaavat muuttajat	Käyttäytymisstrategiat	Seuraukset
Todellinen informaatio	Suunnittele ympäristö siten, että ihmiset voivat olla aitoja	Käyttäytyminen koetaan mahdollisimman vähän itseään puolustavana
Valinnan mahdollisuus ja valinnan vapaus	Tehtäviä kontrolloidaan yhtenäisesti	Henkilöiden väliset suhteet ovat mahdollisimman vähän puolustavia
Vaihtoehtoinen sitoutuminen	Kaikki pyrkivät yhdessä kehittämään ja kasvamaan	Normit ja arvot, jotka edesauttavat oppimista
Yhteistyö	Molemminpuolinen muiden huomiointi ja yhteisten etujen ajaminen	Korkea sitoutuneisuus, korkea luovuus ja suuri riskinotto

Sitoutuneisuus, luovuus ja oppiminen sekä riskinottaminen on mallin I kaltaisessa organisaatiossa kehittyneemmällä tasolla verrattuna malliin II. Kyseisillä malleilla nähdään merkitystä nykyisten organisaatio- ja johtamistutkimuksien osalta, joilla yhä kasvavin määrin pyritään keskittymään käytäntöihin ja erilaisiin strategioihin, joiden avulla ihmiset rakentavat ammatti ja organisaatio kohtaisia identiteettejään (Annosi ym. 2017; Coupland ja Brown 2012). Se, miten ihmiset näkevät itsensä suhteessa organisaatioon ja työtovereihin, sekä millaista tarinaa he kertovat suhteista itselleen, luodaan yhteisesti hyväksytyjä käyttäytymismalleja.

Taulukko 3. Käyttäytymismallin II mukaiset ominaisuudet (Juuti 1999, s.262)

Käyttäytymistä ohjaavat muuttajat	Käyttäytymisstrategiat	Seuraukset
Määrittele toiminnallesi päämäärät ja pyri niihin	Suunnittele ja johda tapahtumia	Käyttäytyjä nähdään kilpailijana ja omien etujensa tavoittelijana
Maksimoi voitot ja minimoi tappiot omalta kannaltasi	Valvo etujasi	Puolustuskannalle perustuvat ihmisten väliset suhteet
Minimoi negatiivisten tunteiden ilmaisu	Puolusta itseäsi	Defensiivisyys
Ole rationaalinen	Suojele muita mutta tee se omat etusi edellä	Vähäinen sitoutuneisuus, vähäinen innovatiivisuus ja vähäinen riskinotto

Itsekkyyttä korostava käyttäytymismalli II ei ennusta hyviä tuloksia muutoksessa, koska yhteisölliset voimavarat jäävät hyödyntämättä. Käyttäytymismallia II voidaan pitää tiedostamattomana ja taaksepäin suuntautuneena eli refleksiivisenä (Argyris ja Vecchio 1983). Malli II kuitenkin tukee käsitystä yksilöllisyydestä ja yritteliäisyydestä, ja tämän mallin varaan moni organisaatio perustaa tekemisen kulttuuriaan. Merkityksien maailmassa tämä yhtäläisyys on syytä huomioida kommunikoinnissa ja ymmärtää, että vapaus luo vastuuta, mutta ei tarkoita välttämättä yksin yrittämistä ja itsekkyyden lisäämistä. Ilman tieteellisiä perusteluja, voidaan ymmärtää verkostojen luomat synergiaedut yksilöiden näkökulmasta. Inhimillisesti ajatellen verkostojen vastavuoroinen hyödyntäminen vaatii oman työpanoksen luovuttamisen verkostolle. Mallin II mukainen käyttäytyminen ei välttämättä luo kestäväää perustaa demokratialle, mikä auttaisi ryhmätasoisien toiminnan synergioiden johtamista.

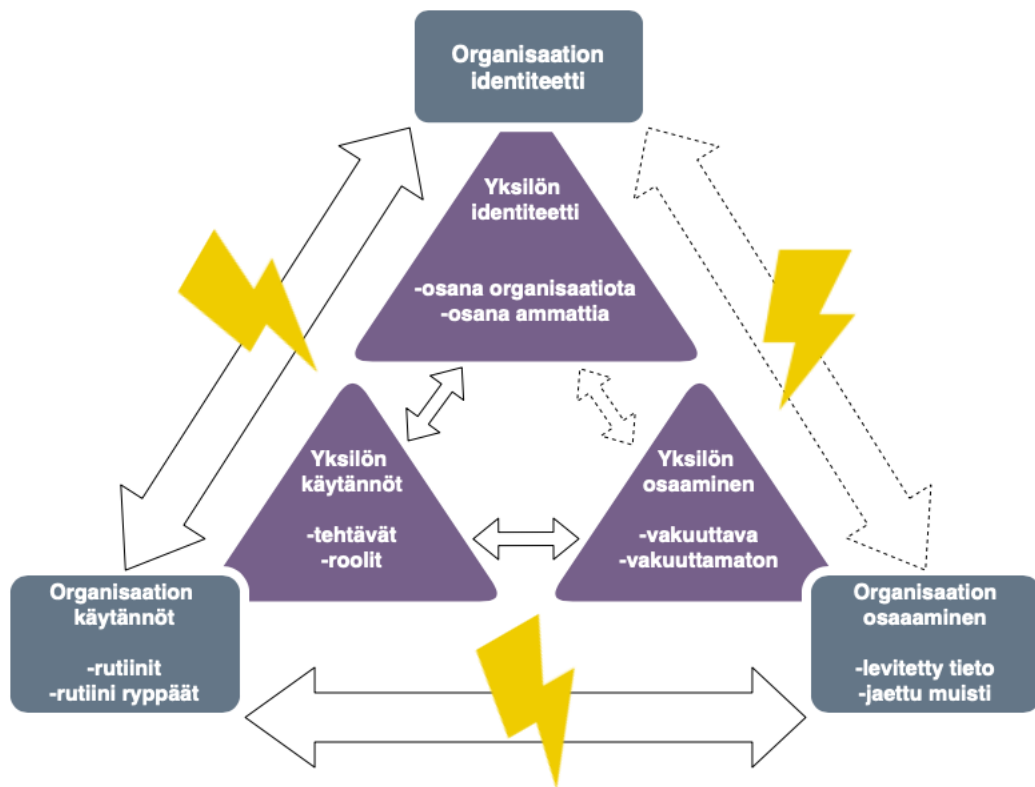
Teoria X vaikuttaa ylhäältä alaspäin johdetulta käskyttämiskulttuurilta ja teoria Y vastakkaiselta, alhaalta ylöspäin johdetulta, merkityksiä ja mahdollisuuksia korostavalta. Virallisten rakenteiden puuttuessa organisaation vuorovaikutusverkostojen muodostumisen on osoitettu vähentyvän. Tutkijat ovat todenneet (Clement ja Puranam 2017), että vuorovaikutusyhteyksien ylläpito vaatii ohjausta, koska muuten ne vähenevät itsestään. Löysätkin formaalit rakenteet luovat verkostoille elinvoimaa, koska niiden avulla ihmiset voivat päättää, mitkä yhteydet luovat arvoa ja mitkä eivät. Kyseiset teoriat ja mallit eivät pyri osoittamaan yhtä oikeaa suuntaa, vaan niiden tasapaino ja tilannekohtainen soveltaminen auttaa ymmärtämään monimutkaisuuksia esimerkiksi organisaation yleisen käyttäytymiskulttuurin osalta. Teorioiden X, Z ja Y sekä käyttäytymismallien I ja II yhteensopivuutta ja merkitystä toimintaympäristössä on muutosjohtajien tärkeä ymmärtää. Esimerkiksi etätyökäytännöt voivat muuttua erilaisien käyttäytymismallien ja organisaation ihmiskäsitysten mukana.

On selvää, kumpi ihmiskäsitys- ja käyttäytymismalleista tukee henkilöiden menestymistä voimakkaasti muuttuvassa ympäristössä. Esimerkiksi identiteetin mukauttamiskyvyllä ja itsensä syvällisemmän ymmärtämisen kautta, ihmiset kykenevät näkemään tilanteita avarakatseisemmin myös suuremmissa muutoksissa (Wei ja Clegg 2018).

2.2.2 Organisaation ja yksilön identiteetit muutoksessa

Sosiaalisen identiteetin ymmärtäminen on osa yksilön ryhmäkäyttäytymistä. Yksilö kokee maailman sosiaalisten luokkien avulla ja muodostaa oman luokkansa niiden perusteella. Valikoitunut sosiaalinen luokka vaikuttaa itsensä ymmärtämiseen. (Giessner ym. 2006) Sherif (1936) mainitsee, että ”Ihmisen sosialisatio muodostuu suhteesta hänen vertailuryhmän tai ryhmien arvoihin ja normeihin.” Toisaalta ryhmien perusteella muodostuvat luokat kertovat millaisia ryhmien pitäisi olla, kuten asenteet ja miten ryhmät eroavat muista. Tajfel (1959) lisää, että kognitiivinen havaintojärjestelmämme korostaa vertailussa eroja ja samakaltaisuuksia, joka maksimoi ryhmän sisäisten ja ulkoisten erojen ja samankaltaisuuksien merkityksiä. Tämä aiheuttaa polarisoituneita ja liioiteltuja olettamuksia siitä, millaisia muiden ryhmien jäsenet ovat. (Hogg ja Smith 2007, s.94)

Käytännössä opittujen asioiden, tekemisen, hankitun tiedon sekä oman identiteetin välille tulee helposti ristiriitoja, koska muutoksessa osa käytäntöön perustuvasta tiedosta menettää merkityksen. Ristiriitojen on organisaatiossa arvioitu olevan monen suuremman muutoshankkeen epäonnistumisen syy, koska käytännön rutiinit muodostuvat yksilöiden rutiineista. (Kump 2019) Muutoksen ymmärtämiseksi organisaation on tiedostettava yhteys yksilöiden ja organisaation välisiin käytäntöihin, koska vain käytännöillä on suora yhteys tietoon ja identiteettiin. Barbara Kump on luonut organisaatio- ja yksilötason yhdistävän mallin, joka on esitetty kuvassa 7. Kuvan salamat kuvaavat ristiriitoja ja yhtenäiset nuolet suoraa sekä katkonaisia nuolet epäsuoria yhteyksiä tekijöiden välillä.



Kuva 7. Organisaation ja yksilön käytäntöjen, osaamisen ja identiteetin vuorovaikutus soveltaen (Kump 2019, s.10)

Kump kiteyttää, että muutokset johtavat ristiriitaisuuksiin tekemisemme (käytäntö), osaamisemme (tiedon) ja olemisemme (identiteetti) välillä. Muutoksen saavuttamiseksi yksilön on tarpeen tunnistaa nämä ristiriitaisuudet. Merkittävässä muutoksissa ristiriitaisuudet ovat suurempia, koska ne häiritsevät enemmän sosiaalisia suhteita. Kumpin mukaan osaaminen on epäsuorasti yhteydessä yksilön identiteettiin. Epäsuoralla ja suoralla yhteydellä on merkityksellinen ero. Identiteetti ei muodostu suoraan yksilön osaamisesta, vaan se rakentuu yksilön käytäntöjen kautta. Nämä yksilön käytännöt ovat peräisin yksilön osaamisesta. Yhtenäiset ja kaksisuuntaiset nuolet tarkoittavat suoraa ja vuorovaikutteista yhteyttä, jotka on saanut aikaan yksilön muuttuneet käytännöt. Huomion arvoista on, että yksilön osaamisella on epäsuora yhteys yksilön identiteettiin. Rutinoituneiden käytäntöjen kautta muodostuvat identiteettiä muokkaavat tekijät. (Kump 2019)

Epäsuoran yhteyden merkitys voidaan yksinkertaisesti sanoittaa paheiden kautta. Tämä yhteys on kuvattu katkoviivalla kuvassa 7. Esimerkiksi herkuttelun

haitallinen vaikutus saatetaan tiedostaa, mutta tiedolla ei ole vaikutusta yksilön toimintaan. Mikäli yksilö tuntee itsensä herkuttelijaksi ja hyväksyy identiteettinsä sellaisena, hän toimii herkutellessaan tutun rutiinin mukaisesti identiteettiään vahvistaen. Toiminta vahvistaa yksilön omaa ”maukasta” tarinaa itsestään eikä aiheuta identiteettiä kohtaan ristiriitaa, joka muodostaisi riittävästi vastavoimia toiminnan muuttamiseksi. Luvussa 2.3.2 esitelty Rokeachin ajatus arvoista, ihmisen peruskäsityksistä ja uskomusjärjestelmästä sekä niihin liitettävästä Scheinin ”selviytymisen syyllisyydestä” tukevat Kumpin esittämää mallia.

Muutosagentin on hyvä ymmärtää, että kaksi kolmesta sosiaalisesta tekijästä on vaikeimpia muutettavia. Helpoin muutettavista on tieto ja sen soveltaminen (osaaminen). Mikäli muutoksessa turvautuu vallan käyttöön, sillä on taipumus viedä selitykset syvemmiltä merkityksiltä, jotka liittyvät sosiaalisten prosessien välisiin suhteisiin. Sosiaalisten prosessien häiriintymisellä on osoitettu olevan näkyviä vaikutuksia muutosvastarintaan. (Nag, Corley, ja Gioia 2007, s.843-844)

Muutosagentille on eduksi, jos ymmärtää yksilöiden omaksumat identiteetit ja ovatko ne laajemmin hyväksytyjä ryhmässä. Sillä asenteet, jotka ovat yhdessä jaettuina, kertovat siitä, miten yksilöt lopulta käyttäytyvät. On yleisesti hyväksytty näkemys, että ryhmä luo, muuttaa ja ylläpitää asenteita. Perinteinen sosiaalipsykologia on keskittynyt yksilön ja yksilön välisiin asenteisiin ja niiden kautta syntyneisiin identiteetteihin. Uusimmissa tutkimuksissa selvitetään asenteita laajentamalla yksilökeskeistä tarkastelua ryhmiin ja ryhmien välisiin asenteisiin ja niistä seuraaviin ilmiöihin. (Hogg ja Smith 2007) Uusimpiin tutkimusalueisiin perustuen ei ole ihme, miksi Lewin keskittyi ryhmäinventioihin ja halusi lisätä ryhmän sitoutumista demokraattisiin asenteisiin ryhmän hyväksi.

2.2.3 Persoonallisuuden vaikutus muutoksen kokemiseen

Käyttäytymispsykologian puolella tutkittavat persoonallisuustekijät ja niiden monimutkaiset vaikutukset käyttäytymiseen voivat auttaa muutoksen aiheuttamien käyttäytymismallien ymmärtämisessä yleisesti. Malleissa asioita yleistetään ja siksi niiden tulkinta on syytä mieltää samalla tavalla. Esimerkiksi viiden persoonallisuustyyppin mallin (engl. The Big Five) tulkinta yleisenä ohjeena on osaltaan ristiriitaista, koska se on kuvaileva, eikä siten avaa yksilöllisten erojen taustalla

olevia tekijöitä (Block 1995). Useimmat yleistävät mallit käyttäytymispsykologiasta antavat pintapuolisen näkemyksen, miten yksilöt mahdollisesti reagoivat muutoksen aiheuttamaan ulkoiseen ärsykkeeseen. Niiden ymmärtämisestä on toki apua erityisesti, jos muutoksen kohteet ymmärtävät käyttäytymismallinsa merkityksen ja hallitsevat käyttäytymisensä eri tilanteissa.

Organisaatiokäyttäytymistä perusteellisesti tutkinut Chris Argyris on argumentoinut: ”On mahdotonta ymmärtää toisten käyttäytymistä, jos emme ymmärrä omaa käytöstämme, emmekä voi ymmärtää omaa käytöstä ymmärtämättä toisten käyttäytymistä.” (Argyris 1957, s.6) Omien käyttäytymismallien tunnistaminen on ensimmäinen askel käyttäytymisen ymmärtämiselle. Tarkkailemalla miten oma käyttäytyminen muuttuu eri tilanteissa auttaa tunnistamaan merkityksellisimmät tekijät aikomusten taustalla. Se edellyttää käyttäytymisen tunnistamista ja ymmärtämistä eli tapahtumien kertaamista. Oman käyttäytymisprofiilin teettäminen selkeyttää sanoitettuna käyttäytymiselle ominaisia malleja. Käyttäytymismallien tunnistaminen helpottuu, mikäli niistä on pyytänyt palautetta. Luvun 2.3.5 kuvan 10 työkalua voi hyödyntää itsetuntemuksen ja tietoisuuden kehittämiseen. Tekijöiden tunnistaminen eli tietoisuus lisää yksilön kykyä muokata omia rutiinejaan, ajattelua ja toimiaan.

Neurotieteet on löytänyt yhtäläisyyksiä aivoissa aktivoituvista osista suhteessa persoonalle ominaiseen käytökseen. Osa yksilöllisistä eroista on selitettävissä biologisilla todisteilla. On löydetty todisteita, että eri persoonallisuustyyppien ominaiset toimintatavat ovat peräisin aivojen toimintaeroista. Kun on tutkittu viiden persoonallisuustyyppin henkilöitä, neljällä persoonallisuustyyppillä viidestä voitiin aivojen magneettikuvantamisella osoittaa, että aivojen eri alueet aktivoituivat kullekin persoonallisuustypille ominaisella tavalla. (DeYoung ym. 2010)

Magneettikuvantamisen ja aivotutkimuksen kehittyessä monia yksilöllisiä eroja käyttäytymisen osalta voidaan paremmin perustella (Nostro ym. 2018). Toisaalta aivojen kuvantaminen ei selitä syitä, miksi aivojen aktivointi eroaa yksilöiden välillä, vaikka se vahvistaisi henkilön käyttävän tiettyä osa-alueita aivoista aktiivisemmin kuin muut. Selittäviä tekijöitä aivojen toiminnan kohdistumisesta tietylle alueelle voi olla löydettävissä yksilöllisten taustojen perusteella (Schüür ja

Haggard 2011). Tutkimuksien perusteella on kuitenkin selvää, että tietty ulkoinen ärsyke saa aikaan erilaisen käytöksen eri henkilöissä, johtuen eri aivojen osien aktiivisuudesta. (R. Martin ja Christian 2008; Wendy ja Vincent 2008) Tulokset antavat mahdollisuuden ennustaa oletettua käyttäytymistä ja avaavat ovia käyttäytymisen ohjaamiselle. Ei ole kovin yllättävää, että sama ärsyke toistettuna saattaa aiheuttaa saman reaktion samalle yksilölle. Käyttäytymisen perusteleminen biologisilla tekijöillä on kaikesta huolimatta kompleksista ja lisää todisteita uusilla tutkimusmenetelmillä tarvitaan (Gerald 2008).

Persoonallisuusteorioissa tarkastellaan ihmisen elinikäistä kehitysprosessia lapsesta vanhukseksi. Kehitysprosessi pitää sisällään käyttäytymisen, ajattelun ja ongelmaratkaisutapojen sekä motiivien tarkastelua. Parhaimmillaan persoonallisuuden perustuvaa tarkastelua käytetään yksilön ainutlaatuisuuden ja arvokkuuden ymmärtämiseen. Organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta ihmisen toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää. (Juuti 1999, s.83)

2.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksella on oltava tarkoitus, jota onnistunut muutosjohtaminen edistää monin eri keinoin. Sosiaalipsykologiassa puhutaan myös johtajuuden jakamisesta, missä korostuu kaksi käsitettä: vastuu ja rooli. Muutosjohtaminen muuttuvassa ympäristössä on kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tilannetajun soveltamista parhaimmillaan. Havaintoja on tehtävä monissa yhteyksissä ja herkkiä signaaleja ei sovi sivuuttaa (Abbas, Ekowati, ja Suhariadi 2021). Muutosta ohjatakseen on oltava läsnä ja hereillä ajoittain kaoottiseksi muuttuvassa ympäristössä. Aistien hyödyntämisellä selviää uudenlaisia asioita ympäristöstä, joilla voi hyvin olla voimallisia vaikutuksia yksilöihin ja ryhmiin. Mitä nopeammin kykenee edistämään organisaatiossa uuden oppimista ja sitoutumista, sitä tehokkaampaa on muutoksen johtaminen. (Dumas ja Beinecke 2018)

Muutoksen johtamisessa usein unohdetaan johtajat ja nähdään muutoksen kokijat muutosta vastustavina tekijöinä. Yhtä lailla muutoksen johtajat ovat ympäristön kautta alttiita muutosta tukeville ja sitä vastustaville voimille. Monien liiketoimintaa ymmärtävien johtajien todellinen johtamiskyky ei riitä johtamaan muutoksia, jotka kohtaavat voimakasta muutosvastarintaa ja politikointia (J. M. Hiatt

ja Creasey 2012, s.61) Muutosta tapahtuu kun sisäinen ja ulkoinen kompleksisuus kohtaa korkeimman epävarmuuden tilanteen. Selviytyminen vaatii avointa ja osallistavaa johtamista, jotta organisaation toimivuus taataan eikä tilanne pääse liian kaaottiseksi tai stabiiliksi.

Johtajan on hyvä kysyä itseltään, haluaako olla muutosta aikaansaava vai itse muutoksen kohde. Samalla on syytä miettiä, haluaako organisaatiossa työskentelevän muutosta aikaansaavia ihmisiä vai muutoksen kohteita. (Pitkänen 2000, s.57). Pitkänen kysyy johtajalta tärkeän kysymyksen: ”Kenen muutos?” Hän kannustaa myös ottamaan ihmiset mukaan ja hyödyntämään suunnatonta aivo-kapasiteettia yhteissuunnittelun avulla.

2.3.1 Narratiivit muutosjohtajien tukena

Narratiiveilla voidaan vaikuttaa yksilöiden ennakkoluuloihin (Murrar ja Brauer 2019). Kertomukset kuljettavat henkilöitä läpi muutoksen ja luovat vähemmän vastareaktioita muihin menetelmiin verrattuna. Kerronta pitää sisällään sarjan tapahtumia, jotka ovat sidottuja henkilöihin. Ne välittävät viestin monipuolisesti ja niillä rakennetaan proaktiivisesti muutosvalmiutta. Narratiiveilla voidaan lähestyä turvallisesti yksilöiden psykologista maailmankuvaa, koska yksilöt peilaavat kokemuksiaan vastaavilla omilla kertomuksillaan. On myös osoitettu tulevia tapahtumia sisältävien kertomuksien kasvattavan narratiivinen vaikutusta (Dahlstrom 2012).

O’Tool (1995) argumentoi kirjassaan (Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom) ihmisten arvoperusteisen ohjaamisen vaikutuksesta pidemmän ajan tarkastelussa. Hän linjaa, että on virheellistä olettaa muutosvalmiuden nousevan, jos vaihtoehtona nykyiseen tilanteeseen on luopua jostain kokonaan tai osittain. Sillä ei ole merkitystä onko muutos hyvä tai paha, vastustus on sama välttämätöntäkin muutosta kohtaan. Mikäli luopumisesta aiheutuvan tunteen vastapainoksi yksilöitä ei auteta erottamaan moraalista/moraalitonta, hyveellistä/paheellista ja todellista/epätodellista, muutos ei etene. (Coghlan 1997) Tarkemmat tunteet, joita tulisi ohjata, ovat yksilö- ja tilannekohtaisia ja siten vaativat johtajilta havaitsemisherkkyyttä.

Bartunek (Bartunek ym. 2006) nosti esille muutoksen tekijöiden kokemia menetyksen ja voittamisen tunteita ja niiden käsittelyn tärkeyttä muutoksessa. Hän

osoitti, että tunteet tarttuvat nopeasti ryhmissä. Epäjohdonmukaisuudet ja ristiriidat sekä edistymiset voidaan käsitellä niin, että niillä lisätään muutosta edistävien yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia. O'Toolen sanoo, että johtajan on kyettävä näyttämään muutoksen olevan välttämätön askel kehittämisessä paremmaksi (Coghlan 1997). Käyttämällä narratiiveja tunteiden ohjaamiseen, tarinan voi yhdistää todellisiin asioihin tai arvioihin perustuvaksi. Todellisuuteen sidottu tarina jää mieleen ja se auttaa erottamaan jatkossa todelliset ja epätodelliset asiat lempeällä tavalla.

2.3.2 Arvot, päämäärät ja tavoitteet käyttäytymisessä

Yksilöt jäsentelevät tärkeäksi pitamiensä kokemusten merkityksiä arvoilla. Kuten (Juuti 1999) kirjoittaa, arvoilla on vapaaehtoisen tahdon muodostumisen kannalta merkitystä. Kirjassaan Organisaatiokäyttäytyminen Juuti lainaa Milton Rokeach (The Nature of Human Values) teoksen erotteleman arvon seuraavasti:

- Pysyvää laatua olevat uskomukset, joiden mukaiset käyttäytymistavat tai olemassaolon edellytykset on joko henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti toivottavaa.
- Arvojärjestelmä on opittujen sääntöjen joukko, joiden avulla suoritetaan valinta erilaisten käyttäytymisvaihtoehtojen välillä.

Arvoista käsin muodostuvat päämäärien lähtökohdat. Päämääristä muodostetaan edelleen tavoitteet, joita toiminnallisesti pyritään toteuttamaan oheisen jatkumon tavoin:

Arvot ⇔ Päämäärät ⇔ Tavoitteet

Jatkumon perusteella voisi olettaa, että tavoitteiden hallinnasta voidaan palata taaksepäin ketjussa ja oppimisen kautta käsitellä tavoitteita edeltäviä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä päämääriä ja sitä kautta myös lopulta arvoja. Rokeach teoria on, että arvot määrittelevät käyttäytymisen. Arvojen muutos johtaa asenteiden ja käyttäytymisen muutokseen. Arvojen muutos on teorian mukaan mahdollista, mikäli henkilö kykenee tunnistamaan strategisesti sijoitetut arvot, jotka ovat epäjohdonmukaisia henkilön peruskäsitykseen nähden. Peruskäsitykset Rokeach jakaa seuraaviin:

1. eksistensiaaliset uskomukset, joiden perusteella määritellään oikeat ja väärät väitteet,
2. arvioivat uskomukset, joiden mukaan erotellaan hyvä ja paha kohde ja

3. uskomukset, joiden tehtävä on määritellä, onko toiminta toivottavaa vai ei.

Tarvitaan tietty tyytymättömyyden tunne, joka aiheuttaa tajunnan ja käyttäytymisen muutokset. Tyytymättömyyden katsotaan syntyvän henkilön tiedostaessa ristiriitaisuudet omassa uskomusjärjestelmässään. Schein puhuu samasta tyytymättömyyden tunteen tarpeellisuudesta kaikenlaisen oppimisen perustana. Hän lisää, että pelkkä tieto ei sellaisenaan riitä, vaan motivoitumiseen vaaditaan tiedon hyväksyminen ja sen yhdistäminen merkityksellisiksi koettuihin asioihin. Tavoiteltava tunnetilaa hän kutsuu osuvasti ”selviytymisen syyllisyydeksi”. (E. H. Schein 1996)

Jotta motivaatio muutokseen syntyy, henkilö tulee kohdata epätasapainoinen tilanne tunnetasolla eikä niinkään kognitiivisella eli tajunnan tasolla (Gutek 1975). Mikäli arvojen mukaisella toiminnalla on yhteys hallinnantunteeseen, on takaisinkytkentä tavoitteista päämääriin ja arvoihin merkityksellistä henkilökohtaisessa sekä sosiaalisissa ulottuvuuksissa. Arvot nimittäin nähdään pysyvämpinä käsitteinä tavoitteisiin verrattuna. Arvojen merkitys kasvaa, mikäli niiden perusteella valittu päämäärä, tavoite ja toiminta johtavat onnistumisiin. Onnistumiset auttavat myös yksilöistä koostuvia ryhmiä säilyttämään kiinteyden ja löytämään identiteettinsä. Lopulta arvoista muodostuu kyseenalaistamattomia perusolettamuksia. (Juuti 1999, s.284)

Organisaatiossa yleisesti omaksutut käsitykset ihmisluonnosta vaikuttavat myös perusolettamuksiin. Arvoissa on selvä yhteys aikaisemmin mainittuun Heraclituksen järkevän puheen määritelmään ja kaupungissa valitseviin ”lakeihin”. Vaikuttamisen keinot piilevät yhteisesti jaetuissa asioissa – perusolettamuksissa, jotka voivat muistuttaa ryhmän omaksumia normeja. Normien rikkominen ei oletusarvoisesti johda hallinnan tunteen lisääntymiseen. Ryhmään kuuluminen tai kuulumattomuus tunteena kehittää nopeasti erilaisia tunnetasolta kumpuavia motivaatiotekijöitä, joiden avulla valitaan sopiva käyttäytyminen merkitykselliseksi koettujen asioiden tavoittelemiseksi.

2.3.3 Vapaa tahto ja kyvykkyys muutoksessa

Inhimillisessä käyttäytymisessä vapaaehtoisella tahdolla voidaan selittää useita asioita sen ristiriitaisesta tulkinnasta huolimatta (Passingham, Bengtsson, ja

Lau 2010). Usein kuullaan mainittavan, että pakolla johtaminen ei johda pitkäkestoiseen ja pysyvään kukoistukseen itse ohjautuvuuden lisäämisestä puhumattakaan. Itseohjautuvat yksilöt ja tiimit ovat useimmiten resursseja, joista organisaatioissa haaveillaan. Muutosjohtamisessa ei voida sivuuttaa kyseitä asiaa ja on ennemminkin syytä pohtia, millä järkevää itseohjautuvaa toimintaa voi muutoksen keskellä vahvistaa ilman pakottavia keinoja. Samaa pohdintaa tarvitaan johtajien itsensä johtamiseen.

Määritellään vapaa tahto siten, että se ei ole refleksi tai ulkosyntyinen pakote. Tahdolla on kyky käynnistää toimintaa, sillä on subjektiivisuuteen perustuva, tietoihin kokemuksiin pohjautuva kapasiteetti vapaaehtoisen toiminnan aloittamiseen. Lisäksi sillä nähdään olevan uskoon perustuva tavoiteohjautuva ulottuvuus. Tahdon määrittelemisen ei ole yksiselitteistä sen näkymättömyyden takia, sillä esimerkiksi käyttäytymistieteessä tutkiminen alkaa havainnoista eli toteutuneesta toiminnasta. Käyttäytymistiede ei ota kantaa vaihtoehtoihin toimintoihin, joita ei havaita. Edellä kuvattu käyttäytymisen tutkimuksen hyödyntäminen voidaan näin ollen nähdä haasteelliseksi vaihtoehtoisia toimintamalleja arvioitaessa. Vapaaehtoisen tahdon aikaansaama toiminta on monien eri kokemusten yhdistelyä neurokognitiivisen prosessin avulla. (Haggard 2019). Jotta vaihtoehtoiset toimintamallit tulevat esille, on turvauduttava käyttäytymistiedettä tukeviin tulkinnallisempien tutkimuksien tuloksiin.

Muutoksen hyväksyminen on useimmiten ensimmäinen haaste vapaaehtoiselle päätökselle. Useimmiten muutosta kohtaan käyttäytyään torjuvasti ja vapaaehtoisuutta on vaikea havaita. Toisin sanoen ihmiset tekevät asioita syystä ja pyrkivät saavuttamaan halutun lopputuloksen. Merkityksien vahvistaminen on hyväksymisen kannalta oleellista. Mikäli ajatellaan hyväksymistä tahdon vapautena, tutkimustulos (Di Costa ym. 2018) ehdottaa vahvistetulla oppimisella olevan yhteys hallinnantunteeseen juuri vapaan tahdon välityksellä.

Vahvistetussa oppimisessa hallinnan tunnetta lisätään oppimisen kautta virheiden ilmaantuessa, jotta seuraavalla yrittämällä tavoitteet saavutettaisiin paremmin. Näin hallinnantunne seuraavassa yrityksessä lisääntyy. Tätä tukee myös määritelmä, jonka mukaan tajunnan tunne määritellään tunteena hallita tekoja ja niiden seurauksia (Haggard ja Chambon 2012). Kognitiivisen neurotieteen pro-

fessori Patrick Haggard ehdottaa uusien löydöksiensä valossa mallia, jossa tajunnan tunne on yhtä riippuvainen toiminnan valinnasta tai sen suorittamisesta. Hänen mukaansa hallinnantunteen menetys aiheuttaa konfliktin aivojen valintamekanismeissa ja silloin toiminta estyy. Tällöin tahdon vapaus ennustaa toiminnan tehostomuutta. Hän vihjaa lisäksi, että aivot voivat tarjota omaleimaisia tietoisensa hallinnantunteen kokemuksia aktivoimalla suoraan toimintaan. Hyvä esimerkitapaus suorasta toiminnasta on operaattorihenkilön hätäinen napin painaminen, vaikka hänellä ei olisi tietoa mitä nappia tulisi painaa. Esimerkissä aivot saattavat luoda illuusion tahdon vapaudesta ohjaamalla yksilöä suoraan toimintaan pysähtymisen ja järkeilyn sijasta. Samaa hallinnan tunnetta ei ole vaikea nähdä osana taistele-pakene-jäädy -reaktiota.

Samaa ilmiötä esitti Brehm 1966 psykologisella reaktanssiteoriallaan (Brehm 1966), jota myöhemmin Steindl ja kumppanit täydensivät 2015. Teorian mukaan yksilöllä on vahva motivaatio ylläpitää vapauden tunnetta. Kun se on menetetty tai sitä uhataan, motivaatio pyrkii laukaisemaan vastatoimia vapauden tunteen säilyttämiselle. Silloin yksilö vastustaa muiden sosiaalista vaikutusta. Reaktanssin voima riippuu siitä, miten tärkeäksi kyseinen vapaus tulkitaan ja miten vahvaksi uhka koetaan. Vapaus ei ole yksilön abstrakti huomio, vaan pikemminkin tunne, joka liittyy todelliseen käyttäytymiseen, mukaan lukien asenteen, toimet ja tunteen. (Steindl ym. 2015)

Reaktanssiteorian elementteinä ovat vapaus, vapauden uhka, reaktanssi ja vapauden palautuminen. On esitetty, että reaktanssin voisi havaita yksinkertaisesti yksilön subjektiivisella tunteella, jolla yksilö pyrkii palauttamaan vapauden tunteensa. Useimmiten vastustus välittyy epämiellyttävien tunteiden kautta, kuten vihamielisyytenä, vihana tai aggressiivisuutena. Lisäksi on esitetty, että kulttuurieroilla, kuten individualistisella ja kollektivismilla on erilaiset taipumukset reagoida erilaisiin uhkiin sekä vapauden ylläpitämiseen. (Miron ja Brehm 2006) Steindl ja kumppanit vahvistivat, että tavoitteilla ja arvoilla, joita ryhmässä olevilla yksilöillä on, vaikutetaan vahvasti reaktanssin kokemuksiin. Esimerkiksi individualistit kokivat ryhmän sisältä tulevat uhat suurempina, kun taas kollektivismiin taipuvaiset toimivat päinvastoin (Iyengar ja Lepper 1999). Mielenkiintoista on myös, että kollektivismiin omaavissa kulttuureissa reaktanssi tarttui ym-

päristön muihin jäseniin toisin kuin individualistisessa ympäristössä. Eli kokemuksen voidaan nähdä olevan sekä henkilökohtainen, että tarttuneena epäsuorasti kehittynyt. Merkityksellistä on, kokeeko yksilö vapauden menetyksen uhan merkittäväksi. (Sittenthaler, Traut-Mattausch, ja Jonas 2015)

Henkilökohtaisen ja epäsuoran kokemuksen erottaa sen aiheuttama toiminta. Henkilökohtaisessa reaktanssissa korostuu impulsiivisuus ja emotionaalisuus. Epäsuorassa reaktanssissa välittyy reflektiivisyys ja kognitiivinen toiminta. (Steindl ym. 2015) Reaktanssin ymmärtämistä voidaan jalostaa viestinnän suunnittelussa. Viestinnän tulisi olla rakenteeltaan positiivisia saavutuksia korostavaa. Viestin alkuun tulisi sijoittaa mahdollista reaktanssia aiheuttava sanoma ja sen jälkeen perustella syyt mahdollisten saavutuksien kautta (Silvia 2006). Myös empaattisuudella ja ennakkotiedoilla voidaan alentaa reaktanssia. Reaktanssin aiheuttamaa motivaation nousua ei sovi unohtaa, sillä on osoitettu reaktanssin yhteys voimaantumiselle ja vahvaan päättäväisyyteen.

Muutosagentin ja muutosjohtajien olisi tärkeää edistää merkityksellisten kokemusten jakamiseen liittyviä aktiviteetteja ja kiinnostua muutoksen kohteiden kokemuksista ja niiden merkityksistä. Hallinnantunteen ja tajunnan lisäämisellä saadaan lisättyä järkevää toimintaa aktivoivia voimia. Hallinnan tunteen merkityksellisyyttä korostavat myös organisaatiokäyttäytymisen tutkimustulokset, joiden mukaan puolustavien rutiinien voimistuminen vie muutosta edistäviltä voimilta elintilan. Argyris nostaa esille 16 eri puolustautumismekanismia, joita yksilöt voivat hyödyntää yksittäin tai erilaisina yhdistelminä (Argyris 1957, s.41-47):

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Aggressio | 9. Muuntaminen |
| 2. Syyllisyys | 10. Yliyrittäminen |
| 3. Välinpitämättömyys | 11. Rationalisointi |
| 4. Syrjivät päätökset | 12. Tunnistaminen |
| 5. Kieltäminen | 13. Ennustaminen |
| 6. Alistaminen | 14. Kyvyttömyys uusiin ratkaisuihin |
| 7. Voimallinen tukahduttaminen | 15. Ristiriitainen ajattelu |
| 8. Estojen korostaminen | 16. Väärinymmärtäminen |

Argyriksen mukaan ihmisten tulisi tuntea kyvykkyyttä, ja kyvykkyyden tunteminen vaatii itsetuntemuksen riittävää tasoa. Itsetuntemuksen ja itsetunnon korkealla tasolla voidaan välttää haitallisten puolustusmekanismien käynnistyminen. Itsetunto ja kunnioitus kertoo, miten ihminen arvostaa itseään. Molemmat ominaisuudet lisääntyvät seuraavien asioiden myötä (Argyris 1964, s.25-26):

- Kyky määritellä omat tavoitteet
- Tavoitteet ovat yhteydessä omiin arvoihin ja tarpeisiin
- Kyky määritellä polku tavoitteiden saavuttamiseen
- Yksilö uskoo päämäärien saavuttamisen olevan mahdollista

Edellisen listan osa-alueiden vahvistumista voidaan helpottaa erilaisin keinoin ja siksi niiden näkyväksi tekeminen muutoksessa on olennainen osa muutosjohtamista. Vastaukset voivat löytyä esimerkiksi osallistavien keskustelujen avulla. Sopivilla menetelmillä yksilöt tunnistavat sellaiset seikat, jotka vaikuttavat rajoittavan heidän kykeneväisyyteensä. Sekä muutosjohtajan että muutoksen kokijan on tärkeää pitää hallinnan tunnetta korkealla muutoksen epävarmoista tilanteista huolimatta ja nostaa esiin opit, joita epävarmat tilanteet tarjoavat.

