



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateieteellinen tiedekunta**  
**Johtaminen ja organisaatiot**

**MUUTOKSEN JOHTAMINEN**  
**FUUSIOITUNEESSA JA TULOSVAIKEUKSIEN KANSSA KAMPPAILEVASSA**  
**KONSULTOINTIYRITYKSESSÄ**

Pro Gradu

Tekijä: Marko Vilo  
Työn ohjaaja/tarkastaja: Dosentti Pia Heilmann  
2. tarkastaja: Professori Karl-Erik Michelsen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Marko Vilo

**Tutkielman nimi:** Muutoksen johtaminen fuusioituneessa ja tulosvaikeuksien kanssa kamppailevassa konsultointiyrityksessä

**Tiedekunta:** Kauppatieteellinen tiedekunta

**Pääaine:** Johtaminen ja organisaatiot

**Vuosi:** 2018

**Pro gradu – tutkielma:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto

108 sivua, 8 kuvaa ja 1 liite

**Tarkastajat:** Dosentti Pia Heilmann ja Professori Karl-Erik Michelsen

**Hakusanat:** Muutos, muutoksen johtaminen, resilienssi

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisen, juuri fuusioituneen, konsultointiyrityksen muutosmatkaa sen työntekijöiden näkökulmasta asiaa tarkasteltuna. Tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen esimiesten ja asiantuntijoiden arvioinnit muutoksen johtamisesta erosivat toisistaan. Työntekijöiden muutoskyvykkyyttä arvioitiin myös ryhmän resilienssin näkökulmasta, tavoitteena selvittää miten se vaikutti heidän kyvykkyyteensä muutoksen johtamisessa.

Tutkimus on luokiteltavissa laadulliseksi tapaustutkimukseksi, jonka aineistona käytettiin yrityksen esimiehille ja asiantuntijoille toteutettuja haastatteluja sekä mitattuja resilienssiominaisuuksia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituneina teemahaastatteluinä. Tutkimus tarkasteli yrityksen muutosta sen alkuvaiheessa.

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, ettei asiantuntijoiden ja esimiesten arvioinnit muutoksen johtamisesta juurikaan eronneet toisistaan. Henkilöstön arvioinnit noudattelivat muutoksen johtamisteorian mukaisia näkemyksiä. Edelleen tutkimus osoitti ryhmän korkean resilienssikyvykkyyden vaikuttavan positiivisesti sen kyvykkyyteen johtaa muutosta.

## **ABSTRACT**

**Author:** Marko Vilo

**Title:** Leading Post-Merger Change in a Consulting Company Struggling with Profitability

**Faculty:** Lappeenranta University of Technology

**Major:** Management and Organizations

**Year:** 2018

**Master's thesis:** LUT, School of business

108 pages, 8 figures, 1 appendix

**Examiners:** Adjunct professor Pia Heilmann and Professor Karl-Erik Michelsen

**Keywords:** Change, Change Management, Resilience

The study examines the journey of a recently merged Finnish Consulting Company from the perspective of its employees. The objective was to find out how assessments by the managers and the merger transition experts differed. Employees ability to manage change was also evaluated from the point of view of group resilience.

The thesis can be classified as a qualitative study which used interviews of managers and merger transition experts and their assessment of group resilience qualities. The interviews were conducted as semi-themed interviews. The study reviewed the company's change in its early stages.

The results of the study found that managers and merger transition experts appraisal of the change did not differ significantly. Personnel appraisals followed the views of the change of management theory. Furthermore, the study showed that high resilience capabilities positively affected its ability to manage change.

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	9
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA RAKENNE .....	10
1.4 TUTKIMUKSEN KÄSITTEET .....	11
1.4.1 <i>Muutos</i> .....	11
1.4.2 <i>Resilienssi</i> .....	12
<b>2 MUUTOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	13
2.2 MUUTOKSEN VAIHEET .....	15
2.2.1 <i>Nykytilan sulattaminen</i> .....	17
2.2.2 <i>Uusien toimintatapojen käyttöönotto</i> .....	24
2.2.3 <i>Muutosten juurruttaminen – jäädyttäminen</i> .....	27
2.3 VIRHEET MUUTOKSEN VAIHEIDEN JOHTAMISESSA.....	29
<b>3 RESILIENSSI</b> .....	<b>33</b>
3.1 RESILIENSSITUTKIMUKSEN HISTORIA.....	34
3.2 RESILIENSSIN MÄÄRITELMÄ.....	35
3.3 RESILIENSSIN MITTAAMINEN.....	37
3.4 RESILIENSSI MUUTOKSEN OSANA .....	44
<b>4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS</b> .....	<b>45</b>
4.1 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA - METODI .....	45
4.2 TUTKIMUSKOHTIEN ESITTELY.....	47
4.3 TUTKIMUSPROSESSI.....	48
4.4 ANALYSOINTI.....	49
4.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	50
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI: MUUTOKSEN JOHTAMINEN</b> <b>52</b>	
5.1 MUUTOKSEN TILA JA SEN TARVE – MENNYT JA MENEILLÄÄN OLEVA MUUTOS.....	52
5.2 ASiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvio muutoksen johtamisesta.....	55
5.2.1 <i>Nykytilan sulattaminen</i> .....	55
5.2.2 <i>Uusien toimintatapojen käyttöönotto</i> .....	73
5.2.3 <i>Muutosten juurruttaminen – jäädyttäminen</i> .....	83
5.3 RESILIENSSIN VAIKUTUS ASiantuntijoiden ja tiimiesimiesten kyvykkyyksiin muutoksen johtamisessa.....	87
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b> .....	<b>104</b>
6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	104
6.2 YHTEENVETO.....	111
6.3 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA .....	113
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>115</b>

LIITTEET .....	120
----------------	-----

## 1 JOHDANTO

Yhdeksäntoista esimies-, päällikkö- ja johtotehtävissä viettämäni vuoden jälkeen ajauduin sattumien kautta konsultoinnin maailmaan. Korkeasti koulutettuun asiantuntijaorganisaatioon, joka eli fuusioitumisen jälkeisessä voimakkaassa muutoksen tilassa. Erityisen paineen muutokselle loi yhtiön pitkään jatkunut tappiollinen liiketulos. Muutoksessa olivat mukana yrityksen kaikki työntekijät, asiantuntijoista esimiehiin, minä itse mukaan lukien.

Muutosmatkallamme ajatuksiini tuli yhtiön tutkiminen muutoksen johtamisen teoreettisesta lähtökohdasta tarkasteltuna. Käytäväpalaverien, tiimikokousten ja yhtiön yhteisten tilaisuuksien pohjalta käytyjen keskustelujen sekä ajatustenvaihdon jälkeen jäin pohtimaan asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten mielipiteiden eroavaisuuksia tällä yhteisellä muutosmatkalla.

Yhtiö oli myös omaksunut, yhtenä kehittymisen keinovalikoimista, henkilöstönsä resilienssin mittaamisen. Näkemykseni mukaan resilienssi-kyvykkyyksien aito hyödyntäminen oli kuitenkin jäänyt muutoksen jälkeisiin, eikä sitä yksilöiden mittaamisen ja ryhmän resilienssitulosten esittelyjen jälkeen hyödynnetty arjen tekemisessä tai muutosmatkallamme. Ajatuksiini jäi pohdinta siitä, olisiko sen hyödyttäminen ollut edes mahdollista.

Muutoksen johtamista on tutkittu, niin maailmalla, kuin Suomessakin runsain mitoin. Eräs kuuluisimmista muutoksen johtamisen teoreetikoista on yhdysvaltalainen John P. Kotter, Harvard Business Schoolin opettaja, joka on kirjoittanut aiheesta useita tunnettuja teoksia. Yksilön resilienssi on lähtöjään Kotter muutoksen johtamisen teorioista ja alun perin hänen kollegansa Daryl Conner:n kehittäämä kokonaisuus.

Resilienssin tutkimus Suomessa on koskenut lähinnä lapsen tai nuoren dramaattisia kokemuksia, kuten muun muassa kouluampumisiin, lasten-

suojelulaitoksessa asumiseen ja lapsen selviytymiseen liittyen vanhemman alkoholinkäyttöön. Resilienssi on kuitenkin muutakin kuin draamasta selviytymistä.

Resilienssin vaikutus muutoksen lienee Connerin teorian ydintä. Sen sijaan yksilön resilienssiä ja yrityksen muutoksen johtamista tai näihin liittyvien osa-alueiden resilienssikyvyykkykisen suhdetta ei juurikaan olla Suomessa tutkittu. Maailmalla kylläkin. Siellä johtamisen avainkomponentiksi on muodostumassa kokonaisuus, jossa osataan soveltaa sekä muutoksen johtamisen periaatteita, että siihen olleellisesti liittyviä resilienssin periaatteiden ymmärtämistä (Conner, 1992, 229 – 233).

Koen tutkimuksen monellakin tapaa erittäin mielenkiintoisena. Ensimmäkin en ole ennen vuoden 2012 elokuuta törmännyt aikaisemmin käsitteeseen yksilön resilienssi. Toisekseen olen urani aikana johtanut useita muutoshankkeita, osin virheellisestikin, sen enempiä muutoksen johtamisen teorioihin tutustumatta tai niitä tuntematta. Kolmanneksen asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen on ollut minulle ennen tuota vuotta 2012 vieras alue. Näiden edellä mainittujen seikkojen ja opiskeluissa esille tulleen ja tähän tutkimusaiheeseen liittyvien aiheen eli muutoksen johtamisen ja nyt resilienssin myötä koen tutkimukseen suurta paloa ja mielenkiittoa.

### **1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Kliseeksi nousseen mantran mukaisesti yhtiöiden on joko muuttava tai ne menehtyvät. Kuten monet kliseet, tämä sattuu olemaan totta. Valitettavasti monet yritykset menehtyvät muutoksista huolimatta. Tämä syystä, että muutokset ovat niin häiritsevä, että se voivat repiä organisaatioita hajalle. Onnistuakseen muutoksissa, yhtiöiden tulee lakata muuttumasta jatkuvasti. Sen sijaan muutosten pitäisi olla huolellisesti suunniteltuja, jotta niistä tulisi dynaamisen vakaita. Suunniteltujen ja vakaiden muutosten saavuttaminen on luonnollisesti vaikeampaa kuin normaalien muu-

tosten runnominen organisaation läpi. Suunnitelmallisuus ja vakaus sallivat muutoksen kuitenkin ilman epävakauden tuomaa muutoskipua. (Abrahamson, 2000, s. 75) Liiketoiminnan johtaminen on myös muutoksen johtamista, koska tavoitetilä on jotakin muuta kuin nykytilä. Tämä näkyy myös siinä, kun yritykset asettavat visionsa ja tavoitteensa. Tavalla tai toisella ne asetetaan haastaviksi, jolloin niiden saavuttamiseksi ei enää riitä nykytoimintojen mukainen tekeminen. (Åberg, 2006, 126)

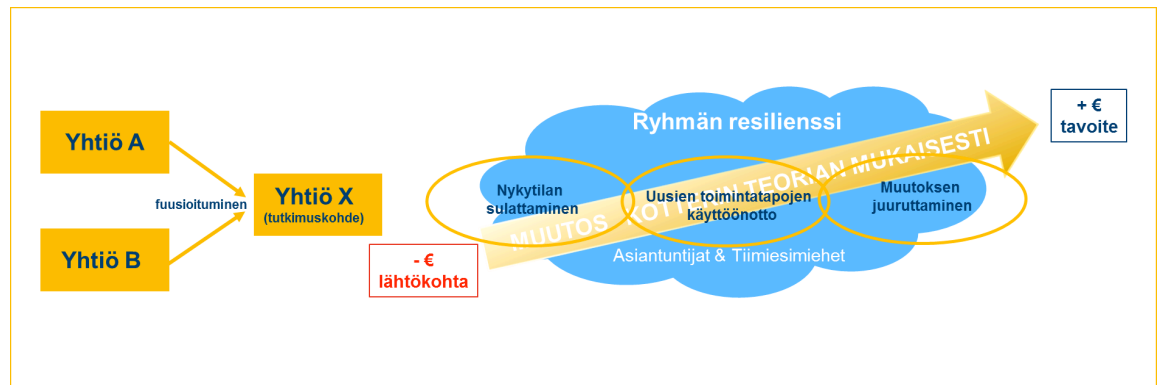
Jokainen talouden sektori maailman kehittyneissä maissa on kokenut valtavan joukon muutoksia pelkästään 2000-luvun kahtena viimeisenä vuosikymmenenä. Lisääntynyt maailmanlaajuinen kilpailu, jota teknologiset edistykset ovat auttaneet ja kannustaneet, on saanut monia organisaatioita uudistumaan menestyksen ja selviytymisen toivossa. Mikäli muutoksen kohteena oleva henkilöstö kokee toteuttavan muutoksen tai muutokset jatkuviksi prosessin parannukseksi, uudelleenjärjestelyksi, supistukseksi tai uudelleenorganisoinniksi, luo se heihin entisestään lisää painetta ja epävarmuutta työpaikastaan. Näin heidän sitoutumisensa organisaatiota kohtaan laskee. (Holbeche, 2006, s. 10-12)

Ennemmin tai myöhemmin useimpien yhtiöiden tarvitsee uudistaa itseänsä vastatakseen muutuvaan markkinaan, teknologian kehitykseen tai start-up liikeyritysten nousuun. Jotkut strategit ehdottavat tämän tekemistä nopeasti ja aggressiivisesti. Kokemuksen mukaan muutos, varsinkin jos haetaan isoa muutosta, vie kuitenkin aikaa ja tulee tehdä huolella. (Gilbert et al, 2012, 67)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys Kuvassa 1. rakentuu kahden yhtiön fuusioitumisen ja liiketoiminnallisten tulosvaikeuksien kautta muodostuneeseen tilaan, jossa yhtiön oli pakottavan muutostarpeen edessä. Tutkimuksessa tarkastellaan tästä muutostarpeesta alkanutta muutosmatkaa, Kotterin muutosteoriaan nojautuen. Muutoksen tarkastelu suoritetaan, sekä asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten näkökulmasta ar-



vioituna, että heidän ryhmäresilienssin kautta muodostunutta kyvykkyyttä arvioiden.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimukseen valitut teoriat on esitelty tarkemmin luvuissa 2 ja 3.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Useimmat teoreetikot ovat nykyään samaa mieltä siitä, että muutoksen todellinen haaste on työntekijöiden muutokseen sitouttamisessa. Tästä syystä muutosjohtajien täytyy jokaisella tasolla ymmärtää kaikki muutoksen elementit. Nämä elementit ja vaiheet tulee huomioida joka ikisessä muutosprosessissa. Johtajien tulee myös kyetä käyttämään erilaisia johtamisen tyyliä, jotta muutokselle luotaisiin mahdollisimman hyvät onnistumisen edellytykset. (Holbeche, 2006, s. 25-26)

Tutkimuksen tavoite on tutkia Kotterin muutosteorian vaiheisiin sitoutuen, erään suomalaisen asiantuntijayrityksen, työntekijäryhmien näkemuseroja tuota muutosmatkaa arvioitaessa. Toisena tavoitteena on tutkia, näiden samaisten työntekijäryhmien resilienssiominaisuuksien kautta, miten se vaikuttaa heidän kyvykkyyteensä arvioida kyseistä muutosta.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvioinnit muutoksen johtamisesta eroavat toisistaan?
2. Miten ryhmän resilienssi vaikuttaa sen kyvykkyyteen muutoksen johtamisessa?

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tämä tutkimus koskee eräästä suomalaista konsultointiyritystä sen muutosmatkalla syksyllä 2012 ja keväällä 2013.

Muutosmatkaa tarkastellaan tutkimuskysymyksen 1 avulla siten, että tarkastelu suoritetaan muutosteorian vaiheita hyödyntäen. Tämän tarkastelun suorittaa yhtiön henkilöstöosaston valitsemat työntekijät seuraavasti. Tiimiesimiehet valitaan kaikkien tiimien osalta, yhteensä 8 henkilöä. Asiantuntijoiksi valitaan kustakin tiimistä kaksi työntekijää, yhteensä 16 henkilöä.

Kyvykkyttä muutoksen tarkasteluun tutkitaan tutkimuskysymyksen 2 mukaisesti siten, että asiantuntijoista ja tiimiesimiehistä muodostetaan omat resilienssiryhmät.

Tutkimuksen rakenne on seuraava. Johdannossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tavoite ja tutkimusongelmat sekä rajaukset, rakenne ja käsitteet. Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään syvällisemmin tutkimuksessa käytetyt teoriat muutoksen ja resilienssi osalta. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja käytetyistä menetelmistä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja kuudennessa luvussa johtopäätökset yhteenvedoiteen sekä jatkotutkimusehdotuksineen.

## 1.4 Tutkimuksen käsitteet

### 1.4.1 Muutos

Nykyajan työelämässä jokaisen organisaation jokainen työntekijä kohtaa työssään ilmiön nimeltä muutos. Toisinaan muutokset ovat pieniä, koskien vain yksittäisiä osia työssä tai työolosuhteissa. Toisinaan muutokset ovat taas isoja, kokonaisia prosesseja ja organisaatioita koskettavia. Moderniin yhteiskuntaan kuuluu myös se, että muutokset ovat kiihtyvämpiä ja entistä globaalimpia. Niistä onkin tullut ilmiöitä, mitkä hallitsevat suurenevassa määrin työpaikoilla esiintyvää keskustelua. (Honkanen, 2006, 9) Liiketoimintaympäristöjen muutokset ja sen kautta organisaatioiden uudistamistarpeet tulevatkin entisestään vain kiihtymään tulevina vuosikymmeninä. (Kotter, 1996, 30)

Muutos ei kuitenkaan välttämättä kestä. Ankur Agrawalin, Olivia Nottebohmien, and Andy Westin mukaan vain 10 % kustannuksiin keskittyneistä muutosprojekteista tuottivat tuloksia kolme vuotta niiden päättymisen jälkeen. Myöskään johdolla ei aina ole samanlaista näkemystä muutoksen onnistumisesta, kuin muulla organisaatiolla. Ainakin muutoksen juurtumisen aste organisaation eri tasoilla nähdään erilaisena. Stefan Sternin mukaan 37 % hallituksen jäsenistä, joita erilaisissa muutosprosesseissa oli haastateltu, olivat sitä mieltä, että heidän muutosohjelmat olivat onnistuneet, mutta vain 5 % keskijohtajista oli samaa mieltä. Ongelma saattaa olla havaitsemiseen liittyvä. Toisin sanoen, vaikka johtoryhmä on saattanut tehdä oikeat päätökset, niiden toimenpiteiden todellinen vaikutus ei välttämättä näy syvemällä organisaatiota. Todellisen muutoksen aikaansaaminen vaatiikin, ei vain muutoksenhallintaa, vaan muutoksen johtamista. Yritysjohdolle tässä onkin kyse tulevaisuuden tahtotilan kuvittelemisesta ja täten sitä edellyttävien muutettavien asioiden käytäntöön viemisestä. Muutosta tulee siis johtajaa sen jokaisessa vaiheessa, prosessin alusta loppuun. (Gobble, 2013, 62-63)

Tässä tutkimuksessa muutoksen teoriaksi on valittu John P. Kotterin

kahdeksanportainen menestyksekkäs muutoshallinnan malli kahdesta eri syystä. Ensinnäkin John P. Kotterin malli on erittäin tunnettu ja arvostettu. Lisäksi sen vaiheistus on laajempi ja moniportaisempi, kuin muut tunnetut muutosteoriat. Moniportaisuus tukee 1. tutkimuskysymystä, jossa tutkitaan kahden eri ryhmän näkemysten eroavaisuuksia muutoksen kokonaisprosessissa.

#### **1.4.2 Resilienssi**

Ihmiset reagoivat vaihtelevasti elämänsä varrella kohtaamiinsa vastoinkäymisiin. Jotkut meistä selviytyvät vaikeistakin haasteista ilman psyykkisiä oireita, kun taas joillekin arjen yksinkertaisetkin asiat voivat olla ylitsempääsemättömiä. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015, 2515) ”Resilienssissä on kyse myönteisestä pärjäämisestä vastoinkäymisistä huolimatta”. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015, 2519).

Tässä tutkimuksessa resilienssiteroriaksi on valittu Conner-Davidsonin resilienssiasteikko kahdesta syystä. Ensinnäkin se on Windle & kumppanien näkemyksen mukaan paras ja kyvykkäin resilienssimittari (Windle et al, 2011). Toisekseen juuri tuolla mittarilla oli tutkittu tutkittavana olevan yhtiön henkilöstön resilienssikyvyydet. Mittarin valinta tukee oleellisesti 2. tutkimuskysymystä.