Reaktanssiteorian mukaan yksilö tarvitsee vapautta uhkaavan tekijän, jolla aiheutetaan tarve ja motivaatio vapauden palauttamiselle. Reaktanssia siis tarvitaan toiminnan polttoaineeksi, sitä voidaan kutsua yksilön muutosvoimaksi. Toiminnan ohjaamisessa ja oppimisen kanavoimisessa tilanteeseen sopivalla muutosjohtamisella voidaan johtaa muutosvoimien kehittymistä muutosta tukevaksi.

2.3.4 Johdon sitoutuminen ja motivoiminen muutoksessa

Johdossa tarvitaan henkilöitä, jotka viestivät ja toimivat tarvittaessa ohjaavina mentoreina epäselvissä tilanteissa. Klassisessa johtamisesta johtajat vievät joukkojaan edeltä käsin ja raivasivat esteet tieltä omalla esimerkillään. Johtajilta vaadittiin tuloksia ja he saivat pitää asemansa tulosten avulla. Kaikki näytöt edistymisestä ruokkivat tavoitteellista tekemistä. Silloin ei ole epäselvää siitä kuka johtaa ja mikä on toiminnan tavoite. Ilman tuloksia, johtajat olivat vaarassa, useimmiten jopa koko heidän johtama joukkonsa joutui vaaraan. Entä jos johtaja onkin tottunut vaalimaan pysyvyyttä ja kasvanut johtamisympäristössä, jossa asioiden johtaminen ja vähäiset muutokset ovat johtaneet varmoihin palkkioihin. Vastaavia merkityksellisiä tekijöitä aikaisempaan menestykseen liittyen

on tärkeää uudelleen puntaroida johdon, välijohdon ja esimiesten kesken, koska kyseiset tekijät voivat olla hyvin vahvasti koko organisaation vaalimia tekijöitä.

Kotter mainitsee, että muutos käynnistyy usein, kun valitaan uusia johtajia, joiden ei tarvitse puolustaa aikaisempia toimiaan (Kotter 1996, s.39). Epäselvistä muutostilanteista huolimatta, hän näkee, että todelliset johtajat ryhtyvät usein toimeen, sillä he näkevät, että muutosvoimat voidaan lopulta valjastaa tukemaan tärkeitä päämääriä. Tässä tehtävässä keskijohto ja alempien tasojen esimiehet ovat avainasemissa. Johtajan on tärkeää tiedostaa, että erilaisia muutoshankkeita tulee jatkuvasti ja siksi johtajien tulee näyttää suuntaa ja olla esimerkkejä siitä, että muutoksessa toimitaan rationaalisesti ottaen huomioon emotionaaliset seikat (Talmaciu 2014). Mikäli yleinen tyytyväisyys on johtanut yleiseen muutoshaluttomuuteen, tarvitaan ylimmän johdon vahvaa johtajuutta perustelemaan muutoksen tarvetta ja sen ehdottomuutta (Kotter 1996, s.43).

Tutkimusten mukaan menestyneiden yritysten muutosprosessit ovat monivaiheisia ja motivoivia. Muutosta johtavien henkilöiden on ymmärrettävä monia muutosta vastustavia voimia, jotta muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Ilman ymmärrettävää viestintää, jonka perusteet ovat laajemmin hyväksytyjä yksilöiden tai ryhmien toimesta, muutoksen tavoitteet eivät toteudu (Galli 2018, s.129).

Kotter esittää suurimmaksi virheeksi hätäisen etenemisen, jolloin unohdetaan useimpien johtajien ja koko henkilöstö yhteisen ymmärryksen muodostuminen. Muutosten välttämättömyys jää perustelematta ja silloin tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen kasvaa eikä muutokseen mukaan lähtemiseen ole enää syytä. Kotter palaa usein tyytyväisyyden käsitteeseen eri tilanteissa ja mainitsee muutosta vastustavien voimien rikkomisen tärkeyden muutosta perustelevien voimien lisäämisessä. (Kotter 1996, s.4-11) Johtajien ja muutosagenttien on oltava valmiita perustelemaan muutoksen tarve, syyt ja ajankohtaisuus yhtenäisesti ja toistuvasti.

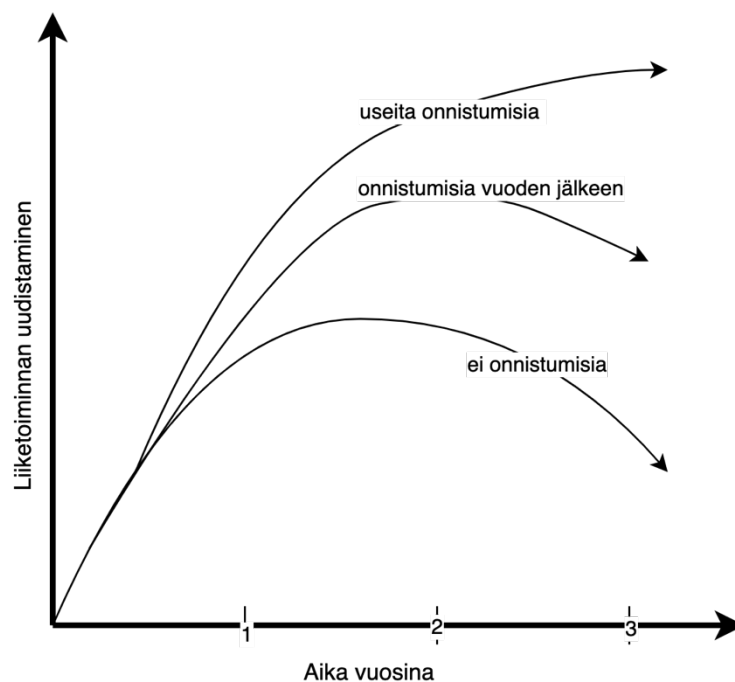
Lewin kertoo muutosvoiman perustuvan ryhmädynamiikkaan. Ryhmän muutosta ei saavuteta pinnallisilla toimin, vaan muutoksen tulee perustua sanallista tasoa syvempiin rakenteisiin. Ei riitä, että muutoksen edistäminen jätetään oi-

keudellisten ja sosiaalisten muodollisuuksien varaan. (Lewin 1943b, s.560) Lewin osoitti, että ryhmän ideologiaa hallitseva arvojärjestelmä on elävästi sidoksissa ryhmän kokemiin valta-asetelmiin niin psykologisesti kuin historiallisestikin. Se tarkoittaa, että mikä tahansa todellinen muutos ryhmän kulttuurissa on sidoksissa ryhmän sisällä tapahtuviin valta-asetelmien muutoksiin. Tähän perustuen Lewin painottaa, että nopein tapa saada muutosta aikaiseksi on muuttaa johtamismenetelmää. Johtaja tai ryhmän valtaa pitävä osa vaikuttaa vahvasti ryhmän ideologiaan ja järjestäytymiseen organisaatioissa. (Lewin 1943b, s.560)

Pysyvä muutos oli Lewinin mukaan saavutettavissa osallistamisen ja oppimisen menetelmillä siten, että samalla vahvistetaan ryhmän demokraattisia arvoja (Argyris 1997, s.817; Burnes 2004b). Demokraattisessa johtamistyyllissä Lewin perään kuulutti johtajuuden tärkeyttä. Hän korosti vapauden ja vaikuttamisen sallimista vahvan johtajuuden kanssa. Demokraattista johtamista (Crosby 2021) korostaa tuoreen Lewinistä kertovan kirjan ensimmäisessä luvussa. Johtajalla on oltava kädet savessa uudelleen koulutuksen edistämässä. Organisaation on tärkeä oppia itsestään ja siitä, miten organisaatiota muutetaan. Jotta organisaatio voi muuttua, on sen ensin opittava suunnitellun muutoksen perusteet.

Johtajien tai muutosagenttien on huomioitava valta-asemaan liittyvä rooli ja sen suora vaikutus ryhmän sisäiseen dynamiikkaan ja suuntavaiston kehittymiseen muutoksessa. (Lewin 1943b, s.561) varoittaa, että individualistisen vapauden edistäminen johtaa kaaokseen, siksi valta-asemassa olevan on joskus voimallisesti osoitettava, mitä demokraattinen vastuu koko ryhmää kohtaan tarkoittaa. Voimallinen osoittaminen tarkoittaa tehokasta demokraattisen toiminnan opettamista ryhmän jäsenille. Mitä paremmin ryhmän jäsenet oppivat toimimaan demokratian mukaisesti, sitä enemmän demokraattiselle johtajalle tai muutosagentille jää aikaa muuhun kuin ryhmän jäsenten käännättämiseen demokraattiseksi toimijoiksi ryhmän hyväksi ts. tiimityöntekijöiksi. Ohjeistus on lähellä paradoksia, sillä demokraattista toimintaa ei voida kouluttaa auktoritaarisin menetelmin. Johdetun muutoksen kuvauksessa luvusta 2.6 löytyy vastaukset millä menetelmillä paradoksi on vältettävissä.

Muutoshankkeissa johdon tuki on erityisen tärkeää (J. Hiatt ja Creasey 2008). On olemassa useita esimerkkejä parannusprojektien aloittamisista ja niiden hiljaisesta hiipumisesta. Lopulliset parannukset ovat jääneet vähäisiksi, resursseja on tuhlatu ja henkilöstö kärsinyt turhautumisista ja mahdollisista muista seurannaisvaikutuksista, kuten loppuun palamisista ja muista pelkotiloista. Kyseiset kokemukset jäävät henkilöiden mieleen vähintäänkin yhtä tehokkaasti kuin onnistumisetkin. Johtajia tarvitaan nostamaan onnistumiset esille. Kotter mainitsee riskialttiiksi muutoshankkeet, joiden lyhyen aikavälin onnistumiset puuttuvat, koska moni epäilijä odottaa konkreettisia tuloksia uhrauksilleen (kuva 8).



Kuva 8. Lyhyen aikavälin onnistumisien vaikutus soveltaen (Kotter 1996, s.103)

2.3.5 Johtamisen sokeat pisteet

Historia ei ole täydellinen ennustus tulevasta, koska sitä vääristää ihmismielen harhaisuus mm. taipumus käyttää vahvistavia todisteita oletetuista syy-yhteyksistä. Tähän liittyy myös negatiivisen tiedon huomiotta jättäminen. (Brehmer 1980) Organisaatiot nähdään muuttuvan yksikertaisemmiksi johtamistaitojen karttuessa ja siitä seuraavan menestyksen myötä. Ennen kokemuksen kartuttamista, uudet johtajat hakevat laajemmin tietoa ympäristöstään. (Miller 1993) Ajan kuluessa ja mielen vahvistumisen myötä, tiedonhaku kaventuu. Lopulta kokeneet johtajat määrittelevät mikä toimii ja mikä ei. Oppiminen ei siis aina johda

älykkääseen käyttäytymiseen. Useimmiten ongelmat johtuvat kognitiivisten kokemusten puutteesta, taikauskoisesta ajattelusta tai osittain organisaation piirteistä ja kokemusten rakenteista. (Levitt ja March 1988) Yksinkertaisuus lisää organisaation temaattisuutta ja erikoistuneisuutta samalla se voi hävittää joustavuuden ja lisätä likinäköisyyttä, jolloin oppiminen ja sopeutuminen kärsii (Miller 1993). Johtajan on syytä tiedostaa omia sokeita pisteitä, jotka ovat omien kokemusten rajoittamia.

Yksi esimerkki johtaa omia sokeita pisteitä on olla tietoisempi asioista. Oma johtamista voi arvioida esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakan johtamisen ominaisuuksia ja niiden kehitystä havainnollistavalla mallilla. Mallissa ominaisuuksien kehitystä on avattu taso kerrallaan, koska Sydänmaanlakan mukaan älykäs johtaminen kehittyy portaittain kuvan 9 mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2004, s.130-131) mukaan palaute on kaiken oppimisen, kasvun ja kehittymisen perusedellytys. Älykäs johtajuus arvio asioita:

- tavoitteiden saavuttamisen perusteella (rationaalinen taso).
- henkilöiden tuntemusten avulla (tunnetaso)
- merkityksellisyyden ja taistelutahdon avulla (henkinen taso)

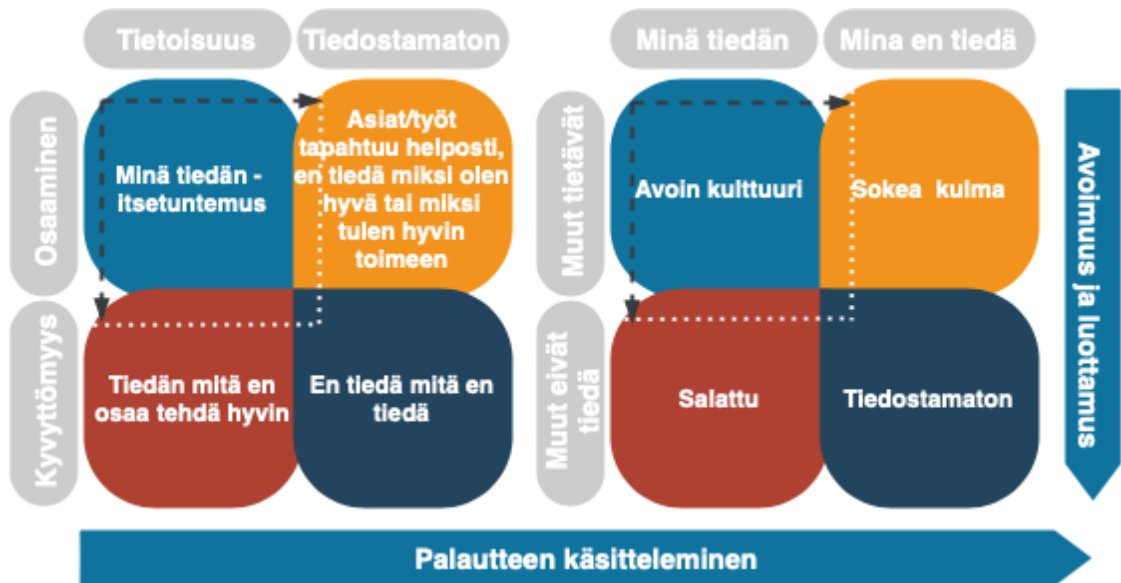
Ominaisuus	Kehitysvaiheet				
	Konemainen	Mekanistinen	Orgaaninen	Dynaaminen	Älykäs organisaatio
Arvot ja kulttuuri	menneessä eläminen	nykyhetkessä eläminen	rohkeus	eettisyys	unelmat
Ensisijaiset tarpeet	fysiologiset tarpeet	turvallisuus	sosiaaliset tarpeet	arvonanto, kunnioitus	itsensä toteuttaminen
Älykyys	rationaalinen	rationaalinen	emotionaalinen	emotionaalinen	henkinen
Kommunikaatiotapa	käskytyks	välttely	keskustelu	dialogi	dialogi toiminnassa
Alaisen rooli	passiivinen	vastaanottava	aktiivinen	itsenäinen	itsensä johtaja
Alaisen valmius	osaaminen	motivaatio	vastuullisuus	itsenäisyys	sitoutuminen
Tiimityön menetöt	työskenteleviä yksilöitä	työryhmä	johtamista vaativa tiimi	osittain itseohjautuva tiimi	itseohjautuva tiimi
Kokonaiskuntoisuus	amatillinen kunto	fyysinen kunto	psykkinen kunto	sosiaalinen kunto	henkinen kunto
Johtamistyyli	autoritääriinen (käskä, kontrolloi, korjaa)	valmentava (käskä, ohjaa, tue)	osallistava (osallista, tee, opeta)	delegoiva (deleko, seuraa, ole käytettävissä)	valtuuta (valtuuta, anna vapautta ja pysy poissa)

Kuva 9. Älykkään johtamisen ominaisuudet ja niiden kehittyminen
(Sydänmaanlakka 2004, s.138)

Sydänmaanlakka mainitsee myös itsensä johtamisen ja puhuu kokonaiskuntoisuudesta. Siihen kuuluvat ylimmällä tasolla tietoisuus, joka jakautuu edelleen kehoon, mieleen, tunteisiin ja arvoihin sekä työhön. Hänen mukaansa menestymisessä on tärkeää fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, henkiset ja ammatilliset kyvykkyydet, kaikki yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004, s.201) Kokonaiskuntoisuutta on myös uudistettava. Sydänmaanlakan mukaan uudistumisen edellytyksenä on itsetuntemuksen ja itseluottamuksen kehittäminen sekä reflektion harjoittaminen. Sekä-että-ajattelu toistuu kehittämisessä ja oikeanlaiset arvot ja kulttuuri ovat kasvun perusta, joita huomioiva johtajuus mahdollistaa ihmisten tarpeiden tyydyttäminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Sydänmaanlakka 2004, s.137)

Itsensä johtamisen kehittämisen apuvälineenä voidaan hyödyntää itsetuntemuksen nelikenttää. Joharin ikkunaksi kutsuttu työkalu auttaa näkemään, mitä ei oikeasti näe tai tiedä. Itsetuntemus kasvaa johtamalla itseään siten, että tuntematon alue kutistuu. Kuvassa 10 esitetään itsetuntemuksen ja avoimen kulttuurin

kehitys tietoisuuden laajentuessa. Kuten kuvasta näkee, samaa työkalua voi hyödyntää koko organisaation viestintä- tai johtamiskulttuurin arviointiin (Pitkänen 2000, s.155). Tiedostamattomat tekijät ja maskin taakse piiloutuminen vaikuttavat hyvin vahvasti siihen, miten ympärillä olevaa tietoa tulkitsee, tekee päätöksiä ja motivoituu. Pahimmillaan oikea käsi ei enää tiedä mitä vasen käsi tekee. Tilanne voi johtaa siihen, ettei enää tunne yhteyttä itseensä. (Rothwell 2010, s.530)



Kuva 10. Joharin ikkuna itsetuntemuksen sekä kulttuurin arviointiin ja kehittämiseen

Joharin ikkuna laajenee, kun palautteen käsittelyä ja avoimuutta sekä luottamusta lisätään, mikä saa aikaan tiedostamattoman, sokean kulman ja salatun ikkunan jatkuvan pienenemisen. Valmennus Oy Liitos kannustaa käyttämään kahta strategiaa (Joharin ikkuna -Palaute tekee näkymättömästä näkyvän 2013):

1. Kerro ymmärrettävästi itsestäsi ja tavoitteistasi. Avoimuudella herätät luottamusta.
2. Käsittele toisten sinulle antama palaute, niin opit ymmärtämään itseäsi paremmin ja kehityt.

Myönteisessä kierteessä avoin kulttuuri ja itsetuntemus kasvavat, kun niille annetaan määrätietoista ohjausta kannustavan palautejärjestelmän avustuksella. Aktiivisen palautteen kerääminen on edistymisen osalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Toiminta muistuttaa toiminnallisen tutkimuksen oppimisen takaisin kytkemistä palautekierrosten avulla. Laajalla rintamalla toteutettu faktojen etsiminen

johtaa lopulta sokeiden alueiden kaventumiseen ja luo älykästä toimintaa niiden johtajien ympärille, jotka näkevät johtajuuden merkityksen älykkään organisaation toiminnan kehittämisessä. Näiden tekijöiden kautta kyvykkyydet ja hallinnantunne voidaan perustaa varmistettuun tietoon ja tunteiden aiheuttamaa suoraa toimintaa voidaan välttää. Kuten luvussa 2.3.3 mainittiin, muutoksen epävarmoissa tilanteissa hallinnantunne toimii tärkeänä voimavarana välttää hätiköityä tunnereaktioon ja puolustusmekanismiin pohjautuvaa toimintaa.

2.4 Muutosjohtamisen mallit

Muutoksen johtamisessa on tarkoitus selittämisen sijaan ymmärtää muutoksen kompleksinen muovautuminen ja vaikutukset sosiaalisessa ympäristössä sekä kehittää johtamisessa tarvittavaa toimintaa ja ajattelukykyä ohjattavan muutoksen mukaan (By 2005). Malleja tulisi käyttää enemmän, jotta muutoksen johtaminen olisi ymmärrettävämpää ja onnistumisen edellytykset lisääntyisivät. Useimmiten muutosta johdetaan muiden töiden lomassa ja mallien apu jää hyödyntämättä. Mikään malli muutoksen läpiviemisessä ei korvaa aktiivista tekemistä muutoksen johtamisen osalta. (Hallencreutz 2012, s.63) Muutoksen johtaminen tarvitsee energiaa, eteneminen mahdollistuu yksilöiden, ryhmien ja ympäristön muodostamassa elintilassa.

Traditionaalisia malleja muutoksen johtamiseen voidaan pitää projektipohjaisina tai rajattuihin muutoshankkeisiin keskittyvinä (C. G. Worley ja Mohrman 2014). Vanhemmissa muutosjohtamismalleissa on suuntaviivat asioista, joita prosessinomaisesti edistämällä muutos on johdettavissa. Alati nopeammin muuttuvassa globaalissa ja verkostoituneessa organisaatioiden maailmassa muutoksen johtaminen tulisi nähdä jatkumona, jota katalysoidaan ja ohjataan verkostomaisella ja monimuotoiseen kulttuureihin sopivalla johtamistavalla. Useimmat malleista korostavat muutostarpeiden visualisoimista, vision luomista, suunnittelua, vaihtoehtojen kartoittamista, johdon jalkautumista, toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista sekä jatkuvaa palautteen kierrättämistä arvioinnin mahdollistamiseksi (Dumas ja Beinecke 2018).

Malleja muutoksien johtamiseen on lukuisia ja ne keskittyvät hieman erilaisten, eri kokoisten ja luonteisten muutoshankkeiden johtamiseen. Usein hyödynnet-

tyjä malleja ovat seuraavat: Kurt Lewinin kolme vaihetta, Kotterin kahdeksan askelta, Hiattin ADKAR ja McKinsey 7-S sekä General Electric CAP. Kaikilla edellä mainituilla on omat etunsa ja ne sisältävät paljon samoja elementtejä muutoksen johtamisesta. Näiden mallien tarkempi arviointi ja esittely löytyy Galli, Brian Joseph vertailusta ”Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns” (Galli 2018). Mallien tarkemmassa tarkastelussa yksi erottuu selvästi muista. Yksikertaisesta ensivaikutelmastaan huolimatta Lewinin malli avaa ikkunan kaikkien mallien ymmärtämiselle ja syvällisemmin tarkasteltuna sisältää muiden mallien esittämät muutoksen edistämiseen liittyvät huomion kohteet ja johtamisalueet (Crosby 2021).

Edellä mainittujen yleisesti tunnettujen mallien ohella nousevassa suosiossa on arvostava menetelmä (appreciative inquiry, AI), joka lähtökohtaisesti keskittyy rakentavien näkökulmien elävöittämiseen. AI-malli perustuu organisaation vahvuuksiin ja rakentaa muutосkykyä vahvuuksien pohjalta. AI:n perusta on neljässä vaiheessa, joita ovat tutkimus vahvuuksista, haaveilu tulevaisuudesta, tulevaisuuden muotoilu sekä lopulta haaveiden toteuttaminen. Menetelmää voidaan kutsua positiivisen psykologian menetelmäksi (Rosenstein 2014, s.119). AI:n menetelmän hyöty on siinä, että se luo psykologista turvallisuutta. Ongelmien sijaan malli keskittyy organisaation voimavaroihin ja muuttaa asioita vahvuuksien kautta (R.Bridges ja A.Pearson 2008, s.6).

AI:n menetelmää voidaan käyttää muutoksen sulatusvaiheessa Lewinin oppien mukaisesti positiivisena voimana edistämään haluttua muutосkyvykkyyttä (E. H. Schein 1996, s.46). Menetelmänä AI osallistaa ihmisiä ja lisää muutосkeen liittyvää positiivista ajattelua demokraattisista lähtökohdista. AI:n muutosvoima perustuu muutосkeen osallistuvien omiin positiivisiin kokemuksiin, joista organisaation menestyminen on aikaisemminkin syntynyt. Se ei sivuuta ongelmia, vaan rakentavan ajattelun kautta uudelleen muotoilee niistä tavoitteita, jotka saavutetaan vahvuuksien avulla. (R.Bridges ja A.Pearson 2008, s.20)

2.5 Kotterin, Hiattin ja Lewinin tausta

John P Kotter oli vuonna 1980 nuorin professori, joka sai vakinaisen viran Harvard Business Schoolissa. Sen jälkeen hän on kirjoittanut lukuisia johtamiseen

liittyviä teoksia, joista on tullut myyntimenestyksiä liiketoimintaa ja johtamista käsittelevinä kirjoina. Hänen käsialaansa on kahdeksan portainen muutoksen johtamismalli. Malli on rakentunut Kotterin havainnoista lukuisista muutoshankkeista, joissa hän on ollut mukana ja se pitää sisällään suurta suosiota saaneen julkaisun ”Leading Change: Why Transformation Effects Fail” havainnoita, joista lukijat ovat saaneet paljon ahaa-elämyksiä omiin muutokseksiinsa. (Kotter 1996). Kotterin malli on yksinkertainen ja helposti lähestyttävä järjestelmällinen prosessi muutoshankkeiden läpivientiin. Kotterin mukaan menestyminen isomassa muutoshankkeessa vaatii kaikkien muutosvaiheiden perusteellista läpikäymistä. Meneillään voi olla useampia vaiheita samaan aikaan, mutta jos jokin vaihe sivuutetaan tai johdetaan pintapuolisesti, siitä seuraa väistämättä ongelmia (Kotter 1996, s.20). Malli esitellään luvun 4.2 kuvassa 17 luo, edistä toteuta portaina. Luvun 3.1 kuvassa 11 esitellään Kotterin havaitsemat kahden yleisintä virhettä, joita muutoksen johtamisessa esiintyy.

Jeff Hiatt on perustanut muutosjohtamisen oppimiskeskuksen ja sitä ennen tutkinut muutoshankkeiden onnistumisen edellytyksiä yli 700 eri organisaatiossa (Eezy Flow Oy 2022). Yhdessä Tim Creaseyn kanssa Jeff on kehittänyt Prosci-konseptin, joka toimii muutosjohtamisen fasilitoinnin apuvälineenä organisaatioita koskevissa muutoksissa. Prosci edustaa tutkimusaineistoistaan huolimatta sertifioitua muutosjohtamiseen käytetty kaupallista tuotetta. Prosci-konseptissa muutosta edistetään yksilöiden kautta prosessin ja erilaisten työkalujen avulla nykytilasta uuteen tavoiteltavaan muutostilanteeseen. Mallin mukaan jokainen henkilö kulkee muutoksen läpi omalla tavallaan ja eri aikaisesti. Mallia on kehitetty siten, että kyseiset yksilökohtaiset erot huomioidaan ja yksilöitä tuetaan heidän muutosmatkalla. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.40) Malli tunnetaan paremmin ADKAR-lyhenteestä, joka kertoo yksilöllisen omaksumisen tasot muutoksen omaksumisessa. Portaiden lyhenteet A tietoisuus, D halu, K tiedot, A kyvyt ja R vahvistuminen kuvaavat yksilöiden kompetensseja muutoksen sisäistämiseen liittyen. Luvun 4.2 kuvassa 17 ADKAR -malli esitetään kompetensseina, joihin vaikutetaan.

Kurt Lewin oli visionaari, matemaatikko, psykologi ja yhteiskuntatieteilijä, joka loi pohjaa nykyisen käyttäytymistieteen, toimintatutkimuksen ja suunnittelun muu-

toksen teorioihin liittyen. Hänen työnsä kerrotaan käynnistäneen uuden sukupolven ryhmädynamiikan ja muutosohjelmien toteuttamisen tutkimisessa. Lewinin vaikutus organisaatioiden kehittämisen parissa toimivien pioneerien keskuudessa on ollut merkittävä. Lewin oli humanisti, joka uskoi, että faktaperusteisella sosiaalisten konfliktien ratkomisella pystyisi parantamaan inhimillisiä tilanteita. Hän näki, että vahvistettu oppiminen, ihmisten osallistaminen ja demokratia johtavat mahdollisuuteen muokata käyttäytymistä ryhmävetoisesti. Lewin uskoi sosiaalitieteen auttavan luomaan ihmisille valoisampaa tulevaisuutta ja opetti kaikille halukkaille johdetun muutoksen mallia ja kannusti ihmisiä muokaamaan siitä itselleen sopivan työkalun. Kurt Lewinin kuoleman jälkeen hänen työn tärkeyttä ovat nostaneet esille muun muassa Edgar Scheinin ja Chris Argyris. (Burnes 2004b) Viimeisimpänä Lewinin työtä on kiteyttänyt Planned Change kirjan kirjoittaja Gilmore Crosby.

The Practical Theorist The Life and Work of Kurt Lewin, Marrow (1971) sanoo Lewinin olleen käytännöllinen teoreetikko ja korostaa hänen tärkeimmäksi teemaksi ryhmäkäyttäytymisen tutkimisen ja johtamistyylin vaikutuksen käyttäytymisen muokkaamisessa. Hän rakensi siltoja sosiaalisen- ja käyttäytymisteorian välille. Freudista poiketen Kurt oli kiinnostunut käytännön läheisestä tutkimuksesta sosiaalisissa elinympäristöissä. (Swartz 1971) Erikoisen Lewiniläisestä lähestymisestä tekee sen sovellettavuus kaikille sosiaalisille yhteyksille. Siksi sitä on hyödynnetty työssä tuomaan tieteellistä ja samalla joustavaa näkökulmaa Kotterin ja Hiattin liiketoimintapainotteisiin malleihin. Lisää Lewinin periaatteista seuraavassa luvussa.

2.6 Lewinin johdettu muutos

Johdetun muutoksen kokonaisuus ei ole helposti löydettävissä yleisistä lähteistä. Epäselvistä tulkinnoista ja useista väärinymmärryksistä johtuen suunniteltu muutos Lewinin konseptina esitellään tässä erillisenä lukuna. Kotterin ja Hiattin mallit yhdistetään tuloksien käsittelyn yhteydessä Lewinin muutosmallilla luvussa 4.2.

Lewin on ollut aikaansa edellä teollisen mittakaavan käyttäytymistutkimuksissaan. Lewin tutki muutosta oikeassa ”elävässä” ympäristössä. Hän loi holisti-

selle muutoksen ymmärtämiselle perustan. Esimerkkinä Lewinin alkuun saatama merkittävä pitkäaikaistutkimus Harwoodin tehtailta. Tutkimus toi aikanaan uudenlaista ajattelua Taylorismin valtaamalle teollisuuden alalle. Kyseisellä tehtaalla tehtiin 30 vuoden aikana eri tutkijoiden toimesta toiminnallisia kenttätutkimuksia työntekijöiden parissa inhimillisistä lähtökohdista. Tutkimukset perustuvat demokratiaa hyödyntävään osallistavaan ryhmäoppimiseen. Nämä Harwoodin tutkimukset aloitti Kurt Lewin 1939 ja hänen katsotaan olleen merkittävä taustavaikuttaja tutkimuksien ensimmäisten vuosien aikana. Kyseisiä tutkimuksia pidetään organisaatiokehityksen urauurtavimpina tutkimuksina. (Burnes 2007) Tutkimuksissa Lewin sai selvitettäväkseen, miten työntekijäkohtaista liikevaihtoa parannetaan. Myöhemmin vuosina tutkimukset jatkuivat John Frenchin, Alex Bavealin ja Lester Cochin vaikutuksesta, jolloin aiheina olivat ryhmäpäättöksien tekeminen, itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, kouluttaminen sekä muutosasenteet vanhempia työntekijöitä kohtaan. (Burnes 2015) Kyseiset teemat eivät ole vanhentuneet tähän päivään mennessä organisaatioympäristön muutoksesta huolimatta. Harwoodin pitkäaikaistutkimuksista sai alkunsa organisaatioiden kehittäminen demokraattisin menetelmin. Tutkimuksissa käsiteltiin erityisesti johtamistyylien ja osallistamisen merkitystä osana organisaatioiden kehittämistä.

Sosiaalisessa kontekstissa Kurt Lewinin malli (unfreeze-change-refreeze) on yksi hyvin tunnetuista malleista (Martinsuo ym. 2016). Mallin eri vaiheet muutoksen pohjustus (sulattaminen), muutoksen toteutus (muuta) ja muutoksen juurruttaminen (jäädytä) perustuu Lewinin tutkimuksiin ryhmädynamiikasta ja elintilassa vallitsevista voimista (forces in life space) (Burnes ja Cooke 2013). Epäilyksiä on esitetty, ettei Lewin olisi täysin kyseisen mallin takana. Epäilläään myös, että hänen oppilaansa tai myöhemmät tutkijat olisivat muokanneet mallin nykyiseen muotoonsa (S. Cummings, Bridgman, ja Brown 2016). Varmaa on kuitenkin se, että Lewin on yksi mallin muodostumisen avainhenkilöitä. Sillä onko täsmälliset vaiheiden nimet hänen alkuperäistä käsialaa, ei ole suurta merkitystä. Mallin merkitys korostuu monipuolisessa yhteydessä muutosdynamiikan ymmärtämisessä.

Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin viitataan usein virheellisesti. Samalla yksinkertaistetaan mallin sisältämää kokonaisvaltaista yleisteoriaa (Burnes 2004a;

S. Cummings, Bridgman, ja Brown 2016). Liiallisen yksinkertaistamisen välttämiseksi on tarpeen esitellä kokonaisvaltaisen muutosteorian rakennuspalikat. Lewin tavoitteli muutoksen yksinkertaistamista, jotta muutosta voitaisiin paremmin ymmärtää siinä ympäristössä ja ajassa, jossa sitä tarkastellaan. Yksinkertaiselta vaikuttavan kolmen vaiheen sisään Lewin muodosti suunnitellun muutoksen konseptinsa useiden periaatteiden yhdistelmästä. Konseptin osat liittyvät toisiinsa ja yhdessä ne auttavat kompleksisen muutoksen dynamiikan ymmärtämisestä. Ymmärrys muutoksen dynamiikasta kaipaa esimerkkejä arkisista tapauksista. Näitä esimerkkejä löytyy runsaasti Lewinin elämäntyön kiteyttäneen Gilmore Crosbyn teoksesta *Planned Change 2021*. Seuraavissa kappaleissa esitellään Lewinin suunnitellun muutoksen konseptia ja viitataan laajasti Crosbyn teokseen. Teoria, jolla selitetään universaaleja ja yksittäistä tapauksia samalla kertaa ei olisi helppoa ilman edellä mainittua *Planned Change* teosta. Lewinin suunnitellun muutoksen periaatteet koostuvat seuraavista yhdeksästä toisiaan tukevista kohdista:

1. Tieteelliset menetelmät (organisaatio tai sosiaalinen suunniteltu muutos)
2. Harjoittelu – toiminta – tutkimus (yleiset lait ja tapauksellisuus, toimintatutkimus)
3. Ryhmädynamiikka (periaatteiden toteuttamisen korostaminen ryhmätasolla)
4. Demokraattinen periaate ja johtaminen (vapauden salliminen menettämättä johtajuutta)
5. Ryhmäpäätökset (vapaus osallistua ja sitoutua toimimaan ryhmän hyväksi)
6. Kolmivaiheinen muutos (CATS, muutoksen kolme päävaihetta herättely, siirtyminen ja uusien tapojen jäädäyttäminen)
7. Kenttäteoria (käyttäytyminen muodostuu tilannesidonnaisen päättelyprosessista muodostuvan kokonaisuuden perusteella)
8. Sosiaalisuuden kautta rakentuva todellisuus (todellisuutta muokkaa ryhmä, jonka vaikutuspiirissä yksilö on)
9. Jatkuva muutospyrkimys ihmisyyden parhaaksi (uskonumus tieteen ihmisyyttä parantavasta vaikutuksesta)

Lewinin suunnitellun muutoksen mallissa toimintatutkimuksellinen menetelmä toistuu tapauksien tutkimisessa, siksi malli mukautuu kaikkiin muutoksiin organisaatioissa tai missä tahansa sosiaalisessa tilanteessa. Monipuolinen soveltaminen on mahdollista, koska yleisesti tiedossa olevat lait ja tapauksellisuus mukautuivat toiminnallisen tutkimuksen avulla erilaisiin ympäristöihin. Lewinin periaatteiden toteuttaminen painottaa ryhmäinterventioita, koska niiden kautta vai-

kutetaan tehokkaasti yksilöihin, jotka perustavat käyttäytymisensä ryhmän hyväksymiin tapoihin ja normeihin. (Crosby 2021, s.3-5) mukaan osallistamalla läsnä olevat ihmiset tekemään omaa toimintatutkimusta, saadaan paras tuki löytyvien ratkaisujen taakse. Ryhmädynamiikan hyödyntämistä tukevat Harwoodin tutkimuksien tulokset, joissa yksilön muutos ilman systeemin muutosta ei johtanut pysyviin tuloksiin, koska sosiaalisen työympäristön paineessa yksilö palautuu lähtötilanteeseen (Crosby 2021, s.136).

Demokraattisen johtamisen tärkeyttä korostetaan muutosvoimien oikean suunnan ylläpitäjänä ja muutoksen vaatimusten mukaisten osaamisten uudelleenkouluttamisen varmistajana. Lewinin mukaan demokraattinen johtaja tarvitsee demokraattisten periaatteiden mukaan toimivia seuraajia. Seuraajille on siksi opetettava tasapuolista vastuun kantamista ryhmän hyväksi ja herkkyyttä muiden tunteiden huomioimiseen. (Lewin 1943b, s.561) Toistuvat ryhmäinterventiot vaikuttavat tehokkaammin kulttuuriin ja ideologiaan, kuin yksilökeskeiset menettelmät. Huolimatta ryhmän vaikutuksesta käyttäytymiseen, yksilöiden on lopulta tehtävä päätöksiä henkilökohtaisesti ja silloin on tärkeää, että ympärillä oleva ryhmä tukee näitä päätöksiä. (Crosby 2021, s.10-11) Johtamisen on oltava näkyvää, sillä useimmiten muutosta heikentävät voimat aiheutuvat epäselvästä johtajuudesta. (Crosby 2021, s.140-141)

Muutoksen etenemistä voidaan selittää yksinkertaisesti kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän herättely muutoksen tarpeista faktojen etsimisen kautta, tavoitteena on muutosta jarruttavien voimien vaimentaminen. Toisinaan status quon rikkominen voi vaatia suunniteltuja tunteita nostattavia menettelyjä. (Crosby 2021, s.7, s.58). Toisessa vaiheessa ryhmän sisäisiä voimia järjestellään uudelleen siten, että uusi turvallinen tasapaino voidaan saavuttaa (Crosby 2021, s.7) Tasapaino tarkoittaa elävää lähes tasapainossa olevaa dynaamista tilannetta. Täydellistä voimien tasapainoa ei ole mahdollista saavuttaa elintilan dynaamisesta luonteesta johtuen. Viimeisessä vaiheessa lisätään sosiaaliseen elintilaan muutosta tukevia voimia, joiden avulla saavutettu muutostaso voidaan ylläpitää. Saavutettu taso voidaan ylläpitää muuttamalla ympäristöä, johon yksilö ensisijaisen ryhmänsä kanssa kuuluu. Kuvatut kolme muutosvaihetta kiteyttää suunniteltua muutosprosessia, jossa ryhmän normit sulatetaan, liikutellaan ja lopulta jäädytetään uudelle tasolle (Crosby 2021, s.182).

Edellä kuvattu CATS periaate nivoutuu yhteen Lewinin muiden kahdeksan periaatteen kanssa. Yksinään CATS periaate vaikuttaa yksinkertaiselta, mikä johtaa helposti vääriin tulkintoihin. Vaikutelma muuttuu täysin, kun CATS nivotaan kenttäteoriaan. Lewinin mukaan kenttäteoriaan liittyvä systeemiajattelu tarkoittaa ymmärrystä yksilöiden yhteyksistä ympäristöön fysiikasta tutuilla voimakentillä. Kenttäteoriassa muutos nähdään erilaisina voimina, joilla on suunta ja voimakkuus. Voimakenttä kuvaa tarkasteluhetkellä yksilön elintilaa, jossa on mukana tulevaisuuden osalta relevantit kokemukset, pyrkimykset ja odotukset riippumatta siitä ovatko ajatukset kuviteltuja vai todellisia. Kenttäteorian mukaan käyttäytyminen ei perustu sen enempää menneisyyteen tai tulevaan, vaan hetkeen, jolla on ajallinen luonne ja syvyys. Ajallisuus näkyy kentässä psykologisenä kokemuspohjana menneisyydestä, tästä hetkestä ja tulevaisuudesta. Kentässä vaikuttavat kaikki relevantit sosiaaliset sidokset. Sidokset voivat olla kahden ihmisen välisiä tai ne voivat laajentua perheeseen, työhön, etnisyyteen, ikäpolveen ja jopa ihmiskuntaan. Nykyinen käyttäytyminen muodostuu yhdistelmästä hetkessä voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä (voimista) ja niiden aikaan saamasta summasta (summavektorista). Tekijöiden yhdistelmä on tapauskohtainen ja vaikutus muodostuu kaikkien voimien summasta. (Crosby 2021, s.42-43)

Systeemiajattelussa nähdään yksilön toiminnan peilaavan jotain osaa ympäristöstä ja myös toisin päin. Toisin sanoen systeemi heijastuu yksilöistä, yksilöt vaikuttavat systeemiin ja ovat systeemin muokkaamia. Yksilön muutos on mahdollista kohdistamalla muutosvoimia riittävästi systeemin osiin, joilla vaikutetaan yksilöön ja muutoksen jatkumiseen. (Crosby 2021, s.41)

Lewin katsoi kulttuurillisten faktojen, elämäntyylin ja tavan ajatella olevan niin merkityksellisiä tekijöitä, että niitä ei voi jättää huomioimatta sosiaalipsykologiaan liittyvien ilmiöiden tutkimisessa. Hänen mukaansa kenttäteoria tarjoaa käytännöllisen lähestymistavan kyseisten asioiden merkityksien selvittämiseksi. Hän ei halunnut rajoittaa teorian tai ilmiön yksikertaistuksiin muuttujista, vaan tutkia kentän ilmiöitä kokonaisuutena eri vaihtoehtojen kautta. (Lewin 1939) Niin sanottu pelikentän analysoinnin jälkeen voidaan antaa ehdotuksia menetelmistä,

joista voi olla apua muutoksen johtamisessa. Ilman toimintatutkimuksellista periaatetta, pelikentän analyysiä, ehdotuksien antamisella on suurempi todennäköisyys menettää merkitystä.

Lewin näki kokonaisuuksien sisältävän psykologisien tekijöiden lisäksi paljon muitakin tekijöitä, joilla kaikilla on kokonaisuuteen vaikutusta. Kenttäteoriaa voidaan ajatella tapahtumien pelikenttänä. Tuntemalla pelin säännöt ja olemalla tietoinen aikaisempien pelitilanteiden tapahtumista, voidaan jollakin tavalla ennustaa, miten samanlaisissa tilanteissa joukkue saattaisi toimia. Tästä syystä valmentajat käyttävät faktoina aikaisempia pelitilanteita selittäessään, miten vastaavat tilanteet jatkossa kannattaisi hoitaa joukkueen menestymisen kannalta paremmin. Yksinkertaistettuna Lewinin kenttäteorian hyödyntäminen muutosjohtamisessa on ryhmän ja pelikentän tuntemusta ja siellä tapahtuvien faktojen käyttämisestä hyväksi tavoiteltavan muutoksen saavuttamisessa. Muutosta saadaan aikaiseksi keskinäisten voimien uudelleen järjestämisellä yhdessä löydettyjen faktojen kautta. Sen sijaan, että muutosta pakotetaan, Lewinin rohkaisee tunnistamaan muutosta estäviä voimia ja niiden juurisyitä.

Kentän tasapaino koostuu lukemattomista sosiaalisista vuorovaikutustilanteista ja niiden suhteesta ympäristöön ja ryhmän jäseniin. Ryhmädynamiikkaa ylläpitävien voimien tasapaino saa aikaan sosiaalisen itsesäätelyprosessin, joka ylläpitää suhteellisen tasapainoista liikehdintää. Työtavat ja rutiinit ovat esimerkkejä tasapainoisesta elävästä tilanteesta. Muutosjohtamisessa tämä tasapaino on rikkottava ja edellä mainitun itsesäätelyprosessin voimat on käännettävä uutta tilannetta tukeväksi. Uusi taso saavutetaan riittävällä uudelleen kouluttamisella ja demokraattisella faktojen etsimisellä. Lewinin mukaan yksilöiden todellisuudet rakentuvat sosiaalisuuden kautta muodostaen ryhmäkohtaisia todellisuuksia. (Crosby 2021, s.137-138) Yksilön todellisuus on korkeammalla tasolla määriteltä sosiaalisesti hyväksyttäväksi. Siksi esimerkiksi korkeampi yhteenkuuluvuuden tunne uudelleen koulutuksen yhteydessä tuottaa parempia tuloksia. (Crosby 2021, s.10-11)

Viimeinen vaihe suunnitellun muutoksen konseptista kuvaa Lewinin missiota toimia ihmisyyden hyväksi. Hän ajatteli tieteen olevan kokeellista toimintaa ja jatkuvaa kehittymistä sekä muutosta ilman paikoilleen jämähtämistä. Suunniteltu

muutoskonsepti oli hänen ajatus siitä, miten tieteellinen sosiologia ja sosiaali-psykologia yhdistettynä kokeellisuuteen ja empiiriseen teoriaan voivat yhdessä parantaa ihmisiä enemmän kuin luonnontieteet ovat tähän asti tehneet. (Crosby 2021, s.12; Lewin 1939).

2.7 Yhteenveto teoriaosuudesta

Teoriaosuus on koottu helmenkasvustusmetodia hyödyntäen. Teoreettiset lähteet kuvaavat muutokseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat jääneet Kotterilta ja Hiattilta osittain heidän omien kokemusten varaan. Heidän mallinsa perustuvat käytännön kautta muodostuneisiin hyväksi todettuihin menetelmiin ja osaksi konsulttiyritysten omiin tutkimuksiin, jotka ovat rajattu yrityksen omien etujen mukaisiin tarkoituksiin. Konsulttitaustoista johtuen Kotterin ja Hiattin referointi on tieteellisesti kyseenalaista. Taustasta huolimatta heidän kaupalliset muutosjohtamismallit ovat olleet teorian muodostumisen osalta merkityksellisiä. Ne ovat myös rajanneet muutoksen johtamisen monimutkaisuutta. Kotterin ja Hiattin kaupallisten mallien tieteellistä arvoa lisätään Lewinin suunnitellun muutoksen konseptilla sekä lukuisilla muilla lähteillä, joiden kautta on kuvattu muutokseen liittyvää sosiaalista käyttäytymistä.

Suunnitellun muutoksen konseptin tarkoitus on luoda teoriaan syvyyttä ja lisätä teorian monikäyttöisyyttä käytännölliseen ja toimintaan perustuvaan tutkimukseen kannustaen. Kaikki mainitut muutosmallit ovat käytännönläheisiä ja kokemusperusteisia. Muutosmallit perustuvat yleistyksiin, joita on löydetty toimintatutkimuksiin perustuvien menetelmien toistamisesta lukuisien ryhmien muutoksen johtamisen kautta. Hiattin ADKAR-malliin liittyviä tutkimustuloksia on löydetävissä, mutta ne ovat pääsääntöisesti yrityksen oman muutosmallin mainosmateriaalia eikä siksi yllä tieteellisesti merkittävälle vertaisarvioidulle tasolle.

Synteesi teoriasta sanoittaa muutosympäristössä vallitsevia tekijöitä. Kaikki muutostekijät katsotaan perustuvan yksittäisiin voimiin, joilla on erilaisia merkityksiä sekä yhteyksiä toisiinsa, tilanteesta riippuen. Yksittäisen voiman suuruus ja riippuvuudet ovat ympäristöstään riippuvaisia ja siitä millaisia yksilöitä ja ryhmiä kyseisessä ympäristössä on. Niiden selvittämiseksi on olemassa toimintatutkimukselliset menetelmät.

Kuten reaali maailmassa myös tutkimuksen teoriassa tarkastellaan vallitsevaa ympäristöä eli systeemiä puutteelliseen tietoon perustuen. Oleellista on, että teoriaosuus herättää mielenkiinnon tutkia muutosprojekteja ja erilaisia muutokseen liittyviä merkityksellisiä tekijöitä. Merkitykselliset tekijät tai niiden yhdistelmät tulisi tunnistaa systeemistä, jota pyritään muuttamaan. Tärkeimpiä tekijöitä, joita tulisi tutkia ovat ryhmänormit, käyttäytymismallit ja rutiinit. Kehittämällä merkityksellisiä tekijöitä ja muokkaamalla ympäristöä niitä tukeviksi, muutoksykyä luodaan systeemille.

Teoriaosuuden tarkoitus on sanoittaa luvussa 1.4 esiteltyyn käyttäytymisen kaavaan (1) liittyviä tekijöitä. Nykyisestä käyttäytymisestä kertovan funktion ymmärtäminen riippuu siitä, miten hyvin persoonan tai ryhmän P ja ympäristön E yhteisvaikutus ymmärretään. Teoriaosuus kertoo muutoksen tekijöistä $P:n$ ja $E:n$ sisältämästä monipuolisesta verkostosta, eli elintilasta, jossa erilaiset muutosvoimat vaikuttavat sosiaaliseen käyttäytymiseen.

Kun tuntee systeemin lait ja osaa ennustaa muutosten seurauksia, on mahdollista siirtää muutoksyvykkyyttä systeemille. Teoria esittelee tekijöitä, joiden merkitystä on pohdittava ja tutkittava jokaisessa muutoksessa. Erilaisten käsitysten, käyttäytymismallien, ajattelumallien muodostuminen on ympäristöstä ja henkilöistä kiinni. Yksilön ja ryhmien vuorovaikutus systeemin eli ympäristön kanssa muokkaa jatkuvasti systeemissä tutkittavissa olevaa dynaamista kokonaisuutta.

Tutkimukset korostavat muutoksen ymmärtämisen ja muutoksen aiheuttamien kokemusten merkitystä. Tutkimusten painotuksista voidaan päätellä, että muutosohjelmien tulisi olla riittävän selkeästi esitettyjä, jotta muutokseen osallistuvat voivat arvioida muutosta ja sen eri osa-alueita järkevästi omalta kannaltaan. Arviointia ja päättelyä on myös johdettava, jotta ristiriitaisuudet saadaan ratkaistua ennen kuin niistä muodostuu hallitsemattomia muutoksen estäviä voimia. Uudet rakenteet, joilla organisaatiokäyttäytymistä stimuloidaan toimimaan eri tavalla ovat erottamaton osa sosiaalisen järjestelmän muutosta. Mikäli muutosta ei pystytä perustelemaan on muutos lähtökohtaisesti epäonnistunut. Johtajilla on valtava vastuu sponsoroida muutosta jatkuvasti yhteisien etujen mukaisesti. Sponsorointi on hyvän energian ja muutosvoimien vahvistamista lukuisilla tavoilla muutosvision tavoitteiden mukaisesti.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Luvussa käsitellään työn keskeisimmät tutkimusmenetelmien valinnat, tutkimusfilosofiaa sekä työn kannalta merkitykselliset aineiston käsittelytavat. Lisäksi luvussa esitellään muutosprojektin sisältö, organisaation määritelmä ja tutkijan taustat sekä ennako-odotukset tutkimuksen.

3.1 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analysointi

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska hyvin rajatun ja pienen tapauksen tutkiminen tilastollisin menetelmin olisi jäänyt pintapuoliseksi. Tapaustutkimuksen heikkouksia ovat useimmiten vaikea pääsy kiinnostavaan tutkimustapaukseen, työläs toteutus ja useamman menetelmän yhtäaikainen käyttö sekä tieteellisyyden vaikeampi perusteleminen tieteenharjoittajasta riippuen (Meredith 1998). Meredith mainitsee kuitenkin tapaustutkimuksen vahvuuksiksi tulosten olennaisuuden erityisesti johtamisen kannalta, ymmärryksen lisääntymisen ja mahdollisuuden tarkastella asioita syvällisesti.

Laadullinen tutkimus palvelee rikkaan tiedon saamista (Heikkilä 2010). Aineiston analyysi on moniulotteinen, eikä yhtä selvää analyysimenetelmää voida tarkasti määrittellä. Analyysi on abduktiivista vuoropuhelua empiirisen tiedon, teorian ja kokemusten välillä (M. Saunders, Lewis, ja Thornhill 2019, s.155). Laadullisessa tutkimussuuntauksessa tutkija toimii ikään kuin instrumenttina luoden oman taustansa kautta vaikutteita tuloksien reflektointiin. Eskola ja Suoranta mainitsevat, että tutkijalla on aina käytössään tieteellinen mielikuvitus, jolla on vaikutusta lopputulokseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kyse siitä, miten laajasti tutkittavaa kohdetta on kuvattu (Eskola ja Suoranta 2014, s.14, 213) Tutkijan kompetenssit, herkkyys ja se, miten tutkija itse persoonana sitoutuu työhön ja tulosten analysointiin vaikuttaa lopputulokseen.

Teoriakäsitykseltään tutkimus perustuu käytännöllisiin asioihin sosiaalisissa systeemissä. Käytännöllisiä ilmiöitä teoretisoidaan ja käsitteellistetään sekä edelleen kehitetään. Tällaista teoriaa ei ole tarkoituksenmukaista testata hypoteeseilla. Taustateoria on kuin kokoelma ideoita jäykkien ja formaalisten testat-

tavien teorioiden sijaan. (Kovalainen 2016) Metodologinen lähestyminen tutkimukseen muistuttaa mallintamista eri teorioiden, aineiston ja tutkijan omien johtamiskokemusten pohjalta. Tämä menetelmä lähestyy ”grounded” -teoriaa, jonka ydin on ilmiöiden käsitteellistäminen. Tutkija on näin ollen vapaa käyttämään tutkimastaan ilmiöstä ja aineistosta nousseita käsitteitä sekä keksimään uusia käsitteitä. Lähestymistapa vaatii tutkijalta herkkyyttä eri teorioille ja kykyä luoda abstraktia ja monimuotoista käsitteverkkoa. (Kallinen ja Kinnunen 2022) Käsitteiden tai olettamuksien syntyessä tutkija palaa tutkimusaineistoon ja kirjallisuuteen ja vertailee, onko uusilla olettamuksilla pohjaa. Teoria aineiston uudelleen prosessointi toi samalla uusia lähteitä helmenkasvatusmetodin mukaisesti. Edellä kuvatulla menetelmällä syntyi muutosjohtamisen käsitteisiin perustuva muutosjohtamismalli. Tutkimusosuudessa samasta mallista johdettiin kysymykset tapauskohtaisen tutkimusaineiston keräämiseksi.

Tapaustutkimuksen tarkoitus on rajatun joukon tarkasteluhetkellä vallitsevan tilanteen kartoittaminen. Tutkimus pyritään kohdentamaan yhteen tutkimustapaukseen. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on tutkimushetken kuvaus tutkitusta aiheesta. Akateeminen arvo jää lyhyen seuranta-ajan takia vähäiseksi, mutta kohdeorganisaatiolle arvoa tuodaan esille nostettujen kehitysehdotuksien ja löydösten avulla. Toisin kuin tapauksesta johdettujen laadullisten tulosten osalta, työn muutosjohtamismallin hyödyntäminen on mahdollista laajemminkin, koska se perustuu monipuoliseen teoriapohjaan muutoksen johtamisesta.

Tutkimus noudattaa kriittisen tapaustutkimuksen strategiaa, jossa tutkitaan vapaasti toteutettua IBP-muutosprojektia muutosagenttien eli johtoryhmän jäsenten välityksellä. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutustumalla tutkittavaan tapaukseen kokonaisvaltaisesti. Kriittistä tapaustutkimusta tukee se, että tapaus on huolella valittu aiemman tiedon ja tutkimusta varten luodun teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Täältä osin tapauksen voidaan olettaa kertovan teorian kannalta erityisen oleellisia asioita (Eriksson ja Koistinen 2005, s.24) Erikson ja Koistinen kuvaavat tapaustutkimuksen olevan enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tutkimuksen kannalta erityisen oleellisiksi asioiksi muuttuvat ne, jotka tuovat lisäarvoa tutkittavan erityistapauksen ymmärtämiselle.

Tutkimuksen empiirisen osan aineiston keräysmenetelmäksi valittiin puolistrukturoituhaastattelu. Haastatteluun osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet. Otos oli kattavuudeltaan täydellinen. Haastattelujen tarkempi toteutussuunnitelma esitellään luvussa 3.3.

3.2 Tutkimuksen filosofiset suuntaukset

Tutkimuksen ontologia koostuu useammasta suuntauksesta. Interpretivismi esiintyy tutkimuksen perimmäisessä olemuksessa siten, että tutkija toimii tarkkailijana, joka pyrkii omalla subjektiivisella tasolla samaan todellisuuteen tutkittavien kanssa. Interpretivismi haastattelututkimuksessa tarkoittaa tutkijan tulkitsemää ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta. Interpretivismiin näkökulman ohella pragmaattista ajattelua ei voida pois sulkea, sillä tutkimuksen aineisto on lähtökohdaltaan hyvin moniulotteista ja toimintaan kannustavaa. Tämä tarkoittaa, että tutkija pyrkii moniulotteisen näkökulman avulla vastaamaan parhaiten tutkimuskysymyksiin. Pragmaattisuus esiintyy vahvasti tutkimuksen vaiheissa 4-7 kuvassa 3. Kyseisissä vaiheissa tiedon jalostaminen ja sisäistäminen yhdistyvät sosiaalisen osallistumisen kautta. Pragmaattisessa ajattelussa kokemus voidaan katsoa olevan reittinä tietämykselle ja teoria tai konsepti tärkeitä vain jos ne liittyvät toimintaan (Kelemen ja Rumens 2008; M. N. K. Saunders, Lewis, ja Thornhill 2019).

Tutkittavat nähdään kulttuurisiksi toimijoiksi, jotka luovat uutta todellisuutta ja toisaalta tukeutuvat niihin kulttuurillisiin tulkintaresursseihin, joita heillä on käytävissään. Tutkimus pyrkii tuomaan esille asioita, jotka ovat toimijoiden silmien edessä ja itsestään selvyyksiä, mutta siksi tai sen vuoksi näkymättömissä. Näitä näkymättömiä asioita ovat esimerkiksi tiettyyn paikkaan ja aikaan sijoittuvat kulttuurilliset merkitykset ja omalla toiminnalla rakennettu sosiaalinen todellisuus. Epistemologia eli tieto perustuu useamman teoria-aineiston ja tutkittavien subjektiivisiin käsitteisiin. Metodologia siitä miten tieto saadaan esille edustaa interpretivisiä perustuen pieneen otokseen ja rikkaaseen laadulliseen kuvaukseen. (M. Saunders, Lewis, ja Thornhill 2019)

Molempia paradigmoja hyödynnetään tutkimuksessa instrumentteina, jotka täydentävät toisiaan tutkimuksen eri osa-alueissa. (Goldkuhl 2012) valaisee paradigmoista seuraavasti:

- Interpretivismi on tulkitseva ja ymmärtämistä tavoittelevaa. Tätä asennetta arvostetaan sen kiinnostavuuden takia.
- Pragmaattinen tavoittelee rakentavaa tietoa. Asennetta arvostetaan sen käytännöllisen hyödyn takia.

Tutkimus eroaa puhtaasta konstruktivisesta lähestymisestä siltä osin, että empiirinen teemahaastattelu on johdettu teorian pohjalta ja näin ollen sen tuloksia ei rakenneta luokittelemalla tai kategorisoimalla yksinomaan aineistolähtöisesti. Tutkimuksen asetelmaa voidaan tulkita paremmin sosiaalisesti konstruktionismiksi. Tutkijan oma tuntemus johtoryhmästä korostuu niissä tapauksissa, kun tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavan kokemuksia eikä vain selittämään niitä. Ymmärryksen korostuessa tutkija tulkitsee myös subjektiivisia kokemuksia eikä siten yleistä todellisuutta johdonmukaisesti moninaiseksi ja alati rakentuvaksi vain yksilötasolla. Haastateltavien todelliset kokemukset ovat merkityksellisiä myös ryhmätasolla, koska jokaisen ryhmän jäsenen subjektiivisella kokemuksella on vaikutus koko ryhmään.

3.3 Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus

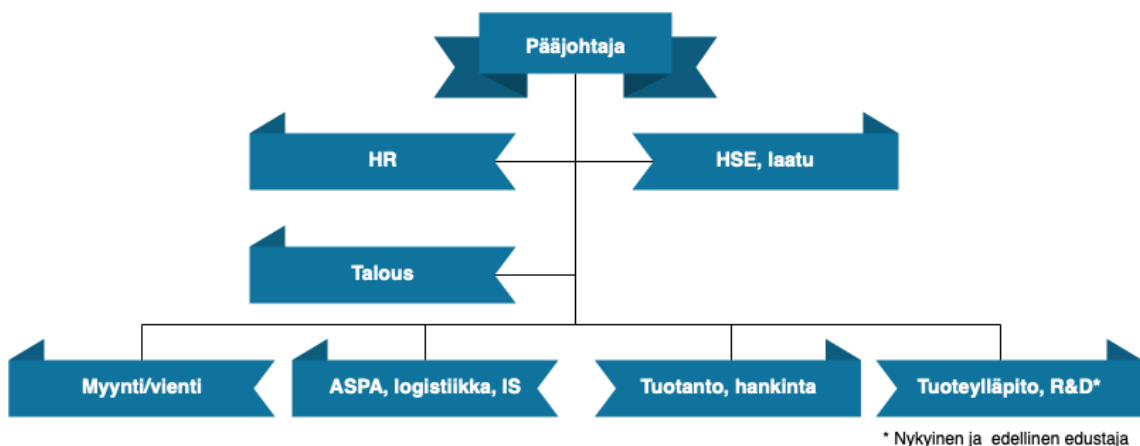
Tutkimuksen viitekehyksessä on käytetty kahta mallia ja yhtä teoriaa. Lewinin teoria suunnitellun muutoksen päävaiheista jakaa haastattelut kolmeen osaan. Muutoksen ensimmäinen vaihe on nimeltään sulatusvaihe, toinen vaihe on liikkuminen/muuttaminen ja kolmas vaihe muutoksen juurrutus eli jäädyttäminen. Kysymysten tuottamiseen Lewinin muutosvaiheista on sovellettu Kotterin kahdeksan yleisemmän virheen määritelmää ja Hiattin ADKAR-mallin mukaisia yksittäisen henkilön muutokseen liittyviä kompetensseja. Kotterin malli kuvaa prosessimaista ylhäältä alaspäin johtamista ja Hiattin ADKAR-malli puolestaan yksilön läpikäymää muutosprosessia, joka voidaan nähdä alhaalta ylöspäin etenevänä ihmisläheisenä mallina. Kysymysten asetelussa hyödynnetään Kotterin mallin mukaisia muutoshankkeisiin liitettäviä kahdeksaa virhekäsitystä yhdistettynä inhimilliseen muutoksen käsittelyyn kuvan 11 mukaisesti.

8	Muutoksia ei juurruteta kulttuuriin	Jäädyttäminen	R	Vahvistuminen
7	Voitto julistetaan liian varhain	Liikkuminen	A	Kyvyt / taidot
6	Ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia			
5	Uuden vision tieltä ei poisteta esteitä	Sulattaminen	K	Tiedot
4	Visiosta kerrotaan liian vähän			
3	Visiion merkitys aliarvioidaan			
2	Ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä			
1	Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen		D	Halu
			A	Tietoisuus

Kuva 11. Kahdeksan yleisintä puutetta muutoksen johtamisen eri vaiheissa soveltean (Kotter 1996, s.18)

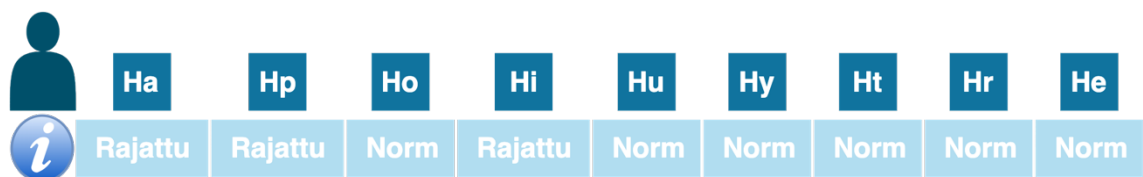
Hiattin malliin pohjautuen on määritelty epäsuoria kysymyksiä kompetensseihin liittyen. Näillä epäsuorilla kysymyksillä selvitetään jokaisen johtoryhmän jäsenen tietoisuutta, haluja, tietoja ja kykyjä puutteisiin liittyen. Viimeiset kysymykset liittyvät johtoryhmän jäsenten näkemyksiin vahvistumisesta eli muutoksen juurtumisesta. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset on esitetty tarkemmin liitteessä A.

Haastateltujen johtoryhmän jäsenten vastuualueet ovat nähtävillä kuvassa 12. Henkilöstöpäällikkö (HR), kontrolleri (talous) ja vientivastaava (myynti/vienti) olivat asiantuntija- ja muut esihenkilövastuita. Kaikkien johtoryhmäläisten vastauksia IBP:n implementoinnista hyödynnettiin nykytilanteen määrittelemiseksi. Jäsenistä kaikki eivät ole olleet implementoinnin alusta asti mukana, joten haastattelussa oli mahdollista nähdä, miten IBP -järjestelmän kokemukset erosivat jäsenten välillä. Tutkimuksen aikana valittiin johtoryhmään myös uusi jäsen. Hän aloitti tuoteylläpidon sekä tuotekehityksen (R&D) -toimintojen vetäjänä. Henkilövaihdon johdosta edellinen R&D toiminnoista vastannut vetäjä haastateltiin nykyisen vetäjän lisäksi.



Kuva 12. Yksikön johtoryhmä organisaatiokaaviona

Tietosuojaan takia toimintojen vetäjiä ei ole eritelty haastattelutulosten yhteydessä. Tulosten analysoinnin kannalta oli kuitenkin oleellista, onko henkilö ollut IBP muutoksessa alusta asti mukana. Johtoryhmän kolmen jäsenen kokemus erottui olennaisesti muista. Tätä kategoriasta merkittiin rajoittuneella kokemuksella. Terveys, turvallisuus ja ympäristö (HSE) ja laadun, tuoteylläpidon ja R&D:n sekä HR:n vetäjät kuuluivat kyseiseen kategoriaan. HR:n päällikkö oli ollut alusta asti mukana muutoksessa, mutta hänen kertomuksensa mukaan vastuu rajoittui ulkoisen tiedon tuottajaksi. Tästä johtuen HR:n päällikkö merkittiin kuvan 13 mukaisesti rajatun kokemuksen ryhmään, mutta myöhemmin puhuttaessa hänet lasketaan alusta asti mukana olleeksi.



Kuva 13. Haastateltavien tiedot IBP kokemuksen mukaan

Ennen varsinaista tutkimusta suoritettiin koehaastattelu 9.11.2020. Haastattelusta saadun kokemuksen perusteella selkeytettiin kysymysten asetelua. Koehaastattelun jälkeen toteutettiin viimeiset muutokset haastattelun rakenteeseen. Kokeen jälkeen koettiin tarpeelliseksi lisätä haastatteluiden loppuun viisi kertaa miksi -analyysin. Tämän analyysin tarkoitus oli tuottaa yhteenveto siitä, millaisen juurisyyn henkilöt näkivät muutosprosessille ja se yhdistettiin lopulta muutoksen merkityksen kokemiseen. Viimeisen haastattelun pidettiin 8.1.2021.

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina ja ne taltioitiin Zoom -videoneuvotteluohjelman avulla. Kahta poikkeusta lukuun ottamatta videoyhteys oli käytössä koko haastattelun ajan. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin kaksi tuntia. Jokaisen haastattelun alussa esiteltiin seikkaperäisesti haastattelun tarkoitus, haastattelusta saatujen tietojen käyttäminen sekä tietojen salassapitokäytännöt. Viestissä painotettiin, että kysymyksillä selvitetään muutosprosessin vaiheita johtoryhmän henkilöiden mielipiteiden perusteella. Teoreettista viitekehystä ei kerrottu ennen haastatteluja muille, kuin yrityksen puolelta työtä ohjanneelle henkilölle. Ohjaaja toimi työn tilaajana ja kysymysten testaajana ennen varsinaisia haastatteluja ja näin ollen oli tietoinen haastattelun tarkemmasta taustasta.

Haastateltaville avattiin työn tarkoitus siten, että tuloksilla pyritään auttamaan muutosprosessin jatkumista kartoittamalla alueita, joiden osalta löydettäisiin parannusehdotuksia. Haastattelun alussa mainittiin, että tarkoitus on palvella jokaisen haastateltavan omia päämääriä tarjoamalla myöhemmin apua muutoksen jalkauttamisessa organisaation muihin toimintoihin. Perustelujen tarkoitus oli parantaa haastattelun validiteettia vähentämällä reaktiivista tarvetta selittää asioita toisin kuin ne ovat.

Haastattelun aikana kirjattiin havainnot ylös ja tarkennettiin niitä jälkikäteen litte-roinnin ja tallenteiden avulla. Jokainen haastatteluissa mukana ollut johtoryhmän jäsen oli entuudestaan tuttu aikaisemman työkokemuksen johdosta, minkä vuoksi ilmapiiri haastattelun aikana oli luottamuksellinen. Luottamuksellista ilmapiiriä haastattelun aikana nostatettiin painottamalla, että kysymyksiin ei ole yhtä oikeaa vastausta ja vastata voi oman tunteen ja/tai oletuksen perusteella.

3.4 Haastattelun tulosten käsittely

Zoom-videohaastattelun jokainen vastaus tiivistettiin taulukkoon jokaisen haastateltavan osalta. Tallenteita katseltiin useampia kertoja tiivistelmän rakentamisen aikana. Katselukertojen määrä riippui siitä, miten selkeästi haastateltavan vastauksen sanomaa kykeni tulkitsemaan.

Vastauksista pääteltiin, miten hyvin Kotterin kahdeksaa yleisimpää puutetta on osattu välttää. Puutteen tilaa tarkasteltiin Hiattin henkilökohtaisen muutokseen liittyvien kompetenssien kautta. Muutoksen ensimmäiseen vaiheeseen sulattaminen ja toiseen vaiheeseen liikkuminen, perehdytään tarkasti vastauksia referoimalla ja vertaamalla niitä keskenään. Muutoksen viimeiseen vaiheeseen jäädyttäminen, ei työn puitteissa nähty tarpeelliseksi paneutua yhtä tarkasti.

Kevyempi muutoksen jäädytysvaiheen tarkastelu oli perusteltua, koska haastateltavat näkivät muutoksen hyvin keskeneräiseksi ja korostivat auki olevia kehityskohteita. Muutoksen juurruttamisvaihe nähtiin yleisesti keskeneräiseksi. Saa-duista vastauksista nousseiden tulkintojen perusteella vahvistumisen katsottiin edustavan edellisten muutostasojen yhteenvetoa. Toisin sanoen muutos vahvistuu ja juurtuu toimintaan, mikäli edellisten vaiheiden ristiriitaisuus ryhmän sisällä on vähäistä.

Lopullinen yhteenveto tuloksista vietiin värikoodattuun taulukkoon. Taulukon mukainen värikoodaus näyttää, miten yhtenäiset vastaukset johtoryhmän vastauksista oli tulkittavissa. Vihreä väri kertoo näkemysten olevan hyvinkin yhteneviä ja punainen väri kertoo ristiriitaisuuksista vastauksien osalta.

3.5 Johtoryhmäntyöpaja

Johtoryhmän työpaja pidettiin yhteisesti sovittuna aikana. Työpajassa käsiteltiin työn tausta, löydökset, muutosjohtamismalli ja tulokset muutoksen eri tasoilta. Tulosten esittelyn osalta keskityttiin muutoksessa havaittavien yleisempien virheiden tarkasteluun nostamalla esille niitä osa-alueita, joiden osalta haastattelun tulokset osoittivat ristiriitaisuutta. Alkuperäinen suunnitelma oli järjestää useampia työpajoja seuraavista teemoista: tulosten käsittely ja skenaariotyöskentely sekä toimenpidesuosituksien läpikäynti. Aikataulusyistä eri teemat päätettiin lopulta tiivistää yhteen työpaja tapaamiseen. Tapaamisessa on keskeistä pohtia vaihtoehtoja muutoksen johtamistapaa, jossa johtamisjärjestelmän implementointi olisi alusta asti johdettu muutosjohtamismallin avulla.

3.6 Organisaation määritelmä

Työssä organisaatio nähdään perinteisenä tiettyä tarkoitusta varten olemassa olevana yhteisönä. Organisaatio mielletään keskittymäksi. Sitä voidaan käsitellä pienryhmänä, tiiminä, liiketoimintayksikkönä, järjestönä, yrityksenä tai kansainvälisenä konserniyhtiönä. Toistaiseksi voimassa olevien organisaatioiden lisäksi väliaikaiset ja kertaluonteiset projekti ja kampanjat käsitetään myös organisaatioiksi. Kaikki edellä mainittuja keskittymiä yhdistää mission eli tarkoituksen toteuttaminen. (Martinsuo ym. 2016) s.180 Tämän perusteella erilaiset yhdistelmät saman tarkoituksen toteuttajista voidaan rajata monen eri ryhmän muodostamaksi organisaatioksi.

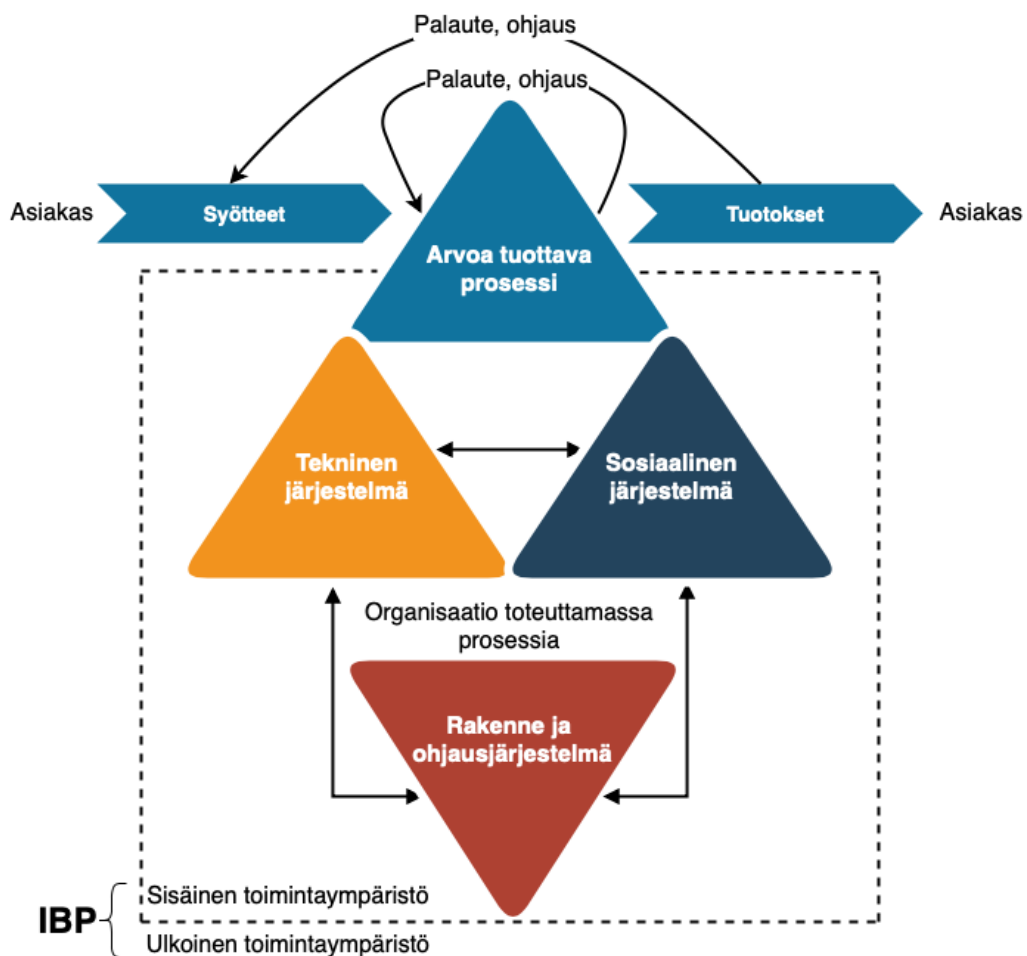
Organisaatioissa toiminta perustuu yhteistyöhön erinäisten välineiden, viestinnän ja toimintatapojen kautta. Yhteistyölle on olemassa oma rajapintansa, missä ihmisten toiminta yhdistyy vallitsevaan ympäristöön. (Martinsuo ym. 2016) Ilman yhteistyötä ei ole organisaatiota. Tästä johtuen, on erittäin olen-

naista, miten yhteistyö on organisoitu. Toiminta ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutoksiin reagoimiseksi organisaatiolla on oltava rakenteet ja prosessit, joiden avulla liiketoiminnan arvonluontia voidaan toteuttaa.