## 2 MUUTOS

### 2.1 Muutoksen johtaminen

Moni on nykyaikana valmis kyseenalaistamaan koko muutosjohtamistermin. Termihän sisältää oletuksen siitä, että organisaatio olisivat jonkinlaisessa pysähtyneen odottavassa tilassa, kunnes muutos saapuu. Tavallisen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen välillä onkin joskus vaikeaa tehdä selkeää eroa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 14) Kyseenalaistamista tukee myös japanilaisen työyhteisön näkemys, jossa muutos nähdään toisin kuin länsimaissa. Länsimaissa yritykset näkevät muutoksen edessä olevana poikkeavana tilanteena, jota ei voi välttää ja joka on voitettava. Japanissa muutos on puolestaan `kaizen`, joka merkitsee jatkuvaa parannusta. Siellä muutos on päättymätöntä ja asteittaista yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Japanilaiset yritykset kokevatkin muutoksen olemassaolon perustana, eivätkä poikkeava olotilana. (Åberg, 2006, 123)

Muutos ja muutoksen johtaminen on vaikeaa, oli se siten jatkuva olotila tai edessä oleva välttämätön tilanne. Edelleen muutoksen onnistunut johtaminen on välttämätöntä niille yritysjohtajille, jotka haluavat onnistua nykyisessä liiketoiminnassaan ja sen muuttuvassa ympäristössä (Brimm, 2015, s. 112). Monesti, vaikka kyseessä olisi yhtiötä koskevat kaikkein merkittävimmät muutoshankkeet – oli ne tarkoitettu sitten parantamaan laatua, kehittämään kulttuuria tai katkaisemaan yhtiön tuloksen heikkenemisen syöksykierrre – saavuttavat ne yleensä vain heikot tulokset. Monet näistä merkittävimmistä hankkeista pääosiltaan suorastaan epäonnistuvat. Näin tapahtuu, koska liian monet johtajat eivät ymmärrä muutoksen olevan prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. Tuo muutos etenee läpi vaiheiden, joista jokainen itsenäinen vaihe on riippuvainen edellisestä - ja tuo muutos voi kestää vuosia. Liiketoiminnan muutostarpeen luomasta paineesta johtuen muutosprosessia pyritään monesti nopeuttamaan, minkä vuoksi esimiehet monesti hyppäävät vaiheiden yli. Johtuen

muutosvaiheiden riippuvuuksista toisiinsa nähden, nämä oikotiet eivät toimi. Yhtä huolestuttava piirre, kuin muutosprosessien vaiheiden oikominen, on myös liian nopean voiton julistaminen. Näin tekevät jopa kyvykkäimmät johtajat. Tämä liian aikainen muutosmenestyksen julistaminen johtaa niin sanotun momenttumin karkaamiseen ja jo vaikeastikin saavutettujen yksityiskohtien menettämiseen ja pahimmillaan koko muutoshankkeen epäonnistumiseen. (Kotter, 2007, 96-103) ”Muutos on kuin raketti. Se vaatii valtaisan energian läpäistäkseen ilmakehän. Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään.” (Tuominen, 2010, 3)

Ennemmin tai myöhemmin kaikki johtajat joutuvat johtamaan muutosta. Huomionarvoista on, ettei muutosta johdeta samoin periaattein, kuin päivittäistä liiketoimintaa. Nämä muutokset eivät synny hetkessä eivätkä itsestään, vaan ovat seurausta pitkästä muutosprosessista, joita on johdettava. (Tuominen, 2010, 159)

Ymmärtämällä muutoksen vaiheita, mukaan lukien jokaisen yksittäisen muutosprosessin vaiheelle ominaisia sudenkuoppia, voi vahvistaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Hyöty tästä ymmärtämisestä ja sen omaksumisesta, on onnistuneen muutoksen kautta oman organisaation perusrakenteen muuntuminen tasolle, jolla se jättää kilpailijat kauas taakseen. (Kotter, 2007, 96-103)

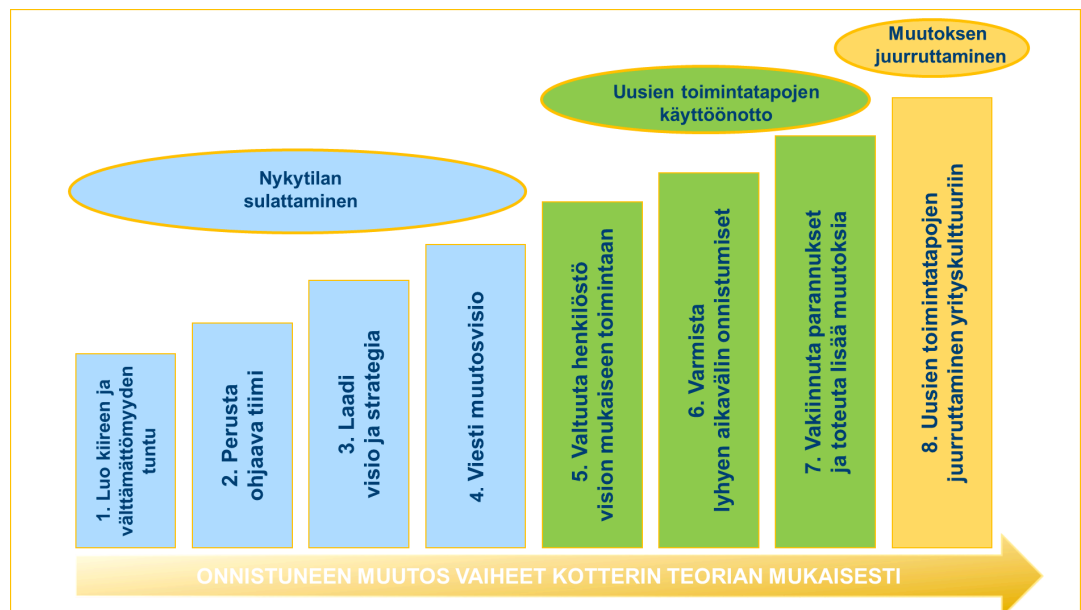
Avaintekijä muutoksen psykologisten esteiden voittamisessa on jatkuvan muutosolotilan tunteen luomisessa sekä toteutuneen muutoksen tai käytöksen ankkuroinnissa yhtiön kulttuuriin. Te ette voi muuttaa tapaa, jolla organisaatio käyttäytyy, muuttamatta tapaa, jolla se ajattelee. Tämä tarkoittaa puolestaan jokaisen organisaation jäsenen ajatusmaailman muuttamista. Tämän aikaan saaminen vaatii psykologian hyödyntämistä ja keskittymistä ihmisten tunteisiin. Ihmisiä tulee motivoida ja heidät tulee voitaa puolelleen. Eikä tämä tarkoita vain niitä ihmisiä, jotka vastustavat muutosta, vaan myös heitä jotka ymmärtävät muutostarpeen. Muutos voi

olla ahdistava kaikille. Siksi myös psykologiset asiat ovat tärkeitä muutoksen johtamisessa. (Gobble, 2013, 64-65)

## 2.2 Muutoksen vaiheet

Muutoshankkeissa on havaittu, ettei muutos tapahdu helposti. Syynä tähän ovat niin sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettävä byrokratia, politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puuttellinen johtajuus kuin inhimillinen pelko muutosta kohtaan. Muutoksen johtamisessa nämä esteet on huomioitava ja muutosprosessin aikana ne tulee voittaa. (Kotter, 1996, 20)

Onnistuakseen muutoksen toteuttamista johtajan täytyy ennakoida seuraavia asioita; miten ihmiset reagoivat muutokseen, miten he vastustavat sitä, miten paljon tarvitaan sitoutuminen ja miten se saavutetaan sekä miten muut sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat edelliseen.



Kuva 2. Pelkistetty kuva Kotterin kahdeksanvaiheisestä muutosteoriasta (Kotter, 1996, 21)

Kotter kuvaa kaaviossaan Kuvassa 2., vaikkakin sanoo sen liaksi yksin-

kertaistavan todellisuutta, menestyksellisen muutoshankkeen vaiheita. Vaiheita, jotka ovat ominaisia menestyksekkäissä muutoksissa olivatpa nuo hankeet kooltaan sitten minkälaisia tahansa. Kotter jakaa menestyksekkään muutoksen kahdeksaan toisistaan riippuvaan vaiheeseen. Nämä kahdeksan vaihetta liittyvät Kotterin näkemykseen muutosprosesseissa yleisesti tehdyistä virheistä (Kotter, 1996, 20), (Kotter, 2007, 96-103).

Menestyksekkään muutosprosessin vaiheista neljä ensimmäistä auttavat vakiintuneen nykytilan sulattamisessa. Viidennestä vaiheesta seitsämänteen otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeinen kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan muutokset yrityskulttuuriin ja autetaan niiden jäämistä pysyviksi muutoksiksi. (Kotter, 1996, 22)

Monesti, varsinkin kiireen sekä yritysostojen, uudelleenorganisoinnin ja irtisanomisten yhteydessä, muutos toimeenpannaan toteuttamalla vain vaiheet viidestä seitsemään. Kuvitellaan siis virheellisesti yksittäisen, mutta organisaatioon ja ihmisiin merkittävästi vaikuttavan, päätöksen toteutuvan onnistuneesti ilman muutosprosessin eri vaiheita. Tutkimukset ovat osoittaneet, ettei tässä onnistuta. Vähänkin isommassa tai merkityksellisemmässä muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja yleensä esitetyssä järjestyksessä. Huolimatta tästä tulee muistaa, että yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea eteneminen myöhempiin vaiheisiin aiheuttaa lähes aina ongelmia. (Kotter, 1996, 23-25) Onnistuneen muutosyrityksen käynnistäminen edellyttääkin aina sen dynamiikan monimutkaisuuden ymmärtämistä. Muutoksessa tulee huomioida kaikki sen osat ja ottaa huomioon ne osatekijät, työntekijät ja kolmannet osapuolet, joihin se vaikuttaa. (Brimm, 2015, 109)

Hanke, joka yleisesti koostuu useista pienistä projekteista, etenee niin hankkeena kuin projektienkin osalta usein eri vaiheissa samanaikaisesti. Kyse on kokonaisuudesta, jossa on samanaikaisesti käynnissä useista vaiheita sen monista projekteista. Kokonaisuus saattaa näyttää monimutkaiselta, hämärältä ja jopa pelottavalta. Tästä syystä tuleekin huo-



mioida, ettei isoa muutosta voida ajatella vain yksinkertaisena, suoraviivaisena ja analyttisena prosessina. Toki huolellista suunnitelmallisuutta ei voida unohtaa. Kyse onkin enemmän siitä mitä johdetaan – asioita vai ihmisiä. (Kotter, 1996, 25-30)

Asioiden johtaminen muutoksessa on tärkeää. Ilman pätevää asioiden johtamista muutosprojektit riistäytyvät hallinnasta. Tätäkin suurempi merkitys on ihmisten johtamisella. Vain oikeanlaisella ihmisten johtamisella voidaan saada heidät motivoitumaan muuttaakseen riittävästi käyttäytymistään, jotta sillä on muutoksen kannalta riittävä merkitys. Vain ihmisten johtaminen saa aikaiseksi kulttuurin muutoksen. (Kotter, 1996, 25-30)

Muutoksen täytäntöönpanon johtaminen vaatii huolellista harkintaa. Parhaatkin visiot ja suunnitelmat jäävät toteuttamatta, mikäli täytäntöönpanoa ja läpivientiä ei suoriteta oikein. (Lehto, 1990, 69) Mikäli muutosprosessin päätökset toteutetaan ilman huolellista suunnittelua, ennalta tehtävää valmistelua ja pohjatyötä, ne koetaan ihmisten keskuudessa shokin kaltaisina (Lehto, 1990, 69).

### **2.2.1 Nykytilan sulattaminen**

#### **Ensimmäinen vaihe: Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu**

Tulevaisuuden näkymien taustalla oleva huolellinen markkina- ja kilpailija-analyysi ja läpikatsaus yrityksen nykytilaan sekä näiden perusteella tehty näkymä yrityksen tulevaisuudesta luo pohjan muutokselle ja sen välttämättömyydelle. Muutoksen alkuunpanemiseksi on ratkaisevaa luoda kiireen ja välttämättömyyden tunne tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi, koska reilusti yli kymmenen prosenttia organisaation ihmisistä tulee muutoksen aikana yltää normaalia merkittävimpiin työsuorituksiin. 75% johdosta ja lähes kaikki ylimmästä johdosta on uskottava mittavien muutosten ehdottomaan välttämättömyyteen. (Kotter, 1996, 18-20, 35, 48)

Erityisesti mikäli organisaatiossa vallitsee tyytyväisyyden tunne nykytilaan, muutos ei tule etenemään ilman sen eteen tehtyä voimakasta ponnistelua. Tällaisessa korkean tyytyväisyyden organisaatiossa vain harvoja ihmisiä kiinnostaa työskennellä muutoksen eteen tehtävien haasteiden parissa. Tällaisen organisaatiossa, kun sillä vielä menee hyvin, ihmisten huomion herättäminen ei ole helppoa. Herättämiseen on kuitenkin keinot. Sen sijaan matalan tyytyväisyyden organisaatiossa, jossa muutoksia ei koeta välttämättömiksi on vaikeaa koota tiimiä, jolla on riittävä kyky ja uskottavuus, muutoshankkeen ohjaamiseen. Tällaisissa organisaatioissa on myös vaikeaa saada avainhenkilöitä vakuuttueeksi siitä, että muutovision ja sen viestimiseen tulee käyttää riittävästi aikaa. (Kotter, 1996, 35-36)

Muutosprosessin alussa onkin ratkaisevan tärkeää luoda riittävä tarve muutokselle ja kehitykselle. Ilman tunnetta välttämättömyydestä ja kiireestä, ihmiset eivät lähde muutokseen sydämestä. Tämä välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunteen lisääminen edellyttää vahvaa viestintää. Korkean tyytyväisyyden yrityksissä, jotka sen hetkessä tilasssa tekevät hyvää tulosta ja jossa on paljon tyytyväisyyttä kuvaavia elementtejä, tyytyväisyyden lähteet tulee eliminoida tai niiden vaikutus minimoida. Jotta tällainen on mahdollista, tarvitaan yleensä normaalista poikkeavia, jopa rohkeita toimia tämän välttämättömyyden viestimiseksi. Ihmiset tulee saattaa tietoisiksi edessä olevasta potentiaalisesta kriisistä, mahdollisuuksista ja näiden kautta muutoksen tärkeydestä - sen kiireestä ja välttämättömyydestä. Ilman ihmisten riittävää motivointi ja perusteltua informointi he eivät auta muutoksessa ja muutosprosessi kuihtuu ennen sen alkamista. Näissä olosuhteissa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen. (Kotter, 1996, 35-43)

Muutoksen välttämättömyyden edistämiskeinoja on itse kehitellyn kriisin luominen. Tällaista itseaiheutettua tarkoituksellista kriisiä voi edistää muun muassa seuraavin keinoin; sallimalla tappiollinen liiketulos, nor-

maalin tyytyväisyyden eliminoiminen, mahdottomien tavoitteiden asettaminen, huonojen asioiden ja ongelmien korostaminen puheissa ja esityksissä, tyytymättömien asiakkaiden suurempi huomioiminen sekä organisaation kyvyttömyyden korostaminen. (Kotter, 1996, 44)

### **Toinen vaihe: Perusta ohjaava tiimi**

Mittavien muutoksien aikaansamiseksi, niiden haastavuudesta johtuen, tarvitaan muutosprosessia ylläpitävä vahva voima. Tähän ei riitä kukaan yksittäinen ihminen, oli hän sitten kuka tahansa. Yksittäisellä ihmisellä ei ole kykyä toteuttaa ja johtaa menestyksekkäästi kaikkia muutosprosessin vaiheita ja siihen liittyviä yksittäisiä projekteja. Heikot työryhmät kykenevät muutokseen kuitenkin heikommin, kuin vahva yksittäinen ihminen. Nopeasti muuttuvassa maailmassa yksilöillä ja heikkoilla työryhmillä on kuitenkin harvoin kaikkia tarvittavia tietoja, jotta he voivat tehdä muutosprosessin aikana hyviä päätöksiä. Ottaen huomioon myös sen, ei muutosprosessissa tehtävät päätökset ole yksilölle tai ryhmälle luonteeltaan rutiinomaisia päätöksiä. (Kotter, 1996, 51-55, 66)

Siitäkin syystä muutosolosuhteissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä. Sellaista, jossa on oikeanlainen kokoonpano, jonka jäsenet luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen järkeen käyvä sekä sydämeen vetoava päämäärä. (Kotter, 1996, 51-55, 66) Muutoksen johtoryhmän tulee olla voimakas ja näkyvä. Sellainen joka asettaa itsensä likoon, liputtaa muutoksen puolesta ja tarvittaessa runnoon asioita läpi. On kuitenkin huomioitava, että yksin tämäkään ei riitä. Muutoksen menestyminen edellyttää kuitenkin aina organisaatorisen sitoutumisen syntymistä. (Kosonen et al, 2002, 41)

Tehokkaassa ohjaavassa tiimin valinnassa on olennasta, että valittu tiimi täyttää neljä seuraavaa kriteeriä. Ensinnäkin tiimissä tulee olla asemaan perustuvaa valtaa, jottei tiimin ulkopuolelle jäävät henkilöt voi helposti estämään muutosprosessin etenemistä. Toisekseen tiimistä tulee

löytyä asiantuntemusta, jotta se kykenee tekemään perusteltuja ja älykkeitä päätöksiä. Kolmannekseen tiimin tulee olla uskottava. Tämä ominaisuus tarvitaan, jotta muu henkilöstö suhtautuu sen kannanottoihin vakavasti. Tiimissä tulee taten olla henkilöitä, joilla on aiempaa näyttöä hyvästä suorituksesta kyseisessä yrityksessä. Neljänneksi tiimissä tulee löytyä henkilöitä, joilta löytyy kyvykkyyttä johtaa ihmisiä. Sellaisia, jotka saavat ihmiset mukaan ja osaavat johtaa edessä olevaa muutosprosessia. (Kotter, 1996, 57)

On erittäin tärkeää, että ohjaavassa tiimissä osataan käyttää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Mikäli tiimin henkilöiltä puuttuu merkittävässä määrin jompaakumpaa ominaisuutta, tulee sitä täydentää siten, että kokonaisuutena se edustaa molempia ominaisuuksia. Mikäli tiimissä on vain asijaohjamiseen perehtynyttä jäseniä, olivatpa he sitten ominaisuuksiltaan ja persooniltaan kuinka kyvykkäitä tahansa, suuret muutoshankkeet epäonnistuvat aina. (Kotter, 1996, 57-58)

Kahdenlaisia ihmisiä valitsemista ohjaavaan ryhmään tulisi välttää viimeiseen saakka. Ensimmäiset ovat luonteeltaan vahvan itsetunnon omaavat henkilöt, joiden itsetunto suorastaan täyttää koko huoneen. Sellaisia, jotka jyräävät muut alleen, jättämättä heille juurikaan tilaa. Toiseksi tulisi välttää valitsemasta henkilöitä, jotka kieroilevat käärmeen lailla nakertaen ihmisten välistä luottamusta tiimin sisällä kertoillen yksilöistä pahaan ensi toiselle ja sitten toisesta ensimmäiselle. Tiimiä valittaessa onkin huomioitava, että henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka on hallittavissa normaalin liiketoiminnan aikana saattavat aiheuttaa vakavia ongelmia haastavammassa ja nopeammin muuttuvassa tilanteessa. (Kotter, 1996, 59-61)

Muutosta toimeenpanevien täytyy tuntea luottavaisilta muutosta johtaessaan, kuitenkin ymmärtäen, ettei monia muutosprosessin haasteita voida ennustaa tai hallita. Toimeenpanevia täytyykin siis tukea, jotta heidän itseluottamuksensa muutokseen säilyy. Henkilön usko itseensä riippuu

kuitenkin enimmäkseen henkilön elämäkerrasta. Tätä uskoa on kuitenkin mahdollista tukea. (Brimm, 2015, 110)

### **Kolmas vaihe: Laadi visio ja strategia**

Visio on järkevä ja tunteisiin vetoava tulevaisuudenkuva. Kuva siitä, mihin suuntaan ihmisten tulisi ponnistella saavuttaakseen tuon visio. Visio sisältää suoria tai epäsuoria viittauksia siitä, miten tuo ponnistelu tulisi tehdä. (Kotter, 1996, 68) Visio on samalla innostuksen lähde ja käsitys siitä lopputilasta millaiseksi haluamme tulla. (Tuominen, 2010, 162-163)

Muutoksen suunnan selkiyttäminen on tärkeää, koska ihmiset hyvin usein epäröivät muutoksen tarvetta tai ainakin se herättää ristiriitaisia tunteita. Organisaation suunnan selkeydyttyä, voidaan keskittää tekeminen myös tuon vision saavuttamiseen. Tämä selkeyttää ja tukee päätöksentekoa sekä auttaa karsimaan myös suuntaa häiritseviä hankkeita. (Kotter, 1996, 68-69, 71)