3.7 IBP-rakenne

Luvussa esitetään implementoidun johtamisjärjestelmän toimintaperiaate organisaatiomäärittelyn kanssa. IBP-malli on kerätty eri lähteistä organisaation omien ja globaalien sisäisten lähteiden avulla.

IBP-johtamisjärjestelmä ohjaa teknis-sosiaalisen organisaation osia. Teknis-sosiaalinen tarkastelussa organisaatio on ohjattavissa oleva järjestelmä, jonka keskeisin tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa, tunnistaa sekä säädellä arvoa tuottavien prosessien toimintaa (Martinsuo ym. 2016). IBP luo ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön ohjaamiseen foorumeita, joilla vaikutetaan tuotoksiin. Kuvassa 14 esitetään IBP ulkoinen ja sisäinen ympäristö osana organisaatiota.



Kuva 14. Teknis-sosiaalinen organisaation osana IBP-prosessia, mukailen (Martinsuo ym. 2016)

IBP koostuu kuvan 15 mukaisista päätöksentekofoorumeista. Nämä päätöksentekofoorumit koostuvat yhteisistä ennalta määrättyjen agendojen mukaisista kokouksista. Kokouksissa liiketoiminnan johtamista, ennustamista ja suorituksien arviointia kehitetään saatavilla olevan tiedon pohjalta. Case yrityksellä on ollut valtuudet luoda IBP-järjestelmästä omiin tarpeisiin sopiva johtamismalli. Vaapaasta toteutuksesta johtuen vaiheista puuttuu joitakin alkuperäisen mallin mukaisia toimintoja.



Kuva 15. Integroidun liiketoimintasuunnitelman (IBP) 5 vaihetta (Integrated Business Planning Playbook Power Point 2015)

Johtamisjärjestelmän tärkeimpiä päämääriä on nopeuttaa päätöksentekoprosessia ja toimenpiteiden toteuttamista. IBP integroi päätöksiin liittyvät toiminnot ja henkilöt sen jokaisessa prosessin vaiheessa. Prosessissa on kaikkiaan viisi vaihetta, joista ensimmäisessä muodostetaan katsaus palveluiden/tuotteiden tarjontaan. Seuraavat vaiheet jalostavat ympyrän mukaisesti liiketoiminnan sisällä tehtäviä päätöksiä. Viimeisessä vaiheessa johto hyväksyy liiketoiminnan edellyttämän tuloksen. Kaikki viisi vaihetta suoritetaan kerran kuukaudessa.

Jokaisella prosessin vaiheella on oma vetäjä, jonka päävastuu on sitoa muut roolit yhteisen mallin mukaiseen päätöksenteon valmisteluun. Päätökset eivät perustu yksittäisten toimintojen tai henkilöiden määräysvaltaan, vaan ne tuotetaan ja valmistellaan vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Päätöksentekoa

helpotetaan toimintojen tuottamalla skenaarioilla, data-analyysillä ja ennusteilla. Toistuvien työmenetelmien kautta data jalostetaan informaatioksi yhteisen näkemyksen avulla ja muodostetaan sen hetken paras taktinen toteutus liiketoiminnan menestymisen varmistamiseksi. Jokaisen kierroksen päätteeksi vaiheessa viisi, johto on tietoinen liiketoiminnan tilasta. Vastuu päivittäisistä päätöksistä on toiminnoissa. Ylin johto vastaa kompromissiin johtavien liiketoimintapäätösten tekemisestä. Näin liiketoiminnan kriittisten menestystekijöiden toteutuminen perustuu laajan näkemyksen, näkyväksi tekemiseen ja siitä syntyvien johtamista tukevien toteutussuunnitelmien nopeaan jalkauttamiseen toimintokohtaisesti.

IBP-prosessin kannalta on tärkeää yhdistää eri toiminnot yhteistyöhön perustuvaan tiedon jalostamiseen kuvassa 16 kuvattujen aihealueiden mukaisesti.



(*) Arvoketjun hallinnasta vastaava kaikissa vaiheissa mukana

Kuva 16. Toiminnot ja ylitason agenda IBP prosessin eri vaiheissa (Integrated Business Planning Playbook Power Point 2015)

Arvovirtojen hallinta perustuu vahvasti tarjonnan suunnitteluun, kysynnän ennustamiseen ja parhaan näkemyksen mukaisten resurssisuunnitelmien luomiseen sekä suunnitelman toteuttamiseen. IBP-prosessia voidaan tarkastella yksinkertaisemman kysynnän ja tarjonnan suunnittelun ja tasapainottamisen kehittyneempänä versiona. IBP:ssä on korostettu yhteyttä strategiaan ja talouteen. IBP johtamisprosessissa tietoa pyritään keräämään skenaariotyöskentelyä ja

useampien toimintojen yhteistyötä hyödyntämällä. Johtamisprosessi ei rajoitu operaatioihin tai hankinnan toimintoihin, vaan sen tarkoitus on yhdistää laajempi liiketoiminnallinen kokonaisuus yhteiseksi suunnitelmaksi ja toteuttaa sitä jatkuvaa parantamista hyödyntäen. Mallin yksi keskeinen etu on poistaa toimintojen välisiä kuiluja ja nimensä mukaisesti yhdistää liiketoiminnan johtamista organisaatiossa jalostettavan tietotaidon ja osaamisien kautta asiakkaalle toimitettavaa arvonluontia unohtamatta.

3.8 Tutkijan taustat ja ennakko-odotukset

Tutkijana minulle on epäselvää, miten yhtenäinen näkemys uudesta prosessista on organisaatiossa eri toimintojen vetäjille muodostunut. Tiedostan, että muutosprosessia on edistetty ja kehitetty johtoryhmän henkilöiden muiden töiden ohella yhteisvastuullisesti ja ilman erityistä projektisuunnitelmaa. Oma ennakonäkemykseni on, että ihmiset eivät ehkä ole ymmärtäneet kyseisen mallin merkitystä samalla tavalla. Edellytykset strategian taktiselle toteuttamiselle kyseisen IBP-mallin mukaisesti on mahdollista, mutta se ei tunnu vielä olevan kiinteä osa vanhempia johtamisrakenteita. Osa IBP-rooleista saattaa puuttua ja tai aikaisempien tiettyjen roolien ei ole oletettu hoitavan taktista suunnittelua/toteutusta mallin mukaisesti. Oletan, että visio IBP:n käyttöönoton merkityksestä ei ole tutkittavan ryhmän sisällä yhtenäinen.

Edelliseen perustuen ennakko-odotukseni yhteisen muutosvision osalta on suu-
muinen. Mahdollisesti IBP:n visiota ei ole vielä viety tasolle, jossa se luo merkityksellisyyttä ja vetoaa ihmisten tunteisiin. Oletan johtoryhmän jäsenten näkevän IBP:n hieman eri tavalla. Oletus perustuu osaksi aikaisempiin havaintoihini.

Muutosmallin puutteesta johtuen vapaamuotoinen muutoksen toteuttaminen ei ole välttämättä tuonut onnistumisia näkyväksi. Yhteisten välitavoitteiden määrittely on voinut jäädä pienemmällä huomiolla aikarajoitteista johtuen. Kiireessä myös tärkeätkin onnistumiset ovat voineet jäädä huomaamatta.

Oletettavasti osa tutkimuksen kysymyksistä on sellaisia, joita johtoryhmän jäsenet eivät ole aikaisemmin miettineet. Kysymyksiä ei ole jaettu etukäteen ja näin haastattelukysymysten yllätyksellisyys voi tuoda esille mielenkiintoisia havain-
toja tutkijalle ja tutkittavalle.

Riskinä näen useiden tutkimuksien tapaan niiden kokoon kuivumisen aika- tai avoimuusrajoitteiden johdosta. Useissa tutkimuksissa johtohenkilöiden avoimuus tai aika ei ole riittänyt siihen, että ryhmän ulkopuolinen tutkija päästetään paneutumaan perusteellisemmin ryhmän sisäisiin asioihin. Toisaalta riski on myös pienempi kyseisessä tutkimuksessa, koska oletuksena suurin osa johtoryhmän jäsenistä on kiinnostunut muutosprojektin kehittämisestä ja heille haastatteluja tekevä tutkija on ennestään tuttu.

Tutkittava kohde on minulle tuttu 10 vuoden ajalta esihenkilö ja asiantuntija tehtävieni kautta. En ole osallistunut johtoryhmän kokouksiin, mutta olen saanut seurata johtoryhmän työskentelyä sivulta. Kaikki henkilöt ovat työpersonoina minulle tuttuja. Useamman johtoryhmän jäsenen kanssa olen saanut tehdä läheistä yhteistyötä eri projektien kautta. Kaikella kokemillani, näkemilläni ja tuntemillani asioilla on olemassa merkitys edellä mainittuihin ennakkokäsityksiin.

4. TULOKSET

Tulosten käsittely alkaa kohdeorganisaation esittelyllä. Esittely koostuu katsauksesta organisaation kokemiin muutoksiin. Muutoksia tarkastellaan tutkijan omien kokemusten ja lukuisten keskusteluiden avulla, joita tutkijalle on kertynyt 9 vuoden työsuhteen aikana. Esittelyssä korostuu organisaation kokemat muutokset, jotka tutkija on nähnyt oleelliseksi tiedoiksi tutkimukseen liittyen. Kohdeorganisaation esittelyn jälkeen tuloksina esitellään tutkijan synteesi muutosjohtamismallista. Muutosjohtamismallin kolmen osan rakentuminen on kirjallisuuskatsauksen aikana tehty synteesi muutosprosessista. Muutosprosessi esitetään mallissa kompleksisena tapahtumana, joka odottaa muutosvoimien herättämistä toivotun muutoksen aloittamiseen, kehittämiseen ja juurruttamiseen osaksi uutta normaalia toimintaa. Luotu muutosjohtamismalli on osa tuloksia. Muutosjohtamismallin vaiheiden esittely on sosiaalisen luonteen takia teorialähteitä hyödyntävää synteesiä.

4.1 Yksikön kuvaus ja lähtötilanne

Tutkimuksen kohteena toimii kansainvälisen yrityksen paikallinen liiketoimintayksikkö. Yksikön henkilöstö on kokenut useita vaiheita transformaatiossa keskisuuresta perheyrityksestä ison kansainvälisen yrityksen yksiköksi. Osa yksikön toiminnoista on muutoksien aikana siirretty kansainväliselle tasolle, kuten tuotehallinta ja tuotekehitys sekä markkinointi. Myös yksikön muita toimintoja, esimerkiksi henkilöstöhallinto, myynti ja asiakaspalvelu, on siirtynyt yksikön välittömästä ohjauksesta jaettuuihin resursseihin Suomi-tasolla. Seuraavaksi käsitellään yksikön historiaa tarkemmin organisaation kokemien muutoksien kautta.

4.1.1 Kansainvälisen yrityksen paikallinen liiketoimintayksikkö

Aikaisemmasta perheomistuksesta johtuen yksikön toimintafilosofia on perustunut perheyritykselle ominaiseen toimintakulttuuriin. Toimintaa on ohjattu omistajan auktoriteetin kautta ja niiden henkilöiden taholta, jotka ovat nauttineet omistajan luottamusta. Esimerkkinä henkilöt, jotka ovat onnistuneet ideoillaan parantamaan liiketoiminnan tulosta.

Kaksituhattaluvun ensimmäisellä vuosikymmenellä yksikkö siirtyi kansainvälisen omistajan haltuun. Siitä hetkestä alkoi yksikön organisaation muovautuminen osaksi kansainvälistä konsernia. Viimeisen 10 vuoden aikana organisaatio on läpikäynyt isoja muutoksia. Suurimmat muutokset ovat kohdistuneet toiminnan ja prosessien läpinäkyvyyden lisäämiseen. Aikaisempi henkilösidonaisuuden ja muistin varaan perustuva toiminta on saanut tuekseen kehittyneempää dokumentaatiota ja kaikille läpinäkyvää toiminnan tasosta johdettua viestintää. Turvallisuuteen on panostettu huomattavasti ja toiminnan tehokkuutta seurataan aikaisempaa kehittyneimmillä järjestelmillä. Perheyriyksen ajoilta lähtöisin olevat tehokkuuden ja asiakastytyvyyden ylläpito, ovat edelleen liiketoiminnan johtamisen keskiössä.

Kulttuurin muutosta on tapahtunut luonnollisella tavalla sisäinen uusiutumisen ja ulkoisien menestyspaineiden johdosta. Vanhemman ikäpolven siirtyessä eläkkeelle nuorempien polvien mukanaan tuomat uudet toimintatavat ja opit ovat muokanneet toimintaa. Useimmiten kyseenalaistamisen kautta on syntynyt uusia ratkaisuja. Aikaisempi prosessi on myös vahvistunut tuoreiden ideoiden implementoinnin johdosta. Ulkoisia voimia ovat olleet uuden omistajan tuomat tavoitteet mm. kansainvälisen yrityskulttuurin vaatimustason erilaisuus verrattuna perheyriyksen aikaisiin tavoitteisiin. Matriisijohtamismallien hierarkkisuus ja pörssiyritykselle asetetut säännöt on opeteltu ja samalla useista vanhoista maleista on jouduttu luopumaan.

Markkinoiden vaikutusta ulkoisina voimina ei sovi unohtaa. Liiketoiminta ympäristö on muuttunut 10 vuoden aikana ja muutosnopeus on jatkuvasti kiihtynyt. Aikaisemmin yrityksen liiketoiminnan on voitu katsoa olevan konservatiivista ja hitaasti muuttuvaa. Edellä mainituista muutosvoimista vaikutukset ovat nähtävissä myös markkinoilla. Digitaalisuuden lisääntyessä erilaisien prosessien tuotamiin tietoihin on helpompi päästä käsiksi. Tiedolla johtamisen osaaminen on kasvanut ja siten kiinnostuneisuus liiketoiminnan ohjausta parantaviin osatekijöihin lisääntynyt. Erityisesti varasto-ohjauksien logiikka ja toimitusketjun tehokkuus ovat olleet kehityksen kohteina. Asiakas arvostaa tuotteiden ja palveluiden nopeaa saatavuutta. Asiakastarpeista johtuen toimitusketjun joustavuus ilman pääoman sitoutumista varastoihin on tavoitteena haastanut organisaatiota keksimään keinoja edistää molempia osa-alueita. Tiedolla ja sen valjastamisella

tarpeiden mukaan on pyritty korvaamaan varastoja ja tekemään ennusteita tulevista kysynnän aikaan saamista resurssitarpeista.

Noin puolet organisaation 100:sta työntekijästä työskentelee tuotannossa, toinen puoli on liiketoimintaa tukevissa toiminnoissa. Pienuus osana isoa konsernia on organisaation etu ja samalla haaste, varsinkin toimintatapojen osalta. Useimmiten isossa organisaatiossa roolit ovat selkeämpiä, kun taas pienessä organisaatiossa määritellyt tehtävät saattavat olla päällekkäisiä. Kodeorganisaation henkilöillä on useampia rooleja hoidettavanaan ja siten syvällisen osaamisen karttuminen on hitaampaa. Positiivisena vastapainona syväosaamisen kertymiselle on todennäköinen laajemman osaamisen karttuminen.

4.1.2 Organisaation johtamisjärjestelmä

Organisaatiossa pidempään vaikuttanut johtaminen pohjautuu eri toimintojen päivittäisjohtamisen palavereihin. Erityisesti näkyvä johtaminen on korostunut päivittäisjohtamiskäytäntöjen jalkautuessa. Päivittäisjohtamisen jalkautuminen tapahtui tuotantovetoisesti noudattaen harvinaisempaa alhaalta ylöspäin johdettua mallia. Kokemuksien kautta johdon tuki vahvistui päivittäisjohtamisen tuomien hyvien tulosten kautta. Hyvät kokemukset auttoivat päivittäisjohtamisen laajemmassa hyödyntämisessä vuosien 2015 - 2018 aikana. Lopulta suurin osa toimintojen vetäjistä hyödynsi päivittäisjohtamisen parhaaksi katsomallaan tavalla. Nuorempi sukupolvi on lisännyt uusia ratkaisuja ja kehittänyt digitaalisten välineiden hyödyntämistä päivittäisjohtamisessa. Aikaisemmin käytössä olivat valkotaulut ja erilliset tulosteet. Digitaaliset päivittäisjohtamismallit ovat nykyisin käytössä kattavasti eri toiminnoissa.

Organisaation johtohenkilöstö koostuu kahdeksasta johtoryhmän jäsenestä, joilla on tehtaanjohtajaa luukuunottamatta vedettävänä useampia toimintoja. Kansainvälisistä toiminnoista, joita ohjataan paikallis- ja globaalitasolla, käytetään nimeä (GPG:n) alaiset toiminnot. Näitä ovat R&D ja tuotehallinta, joilla on GPG:n alaisina toimintoina kaksoisroolit raportointikanavien johdosta. GPG:n kanssa jaettu toimintoja ohjaavat yksikön ja globaalien toimintojen vetäjät. Muut toiminnot ovat paikallisen yksikön (LPG, Local Product Group) johtajien vastuulla. Myöhemmin LPG:lla viitataan paikalliseen ohjaukseen. LPG toimintoihin kuuluvat arvoketjun hallinta (hankinta ja logistiikka), tuotanto, kunnossapito,

laatu/ylläpito, asiakaspalvelu, talous ja turvallisuus/ympäristö sekä tietohallinto ja henkilöstöhallinto.

Päivittäisjohtamisen laajentumisen jälkeen johtaminen on muuttunut yksikön toimintojen uudelleenjärjestäytymisen myötä. Uudelleenjärjestäytymisen yhteydessä aloitettiin integroidun liiketoimintasuunnitelman käyttöönotto vuonna 2018. Yrityksen näkökulmasta IBP nähdään strategian suunnitelman taktisen toteutuksen tasona. IBP-rakenne on esitetty aikaisemmassa luvussa 3.7.

Nykyisin organisaatio toimii yhdellä liiketoiminta-alueella ja palvelee yhtä konsernin useasta divisioonasta. Divisioonat ovat tulovastuullisia ja vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja kaikista siihen liittyvistä resursseista. Lisäksi liiketoimintastrategian kehittäminen ja toteuttaminen, mukaan lukien orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu, kuuluvat divisioonan vastuulle. Uudessa organisoitumistavassa IBP:ssä pyritään yrittäjämäiseen nopeaan päätöksentekoon lähellä asiakasta ja korostetaan seuraavan sukupolven johtajien kehittämistä.

4.2 Muutosjohtamismallin rakentuminen

Kohdeorganisaation muutosjohtamismallin rakentuminen oli iteratiivinen prosessi. Se muodostui asteittain lähteiden kerryttämästä aineistosta, josta muodostettiin synteesisinä lopullinen muutosjohtamismalli. Alkuperäisinä muutosjohtamismalleina toimivat John P Kotterin kahdeksan askeleen -malli sekä Jeff Hiattin ADKAR-malli. Edellä mainittujen kaupallisten muutosjohtamismallien tueksi ja teorian vahvistamiseksi synteesisin kantava ajatus perustuu Kurt Lewinin teoriaan muutosta ajavista ja vastustavista voimista ja niiden dynamiikasta muutoksen johtamisessa. Lewinin kolmen vaiheen muutosteoria (CATS) kuvaa sosiaalisen ympäristön voimiin vaikuttamista vaihe vaiheelta. Lewinin malli myös yhdistää Kotterin ja Jeff Hiattin mallit keskenään. Sulattaminen, liikkuminen ja jäädyttäminen kuvaavat muutosvoimien aiheuttamaa kompleksista tapahtumien ketjua Kotterin ja Hiattin mallien välillä.

Kotterin mallin mukaiset kahdeksan porrasta muutoksen johtamisessa on esitetty kuvassa 17. Kuvaan on yhdistetty Hiattin ADKAR-mallin portaat (awareness, desire, knowledge, ability ja reinforcement).



Kuva 17. Muutosjohtamismalli Kotterin ja Hiattin sekä Lewinin teoriaa mukailen (Kotter 1996, s.18), (Burnes 2004b), (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.34-35)

Lewinin näki muutoksen kokeilun ja erehdyksen kautta muodostuvana ryhmäkohtaisena oppimismatkana, jossa on kolme päävaihetta: status quo:n vapauttamisesta ja etenemisestä kohti tilanteen uudelleen jäädytysvaihetta (unfreeze-moving-refreeze) (Burnes 2004b, s.993). Luvussa 2.6 esitelty Lewinin malli (Planned Change), on ymmärrettävä osana kolmea muutosvaihetta (CATS). (CATS:n) soveltaminen tuo muutosjohtamismalliin vuorovaikutteista ulottuvuutta voimakonseptin soveltamisen kautta. Muutosprojektiä tarkastellaan lukuisten sisäisten prosessien ylläpitämänä tasapainoisena systeeminä. Lewin puhui systeemin homeostaasin eli sisäisen itsesäätelyprosessin sulattamisesta, jolla valmistellaan systeemi ottamaan ulkoinen syöte vastaan (Crosby 2021, s.7). Systeemi on nykyinen elintila, jossa kaikki vuorovaikutus tapahtuu. Muutosjohtamismallissa elintilan voimat on sijoitettu mallin keskelle, koska niiden yhteisvaikutus kuvaa elintilan liike-energiaa.

Kotterin mallin tarkoitus on tuoda prosessimaista lähestymistä muutoksen johtamiseen. *Luo, edistä ja toteuta* ovat muutosjohtamismallin sisääntuloja, joilla ympäristöä muutetaan muutosta tukevaksi. Niiden alapuolelle mainitut askeleet edistävät muutoksen toteutumista vaihe vaiheelta. Ensimmäisen neljän askeleen toteuttaminen kohdistaa sosiaalisia voimia sulatusvaiheeseen. Vaikutukset ovat kuultavissa, mutta eivät vielä laajasti havaittavissa, koska ne kohdistuvat näkymättömiin sosiaalisen systeemin rakenteisiin. Viidennestä portaasta lähtien

muutoksen askeleet kohdistavat voimia liikkumiseen. Näissä viimeisissä askeleissa johdettu muutoshanke on ylittänyt kriittisen pisteen, minkä seurauksena kannustavat voimat aikaansaavat näkyviä muutoksia ihmisten toiminnassa.

Hiatt:n malli puolestaan kuvaa prosessin inhimillisiä kompetensseja. *Mihin vaikutat* ovat muutosjohtamismallin ulostuloja. Jotta johdettu muutos toteutuu, on johtamisella lisättävä yksilöiden voimavaroja. Edellä mainittujen muutosjohtamismallien muutosta tukevien askelien avulla herätettyjen voimien vaikuttavuus on tarkistettavissa inhimillisten voimavarojen kehittymisenä. Muutos etenee yksilöiden saadessa muutoksessa tarvittavia kyvykkyyksiä, joiden lisääntyminen auttaa muutoksen vastaanottamisessa. Yksilöiden lukuisat käyttäytymismuutokset osana kokonaisuutta ovat lopulta muutoksen kulmakivi (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.3). Tämä tarkoittaa tietoisuuden, halun, tietojen ja kykyjen sekä taitojen lisäämistä uuden käyttäytymisen tukemiseksi.

Kohdeorganisaatiolle luodun muutosjohtamismallin monipuolisuutta hyödynnetään monella tavalla. Sen rakentuminen on helmenkasvatusmetodin ansiota teoria-aineistojen keräämisessä. Muutosjohtamismalli toimii tiivistettynä muistiinpanona, jolla käsitteellistetään tutkijalle ja kohdeorganisaation johtoryhmälle muutoksen sisäistä dynamiikkaa ja voimia. Mallin visuaalisuuden tarkoitus on kiteyttää yhteen kuvaan kompleksisen tapahtuman johtaminen.

Muutosjohtamismalli erityinen luonne on siinä, että se skaalautuu yksilöihin ja ryhmiin kohdistuvien muutosprojektien johtamiseen. Se tarjoaa tiivistetyn ja suunnitelmallisen menetelmän muutoksen johtamiselle. Mallia voidaan hyödyntää vaihekohtaisesti tai kokonaisuudessaan organisaation kehityshankkeissa. Paras tulos saavutetaan muutosjohtamismallin kaikkien vaiheiden läpikäymisellä. Jokaisen vaiheen onnistuminen on tarkistettavissa haastatteleamalla kohdehenkilöitä muutosvaiheelle olennaisten voimavarojen osalta. Olennaista on löytää keskimääräistä heikommat voimavarat ja löytää ryhmämetodeja hyödyntäen keinoja voimavarojen kehittämiseksi.

4.3 Rakennetun muutosjohtamismallin ydin

Muodostetun muutosjohtamisen mallin keskeisin konsepti on Lewinin muutosvaiheet (CATS). Lewinin teoria ei poissulje muutokseen liittyviä monimutkaisia

ja kompleksisia asioita. Se pikemminkin kannustaa tutkimaan tarkemmin muutoksessa ilmeneviä tekijöitä ja sopii siksi teoreettiseksi taustaksi muutosjohtamismalliin. Toinen syy Lewinin teorian valitsemiselle on sen käytännölläheisyys, joka mahdollistaa mallin mukautumisen erilaisiin muutostilanteisiin. Teoria kokoaa yhteen useamman muutosjohtamista käsittelevän teorian keskeisen sanoman. Argyris alleviivaa Lewinin teorian olevan monikäyttöinen, se on yleistettävissä ja samaa aikaan käytettävissä yksilöllisissä tapauksissa (Argyris 1997, s.817).

Muutosjohtamismallissa muutos alkaa staattisen tilanteen (status quon) tai tarkemmin Lewinin käyttämän lähes paikallaan olevan sosiaalisen tasapainon (quasi-stationary social equilibria) sulattamisella. Tätä tilaa voidaan kutsua osittain jäätyneeksi elintilaksi. Staattisuus syntyy, kun tasapainoa ylläpitävät voimat ja muutosta ajavat voimat ovat yhtä suuret. Staattisuus ei tarkoita sitä, etteivät elintilan voimien pienet muutokset olisi mahdollisia. (Crosby 2021, s.8-9) Systemi on täten lähes tasapainossa ja etsii dynaamisesti parempaa tasapainoa. Merkityksellistä on säilyttävätkö systeemin eri voimat tasapainon ympäristön kanssa. Mikäli systeemi on itsensä ja ympäristön kanssa tasapainossa, voidaan sen katsoa olevan lähes paikallaan.

Tasapaino ”sulaa” (unfreeze), kun joku voimista kasvaa tai laskee. Tarvitaan siis joku ulkoinen asia, vaatimus tai tekijä, joka muuttaa voimatasapainoa ja aiheuttaa epätasapainon. Kun selviää mihin suuntaan voimat asettuvat, seuraa suuntaa tukevien tai sitä vastustavien käyttäytymisien aktivoituminen eli (change) vaihe käynnistyy. Muutos jatkuu, kunnes systeemiin saadaan aikaan uusi tasapaino muutosta puoltavien ja vastustavien voimien osalta.

Muutos voi tapahtua itsestään tai se voi olla johdettua. Uuden tilanteen vakiinnuttua systeemin voidaan jälleen ajatella jäädytettävän pysyvään uuteen tilaan (refreeze) (Martinsuo ym. 2016). Lewinin (CATS) -mallia esitetään myös (unfreeze-moving-freezing) termein. Ero ei anna selkeää kuvaa siitä, kuka mallin lopulta toi julkisuuteen (Elrod ja Tippett 2002). Muutos on Lewinin mukaan voimien aiheuttamaa liikettä uuteen tilaan, joten siinä mielessä liikkuminen vaikutaisi olevan lähempänä Lewinin tarkoittamaa. Tästä syystä liikkuminen päättyi tutkimuksessa muodostettuun muutosjohtamismalliin.

Lewinin muutosympäristö kuvataan elintilana (life space). Elintilassa vallitsee useampia vaihtoehtoisia todellisuuksia ennen toiminnan aktivoitumista. Elintilassa olevat yksilöt muodostavat näitä olettamuksia toimistaan ja muiden toimista, ennen kuin mitään näkyvää on havaittavissa. Ennen näkyvää toimintaa eri osapuolilla voi olla hyvinkin erilaiset ajatukset omista ja toisten toiminnasta. Käytäntöön sovellettuna Lewinin ajattelumalli mahdollistaa siirtymisen muutoksen pintapuolisesta tarkkailusta sen syvällisempään ymmärtämiseen. Elintilan vaihtoehtoisia todellisuuksia voidaan verrata shakin pelaamiseen. Siirtovuorossa olevalla pelaajalla on olemassa useampia vaihtoehtoja, joita hän saattaa pohtia vastapuolen siirtoihin peilaten. Todellisuudessa siirtovuorossa oleva ei tiedä miten vastapuoli vastaa hänen tekemään siirtoon. Vasta muutos, eli shakin siirto aiheuttaa vastapuolen vastasiirron. Vastasiirto voi olla suunniteltu, mikäli se oli onnistuttu kuvittelevaan siirtoa edeltäneessä todellisuudessa. Mikäli sitä ei pystytty kuvittelevaan, seuraava siirto on mietittävä uudelleen. Vastasiirtoa aikoneen on näin ollen hylättävä kuvitteellisesta todellisuudesta muodostamansa vaihtoehto, koska se ei lopulta toteutunut.

Kuten shakkipelissä, Lewin argumentoi, että ilman systeemin muuttamista ei ole mahdollista ymmärtää itse systeemiä. Kokonaisuuden ymmärtäminen muodostuu systeemissä olevien todellisuuksista eikä niinkään ulkopuolisen objektiivisesti luomaan todellisuuskuvaan (Burnes ja Cooke 2013) alkuperäinen (Deutsch 1968, s.415). Toisin sanoen, jos ei ymmärrä nykytilaa (melkein paikallaan olevan systeemin) koossa pitäviä voimia, ei voi tuoda onnistunutta muutosta systeemiin. Tunnistamalla yksilöiden ja ryhmien ylläpitämät todellisuudet (elintilat) on mahdollista muodostaa organisaation taseisia todellisuuksia ja muuttaa niitä. (Burnes ja Cooke 2013, s.420)

Lewinin teoria on sovellettavissa sekä yksilö- että ryhmätasolle ja sitä on hyödynnetty perustana organisaatioiden kehittämissuunnauksessa (OD:ssa) (Burnes 2004a). Työssä luodun muutosjohtamismallin käytettävyys lisääntyy, mikäli Lewin kolmen vaiheen sisällä kykenee näkemään yksilöiden ja ryhmien erilaisten todellisuuksien merkityksiä. Perusajatus muutosjohtamismallissa on puuttua systeemin (organisaation) sisäisiin rakenteisiin, joissa prosessit ja ihmiset vuorovaikuttavat keskenään. Muutoskyvykyys rakentuu tiedon ja osaami-

sen rikastamiseen siten, että organisaatiot ymmärtävät muutosta omassa systeemissään ja kykenevät jatkossa toteuttamaan kehitystoimia tulevissa muutostarpeissaan. Systeemissä kiinnostuksen kohteina ovat ihmisten vuorovaikutus, sitoutuneisuus, voimaantumisen, johtamis- ja palkkiojärjestelmät sekä muutovisiot, -strategiat ja -voimasuhteet (C. Worley 2020)

Muutosjohtamismallin tarkoitus on avata Lewinin konseptia Hiattin ja Kotterin kaupallistettujen mallien avustuksella. Niissä Lewinin ajatukset toistuu vaiheittain sekä inhimillisen, että prosessinomaisen rakenteiden kautta. Nämä rakenteet auttavat yksinkertaistamaan muutoksen kompleksisuutta ja pilkkomaan muutosta osatavoitteisiin. Hiatt ja Kotter eivät mainitse Lewiniä omilla malleissaan, vaikka yhteys vaikuttaa ilmeiseltä. Kotterin malli yksinkertaistettuna kiteytyy toimenpidelistaan, jolla organisaation todellisuutta rakennetaan muutosta tukevan tietoisuuden suuntaan. Hiatt korostaa Prosci mallissaan yksilöiden todellisuutta inhimilliseltä puolelta yksilön kompetenssien kehittymisenä.

Muutosjohtamismallin askeleista huolimatta muutos ei ole lineaarista, vaan ennemminkin syklistä (Burnes 2004a). Syklisyys on luonnollinen tapa edistyä muutoksessa. Useampia vaiheita voidaan edistää rinnakkain ja toimenpiteiden vaikuttavuusarvion jälkeen edellisiin vaiheisiin voidaan palata lukuisia kertoja. Tästä johtuen muutosjohtamismallissa muutoksen johtaminen nähdään iteratiivisena ja elävänä prosessi. Odottamattomilta ja tahattomilta seurauksilta ei voida välttyä. Nykyisin muutosjohtaminen voidaan nähdä mysteerien ratkaisuksi eikä niinkään palapelin kokoamisena (Dumas ja Beinecke 2018, s.873)

Kohdeorganisaatiolle rakennettu muutosjohtamismalli huomioi ympäristön keskinäisiä riippuvuussuhteita, joita organisaatiossa toteutettavissa muutoksissa useimmiten esiintyy. Kotter mainitsee, että järjestelmien, joiden osat ovat toisistaan riippuvaisia, muuttaminen on äärimmäisen vaikeaa, koska lopulta on muutettava lähes kaikkea (Kotter 1996, s.119-123). Hän jatkaa, että muutoksen laajentuessa useampaan aliprojektiin, ylimmän johdon on keskityttävä pääasiassa ihmisten johtamiseen ja delegoitava asiajohtaminen ja yksityiskohtaisempi ihmisjohtaminen mahdollisimman alas organisaatiossa.

Muutosjohtamismallissa korostuu ihmisten johtaminen, koska se jää usein vähemmälle tai ymmärretään heikosti (J. Hiatt ja Creasey 2008). Lewinin mukaan

ihmisten osallistaminen muutokseen on yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä, kuten hänen ohjauksessaan olleet Frenc ja Coch toteavat pitkittäistutkimuksissaan Harwoodin tehtailla Virginiassa jo vuonna 1948 (Coch ja French 1948). Samoin Kotter väittää onnistumisen edellytyksenä olevan 70-90-prosenttinen keskittyminen ihmisten johtamiseen ja vain 10-30-prosenttisesti asioiden johtamiseen (Kotter 1996, s.23). Väärin ymmärrettynä muutosta johdetaan omaa osallistumista välttelemällä tai osallistamalla vain muutosprosessin alulle panemiseen (J. Hiatt ja Creasey 2008). Luodun mallin tarkoitus on näyttää selkeästi edistettävien asioiden inhimillinen puoli, jossa vaikuttavuutta tulisi arvioida esimerkiksi ADKAR-mallin yksilöiden muutoskyvykkyyksien perusteella.

4.4 Muutosjohtamismallin kolme vaihetta

Lewinin suunniteltua muutosta sovelletaan muutosjohtamismallissa kokonaisuutena, kuten se on esitelty luvussa 2.6. Kokonaisuudessa yhdistyvät (CATS), kenttäteoria (Field Theory), ryhmädynamiikka (Group Dynamics) ja toiminnallinen tutkimus (Action Research). Kenttäteoria tarkoittaa muutosvoimien yhteisvaikutuksen olemassaolon ymmärtämistä elintilassa. Kenttäteoria antaa monimutkaisuuden ymmärtämiseen tarvittavaa joustoa (J. L. Martin 2003, s.60). Ryhmädynamiikka kattaa ryhmäkäyttäytymisen ja sosiaaliset tekijät, joiden kautta muutoskyvykkyttä vahvistetaan. Toimintatutkimus puolestaan tarkoittaa muutoksen tutkimista sen oikeassa ympäristössä, muutosta edistävien toimenpiteiden suunnittelua sekä niiden arviointeja. Arviointi kohdistuu kompetensseihin ryhmä- ja yksilötasoilla. Kaikki edellä mainitut suunnitellun muutoksen osat ovat osallisia kolmivaiheiseen ”muutosmatkaan”. Lewin uskoi, että onnistunut muutos koostuu kolmen vaiheen läpikäymisestä. (Burnes 2004a, s.311-313, 2004b, s.981-996).

Muutoksen kolmea päävaihetta täydennetään Kotterin ja Hiattin muutosjohtamismalleilla. Näiden mallien hyödyntäminen auttaa ryhmäkohtaisten ja yksilökohtaisten asioiden erottelussa. Kotterin kahdeksan muutosaskelta sopi ryhmän johtamiseen kohdistuvien toimenpiteiden kuvaukseen ja Hiattin ADKAR-malli tuo yksilöihin liittyvät tärkeät tekijät näkyviksi. Seuraavissa alaluvuissa (CATS) vaiheita avataan yhdistelemällä eri lähteitä vaiheiden sanoittamisessa.

4.4.1 Jään sulattaminen

Ensimmäinen ja kriittisin askel muutoksen onnistumiselle on sen välttämättömyyden kokeminen. Nykyhetkessä muutos arvioidaan oman edun kautta, kuten (Coghlan 1997) esittelee O'Toolen näkemyksiä. Muutosta estää luopumisen tunteet, jotka liitetään edessä olevaan muutokseen. Muutos pitää hyväksyä ja kokea tarpeellisena ja välttämättömänä. Hyväksyminen vaatii luopumisen tunteen uudelleen käsittelyä. Olipa kyseessä iso tai pieni muutos, organisaatiossa se koskettaa useita yksilöitä eri tavoin. Yksilö arvioi muutosta tietonsa tai uskomuksien kautta. Mikäli tietoa ei ole saatavilla, muutokselle keksitään jokin syy.

Inhimillisyys muutoksessa vaatii jonkin tarkoituksen. Tarkoitusta ei pitäisi ymmärtää mekaanisena vaikuttamisena muutosvastarintaan tai lieventämään riskejä, joita muutos aiheuttaa organisaatioon. Muutosjohtaminen tarjoaa puitteet, joissa yksilöt omaksuvat uusia arvoja, osaamista ja toimintaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksen hallinta pyrkii saamaan työntekijöiden energian ja intohimon jaetun vision ympärille, jolloin muutoksesta tulee olennainen osa heidän työtään ja käyttäytymistä. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.7).

Yksilöt, joilla on vahva kokemus muutostarpeesta, tarvitsevat Kotterin mukaan toteuttavan ja tunteisiin vetoavan vision. Vision tarkoitus on saada käytännölliset tavoitteet resonoimaan tunteiden kanssa ja tehdä siten tavoitteista haluttavia. Visiosta tulee välittyä se, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutosta tarvitaan ja miten se tullaan saavuttamaan. (Kotter 2012) Selvä suunta eli visio tulevasta poistaa useimmiten kyvyttömyyden tehdä päätöksiä, koska se vähentää turhia väittelyitä ja hankalia keskusteluita. Mikäli tavoitteet ovat epäselviä, yksilöt keskittyvät lyhyen aikavälin omien etujen tavoitteluun. Jaettu visio auttaa yksilöitä päätöksien muodostamisessa ilman monimutkaisia ohjeistuksia tai varmistuksia ja lisää motivaatiota ponnistella pidemmän ajan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotter 1996, s.61-63). Vision tulisi puhutella useampia yrityksen sidosryhmiä: henkilöstöstä asiakkaisiin ja tavarantoimittajista osakkeen omistajiin. Visio useimmiten vaatii erilaisia uhrauksia ja panostuksia paremman tulevaisuuden puolesta, mutta se ei koskaan sivuuta yhdenkään sidosryhmän pitempiaikaisia etuja. (Kotter 1996, s.64)

Vision voima moninkertaistuu, kun mahdollisimman moni organisaation jäsenistä ymmärtää sen tavoitteet ja suuntaviivat. Yksilöiden saaminen ymmärtämään suuntaviivat ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti ei koskaan ole helppoa. Isoissa yrityksissä tilanne usein on erityisen hankalaa. Useimmiten suurin virhe on, että visiosta viestitään liian vähän tai viestintä on tahattomasti välitetty epäjohtonmukaisesti. (Kotter 1996, s.73) Koska muutos tapahtuu syystä, on yksilöitä autettava viestinnän kautta hahmottamaan, mikä muutoksen jälkeen on erilaista verrattuna aikaisempaan. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.3)

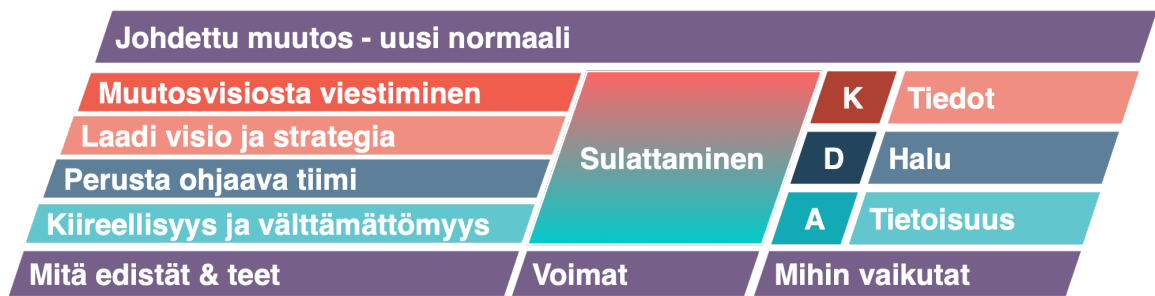
Kotterin ajatus välttämättömyydestä tukee muutoksen johtamista tutkineiden Lewinin ja Scheinin näkemyksiä. Scheinin, jonka argumentit ovat vahvasti Lewin vaikutteisista, mukaan kaikkien voimakkain merkitys on muutosprosessin ymmärtämisellä osana inhimillistä systeemiä (E. H. Schein 1996; Wirth 2004). Keskeistä on ihmisen muutos yksilönä tai ryhmän jäsenenä. Se tarkoittaa syvällistä ja dynaamista psykologista prosessia, joka pitää sisällään kivuliaan poisoppimisen ilman pelkoa identiteetin menettämisestä. Kyseessä on kognitiivinen uudelleen oppimisen prosessi, jossa ajatukset, oletukset, tunteet ja asenteet uudelleen järjestetään. Jäätynneiden rakenteiden sulattaminen mahdollistaa edellä kuvatun muutoksen. Wirth kuvaa Lewinin sulatusvaihetta motivaation herättäjäksi, jossa aikaisemmat uskomukset muuttuvat pätemättömiksi ja syntyy ahdistusta selviytymisvietin herättyä. Muutos ei ahdistuksesta huolimatta nopeudu, mikäli samaan aikaan esiintyy oppimisahdistusta. Muutos alkaa perustavanlaatuisesta muutokseen ajavista ja muutosta vastustavista voimista, silloin kun ensin mainitut ovat voimallisempia. Muutos edellyttää uusien voimien lisäämistä muutokseen tai joidenkin olemassa olevien käyttäytymismalleja lujittaneiden tekijöiden poistamista. Kaksisuuntaisena esimerkkinä voimasta on edellä mainittu ahdistus, jolla on olemassa suunta ja voimakkuus. Voima on läsnä sekä selviytymisen tunteena että oppimishaluna.

Niin sanottu jäätynyt tila on monien juurtuneiden rutiinien ja verkostojen yhteisvaikutuksen ansiota. Tila tuntuu monin tavoin turvalliselta, kunnes sitä uhataan. Lewinin ajatus muutoksen läpiviemisestä kiteytyy ajatukseen tehdä muutos mahdolliseksi sulattamalla vallitseva ympäristö ottamaan muutos vastaan. Lewinin näki oppimisen olevan muutoksen ensimmäinen vaihe, joka mahdollistaa vallitsevien käyttäytymismallien kyseenalaistamisen (Burnes ja Cooke 2013,

s.420). Oppimisen kautta käyttämismallien lukot avataan, eli jäätyneisyys tavaltaan sulatetaan. Näin vähennetään muutosta vastaan nousevia sisäisiä resistansseja, joiden avulla tietyt menetykset otetaan paremmin vastaan.

On erittäin tärkeää keskittyä löytämään keinoja laskea muutosta vastustavia voimia, koska muutosprosessi itsessään sisältää useimmiten muutosta ajavia voimia. Tästä yksinkertaisesta syystä kuvaus ”jään sulattaminen” on tehokas metafora ensimmäisen muutosvaiheen tärkeimpien aktiviteettien suorittamisen suunnittelussa. Näiden vastustavien voimien löytäminen on hankalaa, sillä ne piiloutuvat useimmiten yksilöiden ja ryhmien psykologisiin puolustusreaktioihin tai ryhmänormeihin organisaatiossa tai kommunikaatiokulttuurissa (E. H. Schein 1996, s.28). Tarkemmin näistä reaktioista ja normeista aikaisemmassa luvussa 2.2 ja 2.1.3.

Hiatt kuvaa ADKAR-mallissa sulattamista yksinkertaisesti siten, että muutos tulisi myydä muutoksen kohteille avaamalla merkityksiä siitä, miksi muutosta tarvitaan. Oikeat vastaukset eivät ole merkityksellisiä vaan tietämys, miksi oikeasti muutos on ajankohtainen juuri nyt ja miksi sitä tarvitaan ja mihin sen on tarkoitus johtaa. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.32) Tietoisuuden lisääntyessä halu osallistua ja tukea muutosta voimistuu. Kotterin näkemys on, että muutoksen alussa sen taakse tarvitaan muutosta ohjaavia henkilöitä tai tiimejä, joiden toimintaa perustuu vahvaan visioon ja strategiaan. Muutoksen edistyminen johtaa lopulta liikkeeseen, jotta liikettä haluttuun suuntaan syntyy, tarvitaan halun lisäksi tietoisuutta (miksi) ja taitoja (miten) muutosta edistetään. Hiattin mukaan koulutus ja harjoittelu ovat vahvasti yhteydessä muutoksessa tarvittavien taitojen kehittymisessä. Kuvassa 18 kiteytetään Kotterin ja Hiattin muutosmallit Lewinin ajatukseen muutoksen ensimmäisestä vaiheesta, jossa motivoidaan muutokseen.



Kuva 18. Muutos alkaa oppimisella, joka sulattaa vallitsevia käyttäytymismalleja tietoisuuden, halun ja taitojen lisääntyessä

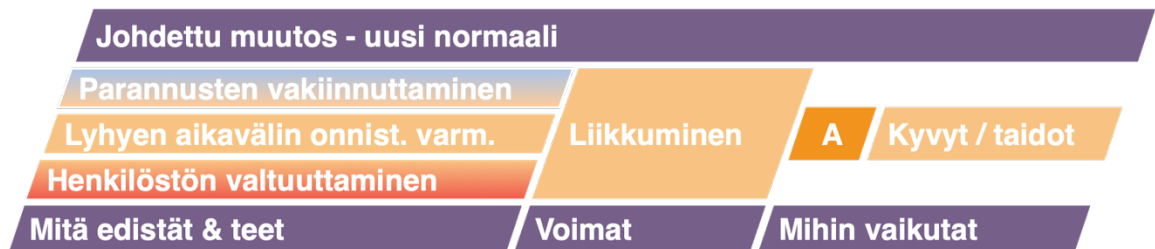
Sulatusvaiheessa psykologinen tasapainotilanne järkkyy. Erilaiset tietoisuudet eli ajattelutavat, halut sekä tiedot joutuvat koetukselle. Muutosvoimat hakevat merkitystä ja niille on paras antaa ymmärrettäviä haluttavia ja tietoon perustuvia perusteita, joita ryhmä on valmis tukemaan.

4.4.2 Liikkuminen

Lewinin liikkuminen tarkoitti yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttämisen ohjaamista uudelle tasolle. Se tapahtuu puuttamalla organisaatiojärjestelmiin arvojen ja asenteiden kehittämisen sekä organisaatioprosessien ja rakenteiden muutosten kautta. (T. G. Cummings ja Worley 2009, s.24) Liikkumisvaiheessa muutos muuttuu näkyväksi ja se tapahtuu kykyjen kehittymisen rajoittamana. Uudelle "tasolle" liikkuminen aiheuttaa jännitteitä. Jännitteet syntyvät siitä, että jotkin voimat kannustavat jatkamaan ja samalla toiset voimat pyrkivät palauttamaan tilanteen ennalleen. Kannustavia voimia lisäämällä uusi käyttäytyminen voimistuu. Oleellista liikkumisvaiheessa on varmistaa kannustavien voimien ylivoima, joka saa ihmiset oppimaan uusia toimintamalleja. Uudet toimintamallit saadaan pysymään muokkaamalla sosiaalisia systeemejä ja rakenteita niitä tukeviksi.

Muutosta toteuttavilla henkilöillä tai organisaation suuremmilla ryhmittymillä tulee olla valtuutus toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Motivaatiota lisäävät lyhyen aikavälin onnistumisen kokemukset sekä aikaansaamisten vakiinnuttaminen eli uusien toimintamallien laajempi käyttöönotto. (Kotter 1996, s.87-126) Kaikkia edellä mainittua Hiatt kiteyttää kykyinä implementoida uusia toiminta- ja käyttäytymismalleja osaksi organisaation toimintaa. Kyvyt tulee esille uusien

työkalujen roolien, prosessien ja käyttäytymismallien soveltamisen kautta. Kuvassa 19 on esitetty Lewinin muutosmallin toinen taso Kotterin ja Hiatin ajatusten kautta.



Kuva 19. Muutos jatkuu implementointia vauhdittavilla tekijöillä, jotka kehittävät kykyjä pitävät muutoksen elävänä

4.4.3 Jäädettäminen

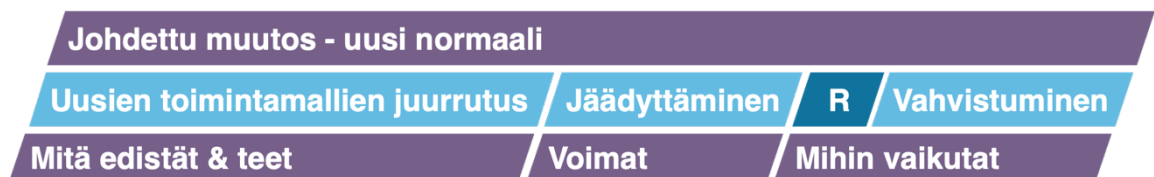
Muutoksen viimeiseen vaiheeseen saavuttamiseksi tarvitaan aktiviteetteja ja kannustimia, jotka auttavat muutoksen juurtumista osaksi päivittäistä tekemistä. Muutos ei jää eläväksi, ellei sitä tueta ja sen päälle rakenneta tukipilareita. Ajatusmalleja, toimintamalleja ja rakenteellisia uudistuksia tarvitaan, jotta uudet toimintamallit todella juurtuvat osaksi arkea. Mikäli uusi toiminta voimaannuttaa muutoksen kokijoita ja muutosta edistäviä toimijoita, muutos helpottuu huomattavasti.

Aikaisempia kannustimia muutoksien läpiviemisestä arvioidaan ja niiden perusteella arvioidaan kriittisesti kannattaako uudet muutoshankkeet (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.21). Samalla tavalla muutoksesta johtuvia menetyksiä pohditaan panos-hyötysuhteen perusteella. Yksilöiden ja ryhmien kokemuksia erilaisista muutoksista kannattaa selvittää. Ennen tai myöhemmin ne voivat olla ratkaisevia voimia muutoksen juurruttamisen osalta. Lewinin argumentoi ryhmätoiminnan olevan yksi avaintekijöistä muutoksen juurtumisessa. Normit, käyttäytymismallit ja rutiinit pitää jollakin tasolla olla linjassa yksilöiden ja ryhmien omien ajatusmallien kanssa (Burnes 2004b, s.986). Toisin sanoen ympäristön vahvaa tukea on edistettävä monin tavoin.

Kotterin mukaan organisaatioon istutettu muutoshanke vaatii pitkäjänteistä muutoksen hentojen juurien kastelua, jotta muutos ei kuivu kokoon. Hän puhuu toimintanormien vastustavista voimista. Nämä voimat ovat ryhmien omaksumia tavallisia toimintatapoja, joiden perusteella ryhmän jäsenet joko palkitaan tai rangaistaan teoistaan. Näitä tapoja opetetaan myös ryhmän uusille jäsenille.

Tavat voivat koskea koko organisaatiota tai tiettyä toimintaa. Haasteena on niivoa uudet toimintatavat osaksi vanhoja ja karsia samalla ristiriitaiset osuudet pois, niin että selvät edut aikaisempiin toimintatapoihin erottuvat muutoksen eduksi (Kotter 1996, s.132).

Muutoksen jäädyttäminen tarkoittaa useimmiten kulttuurin, normien, politiikan ja käytännön muokkaamista. Käyttäytymisen vahvistaminen ja rakenteiden muuttaminen muutosta tukevaksi kuuluvat muutoksen juurrutusvaiheeseen. Lopullinen toiminnan jäädyttäminen uudelle kehitystasolle kuvaa tehdyn sijoituksen (muutostyön) ”stop loss” tasojen vahvistamista. Jäädyttäminen metaforana suunnitellussa muutoksessa ei tarkoita kehityksen jäädyttämistä, vaan kehityssaskelien turvaamista. Jäädytysvaihe on pitkäjänteistä työtä ja vaatii tukea monilta eri tahoilta. Kun johtamisella onnistutaan luomaan uusia arjessa tapahtuvia rutiineita, voidaan todeta uusien kehitystasojen ”jäätynneen” paikoilleen. Uudessa normaalissa ”stop loss” -tasot ovat vahvistuneet ja estävät kehityksen romahtamisen ja toimivat myös uusina ponnahduslustoina seuraavissa muutos-hankkeissa. Ympäristön lukuisat voimat on johdettava muutoksen myötäisiksi. Kun ympäristö on saatu muokattua muutosta tukevaksi, muutos ei vaadi ulkoista voimaa pysyvyyden takaamiseksi. Teoriaosuudessa käsitellään useita tekijöitä, joita ympäristössä voidaan muokata. Lisäksi työn alussa on esitetty tutkimuksen kuvauksessa toimintatutkimusmalli, jota hyödyntämällä on löydetävissä mistä tahansa ympäristöstä tapauskohtaisia tekijöitä. Oheisessa kuvassa 20 Kotterin ja Hiatin kiteytys Lewinin mukaisesta muutoksen viimeisestä muutoksen jäädyttämisen vaiheesta.



Kuva 20. Muutos jää pysyväksi, kun uudet toimintamallit ovat sopuosinnussa aikaisempien toimintamallien kanssa

4.5 Tulokset haastattelujen perusteella sulatusvaiheesta

Haastatteluiden osalta käydään tarkemmin läpi sulatusvaihetta sen merkittävyyden vuoksi. Johtoryhmä on sisäistänyt tämä vaiheen merkityksen selvästi muita

vaiheita paremmin. Vision puutteesta huolimatta, merkitys nousee haastatte-
luissa vahvasti esille.

4.5.1 Tyytymättömyys ja vahva tiimi muutoksen takana

Oli sattumaa, että globaalitoiminto esitteli IBP:n lyhyesti eräässä palaverissa ja palaverissa mukana olleet innostuivat johtamisjärjestelmästä. Alussa esiintyneistä epäilyksistä huolimatta innostus uudesta johtamisen mallista levisi johtoryhmässä muutostarpeen kokemuksen kirkastuessa. Muutostarpeelle oli löydetty yksilöllisiä- ja ryhmäkohtaisia tekijöitä sen esittelyn jälkeen. Vahvin ja johtoryhmää yhdistävä tekijä löytyi johtamisen rakenteellisesta uudistamisesta. Rakenteellisesti IBP koettiin selvästi selkeämmäksi tavaksi johtaa päätöksentekoa ja läpinäkyvää viestintää eri toimintojen vetäjien välillä.

Johtamisjärjestelmän muutokselle oli selvä tarve, vahvaa tyytymättömyyttä aiheuttivat yksikön sisäiset epäselvyydet toimintojen välillä, kuten esimerkiksi useat näkymättömät päätöksenteon foorumit, joiden kautta tehdyt päätökset tulivat muille yllätyksinä. Ei koettu, että eri toimintojen tarpeita olisi huomioitu päätöksiä tehtäessä. Epäselvyyttä aiheuttivat myös organisaation uudelleen järjestelyt paikallisten ja kansainvälisien vastuiden vaihdellessa. Tarpeita selkeyttämiselle esiintyi sekä yksikön sisäisessä, että ulkoisessa ympäristössä. Useista kehityskohteista johtoryhmän jäsenten oli helppoa muodostaa omat näkemyksensä siitä, miten IBP tarjoaisi prosessin ratkaista yhdessä tunnistettuja haasteita. Useimmat ryhmätasoiset merkitykset olivat samankaltaisia, sen sijaan henkilökohtaisella tasolla yksilöiden käsitykset olivat monimuotoisempia. Muutostarpeen kokemus yleisesti välittyi seuraavien kommenttien kautta:

Hr: "No varmaan nähtiin, että kilpailutilanne ja toiminnan luonne on muuttunut ja haluttiin muuttaa sitä silleen, että tieto olisi enemmän saatavilla."

Hi: "Varmaan siinä on haluttu osallistaa porukkaa... Saadaan raamit johtamiselle, asiakastarve ja kapasiteetti sekä tuotetarjoama systemaattisesti selville."

Hy: "Saataisiin kaikki mukaan."

Ho: "IBP niin kuin nivoo kaikki toiminnot liimana yhteen... Rooleista välittämättä se antoi mahdollisuuden osallistaa keskeiset sidosryhmät yhteiseen päätöksen tekoon... Se on tuonut sen ryhdin tähän tekemiseen ja rakenteen... siinä on ne inputit ja outputit vaiheittain."

Hu: ”Päätöksenteko oli hataraa, se vaati struktuuria ja IBP tarjosi ratkaisun floun hallintaan...Se on myös ammattimaisempaa toimintaa.”

He: ”Meillä oli kyllä selkeitä ongelmia LPG ja GPG yhteen sovittamisessa ja siitä puhuttiin paljon. Ei ollut selkeyttä, miten haasteita ratkaistaisiin ja IBP prosessina tuntui antavan moniin ongelmiin vastauksia, joiden kanssa oli painittu... Se antaa struktuuria ja on yhteinen kanava, minkä kautta asioita nostetaan esille...”

Liiketoiminnan ohjauksen menettäminen mainittiin muutaman henkilön osalta, joiden mukaan IBP oli ”pelastusrengas”, jonka avulla liiketoiminnan ohjaus saadaan palautettua yksikön vastuulle.

Yhteys ulkopuoliseen maailmaan ei välittynyt kattavasti vastauksista. Muun muassa vain kaksi haastateltavista arvioi IBP prosessin luovan kilpailukykyä nykyisillä markkinoilla.

Hu: ”IBP tehtävä on sopeuttaa yksikkö ympärillä olevaan maailmaan ja toimia järjestelmänä, jonka kautta ulkopuolelta oleva tieto tulee yksikköön. Ehkä se onkin sellainen oppimisprosessi.”

Hr: ”IBP on kaiken perusta, jonka päälle rakennetaan liiketoimintaa... Sillä luodaan asiakkaille arvoa, vaikka nyt en tiedä saadaanko työlle vielä riittävästi vastinetta.”

Henkilökohtaiset näkemykset yhdistyivät yleisiin näkemyksiin, IBP nähtiin yhteisen tekemisen vauhdittajana ja tiedon jakamisen prosessina. Lisäksi yleisesti nähtiin IBP:n olevan liiketoiminnan johtamisen rakenne, jossa asiat ja ihmiset kohtaavat. Koettiin myös, että IBP:n kautta yksikköön voi tuoda tietoa, joka luo merkityksen ja asettaa tavoitteet omalle tekemiselle.

Johtoryhmän jäsenten kokemukset vanhasta johtamisjärjestelmästä olivat sekavia. Se koettiin vaikeaksi kertoa sanallisesti. Arvioitiin, että aikaisempi johtaminen oli näkymättömämpää, johtoryhmäkeskeistä, suunnittelemattomampaa ja reagointia korostavaa. Joidenkin mukaan vanha johtaminen oli asioiden varmistamista suoraan yksikön johtajalta. Näin ollen useimmat eivät tienneet päätöksistä, eivätkä niiden perusteista. Tilanteesta todettiin seuraavasti:

Ha: ”Mitä oli ennen, oli sekava... Oli paljon palavereita ja päätöksen teko foorumeita, eikä tiedetty, mikä päätös kuuluu minnekin ja keitä tarvitaan mukaan. Nykyinen malli on hyvin selkeä ja yksinkertainen.”

Hp: ”Vaikea arvioida, mutta kai se aikaisempi malli oli vielä näkymättömämpi. Uusi malli tuonut asiat näkyvämmäksi johtoryhmän agendalla. Toki tässä on muuttunut muutakin, kuin tämä IBP, kun on tullut päivittäisjohtaminen tosi voimakkaasti, mikä sekin on tosin osa IBP:tä ainakin osittain, mutta sekin tuo näkyvämmäksi niitä asioita.”

Hi: ”Aikaisempi malli hyvin johtoryhmäkeskeistä ja aika paljon sitä kaikua vielä edelleenkin. Tavallaan aikaisemmin oli yksinkertaisempaaakin, kun siellä IBP:ssä on monta menijää tekemässä ja päättämässä, mikä ei tosin välttämättä ole huono asia.”

Johtoryhmän vertaillessa vanhaa mallia uuteen, korostui uuden tuomat positiiviset merkitykset, kuten siiloutumisen väheneminen, vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen, rakenteellisuus sekä kehittyminen kysynnän ennustamisessa. Johtoryhmä koki, että yhdessä tekeminen ja asiakaskeinen johtaminen on tuonut tiimikohtaista palaveria enemmän läpinäkyvyyttä. Yksittäisiä näkemyksiä olivat vertaus ammattimaisempaan toimintaan, Demingin (plan-do-check-act) –pyörään, sekä ajatus ilman johtamisjärjestelmää vallitsevasta ”villistä” toiminnasta.

Kaiken kaikkiaan muutoksen tarpeellisuus ja merkitsevyys johtoryhmän sisällä oli vahvistunut muutaman vuoden aikana selkeästi. Haastatteluissa ei jäänyt epäselväksi, miksi uusi tapa koettiin aikaisempaa paremmaksi. Esimerkkejä oli useita ja niissä korostui se, miten tietoisuus, tarpeet ja lopulta halu muuttaa aikaisempaa tilannetta olivat muodostuneet. Nämä käsitykset olivat reflektioita johtoryhmän jäsenten kokemuksista. Johtoryhmän jäsenillä oli ollut aikaa muodostaa omat perustelut muutostarpeelle yhteisten ja omakohtaisten esimerkkien kautta. Yksi jäsenistä mainitsi omasta muutosmatkasta ja kertoi aluksi suhtautuneensa IBP-malliin torjuvasti. Torjunta oli vaihtunut innostukseen, kun hän oli nähnyt muutoksen luomat mahdollisuudet. Oli yllättävää, että muut jäsenet eivät nostaneet alussa kokemiaan asioita esille. Kaikille oli selvää, että IBP-järjestelmän on tarkoitus parantaa toimintaa jatkuvan kehityksen avulla.

Muutoksena IBP nähtiin mahdollistajana sen luomista laajoista merkityksistä johtamisen helpottamisessa. Muutoksen edistäminen johtoryhmän keskuudessa vaikutti olevan hyvin vahvaa ja tyytymättömyyttä aikaisempaan johtamistapaan oli havaittavissa. Muutos koettiin välttämättömäksi, eikä johtoryhmässä yleisesti haikailtu aikaisemman toimintatavan perään. Muutosta edistäväksi ryhmäksi johtoryhmä vaikutti selvästi vahvimmalta mahdolliselta ryhmältä muutoksen edistämiseksi. Uusien jäsenten tietoisuus muutostarpeesta oli olemassa ja halu osallistua muutoksen edistämiseen. Tietojen ja taitojen osalta uudet johtoryhmän jäsenet olivat vielä kartuttamassa kompetensseja IBP:n vahvistamiselle.

4.5.2 Tietoisuus muutoksen tarpeesta

Miksi muuttua, mitkä uskomukset muutosta tukevat, ovatko yksilöt hyväksyneet IBP:n osana liiketoimintaa, ovat keskeisiä kysymyksiä, kun arvioidaan tietoisuutta muutoksen tarpeesta? Tätä tietoisuutta muutoksen tarpeesta tutkittiin epäsuorilla ja suorilla kysymyksillä. Johtoryhmän jäseniltä kysyttiin IBP-järjestelmän näkymisestä päivittäisjohtamisen foorumeissa. Päivittäisjohtamisen malli oli epäsuora selvityskeino ja haastattelun lopulla tehty juurisyyanalyysi (viisi kertaa miksi) oli suora sekä syvälle porautuva menetelmä tuoda päättelyn kautta esille muutostarve.

Päivittäisjohtamisen ja IBP:n synergioista oli vallitsevana näkemyksenä se, että tieto liikkuu molempien välillä. Vastauksissa korostui tiedottaminen päätöksistä. Neljä jäsentä mainitsi liiketoiminnan kannalta kriittisten päätöksien toteutumisen seuraamisen yhdeksi tärkeimmäksi yhteydeksi. Heistä kolme toivoi päätöksien vaikuttavuuden seurannan kehittämistä ja edelleen heistä kahden mielestä nykyisistä projekteista kertovan tiekartan näkyvyyttä pitäisi korostaa. Vaikka tiedon liikkumisesta ja päätöksistä puhuttiin, resurssien ja ihmisten johtamisesta mainitsi vain kaksi henkilöä. Toinen heistä kertoi, että ihmisten mielenkiinnon kohteita pitäisi ohjata tarkemmin ja toinen näki, että se tulisi toteuttaa juuri päivittäisjohtamisen kautta tehtävällä priorisoinnilla. Yksittäisenä havaintona nousi esille myös se, että IBP:n kautta tippuu yllätyksiä päivittäisjohtamiseen sekä toisaalta kokemus siitä, ettei aina tiedosteta, mitä asioita voisi vain tehdä ilman IBP-prosessien mukaisia päätöksiä.

Vastauksista välittyi covid-19 viruksen jatkuvan uhan vaikutukset ja siitä seuranneet varautumiset. Muun muassa etätyökäytännöt olivat muuttaneet päivittäisjohtamisen dynamiikkaa. Johtoryhmän päivittäispalaverit (gembat) oli järjestetty tiheämmin tilanteen seuraamiseksi ja näin ollen päivittäisjohtamisen käytänteet olivat kokeneet muutoksia ja näiden muutosten suhde IBP-prosesseihin ei ollut vielä kehittynyt. Tästä johtuen vastauksissa esiteltiin pääsääntöisesti toimintokohtaisista gemboista muodostuneita kokemuksia ja näin ollen uusien johtoryhmä gembojen yhteys IBP-järjestelmään jäi kovin pintapuoleiseksi.

Viisi kertaa miksi -juurisyyanalyysin perusteella liiketoiminnan edistäminen nousi melkein kaikille syyksi IBP-prosessin käytölle. Juurisyyanalyysin avulla johtoryhmän jäsenet löysivät IBP:n olemassaolon syyksi niukkojen resurssien tehokkaamman hyödyntämisen. Kuusi jäsentä yhdeksästä painotti tuloksen paranevan, kun priorisoidaan parhaan tiedon valossa resurssit oikeiden asioiden pariin. Erojakin löytyi. Varsinkin ensimmäisten miksi kysymysten jälkeen tuli esille erilaisia näkökulmia. Oheisessa taulukossa 4 on koottu yhteenvetona eri teemat, jotka toistuivat juurisyyanalyysissä.

Taulukko 4. Viisi kertaa miksi -juurisyysanalyysin tulokset

5xmiksi hlö	1	2	3	4	5
Ha	liiketoiminnassa onnistuminen	ohjaa tekemisen tavoitteisiin	sitoo vähäiset resurssit sovittuihin tavoitteisiin	tavoitteellinen keino toteuttaa liiketoimintaa	auttaa liiketoiminnan kasvattamisessa ja kehittämisessä
Hp	järkevä tapa saavuttaa tavoitteet	tuo ratkaistavat ja kehitettävät asiat näkyväksi	kerää tietoa ja osaamista laajalla osallistamisella	tehdään parempia päätöksiä	johtaa tietoisilla päätöksillä onnistumisiin liiketoiminnassa
Ho	rakenne yhteiselle johtamiselle	liiketoiminnallinen menestyminen	osallistamisella oikeat ja selkeät päätökset	mahdollisuuksien priorisointi	johtaa oikeilla valinnoilla menestymiseen
Hi	yksikön menestyminen	parhaat asiantuntijat päättämässä	systemaattinen johtaminen tehostuu	resurssien tehokas käyttö päämäärien saavuttamiseksi	motivointi ja valittut tavoitteet luo liiketaloudellisen menestymisen
Hu	toimintojen yhteinen päätöksenteko	riippuvaisuus yhdessä onnistumisesta	ympäristön rajoitteet ja toisten huomiointi	resurssien suunnittelu	mahdollisimman hyvä liiketulos
Hy	parannettiin päätöksentekoa	oikeat tiedot & ihmiset yhteen	resurssien parempi suunnittelu	tekemiselle tarkemmat aikataulut	motivoi tarkoituksen mukaisella kommunikoinnilla
Ht	haluttiin muutos	liiketoiminta oli karkaamassa käsistä	Nex level -organisaatiomuutos	siiloutuminen elintärkeissä toiminnoissa	keskityttiin valmistukseen
Hr	liiketoimintaympäristö muuttui	vaatimukset muuttuivat	keskeneräisyys lisääntyi	resursseille mahdollisimman hyvä panos-tuotos-suhde	yksikön LV kasvaa
He	yhteinen päämäärä näkyväksi	tiedostettiin rajalliset resurssit	resurssien kohdentaminen päämäärien mukaisesti	valituissa projekteissa onnistuminen	LV kasvaa suunnitelmien mukaisesti

Yllä olevan analyysin perusteella on löydettävissä johtoryhmän jäsenten esille tuomia syitä siitä, miksi IBP on käytössä. Vastaukset ovat jaettu teemoihin esiintyneiden yhtäläisyyksien perusteella seuraavasti:

- vaatimukset muuttuivat (punainen)
- rakenne yhteiselle johtamiselle (keltainen)
- parannettiin päätöksentekoa (harmaa)
- resurssien suunnittelu (sininen)
- yksikön menestyminen (vihreä)

Kyseisen listan teemaotsikoiksi on valittu yksi vastauksista, jonka alle muut vastaukset voitiin luokitella. Johtoryhmän vastauksista muodostuu ryhmän näkemysten kautta yhteinen tarina IBP:n merkityksellisyydestä. Parviälyyn perustuva

koonti muodosti johtoryhmän loogisen tarinan IBP:lle. Tarina alkaa liiketoimintaympäristön muutoksesta. Ympäristön muutoksesta on seurannut vaatimusten muuttuminen. Vaatimusten muutos on yksilöllinen kokemus, jonka seurauksena on nähty tarve näkemysten yhtenäistämiseksi ja tavoitteiden kirkastamiseksi johtamisrakenteen avulla. Rakenteessa on nähty toimivaksi laajemman tiedon ja oikeiden ihmisten läpinäkyvä yhdistäminen osallistavan johtamisjärjestelmän avulla. Paremmat päätökset, tavoitteellisuus sekä resurssien suunnittelu, nämä kaikki yhdessä, johtavat yksikön taloudelliseen menestymiseen.

Juurisyyanalyysin tuloksia arvioitaessa on huomioitava haastattelussa esiintynyt joustavuus. Kuten johtoryhmän jäsenen Ht:ta koskevassa esimerkissä havaitaan, viides kysymys ei enää vastaa kysymykseen, miksi IBP järjestelmä on otettu käyttöön. Sen sijaan syyt 1 - 4 koettiin ongelmiksi, joihin IBP nähtiin jollakin tavalla auttavan. Neljännen syyn jälkeen haastattelijan olisi pitänyt ohjata haastateltava keskittymään kertomaan siitä, miten haastateltava näkee IBP:n liittyvän löydettyjen syiden ratkaisemiseen. Koska haastattelijan ohjaus puuttui, viides vastaus Ht:n tapauksessa paljastaa Next level -organisaatiomuutoksen taustalla havaitun mahdollisen syyn. Kyseinen syy ”keskityttiin valmistukseen” kuitenkin liittyi yksikön taloudelliseen menestymiseen ja on siksi yhdistetty muiden saman kategorian vastauksiin. Muiden haastateltavien vastauksien yhteys IBP-järjestelmään säilyi.

Useimpien havaintojen perusteella kokemus muutostarpeesta on vahvasti havaittavissa johtoryhmästä. Uhkia on havaittu ympäristön muuttuessa ja niihin on löydetty vaikutuskeinoja uudesta johtamisjärjestelmästä. Yhtenäinen tarina on havaittavissa, vaikka sitä ei vahvasti tuoda esille esimerkiksi IBP-vision kovana ytimenä. Kokemukset vaikuttavat muodostuneen IBP-järjestelmää hyvin tukeväksi. IBP:n kehityksessä vähemmän mukana olleet näkivät muutostarpeen muiden tavoin, jonka perusteella voidaan olettaa, että tietoisuuden eteen on tehty ajatustyötä ja ajatuksien vaihtoa kollegoiden välillä.

Tarina perustuu vahvasti liiketoiminnallisiin etuihin. Pohdittavaksi jää miten merkitykselliseksi ajuriksi liiketuloksen mahdollisimman hyvä kasvu muodostuu. Merkitystä voi pohtia inhimillisten tarpeiden kautta. Muutostarpeen henkilökohtaisesta merkityksellisyydestä kertoivat usein mainitut positiiviset asiat kuten osallisuus, hyvä tiimi, edistyminen ja tiedon jakaminen ja tiedon saaminen.

4.5.3 Ohjauksen tarve

Johtoryhmän haastatteluista ohjaustarpeen osalta selvisi itseohjautuvuuden oleellinen merkitys koko IBP:n käyttöönoton aikana. Materiaalit IBP-johtamisjärjestelmästä oli saatu globaalin verkoston kautta. Tarkoista kuvauksista soveltamalla muodostettiin ensimmäiset IBP-käytännön mukaiset palaverit yksikössä. Useampi mainitsi itsenäisen opiskelun merkityksen ja kollegoiden kanssa mallin pohtimisen olleen osa järjestelmään perehtymistä. Tekemisen kautta oppimista tuotiin esille useamman johtoryhmän jäsenen toimesta. Kaksi henkilöä mainitsi, että tuki muista yksiköistä olisi ollut tarpeen. Osa johtoryhmän jäsenistä oli vertailut eri yksiköiden johtamisjärjestelmiä globaalien kontaktiensa kautta. Vertailun vaikuttavuus oli lopulta jäänyt vähäiseksi, koska resurssit olivat kiinni omassa kehitystyössä. Yksikön oma kehitystyö oli johtanut IBP-mallin muokkaukseen alkuperäisestä ohjeistuksesta ja muodostanut yksikölle oman mallin johtoryhmän yhteisen työn kautta. Ulkoiselle ohjaukselle ei siten aluksi nähty vahvaa tarvetta. Toisaalta useampi johtoryhmän jäsen mainitsi mielenkiintonsa heränneen johtamismallien vertailuun kokemusten karttuessa.