Vision määrittely kannustaa olennaisesti ihmisiä myös merkittäviin muutoksiin heidän omassa työskentelyssään lyhyellä aikavälillä. Hyvä visio tarjoaa toivoa ja motivoi. Ihmiset motivoituvat tekemään asioita mitä he eivät normaalisti tekisi. Nämä asiat murtavat sitä luonnollista vastarintaa mitä muutos yleensä kohtaa. Sitoutuminen on usein myös haastavin askel. Kun muutokseen on sitouduttu, sitä aletaan toteuttaa parhaan mahdollisen kyvykkyyden mukaisesti. Tämän jälkeen ei punnita muutoksen etuja ja haittoja, vaan työskennellään muutoksen onnistumisen eteen. Hyvä visio tarkoittaa luonnollisesti myös uhrauksia, mutta työntekijät ymmärtävät vision tuoman lopputuloksen olevan saavutettujen asioiden ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden kautta nykytilaa paljon parempi. (Kotter, 1996, 69-70) (Brimm, 2015, 110)

Ilman hyvää visiota organisaation loisteliatkaan strategiat tai loogiset suunnitelmat vain harvemmin kannustavat ihmisiä suorituksiin, jotka saa-

vat aikaiseksi merkittävän muutoksen. Hyvät visiot, vaikka ne tuovatkin mieleen joskus jotakin suurta ehkä jopa mystistä, kuvaavat menestyksekkästä muutosta usein hyvin yksinkertaisesti ja arkipäiväisesti. Olivatpa ne sitten millaisia tahansa, hyvään visioon liittyy kuitenkin aina kuusi peruspiirrettä. (Kotter, 1996, 71)

Ensinnäkin vision tulee olla sekä kuviteltavissa oleva että yhtäläillä näyttää kuva tulevaisuudesta. Toisekseen sen tulee olla kiinnostava. Sellainen joka vetoa pitkällä aikavälillä sekä työntekijöihin, asiakkaisiin, osakkeenomistajiin että muihin olellisiin sidosryhmiin. Kolmanneksi sen tulee olla toteutettavissa oleva, sisältäen realistisia saavutettavissa olevia tavoitteita. Niiden ei siis tule olla taivaita tavoittelevia. Neljänneksi niiden tulee olla rajattuja siten, että ne antavat riittävän suunnan päätöksenteon perustaksi. Viidenneksi niiden tulee olla joustavia salliakseen aloittelisuuden ja vaihtoehtoiset toimet muuttuvissa olosuhteissa. Kuudenneksi niiden tulee olla viestittävässä olevia, jotta ne on helppo kertoa ja kokonaiskuvan voi antaa viidessä minuutissa. (Kotter, 1996, 71-77)

#### **Neljäs vaihe: Viesti muutosvisio**

Suuri visio voi vain muutaman avainhenkilönkin ymmärtämänä palvella tarkoitustaan. Sen todellinen voima tulee kuitenkin esiin vasta kun useimmat yrityksen ihmisistä ymmärtävät sen tahtotilan ja tavoitteen. Erityisesti suuremmissa yrityksissä tämä ei ole kuitenkaan helppo tehtävä. Siksi riittävä panostaminen muutosvision viestimiseen ja tyyppisimpien virheiden välttäminen on tärkeää. (Kotter, 1996, 85-87)

Muutosvision viestiminen on olleellinen asia. Organisaation ylin johto, jolle visio on jo ennen viestinnän alkamista hyvinkin tuttu ja sisäistetty asia, sokaistuu monesti vision liian vähäisen viestintään. Vaihtoehtoisesti viesti on epäjohdonmukainen. Siksi onkin hyvä konkreettisesti analysoida, kuinka paljon viestintää tarvitaan, jotta vision viesti ei missään olosuhteissa huku muuhun viestintään. Muutosvision viestinnän tulee olla

yksinkertaista sekä kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä hyödyntävää. Nämä kertovat monasti enemmän, kuin tuhat sanaa. (Kotter, 1996, 87-100)

Viestinnässä tulee myös hyödyntää useita tapoja, kokouksista julkaisuihin ja puheisiin. Tällä varmistutaan siitä, että viesti jää ihmisten mieliin niin tunteen kuin ajattelunkin tasolla. Erityisen tärkeää on toistot. Niiden avulla varmistutaan ensinnäkin siitä, että viesti syöpyy ihmisten ajatuksiin, mutta myös siitä, että ehditään vastata kaikkiin ihmisiä askarruttaviin kysymyksiin. Myös muutosvision toteutuminen johdon esimerkkien avulla on tärkeää. Tämä on myös yksi tehokkaimmista tavoista, koska johdon esimerkit muistetaan pitkään. Mikäli johto toimii vision vastaisesti se vie nopeasti pohjan pois koko sen toteutuksesta. Vastaavasti myös näennäisten ristiriitojen selvittämättä jättäminen vievät uskottavuuden koko viestinnältä. Sitoutunut organisaatio ja sen johto toimivat vision mukaisesti ja ristiriidoista tulee viestiä rehellisesti. Menestyksessä muutos-hankkeissa viestintä on aina myös kaksisuuntainen prosessi, jossa hyödynnetään henkilöstön palautetta ja osallistetaan heidät prosessin myös tätä kautta. (Kotter, 1996, 87-100)

Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa. Tätä puoltaa myös se, että yleensä muutokset eivät toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Lisäksi muutostilanne on epävarma tila ja kaikki tuntematon koetaan uhkana. Tällöin on tärkeää, että muutoksesta muodostuu kokonaiskuva. (Åberg, 2006, 131) Muutosviestintää ajatellaan omana viestinnän lajina, vaikka se on osa strategista viestintää. Nykyliiketoiminnassa viestintä on pääosin aina jonkin käynnissä olevan muutoksen, hankkeen tai uudistuksen viestintää. Siksi muutosviestintään tulisikin suhtautua kuten mihin tahansa päivittäiseen viestintään, jonka tavoitteena on auttaa ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteet. Viestinnän tulee auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä on kyse, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Viestinnän tulee säilyttää henkilöstön luottamus. Aito muutos on mahdollista vasta, kun sen tavoitteet ja toimintatavat on ymmärretty ja yhtenäis-

tetty koko henkilöstön kesken. Tämä ymmärtäminen tehdään viestinnän avulla - tunteisiin, järkee ja sydämeen vedoten. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 19-22)

## **2.2.2 Uusien toimintatapojen käyttöönotto**

### **Viides vaihe: Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan**

Mittavat sisäiset muutoshankkeet onnistuvat harvoin ilman, että suuri joukko ihmisiä myötävaikuttaa sen toteutumiseen. On yleistä, etteivät ihmiset lähde myötävaikuttamaan muutokseen. Haastavaksi sen tekee, elleivät he voi myötävaikuttaa onnistumiseen, vaikka haluaisivat. Muutosprosessin neljän ensimmäistä vaihetta edistää jo merkittävästi valtuuksia organisaation eri tahoille ja tasoille, mutta se ei riitä. On huolehdittava, että organisaatiossa jaetaan vastuuta ja valtuutuksia mahdollisimman laajalle joukolle, jotta he voivat osaltaan raivata muutoksen esteitä tekemisellään sekä täten edistää muutosprosessia. (Kotter, 1996, 102) Tämä on tärkeää siksikin, että merkittävän muutoshankkeen ensimmäisen puoliskon aikana ei voida muuttaa kaikkea, koska aikaa, rahaa ja energiaa on käytössä kuitenkin rajallisesti (Kotter, 1996, 111). Edelleen on tärkeää organisoida asiat huolella ja laittaa kaikki muutoksen tekijät tärkeysjärjestykseen. Näin myös vähennetään pelkoa muutosta kohtaan ja luodaan selkeyttä sen toteutukseen. (Brimm, 2015, 110)

Eräs este muutokselle saattaa olla vanhat organisaatorakenteet, jotka ovat juurtuneet vuosien saatossa yrityskulttuuriin. Monesti näihin rakenteisiin ei haluta, varsinkaan keskijohdon toimesta, muutosta. Tämä johtuu monesti siitä, että pelätään oman aseman menettämistä, muutosta ei pidetä tärkeänä, ei uskota johdon sitoutumiseen tai muutosvisiota ei pidetä järkevänä. Monesti muutosta ei haluta aloittaa muutoksen keskellä myöskään siitä syystä, että ylin johto ei halua asettua keskijohto vastaan tällaisessa muutostilanteessa. Mikäli rakenne on kuitenkin este muutokselle, tulee se muuttua. (Kotter, 1996, 103-106) Organisaatiossa saattaa



myös olla yksittäisiä esimiehiä, jotka ovat asenteeltaan muutoksen jarruja. Sellaisia, jotka tekevät lähes kaikkien päivävastoin kuin tulisi tehdä ja toimillaan haittaavat merkittävästi ihmisten muutokseen mukaanlähtöä tai muutoin sen eteenpäin menemistä. Tällaisten esimiesten toimenpiteitä ei tule katsoa läpi sormien. Mikään ei vie ihmisiltä enempää valtuuksia tai luottoa muutoksen toteutumiseen, kuin huono esimies. (Kotter, 1996, 112-114)

Koulutus tai sen puute saattaa monesti olla myöskin este muutoshankkeen onnistuneelle toteutukselle. Koulutusta saatetaan antaa liittyen tekniisiin taitoihin, mutta harvemmin sosiaalisiin taitoihin ja asenteisiin liittyen. On myöskin virhe odottaa ihmisten muuttavan sitä vuosikymmenien kuluessa opittua käytöstään vain muutaman päivän koulutuksessa. Valmennusta muutoshankkeisiin liittyen saatetaan vähäisyyden lisäksi tarjota myös väärään aikaan tai sen sisältö ei vastaa tarkoitusta. Valmennus muutoshankkeen aikana on kuitenkin tärkeää, mutta se tulee olla laadukasta ja oikean lailla kohdennettua. (Kotter, 1996, 108-109) Koulutuksen lisäksi tulisi huolehtia myös muutosta tukevien järjestelmien muuttamisesta. Näillä järjestelmillä tarkoitetaan tietojärjestelmien lisäksi, suorituksenarviointeja, palkkajärjestelmiä, rekrytointi- ja ylennysperiaatteita sekä urasuunnitelua. Kaikki nämä tukevat onnistunutta muutosvisiota. (Kotter, 1996, 109-111)

### **Kuudes vaihe: Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset**

Mittaviin muutokseen kuluu aikaa, usein jopa hyvinkin paljon. Muutoksen innokkaimmat kannatajat yleisesti ottaen jaksavat odottaa muutoksen tuloksia, mutta muut haluavat yleensä nähdä konkreettisia todisteita muutoksen eteen tehdystä työstä. Muutoksen vastustajat puolestaan ovat vieläkin vaativampia halutessaan konkretian lisäksi nähdä muutoksen myös yhtiön tunnusluvuissa. Pelkästään psykologisista asioista johtuen muutosprosessissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin. (Kotter, 1996, 118) Onnistumisella tarkoitetaan näky-

vää ja kiistatonta selkeästi muutoshankkeeseen nivoutuvaa muutosta. Tällaisia ovat esimerkiksi tavoitteen mukaisesti leikkautuneet kustannukset, tavoitteen mukaisesti pienentynyt tuotannon läpimenoaika tai vaikkapa onnistunut yritysosto, joka kerää positiivista mainetta. Pienissä yrityksissä tai yritysten osissa tarvitaan yleensä muutoksia ensimmäisen puolen vuoden kuluessa. (Kotter, 1996, 121-122).

Lyhen aikavälin onnistumiset auttavat muutoksen onnistumista monella eri tavalla. Ensinnäkin ne antavat muutokselle sen tarvitsevan vahvistuksen. Onnistumiset ovat osoitus työntekijöille, että muutoksen eteen tehty työ tuottaa tulosta. Toisekseen lyhyen aikavälin onnistumiset antavat muutosta johtaville ihmisille hetken lepotauon ja pienen juhlan hetken. Kolmanneksi nämä voitot ovat oiva tilaisuus tarkastella visiota ja strategiaa sekä niiden oikeellisuutta. Useimmiten käykin niin, että niitä täytyy muokata matkan varrella ja nämä ovat oikeita hetkiä. Neljänneksi nopeat suoritukseen liittyvät parannukset vievät pois pohjaa muutoshankkeen vastustajien ja epäilijöiden puheilta. Nämä nopean aikavälin voitot eivät todennäköisesti hiljennä näitä vastustajia, mutta heidän vaikutuksensa hankkeen jarruttamiseen heikkenee. Viidenneksi näkyvät tulokset takaavat tuen hankkeen vetäjille. Mikäli keskijohdon ja ylemmän johdon menettävät uskon hankkeeseen, se on nopeasti vaikauksissa. (Kotter, 1996, 122-124).

### **Seitsemäs vaihe: Vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia**

Muutettaessa mitä tahansa isohkoa kokonaisuutta, tulee huomioida näiden kokonaisuuksien osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet. Muutoshankkeet edellyttävätkin lähes kaikkien osa-alueiden jonkinlaista muuttamista, mikä puolestaan tarkoittaa merkittävää määrää uusia projekteja jo ennestään isoon muutoshankkeeseen. Tämä muutosprosessin seitsemäs vaihe eli parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen voikin kestää vuosia. Isoissa organisaatioissa jopa vuosikymmeniä. Tässä muutosvaiheessa, jälleen kerran, ihmisten johtamisen

taito nousee suureen arvoon. Erinomaiset johtajat ovat halukkaita ajattelemaan pidemmälle aikajänteelle, jopa kymmeniä vuosia eteenpäin. Näillä johtajilla on yleensä vahva visio ja he haluavat pysyä valitulla kurssilla saavuttaakseen jotakin merkityksellistä. Liian aikaisten voittojen julkistamisen, muutoksesta luopumisen tai työpaikan vaihdoksen sijaan nämä yritysjohtajat tai muutoksen johtajat käynnistävät kymmeniä uusia muutoksia saavuttaakseen lopullisen päämäärän. (Kotter, 1996, 143-134).

Muutokset lopullinen onnistuminen voi myös pysähtyä monesta eri syystä; tärkeimmät muutosagentit saattavat poistua yhtiön palveluksesta, johtajien uupumuksesta, voimakkaasta muutoksen vastustuksesta tai yksinkertaisesti huonon onnen vuoksi. Mikäli tässä vaiheessa muutosta, pienistä vastoinkäymisistä huolimatta, sen systemaattisesta edistämisestä luovutaan, ovat seuraukset kohtalokkaat. Tämän seurauksena menetetään lyhyen aikavälin onnistumisten kautta saatu positiivinen muutostila ja seurauksena saattaa olla muutoksen taantuminen. (Kotter, 1996, 132-133).

Vakiinnuttamisen sijaan voidaan puhua myös lujittamisesta, vaiheesta jossa edellisestä päästetään irti, jotta uudet mahdollisuudet voivat tulla esiin. Voidaan ajatella myös, että vanha identiteetti täytyy panna syrjään tai hylätä, kun uuteen tilanteeseen mukaudutaan. Jotkut onnistuvat tässä paremmin keskittymällä muutoksen tuomiin uusiin ja saavutettuihin asioihin. Tällaiset ihmiset pitävätkin muutosta kehityksenä ja mahdollisuutena saavuttaa jotakin. (Brimm, 2015, 112)

### **2.2.3 Muutosten juurruttaminen – jäädyttäminen**

#### **Kahdeksas vaihe: Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Yrityksessä vallitseva kulttuurin keskeiset osatekijät saattavat monesti olla ristiriidassa toteutettujen muutosten kanssa (Kotter, 1996, 146). Kult-

tuuri tarkoittaa jonkin tietyn ihmisryhmän käyttäytymisen normeja ja yhteisesti jaettuja arvoja. Käyttäytymisen normeilla tarkoitetaan niitä tapoja, jotka ryhmän jäsenet opettavat uusille jäsenille. Sellaisia, jotka ryhmä hyväksyy ja joista se palkitsee toisiaan. Toisenlaisista käytöstätavoista ryhmä puolestaan rankaisee jäseniään. Normeja on melko helppo muokata, koska ne ovat näkyviä. Yhteisesti jaetuilla arvoilla tarkoitetaan yhteisiä päämääriä ja seikkoja, jotka otetaan huomioon ja vaikuttavat toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Arvot ovat useasti näkyvän pinnan alla ja siksi niihin on vaikeampi puuttua suoraan. Kokonaisuutena kulttuuria onkin arvojen näkymättömyydestä johtuen vaikeaa muuttaa. Sen vuoksi kulttuurin huomioiminen on merkittävä muutosprosessin osatekijä. (Kotter, 1996, 148)

Kulttuuri vaikuttaa voimakkaasti organisaatiossa kolmesta eri syystä. Ensinnäkin organisaation työntekijät on yksilöidysti valittuja kyseinen työhön ja sen jälkeen heidät on koulutettu käyttäytymään tiettyjen toimintatapojen mukaisesti. Toisekseen kulttuuri toteutuu kaikkien työntekijöiden, eli kymmenien tai tuhansien ihmisten, toiminnan kautta. Kolmanneksi kaikki tämä tapahtuu tiedostamatta. Siksi kulttuuria on vaikeaa haastaa ja siitä on joskus vaikea jopa keskustella. (Kotter, 1996, 150-151) Organisaatiot eivät voi muuttaa kulttuuriaan, jos yksittäiset työntekijät eivät muuta käyttäytymistensä — ja käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa. (Ferrazzi, 2014, 23-25)

Vanha kulttuuri ei pohjimmiltaan ole monissa muotohankkeissa ristiriidassa uuden vision kanssa, vaikka jotkut normit saattavatkin olla. Tällöin on olleellista nivota uudet toimintamallit vanhaan muottiin ja poistaa samanaikaisesti ristiriitaiset asiat näiden välillä. (Kotter, 1996, 151) Kulttuuria ei voi kuitenkaan muuttaa väkiväkällä. Koska kulttuurin muutoksen edellytyksenä on ihmisten käytöstapojen muutos, tapahtuu tämä vasta, kun uusi toimintatapa tulee ihmisille tutuksi ja he havaitsevat sen hyödyntävän organisaatiotaan. Lisäksi heidän tulee ymmärtää, että tapahtunut hyöty on lähtöisin uusista toimintatavoista. Tämän ymmärtäminen vaatii

luonnollisesti paljon viestintää muutosta johtavilta tahoilta. Lisäksi muutoksen ankkuroimista kulttuuriin on tuettava tukemalla sitä edistäviä keinoja, kuten oikeista toimintatavoista palkitseminen ja vain uusia toimintatapoja tukevien ihmisten ylentäminen. (Kotter, 1996, 156-157) Muutoksen juurruttamisen jälkeen sen positiivisista asioista ja tuloksista tulisi myös nauttia ja elää (Brimm, 2015, 112).

### **2.3 Virheet muutoksen vaiheiden johtamisessa**

Monesti organisaatioita uudistettaessa toteutetaan muutoksessa ainoastaan vaiheet viidestä seitsemään. Näin tapahtuu varsinkin silloin, jos muutos toteutetaan yksittäisen päätöksen perusteella. Tällaisia yksittäisiä päätöksiä ovat muun muassa päätös irtisanomisen toteuttamisesta, päätös uudelleenorganisoinnista tai päätös yritysostosta. Virhe on myös muutosvaiheiden yli kiirehtiminen ilman edellisen vaiheen huolellista toteuttamista. Vaihtoehtoisesti unohdetaan edellisen vaiheen lujittaminen ryntäämällä vain eteenpäin. Tällöin yleensä menetetään muutoksen tahotila, tai sen ohjaava tiimi hajoaa. Totuus on seuraava. Minkä tahansa lämmittely- tai sulattamisvaiheen, eli vaiheiden yksi – neljä, muutosprosessissa yli hyppääminen muodostaan harvoin riittävän vahvaa pohjaa muutoksen onnistuneelle toteutukselle. Edelleen ilman vaiheen kahdeksan seuranta, ei koskaan saavuteta maalia eikä saada pysyviä muutoksia aikaan. (Kotter, 1996, 23)

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on olennainen, koska muutosohjelman saaminen käynnistetyksi vaatii aggressiivista yhteistyötä monilta yksilöiltä. Ilman motivaatiota ihmiset eivät auta, ja muutos ei edisty yhtään. Ruunsaat 50% yhtiöistä epäonnistuu jo tässä ensimmäisessä vaiheessa. Kun yhtiö tarkastelee sen taloudellista tai kilpailullista tilannetta, markkina-asemaa ja toimialan teknologisia haasteita, sen ylin johto seuraa tai kuuntelee yleensä liian montaa asioiden johtajaa, eikä ihmisten johtajia. Muutokset alkavat yleensä hyvin, mikäli organisaatioilla on uusi pää, joka on hyvä johtaja, ja hän näkee tarpeen uudistamiselle. Tässäkin

tapauksessa, mikäli muutoksen kiirreelisuuden tunnetta ei kasvateta riittävästi, muutosprosessi voi epäonnistua. (Kotter, 2007, 97-98)

Sanotaan, että mikäli yhtiön ylin johtaja ei ole muutosprosessin takana muutos yleensä epäonnistuu. Näin ei välttämättä ole. Oleellista on, miten ohjaava tiimi on koottu ja miten se työskentelee. Ohjaavaa tiimiä ja itse muutostahan ei tarvittaisi, mikäli voimassa oleva organisaatio olisi toiminut riittävän kyvykkäästi. Ohjaavan tiimi sisältää monasti jäseniä, jotka eivät ole organisaation ylintä johtoa. Tiimi toimiikin normaalian hierarkian ulkopuolella sille annetun mandaatin mukaisesti. Tämä voi olla hankalaa, mutta muutoksen kannalta välttämätöntä. Riippumatta kuinka kyvykäs tai sitoutunut muutosta ohjaavan tiimi tai sen johtaja onkaan, se ei koskaan saavuta tavoitetta, ellei sillä ole riittävän vahvaa yhtiön linjajohdon tukea. (Kotter, 2007, 98)

Muutosvisio on monesti yhden henkilön käsialaa, jota muutosta ohjaava ryhmä muotoilee muutosprosessin aikana jopa kuukausien ajan. Ilman järkevää muutosvisiota muutosprosessi voi helposti puuroutua hämmentäväksi ja yhteensopimattomiksi toteutettavaiien projektien listaksi. ”Hyödyllinen sääntö onkin: mikäli et kykene viestimään muutosvisiotasi jollekin korkeintaan viidessä minuutissa siten, että se saa aikaiseksi reaktion, joka merkitsee sekä ymmärrystä että mielenkiintoa, et ole vielä toteuttanut tätä vaihetta muutosprosessissa.” (Kotter, 2007, 98-100)

Muutos on mahdotonta toteuttaa, mikäli organisaatiokoosta riippuen sadat tai tuhannet ihmiset eivät laita siihen panostaan, vaikkain osin lyhytaikaisia uhrauksia. Siksi muutosvision viestimisen oikeanlainen toteuttaminen on olleellista. Monesti muutoksen johtajien virhe on, ettei viestintää toteuteta kaikissa mahdollisissa kanavissa tai sitä ei liitetä kaikkeen toimintaan. Kaikkein oleellisin tämän vaiheen virhe on kuitenkin se, ettei yksittäiset johtajat, joita henkilöstö seuraa erittäin tarkkaavaisesti, noudata tai käyttäydy muutosvison edellyttämällä esimerkillä tai heidän käytöksensä on ristiriidassa heidän sanoihinsa. (Kotter, 2007, 100) Puheet

muutosvisiosta eivät siis yksin riitä, mikäli ne eivät näy johtajan omassa toiminnassa. Johtajan tulee näkyä muutoksessa ja puuttua tarvittaessa peliin. (Kosonen et al, 2002, 42)

Liian usein muutoksessa organisaation ihmiset ymmärtävät muutoksen tärkeyden ja toimivat vision mukaisesti, mutta jokin merkittävän muuri estää heitä etenemästä muutoksen suuntaan. Usein organisaatio osaa poistaa nämä esteet muutoksen tieltä, kun ne ovat organisaatorinen rakenne tai muu vastaava seikka. Joskus käy kuitenkin niin, että kyseinen merkittävä este on yksittäinen henkilö, joka ei toimi vision mukaisesti tai toimii suorastaan sitä vastaan. Mikäli tällaista estettä ei poisteta, tavalla tai toisella, henkilöstö ajattelee, ettei yhtiön johto ole sitoutunut muutokseen ja tämä kasvattaa kyynisyyttä. Pahimmillaan lopputulos on tuhoisa ja muutos epäonnistuu täysin. (Kotter, 2007, 101-102)

Useimmat ihmiset eivät lähde pitkälle muutosmatkalle, elleivät he näe selkeitä onnistumisia vuoden tai kahden kuluessa. Siksi lyhyen aikavälin voitot ovat tärkeitä. Lyhytaikaisten voittojen luominen on eri asia, kuin lyhytaikaisten voittojen toivominen. Johtajat usein valittavat siitä, että ovat pakotettuja tuomaan näitä voittoja. Ne ovat kuitenkin tärkeitä, koska muutosprosessin jossakin vaiheissa ihmiset ymmärtävän merkittävän muutoksen vievän aikaa. Lyhytaikaiset voitot auttavat pitämään yllä muutoksen tahtotilaa, kiireellisyyttä ja antavat aikaa tarkastella vision lopullista muotoa. (Kotter, 2007, 102)

Muutoksen eteen tehdyn, muutamankin vuoden, työn ja lyhytaikaisten voittojen jälkeen johtajat voivat haluta kovastikin julistaa voittoa. Lyhytaikaisten voittojen juhlistaminen on hyvä, mutta sodan voiton julistaminen voi olla katastrofaalinen virhe. Muutoksen lopullinen juurtuminen yhtiön kulttuuriin voi viedä viidestä kymmennen vuotta. Liian aikainen voiton juhliminen on siistä syystä virhe, joka voi kadottaa muutoksen momentumin. Onkin siis ymmärrettävä, että muutosten ankkuroiminen yrityskulttuuriin on tapahtunut vasta, kun uudet toimintatavat kumpuavat siitä

normistosta ja arvoista, joita yhtiöllä on tapana tehdä juuri siinä hetkessä. Vasta, kun ihmiset puhuvat uusille työntekijöille toteutetuista uudistuksista tyylillä ”näin meillä on täällä tapana tehdä”, mainitsemasta lainkaan menneisyyttä, voidaan puhua ankkuroinnin onnistuneen. (Kotter, 2007, 102-103)



### 3 RESILIIENSSI

Resilienssi on monelle meistä täysin vieras termi. Osalla se ei kerro yhtään mitään, koska terminä se ei ole toistaiseksi yleistynyt normaalissa kielenkäytössä. Tapaninpäivänä 26.12.2014 Intian valtameressä tapahtunut tsunami, on sen sijaan suurimmalle osasta meistä paljon tutumpi asia. Alla kuvattu tapahtuma antaa hyvän lähtökohdan vieraammalle resilienssi-termille.

*”Sen kevätlukukauden ensimmäisenä päivänä kahdeksaluokkalainen Andrea Eckstein ei mennyt kouluun. Isovanhemmat olivat päättäneet, ettei Ecksteinin ole hyvä olla paikalla, kun rehtori kertoo muille oppilaille, mitä oli tapahtunut. Hänellä oli suru-uutisia.”*

*”Ecksteinin perhe oli viettänyt joululomaa Thaimaan Khao Lakissa. Tapaninpäivän aamuna Andrea Eckstein istui veljensä kanssa aamiaisella hotellin terassilla, kun horisontissa alkoi väreillä valkoinen vana. Surffarit, kalastajat ja koirat juoksivat rannalle ihmettelemään vetäytynyttä rantaviivaa.”*

*”Yhtäkkiä vesi alkoi nousta vauhdilla. Ensin rannan yli, sitten hotellin pihalle. Isä huusi: nyt juostaan. Perhe kiipesi talojen takana kohoaville rappusille. Eckstein piti toisella kädellään kiinni metallikaiteesta, toisella isästään. Sitten tuli ensimmäinen aalto. Isän ote irtosi.”*

*”Eckstein oli nelihenkisestä perheestä ainoa, joka selvisi.”*

*”Niistä kuukausista en muista oikein mitään, sanoo Andrea Eckstein nyt, yksitoista vuotta tapahtuman jälkeen. Sukulaiset olivat päättäneet, että Ecksteinin oli parasta aloittaa koulu tavalliseen tapaan. Pian hän halusi palata myös käsipallojoukkueensa treeneihin. Näin jälkikäteen ajateltuna pelaaminen rakkaiden ystävien kanssa oli yksi asia, joka pelasti minut. Tahdoin luovuttaa, mutta tiesin, että vanhempani olisivat halunneet mi-*

*nun jatkavan arkea, Eckstein sanoo. Olen aina ollut avoin ja puhelias. En vältellyt asian ajattelua tai siitä puhumista, vaan minulle on ollut helpointa mennä sitä kohti. Haluan nähdä elämän positiivisessa valossa, en jä-mähtää suruun ja itsesääliin.”*

*”Andrea Ecksteinin kaltaisille ihmisille on annettu psykologiassa oma termi. Heitä kutsutaan resilienteiksi. Suomeksi sanottuna se tarkoittaa, että heillä on kyky palautua tavallista paremmin rankoistakin vastoinkäymisistä.”*

*(Väärämäki, 2015, Toisilla on parempi kyky selviytyä vastoinkäymisistä – jopa siitä, kun perhe kuolee. Helsingin Sanomat. 18.11.2015)*

### **3.1 Resilienssitutkimuksen historia**

Viimeisen 20 vuoden aikana joustavuusteoria, resilienssi, on saanut suurta huomiota sekä tutkijoilta että mielenterveyden ammattinharjoittajilta. Resilienssi teorian pioneereja olivat Norman Garmazy, Ann S. Masten ja Auke Tellegen. He tutkivat vuonna 1984 ilmestyneessä julkaisuussaan murrosikäisten lasten kehittymistä suhteellisen terveiksi aikuisiksi, vastoinkäymisistä huolimatta. (Wang et al, 2015, 354)

1980- ja 1990-luvulla resilienssitutkimus keskittyikin lapsuudenajan tapahtumien empiiriseen tutkimukseen, näiden välisiin mekanismeihin ja niiden vaikutuksiin lapsuudenaikaisessa sekä aikuisessa elämässä. Tutkimuksissa keskityttiin henkilöiden psykologiseen kykyyn hallita, selvityä ja palautua merkittäivistäkin vastoinkäymisistä. Tutkimuksissa huomioitiin perittyjä ominaisuuksia, sosiaalisia suhteita ja ympäristön vaikutuksia henkilöiden resilienssiin, kykyyn olla haavoittumaton eli mahdollisimman joustava ja näiden kautta suojautua psykologisilta riskeiltä. (Rutter, 1981, 323-356; Garmazy et al, 1984, 97-111; Rutter, 1985, 598-611; Rutter, 1987, 316-331; Rutter, 1993, 626 – 631; Garmazy, 1993, 127-136; Luthar et al, 2000, 543 – 562) Alkujaan resilienssi nähtiinkin henkilön syn-

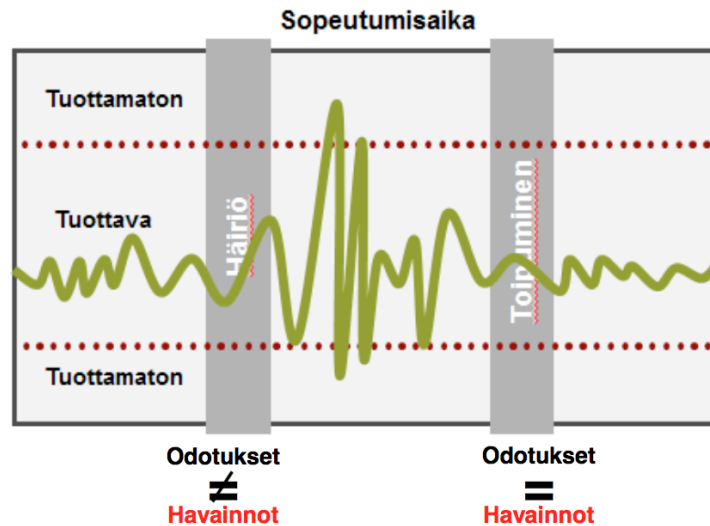
nyännäisenä fyysisenä ja/tai psykologisena ominaisuutena. Sitä kuvailtiin vaihtoehtoisesti myös vastoinkäymisten palautumiskykynä. (Linde-Leimer & Wenzel, 2014, 11)

2000-luvulla resilienssitutkimus on siirtynyt kahden vallitsevan näkemyksen tutkimiseen. Ensimmäisen mukaan resilienssissä on kysymys enemmänkin henkilökohtaisista luonteenpiirteistä. Toisen mukaan kysymyksessä on prosessin myötä kehittyneistä ominaisuuksista. (Wang et al, 2015, 354)

Lisäksi tämän vuosikymmenen tutkimuksissa ollaan kehitetty henkilön tai ryhmien resilienssiä mittaavia menetelmiä. Resilienssi määrittelyyn liittyneestä kompleksisuudesta johtuen mittareiden ja menetelmien luominen on kuitenkin ollut huomattavan haastavaa. Kehitettyjä ja julkaistuja resilienssimittareita, jotka täyttävät vaadittavat psykometriset ominaisuudet, on tunnistettu olevan 15 kappaletta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että usean mittarin käsitteellinen ja teoreettinen riittävyys on kyseenalainen. (Windle et al, 2011)

### **3.2 Resilienssin määritelmä**

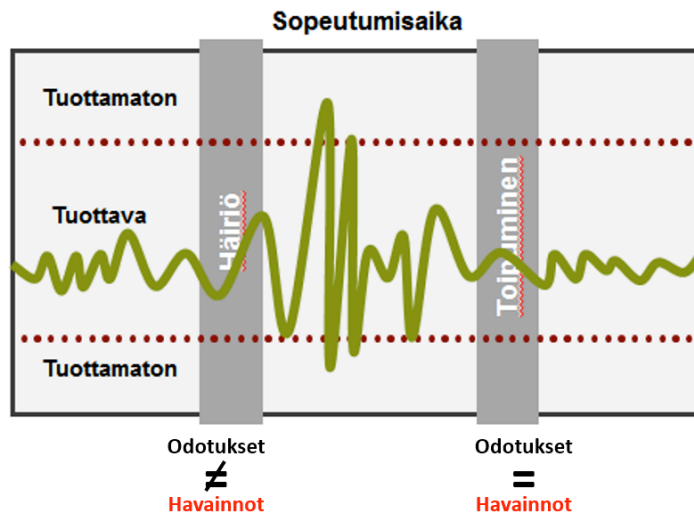
Vuonna 2011 julkaistun katsauksen tuloksena, joka johdettiin yli 270 tieteellisen tutkimusjulkaisun synteesisistä, resilienssi määriteltiin seuraavasti: Resilienssi on neuvottelun, hallinnan ja sopeutumisen prosessi, joka koetaan kohdattaessa merkittävä määrä stressiä tai traumaattista kokemusta. Se on yksilön henkilökohtainen kyky ja ominaisuus, jota hän käyttää elämässään ja ympäristössään selviytyäkseen ja toipuakseen kohtaamistaan vastoinkäymisistä. Tämän käsityksen mukaan henkilön resilienssin taso ja kyvykkyys vaihtelee eri elämän vaiheissa. (Windle et al, 2011) Conner on kuvannut resilienssiä ja häiriöstä sopeutumista Kuvan 3. mukaisesti.



Muutos ja siitä toipuminen vie aina aikaa ja energiaa.

Resilienssi määrittää miten nopeasti yksilö sopeutuu muutokseen.

Nopea palautuminen mahdollistaa tuottavuuden ylläpidon ja minimoi muutoksesta aiheutuvat kustannukset.



Muutos ja siitä toipuminen vie aina aikaa ja energiaa.

Resilienssi määrittää miten nopeasti yksilö sopeutuu muutokseen.

Nopea palautuminen mahdollistaa tuottavuuden ylläpidon ja minimoi muutoksesta aiheutuvat kustannukset.

© Conner Partners, kaikki oikeudet pidätetään, 2009. Käytetään Conner Partnersin lisenssinäsaajan Resilience Alliancen luvalla.

Kuva 3. Conner näkemys yksilön resilienssistä (Conner Partners, 2009)

Resilienssi ei ole siis vanhemmilta peritty, muuttumaton, ominaisuus. Sen sijaan prosessinomaisen resilienssin voi saavuttaa ja ylläpitää nimenomaan aikuisten tuella. Henkilön resilienssi muokkautuukin läpi elämän ja sen eri vaiheissa, kun siihen kohdistuu yksilöiden, lähipiirin ja ympäristön suojaavien ja haitallisten tekijöiden vuorovaikutus. Mikäli henkilön resilienssi kasvuprosessi on ollut riittävä suuri, se parhaimmil-

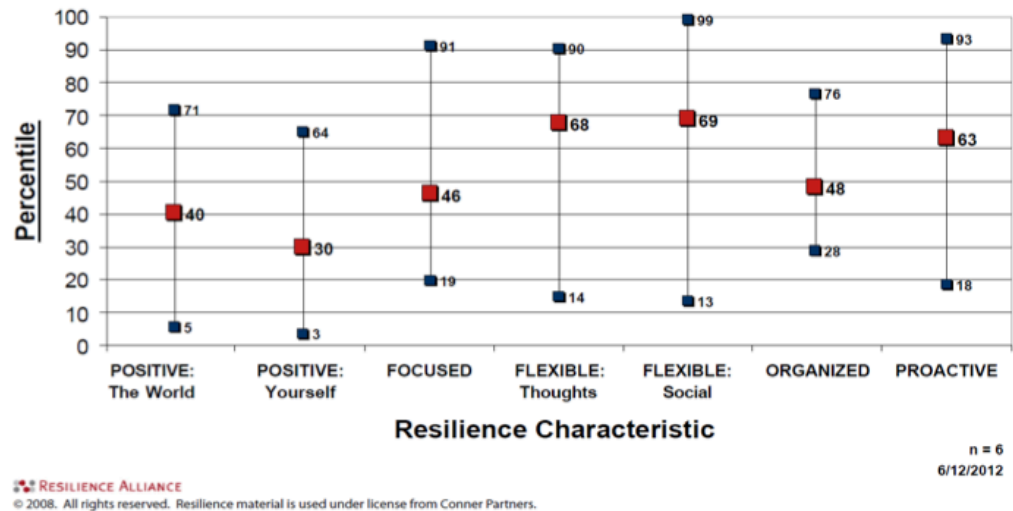
laan suojaa yksilöä trauman vaikutuksilta jättäen negatiiviset vaikutukset vähäisiksi. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015, 2519)

Lannistumattomat ihmiset omaavat joustavuuden eli resilienssin, jonka avulla he pysyvät suhteellisen tyynenä arvaamattomissa ympäristöissä. Kun tällaiset lannistumattomat ihmiset kohtaavat kontrollin herpaantumista, huolta ja menetystä, joka seuraa merkittävää muutosta, heillä on tapana muuttua vahvemmaksi näiden kokemusten myötä, sen sijaan että he vaikuttaisivat loppuunpalaneilta. Lannistumattomat ihmiset kokevat saman pelon kuin muut, kun ne kokevat muutoksen. Tästä huolimatta he kuitenkin kykenevät ylläpitää toiminnassaan tuottavuuttansa sekä fyysistä ja tunteellista vakautta. (Conner, 1992, 234 – 235)

Resilienssi on terminä erittäin moniselitteinen ja sitä käytetään eri tarkoituksiin eri konteksteissa. Joissakin tapauksissa käsitykset termistä ovat jopa täysin vastakkaisia ja myös merkitys vaihtelee. Onkin oleellista aina selventää missä tarkoituksessa ja yhteyksissä resilienssi-termiä kulloinkin käytetään ja miltä näkökulmalta sitä tarkastellaan. (Reid & Courtenay, 2013, 31-33; Hutter & Kuhlicke, 2013, 294)

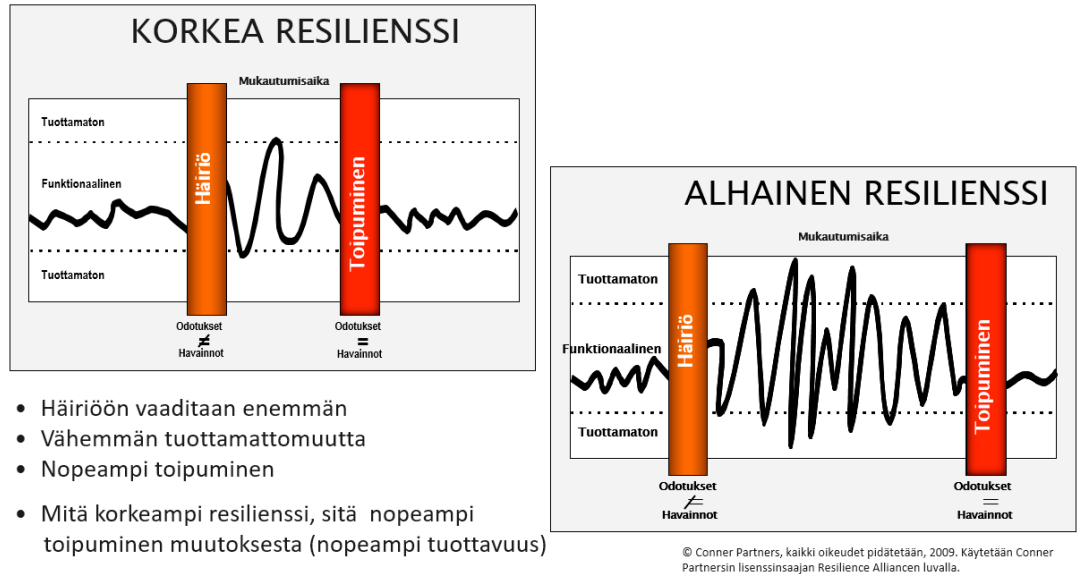
### **3.3 Resilienssin mittaaminen**

Windle & kumppanit löysivät vuoden 2011 julkaisussaan 15 resilienssimittaria, joissa on vaadittavat psykometriset ominaisuudet. Huomioitavana he pitivät kuitenkin sitä seikkaa, että usean mittarin käsitteellinen ja teoreettinen riittävyys oli kyseenalainen. Korkeimmat psykometriset luokitukset he antoivat kolmelle resilienssiä mittavalle testille, joista kyvykkäimmäksi osoittautui vuonna 2003 julkaistu Conner–Davidsonin resilienssiasteikko, CD-RISC. (Windle et al, 2011) Asteikko esitelty Kuvassa 4.