Johtoryhmä koki oman ryhmänsä parhaaksi tuen lähteeksi. Useampi eritteli sparrauskumppanikseen yksikön johtajan, arvovirroista vastaavan johtajan tai IBP-prosessista vastuussa olevan johtoryhmän jäsenen. Uudet johtoryhmän jäsenet kokivat vahvemmin tarvetta ohjaukselle. He kykenivät näkemään aikaisempien rooliensa kautta IBP:n ulkopuolisen näkökulmasta. Uusille johtoryhmän jäsenille kaikki IBP-järjestelmän vaiheet eivät olleet täysin selkeitä. IBP-vaiheista mainittiin katsaus tarjontaa, mistä yksi haastateltavista totesi, ettei tiedä miten siellä päätökset kehittyvät. Kyseinen vaihe esiteltiin myös kehitysmahdollisuutena kokeneen johtoryhmäläisen toimesta. Kokeneemmat johtoryhmän jäsenet kokivat tekemällä oppimisen hyvänä ohjauksen korvikkeena. Muutamat kokeneista johtoryhmäläisistä olivat kuitenkin jälkikäteen ohjauksen lisäämisen kannattajia. Uudet johtoryhmän jäsenet, eivät korostaneet kokeilua ja toivoivat, että olisivat saaneet tukea ja parempaa ohjeistusta IBP:stä. Ohessa poimintoja uusilta johtoryhmän jäseniltä:

Hi: ”Sitä mentiin ensimmäiseen palaveriin kuten mihin tahansa muuhunkin.”

Ha: ”Kyllähän se hapuillen lähti liikkeelle, kun ei tiedetty mihinkä tämä matka meidät oikein vie. Oli varmasti haasteita sisäistää, että mitä meidän täytyy tehdä

ja mitä meiltä odotetaan ja mihinkä tämä johtaa. Onko siitä niin sanotusta jonkinlaista hyötyä sitten prosessin seuraaville vaiheille. Saadaanko me sitten jonkunlainen palaute siitä, että mihin tämä meidän tekeminen on johtanut?”

Siitä millaisia haasteita johtoryhmäläiset olivat kokeneet IBP:n käyttöönotossa, mainittiin henkilöiden mukaan saamisen haasteet. IBP:n käyttöönoton alkuvaiheessa yksikön johtaja oli toiminut useimpien IBP:n vaiheiden vetovastuullisena johtajana. Rakenne havaittiin osallistamisen kannalta haastavaksi, joten vetovastuuseen päätettiin siirtää kyseisten toimintojen vetäjät. Johtoryhmän palaute omasta toiminnasta kiteytyy seuraaviin kommentteihin, joissa yhdistyvät näkemykset johtoryhmätyöstä ja toimintojen ohjaamisesta.

Ho: ”Valtaa on jaettu ja sen vastaanottaminen on ollut yksi haaste toiminoissa.”

Hr: ”Ihmiset ei tunnista, mitä IBP tarkoittaa omalle toiminnolle. Se meidän jalkautus on jäänyt vähän puolitiehen... Toimintojen vetäjien jalkautus sinne omalle osastolleen on ollut ehkä vähän puutteellista... Tiedon määrä on valtava ja siitä, että poimii ne kriittiset omalle tontille kuuluvat asiat, on välillä haastavaa.”

Ht: ”Suurin haaste ja itsekkin koen omaltakin osalta on varmaan peiliin katsomista... on se, että se kommunikaatio koko organisaation on jäänyt ja on edelleenkin jäänyt vähän pintapuoliseksi. Edelleen puheen lisäksi olisi pitänyt tehdä konkreettisia toimenpiteitä siitä, miten osallistaa ihmisiä. Haasteena on ollut saada mukaan tehtaan ulkopuoliset osat (R&D ja myynti).”

Hy: ”Hankalinta on, että saa ihmiset siihen mukaan. Kaikki oppii ja omaksuu asiat eri tavalla ja ihmiset on ehkä vähän eri vaiheissa siinä. Eri toiminnot ajattelee asioista eri tavalla... Sanaa pitäisi viedä vielä vähän eteenpäin ja kertoa muillekin kuinka hyvä juttu se on. Se on ehdottomasti se vaikein juttu. Muutoksessa on sekin hankalaa, että itse on tietyissä vaiheessa menossa tietojen kannalta ja voi muuttaa sitä omaa toimintaa, mutta enhän minäkään ymmärrä millaista on jossain toisessa toiminnossa ollut ja mitä heiltä odotetaan.”

Hu: ”Vaikea löytää toimintaa tukevia raportteja. Monilla henkilöillä saattaa olla hyvinkin vahvoja mielipiteitä siitä mitä sun pitäisi tehdä, vaikka eivät ole kiinni siinä toiminnossa ollenkaan.

Yksilöiden mukaan saaminen vaikuttaa olleen haastavinta. Kyseiset johtoryhmän omat havainnot koskivat sekä johtoryhmän sisäisiä että sen ulkopuolisia tiimejä. Haastatteluissa mainittiin, että ilman kattavaa jalkautusta, tietojen oikeellisuus kärsi ja muodostui vääriä ennakkoluuloja. Väärinymmärryksistä aiheutui ylimääräisiä haasteita, kuten esimerkiksi Hr:n esittämä näkemys, että IBP voidaan kokea menetelmäksi, jolla ratkaistaan kaikki ongelmat.

Muutoksen keskeneräisyys aiheutti haasteita arvioida omaa ja johtoryhmäkollegoiden toimintaa muutoksessa. Epäselvyyksien ilmetessä osa johtoryhmän jäsenistä mainitsi, että viestinnällisesti epäselvyydet saatettiin ohittaa järjestelmän keskeneräisyyteen vedoten. Perustelut sopivat tekemällä oppimiseen. Yleisesti tiedostettiin, että yksilöiden mukaan saaminen on haastavaa. Muutosviestinnässä koettiin kehittämistarpeita niin ryhmän sisällä, kuin toimintokohtaisesti.

Johtoryhmällä esiintyi toiveita IBP-järjestelmän vertaamisesta muiden yksiköiden vastaaviin järjestelmiin. Kokemus saattoi kertoa konkreettisen arvioinnin tarpeesta ja palautteen tarpeellisuudesta. Toisilta oppiminen ja mahdollisesti oman toiminnan kyseenalaistaminen ulkopuolisen tahon kautta, antaisi neutraalin vertailumahdollisuuden ja ohjaisi omaa ajattelua. Useampi johtoryhmän jäsen oli hakenut kertomansa mukaan ohjausta johtoryhmän sisältä jollakin tavalla ja tiedosti selvästi mistä ohjausta saisi tarpeen mukaan. Samalla kuitenkin suurin osa johtoryhmää painotti itseopiskelun tarpeellisuutta ja tekemällä oppimisen merkitystä.

4.5.4 Motivaatio halu ja innostuneisuus

Johtoryhmän motivaatiota lisäsivät IBP-prosessien rakenteellisuus ja selkeät prosessit asioiden johtamiselle. Useampi johtoryhmän jäsen oli löytänyt omaa toimintaa ja mieltymyksiä tukevat ominaisuudet IBP:stä. Useimmilla kehityskohdeiden havaitseminen, niiden kehittäminen sekä kehityksen seuraaminen motivoivat. Uudet johtoryhmän jäsenet nostivat esille luottamuksen parhaimpien päätöksien pohjalle rakennettuihin toimenpiteisiin. Tämä innosti, koska he näkivät tekemisen pohjautuvan olemassa olevaan parhaimpaan tietoon ja yhdessä sovittuihin päätöksiin. Motivaatiota lisääviksi asioiksi mainittiin IBP:n osallistavuus sekä yhteinen hyvä ilmapiiri johtoryhmässä. Ilmapiirin merkitys mainittiin erityisesti innostuneisuuden mahdollistajaksi, kuten Hy ja Hi asian esittävät:

Hy: ”Mua motivoi ehkä se eniten, että siinä on tilaa parantaa. Innostun itse sellaisista asioista, joita voi tehdä paremmin. Näen, että tässä IBP-järjestelmässä on koko ajan tilaa kehittyä ja parantaa. Kun oppii lisää ni, sitten taas voi parantaa. Mahtavaa, että on huomattu se homma, mikä ei toimi, se on taas sellainen kehittymisen paikka. Se, mikä auttaa myös, on sellainen ryhmä henki ja musta tuntuu, että johtoryhmässä kaikki on ollut aika innostuneita tästä näin. Kun innostutaan yhdessä, se vielä kyllä eteenpäin ja motivoi.”

Hi: ” Kyllä niissä ihan hyvä ilmapiiri on ja, kun niihin ottaa osaa... ja kyllä siellä on sellainen aito halu parantaa asioita ja viedä eteenpäin ja kehittää ja miettiä asioita laaja-alaisesti ja osallistuttaa ihmisiä. Palaverit itsessään on ihan motivoivia. Ite haluaa ainakin luottaa, että ne asiat mitä siellä sitten käsitellään, että siellä on sitten ollut fiksuin porukka niistä päättämässä ja se myös motivoi. ”

Yksittäisiä mainintoja motivaatiota lisääviksi tekijöiksi nostettiin IBP-prosessin katsaus kysyntään -vaihe ja sen kehittyminen. Aluksi vaikeaksi ja tunteita nostattavaksi aiheeksi koettu osa-alue onnistuttiin IBP-prosessien saaman huomion jälkeen kehittämän ja sillä koettiin olevan motivaatiota lisääviä merkityksiä. Lisäksi motivaatiota lisäävänä tekijänä koettiin oman tiedon merkityksellisyys muissa IBP-prosessivaiheissa.

Uusi johtoryhmän jäsen kertoi motivoituneensa, kun voi helpottaa kollegoiden työskentelyä omalla työllään ja näkee omien tuotoksien kehittyvän prosessien eri vaiheissa. Keskustelun lisääntyminen resurssien käytöstä ja keskeneräisen työmäärän vähentäminen mainittiin yksittäisinä motivaatiotekijöinä. Yhteisestä linjasta poiketen henkilöstöhallinnon edustaja koki osallisuuden ja motivaation eri näkökulmasta. IBP:n viimeinen vaihe (liiketoiminnan johdon katsaus) oli prosessin vaihe, johon HR:n osallisuus rajoittui. Suurin osa IBP-järjestelmässä käsiteltävistä asioista eivät liittyneet sellaisiin asioihin, joihin HR puolen edustaja olisi kokenut osaamiselleen olevan käyttöä. Pieneksi motivaation lähteeksi IBP:ssä HR koki tärkeiden asioiden esillä olemisen.

Johtoryhmä koki IBP:n osalta motivaatiota laskeviksi tekijöiksi hyvin erilaisia asioita. Joillakin motivaatiota laski tehottomuus ja kokemus lukuisista aikaa vievistä palavereista. Muutamalle epävarmuus prosessivaiheiden merkityksestä ja

päätöksien vaikutuksesta ei ollut selvillä ja epävarmuuden koettiin laskevan motivaatiota. Erikseen mainittiin IBP:n liittyviä negatiivisia kokemuksia, kuten asioiden tippuminen pois prosessista, ymmärryksen puute, asioiden hidas eteneminen sekä vastuiden paimentamistarve. Motivaatiota erityisesti laskevaksi tekijäksi nimettiin yksi erityistapaus, joka henkilöityi ja jonka käsittelystä haastateltavilla oli epäselvä kuva. Seuraava reflektio kiteyttää useampien näkemyksiä hyvin motivaatiota laskevista kokemuksista:

Hy: ”Aina ei ymmärrä sitä, miksi jokin asia on niin vaikea. Se on tylsää sitku huoma, ettei se mene eteenpäin. Siinä on usein taustalla se, ettei ihmisiä ole saatu siihen mukaan. Aina ei itse ymmärrä, mikä siellä on taustalla, kun en itse ole henkilökohtaisesti niin lähellä henkilöitä, että tietäisin heidän toiveitaan. Se ehkä vähän itseä turhauttaa.”

Motivaatiota alentavia asioita miettiessään useampi johtoryhmän jäsen mainitsi lisäksi kehitysehdotuksia. Johtoryhmän ulkopuolisten mukaan ottamisen ajateltiin vahvistavan motivaatiota. Yksi maininta oli, että tulisi antaa enemmän tukea resurssien ketterään järjestelyyn ja nähdä nekin onnistumisina. Yhteisiä motivaation laskijoita oli epävarmuuden tunteet, jotka useimmiten johtuivat epäselvyyksistä.

4.5.5 Muutoksen mielekäs kokonaisuus (visio)

IBP koettiin työkaluksi tai malliksi, jolla strategioiden ohjaamat tavoitteet toteutetaan. Aikaisempaan verrattuna mainittiin IBP:n olevan eri työkalu tuttujen tavoitteiden tavoittelussa. IBP:n nähtiin mielekkäänä kokonaisuutena varsinkin sen toimintoja yhdistävän rakenteen ansiosta. Useampi johtoryhmän jäsen mainitsi tavoitteiden tuntuvan aikaisempaan toimintaan verrattuna enemmän yhteisiltä. Uusi johtoryhmän jäsen esimerkiksi kuvaili tavoitteiden jalkautuneen johtoryhmän tavoitteista IBP-moduuleihin ja siten niistä on tullut toiminnoille yhteisiä. Erityisesti yhdessä asioiden pohtiminen oli saanut tavoitteet tuntumaan yhteisiltä. Osuva maininta oli, että IBP on liima, joka yhdistää ihmiset samojen tavoitteiden ympärille.

Yksi johtoryhmän jäsen pohti pehmeiden tavoitteiden, kuten yhteistyön, vuorovaikutuksen ja läpinäkyvyyden lisäämistä toimintojen välille. Hän esitti, että jos ne ovat olleet aikaisempia tavoitteita, niin ne ovat IBP:n ansiosta edelleenkin.

Tätä asiaa kukaan muu ei eritellyt IBP-järjestelmän merkitykselliseksi tavoitteeksi. Lisäksi hän mainitsi, että pehmeiden ominaisuuksien kehittamisestä yksikön johtaja oli aikaisemmin ollut hyvin kiinnostunut. Omassa haastattelussa yksikön johtaja vahvisti nämä asiat omana tavoitteenaan. Kukaan muu johtoryhmän jäsenistä ei maininnut omaksi tavoitteekseen tai yhteiseksi tavoitteeksi vuorovaikutuksen parantamista. Yleisiä mainintoja esitettiin järjestelmän prosessien parantamisesta ilman sen tarkempaa konkretiaa pehmeistä tavoitteista. IBP-järjestelmänä koettiin kannustavan yhteistyöhön ja luovan yhteiselle tekemiselle turvalliset puitteet.

IBP:n rakenne koettiin yhteiseksi ja ohjaus nähtiin strategiavetoiseksi. Edistettävänä tavoitteina nähtiin liiketoiminnalle ominaiset kovat mittarit kuten liikevaihdon kasvu, asiakasarvo, kannattavuus ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Samat kovat mittarit koettiin yhdistäviksi tekijöiksi aikaisempaan johtamismalliin. IBP-järjestelmän toimivuuden arviointi ei ollut yksiselitteinen. Toiset vastasivat, että vaikuttavuutta arvioidaan jokaisen johtamiskierroksen jälkeen tai johdon katselmuksesta. Muutama johtoryhmä jäsen pohti mitkä mittarit olisivat oikeita kuvaamaan johtamisjärjestelmän toimivuutta. Yksi henkilö mainitsi, että osa prosessit eivät välttämättä kerro IBP:n järjestelmän toimivuudesta. Kaksi johtoryhmän jäsentä koki ettei johtamisjärjestelmää arvioida ollenkaan.

Johtoryhmän arvioidessa oman ryhmän mielipiteitä IBP-järjestelmästä, voidaan havaita positiivinen ryhmähenki ja kehityspotentiaalin tunnistaminen. Nämä havainnot perustuvat seuraaviin kommentteihin:

He: ”Ylipäättänsä niin ihan hyvä, ollaan kyllä oltu tyytyväisiä siihen, että on otettu käyttöön. Jotkut ehkä kaipaa vielä lisää kehitystä ja jotkut on ehkä sillee, että on tää aika hyvä jo.”

Hi: ”Aika jännä, sä haastattelet kaikki ja sitten totuus paljastuu. Kyllä varmaan yleisesti aika positiivisesti IBP:n suhtaudutaan... Yleisesti varmaan myös tää offerin review tunnustetaan, että se on se meidän suurin semmonen kysymysmerkki, musta-aukko ja kompastuskivi, mutta kyllä se yleisesti on positiivinen ja ei siihen aikaisempaa ole paluuta kyllä.”

Hr: "Kyllä mä näkisin, että se on positiivinen ja kaikki tekee töitä sen eteen. Toiminnallisuudesta varmaan ollaan vähän ristiriitaisia... tällä hetkellä. Se että me varmasti nähdään kaikki, että siitä on kehittämispotentiaalia valtavasti."

Hu: "Kyllä mä uskon et se on positiivinen, näin ainakin mä olen koennut sen."

Hy: "Yleinen on se, että oikein hyvä, mutta pitää vielä vähän jatkaa kehitystyöt. Hyvään suuntaan ollaan menossa. Se on osittain sellainen kehittymismatka, jossa kehitytään yhdessä sitä myötä, kun opitaan lisää."

Ht: "Uskoisin näin ett... tästä ei ole ehkä siinä mielessä keskusteltu eli siinä mielessä hyvä kysymys. Aika moni ajattelee varmasti juuri niinku esimerkiksi kysynnänennustamisestakin näin, että kyllä se on tuonut valtavasti buustin myös taloushallintoon, erityisesti tuotantoon ja myöskin varmasti arvoketjunhallintaan... Uskon että se on vahvasti positiivisen puolella"

Ho: "Mä uskosin, että olemme edelleen matkalla ja opitaan koko ajan, se on mielestäni hyvä, että me ei olla niinku urauduttu sen kanssa. Aistin sen, että valtaosalla kyllä johtoryhmäläisillä, että halutaan sitä yhdessä kehittää."

Edellisistä johtoryhmän kommentteista Hy poissulkien, ryhmän jäsenet eivät ole täysin varmoja johtoryhmän yleisestä mielipiteestä IBP-järjestelmästä. Ht mainitsee, ettei asiasta ole ehkä keskusteltu. Vastauksista voidaan olettaa, että IBP merkityksiä käsittelevät dialogit ovat jääneet pintapuolisiksi ja keskusteluja ei ole käyty yhteisesti. Yksi johtoryhmän jäsenistä mainitsee IBP-ympyrän viimeisen vaiheen eli liiketoiminnan johdon katsauksen käsittelevän edellistä johtamiskierrosta, pureutuen siihen, miten yksikkö voi ja miten IBP-prosessia voidaan parantaa. Vaihe mainitaan myös yhdeksi tärkeimmäksi yhteenvetovaiheeksi IBP-prosessissa ja sillä on oletettavasti merkityksellinen vaikutus kehitysorientoituneisuuteen. Kehitysorientoituneisuus ja keskeneräisyys, jotka aiheina yhdessä esiintyvät monien johtoryhmän jäsenten vastauksissa ovat mahdollisesti keskittäneet voimavarat tekemiseen ja näin ollen kollegoiden kokemukset itse muutoksesta ovat voineet jäädä vähemmällä huomiolla.

Mikäli nykyiset käytännön tavoitteet resonoivat tunteiden kanssa tekee se tavoitteista haluttavia. Nämä tavoitteet nivoutuvat visiossa yhteiseksi jaetuksi päämääräksi. Visiossa pitäisi korostua se, mistä muutoksesta on kyse, miksi muu-

tosta tarvitaan ja miten se tullaan saavuttamaan. Pyydettyä arvioimaan johtoryhmä kollegoiden mielipiteitä IBP:stä, johtoryhmää yhdistävä jaettu visio jakautui seuraavien asioiden yhdistelmiin. IBP tuo liiketoiminnallisten tavoitteiden seuraamiseen ryhtiä ja näkyvyyttä ja se koetaan ryhmätasolla positiivisena. Kaikille johtoryhmän jäsenille ei kuitenkaan ole aivan selvää, mihin yhteinen näkemys perustuu.

Alkuperäisissä ohjeissa IBP on mainittu olevan tehostettu ja standardisoitu toimintojen yhteinen päätöksenteon foorumi, missä päätökset perustuvat analyysiin ja skenaarioihin. Kyseinen viesti välittyi johtoryhmän jäsenten arvioidessa IBP:n vaikutuksia omiin tehtäviin ja päätöksien tekoon. Skenaarioajattelua sovellettiin pääasiassa resurssien johtamiseen, siten että päätöksien ohella pyrittiin huomioimaan niiden vaatimat resurssit sekä muiden mielipiteet. Päätöksien laajemmat vaikutukset analysoitiin myös paremmin. Kyseiset kommentit avaavat näitä havaintoja:

He: ”Mulle on tosi tärkeää, että mennään sen prosessin mukaan. Resurssihomma on yksi hyvä esimerkki, nyt kun sitä road mappia on työstetty ja saatu sieltä niitä tunteja ja resurssihaasteita esille... kyllähän se on ohjannut munikin resurssisuunnittelua ja päätöksentekoa siitä, että on pakko saada resursseja... Mä koen tosi tärkeeksi..., että mä saan niitä inputteja, joita mun pitää viedä eteenpäin. Enemmän fatoilla tehdään päätöksiä kuin mututuntumalla.”

Ha: ”Haluan ymmärtää sen itse, että mitä tämä minun päätös tarkoittaa koko muulle organisaatiolle ja jotenkin ottaa huomioon sen, että ne päätökset olisivat in-line tän koko systeemin kanssa, ettei omilla päätöksillä tekisi sellaista ns. osaoptimointia sinne.”

Hr: ”Pitää aina pohtia, kun tekee päätöksen, että onko tämä tukevaa toimintaa tähän meidän IBP:n ja strategiaan, vai onko päätökseni sitä vastaan ja jos päätökseni on sitä vastaan, pitää alkaa pohtia, minkä takia päätökseni on sitä vastaan.”

Ht: ”Aikaisempaan nähden omia päätöksiäni ohjasi enemmänkin palaute esimieheltä. Nyt niin kuin kunnioittaa varmaan paremmin sitä niin kuin laajapohjaisempaa päätöksentekoa. Oikeastaan ei niin pieniä asioita olekaan ja päätöksiä,

mitä tekisi, mitä ei tietyllä lailla testaisi niinku siinä IBP prosessissa... Se on tehnyt ehkä itsestäni aikaisempaa varoivaisemman, mutta se on varmaan ihan hyväkin asia. Nyt niitä omia valintoja on ollut ehkä niinku tehokkaampi ja laajempi foorumi miettimään useammasta eri näkökulmasta, että mihin ne päätökset niin kuin vaikuttaa... Voi olla, että joku päätös on ehkä muuttunut, kun sitä on laajemmassa foorumissa hölskytelty.”

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, omia päätöksiä tai suoria tehtäviä ei koettu suoraan mittareiden ohjaamaksi, vaikka ne nähtiin johtamisjärjestelmän kovina tavoitteina. Esimerkkinä vain yksi johtoryhmän jäsen mainitsi, että hänen tehtävänsä on suoraan yhteydessä IBP-prosessiin esimerkiksi yksikön toimituskyvystä kertovan mittarin kautta. Toinen johtoryhmän jäsen mainitsi myynnin ja palveluiden seurannan luovan vahvan yhteyden IBP-prosessiin. Tavoitteina oli enemmänkin toimia yhteiseksi koetun IBP-mallin mukaan ja edistää omakohtaisia roolisidonnaisia tehtäviä.

Toisin sanoen yksikön menestymisestä kertovia kovia mittareita ei tuotu voimakkaasti esille omien päätöksien tai tehtävien kautta. Toisille omaan rooliin kuului viestien tuominen, toisille viestien jatkojalostaminen. Muita esimerkkejä mainituista IBP-sidonnaisista tehtävistä oli prosessin eri vaiheisiin liittyvät tehtävät, kuten kysynnän ennustaminen, toimituskyvyn ja tuotetarjonnan suunnittelu ja IBP-järjestelmän mukaisen toiminnan edistäminen. Nämä kaikki tehtävät liittyvät toimintojen välisten siilojen läpi kulkevaan arvovirran jalostamiseen. Syvät toimintokohtaiset taidot ja laajempi toimintokohtaisia rajoja rikkova osaaminen yhdistyy IBP:n prosessin avulla. Kyseisten voimien yhdistäminen yhteiseksi mielekkääksi kokonaisuudeksi laajassa verkostossa jakaa näkemyksiä ja haastaa jokaisen henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista.

Haastattelun perusteella suurimmalla osalla johtoryhmän jäsenistä on jonkinlainen sisäinen vahva visio eli tulevaisuuden kuva siitä, mitä kohti IBP-järjestelmän mukainen toiminta vie. Mikäli jäsenet eivät olisi muodostaneet mielekkästä kokonaiskuvaa, ylimääräiset ponnistelut, joita IBP on tähän mennessä vaatinut, olisivat kuivuneet kokoon. Muutosprosessina IBP-järjestelmä nähdään yleisesti rakenteena viedä liiketoimintaa yhdessä eteenpäin. Muutama haastateltavista mainitsi, että IBP edistää yksikön omaa visiota.

Koska yksikön visio ei vaikuttanut nousevan esille kovin vahvasti IBP:n kautta, voi olla, että se on jäänyt vahvemman asiakeskeisyyden ja kovien mittareiden taakse. On myös mahdollista, että yksikön visiota ei ole sellaisenaan yhdistetty IBP:n osalta tehtyyn viestintään. Oletusta tukee yksikön yleisessä viestinnässä käytetty materiaali, jossa IBP on esitetty osallistavana ja kehittyvänä johtamisjärjestelmänä, jolla parannetaan päätöksentekoa. Kyseinen viesti osallistavasta päätöksenteon prosessista ja kehitystä tarvitsevasta prosessista toistui melkein jokaisen johtoryhmän jäsenen vastauksissa.

4.5.6 Vision viestintä

Yhtenäistä jaettua visiota oli vaikea ymmärtää selkeästi tai sellaisenaan sen olemassaolo ei oltu kuvattu. Mikäli järkevä ja tunteisiin vetoava tulevaisuuden kuva IBP:stä olisi puettu visioksi, sen olettaisi heijastuvan vahvasti yksikön johtamisjärjestelmän prosesseja vetävien johtoryhmän jäsenten vastauksista. Koska yksikön oma visio ei ollut vahvasti IBP:n kautta näkyvillä, oli selvitettävä myös vaihtoehtoisia visioita, jotka olisivat ihmiskeskeisen vuorovaikutuksen ja järjestyksen aikaansaannosta. Johtoryhmän mielipiteitä tarkasteltaessa IBP:lle oli muodostumassa kilpaileva visio, joka vaikutti liittyvän liiketoimintaan kuuluvien päätöksien tekemiseen. Tämä kilpaileva visio vetosi tunteisiin selvyiden ja yhdessä tekemisen kautta. Yksikön oma visio ei ole ristiriidassa tämän kilpailevan vision kanssa. Toisaalta yksikön omaa visiota ei näkyvästi yhdistetä IBP:n mukaiseen toimintaan. Tästä voidaan päätellä, että yksikön oman vision viestiminen vaikuttaa jääneen taustalle ja muutokselle on muodostettu omia merkityksiä. On myös mahdollista, että yksikön omaa visiota ei ole yhdistetty muutokseen liitettävään merkitykseen kovin vahvasti ja siksi jokaisella johtoryhmän jäsenellä on omakohtaisia perusteluja muutokselle. Merkitykset liitettiin vahvasti IBP:n mukaiseen ohjeistukseen, jossa IBP:n kerrotaan olevan toimintojen yhteinen liiketoimintaprosessi ja päätöksentekofoorumi, jossa standardisoiduilla päätöksentekomalleilla, analyysillä ja skenaarioilla tehdään yhteistyönä liiketoiminnan suunnittelua. Koska perustelut viittaavat vahvasti IBP-mallin ohjeistukseen, ohjeistuksen merkitystä ei voida aliarvioida.

Liitteessä esiteltyjen kysymyksien 10-15 tarkoitus oli lähestyä visiota epäsuorasti IBP:n mitattavien tavoitteiden, muodostetun ison kuvan ja toimivuuden kautta. Kysymyksissä ei kysytty suoraan, miten IBP:n visiosta ja muutoksen

merkityksestä on viestitty, vaan niillä pyrittiin selvittämään, miten johtoryhmän jäsenet itse kokivat IBP:n merkityksen eri osa-alueilla. IBP:n mitattaviin tavoitteisiin vastattiin monin eri tavoin. Liikevaihdosta ja menestymisestä kertovat kovat tunnusluvut yhdistettiin haastatteluiden aikana IBP:n mitattaviksi tavoitteiksi. IBP:n toimivuus ja merkitsevyys koettiin monien eri tavoin. Esimerkiksi onnistumisia eri osa-alueille ei koettu vahvasti IBP:n järjestelmän tuomina onnistumina. Seuraavassa esimerkkejä siitä miten IBP-kokonaisuuden tavoitteet ja sen osat koetaan eri tavoin.

Hi: ”IBP:llä itselläänsä ei taida olla mitään tavoitteita, vaan enemmänkin ne on niitä mitä tulee vähän sieltä sun täältä. Kyllähän se tekeminen täytyy olla niiden tavoitteiden kanssa linjassa, että meillä on ITO:t sun muut ja kannattavuudet kunnossa jne. Sitten niitä eri mittareita eri moduuleissa painotellaan eri lailla ja management review:ssa sitten pyritään katsotaan sen koko sateenvarjon ylle, että miten tavoitteet toteutuu. Tietysti miettii pitäisikö IBP:llä itsellään olla jotain tavoitteita.”

Hy: ”Musta tuntuu, että me itse mitataan itseämme enemmän sillä, onko se malli ollut vaikuttava. Tarkoittaa, että, kun se menee kierroksen, pohditaan onko se toiminut, se malli ja pitäisikö jotain muuttaa. Ei heti tule ainakaan mieleen yhtä mittaria millä sitä mitattaisiin.

Hr: ”Onhan ne, nehän on kovia liiketoiminnan mittareita. IBP:n tehtävä on arvioida operatiivista toimintaa, että täytyykö operatiiviset tavoitteet niin kuin olemme suunnitelleet. Eliikkä meillä on oikea tuotetarjooma, kysyntäennuste, oikeat supply menetelmät, resurssit, raaka-aineet ja sitten arvioidaan, että tuliko meille tarpeeksi fyrkkaa ja oliko nää ROTD:t ja ITOT:t kunnossa. Jos ei ollut, mitä tehdään seuraavalle kuukaudelle, että ne tulevat olemaan tavoitteissa.”

Ho: ”Pohdin, että ollaankohan me asetettu johtamisjärjestelmälle sinänsä tavoitteita. Mehän tehdään aina se arvio, miten voidaan parantaa sen kierroksen aikana, perustuen siihen mitä ollaan opittu ja saatu palautetta. Kyllähän sinänsä niin hyvä johtamisjärjestelmä ja IBP näkyy sitten meidän liiketalouden tuloksenä. Kyllä mä sen tulkitsen niin, että hyvä johtaminen on yksi elementti, jolla me sitten päästään niihin meidän KPI:n, mitä meille on asetettu liikevaihdon, kannattavuuden ja toimitusvarmuuden sun muiden mittareiden suhteen. Siinä

meillä on varmaan kehittämisen paikka, miten me arvioidaan itse johtamisjärjestelmän vaikuttavuutta. Sitähän tehdään ns. johdon katselmoinnissa, joka meillä on ollut perinteisesti pari kertaa vuodessa. Siinähan me arvioidaan meidän johtamisjärjestelmäämme aika kattavastikin.”

Ht: ”Kyllähän ne KPI:t, joilla koko sitä prosessia mitataan, on mitattavissa. Varastojen kiertonopeus, turvallisuus, kaikki ne KPI:t mitä siellä on. Nehän on se prosessin ulostulevia mittareita, asiakastyytyväisyys, liikevaihto, EBIT, ITO, ROTD, opex ja SCM säästöt. Kaikki ne siellä on ja liittyy siihen IBP prosessiin. Kyllähän ne kaikki liiketoimintaan liittyvät kovat mittarit siellä on.”

Jatkokysymyksessä joiltakin kysyttiin yhdistävätkö he kovien mittareiden onnistumiset IBP-järjestelmän onnistumiseen. Asia nähtiin vaikeana ja koettiin, että se kaipaisi lisää keskustelua. Yleinen näkemys oli, että kovat mittarit kertovat miten liiketoiminta kehittyy ja voi. Kovat mittarit nähtiin IBP:n tavoitteiden mittareina. Toisaalta kysyttäessä yhteyttä mittareista IBP:n toimivuuteen yhteys ei ollut selkeä. Osa johtoryhmän jäsenistä pohti pehmeitä mittareita ja ideoi, että niitä voisi selvittää esimerkiksi henkilöstökyselyissä. Mielenkiintoista on, että osalla johdon liiketoiminnan katselmus vaikutti olevan IBP:n toimivuuden arviointia, mutta kaikki eivät IBP:n kyseistä vaihetta samalla tavalla kokeneet.

Mittareiden seuraamisesta ja niiden kehittämisen osalta mainittiin, että IBP:n Managament Review (MR) kokous on paikka, missä kehitetään asioita ja arvioidaan, tarvitseeko tehdä muutoksia seuraavaan johtamiskierrokseen. Parantamista ei yhdistetty IBP-järjestelmään itseensä, vaan pohdittiin parannusten liittyvän järjestelmän läpi kulkeviin asioihin. Yleisesti IBP nähtiin liittyvän kaikkeen tekemiseen. Kuten moni haastateltavista kertoi, on vaikea kuvitella mihin IBP ei lopulta liittyisi.

4.6 Tulokset haastattelujen perusteella liikkumisvaiheesta

Liikkumisvaiheessa uudelleen järjestetään muutosta tukevia rakenteita. Vaiheen onnistunut läpivienti vaatii sinnikkyyttä. Kohdeorganisaation tilannetta haastaa selkeän IBP-vision puuttuminen, vaikka itse IBP tunnustetaan osaksi jokapäiväistä työskentelyä.

4.6.1 Taidot ja kyvyt muutoksen edistämisessä

Muutosprojektin johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen IBP:n mukaisien rakenteiden kautta ovat johtamisen kaksi eri osa-aluetta. Muutoksen johtaminen koostuu muutosprojektin yksityiskohtien ja rakenteiden suunnittelusta sekä yksittäisten hallintatoimien toteuttamisesta. Ensimmäinen mainituista on asiapainotteista ja toinen ihmiskeskeistä. Ihmiskeskeiseen muutoksen johtamiseen kuuluu kommunikoinnin, ohjaamisen, valmennuksen ja muutosvastarinnan hallintasuunnitelmia. Asiajohtamisen lisäksi tärkeää on ihmisten kautta johtaminen, jota voidaan ajatella toteutettavan sydämen ja mielen kautta. Kysymyksillä haettiin vastauksia taitoihin soveltaa johtamisjärjestelmää omassa päivittäisessä työskentelyssä. Kysymykset olivat avoimia ja antoivat johtoryhmän jäsenille mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan ja valmiuksistaan toimia IBP:n mukaisesti.

Muutosagentit tunnistivat omia taitoja ja kykyjä toimia prosessin mukaisesti liiketoimintaan liittyvien päätösten jalostajana ja toimenpiteiden edistäjänä johtamismallin mukaan. Tarkasteluun kuuluivat taidot ja kyvyt viestiä yhteisistä asioista sekä ohjata omaa ja muiden työtä. Muutoksen edistämisen taidoiksi katsotaan havainnot koulutustarpeista ja rakenteiden muuttamisesta muutosta tukevaksi mm. uuden toimintamallin mukaiset prosessit ja niihin liittyvät roolit. Muutosagenteilla tulisi olla kykyjä ja taitoja havaita aikaisempien rakenteiden muutosta tukevat ja sitä hidastavat elementit.

Suurin osa johtoryhmän jäsenistä hyödynsi IBP-järjestelmää itsenäisesti kommunikoinnin apuvälineenä. Tiedottaminen ja tiedon saaminen itselle tai omalle tiimille tunnistettiin tärkeimmiksi tavoiksi hyödyntää IBP-järjestelmää. Johtoryhmän jäsenet (muutosagentit), joilla ei ollut omia alaisia, eivät yhtä lukuun ottamatta tunnistanee johtamisjärjestelmän hyödyntämistä päivittäisessä työskentelyssä. Johtoryhmän jäsenten IBP-foorumien tapaamisissa päätöksiä ja toimenpiteitä seurataan päiväkirjamerkintöjen kautta. Suurin osa johtoryhmäläisistä piti päiväkirjamerkintöjä tärkeinä, niiden avulla myös jäsenet, jotka eivät olleet kyseisessä tapaamisessa saivat tarvittavan tilannekuvan nopeasti. Yleinen näkemys oli se, että toimenpiteitä ja päätöksiä seurataan päiväkirjojen avulla erittäin hyvin. Edellisten seuranta todettiin erityisen tehokkaaksi, mikäli ne liittyvät yhteisiin mittareihin.

Valmiuksia arvioitaessa jokainen johtoryhmän jäsen koki omat valmiudet toimia IBP-rakenteen mukaisesti erityisen positiivisena. Toisille korostui järjestelmän tuomat mahdollisuudet kehittää omaa työtään ja laajentaa ymmärrystä. Yksittäisiä mainintoja oli myös siitä, että järjestelmä on pelastanut vaikeiden asioiden yksinäiseltä pohdinnalta ja yleisesti on helpompaa jatkaa sellaista työtä, mitä on yhdessä valmisteltu.

IBP-järjestelmän ongelmien tunnistamisessa ja niistä viestimisessä havaittiin ristiriitoja. Kun kysyttiin, tunnistetaanko tavoitteisiin liittyviä ongelmia, näkemykset erosivat merkittävästi ja olivat osin ristiriitaisia. Suurin osa johtoryhmän jäsenistä nosti ongelmia esille. Toisaalta oli myös yksittäisiä havaintoja, ettei ongelmia ole tai niitä ei ole tunnistettu. Yleisesti esille nostetut ongelmat olivat seuraavia:

- | | |
|---|--|
| ⇒ Yllätyksien hallinta | ⇒ Resurssien hallinta |
| ⇒ Pöytäkirjoihin ei perehdytä | ⇒ Johtoryhmän jäsenten muutokset |
| ⇒ IBP-järjestelmän arvioinnin puuttuminen | ⇒ Puutteellinen palaute järjestelmästä |
| ⇒ Oman toiminnan esteiden tunnistaminen | ⇒ Luottamuksen rakentaminen |

Nostettuihin ongelmiin liittyi ristiriitaisia tulkintoja. Kaikki mainitsivat, että järjestelmän selkeys, tehtävät, seuranta ja tiedotus toimivat kirjausten ansiosta eri foorumien välillä. Toisaalta mainittiin, että ei voida olettaa johtoryhmän jäsenten aina lukevan toisten foorumien päiväkirjamerkintöjä.