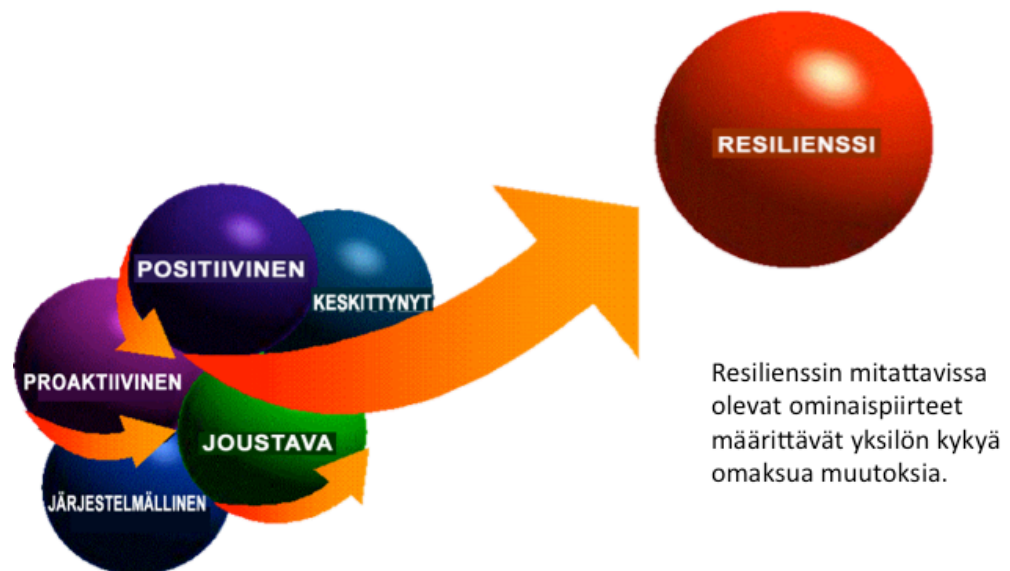
Kuva 4. Muutoslihakset mitattuna Conner-Davidsonin resilienssiasteikolla (Conner Partners, 2009)

Connerin jakaa tutkimuksessaan ihmiset kahteen tyyppiin, sen perusteella miten he reagoivat muutokseen; ajatelevatko he muutosta mahdollisuutena vai kriisimäisenä vaarana. Edelleen Conner käyttää viittä joustavuuden ominaispiirretä, joilla hän luonnehtii muutokseen mahdollisuutena suhtautuvia ihmisiä. Ihmisten sopeutuessa muutokseen he solveltavat henkistä, fyysistä ja tunteellista energiaansa sopeutuakseen uusiin olosuhteisiin. Nämä joustavat, resilienssit, ihmiset suhtautuvat asioihin positiivisesti, keskittyneesti, joustavasti, järjestelmällisesti, proaktiivisesti. (Conner, 1992, 234 – 243) Kuvan 5. mukaisesti korkean resilienssi-kyvyyden omaavat ihmiset toipuvat vastoinkäymisistä tai haasteista alhaisen resilienssin omaavia ihmisiä hitaammin.



Kuva 5. Conner näkemys korkean ja alhaisen resilienssin tasoista (Conner Partners, 2009)

Conner, Hoopes ja Kelly ovat tunnistaneet yhteensä viisi ominaispiirrettä (kuva 6.), jotka auttavat ihmisiä käyttämään energiaansa muutoksen aikana tehokkaammin.



Kuva 6. Muutoslihakset (Conner Partners, 2009)

Vaikkakin nämä ominaispiirteiden seuraavaksi esiteltävät seitsemän li-

hasta ovat yhteydessä keskenään, edustavat ne yksilöllisiä ja erillisiä näkökulmia henkilön tai ryhmän suhtautumisessa muutokseen. Kollektiivisesti ja oikein hyödynnetyt, joko yksilön tai ryhmän toimesta, ne voivat heijastaa tehokasta ongelmaratkaisujen keskeisiä osia kohdattaessa häiriöitä. Luonnollisesti on huomioitava, että kaikki lihakset eivät toimi jokaisessa muutostilanteessa, vaan kutakin lihaksia tulee hyödyntää lihaksen ominaisuus huomioon ottaen kulloinkin sopivissa tilanteissa. (Conner, 1992, 234 – 243; Hoopes & Kelly 2004, 23 - 64)

### *1. Lihäs: Positiivinen maailmankuva*

Resilientit ihmiset ovat optimisteja ja keskittävät ensisijaisesti huomionsa mahdollisuuksiin. Ne käyttävät muutoksessa hyväkseen itsevarmuutta, joka perustuu heidän näkemykseen siitä, että elämä on monimutkainen ja ajoittain haasteellinen, mutta täytetty monilla mahdollisuuksilla. Optimistit uskovat, että koettu pettymys on vain väliaikaista, ja sen syyt eivät ole yksin heidän vika, vaan seurausta melko onnettomista olosuhteista. Optimistit pitävätkin elämää yleisesti antoisana. (Conner, 1992, 244; Hoopes & Kelly 2004, 64)

Positiivisen maailmankuvan omaavat ihmiset suhtautuvat muutoksen keskellä asioihin avoimin mielin. Yleisesti he näkevät kaikki häiriöt luonnollisena osana liiketoimintaa tai elämää tässä alati muuttavassa maailmassa. Vaikeissakin muutostilanteissa he näkevät asioiden hyvät puolet ja muutoksen mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet. He eivät negatiivisten ihmisten tapaan keskity muutoksen riskeihin tai asian kielteisiin puoliin ja seurausten murehtimisiin. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 64-66)

### *2. Lihäs: Positiivinen minäkuva*

Positiivisen minäkuvan omaavat ihmiset ovat varmoja omasta kyvykkyydestään muutoksessa. Siitä, että he ovat päteviä ja osaavia muutokses-



sa, tulevat löytämään paikkansa ja hyötymään henkilökohtaisella tasolla muutoksen muokaan tuomista väistämättömistä uudistuksista. He uskovat menestyvänsä hankalissakin muutostilanteissa huolimatta siitä, että ymmärtävät joutuvansa sietämään ajoittain myös pettymyksiä. He ovat sinnikkäitä ja tarttuvat haasteisiin, eivätkä heikomman minäkuva omaavien ihmisten tapaan anna helposti periksi tai epäröi omaa kyvykkyyttään. Yleisesti ottaen positiivisen minäkuvan omaavat ihmiset uskovat ihmisen omaksuvan muutoksen mukana tarkeitä oppeja tulevaisuutensa varalle. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 69-72)

### 3. *Lihäs: Keskittyneisyys*

Resilienssit ihmiset ovat keskittyneitä. He tietävät mikä heille on tärkeää ja heillä on selkä kuva siitä mitä he haluavat saavuttaa. He ymmärtävät, etteivät he voi tehdä kaikkea ja kykenevät priorisoimaan asiat tärkeysjärjestykseen sekä suuntaamaan energiansa oleellisimpiin asioihin. He onnistuvat myös keskittymään siten, että pitävät huomion kulloisessakin työtehtävässä menettämättä keskittymiskykyään. He käyttävätkin aikaansa asioiden ja tavoitteiden sekä startegioiden muistiin merkitsemiseen. Tämän ominaisuuden omaavat ihmiset asettavatkin selkeät päämäärät, sitoutuvat tavoitteisiin, priorisoivat tekemiset sekä yhdistävät nämä kaikki jokapäiväiseen tekemiseen. Yhteisenä tekijänä voidaan pitää johdonmukaista tekemistä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76)

### 4. *Lihäs: Joustava ajattelu*

Resilientit ihmiset ovat joustavia. Joustavan ajattelun omaavat ihmiset osoittavatkin erityisosaamista soputumisen ja juostavuuden osalta mukautuessaan epävarmuuteen. He kykenevät tuottamaan ja käsittelemään merkittävän määrän ajatuksia ja vastauksia ilman suurempaa ahdistusta siitä, että heidän tulisi tehdä päätöksiä asioiden suhteen välittömästi. He kykenevät olemaan avarakatseisia ja luovia epäloogisten ja moniselitteis-

ten muutosten ja asioiden keskellä. Tämän ominaisuuden omaavat ihmiset kokevatkin nauttivansa uusista ja monimutkaisista ajatuksista. He myös sietävät epäselvyyksiä ja ovat avoimia erilaisille näkemyksille. Sopeutuakseen muutokseen he tuottavatkin innovatiivisia ratkaisuja ja harkitsevat useita mahdollisuuksia, sen sijaan että pitäisivät kiinni tutuista perspektiiveistä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 77-80)

#### *5. Lihas: Sosiaalinen joustavuus*

Resilienteillä ihmisillä on selkeä käsitys omista vahvuuksista ja heikkouksistaan. Tällaiset ihmiset tiedostavat, ettei heillä ole vastauksia kaikkien kysymyksiin. He tunnistavatkin muutoksessa riippuvuutensa toisista ja ovat tarvittaessa halukkaita sekä kykeneviä turvautumaan muiden tukeen tai apuun ja pyytävät sitä. Tämä koskee, sekä käytännöllisiä, että tunteellisten asioita. Vahvojen sosiaalisten suhteiden kautta he osaavatkin hyödyntää sosiaalisen verkostonsa resursseja. Toisin kuin sosiaalisesti joustamattomat ihmiset, he eivät eristäydy, tee asioita aina itse tai aliarvosta toisten kykyjä. Sen sijaan he pyrkivät rakentamaan ympärilleen informaatio- ja tukiverkoston vahvistaakseen omia heikkouksiaan. Tämän ominaisuuden omaavat ihmiset tunnistavat missä muut henkilöt kykenevät lisäämään heidän arvoaan, arvostavat muiden ideoita, työskentelevät hyvin tiimissä ja hyödyntävät muiden antamaa tukea. Näin he täydentävät omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan muiden lahjakkuuksia hyödyntämällä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 81 - 84)

#### *6. Lihas: Järjestelmällisyys*

Organisoituneilla ihmisillä on taito kehittää jäseneltyjä lähestymistapoja ja rakenteita moniselitteisten, tuntemattomien ja sekavien tilanteiden valitessa. He suunnittelevat huolellisesti jäseneltyjä, priorisoituja ja harkittuja toimintamalleja toteuttaa ja selvitä edessä olevista haasteista sekä muutoksista. Nämä rakenteet ja mallit tekevät mahdolliseksi ihmisille toimia tehokkaasti yhdessä. Järjestelmälliset ihmiset hallitsevat menes-

tyksekkäästi useita samanaikaisesti toteutuvia asioita, tehtäviä ja vaatimuksia. He myös soveltavat menettelytapoja johdonmukaisesti. Tarpeen vaatiessa, he ovat myös valmiita muuttamaan priorisointia kesken muutoksen. Vahvan järjestelmällisen ominaisuuden omaavilla ihmisillä on taipumus luokitella nopeasti saamaansa tietoa, tunnistaa kokonaisuuksia uusissa tilanteissa, luoda järjestelmiä ja rakenteita kaaoksen keskellä ja suunnitella toimenpiteitä, jotka maksimoivat resurssien käyttöä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 85 - 88)

### *7. Lihäs: Proaktiivisuus*

Resilientit ihmiset ovat ennakoivia. He alkavat toteuttaa asioita, jopa silloin kun palaset eivät ole vielä paikallaan. He kokeilevat uusia lähestymistapoja ja ottavat riskejä huolimatta mahdollisista negatiivisista vaikutuksista. He kokevatkin varmuuden maksimoinnin haitallisena ja nauttivat uusien asioiden kokeilemisesta sekä itsenä haastamisesta. He eneminkin sitoutuvat muutokseen kuin välttelevät sitä. He usein määrittelevätkin sen, milloin muutos on väistämätön tai välttämätön asioiden edistämisen tai tulevaisuuden kannalta. Tällaisessa muuttuvassa tilanteessa he käyttävät luovasti resursseja ja kehittävät uusi vaihtoehtoisia lähestymistapoja saadakseen näistä tilanteen tarvitsemaa etua. Muutoksissa he ottavat opiksi tehdyt asiat ja hyödyntävät ja soveltavat näitä oppeja tulevissa tilanteissa. Ennen hyppäämistä suin päin asian toteutukseen, he testaavatkin asioita ennen niiden toteutusta. Kaaokseen he reagoivat keskittämällä energiansa ongelmien ratkaisuihin ja tiimityöskentelyyn. He myös luontaisesti vaikuttavat tekemisellään ja käytöksellään toisiin henkilöihin ja pyrkivät ratkaisemaan ristiriitoja. Vahvan proaktiivisen lihaksen omaavat henkilöt luontaisesti sitoutuvat aktiivisesti muutokseen, testaavat muiden ajatuksia käytännössä, ottavat järkeviä riskejä ja kokeilevat uusia mahdollisuuksia. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92)

### 3.4 Resilienssi muutoksen osana

Muutosta voi kuvailla monella eri tavalla. Absoluuttiseksi muutosta voi sanoa syystä, että sitä ei voi estää. Se on kuin luonnonlaki, mikä ei pysähdy koskaan. Halusimmepa sitä, tai emme. Vaikka ajatus jatkuvasta muutoksesta on luonnollisesti hieman liioiteltua, on oletettavaa, että työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuu koko ajan muutosta. Aivan kuten tapahtuu jokaisen meidän elämässämme, olivatpa ne sitten pieniä tai isoja. Näihin muutoksiin me suhtaudumme kukin tavallamme ja toisimme nähdessä eri tavoin. Tällöin puhutaan muutoksen suhteellisuudesta. Siitä, että jollekin jokin asia tuntuu muutoksena hyvinkin pieneltä asialta ja jollekin toiselle samainen asia on maata mullistava. Sama reagointi muutokseen tapahtuu sekä työyhteisössä että yksilötasolla. (Juuti & Virtanen, 2009, 12-14)

Valmistautuessaan muutoksen ihmisten peruskysymykset liittyvät seuraaviin asioihin: Mitä tulee tapahtumaan? Milloin se tulee tapahtumaan? Miten se tulee vaikuttamaan minuun? Vastaamalla näihin kysymyksiin vähennetään muutokseen liittyviä epäselvyyksiä sekä muutoksesta kumpuavia huolenaiheita. Tulevaisuudessa pelkkä muutoksen johtamisen hallitseminen ei riitä, vaan tulee hallita kokonaisuus, jossa osataan soveltaa sekä muutoksen johtamisen periaatteita, että siihen olleellisesti liittyviä henkilöiden resilienssiominaisuuksia ja niiden ymmärtämistä muutoksen kokonaisuudessa. (Conner, 1992, 229 – 233)

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmetodologia ja -metodi

Tapaus- eli casetutkimus on liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullinen menetelmä, jossa tutkitaan yhtä tai muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua yritystä tai sen osaa eli tapausta. Kyseessä on tutkimusote, jonka ydin on tavassa kerätä havaintoja ja analysoida niitä. Sen avulla voidaan testata teorioita ja käsitteitä. Tällainen tutkimusotte pakottaa ymmärtämään yritystä kokonaisvaltaisesti varsin realistisessa ympäristössä. (Koskinen et al, 2005, 114-118)

Tapaus tutkimuksen metodina voidaan käyttää teemahaastattelua, joka on vuorovaikutuksellinen ja siinä hyvin yksinkertainen. Haastattelu muodostuu kysymyksistä ja tarinoivista vastauksista. Ohjaavana instrumentina oli haastattelurunko, joka antoi haastattelulle hahmon ja varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivinen aineistokeruumenetelmä ja on muodostunut tällaiseksi myös laadullisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ja Hurme 2004; Easterby-Smith ym. 2002: 89–90) (Koskinen et al, 2005, 75)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituneena teemahaastatteluina. Tämä tapa vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja antaa tutkittavan kertomukselle painoarvon. Samoin se tuo esiin keskeisimmän seikan eli haastateltavien tulkinnan asioista. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47-48) Teemahaastattelu on toimiva metodi tutkimuksissa, joissa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja se kohdennetaan tiettyyn teemaan. Puolistrukturoidun siitä tekee se, että aihepiiri ja teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47-48) Kysymysten tarkkaan asetettu järjestys ja muoto voi kuitenkin vaihdella (Hirsjärvi et al, 2012, 208).

Tutkimusmetodina puolistrukturoituun teemahaastatteluun päädyttiin tässä

tutkimuksessa juuri sen soveltavuudesta laadulliseen tapaustutkimukseen, jossa painoarvoa on tutkittavan kertomuksessa selvitettäessä arvoitusta ensimmäisen tutkimusongelman osalta. Ensinnäkin oli tarpeellista selvittää millainen joko asiantuntijan tai esimiehen näkemys oli muutosteorian mukaiseen muutoksen vaiheeseen ja saada sen kautta havainnot siitä, miten näiden ryhmien arviot muutoksessa erosivat toisistaan.

Analyysien osalta laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena jakautuen kahteen osaan. Ensiksi suoritetaan havaintojen pelkistäminen ja sen jälkeen ratkaistaan arvoitus. (Alasuutari, 2011, 26 - 31) Aineistoa tarkasteltaessa huomio kiinnitetään ensi vaiheessa vain teoreettisen viitekehykseen, kysymyksenasetteluun ja tutkimusongelman kannalta olelliseen. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää niitä yhdistämällä. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. (Alasuutari, 2011, 31 - 34)

Lähestyminen aineistoon kulkee tyypillisesti teemoittelun kautta, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja niitä vertaillaan keskenään. Tämä voidaan tehdä erottamalla teemat sitattikoelmiksi. Haastateltavien tarinat antavat hyvän pohjan tutkimusongelman olellisiin kysymyksiin. Teemoittelu vaatii tuekseen ja onnistuaksen keskustelun teorian ja empirian välillä. Monesti teemoittelu ei riitä, vaan vaatii aineisto tyypittelyä samankaltaisuuksia etsien. Tämä edellyttää monesti jonkinlaista teemoittelua. Tyypittelyllä vastauksista eli haastateltavien tarinoista rakennetaan ryhmät eli tyypit. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat mielenkiintoisesti ja laajasti aineistoa (Eskola & Suoranta, 2008, 174 – 182)

Pelkistämisen jälkeen laadullisessa tutkimuksessa ratkaistaan arvoitus. Tämä tarkoittaa tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta tehtävää merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Johtolankoina tässä käytetään

myös yksittäisiä tapoja, joilla ihmiset teemahaastattelussa ilmaisevat jonkin yksityiskohdan. Mitä suurempi määrä näitä vihjeitä on, sitä paremmin tutkija voi luottaa ratkaisun mielekkyyteen. (Alasuutari, 2011, sähk 31 - 42)

Tämä tutkimus toteutettiin edellä kuvattuja tutkimusmetodologisia piirteitä noudattaen, koska tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään yhtiössä tapahtuvaa muutosta ja havainnoimaan miten asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten näkemykset erosivat toisistaan tuolla muutosmatkalla.

## **4.2 Tutkimuskohteen esittely**

Tapaustutkimuksessa on hyvä kuvata sen kohde, jotta tutkimusta on helppompaa ymmärtää. (Koskinen et al, 2005, 128)

Tässä tutkimuksessa case-yritys on suomalainen keskisuuri konsultointipalveluliiketoimintaa harjoittava asiantuntijaorganisaatio, joka fuusioitui toisen yrityksen kanssa elokuussa 2012.