Palautteen antaminen järjestelmän toimivuudesta ei koettu olevan riittävällä tasolla. Toiset olivat sitä mieltä, että sellaista ei ole koko järjestelmässä, toiset näkivät viimeisen vaiheen MR-foorumien olevan paikka antaa palautetta edellisestä johtamiskierroksesta. Toisaalta kun kysyttiin, miten itse tuo palautetta esille, suurin osa kertoi sen olevan mahdollista järjestelmän toimivuutta arvioivassa säännöllisessä MR-foorumissa. Syynä ristiriitaisuuksiin saattaa olla MR-foorumista mainittu pintapuoleisuus, joka koettiin muuttuneen epäjärjestelmällisemmäksi ajan saatossa. Osa toivoi, että IBP-järjestelmää arvioitaisiin divisioonatasolta tai vaikka ISO standardin mukaisissa johdon katselmoinneissa. Keskusteluissa nousi myös esille se, että järjestelmä voi olla haastavaa yhdistää yrityksessä oleviin toimintatapoihin. Yksi kommentti koski yleisesti yrityksen sisäistä toimintaa ja toinen globaaliin raportointiverkoston yhdistämistä.

Muutammat kokivat, että palautteen antaminen sekä IBP toimivuuden kehittäminen on ollut vähäistä (Hr, Hu ja Ht). Luottamuksen rakentaminen koettiin johtoryhmän jäsenten välillä tärkeäksi (Hr ja Hy). Palautteen arvuuteltiin liikkuvan vain hyvien henkilökohtaisten suhteiden kautta ja vain tiettyjen tahojen välillä, kuten Hr tuo esille. Hy lisää, että luottamus on rakennettava uudelleen, kun johtoryhmän kokoonpano on muuttunut ja mukana on uusia jäseniä.

Hr: ”Aika vähän me itseasiassa viestitään siitä IBP:stä. Mä veikkaan, että siinä on eroja henkilöiden välillä. Niillä kellä on hyvät henkilökohtaiset suhteet ja luottamus on kova, voidaan käydä paljon enemmänkin niitä keskusteluja.”

Hu: ”Ei juurikaan. Ollaan puhuttu yleisesti, että pitäisi kehittää, mutta ei olla päästy mun mielestäni siihen kehittämismoodiin.”

Mainittiin myös, että palautteen antaminen on ollut alussa runsaampaa ja toisaalta jokin palaute on voinut olla vaikeasti tulkittava vihje (Ht). Yleisesti oltiin tyytyväisiä kehitykseen palautteen antamiseen liittyen ja siihen millainen luottamus oli saavutettu alkuperäisellä johtoryhmän kokoonpanolla. Uusien johtoryhmän jäsenten perehdytystarve oli tunnistettu, mutta sitä ei ollut todistetusti otettu käyttöön (Hy).

Ht: ”Eipä niinkään johtamisjärjestelmästä ja sen niinku haasteista anneta palautetta tai kysytä palautetta. Välittävää palautetta on saatu (Mainittu esimerkiksi henkilön palaute, joka lukee raportit.) Ehkä me niinku ollaan organisaatiossa aika kohteliaita toisillemme... ehkä ne palautteet mitä kerroin aikaisemmin mitä on käyty esimerkiksi kysynnän ennustamisesta on tehnyt ihmiset vähän niin ku varovaiseksi... Prosesseja kehitetään ehkä vasta sitten, kun joku oikeasti menee pieleen.”

Hy: ”Me ollaan nyt mun mielestä ihan uuden edessä. Aikaisemmin meillä on ollut aika lailla se sama porukka siinä. Se ollaan kyllä tunnistettu. Nyt on uudet henkilöt niin se vaatis osittain keskusteluun ihan uuden alun. Se lähtee ihan siitä luottamuksen rakentamisesta, joka saatiin vanhalla tiimillä hyvinkin rakennettua. Siitä onkin ollut puhetta, että täytyy nyt aloittaa taas alusta, että se löytyy, koska sitten kun se on niin asioiden eteenpäin vieminen ja varsinki se asioiden keskusteleminen helpottuu ihan hirveesti. Se lähti ehkä niistä värialayyseyistä, että ymmärretään toisiamme ja huomioidaan toiset.”

He: ”Palautteen antamisen osalta ollaan kyllä menty johtoryhmänä eteenpäin. Me ollaan sovittu, että me annetaan toisillemme sekä myönteistä, että korjaavaa palautetta. Joko gembassa tai sitten suoraan. En mä näe, että se on ongelma. Jos miettii IBP niin se on hyvä, että kaikki on niinku paikalla, että saadaan yhdessä keskustelua sitä asiaa, koska täähän on meidän yhteinen. Ettei se lähde sellaiseen osaoptimointiin ikään kuin.”

Ho: ”Sitkun todetaan, että tämä ei toimi, me keskustellaan avoimesta ja otetaan parempia käytänteitä käyttöön kokeilemalla. Esimerkiksi moneen otteeseen me ollaan sitä IBP MR foorumia muutettu.”

Kommentit hieman eroavat siitä, miten palautetta on annettu ja miten sitä on itse annettu. Alkuvaiheessa MR foorumia on hyödynnetty palautteen käsitteilyssä, jatkossa siihen ei Ht kommenttien mukaan ole ollut niinkään tarvetta, vaikka samalla korostuu palautteen antamiseen liittyvä varovaisuus.

Ht: ”Kyllä se varmasti on se MR tilaisuus, jossa on mahdollisuus siihen. Se on se missä voi kootusti tuoda esille ehkä omia tunteita ja palautetta siitä. Alkuvaiheessa paljonkin toin esille sitä välittävää palautetta varsinkin tähän kysynnän ennustamiseen.

Hu: ”Ei olla tehty läpivalaisua järjestelmän osalta parantamissessioden suhteen. Mä veikkaan, että ongelmakohtien osalta moni puhuu, että ongelma on yritys ja sen toimintatavat, joita yritetään joskus väkisinkin ajaa uusien järjestelmien läpi vaikka se ei olisi mahdollista.”

Toisille palaute esiintyi yksittäisinä kehitysvaiheiden nostoina ja osa koki, että kehittäminen kuuluu jatkuvan parantamisen piiriin.

Näkemyksen perusteella järjestelmän toimivuutta pitäisi parantaa palautteen avulla. Samalla olisi hyvä tehdä läpivalaisua koko IBP-järjestelmästä esimerkiksi MG palaverissa. Päätösten ja toimenpiteiden seuranta foorumeissa koettiin hyväksi. Itse IBP-järjestelmään liittyvien kehityskohteiden johtaminen ja niitä koskeva päätöksenteko koettiin pintapuoliseksi ja osin epämääräiseksi. Kehittämistarpeesta kertoo myös maininta siitä, että järjestelmän käyttö pitäisi aloittaa alusta uusien johtoryhmäjäsenten takia. Resurssien hallinta koettiin avoimissa kysymyksissä ongelmalliseksi.

Edellä mainitut epäselvyydet ja haasteet oli tiedostettu. Haasteiden korjaamiseksi ja jatkuvaan kehittämiseen löytyi haluja ja joitakin tehtäviä oli tehty. Toimenpiteet järjestelmän kehittämiseen liittyen olivat jääneet osalta havaitsematta tai niitä ei ollut tuotu kovin näyttävästi esille. Tiedot haasteista eivät olleet täysin yhtenevät johtoryhmän sisällä. Tiedon puutteellisesta yhteenvedosta johtuen kyvyt ja taidot ratkaista järjestelmän tiellä olevia esteitä ei välittynyt vahvana.

Tiedusteltaessa johtoryhmän jäseniltä onnistumien kokemuksia IBP:n osalta, niitä löytyi useita. Onnistumisia koettiin esimerkiksi seuraavista asioista:

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| ⇒ Roadmap | ⇒ Resurssien ohjaus | ⇒ Investointipäätösten priorisointi |
| ⇒ Tuotannon kuormitus | ⇒ Kysynnän ennakointi | ⇒ Auttamisen kanavointi |
| ⇒ Yhdessä tekeminen | ⇒ Toiminnan tehostuminen | ⇒ Elinkaaren hallinta |

Selviä puutteita oli havaittavissa epäselvän vision tieltä poistettavien esteiden hahmottamisessa. Syy tai seuraus oli lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen esille tuonnin heikkous. Mikäli IBP:n tavoitteet olisivat selkeästi listattuna esimerkiksi ennakkoon tehdyn suunnitelman mukaan tai palautejärjestelmän parannusehdotuksien osalta, olisi lyhyen aikavälin onnistumiset selkeämpiä ja helpommin jaettavissa koko johtoryhmälle. Palautejärjestelmä ei toiminut järjestelmän kehityksen osalta koko potentiaalilla, mitä esimerkiksi MR-foorumien kautta olisi ollut luonnollista seurata. Käytännöt päätösten muodostamiseen ja toimenpiteiden seurantaan olivat olemassa.

4.7 Tulokset haastattelujen perusteella jäädytysvaiheesta

Jäädytysvaihe on luonnollinen jatkumo, kun kaksi edellistä vaihetta, sulattaminen ja liikkuminen, on toteutettu huolellisesti. Se on vaihe, jossa uusia toimintatapoja juurrutetaan yrityskulttuuriin. Nimestään huolimatta jäädytysvaihe on jatkumo. Jäädytysvaihe tarkoittaa parempaa johtamista ja muutoksen jatkuvaa sponsorointia. Yhdessä toteutettuna muutos etenee ilman henkilösidonaisuuksia siten, että seuraajien perehdytys on tehty aukottomaksi ja rutiinit vahvistuvat jatkuvasti. Jäädytysvaiheessa koko johtoryhmä on sitoutunut yhteisen tavoitteen jatkuvaan kehittämiseen sekä parempien suoritusten aikaansaamiseen.

Tulosten perusteella lähtökohdat muutoksen juurruttamiselle ovat hyvät, koska johtoryhmän tietoisuus ja halu edistää IBP-järjestelmän käyttöä koko organisaatiossa ovat vahvoja. Vaikka järjestelmä nähdään edelleen keskeneräisenä, tilanne voidaan kääntää voimavaraksi yhdistämällä johtoryhmän jäsenten (muutosagenttien) tiedot, jolloin päätöksenteon pohja laajenee. Tietojen yhteinen hyödyntäminen on keskeinen osa IBP:tä, mutta sitä ei ole osattu käyttää itse IBP:n kehittämiseen.

Johtoryhmä työskentelyn puutteena on IBP:n toimintamallin ja organisaation menestymisen välisen yhteyden esiintuominen. Useampi johtoryhmän jäsen tarjosi ratkaisuja puutteisiin ja arvio IBP:n juurtumisen tapahtuman seuraavien asioiden yhdistämisen osaksi IBP:n "tarinaa":

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| ⇒ Yhteisöllisyys | ⇒ Benchmarkkaus | ⇒ Ennakko suunnittelu |
| ⇒ Meidän oma tapa | ⇒ Merkityksellisyys | ⇒ Tulokset |
| ⇒ Voimaantuminen | ⇒ Viestintä | ⇒ Onnistumiset |
| ⇒ Osallistuminen | ⇒ Järjestys | ⇒ Vaikuttavuus |
| ⇒ Missio ja strategia | ⇒ Rakenne | ⇒ Oikein tekeminen |
| ⇒ Läpinäkyvyys | ⇒ Kouluttaminen | ⇒ Kestävät tulokset |
| ⇒ Palautteen jako | ⇒ Resurssien suunnittelu | |

Johtoryhmän tiedot menestystekijöistä tulisi tunnistaa ja yhdistää nykyistä paremmin osaksi IBP:ä ja samalla jakaa kaikille yhteisenä asiana. Myös uusien johtoryhmän jäsenten harjaantumattomuus nousi esille tuloksista ja he kokivat itsensä jonkin verran ulkopuoliseksi alkuperäiseen johtoryhmä kokoonpanoon verrattuna. Keskeneräisyys koetaan haastavana ja usein myös ei motivoivana. Muutosprosessi on aina jatkumo ja keskeneräisyys on siksi prosessin luonnollinen osa. Keskeneräisyyden sijaan fokus pitäisi suunnata saavutettuihin tuloksiin ja myös pienempiä onnistumisia olisi tärkeää juhlistaa yhdessä. Kuvan 21 oikea puoli yhdistää johtoryhmän ajatukset siitä, millaisien tekijöiden korostamisella uuden johtamisjärjestelmän nähdään menestyvän. Useampi mainitsi kuvan vasemmalta puolelta myös voittojen, hierarkisuuden ja suunnittelun korostamisen tärkeyden.



Kuva 21. Teemat, joiden kautta johtoryhmä koki IBP:n juurtuvan koko organisaation toimintatavaksi

5. YHTEENVETO

Tutkimuksentavoite oli muodostaa muutoksenjohtamisen pelikirja ja tutkia kohteorganisaation johtoryhmän toteuttamaa muutosprojektia. Pelikirjan sisältö muodostui teorioiden ja tutkimuksien vuoropuhelun avulla. Vuoropuhelulla saanoitettiin muutosta ajavia ja hidastavia muutosvoimia. Vuoropuhelussa käsiteltyjen teorioiden, tutkimusten, mallien ja muutosta käsittelevien konseptien avulla mallinnettiin käytännönläheinen ja erilaisiin muutostilanteisiin mukautuva muutosjohtamismalli.

Tutkimuksen tavoitteet, jotka ovat määritelty kuvassa 1 saavutettiin osittain. Ensimmäinen päätavoite, muutosvaiheen tarkka määrittely ei ollut mahdollista, koska muutosvaiheet eivät osoittautuneet olevan muutosjohtamismallin mukaisesti kehittyneitä yksi kerrallaan. Selvisi, että kaikkia muutosvaiheita oli edistetty muutosprojektin aikana, jonka vuoksi muutostasoa ei onnistuttu määrittelemään. Saavutetun muutostason selvittäminen muutettiin muutostasojen onnistumisen arvioinniksi. Ensimmäinen päätavoite ei tämän muutoksen vuoksi onnistunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Työn lopputuloksen kannalta vaihtamisesta ei ollut haittaa. Esimerkiksi toisen päätavoitteen mahdollista toteutumista helpotettiin ensimmäisen päätavoitteen muokkaamisella. Muokkaaminen auttoi suoraan toisen päätavoitteen alla olevaa tutkimuksen osaa 2.1.

Seuraavassa luvussa läpikäydään muutosprojektin eri vaiheiden onnistuminen tulosten näkökulmasta. Luvussa 5.2 jatketaan johtopäätöksillä, joiden avulla tarkastellaan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia. Näiden jälkeen esitellään tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus ehdotukset sekä suositukset toimenpiteistä.

5.1 Tärkeimmät tulokset

Tärkeimmät tulokset ovat suuntaa antavia vapaasti toteutetun muutoksen eri vaiheiden osalta. Muutosjohtamismallin avulla tulokset voidaan tarkastella muutosvaihekohtaisesti. Vahva pohja muutokselle rakennetaan vaiheittain ja siksi on tärkeää ymmärtää mitkä toimenpiteet ovat toimineet ja mihin osa-alueisiin

tarvitaan vielä toimenpiteitä. Yhdenkin muutosvaiheen sivuuttaminen johtaa myöhemmin ongelmiin (Kotter 1996, s.20).

Taulukossa 5 on tiivistetty tärkeimmät havainnot IBP:n implementoinnin vaiheista. Ensimmäinen sarake esittää muutoksen johtamisen päävaiheet ympäristön muokkaamisen osalta ja niihin liittyvät yleisimmät virheet. Sarakkeet 2-5 esittävät johtoryhmän vastauksien perusteella tulkittujen kompetenssien tasoa yleisimpiin virheisiin liittyen. Vihreä väri kuvaa johtoryhmän keskimääräistä parempaa valmiutta kyseisen muutosaskeleen osalta. Kuvaus perustuu johtoryhmän jäsenten henkilökohtaiseen arvioon tilanteesta ja siitä tehtyyn tulkintaan ryhmätasolla vallitsevasta tilanteesta. Vihreä väri tarkoittaa hyvin positiivista muutosta edistävää voimaa ja siten tukee vahvasti haluttua muutosta. Punainen väri kuvaa johtoryhmän keskimääräistä tasoa heikompaa tai epäselvää valmiutta kyseisen muutostason kompetenssin osalta. Sarake 6 vahvistuminen tulkitaan ryhmän kompetenssien yhteenvedona, se kuvaa miten vahvasti johtoryhmän inhimilliset kompetenssit tukevat muutosta. Toinen rivi, muutosta ei juurruteta kulttuuriin (yleinen virhe) tulkitaan yhteenvedoksi alemmista muutoksen edistämisvaiheista, se kuvaa miten hyvin yleisimmät virheet on onnistuttu välttämään johtoryhmän sisällä kompetenssin perusteella. Tulkinta perustuu ajatuksen muutoksen syklisyydestä ja siitä, että kulttuuri muuttuu viimeisenä vasta, kun kaikki muutosvaiheet on käyty läpi muutoksen juurruttamiseksi ryhmä- ja yksilötasoilla.

Taulukko 5. Tulosten yhteenveto

Jäädyttäminen	Tietoisuus	Halu	Tiedot	Kyvyt / taidot	Vahvistuminen
Muutoksia ei juurruteta kulttuuriin	7/7	7/7	5/7	3/7	11/14
Liikkuminen					
Voitto julistetaan liian varhain	●	●	●	●	4/4
Ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia	●	●	●	●	3/4
Uuden vision tieltä ei poisteta esteitä	●	●	●	●	2/4
Sulattaminen					
Vision merkitys aliarvioidaan	●	●	●	●	2/4
Visiosta kerrotaan liian vähän	●	●	●	●	3/4
Ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä	●	●	●	●	4/4
Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen	●	●	●	●	4/4

Vaiheita ylläpitää lukuisat sosiaaliset voimat, joita on teoriaosuudessa esitelty. Voimilla on vastavoima ja jokin yhteisvaikutus tarkasteluhetkellä. Taulukon 5. muutosvaiheisiin voidaan palata useita kertoja muutoksen aikana, koska ne muuttuvat erilaisten toimenpiteiden kautta. Vaiheita edistetään usein rinnakkain ja eri tavoilla menetelmästä riippuen. Ad-hoc tapa on yksi yleisimmistä muutoksen johtamisen tavoista, silloin esteet pyritään raivaamaan muutoksen tieltä, kun ne tulevat näkyviksi (Hallencreutz 2012, s.63).

Tietoisuus ja halua toimia muutoksen hyväksi oli koko johtoryhmän sisällä todella positiivista. Ohjaavana tiiminä johtoryhmä on erittäin vahva muutosagenttien ryhmä ja kaikki kokivat muutoksen tarpeelliseksi ja sen edistämisen akuutiksi. Tietoisuus ja halu ei rajoita muutoksen seuraavien askelten ottamista. Tiedot, kyvyt ja taidot olivat keskimäärin erinomaiset kaikilla muutoksen osa-alueilla. Johtoryhmän keskuudessa IBP-järjestelmän kokonaisuus koettiin mielekkäänä. Kokemuksista osa oli yhteisiä ja osa jakamattomia johtoryhmän jäsenten omia oletuksia.

Visio eli iso kuva siitä, millainen organisaatio on tulevaisuudessa ajan x jälkeen, eli mitä pistettä kohti muutosta viedään, oli vaikea määritellä haastatteluiden kautta. Vision tarkoitus olisi yksinkertaistaa lukuisia yksityiskohtaisempia päätöksiä muutaman vuoden aikana ja kuvata haluttavaa tulevaisuuden tilannetta, johon muutoksella pyritään. Vision ei havaittu olevan ryhmän sisällä riittävän valmis. Visioon sovellettavista asioista oli keskusteltu useasti, mutta sitä ei ollut

kuvattu teknistä toteutusta ja keskusteluja lukuun ottamatta. Vision henkilökohtainen merkityksellisyys johtoryhmän keskuudessa oli laajemmin jakamatta. Vision liiketoimintaan vaikuttavat tekijät olivat jaettu ja tiedostettu kutakuinkin samalla tavalla johtoryhmän keskuudessa. Teknisenä toteutuksena ja prosessina uutta johtamisjärjestelmää ja sen olemassaoloa perusteltiin yhtenevästi liiketoiminnallisiin perusteisiin vedoten. Taulukossa 4 esitetty viisi kertaa miksi analyysin yhteenveto esittää johtoryhmän näkemyksen johtamisjärjestelmän merkityksestä kiteytyvän liiketoiminnan menestymiseen. IBP:n mahdollisen vision tunteisiin vetoava tulevaisuuden kuva oli johtoryhmän jäsenten keskuudessa vielä jakamatonta tietoa. Tiedoista huolimatta, visiosta kertominen arvioitiin kykyjen taitojen osalta punaiseksi.

Epäsuorien kysymyksien tulokset siitä, mitä johtamisjärjestelmä merkitsee johtoryhmän jäsenille, olivat erilaisia. Johtoryhmän jäsenet eivät kertoneet visiosta, vaan yleisemmin IBP:n henkilökohtaisesta merkityksestä. Tunteisiin vetoaviksi mainittiin mm. rakenteellisuus ja yhdessä tekemisen kautta saatu turvallisuuden tunne. Kuuluminen osaksi isompaa tavoitetta ja kovat mittarit tuotiin esille motivaation tunteita luovina tekijöinä. Näitä merkityksellisiä tekijöitä ei ole tulosten mukaan jaettu laajemmin.

Yhteisten ajatusten laajan jakamisen rajoittuneisuus vaikutti aiheuttaneen sen, että johtoryhmän jäsenet eivät olleet aivan varmoja millaisia merkityksiä uusi johtamisjärjestelmä sai aikaan johtajakollegoissa. Yleinen, mutta epävarma arvio muiden johtoryhmän jäsenten omaavista ajatuksista ja kokemuksista IBP:stä oli positiivinen. Johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesti kokemista merkityksellisistä tekijöistä olisi ollut mahdollista muodostaa ytimekäs ja tunteisiin vetoava tulevaisuuden kuva eli visio. Koska IBP:n visiota ei ollut rakennettu, sen merkitys katsottiin aliarvioiduksi tietojen osalta. Tästä johtuen vision merkitys tulkittiin kykyjen ja taitojen osalta keskimääräistä heikommaksi ryhmän kompetensseista. Vaikka visiota ei ollut, arvioitiin johtoryhmän jäsenten tietojen olevan riittävät, mutta jakamattomina ne saivat punaisen merkinnän. Puutteista johtuen yhtenäistä visiota IBP:stä ei ole viestitty siten, että kaikki ymmärtäisivät sen mahdollisimman samalla tavalla.

Koska IBP:stä ei ole luotu selvää visiota ja johtamisjärjestelmän merkityksen voi todeta liittyvän johtamiseen yleisesti, oli vaikea nähdä, miten vision tieltä raivataan esteet. Esteiden raivaamisen näkeminen olisi ollut mahdollista, mikäli IBP-järjestelmän toimivuuden arviointi olisi ollut tehokkaammin organisoitua toimintaa. Tehokkaampi toimivuuden arviointi tarkoittaisi esteiden tunnistamista, niiden raivaamista ja yhteistä seuranta valittujen toimenpiteiden edistymisestä. Järjestelmän kehittäminen vaikutti olevan heikommin hyödynnetty osa IBP:n olemassa olevaa rakennetta. Tutkimushetkellä IBP:n arviointi oli jäänyt kierroksen vaikuttavuutta pohtivan kysymyksen varaan. Selkeiden IBP:n toimivuudesta kertovien mittareiden puutteesta johtuen, ei vision tieltä raivattavien esteiden poistamisesta ole saatu näkyvää. Kompetensseista tiedot, kyvyt ja taidot saivat esteiden raivaaminen osalta punaisen arvion. Arviota tukee lisäksi maininnat IBP:n vaikuttavuuden arvioinnin pinnallisesta toteutuksesta tutkimushetkellä. IBP:n muutosprojekti arvioitiin edelleen hyvin keskeneräiseksi. Sen valmistumisen tai mahdollisen liian varhaisen voiton julistamisen riskiä ei ollut havaittavissa. Vahvana tiiminä johtoryhmä oli saavuttanut lukuisia onnistumisia johtamisjärjestelmän uusimisen kautta. Yhtä lukuun ottamatta jokainen jäsen mainitsi useita onnistumisia, joita oli kokenut IBP:n kautta saavuttaneensa. Muutosmatkaan liittyvät onnistumiset vaikuttivat olevan normaali osa muutosmatkaa. Kukaan ei ollut erityisesti tuonut onnistumisiaan esille johtoryhmässä tai juhlinut niitä. Tuloksien perusteella ei ollut selvää, oliko tavoiteltavia asioita määritelty muutosprojektin aikana vai oliko niistä tullut perusasioita harjoittelun ja opetteluun kautta. Tietoja onnistumisista oli, mutta tieto siitä olivatko ne osa lyhyen vai pitkän ajan suunnitelmaa ei ollut. Tulosten perusteella heikkoutena on lyhyen ajan tavoitteiden määrittelyn puuttuminen ja välitavoitteiden saavuttamisen juhliminen. Lyhyen ajan tavoitteiden saavuttaminen arvioitiin punaiseksi kykyjen ja taitojen osalta.

5.2 Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset tuloksista

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millainen geneerinen muutosjohtamismalli voidaan muodostaa yhdistelemällä useampia muutosjohtamismalleja. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisesta muodostui tutkimustyön ydintekijä, jonka ympärille työ rakentui. Se laajensi työn sisältöä ja samalla

toimi muutoksen johtamista rajaavana viitekehystenä. Geneerinen muutosjohtamismalli esitellään luvussa 4.2. Muutosjohtamismalli jakaa johdettavan muutoksen kolmeen päävaiheeseen. Mallin sisääntuloina ovat muutoksen vaatimat johtamisen osa-alueet, muutos askeleet. Askeleiden toteuttamisen ohella muutosjohtajien on tutkittava johtamisen vaikutusta ja varmistuttava siitä, että suurin osa muutosvoimista saadaan pidettyä muutoksen takana. Muutosvoimien ohjaus vaati muutosta helpottavien rakenteiden luomista, joita on lukuisia jokaisen askeleen sisällä. Askeleiden toteuttaminen vaikuttaa ympäristön kautta yksilöihin. Lopulta yksilöt päättävät osallisuudestaan muutoksessa kyvykkyyksien ja ympärillä havaittavien kannustimien kautta. Muutosjohtamismallin mukaan muutos etenee, kun ympäristön ja yksilöiden vuorovaikutus tuottaa sellaista tyytymättömyyttä, jonka korjaaminen edistää muutosta oikeaan suuntaan. Luotu muutosjohtamismalli vastaa siihen, mitä tulevaisuuden muutosjohtamismalleilta odotetaan (By 2005). Muutosjohtamismalli yhdistää uudella tavalla muutosjohtamiseen liittyvän tapauskohtaisen kompleksisuuden. Malli on adaptiivinen ja yksilöitä huomioiva. Malli helpottaa suunniteltua muutoksen johtamista ja muutosvoimien uudelleen järjestämistä muutosta tukevaksi.

Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, miten monivaiheinen muutosprosessi on toteutunut johtoryhmän osalta muutosjohtamismalliin peilaten. Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä muutoksen tasot tulosten perusteella tulisi huomioida tarkemmin. Molempiin kysymyksiin vastaus löytyy edellisen luvun tärkeimpien tutkimustuloksien perusteella taulukosta 5. Selvää muutostasoa ei tulosten perusteella voida määritellä. Heikoimmat ja vahvimmat muutosvaiheet tunnistettiin haastatteluiden avulla. Johtoryhmän henkilöt olivat henkilökohtaisella matkalla muutoksen eri vaiheissa ja omasivat henkilökohtaisella tasolla erilaiset kompetenssit muutoksen edistämiseksi. Ryhmätasolla erot tasaantuivat ja tulkinta oli mahdollista ryhmän yhteisesti jakamien tai aikaisemmin jakamattomien näkemysten avulla.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, miten johtamisjärjestelmän käyttöönoton aikana kerättyä kokemusta hyödynnetään jatkossa IBP:n implementoinnin edistämiseksi ja uusien muutoshankkeiden johtamisessa. Yksinkertainen johtopäätös olisi hyödyntää johtoryhmän toimivat käytännöt ja korvata heikommin toimineet. Johtopäätös olisi teorian osalta osittain väärä, sillä ympäristö

muuttuu johtoryhmän ulkopuolella. Implementoinnin edistäminen siten, että laajempi organisaation osa näkee, kokee ja tuntee IBP:n tarpeelliseksi, vaati muutosagenttien tutustumisen johtoryhmän ulkopuoliseen ympäristöön. Lisäksi täytyy tunnistaa yksilöille merkitykselliset tekijät, joilla muutosta edistetään. Yksilöiden suhde ympäristöönsä on väistämättä erilainen johtoryhmän jäsenen ja toimintojen alaisissa rooleissa työskentelevien osalta. Tästä huolimatta IBP:n vision tulisi yhdistää kaikkia organisaatiossa työskentelevät roolista riippumatta. Siksi on tarpeen tutkia ryhmien sisäisiä ja eri ryhmien välisiä yhteyksiä. Mikäli IBP:n visio ei ole kiteytynyt johtoryhmälle, tai se ei ole riittävän selkeä kaikille, on sen muodostamiseen käytettävä enemmän resursseja. Kotter painottaa, että vision laatimisessa tarvitaan sekä tunnetta että järkeä (Kotter 1996, s.71).

Johtoryhmän jäsen voi luoda kokemuksistaan oman muutosmatkansa narrattaviin ja miettiä miten tarina ymmärrettäisiin organisaation muissa rooleissa. Muutosmatkan kuvaamiseen vaikeuksista ensimmäisiin onnistumisiin liittyy monia tunteita. Tunteet tarttuvat helposti ja niitä koetaan rooleista välittämättä. Tunteet myös yhdistävät ihmisiä. Tarinalla voi edistää tuottavaa inhimillistä järkeilyä, mikäli pystyy osoittamaan, miten itse pysyi muutoksen eri vaiheissa avoimena ja onnistui välttämään oppimista rajoittavaa puolustavaa järkeilyä. Myös vaikeuksien jakamisesta on hyötyä, sillä avoin ja rehellinen tunteisiin vetoava pohtiminen kannustaa muitakin samankaltaiseen toimintaan. Taulukosta 2 on löydettävissä käyttäytymisstrategioita, joiden käyttämistä voi tukea esimerkiksi narratiivisilla menetelmillä. Mikä osa kokemuksien kautta muodostettua tarinaa lopulta on merkityksellistä toiminnoissa ja muissa muutoshankkeissa, jää johtoryhmän kokeiltavaksi.

Yhteiskehittämisen hyödyntämisessä johtoryhmä on ollut erittäin vahva. Tämän vahvan menetelmän hyödyntämistä jatkossa ei kannata unohtaa. Se ei ole välttämättä nopein tapa saavuttaa tuloksia, mutta pidemmällä tarkastelulla se on mitä todennäköisin menetelmä, joka johtaa kestäviin ja sisäsyntyisiin ja sinnikästä työtä vaativiin tuloksiin (Lorinkova, Pearsal, ja Sims 2013). Johdetut, ohjatut ja määräyksiä noudattavat ihmiset pyrkivät ennalta määriteltyihin keskinkertaisiin tuloksiin heikoin tuloksin, vaikka pystyisivät monikertaisesti merkittävämpiin tuloksiin (Pitkänen 2000, s.61). Ihmisten potentiaalin täysimääräistä hyö-

dyntämistä kannattaa edistää osallistamisen kautta. Osallistaminen luo toimintaympäristöön demokraattista käyttäytymistä, joilla ihmiset yhdessä voimansa yhdistäen yltyvät monikertaisiin tuloksiin. Ottamalla huomioon ryhmän edun ja herättämällä ryhmässä uinuvat potentiaalit, saavutetaan yhteisen vision rakentamisessa uusi taso. Apuna voi käyttää työn muutosjohtamismallia ja työn toteutuksen kuvan 3 vaiheiden neljästä kahdeksaan toistamista.

Tärkein johtopäätös tulosten osalta on yhteisen vision luominen ja sen tärkeys. Tarvitaan sanoma, joka koskettaa henkilökohtaisesti toimintojen henkilöstöä ja antaa koko organisaatio tasolla suuntaviivat halutun tulevaisuudenkuvan tavoittelemiselle. Johtoryhmän on tarpeen tutkia organisaation alemmilla tasoilla olevien roolien kompetenssit ja kehittämistarpeet, joilla johtamisjärjestelmän tulevaisuuden kuvan toteuttaminen turvataan. Lyhyen aikavälin tavoitteet on määriteltävä yhdessä ja niiden saavuttamista kannattaa juhlaa. Onnistuneiden ponnisteluiden palkitseminen demokraattisesti luo lisää onnistumisia ja ohjaa organisaation käyttäytymistä tuloksellisuuteen. Vahvan ohjaavan tiimin tukea tarvitaan jatkossakin ja sen perustamisesta johtoryhmän ulkopuolelle kannattaa vahvasti harkita.

Miksi muutokselle tarvitaan visio? Tietoisuus sekä kokemus muutostarpeesta eivät yhdessä riitä perusteluksi aktiiviselle toiminnalle muutosta edistäviin käyttäytymismalleihin ja tekoihin. Tarvitaan riittävää motivaatiota toiminnan aktivoimiseksi. Motivaatio muodostuu subjektiivisten tarpeiden ja ponnisteluiden arvioinnin perusteella. Motivaatioherkkyys nousee tiettyyn pisteeseen asti, kunnes vaadittu ponnistus on suurempi kuin motiiville on perusteltua tai vaadittu ponnistus ylittää yksilön taidot tai kyvyt. (Brehm ja Self 1989) Hiattin mukaan tarvitaan halu osallistua muutokseen ja kehittymiseen muutoksen vaatimalla tavalla. Hän näkee halun olevan sidoksissa liiketoiminnallisiin sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joita molempia on johdettava näkyvästi muutoksessa. Mikäli yhteys toiseen tai molempiin katoaa, halu pysyä muutoksen takana laskee. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.38-39).

Miksi monipuolisesta muutosjohtamismallista olisi hyötyä? Hiattin periaatteiden mukaan me muutamme syystä ja se tapahtuu yksilöiden omaksumien uusien rutiinien ja käyttäytymisen myötä, kuten esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönoton välityksellä. Organisaatiomuutos edistyy, kun kollektiivinen yksilöiden

muutos laajenee ja syvenee. Jokaisen yksilön muutoskyvykkyydellä (nopeus ja syvyys) sekä muutosasenteella (vastaanottaminen ja hyväksyminen) on menestymisen kannalta merkitystä. Muutoksen johtamisessa on tärkeää, että prosessit ja työkalut ovat yhdistetty muutoksen toteuttamisessa yksilötasolta aina organisaatio tasolle. (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.4-5) Muutosjohtamismalli antaa yhden työkalun johtaa muutosta. Lisäksi muutosjohtamismallien avulla muutos voidaan jakaa johtamisen osa-alueisiin ja vaiheisiin, joiden kautta muutosta voidaan edistää askel kerrallaan.

Uudet henkilöt ovat Kotterin mukaan selvä riski muutoksen jatkuvuudelle, mikäli he eivät ymmärrä muutoksen merkitystä. Toisaalta he luovat suuria mahdollisuuksia, koska heidän ei tarvitse puolustella aikaisempia valintojaan (Kotter 1996, s.39). Tämän epäjatkuvuuskohtan riskit ja potentiaalit on hyvä tunnistaa ja suunnitella sopivia toimintatapoja henkilöiden vaihtuessa. Tutkimuksessa ei tullut esille, että organisaatiossa olisi käytössä perehdytysuunnitelma IBP-johdantamisjärjestelmästä. Perehdyttämisuunnitelma, jossa mallista tehdään oma ja sen käyttöä opastetaan, turvaa johtamisjärjestelmän toimivuuden jatkossakin.

Johtamisjärjestelmän muutos on iso muutos, joka vaikuttaa yksikön useimpiin työntekijöihin. Kotterin mukaan suuret muutokset ovat mahdottomia, mikäli organisaation johtaja ei ole aktiivisesti muutoksen takana. Kyseisellä asialla hän tarkoittaa laajempaa joukkoa ja mainitsee, että koko johtoryhmän tiiminä, tulee yhdessä parantaa suorituskykyä menestyvissä muutoshankkeissa (Kotter 1996, s.5). Mikäli ohjaava tiimi ei ole riittävän vahva, muutoshankkeet kuivuvat kasaan kohdatessaan laajempaa vastustusta. Edistyminen saattaa jäädä näennäiseksi, koska kullissien takana on yksittäistä johtajaa tai heikkoa komiteaa vastassa perinteitä tai lyhytnäköistä oman edun tavoittelua tai vastaavia jo aikaisemmin luvussa 2.1.3 mainittuja puolustavia rutiineja. Jatkuva tuki muutokselle tarvitaan menestymisen kannalta, koska vastustus muutosta kohtaan on normi, eikä poikkeus (J. M. Hiatt ja Creasey 2012, s.40). Poikkeuksena voidaan pitää yksilöitä, jotka eivät tule koskaan tukemaan muutosta.

IBP:n käytön juurruttaminen osaksi organisaation toimintakulttuuria on muutoksen viimeinen vaihe. Tämän vaiheen toteuttamiseen johtoryhmällä vaikuttaisi olevan riittävästi kompetensseja. Tietoisuus, halu ja tiedot ovat ryhmässä riit-

täviä ja kyvyt sekä taidot tulevat kehittymään juurruttamiseen liittyvien toimenpiteiden mukana. Haastattelun tulokset siitä, miten johtoryhmä koki juurtumisen tapahtuvan, korreloi Teorian Y ihmiskäsityksen kanssa (taulukko 1) ja vastasi käyttäytymismallin I mukaisien ominaisuuksien hyödyntämistä (taulukko 2).

Ensimmäinen päätavoite toteutui lopulta osittain, koska muutoksen vaihetta ei ollut tulosten perusteella mahdollista määritellä. Toisen päätavoitteen onnistuminen on muutosagenttien varassa. Muutosprosessin heikommin onnistuneet muutosvaiheet on tunnistettu ja niiden korjaamiseksi on annettu suositukset luvussa 5.5.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen suuntausta kriittisen tapauksen tutkimiseen toimintatutkimuksellisin menetelmin. Tutkimuksen luotettavuutta lisätään tutkittavan organisaation kuvauksella historian ja tapahtumien kautta sekä avaamalla muutosprojektin eli johtamisjärjestelmän sisältöä. Lisäksi tutkittavan erityistapauksen ymmärrettävyyttä on pyritty kasvattamaan kompleksista ilmiötä kuvaavilla teorioilla, jotka lähestyvät muutosta ilmiönä, jokainen omalla erityisellä tavallaan. Useamman lähestymistavan avulla pyritään antamaan lukijalle mahdollisuus ymmärtää muutoksen johtaminen ja ihmisen käyttäytyminen antiikin filosofiasta peräisin olevien ajatusten kautta uusimpiin tutkimustuloksiin.

Tapaustutkimukseen liittyviä heikkouksia pyrittiin työssä torjumaan seuraavilla erityiseduilla. Kohdeorganisaatio ja sen johtoryhmä oli tutkijalle ennestään tuttu, mikä mahdollisti erityistapaukseen tutustumisen erityisen läheltä. Tämän lisäksi tutkijan kokemus ei perustu pelkästään haastatteluihin, vaan kohdeyrityksen tuntemukseen ja havaintoihin, joita on kertynyt useamman vuoden aikana.

Työlääksi tutkimuksen teki useamman mallin ja toisiaan tukevien teorioiden vuoropuhelun rakentaminen. Valittu toteutus lisää työn vahvuuksia kompleksisen ilmiön kuvaamisessa ja muutosjohtamismallin rakentamisessa. Samalla se aiheuttaa tutkimuksen pirstaleisuutta ja vaikeuttaa tutkimuksen päätavoitteiden seurattavuutta. Kompleksisuus välittyy eri muutosjohtamismallien ja Lewinin suunnitellun muutoksen yleisten periaatteiden soveltamisessa. Kompleksisuus kiteytyy lopulta yksinkertaiseen käyttäytymisen kaavaan (1). Tutustumalla kaavaan ja Lewinin suunnitellun muutoksen periaatteisiin kompleksisuus muuttuu

merkityksellisten asioiden etsimiseen ja niiden ymmärtämiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Lewiniläisen näkemyksen tarkoitus on perustella tieteellisyyttä geneerisen teorian avulla. Lewin 1936 s.26 mainitsee systeemiajatteluun liittyvien näkemysten siirtämisestä seuraava: *”Aristotelelaisesta galilealaiseen käsitteisiin siirtyminen vaatii sen, että emme enää etsi tapahtuman ”syytä” yksittäisen kohteen luonteesta, vaan sen suhteesta ympäristöönsä”* (Crosby 2021, s.41). Lewinin yleisteoriaan liittyviä ympäristötekijöitä sanoitetaan teoriaosuudessa, sekä tuloksissa tapausyrityksen taustoina. Teorian osuuden valinnoilla pyritään lisäämään ymmärrystä yleisteorian tekijöistä, joiden voidaan katsoa olevan osallisia yksilö- ja ryhmäkohtaisissa muutoksissa ja muutoksen johtamisessa. Niiden tarkoitus on auttaa tutkijaa ja muutosagentteja ymmärtämään olennaiset ja tapauskohtaiset johtamisen osa-alueet.

Työmäärää on pyritty hallitsemaan rajaamalla toimintatutkimuksellisia vaiheita työn ulkopuolelle ja kevyemmällä viimeisten muutosvaiheiden auki kirjoittamisen analysoinnilla. Suunniteltuja työpajoja rajattiin samasta syystä yhteen työpaajaan. Työ kannustaa toimivaa johtoa vahvasti hyödyntämään käytännönläheisiä tutkimusmenetelmiä, joilla lisäarvoa eli muutoskyvykkyyttä on mahdollisuus lisätä omatoimisesti. Lisäarvon edellytyksenä on se, että toimiva johto hyödyntää toiminnallista menetelmää IBP:n jatkuvassa parantamisessa ja sen jalkauttamisessa laajemmin eri toimintoihin. Menetelmä mahdollistaa tulosten kehittymisen ajan mukaisesti. Tutkimuksen arvo kasvaa, mikäli se antaa lukijalle uutta tietoa tai inspiroi muutoksen johtamisen kehittämiseen.

Tutkijan tausta on mahdollistanut sisäpiiritietojen kertymisen sekä lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet toteuttaa haastattelut ennestään tuttujen henkilöiden kanssa. Tutkimuksen aihe ja tutkimuskohde ovat erityisiä siksi, että tutkijalle on annettu mahdollisuus tutustua johtoryhmän sisäisiin asioihin. Erityisyyttä tuki johtoryhmän avoimuus ja useimpien jäsenten näkemys tutkimuksen mahdollisesta avusta asioiden kehittämisessä. Vastaavaa mahdollisuutta ei voida pitää itsestään selvyytenä ja se on tutkimuksen osalta arvokasta. (Meredith 1998)

Sisäpiiritietojen ja tutkijan omien taustojen vaikutusta ja niiden merkitystä tulkitoihin ei voida poissulkea. Tämä kuuluu pragmaattiseen tutkimukseen, mutta

samalla siitä seuraa mahdollisia tutkijasidonnaisia olettamuksia. Tältä ei voida välttyä, sillä tutkijalla on ollut tutkimuksesta riippumaton aika muodostaa käsityksiä tutkittavasta kohteesta. Tutkijan omat ennakko-odotukset on esitelty luvussa 3.8.

Tutkimuksessa rakennettu muutosjohtamismalli koostuu useasta teoriasta ja mallista, jonka vuoksi sitä voi hyödyntää myös työn ulkopuolella. Muutosjohtamismalli on yhdistelmänä uniikki, jollaista ei löydy aikaisemmista lähteistä. Muutosjohtamismallin lisäksi kuvassa 3 kuvattua toimintatutkimusmenetelmää voi hyödyntää missä tahansa muutoksessa. Muutosjohtamismallin voidaan katsoa luovan arvoa minkä tahansa ympäristön kartoittamiseen ja muutoksen johtamiseen.

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset ovat tutkijan käsialaa ja niihin vastasivat kaikki johtoryhmän jäsenet. Haastattelututkimus kattoi koko johtoryhmän ja sen ensisijainen tavoite oli tuoda esille kehityskohteita muutosvaiheista ja toissijainen tarkoitus luoda ymmärrystä muutokseen liitettävistä inhimillisistä kehityskäsitteistä. Haastateltavat kertoivat usein johtoryhmän ja IBP-järjestelmän ulkopuolelta tulleista näkemyksistä ja kokemuksista. Näissä tapauksissa haastateltavia ohjattiin keskittymään johtoryhmäkeskeiseen tulkintaan.

Yhden testihaastattelun sijaan, luotettavuutta olisi parantanut se, että testausta olisi tehty useampia kierroksia pyrkimyksenä poistaa eri tavoin ymmärrettäviä kysymyksiä. Toisaalta vähemmän rajatut kysymykset antoivat haastateltaville vapauden tuoda esille asioita, jotka he kokivat merkityksellisinä. Nämä merkitykselliseksi koetut asiat auttoivat tutkijaa nostamaan interpretivisille olennaisesta kompleksisesta ympäristöstä tärkeäksi koettuja tekijöitä esille. Vastaava tulkinnallinen ote on erittäin sopiva yritys- ja johtamistutkimuksen tapauksissa (M. Saunders, Lewis, ja Thornhill 2019, s. 149)

Oleellista tällä tapaustutkimukselle on selittää IBP-järjestelmän muutoksen etenemistä kohdeorganisaatiossa ja tuoda muutoksen etenemistä helpottavia työkaluja johtajille. Tulokset muutoksen etenemisestä perustuvat johtoryhmän jäsenten omiin näkemyksiin ja niistä tehtyihin tulkintoihin, siitä miten he näkevät muutoksen edistymisen, jota he ovat itse olleet edistämässä. Saavutettu edistys

muutosprojektin osalta kertoo haastattelujen aikaisen tilanteen ja on siten vahvasti aikaan sidottu. Tutkimuksen venyminen on siksi vähentänyt saavutetun tutkimustiedon uutuusarvoa. Tulkinnan luotettavuutta lisäsivät videohaastattelut, joihin tutkija palasi useita kertoja. Johtoryhmän on mahdollista päivittää edistymisen arviointi harjoittamalla toimintatutkimusta omassa organisaatiossaan uudelleen tarpeen mukaan.

Tutkimuksen päätuloksena syntyi uusi muutosjohtamismalli, joka on tutkijan koama synteesi useammasta muutosjohtamismallista ja teorioista. Uuden mallin toteutus on pragmaattinen, se etsii monipuolisin menetelmin vastausta ja pyrkii tavoittelemaan käytännön läheistä lopputulosta.

5.4 Jatkotutkimus

Tapaustutkimus miellettiin aikaisemmin esitutkimuksena, mutta nykyisin tutkimus mielletään itsenäisenä tutkimuksellisena lähestymistapana. Tapaustutkimusta leimaa usein sen yllätyksellisyys, monimuotoisen ja iteratiivisen prosessin aikana tutkimus ei aina etene suoraviivaisesti. Tämä ilmiö toteutui myös tässä tutkimuksessa. Alussa määritellyt tavoitteet ja päämäärät tarkentuivat tutkimuksen edetessä, näin kävi haastattelun tulosten analysoinnin yhteydessä sekä teoriaosuuden lähteiden lisääntyessä. Useammat lähteet houkuttelivat uusien lähteiden äärelle, josta seurasi uusia mielenkiintoisia muutosjohtamiseen liittyviä lähestymistapoja. Kiinnostavista havainnoista huolimatta monia tekijöitä piti rajata työn ulkopuolelle.

Muutosprojektit nähdään usein vuosia kestäväenä jatkumona. Yhdellä insinööri-työllä kattavan muutoshankkeen hahmottaminen on lopulta vain pieni tilannekuva tutkitusta asiasta tutkimushetkellä. Työ kannustaa toiminnalliseen ja käytännön läheiseen muutoksen johtamiseen, jossa tutkimus nähdään osana johtamisen vaikuttavuuden arviointia. Tämän johdosta ovi on jätetty auki uusille tutkimuksille. Tämä tutkimus voi toimia esitutkimuksena ja kiinnostuksen herättäjänä jatkotutkimuksille muun muassa seuraavista aiheista:

- ⇒ Voidaanko johtoryhmän sisäisestä muutosprojektista päätellä, miten muutos jalkautetaan heidän toimestaan koko organisaatioon?
- ⇒ Miten muu organisaatio on kokenut/mieltänyt muutosprojektin?

- ⇒ Luodun muutosjohtamismallin vahvuuksien ja heikkouksien testaaminen organisaation tulevissa muutosprojekteissa
- ⇒ Mitkä demokraattiset ryhmänormit korreloivat ryhmän ihmiskäsityksen ja käyttäytymismallien kanssa ja miten ne vaikuttavat ryhmien muutosprojektien onnistumiseen

5.5 Jatkosuositukset yritykselle

Organisaation nykyinen johtoryhmä on motivoitunut ja he ovat sinnikkyydellä saaneet rakennettua vahvan perustan johtaa yksikköä uuden johtamisjärjestelmän mukaisesti. Perustukset muutokselle on rakennettu vahvimman mahdollisen tiimin varaan. Alkuinnostuksen jälkeen on riskinä, että muutoksen alussa muutoksen taakse valjastetut voimat vaimenevat. Syitä voi olla lukuisia, kuten henkilömuutokset, roolien epäselvyys, keskeneräisyys, ratkomattomat ongelmat, ristiriitaisuudet, tavoitteiden ja edistymisen epäselvyys, epätasainen työkuorma tai vaikka hyvän sponsorin puuttuminen. Kaikilla edellisillä syillä on paljon tekemistä muutosvoimien kanssa, sekä siinä, miten johtoryhmä ja ryhmän yksilöt yhdessä ja erikseen innostuvat yhä uudelleen ja uudelleen IBP-järjestelmän mukaisen toiminnan turvaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Kehityksen turvaaminen ja muutosvoimien ylläpito jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä vaatii positiivisten ja negatiivisten tekijöiden tunnistamista, tutkimista ja parhaimpien korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista vahvan tiimin avulla. IBP-malli pitää sisällään loogisen tavan kehittää itse järjestelmää ja kaikkea mitä siihen liittyy. Useimmat johtoryhmän jäsenet kertoivat IBP:n johtamiskierroksien vaikuttavuuden arvioinnista MR-foorumissa. Jatkosuosituksena yritykselle on vahvistaa ja kehittää MR-foorumista johtamisjärjestelmän tehokas kehitysfoorumi, siten että mahdollisimman suuri osa liiketoimintaa nauttii johtamisjärjestelmän tuomasta selkeydestä. Yksityiskohtaisemmin suositukset ovat:

- ⇒ Johtamisjärjestelmän vision kirkastaminen tunteisiin vetoavaksi koko organisaatiolle
- ⇒ Palauteen kierrättäminen kaikesta, varsinkin ristiriitoja aiheuttavista seikoista

- ⇒ Asioiden olettamisen sijaan kollegoiden kohtaaminen ja dialogin harjoittaminen pinnan alla olevista olettamuksien perusteista
- ⇒ Ristiriitaisuuksien vähentäminen ja esteiden raivaaminen uudelleen muokkaamalla kohde ympäristöä muutoksille suotuisaksi
- ⇒ Kehityksen välietappien määrittely ja kollegoiden tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa
- ⇒ Välietappien ja osavoittojen juhliminen ja tunnustuksien jakaminen demokraattisia arvoja lisäävällä tavalla
- ⇒ Muutosjohtamismallien ja Joharin ikkunan hyödyntäminen johtamisessa

Olen kokenut, että ympäristön perusteellisemmalle havainnoinnille jää entistä vähemmän aikaa. Osaksi näen tilanteen johtuvan suuresta määrästä häiriötekijöitä tai kiireestä päästä suoraan tavoitteeseen kulkematta tarvittavaa matkaa. Viimeisenä suosituksena haluan mainita, että nauttikaa matkasta ja piristäkää sitä keinoja kaihtamatta.

Kiitos, että sain olla hetken teidän muutosmatkassa mukana!

- International Journal of Management Reviews* 15(4): 408–25.
- By, Rune Todnem. 2005. "Organisational change management: A critical review". *Journal of Change Management* 5(4): 369–80.
- Campbell John P, Marwin D Dunnette, Edward E. Lawler, ja Karl E. Weick. 1970. *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McCraw-Hill Book Company.
- Caruth, Don, Bill Middlebrook, ja Frank Rachel. 1985. "Overcoming Resistance to Change. SAM Advanced Management Journal (07497075) [Internet]. 1985 Summer [viitattu 25.2.2021]". 50(3): 23–27. <https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=4604327&site=ehost-live&scope=site>.
- Chism, Marlene. 2011. 33, nro 8 *Stop Workplace Drama*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. book. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvtdi_skillsoft_books24x7_bkx00043113.
- Clement, Julien, ja Phanish Puranam. 2017. "Searching for Structure: Formal Organization Design as a Guide to Network Evolution". *SSRN Electronic Journal*.
- Coch, Lester, ja John R. P. French. 1948. "Overcoming Resistance to Change". *Human Relations* 1(4): 512–32. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>. (1. maaliskuuta 2021).
- Coghlan, David. 1997. "Book Review: Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom by James O'Tool. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, 282 pp." *International Journal of Organizational Analysis* 5(1): 103. <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/198703064/fulltextPDF/BEBC106F92484CA9PQ/1?accountid=14242>.
- Di Costa, Steven, Héloïse Théro, Valérien Chambon, ja Patrick Haggard. 2018. "Try and try again: Post-error boost of an implicit measure of agency". *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 71(7): 1584–95.
- Coupland, Christine, ja Andrew D. Brown. 2012. "Identities in action: Processes and outcomes". *Scandinavian Journal of Management* 28(1): 1–4. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.002>.
- Crandall, James E. 1968. "Effects of need for approval and intolerance of ambiguity upon stimulus preference". *Journal of Personality* 36(1): 67–83.
- Crosby, Gilmore. 2021. *Planned change : why Kurt Lewin's social science is still the best practices for business results, change management, and human progress*. Boca Raton, Florida ; CRC Press. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911214084105973 (23. maaliskuuta 2021).
- Cummings, Stephen, Todd Bridgman, ja Kenneth G. Brown. 2016. "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management". *Human Relations* 69(1): 33–60. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1177/0018726715577707#articleCitationDownloadContainer> (27. helmikuuta 2021).
- Cummings, Thomas G., ja Christopher G. Worley. 2009. "Organization Development & Change". *South-Western Gengage Learning*: 36–58. [http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1164/1/organization development and change.pdf](http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1164/1/organization%20development%20and%20change.pdf) (20. helmikuuta 2021).
- Dahlstrom, Michael F. 2012. "The Persuasive Influence of Narrative Causality: Psychological Mechanism, Strength in Overcoming Resistance, and Persistence Over Time". *Media Psychology* 15(3): 303–26.
- Deutsch, M. 1968. "Field theory in social psychology". Teoksessa *Handbook of Social Psychology*, toim. G. Lindzey ja E. Aronson. Reading, MA: Addison-Wesley, 412–87.
- DeYoung, Colin G. ym. 2010. "Testing predictions from personality neuroscience. Brain structure and the big five." *Psychological science : a journal of the American Psychological Society / APS* 21(6): 820–28.
- Dumas, Colette, ja Richard H. Beinecke. 2018. "Change leadership in the 21st century". *Journal of Organizational Change Management* 31(4): 867–76. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>.
- Eezy Flow Oy. 2022. *Webinaari: ADKAR - Organisaatiot eivät muutu, vaan ihmiset*. <https://www.youtube.com/watch?v=3P3kYN5GFT0&t=414s>.
- Elrod, P. David, ja Donald D. Tippett. 2002. "The 'death valley' of change". *Journal of Organizational Change Management* 15(3): 273–91.
- Eriksson, Päivi, ja Katri Koistinen. 2005. *Diverse Case Study*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Eskola, Jari, ja Juha Suoranta. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Galli, Brian Joseph. 2018. "Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns". *IEEE Engineering Management Review* 46(3): 124–32.
- Gerald, Matthews. 2008. "Discussion on "What Is Reinforcement Sensitivity? Neuroscience Paradigms for Approach-Avoidance Processes in Personality" by Luke D. Smillie: Challenges to Personality Neuroscience: Measurement, Complexity and Adaptation". *European journal of personality* 22(5): 400–403.
- Giessner, Steffen R. ym. 2006. "The challenge of merging: Merger patterns, premerger status, and merger support". *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0146167205282151>.
- Goldkuhl, Göran. 2012. "Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research". *European Journal of Information Systems* 21(2): 135–46. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2011.54>.
- Greenwood, Davydd J., William Foote Whyte, ja Ira Harkavy. 1993. "Participatory Action Research as Process and as Goal". *Human Relations* 46(2): 92–175. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43518386/1993_Harkavy_Greenwood_Whyte_Participatory_Action_Research_as_a_Process_and_as_a_Goal.pdf?1457468395=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DParticipatory_Action_Research_as_a_Proce.pdf&Expires.
- Guterk, Barbara A. 1975. "The Nature of Human Values. Milton Rokeach". *The American journal of sociology* 81(2): 443–44. https://www.jstor-org.libproxy.tuni.fi/stable/2777396?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Haggard, Patrick. 2019. "The Neurocognitive Bases of Human Volition". *Annual Review of Psychology* 70: 9–28.
- Haggard, Patrick, ja Valerian Chambon. 2012. "Sense of agency". *Current Biology* 22(10): 390–92. [https://www.cell.com/current-biology/pdf/S0960-9822\(12\)00191-1.pdf](https://www.cell.com/current-biology/pdf/S0960-9822(12)00191-1.pdf).
- Hallencreutz, Jacob. 2012. 464 Doctoral Thesis "Under the Skin of Change: Meaning, Models and Management". Luleå University of Technology.
- Heikkilä, Tarja. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. 7.-8. paino. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hiatt, Jeff, ja Tim Creasey. 2008. "Why Change Fails". *Leadership Excellence* 25(7): 18. <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/204510002/fulltext/8938D51D7AD147CBPQ/1?accountid=14242> (1. maaliskuuta 2021).
- Hiatt, Jeffrey M, ja Timothy J Creasey. 2012. "Change Management: The People Side of Change". <https://www.sahrd.com/storage/app/public/240/Change-Management.pdf> (1. tammikuuta 2021).
- Hogg, Michael A., ja Joanne R. Smith. 2007. "Attitudes in social context: A social identity perspective". *European Review of Social Psychology* 18(1): 89–131.
- "Integrated Business Planning Playbook Power Point". 2015. : 11. Sisäinen materiaali.
- Iyengar, Sheena, ja Mark Lepper. 1999. "Rethinking the Value of Choice: A Cultural Perspective on Intrinsic Motivation". 76(3): 349–66. <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=ovftc&NEWS=N&AN=00005205-199903000-00001> (18. maaliskuuta 2021).
- Jacobs, David ym. 2004. "Douglas McGregor - The Human Side of Enterprise in Peril". *The Academy of Management Review* 29(2): 293. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736104>. (9. huhtikuuta 2023).
- "Joharin ikkuna -Palautte tekee näkymättömästä näkyvän". 2013. *Valmennus Oy Liitos*. https://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=1_Kehity+Joharilla%21.html (5. toukokuuta 2021).
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik, ja Theresa M. Welbourne. 1999. "Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective". *Journal of Applied Psychology* 84(1): 107–22. <https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00004565-199902000-00009/HTML> (17. maaliskuuta 2021).
- Juuti, Pauli. 1999. *Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino yhteistyössä Aavaranta Oy.
- Kallinen, Timo, ja Taina Kinnunen. 2022. "Etnografia. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto". *Jaana*

- Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.* <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> (20. huhtikuuta 2022).
- Kelemen, Mihaela L, ja Nick Rumens. 2008. *An Introduction to Critical Management Research An Introduction to Critical Management Research.* London: SAGE Publications, Limited. book.
- Kotter, John P. 1996. *Muutos vaati johtajuutta.* Oy Rastor. toim. Maarit (Oy Rastor Ab) Tillman. Harvard Business School Press.
- . 2012. "Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges - and still make their numbers". *Harvard Business Review* 90(11): 44. <https://www.billsynnotandassociates.com.au/images/stories/documents/accelerate.pdf> (14. kesäkuuta 2020).
- Kovalainen, Anne. 2016. "04 Focus and Frame". : 38–50.
- Kump, Barbara. 2019. "Beyond Power Struggles: A Multilevel Perspective on Incongruences at the Interface of Practice, Knowledge, and Identity in Radical Organizational Change". *Journal of Applied Behavioral Science* 55(1): 5–26. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0021886318801277> (5. maaliskuuta 2020).
- Lam, Simon S.K., ja John Schaubroeck. 2000. "A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents". *Journal of Applied Psychology* 85(6): 987–95. <https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00004565-200012000-00014/PDF> (25. syyskuuta 2022).
- Lau, Chung-Ming, ja Richard W. Woodman. 1995. "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective". *Academy of Management Journal* 38(2): 537–54. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.2307/256692> (15. maaliskuuta 2021).
- Lawrence, James R, ja Allen P Jones. 1974. *Organizational Structure.* Texas.
- Levitt, Barbara, ja James G March. 1988. "Organizational Learning". *Annual review of sociology* 14: 319–40. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.14.080188.001535> (15. maaliskuuta 2021).
- Lewin, Kurt. 1936. Principles of topological psychology. *Principles of Topological Psychology.*
- . 1939. "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods". *The University of Chicago Press* 44(6): 868–96. <https://www.jstor.org/stable/2769418> (1. tammikuuta 2021).
- . 1943a. "Defining the field at a given time". *Psychological Review* 50(3): 292–310. <https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00006832-194305000-00003/HTML> (15. maaliskuuta 2021).
- . 1943b. "The Special Case of Germany". *Public Opinion Quarterly* 7(4): 555–66. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_jstor_primary_2745627 (30. kesäkuuta 2023).
- Lorinkova, Natalie M, Matthew J Pearsal, ja Henry P Sims. 2013. "EXAMINING THE DIFFERENTIAL LONGITUDINAL PERFORMANCE OF DIRECTIVE VERSUS EMPOWERING LEADERSHIP IN TEAMS". 56(2): 573–96. <http://www.jstor.org/stable/23412603> (3. maaliskuuta 2021).
- MacIntosh, Robert, ja Donald MacLean. 1999. "Conditioned emergence: A Dissipative structures approach to transformation". *Strategic Management Journal [Online]* 20(October 1996): 297–316. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_jstor_primary_3094213 (22. kesäkuuta 2023).
- . 2001. "Conditioned emergence: Researching change and changing research". *International Journal of Operations and Production Management [Online]* 21(10): 1343–57. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_scopus_primary_39046802 (22. kesäkuuta 2023).
- Martin, John Levi. 2003. "What is Field Theory?" *American Journal of Sociology* 109(1). <http://dearhabermas.org/lewinkurt01.pdf> (Google Scholar).
- Martin, Reuter, ja Montag Christian. 2008. "Discussion on "What is Reinforcement Sensitivity? Neuroscience Paradigms for Approach-Avoidance Processes in Personality" by Luke D. Smillie: Switching the Perspective: From Neuroscience to Personality". *European Journal of Personality* 22(5): 405–7. <https://doi.org/10.1002/per.683>. (1. huhtikuuta 2023).
- Martinsuo, Miia, Saku Mäkinen, Petri Suomala, ja Jouni Lyly-Yrjänäinen. 2016. *Teollisuustalouden kehittyvässä liiketoiminnassa.* 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Meredith, Jack. 1998. "Building Operations Management Theory through Case and Field Research". *Journal of operations management* 16(4): 441–54.
- Miller, D. 1993. "the Architecture of Simplicity." *Academy of Management Review* 18(1): 116–38.

- Miron, Anca, ja Jack Brehm. 2006. "Reactance Theory – 40 Years Later". *Zeitschrift Für Sozialpsychologie* 37(1): 9–18. https://www.researchgate.net/profile/Anca-Miron-3/publication/240218056_Reactance_Theory_-_40_Years_Later/links/02e7e52824371c48cb000000/Reactance-Theory-40-Years-Later.pdf (18. maaliskuuta 2021).
- Morrison, Elizabeth Wolfe, ja Sandra L. Robinson. 1997. "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops". *Academy of Management Review* 22(1): 226–56.
- Mourelators, Alexander P.D. 1993. "The Pre-Socratics : A Collection of Critical Essays. Vol Revised edition. Princeton University Press; 1993. Accessed February 23, 2021. <https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=e000xww&AN=790950&site=e>".
- Mullins, Lauria J. 2010. "Management and Organisational Behaviour". *Pearson Education UK ProQuest Ebook Central*: 8. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5136943>.
- Murrar, Sohad, ja Markus Brauer. 2019. "Overcoming Resistance to Change: Using Narratives to Create More Positive Intergroup Attitudes". *Current Directions in Psychological Science* 28(2): 164–69.
- Nag, Rajtv, Kevin G. Corley, ja Dennis A. Gioia. 2007. "The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting". *Academy of Management Journal* 50(4): 821–47.
- Nostro, Alessandra D. ym. 2018. "Predicting personality from network-based resting-state functional connectivity". *Brain Structure and Function* 223(6): 2699–2719. <http://dx.doi.org/10.1007/s00429-018-1651-z>.
- Oreg, Shaul, Maria Vakola, ja Achilles Armenakis. 2011. "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies". *Journal of Applied Behavioral Science* 47(4): 461–524.
- Passingham, Richard E, Sara L Bengtsson, ja Hakwan C Lau. 2010. "Medial Frontal Cortex: From Self-Generated Action to Reflection on One's Own Performance". *Trends in cognitive sciences* 14(1): 16–21. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.11.001>. (1. huhtikuuta 2023).
- Pitkänen, Raimo. 2000. *Mahdollisuuksien johtaminen -kehittämisestä metakehittämiseen*. Tampere: Laatukskus/ SLY Koulutus Oy.
- Pohjanheimo, Esa. 2012. *Johda Ihmistä: Sosiaalipsykologiaa Johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler, ja J Richard Hackman. 1975. *Behavior in Organizations*. New York: McCraw-Hill Book Company.
- Prosci. 2012. Prosci Learning Center Publications *Best Practices in Change Management*. Loveland, Colorado.
- R.Bridges, Kenneth, ja Howard A.Pearson. 2008. "An Overview of Appreciative Inquiry in". (100): 387. <https://blogs.ubc.ca/evaluation/files/2009/02/appreciative20inquiry.pdf> (22. elokuuta 2022).
- Raelin, Joseph A. 2001. "Public Reflection as the Basis of Learning". *Management Learning* 32(1): 11–30. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507601321002?casa_token=S5-Q5O3p5loAAAAA:-U6GfASy1YL35GZqRajiDXL8IRVL1-jq7bLslkGZp6PiFGfA6W1P4lyLr7R_ywdHzBJnCNhWihSVLA.
- Rosenstein, Bruce. 2014. "Create Your Future the Peter Drucker Way: Developing and Applying a Forward-Focused Mindset". *Human Resource Management International Digest* 22(6).
- Rothwell, William J. 2010. *Practicing Organization Development a Guide for Leading Change*. 3rd ed. toim. William J. Rothwell. San Francisco: Jossey-Bass. book.
- Saunders, M.N.K., Philip Lewis, ja Adrian Thornhill. 2019. Researchgate.Net "Research Methods for Business Students" Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. www.pearson.com/uk%0Awww.pearson.com/uk%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, ja Adrian Thornhill. 2019. "Understanding research philosophy and approaches to theory development". Teoksessa *Research Methods for Business Students*, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5774742>.
- Schein, Edfile:///Users/mikaelaho/Downloads/retrieve-5.pdfgar H. 1975. "In Defense of Theory

- Y". *Organizational dynamic* 4(1): 17–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(75\)90002-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(75)90002-9). (9. huhtikuuta 2023).
- Schein, Edgar H. 1996. "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom". *Systems Practice* 9(1): 27–47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417> (14. kesäkuuta 2020).
- Schlosser, Ralf W., Oliver Wendt, Suresh Bhavnani, ja Barbara Nail-Chiwetalu. 2006. "Use of information-seeking strategies for developing systematic reviews and engaging in evidence-based practice: The application of traditional and comprehensive Pearl Growing. A review". *International Journal of Language and Communication Disorders* 41(5): 567–82.
- Schüür, Friederike, ja Patrick Haggard. 2011. "What are self-generated actions?" *Consciousness and Cognition* 20(4): 1697–1704.
- Silvia, Paul J. 2006. "Reactance and the Dynamics of Disagreement: Multiple Paths from Threatened Freedom to Resistance to Persuasion". *European Journal of Social Psychology* 36(5): 673–85. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1002/ejsp.309> (18. maaliskuuta 2021).
- Sittenthaler, Sandra, Eva Traut-Mattausch, ja Eva Jonas. 2015. "Observing the restriction of another person: Vicarious reactance and the role of self-construal and culture". *Frontiers in Psychology* 6(OCT): 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01584> (19. maaliskuuta 2021).
- Sorcher, Melvin, ja James Brant. 2002. "Are you picking the right leaders?" *Harvard Business Review* 80(2): 78. http://talentdownloads.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/pick_right_leaders.pdf (22. elokuuta 2022).
- Soupios, Michael A, ja Panos Mourdoukoutas. 2015. *The ten golden rules of leadership : classical wisdom for modern leaders*. New York: American Management Association.
- Steindl, Christina ym. 2015. "Understanding Psychological Reactance: New Developments and Findings". *Zeitschrift fur Psychologie / Journal of Psychology* 223(4): 205–14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27453805> (18. maaliskuuta 2021).
- Swartz, Emmanuel K. 1971. "Book Reviw: The Practical Theorist The Life and Work of Kurt Lewin". *American Journal of Orthopsychiatry* 41(1): 184–85. <https://www.ncbi-nlm-nih-gov.libproxy.tuni.fi/pmc/articles/PMC2281598/pdf/canfampphys00384-0069.pdf> (18. joulukuuta 2022).
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. *Älykäsjohtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy ja Pentti Sydänmaalakka.
- Talmaciu, Iuliana. 2014. "Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change". *Valahian Journal of Economic Studies* Vol.5(Issue 4): 77–86.
- "Theory X and Theory Y". 2019. *Encyclopedia of Management Theory* (2): 1099–1102. <link.gale.com/apps/doc/CX7617900307/GVRL?u=tampere&sid=bookmark-GVRL&xid=6a793b0b>.
- "Theory Z". 2019. *Encyclopedia of Management* 2: 1102–4. <link.gale.com/apps/doc/CX7617900308/GVRL?u=tampere&sid=bookmark-GVRL&xid=32655a13> (9. huhtikuuta 2023).
- Wei, Tian, ja Jeremy Clegg. 2018. "Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance". *British Journal of Management* 29(2): 337–55.
- Wendy, Johnson, ja Deary Vincent. 2008. "Discussion on 'What Is Reinforcement Sensitivity? Neuroscience Paradigms for Approach-Avoidance Processes in Personality'" by Luke D. Smillie: Is RST the Newtonian Mechanics of Personality Psychology?" *European Journal of Personality* 22(5): 398–400. <https://doi.org/10.1002/per.683>. (1. huhtikuuta 2023).
- Wirth, Ra. 2004. "Lewin/Schein's change theory". Retrieved November. 1–2. http://lab4.psico.unimib.it/nettuno/forum/free_download/lewinschein_181.pdf.
- Worley, Chris. 2020. *Moving from Definitions to Action in OD: A Conversation with Chris Worley [youtube]*. <https://www.youtube.com/watch?v=XvgnPne3oYI&t=1111s>.
- Worley, Christopher G., ja Ann E. Feyerherm. 2003. "Reflections on the Future of Organization Development". *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(1): 97–115. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886303039001005?casa_token=jMWeVBc_1dwAAAAA:dbw6eldBmfcWql7JgqISSu5Eceo-iK-HnaJ2CALVgYXf7BPwM4wLxAvnFy9PhmtTyuzmQ2Ub0Vjlag (20. helmikuuta 2022).
- Worley, Christopher G., ja Susan A. Mohrman. 2014. "Is change management obsolete?" *Organizational Dynamics* 43(3): 214–24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>.
- Worren, Nicolay A.M., Keith Ruddle, ja Karl Moore. 1999. "From organizational development to change management: The emergence of a new profession". *Journal of Applied Behavioral*

Science 35(3): 273–86. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0021886399353002> (15. maaliskuuta 2021).

LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET

nro	Muutosvaihe	Haastattelun osa-alue	Kysymyksen asettelu
1	N/A	Pohjustus	Kuulumisien vaihto, haastattelun tarkoitus ja kerätyn tiedon käsittely
2	sulattaminen	Muutostarve	Minkä takia yrityksen johtamisjärjestelmä on muutettu?
3		Muutostarve yksilö	Mitä johtamisjärjestelmä tarkoittaa sinulle?
4		Muutostarve yksilö	Miltä uusi johtamisen malli vaikuttaa verrattuna aikaisempaan toimintamalliin?
5		Tietoisuus	Miten IBP ohjaa ja näkyy päivittäisjohtamisessa?
6		Ohjaustarve	Millaista koulutusta ja tukea olet saanut järjestelmän käyttöönotossa (tarve)?
7		Ohjaustarve yksilö	Millaisia haasteita olet kohdannut IBP käyttöönotossa?
8		Ohjaustarve yksilö	Tiedätkö keneltä saat ohjausta ja tukea IBP prosessin osalta?
9		Halu/innostuneisuus	Mikä IBP:ssa motivoi ja mikä ei?
10		Vision olemassa olo	Millä tavoin IBP on sidoksissa aikaisempiin yksikön tavoitteisiin?
11		Vision olemassa olo	Mikä on mielestäsi johtoryhmän yleinen mielipide IBP:stä?
12		Vision olemassa olo yksilö	Miten johtamisjärjestelmä ohjaa päätöksentekoasi?
13		Vision olemassa olo yksilö	Mitkä tehtävistäsi ovat selkeästi sidoksissa johtamisjärjestelmään?
14		Vision viestittäminen	Ovatko IBP tavoitteet mitattavissa? Jos ovat, niin miten?
15		Vision viestittäminen	Vetoaako IBP:n iso kuva jollakin tavalla tunteisiin?
16		Vision viestittäminen	Onko järjestelmän toimivuutta arvioitu?
17		liikkuminen	Taidot
18	Vision toteutumisen esteet		Seurataanko johtamisjärjestelmän kautta tehtyjen päätösten toteutumista?
19	Vision toteutumisen esteet		Tunnistetaanko johtamisjärjestelmän ongelmat suhteessa tavoitteisiin?
20	Vision toteutumisen esteet		Viestitäänkö IBP haasteista ja annetaanko toiminnasta palautetta?
21	Vision toteutumisen esteet yksilö		Miten itse tuot johtamisjärjestelmän epäkohtia esille?
22	Kyvyt		Millaiset valmiudet sinulla on toimia IBP mukaisesti?
23	Lyhyen aikavälin onnistumiset		Ohjaako johtamisjärjestelmä korjaavien toimenpiteiden toteuttamista?
24	Lyhyen aikavälin onnistumiset		Otetaanko IBP kautta tehtyjen päätöksien ohella huomioon resurssit?
25	Lyhyen aikavälin onnistumiset yksilö		Millaisia onnistumisia olet kokenut IBP prosessiin liittyen?
26	Lyhyen aikavälin onnistumiset yksilö		Oletko juhlinut tai tuonut esille onnistumisia IBP osalta?
27	Parannusten vakiinnuttaminen ja uudet muutokset		Miten valmis muutosprosessi IBP osalta mielestäsi on?
28	Kehityksen turvaaminen		Onko organisaatio sitoutunut ja riittävän tietoinen johtamaan asioita IBP mukaisesti.
29	Parannusten vakiinnuttaminen	Miten IBP vaikuttavuutta vahvistetaan?	
30	jäädäyttyminen	Muutoksen juurruttaminen	Mikä on ajava voima IBP järjestelmän hyödyntämisessä?
31		Vahvistuminen	Miten IBP järjestelmän vahvistuminen tapahtuu?
32		Juurisyyanalyysi harjoitus IBP järjestelmästä	5 x miksi Miksi IBP järjestelmä on otettu käyttöön yksikössä?
33	N/A	Vapaata keskustelua	Haluaisitko lisäksi kertoa jotain asiasta? Mitä mieltä olit kysymyksistä?