Fuusiovuotena 2012 yrityksen liikevaihto oli 10,8 miljoona euroa ja sen tilikauden tulos oli tappiollinen jääden 167 tuhatta euroa negatiiviseksi. Yhtiön omavaraisuusaste oli tuolloin 20% ja henkilöstömäärä 79. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli 9,9 miljoona euroa, tilikauden tuloksen painuttua tappiolliseksi -476 tuhanteen euroon. Yhtiön omavaraisuusaste nousi 23% ja ja henkilöstömäärä 83:een. (Suomen Asiakastieto Oy, 2018)

Yhtiön organisaatio koostui tutkimuksen aikaan 2013 kahdeksasta eri tiimistä, joilla jokaisella oli oma tiimiesimies. Tiimien koko vaihteli henkilöstömäärältään, tiimiesimies mukaan lukien, viidestä viiteentoista. Lisäksi yrityksessä oli tiimejä tukevia organisaation osia. Tiimiesimiehet kuuluivat yhtiön johtoryhmään, jota johti toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle.

Yhtiö oli hallituksen ja työntekijöiden omistuksessa. Yhtiön omistajia kutsuttiin partnereiksi ja heitä oli työntekijöissä sekä tiimien esimiehinä, että asiantuntijoina.

### **4.3 Tutkimusprosessi**

Tutkimuksen tutkimussuunitelma, menetelmien valinta ja aineistonkeruu suoritettiin vuoden 2012 syksyllä sekä vuoden 2013 keväällä. Aineisto kerättiin kirjallisuustutkimuksen ja haastatteluja hyödyntäen.

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2013. Niihin osallistui tutkittavan yhtiön henkilöstöhallinnon toimesta valitsemat kuusitoista asiantuntijaa, kaksi kustakin tiimistä, ja kahdeksan tiimiesimiestä. Yhteensä haastateltavia oli 24 kappaletta.

Ennen haastattelua sekä haastateltaville että tiedoksi yhtiön toimitusjohtajalle lähetettiin emailitse tutkimukseen ja haastatteluun liittyvät yksityiskohdat. Tämä toteutettiin noin kuukausi ennen haastattelua. Tässä sähköpostitse lähetetyssä tiedotteessa kerrottiin tutkijan taustan lisäksi tutkimuksen aihe tutkimusongelmineen ja viitekehyksineen sekä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja yksityiskohdat tulevasta haastattelusta.

Itse haastattelut suoritettiin rauhallisessa neuvotteluhuoneessa ja litte-roinnin vuoksi ne nauhoitettiin. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 41 minuutista yhteen tuntiin ja neljäänkymmeneen minuuttiin. Keskeytyksiä tuli ainoastaan yhdessä haastattelussa, joissa haasteltava odotti ja sai hänelle tärkeän puhelun. Neuvotteluhuone ei sijainnut yhtiön tiloissa, vaan samaisen rakennuksen erillisissä neuvottelutiloissa. Kokonaisuutena haastattelut sujuivat suunnitellusti rauhallisissa olosuhteissa.

Haastattelut toteutettiin puolistukturoituneena teemahaastatteluina liitteen 1 mukaista haastattelurunkoa noudattaen. Haastattelussa noudatet-



tiin kuitenkin kysymysten osalta suunniteltua järjestyä, joka perustui John P. Kotterin muutosteorian kahdeksanportaiseen malliin ja sen avaintee-moihin. Haastattelun rungosta kuitenkin, mikäli kyseisen muutosteoria-vaiheen teemaan liittyvä yksityiskohta ei tullut selväksi alkuperäisen ky-symyksen kautta tai haastateltava tulkinta asiasta tarvitsi tarkennusta.

#### **4.4 Analysointi**

Haastattelujen analysointi toteutettiin laadullista analyysia ja päätelmien tekoa, koska tutkimuksessa pyrittiin tapausta ymmärtävään tulokseen. Haastattelujen analysointimenetelmänä käytettiin litteroidun aineiston karkeaa teemoittelua, jonka jälkeen teemat tyypiteltiin. Kuten Hirsijärvi ja kumppanit kuvaavat aineiston suuri määrä ja haastateltavien monisanai-suus teki teemoittelusta haastavaa. (Hirsijärvi et al, 2012, 224-225). Tyy-pittelyä helpotti merkittävästi tässä tutkimuksessa valittu Kotterin muutos-teorian ja sen selkeä vaiheittaisuus. Samoin näin teki valittu puolistuktu-roitu teemahaastattelu, joka mahdollisti tukevat kysymykset haastattelun aikana.

Niin haastatteluja kuin tyypittelyäkin sekä analysointi kokonaisuudessaan helpotti, että tutkijana olin myös työssuhteessa yhtiöön. Haasteena tästä oli se, että haastatteluaineistoa tyypitellessäni pidättäydyin aidosti vain ja ainoastaan haastateltavien tekemissä tulkinnoissa, ilman omaa näke-mystä ja tulkintaa haastateltavan sanojen tai tarinan tarkoituksesta.

Tulosten tulkinta toteutettiin peilaamalla haastattelujen perusteella tehtyä teemoittelua ja tarkennettua tyypittelyä sekä teoriaa keskenään. (Hirsijärvi et al, 2012, 224-225, 229-230)

Tutkijoilla on tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Puhutaan validi-teetista ja reliabiliteetista.

”Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata.” Tämä voidaan ja-

kaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ensimmäinen tarkoittaa loogisuutta ja ristiriidattomuutta tutkimuksen sisällä. Jälkimmäinen tarkoittaa tulkinnan yleistyyvyyttä kyseisen tutkimuksen ulkopuolelle. Sisäinen validiteetti on kriteerinä epämääräinen, mutta ulkoinen on laajasti käytetty. ”Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus.” Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat kuitenkin monilta osin huonosti kvalitatiiviseen tutkimukseen. ”Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi; aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli.” (Koskinen et al, 2005, 185-186)

Tutkimuksen yleistettävyys on olleellista laadullisessa tutkimuksessa. Yleistettävyys liittyy tutkimuksen oikeuttamiseen käytännössä. Tähän liittyvä kritiikki tulee yleensä pienestä tutkimuksen otannasta, koska tulosten yleistettävyys on klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalainen. Ääritapauksissa kyseessä on vain yksi työyhteisö tai siellä oleva ryhmä. Tähän on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa useita syitä, kuten sen tavoite. Tavoite edellyttää, että pienestä tapausjoukosta kerätään paljon tietoa. Onhan tutkimuksen tavoitteena selitys, joka tekee tutkimuksen kohteen teoriaan suhteutettuna ymmärrettäväksi. On kuitenkin huomioitava, että pienestä joukosta ei voi tehdä suuria yleistettäviä johtopäätöksiä, jotka täyttävät klassisen tilastotieteen kriteerit. (Koskinen et al, 2005, 192-194)

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, liittyivätpä ne sitten normaalien liiketoimintojen kehittämishankkeisiin tai länsimaalaisen yhteiskunnan käsityksen mukaisesti todellisiin muutosprosesseihin. Tutkimuksen aihe on ja tulee olemaan sen vuoksi ajankohtainen vielä pitkään.

Ihmisten jaksamisesta työlämässä puhutaan laajalti. Resilienssi, henkilökohtainen kyvykkyys, on mielekiintoinen käsite ja sen tunnettavuus yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti.

Tutkijan olen pohtinut työssäni organisaation työntekijöiden näkemuseroja liittyen muutokseen sekä sitä miten resilienssikyvykkyys mahdollisesti vaikuttaa muutoksen kyvykkyysiin.

Merkittävänä etuna minulla tutkijana oli oma side tutkittavana olevaan yhtiöön, olihan asiantuntijana yksi sen työntekijöistä. Tämä asetelma auttoi minua tutkijana sekä teemahaastatteluja tehdessäni että tutkimusaineistoa analysoidessani. Kykenin yhtiön muutosprosessia itse eläneenä kiinnittämään haastatteluvaiheessa huomiota erityisesti sekä oleellisiin asioihin että myös yksityiskohtiin ja poikkeavuuksiin. Tätä kautta tutkimusaineiston analysointi helpottui merkittävästi. Olihan koko muutos minulle erittäin tuttu, joten tapauksen ymmärtäminen ja sitä myötä henkilöiden arvioiden käsittäminen helpottui merkittävästi. Samainen etu toi minulle myös haasteen. Piti varoa sitä, etten asiasta enemmän tietäneenä, tehnyt tulkinnassa aineistosta vain vahingossakaan omia olettamuksia.

#### *Reliabiliteetti ja validiteetti*

Kohdassa 4.4. esitetystä reliabiliteetin ja validiteetin arvostelusta huolimatta tässä tutkimustyössä on kiinnitetty erityistä huomiota molempiin. Reliabiliteetin osalta tämä näkyy nimenomaisesti haastattelun todentamisella. Puolistrukturoidun teemahaastattelusta huolimatta, siinä noudatettiin pääsääntöisesti järjestelmällistä etenemistä kysymyksissä ja niiden muodossa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litterointiin tutkijasta riippumattoman ulkopuolisen pikakirjoittajan toimesta. Validiteetin osalta teoria on tutkittu huolellisesti ja tutkimuksen raportoinnissa on käytetty samaista muutosteorian vaiheistusta. Edelleen keskustelu teorian ja tutkimustulosten välillä käytiin samaa sääntöä noudatten.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI: MUUTOKSEN JOHTAMINEN

### 5.1 Muutoksen tila ja sen tarve – mennyt ja meneillään oleva muutos

Yhtiön henkilöstö, asiantuntijoista esimiehiin, kokivat viimeisten kymmenen kuukauden aikana yrityksessä tapahtuneiden asioiden olleen sekä määrällisesti että vaikutukseltaan isoja. Yhtiön koettiin olevan merkittävän muutoksen tilassa. Muutoksessa, joka kosketti yhtiön jokaista työntekijää.

*”Kymmenen kuukautta tän kokoisen pienen yrityksen historiassa niin on ollut varsin vauhdikasta liittyen yritysintegraatioon ja yrityskulttuureiden yhteensovittamiseen ja voi kuvailla että erittäin turbulენტista ja muutosrikasta on ollut 10 kuukautta.”*

*”No melkein voissanoo niin päin, et mitä ei oo tapahtunu, että onhan tää ollu niin kun poikkeuksellisen muutosrikasta aikaa.”*

Muutoksen todettiin saaneen alkunsa kahden yhtiön fuusioitumisesta. Huomattavana muutokseen vaikuttavana seikkana nähtiin kahden toimintatavoiltaan täysin erilaisen yhtiön tuomat kulttuurilliset erot ja niiden mukanaan tuomat haasteet. Haastateltavien tuntemuksen mukaan kahden toisistaan poikkeavien yritysten erilaisuuteen ei oltu varauduttu. Yhtiöiden välisten toimintapakulttuurien ei ajateltu olevan toisistaan niin paljon poikkeavia, että se olisi isona muutoksena. Ihmiset kuitenkin kokivat, että yritys toimi fuusioitumisen jälkeen edelleen ikään kuin täysin kahtena erillisenä yrityksenä. Tämä ei kuitenkaan ollut toivottava tilanne, vaan

yrittäjäkulttuurien eroavaisuudesta toivottiin voitavan hyötyä kääntämällä kahden yrityksen vahvuudet yhteiseksi vahvuudeksi.

*”... kahdesta firmasta ollaan matkalla siihen, että on tulossa yks firma ja kuitenkin erilaisia kulttuureja taustalla ja erilainen tapa tehdä tätä meidän konsultointiduniani.”*

*”Haettu yhteist toimintataa, yhteist kulttuuria ja yhteisii tavoitteita pyritty kirkastaan.”*

*”Sillä on merkitystä, et miten ihmiset sen kokee, et tehdäänks yhteistyötä yhtenä firmana.”*

Henkilöstön näkemyksen mukaan yrityksessä oli meneillään muutosten vyöry. Uudet muutokset tulivat, ennen kuin vanhoja oli ehditty ottaa käyttöön. Tällaiseksi asiaksi koettiin erityisesti kymmenen kuukauden sisällä toteutetut muutokset organisaatorakenteessa sekä muutoksen alla olleet toimintatapamallit. Henkilöstöllä oli tunne, että muutoksia tuli liikaa.

*”Tietysti muutoksia on ollu ihan älyttömän paljon... Ja jos yhdellä sanalla pitää kuvata sitä muutosta, niin se on kaaos.”*

*”Totta kai fuusion jälkeen on tullut hirveesti muutoksia. On tullut isoja muutoksia ja pieniä muutoksia. Kaikkia ei enää edes muista.”*

Muutoksiin ja uudistuksiin liittyvien toimenpiteiden sisäistämistä oli haitannut yhtiössä tapahtunut toimitusjohtajan vaihdos, kahdesti toteutettu organisaatiomuutos sekä samanaikaisesti toteutetut henkilöstön vähennyksiä koskeneet yhteistoimintaneuvottelut.

*”... 10 kuukauden aikana meillä on nyt jo toinen toimitusjohtaja joka on yrityksen veturina. Yrityksen sisäinen organisoi-*

*tuminen... on muuttunut kahdesti. Tehtävät ja ihmiset on merkittävältä osin muuttuneet myös 10 kuukauden aikana.”*  
*”Organisaatiouudistusta tehty rajuimmalla mahdollisella tavalla nyt kaksi kertaa.”*

Kahden yhtiön fuusioituminen ei ole kuitenkaan ollut se oleellisin muutoksen tarve, vaan pakottavaksi muutoksen teki yhtiön taloudellinen tila. Yhtiö liiketulos oli ollut tappiollinen jo vuosia. Tämän vuoksi meneillään olevan sekä tulevan muutoksen onnistuminen nähtiin yhtiön kannalta välttämättömänä, jopa elintärkeänä. Henkilöstön ja toimintatapamallien oli heidän mukaan pakko muuttua, jotta yhtiö liiketaloudellinen tulos saataisiin positiiviseksi ja tätä kautta yhtiö olemassaolo voitaisiin turvata.

*”No on se ihan siis elinehto ja ihan elintärkeä asia meille, että tota jos ei pystytä uudistumaan niin mä sanon tätä firmaa ei ole vuoden kahden päästä.”*

*”Täähän on ihan elintärkeätä, että saadaan nyt firma tulokselliseksi.”*

*”Se on erittäin kriittinen. Sanoisin jopa elintärkeä.”*

Tiedostettiin, että ilman oleellista muutosta ollaan jälleen tilanteessa, jossa henkilöstöä joudutaan kulujen karsimiseksi vähentämään. Henkilöstö, johdon esimiehistä asiantuntijoihin saakka käsittivät, että ilman kokonaisvaltaista ja kaikkia osa-alueita koskevaa muutosta yhtiö ei selviäisi. Edelleen kattavasti ymmärrettiin, että muutoksen tulisi tapahtua pikaisesti.

*”No, nythän meil oli toiset YT:t tehokkaasti kahessa viikossa vedetyt ja nyt ihan varmasti ennen joulua on seuraavat, jos ei tota oikeesti nyt lähdetä muuttamaan.”*

*”Eletään varmaan tällä hetkellä ihan niitä kriittisiä hetkiä, että yleensäkin se on enää mahdollista.”*

Vahvasta muutostarpeen ymmärtämisestä huolimatta, mennyt kymmenen kuukautta oli osoittanut, ettei haluttu muutos ollut onnistunut. Tekemisen koettiin olevan hukassa ja henkilöstön keskittymisen sivuraiteilla.

*”... konetta sit kuitenkin sillee käyntiin, kun ajateltiin siellä sillon, kun lähdettiin liikkeelle.”*

*”Elikkä ehkä semmonen fokus on ollu pikkusen kateissa.”*

Yhtiö oli siis sekä merkittävässä muutoksen tilassa että sen aidossa tarpeessa. Vain konkreettinen ja onnistunut muutos voisi pelastaa yrityksen olemassaolon. Kokonaisuutena nähtiin, että muutokselle ja sen onnistumiselle oli merkittävä tarve ja tahtotila.

*”Muutostarve on erittäin iso mitä pitää tehdä ja tietyllä tavalla tää tilanne missä nyt ollaan, taloudellinen tilanne päädraiverina siinä, niin kyllähän tän on pakko muuttua tän homman. Nyt ei oo oikeestaan vaihtoehtoo siihen. Se latu miten ollaan tultu ja näin, niin yksinkertaisesti me ei sillä enää pärjätä.”*

## **5.2 Asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvio muutoksen johtamisesta**

### **5.2.1 Nykytilan sulattaminen**

**Asiantuntijoiden arvio ensimmäisestä vaiheesta: Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu**

Muutosprosessin alussa on ratkaisevan tärkeää luoda riittävä tarve muutokselle ja kehitykselle. Ilman tunnetta välttämättömyydestä ja kiireestä, ihmiset eivät lähde muutokseen sydämestä. Tämä on tärkeää siksikin, että reilusti yli kymmenen prosenttia organisaation ihmisistä tulee muutoksen aikana yltää normaalia merkittävimpiin työsuorituksiin. (Kotter, 1996)

Asiantuntijoiden keskuudessa yrityksen tulevaisuuden näkymiä pidettiin synkkinä, mikäli yhtiö jatkaa toimintojaan nykymallilla ilman merkittävää muutosta. Muutos koettiin siis välttämättömänä. Ilman todellista muutosta yhtiö tulisi asiantuntijoiden näkemyksen mukaan ajautumaan entistä merkittävimpiin taloudellisiin vaikeuksiin, mistä se ei todennäköisemmin selviytyisi. Tunne muutoksen välttämättömyydestä koettiin yhtenäisesti kaikkien asiantuntijoiden keskuudessa. He kokivat muutostarpeen aidosti päivittäisissä ajatukisissaan ja sydämessään.

*”Se on hirveen tärkeä, koska - no kannattavuushan on ilman muuta se tärkein asia, että kyllähän yrityksen pitää olla kannattava, jotta se voi maksaa palkkaa työntekijöilleen”*

*”Must se on suorastaan elintärkeä, et meil on kolmas YT edessä, jos ei me saada tätä nippuun. Siis ei tää kone rupee tuottamaan, jos me säilytetään samat tavallaan vastuut tai samat rakenteet.”*

Muutoksen onnistumisen kannalta, tämä asiantuntijoiden sitoutuneisuus oli erinomainen asia. Teorettisesta lähtökohdasta voidaankin olettaa, että ihmiset lähtisivät helposti mukaan tapahtuvaan muutokseen, eikä heidän motivointi tässä mielessä olisi lainkaan haastavaa.

Asiantuntijat kokivat voimakkaasti, että muutoksen tulisi tapahtua nopealla aikataululla. He näkivät nykytoiminnan mukainen tekemisen johtavan yhtiön tuhoon ja toivoivat tästä johtuen käytänteiden muutosta



nopealla aikataululla. Tulevien muutosten toivottiin olevan konkreettisia. Sellaisia, jotka muuttaisivat aidosti ihmisten päivittäistä tekemistä.

*”Se draivi on saatava tänne niin kun nyt ja heti...”*

*”Muutoksen läpivieminen on se ihan oleellinen asia... että ei vaan päätetä, että nyt tehdään muutos, vaan ihan oikeesti muututaan.”*

Kotterin mukaan välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunteen lisääminen edellyttää vahvaa viestintään. (Kotter, 1996) Edellä esitetyn mukaisesti muutostarve ja välttämättömyys olivat yhtiön asiantuntijoiden keskuudessa erittäin tiedostettuja, joten varsinaista muutoksen tarpeen viestintää ei tästä näkökulmasta tarkasteltuna olisi välttämättä edes kaivattu.

Yhtiön asiantuntijat kokivat yhtiön johdon, teorian mukaisesti, viestineen muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä, mutta asioiden koettiin jäävän osin liikaa ylätasolle ilman käytännön toimenpiteiden ohjeistamista. Tämä käytäntöjen toimenpiteiden koettiin kuuluvan tähän tähän kiireellisyyden viestimiseen.

*”On sitä ehkä viestitty, mut se on sitte jääny siihen viestintään vaan.”*

*”... kun tätä... muutostarpeen määrittelyä on viestitty, niin ne on ollu hirveen ylätasolla...”*

*”Siis viestihän on ollu selkeä, mut käytännön johtamisratkasut ja rakenteet ei oo sitä tukeneet ainakaan toistaiseks.”*

Konkreettisten toimenpiteiden viestiminen jo tässä vaiheessa muutosprosessia voidaan kokea hyvinkin inhimillisinä, olivathan asiantuntijat jo itsenäisestikin sisäistäneet muutoksen tarpeellisuuden. Teoreettisesti

asiaa tarkasteltuna, ensin tulee kuitenkin toteuttaa kiireen ja välttämättömyyden viestintä. Sen jälkeen vuorossa on vision ja strategian muodostamisen ja sen viestiminen. Teorian mukaisesti, vasta tuohon viestintään tulee liittää muutoksen konkreettisista toimenpiteistä viestiminen ja sen johtaminen.

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio ensimmäisestä vaiheesta: Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu**

Tiimiesimiehet kokivat muutoksen tarpeellisuuden välttämättömänä nimienomaisesti taloudellisista näkökulmista tarkasteltuna. Muutoksella koettiin olevan erittäin kiire. Oli tiedossa, ettei yhtiön ja sen omistajien talous kestäisi loputtomiin, mikäli yhtiön kurssia ei saataisi käännettyä. Tämä nähtiin kaikkien esimiesten toimesta elinehtona.

*”Täähän on elinehto... mä nään että tässä on kaks vuotta tehdä tää organisaatio kannattavaks tai sitten tästä ei tuu mitään. Tämmönen organisaatio ei voi tehdä tappiota monta vuotta peräkkäin.”*

Yhtiön koettiin kyllä viestivän muutoksen välttämättömyydestä ja sen kiireellisyydestä, mutta viestin ei koettu tulevan yhtenäisesti johdolta, vaan kulminoituvan toimitusjohtajan taholta tulevaan viestiin. Kaivattiin yhtiön johdon kokonaisvastuuta muutoksen viestinnässä. Tällä kokonaisvastuulla esimiehet tarkoittivat heidän omaa rooliaan toimitusjohtajan apuna. Koettiin, että vastuu muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden viestinnässä on koko johtoryhmällä, ei vain toimitusjohtajalla.

*”No mun mielestä viimeaikoina yhä enemmän on osannut viestiä... huolenaihe mulla on se että se on liikaa yhden miehen harteilla.”*

*” Ehkä henkilökohtasesti voi sanoa, että varmasti pitäs viestiä huomattavasti enemmän ja ehkä liikaa nojaa näihin, miten nyt sanois, virallisiin viestintäkanaviin...”*

Muutosviestiin kaivattiin terävöittämistä ja sen toistuvuutta. Siten, että se näkyisi johtamisessa, tekemisessä ja puheissa päivittäin. Eikä täten vain yhteisissä kokouksissa, joissa se on ennakolta sovittu aiheeksi.

*”Jotenkin ehkä vähän on jäänyt sellanen ristiriitanen kuva siitä että missä me mennään. Ja tietyllä tavalla se johdon viesti on jäänyt vähän tylsäks sikäli että se ei oo ollut terävää.”*

*”... meil on tietyt yhteiset palaverit ja kokoontumiset, joissa viestitään asioita, mut tavallaan näiden ulkopuolella ei tapahdu hirveesti systemaattista viestintää.”*

Esimiehet näkivät yhtiön toteuttaneen tarpeellista muutoksen viestintää, mutta kokonaisvaltaista onnistumista sen toteutuksessa ei koettu. Osillaan esimiehet kokivat jopa niin, että koko muutosprosessi tulisi viestinnästä lähtien aloittaa alusta.

*”Meiän pitäs alottaa koko prosessi alusta, oikeesti avata peli, vakuuttaa muutoksen kiireellisyys ja puhua oikeilla sanoilla.”*

Numeerisessa arvioissaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.

**Asiantuntijoiden arvio toisesta vaiheesta: Perusta ohjaava tiimi**

Mittavien muutoksien aikaansamiseksi, niiden haastavuudesta johtuen, tarvitaan muutosprosessia ylläpitävä vahva voima. Tähän ei riitä kukaan yksittäinen ihminen, oli hän sitten kuka tahansa. Yksittäisellä ihmisellä ei ole kykyä toteuttaa ja johtaa menestyksekkäästi kaikkia muutosprosessin vaiheita ja siihen liittyviä yksittäisiä projekteja. Huomioita on myös se, ettei muutosksen kaikkia yksityiskohti voi hallita. Sen vuoksi muutoksella tulee olla vahva ohjaava tiimi, joka voi ja olisi monesti hyväkin olla jokin muu ryhmä, kuin yhtiön normaali operatiivinen johto. (Kosonen et al, 2002; Brimm, 2015; Kotter, 1996)

Johtoryhmän eli toimitusjohtajan ja tiiminvetäjien koettiin asiantuntijoiden näkemyksen mukaan olevan se ydinjoukko, jonka tulisi johtaa muutosta. Asiantuntijat kokivat johtoryhmän olevan myös se taho, jonka tulisi toimia muutosprosessin ja projektien ylläpitävänä voimana.

*”No, vähintäänkin ne, joitten tittelissä lukee johtaja, pitäis johtaa... Kylhän se nyt on se toimitusjohtaja ja sen joukkue siinä. On ne sitte tiiminvetäjiä tai ketkä tahansa, kaikki, joilla jonkinnäköstä esimiesvastuuta on.”*

*”Johtoryhmän varmaan tässä tapauksessa, ehkä niin. Mä mietin sitä, et onks se johtoryhmä vai onks se toimitusjohtaja. Kyl must tällases organisaatios ni siellä pitäis olla sellasta jengiä, ketkä saa yhdessä myös tän, että ei se nyt tj ei nyt varmaan itsevaltiaana sitte kuitenkaan.”*

Asiantuntijat kokivat johtoryhmän olevan muutosta johtavana joukkona se taho, joka asettaa muutoksen tavoitteen päämäärineen ja tekee tarvittavat linjaukset, rajaukset sekä reunaehdot. Edelleen heidän koettiin olevan se joukko, joka johtaa muutosta läpi organisaation, yksilöistä tiimeihin.

*”Suunnan määrittää johto ja mihin ollaan menossa ja mitä nyt tavoitellaan...”*

*”Mut kylhän tiiminne sisällä on tavallaan mielipidevaikuttajia ja muita, mitä ihmiset kuuntelee. Ja silloin se on toki sen tiiminvetäjän johtamisosaamista hyödyntää sitä tai suunnata sitä oikein.”*

Teoria tuntee edellä kuvatun mukaisesti myös ohjaavan tiimin, joka voi olla myös erillinen johtoryhmästä. Tällaista erillistä muutosjohtoryhmää asiantuntijat eivät kaivanneet. Toisin osa heistä pohtivat sellaisen tarpeellisuutta, mutta eivät kokeneet sitä juuri tässä muutostilanteessa tarpeellisena.

*”... joskus muutoksis tarvitaan muutoshankeryhmää, joka koordinoi sitä muutoksen johtamista käytännössä.”*

Kokonaisuutena yhtiön johtoryhmän koettiin toimivan muutoksen ohjaavana tiiminä. Sen ohessa asiantuntijat kokivat suurta hämmennystä yhtiön osakkeita omistaviin partnereita kohtaan, jotka eivät kuuluneet johtoryhmään. Ihmetystä aiheutti partnerien puuttuminen sekä yhtiön että muutoksen johtamiseen. Tämä koettiin häiritsevän kokonaisuutta ja kaipaavan selkeyttämistä.

*”Ei partnerit voi johtaa jos ei ne ole siinä johtavassa asemassa... täytyy ihan ehdottomasti erottaa et mikä valta on partnerilla ja mikä valta on sit tällä operatiivisella johdolla.”*

Partnereiden toivottiin tukevan yhtiön johtoryhmää omalla esimerkillään. Heidän ei kuitenkaan toivottu osallistuvan itse johtamiseen, jota he ajoittain omien vahvojen luonteenpiirteidensä ja vaikuttamisen kautta tekivät. Osittain samankaltaista tarkennusta kaivattiin myös yhtiön hallituksen roolin kirkastamiseen.

*”Ja kyl varmaan tämmöses rakenteessa partneritki on sitte yks, jotka vähintäänki esimerkillään pitäis johtaa.”*

*”Jos nyt sinällään perinteisesti ajatellaan, ni varmaankaan hallituksen / omistajien ei pitäis osallistua siihen operatiivisen toiminnan johtamiseen. Se roolikäsitys varman on yks todella iso asia nyt...”*

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutoksen toteutuksessa välttävästi.*

### **Tiimiesimiesten arvio toisesta vaiheesta: Perusta ohjaava tiimi**

Tiimiesimiesten näkemyksen mukaan toimitusjohtajan yhdessä johtoryhmän kanssa tulee johtaa muutosta. Toisin sanoen he itse toimitusjohtajan rinnalla. Muutoksen johtaminen nähtiin tiimiesimiesten näkökulmasta asiaa tarkasteltuna myös laaja-alaisemmin. Asiaa tarkasteltiin asiantuntijoiden ja henkilöiden itsensä johtamisen, kehittymisen ja sitoutumisen kautta. Tiimien vetäjät eivät ottaneet esille teorian mukaisen erillisen ohjaavan tiimin perustamista pohtiessaan yhtiössä tapahtuvaa muutosta ja sen johtamista.

*”No, niin kuin johdon tulisi johtaa, ei omistajien, ja varsinkaan pääomistajien. Operatiivinen johdon. Eli hallitus tekee hallitustyötä ja johto tekee johdon töitä.”*

*”Kyllähän johtoryhmän ja tiiminvetäjien tulee johtaa. Se on selvä. Asiantuntijaorganisaatios tietenkkin on myöskin teemanä itsensä johtaminen... molemmat asiat on tärkeitä, tavaltaan tämmönen hierarkkinen johtaminen ja sitten asiantuntijan itsensä johtaminen.”*

*”Yksittäisen henkilön joka ei ole johtamisvastuussa. Sen ei pidä johtaa.”*

Tiimiesimiehet, joilla oli yhtiössä osa-omistajan eli partner asema, näkivät myös partnereilla olevan roolia yhtiön muutoksen johtamisessa. He kokivat kumppanuutta johtoryhmän ulkopuolisiin partnereihin myös johtamisen näkökulmasta asiaa tarkasteluna.

*”Partnereitten tätä pitää johtaa ja tiiminvetäjien ja sitten hallituksen pitää seurata, että mennään oikeeseen suuntaan oikealla tavalla ja piste.”*

*”Toimitusjohtajan ja sitten tiiminvetäjien ja/tai senioripartnerien. Toi on se porukka, sen pitää, pystyy pelaa yhteen.”*

Sen sijaan ne tiiminvetäjät, joilla ei ollut osa-omistajuutta yhtiössä eli partner asemaa, näkivät muutoksen johtamisen vastuun kuuluvan erittäin selkeästi toimivalle johdolle. He kokivat osa-omistajien ja hallituksen sekaantumisen operatiiviseen johtamiseen erittäin paljon kokonaisjohtamista ja muutosta haittaavana tekijänä.

*”Omistajien ei missään nimessä pitäisi johtaa. Sivusta johtaminen on helmasyntejä”*

*”Tavallaan mä en oo ihan varma että A kuka on yhtiön joh-to.”*

Näkemyksien mukaan johtamisen rakennetta yleisellä tasolla oli selkeytetty, mutta sen jalkautusta ei ollut toteutettu siten, että johtamisrakenne olisi ollut koko yhtiön henkilöstön tiedossa. Jalkautuksen puute sekoitti johtamista erityisesti nyt, isojen muutosten keskellä.

*”Kyl mä sanosin, että johtamisrakenteen täytyy olla selvä. Eli semmosta sivusta johtamista ei pitäis tapahtua, koska se aiheuttaa kaaosta organisaatiossa ja toisaalta myöskin sitten syö uskottavuutta niiltä linjauksilta, mitä on tehty.”*

*”Nyt tällä hetkellä on ehkä semmonen kombinaatio tietys mielessä olemassa, mutta sanosin, että ainakin olen ymmärtänyt, et tahtotila on se, että yrityksen johtoryhmä johtaa ja tavallaan omistajat pystyvät vaikuttamaan yhtiökokoukseen ja tavallaan omistajakokouksien kautta tarvittaessa sitten siihen suuntaan. Ja tietenkin hallitushan viime kädessä sitten päättää ja linjaa asioita, jotka myöskin edustaa sitä omistajanäkökulmaa.”*

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Asiantuntijoiden arvio kolmannesta vaiheesta: Laadi visio ja strategia**

Yhtiö oli toteuttanut henkilöstön määrään liittyviä sopeuttamistoimenpiteitä, kymmenen kuukauden ajanjaksolla, kahdesti. Nämä muutokset saivat osakseen asiantuntijoiden taholta myös ymmärrystä. Toisaalta koettiin, että muutos oli tietyiltä osin liian nopeaa, eikä organisaatio henkilöstöineen ollut ehtinyt siihen mukaan.

*”Varmasti se mitä täällä tällä hetkellä tehdään niin tapahtuu ehkä vähän myöhässä elikkä tällainen liiketoiminnan sopeuttaminen kulloisenkin markkinatilanteen mukaan... ois edellyttäminen jo aikaisemmin vahvempia sopeuttamiseen liittyviä toimia”*

Visio tulee olla järkevä ja tunteisiin vetoava tulevaisuudenkuva. Kuva



siitä, mihin suuntaan ihmisten tulisi ponnistella saavuttaakseen tuonpäämäärän. Visio sisältää suoria tai epäsuoria vittauksia siitä, miten tuo ponnistelu tulisi tehdä. Visio on samalla innostuksen lähde ja käsitys siitä lopputilasta millaiseksi haluamme tulla. Visio tarjoaa toivoa ja motivoi. (Brimm, 2015; Kotter, 1996; Tuominen, 2010)

Asiantuntijat kokivat, että selkeä ja päämäärätietoisien vision ja strategia oli yhtiössä muodostamatta. Suurimalle osalle henkilöstöä se oli ainakin hukassa.

*”Tää 10 kuukautta on ollut tosi tempoilevaa muutoksen johtamista.... johtajat vaihtuu. Rakenteet siis sisäinen organisaatio vaihtuu. Meiän tarjoama vaihtuu nopeammassa tahdissa kun me ollaan niitä aikaisempia ehditty sisäistää tai panna käytäntöön...”*

*”Mun mielestä johdon pitää antaa ne suuntaviivat, ohjeet ja tavallaan se polku, minne ollaan menossa ja sitten myös tavallaan se seuranta”*

Vision ja strategian laadintaan, kuten myös sen johtamiseen, kaivattiin tieteellisyyttä ja teorian hyödyntämistä. Osa asiantuntijoista koki, että muutos voitaisiin toteuttaa ja johtaa tunnettujen teoreettisten oppien kautta.

*”Varmasti tää ihmisten johtaminen läpi tän muutoksen. Vaikka jonkin semmoisen menetelmän kautta tai johonkin viitekehukseen nojaten... Niin ois voinut olla hyvä lähtökohta koko muutokselle... ois saattanut helpottaa ettäois nähty se et muutos etenee tietynlaisesti ja vaikka neliportaista mallia käyttäen... siinä esimerkiks yks esimerkki miten ois voinut johtaa.”*

*”...määrittää se suunta ja varsinkin tehdä niit ei-valintoja, mitä me ei tehdä.”*

Asiantuntijoiden tahtotila oli, että muutosten toimenpiteiden tulisi koskea erityisesti myynnin ja asiakkuuksien johtamista sekä näihin liittyvien asioiden konkreettisia muutoksia. Konkretian toivottiin näkyvän erityisesti arjessa, aitona tekemisenä ja muutoksina.

*”Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen. Se fokus joka on nyt pirstaloitunut. Se ois pitänyt ehdottomasti muuttua huomattavasti selkeämmäks ja vastuutetummaks ja pienemmälle piirille.”*

*”Mut sitten varsinaisesti arjessa toiminta ei juurikaan oo muuttunut.”*

Tämä strategian jalkautuksen entistäkin huolellisempi suunniteltu toivottiin toteuttavan harkitulla ja huolellisella yhteistyöllä. Tämän kautta toivottiin löytävän huolellisesti suunniteltu yhteinen visio ja strategia. Kaivattiin selkeää suuntaa sekä yhtiölle, että päivittäiselle tekemiselle.

*”Suunnan näyttäminen ja rajojen asettaminen ja... Kertoa se nyt yhdestä suusta, et ketä me ollaan ja mitä ja miksi.”*

*”On mun mielestä hirveen tärkeä, että tän tyyppisessä työssä niin jotenkin formaalinpi prosessi... aidosti istua ja miettiä yhdessä mitä me ollaan tekemässä ja halutaan tehdä...”*

Yksilöiden koettiin työskentelevän myös liikaa yksin omilla vahvuusalueillaan, eikä niitä ryhmässä hyödyntäen. Tämän koettiin johtuevan osin organisaation yksilökohtaisista tulostittareista. Asia, jonka myös muutoksen teoria tuntee muutoksen edistämistä haittavaan yksityiskohtana.

*”Meil on hirveen hyviä ihmisiä, yksilöitä. Mut ne on yksilöitä eli se et ne yksilöt ois oikeesti yhdessä niin kun enemmän kun toistensa summa. Niin se meiltä puuttuu...”*

Ilman hyvää visiota organisaation loisteliatkaan strategiat tai loogiset suunnitelmat vain harvemmin kannustavat ihmisiä suorituksiin, jotka saavat aikaiseksi merkittävän muutoksen. (Kotter, 1996)

Asiantuntijat toivoivat muutoksen vision ja strategian johtamista. Keskitymistä niiden mukaisesti ihmisten ja heidän tekemisien sekä tätä kautta asioiden johtamiseen. Siihen, että yhdessä sovittava visio ja strategia aidosti muuttaa henkilöstön tekemistä arjessa – sen jokaisena päivänä.

*”Nii mun mielest tätä pitäs alkaa oikeesti johtaa...”*

*”No tietysti ihmisiä pitää johtaa yksilöinä ja kyllä ihmiset odottaa johtamista”*

*”Mä ainaki jotenki koen sen silleen, et se muutos on enimmäkseen jätetty jokasen yksilön harteille... Sitä ei johdeta.”*

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio kolmannesta vaiheesta: Laadi visio ja strategia**

Esimiehet kaipasivat erityisesti selkeää strategiaa. Strategista tahtotilaa sen suhteen, mitä muutoksella halutaan ja miten se aiotaan aidosti toteuttaa. Esimiehet kokivat laajalla rintamalla, ettei tällaista selkeää teorian mukaista haluttavaa, toteutettavissa olevaa, rajattu ja vaiheistettua sekä samalla joustavaa yhtenäistä visiota ja strategiaa oltu laadittu. Sel-

laista, joka vetoaa ihmisten tunteisiin ja jolla saadaan ihmiset johtamisen kautta kannustettua merkittäviin muutoksiin.

Mikäli muutosprosessin päätökset toteutetaan ilman huolellista suunnittelua, ennalta tehtävää valmistelua ja pohjatyötä, ne koetaan ihmisten keskuudessa shokin kaltaisina toteaa Lehto (1990).

Esimiehet kokivat teorian mukaisesti, että asioiden järjestelmällisempi ja vaiheittainen toteutus olisi ollut järkevämpää. Yhteinen päämäärä tulisi asettaa selkeäksi ja se tulisi informoida kaikille samanlaisesti. Matka tuohon päämäärään pitäisi vaiheistaa ja vaiheille tulisi määritellä selkeät toiminnalliset tavoitteet. Tätä tahtotilan mukaista muutoksen kokonaisuutta tulisi johtaa ja asioita tulisi mitata. Johtaminen tulisi näkyä yrityksen ylimmässä johdossa ja vaikuttaa muutoksen vaiheissakin.

*”Organisaatiolla tulisi olla selkeä strategia ja selkeä tahtotila. Sanoisin, että nyt sitä ei ole. On olemassa strategia, ja siitä osa asioista on jo toteutettukin, mutta se ei ehkä oo kuitenkaan semmonen elävä dokumentti tällä hetkellä. Tahtotila ylätasolla on selkeä eli pitää saada liikevaihtoa ylös, käyttöastetta ylös. Nää tämmöset peruslinjaukset on hyvin selkeät ja varmasti johtoryhmällä on niistä yhteinen käsitys. Mut se, millä toimenpiteillä tähän tullaan pääsemään...”*

*”Johdon pitää tarttua ja luoda ne toiminnan edellytykset alaisille, työntekijöille, jotta ne voi onnistuu tehtävissään.”*

Muutoksen täytäntöönpanon johtaminen vaatii huolellista harkintaa. Parhaatkin visiot ja suunnitelmat jäävät toteuttamatta, mikäli täytäntöönpanoa ja läpivientiä ei suoriteta oikein. (Lehto, 1990) Tiimiesimiehet kokivatkin vision ja strategian puuttumisen lisäksi, juuri tämän johtamista. Konkreettinen toimintatapamalli ja siihen liittyvät vaiheistukset siitä mi-

ten visio ja strategia aiotaan toimeenpanna käytäntöön ja miten sitä johdetaan.

*”Muutosta pitää johtaa. Se on semmonen homma, että joko se johtaa meitä tai me pystytään vaikuttamaan siihen muutokseen.”*

*”Pitää pystyy johtaan ihmisten kautta, asioita ei kannata johtaa. Se, että sä johdat ihmiset oikeeseen suuntaan, niin asiat tapahtuu itsestään. Ennen kaikkee Leadershipii, ei Managementti.”*

Muutoksen johtamiseen kaivattiin myös konkretiaa siitä mitä aidosti johdetaan. Koettiin, että johtamisen pitäisi asioiden johtamisen lisäksi kohdistua ihmisiin.

*”... terävyyttä siihen että miten sitä muutosta viedään eteenpäin, niin kun uudistumista ja aletaan tekeen eri tavalla...”*

*”... musta tää kaikki tähän mennessä on ollu semmosta ohutta yläpilveä että ei olla uskallettu mennä niin kun näin syvälle näihin asioihin.”*

*Numeerisessa arvioissaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Asiantuntijoiden arvio neljännestä vaiheesta: Viesti muutosvisio**

Visio voi palvella tarkoitustaan, vain muutamankin avainhenkilönkin ymmärtämänä. Sen todellinen voima tulee kuitenkin esiin vasta kun useimmat yrityksen ihmisistä ymmärtävät sen tahtotilan ja tavoitteen. (Kotter, 1996)

Asiantuntijat kokivat tärkeänä muutosvision viestinnässä kaksi asiaa. Toinen oli muutoksen selkeään suunnan osoittaminen ja sen viestiminen. Toinen oli onnistumisista viestiminen.

Asiantuntijat kokivat suunnan viestimisessä tärkeäksi sen, mitä ollaan tekemässä ja mitä näillä asioilla tavoitellaan.

*”No, kyl se varmaan on sitä suuntaan ja miten me sinne nimenomaan ollaan menossa, miten meidän matka edistyy, miten me se aiotaan tehdä. Viestiä sitä, et tässä on joku, sen lisäksi, että on pitkä tähtäin, ni on jotain välietappeja... mikä esimerkiksi on muuttunu ja miksi.”*

*”Ja myöskin kyllä mun mielestä viestiä sitä nimenomaan, et mitä johto tekee. Johtoonhan nyt on toki helppo parjata, ku ei ne tee mitään ja ei ne osaa mitään. Mut välillähän ne tyypillisesti myöskin ihan hyviä asioita ja siitäki vois kertoa varsinkin, kun ei oo minkäänlaista käsitystä, mitä siinä johtoryhmän kokouksessa tapahtuu.”*

Viestinnän toivottiin olevan systemaattisempaa ja sitä tulisi olla selkeästi nyt toteutettua enemmän. Myös muutosvision ja siihen liittyvien prosessien ja saavutusten viestinnän tulisi olla kokonaisuutena selkeämpää.

*”Ehkä vielä niin kun kirkkaammin, että tai yks selkeä viesti kerrallaan, että tavallaan ei tuoda myöskään kerrallaan liikaa asioita ihmisten pohdittavaks ja työstettäväks, eli mieluummin useammin, mutta vähemmän, niin kun tämmösellä arjen tasolla”*

Muutosvision viestinnän toivottiin kohdentuvan myös läpi organisaation, yksilöistä tiimien kautta yhtiön johtoon ja sieltä edelleen takaisin.

*”Tavallaan se on ymmärrettävää se että muutos etenee kolmella eri tasolla mikä on tullut toistettua moneen kertaan, et organisaatiotasolla, ryhmätasolla ja yksilötasolla ja jokaiselle tasolle pitäis oikeanaikaisesti käyttää oikeaa viestintätapaa ja kanavaa ja keinoa.”*

Yhtiön liiketoiminnallisten tulosten viestintä näettiin tarpeellisena, jotta tiedetään taloudellinen realismi, mutta niiden tuominen esiin liian usein ja liian voimakkaana koettiin organisaation henkeen ja tunnetilaan negatiivisesti vaikuttavina seikkoina.

*”Tänä päivänähän me aika lailla ryvetään siinä, että meillä on huonot numerot. Niin sehän vie helvetisti energiaa...”*

*”Koska ne luvut ei sinällään parane viestimällä...”*

*”Hei, ryhdistäytykää taas nyt joku yksilönä.”” Täs on puhuttu, et se ei toimi...”*

Negatiivisten viestien sijaan kaivattiin viestintää organisaation ja nimenomaisesti tiimien onnistumisista. Kaivattiin positiivista fiilistä, joka uskottiin savutettavan juuri onnistumisten kautta. Näitä koettiin yrityksessä myös olevan paljon enemmän, kuin niitä otettiin esille.

*”... pitäis saada aika vahvasti esille se, että mitä hyvää me tehdään.”*

*”Tuoreet hienot keissit, eiks niin. Kyllähän ne pitäis saada näkyviin tämmöset kuin onnistuneet projektit ja nimenomaan. Joo, se olisi musta tosi tärkeä sen fiiliksen kannalta, koska me sanotaan, että me haluttaisi tehdä merkittäviä asioita ja ne merkittävät asiat ei nyt hirveesti tule esille.”*

Kokonaisuutena asiantuntijat näkivät muutosvision viestinnän lähes identtisesti teorian mukaisesti. Sellaiseksi, jossa viestitään selkeästi vision tahtotila ja tavoitteet, viestintään panostetaan, viestintä tehdään useista kanavista, usealta taholta ja se on jatkuvaa.

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio neljännestä vaiheesta: Viesti muutosvisio**

Muutosvision viestiminen on olleellinen asia. Organisaation ylin johto, jolle visio on jo ennen viestinnän alkamista hyvinkin tuttu ja sisäistetty asia, sokaistuu monesti vision liian vähäisen viestintään. Vaihtoehtoisesti viesti on epäjohdonmukainen. (Kotter, 1996)

Esimiehet eivät puhuneet vision tai strategian viestinnästä, vaan kokivat tässä muutoksen vaiheessa tärkeäksi liiketoiminnassa ja tiimien asiakastyöskentelyssä tapahtuneiden positivistien onnistumisten viestinnän. Merkittävimpien onnistumisten lisäksi kaivattiin pienempien arkipäiväisten asioiden esille nostamista ja korostamista. Nähtiin, että muutoksen alussa on tärkeää korostaa näitä pieniäkin onnistumisia.

*”Tuoda esille pieniä onnistumisia arjessa ja myöskin suuria mutta ennen kaikkea myöskin niitä pieniä eikä pitää niitä vakan alla...”*

*”Mitä mejän pitäs viestiä, niin on se, että me puhutaan edelleen tosi vähän mejän hyvistä onnistumisista tai me nostetaan niit kyl esiin, mut jotenkin vielä enemmän voisi sitä puolta tuoda esiin.”*

Positiivisen viestintää häiritsevästä asiasta esimiesten kokivat negatiivisen



viestinnän. Tätä koettiin esiintyvän organisaatiossa liikaa. Rehellinen asioiden esille nostaminen nähtiin hyvänä, mutta epäonnistumisia tai huonosti olevia asioita ei toivottu korostettavan liikaa puheissa ja palaverissa.

*”... niin semmonen yleistävä viestintä, ett kaikki on päin helvettä, niin pitäs loppuu välittömästi. Se aiheuttaa semmosen yhteisen tuskan tunteen, joka ei todellakaan kuulu kaikille.”*

*”Kyl tommost, et jos joku projekteis menee päin persettä, niin kyl se muuten yllättävän nopeesti tos meillä vähän kiertää se tarina, et miten sielläkin ja sitä ja voi voi ja kauheeta, niin se on semmonen, et mitä voitais viestii vähemmän.”*

Kokonaisuutena voidaan todeta, että esimiehet sortuivat tässä vaiheessa muutosprosessia teorian tunnistamaan tyypilliseen virheeseen eli vision liian vähäiseen viestimiseen.

*”... massiivisen muutoksen läpiviennissä meidän pitäis syödä enemmän omia lääkkeitämme eli meillä pitäis olla jäsen tyny viestintäsuunnitelma muutosten läpiviemiseksi.”*

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

## **5.2.2 Uusien toimintatapojen käyttöönotto**

### **Asiantuntijoiden arvio viidennestä vaiheesta: Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan**

Kotterin mukaan mittavat sisäiset muutoshankkeet onnistuvat harvoin ilman, että suuri joukko ihmisiä myötävaikuttaa sen toteutumiseen. Siksi on tärkeää, että organisaatiot jakavat vastuuta ja valtuutuksia mahdolli-

simman laajalle joukolle muutosprosessin aikana. Näin he kykenevät editämään muutosta ja sen vaiheita. (Kotter, 1996)

Asiantuntijat kokivat, että koko henkilöstön tulisi osallistua vision ja strategian mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Huomioon tulisi ottaa kunkin henkilön oma osaaminen ja suhtautuminen muutoksen. Edelleen tulisi huomioida se, kannattaako vai vastustaako henkilö muutosta ja haluaako hän olla muutoksen edistämässä aktiivinen vai passiivinen. Kaikki asiantuntijoiden esille nostamat seikat olivat muutosteorian oppien mukaisia.

*”Niin, siis tämmönen iso ja tylsä vastaus, ett tietenkin kaikkien.”*

*”Koko henkilöstö jollain tapaa täytyy olla mukana...”*

Asiantuntijoiden keskuudessa muutoksen johtajina nähtiin, aiemmin esille otetun mukaisesti, sekä organisaatorakenteen mukainen johtoryhmä, että mahdollinen erillinen muutosta johtava joukko. Yrityksen henkilöstön korkeasta koulutustasosta sekä kyvykkyydestä johtuen nähtiin, että halukkaita asiantuntijoita kannattaisi ehdottomasti valuttaa muutoksen edistämässä ja tätä kautta edesauttaa tavoitteiden saavuttamista yhteisessä muutosmatkassa.

*”... mull on jotain annettavaa tähän, tää on mielenkiintonen teema,... niin silloin, sitte sun pitäs osallistua. Ja sitten pitäs olla mahdollisuuksia tehdä erilaisia asioita ja tuoda omaa panosta ja näin.”*

*”Ja vähän tämmöstä fokusoidumpaa profiilia ja enemmän yhdessä tekemistä... Eli meillä on kuitenkin johtoryhmä olemassa, että se on varmasti päävastuussa... Ehkä meillä on jotain kompetenssi-alueita omalta, tai jonkun muunkin ympä-*

*rillä joku tiimi tai verkosto tai jotain, niin mun mielestä joka tasolla sitä pitäis johtaa.”*

Yhtenävä näkemys kaikkien ansiantuntijoiden kesken vallitsi siinä, että muutosta tulee aidosti johtaa. Tapahtuipa se sitten erillisen valtuutetun joukon johtamana tai suoraan johtoryhmän toimesta. Muutoksen johtamista koettiin tarvittavan kaikella organisaation tasoilla ja jokaisen henkilöön kohdistuen. Tärkeänä koettiin myös se, että johtamisen roolitukset olivat selkeitä, jotta niiden rinnalle ei muodostu piiloorganisaatioita.

*”Eihän se muutos, eihän sitä tapahdu ennen ku ihmiset muuttaa toimintaansa jollain tavalla... siinäkään kaikki sitte samassa roolissa. Johtajilla on oma roolinsa muutoksessa, esimiehillä on oma roolinsa, muilla on sitte oma roolinsa, ehkä joillain muutoshanketiimillä sun muulla on oma roolinsa.”*

*”Ehkä sitä, et kuka tääl tekee päätöksiä ja miten, ja kenellä on mikäkin asema...”*

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio viidennestä vaiheesta: Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan**

Esimiehet kokivat voimakkaasti muutoksen johtamisen kuuluvan nimenomaisesti yhtiön johtoryhmälle eli toimitusjohtajalle ja liiketoimintayksiköiden tiimiesimiehille.

*”Muutostilanteessa esimiehet ja lähiesimiehet, niin ne ratkaisee pelin, et se on se juttu. Ja kyl mä näkisin, että siis sen muutoksen eteenpäin viemisen draivereina toimii meidän liiketoimintayksiköitten vetäjät siis täs tulevassa uudessa ra-*

*kenteessa ja mejjän partnerit, oli ne täs liiketoimintayksikön roolis tai ei, et ne on selkeesti niit draivereita.”*

*”Se pitää olla nää tiiminvetäjät, osaamisalueitten vetäjät. Sit tää se johto. Johdon pitää tää määrittää ja ottaa ehkä lyhyet kommentit joiltain muilta vielä, et tää on tän mukaisesti ja nopeesti laittaa käyntiin.”*

Normaalin organisaatorakenteen lisäksi esimiehet näkivät erillisellä muutosta johtavalla ydintiimillä olevan paikkansa tämän tasoisen muutoksen johtamisessa. Sellaisen, joka kokee muutoksen johtamisen lähellä omaa ydinaluettaan, huomioiden organisaation vankka kokemus muutoksen johtamisesta ja sen toteuttamisesta asiakasorganisaatioissa.

*”Pitäisi olla ydintiimi. Ei voi kaikkia osallistaa, tai totta kai voi, mutt se ei oo järkevää. Historian tuntien, niin sittä jokaisell on mielipide ja sanominen. Pitää vaan se niin sanotusti kriittinen massa saada taakse. Aina on niitä, jotka vastustaa, resisto-reita...”*

*”Ja nyt mä kaipaaisin sitä jaettua vastuuta, jaettua johtajuutta, että tässä on oikeesti se ydinporukka...”*

*”Ne yksilöt ja ihmiset, ketä täällä on, on muutoksen ammattilaisia, niin annetaan niiden hypätä remmiin. Nyt tätä muutosta on lainausmerkeissä ”läpivienyt” ihmiset, joill ei oo välttämättä sitä parasta osaamista eikä sitä viimeistä tietoa, ei tunne sitä kulttuuria, mikä tässä talossa vallitsee, niiden alakulttuuria ja vaikutusta toisiinsa.”*

Osa esimiehistä havaihtuivat tutkimuksen aikana myös siihen, että yhtiössä oli tieteellinen työkalu esille nostetun ydintiimin perustamiseen. Tuo työkalu oli Conner–Davidsonin resilienssiasteikko ja sen mukainen resi-

lienssitesti, jolla koko henkilöstön muutosresilienssi, eli kyvyt ja ominaisuudet, oli testattu esimiehistä asiantuntijoihin.

*”Itse asiassa resilienssihän täs ois yks hyvä työkalu. Me pystytään tunnistamaan työkalulla sisäisesti. Syödään niit omii lääkkeitä, löydetään sieltä ne, jotka, joille muutos ei merkitse, ei heilauta suuntaan eikä toiseen. Sä voit lyödä siihen niin paljon muutosta kun ikinä haluat, silti se on kun kärpänen lentäs, jumalauta, tavarajunaa vasten, niin ei tunnu missään.”*

Asiantuntijoiden tapaan esimiehet kokivat, teorian mukaisesti, tärkeäksi koko henkilöstön osallistumisen muutoksen varsinaiseen toteutukseen.

*”Ja sitten se, että kaikkien pitäisi osallistua niihin, et kaikki tekis pieniä tekoja sen yhteisen suunnan tukemiseksi, niin mä jotenkin uskon siis siihen.”*

*”Kaikkien pitää mun mielestä nyt täs vaiheessa osallistua siihen, et kaikkien pitää sen mukaisesti alkaa toimimaan et jokainen tietää sen oman roolinsa. Kysymys on vaan se et mä tiedän oman roolini ja teen siinä sit mahdollistan sen.”*

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Asiantuntijoiden arvio kuudennesta vaiheesta: Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset**

Brimm näkee tärkeäksi huolellisen organisoinnin ja muutosasioiden tärkeysjärjestykseen laitton. Tätä kautta myös vähennetään pelkoa muutosta kohtaan ja luodaan selkeyttä sen toteutukseen. (Brimm, 2015)

Asiantuntijat näkivät välttämättöminä lyhyen aikavälin toimenpiteenä järjestelmällisen myynnillisen lähetyksen valittuihin asiakkaisiin ja niissä onnistumisen. Koettiin, että suunnitelmien tulisi olla nykyistä selkeämpää ja keskittyä ennen kaikkea tärkeimpiin ja merkityksellisimpiin asiakkaisiin. Tähän kaivattiin oleellisesti systemaattisempaa analyysia, jotta myynnin asiakasjohtamista voidaan aidosti kutsua myynnin strategiseksi johtamiseksi.

*”Minust tää koko asiakkuuden hallintamalli, valita vaan niit kaikkein tärkeimpiä, merkityksellisimpiä ja oikeesti panostaa niihin ihan pirusti... Nyt vaan tsiigataan, ett on kyll niin paska tilanne, että ei voi tehdä yhtään mitään.”*

*”Asiakkuuksien myyminen, strategiset asiakkuudet, avainasiakkaat... tällaiset asiakkuussuunnitelmat ne tulee tekemään ja nää on ne tärkeimmät asiat siinä... miten sitä edistetään ja millä kärjellä ja missä vaiheessa jne.”*

Edelleen myynnillisessä johtamisessa tulisi olla huomioitu koko yhtiön tarjooma. Huolellisesti suunniteltu myyntistrategian toteuttamiseen tulisi voida hyödyntää koko yhtiö, yksilöistä tiimeihin. Siten, että kaikki tiimit myyvät myöskin muiden tiimien osaamista. Yhteistyössä tulisi myydä koko yrityksen osaamista, eikä vain osaa siitä.

*”No, varmaan lähtökohtasesti pitäis välttää tekemästä niitä samoja asioita, mitä tähän mennessä on tehty... Tiimien välinen yhteistyö, firmana myyminen esimerkiks.”*

*”...asiakasfokuksen aikaansaaminen, niin se vois olla sillee hyvä juttu. Eli tietyt asiat pyrittäisi tekemään koko talon tarjoamana. Olisi joku semmonen seuraava lista sitten, että jolle me tehtäisi järkevät suunnitelmat... Mun mielestä me ei ehkä olla siihen laitettu ihan riittävästi paukkua.”*

Asiantuntijat eivät kokoneet tässä muutoksen vaiheessa varsinaisia lyhyen aikavälin onnistumisia, vaan ajatukset keskittyivät siihen mitä nämä lyhen aikavälin onnistumiset tuli olla. Yhtiö ei siis heidän näkemyksen mukaan juurikaan ollut onnistunut lyhyen aikavälin varmistamisissa.

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio kuudennesta vaiheesta: Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset**

Mittaviin muutoksiin kuluu aikaa, usein jopa hyvinkin paljon. Muutoksen innokkaimmat kannatajat yleisesti ottaen jaksavat odottaa muutoksen tuloksi, mutta muut haluavat yleensä nähdä konkreettisia todisteita muutoksen eteen tehdystä työstä. Muutoksen vastustajat puolestaan ovat vieläkin vaativampia halutessaan konkretian lisäksi nähdä muutoksen myös yhtiön tunnusluvuissa. Pelkästään psykologisista asioista johtuen muutosprosessissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin. (Kotter, 1996)

Esimiesten näkemyksen mukaan oleellista lyhyellä aikavälillä oli myynnin prosessointi ja asiakkuuksien johtaminen. Erityisen tärkeänä nähtiin strategisten asiakkuuksien johtaminen ja niissä erityisesti selkeiden tulosten aikaansaaminen. Esimiesten näkemyksen mukaan kokonaisuuteen tulee yhdistää johtaminen, tavoitteiden asentaminen ja niiden seuranta.

*”On keskeinen et just et porukalla on selkeä se että ketä asiakkaista me lähestytään. Millä tavalla ja sitten käytännön toimenpiteitä aletaan tekemään ja et miten niitä seurataan ja johdetaan. Ja mitä tuloksia me ollaan saatu aikaiseksi niissä, et se on tärkeä. Kaikki muut voidaan unohtaa.”*

*”No mä kaipaisin yhteisen näkemyksen siitä mikä on meidän myyntiprosessi, ja myöskin se myyntisuppilo. Millä päätöksillä myyntisuppiloa johdetaan, millä perusteilla me ennustetaan, paljo meillä on tulevana kuukautena kauppaa... Miten me johdetaan asiakkuuksia niin että meidän valitut strategiset avainasiakkuudet oikeesti peitetään koko talon tarjoamalla.”*

Esimiesten kokivat henkilöstön roolituksen ja osaamisen hyödyntämisen lyhyen aikavälin onnistumisessa merkittävänä seikkana. Koettiin, että muutos lähtee ihmisten tekemisen kautta.

*”Me otettas tää koko porukka kasaan, lopetettas tommonen diipadaapa. Lyötäis tää tilanne kartalle, ett näin tää ei enää voi jatkua. Sanotaan suoraan. Sen jälkeen käytettäs sitä osaamista, mitä talossa on.”*

*”Välittömästi mahdollistaa se että ihmiset löytää oman roolin ja ne syttyy tälle toimintamallille, sille sisällölle ja sille omalle roolilleen siinä... Mutta sen oman roolin ja merkityksen on varmaan tässä vaiheessa tosi tärkeitä.”*

Asiantuntijoiden tapaan myös esimiehet puhuivat tämän vaiheen osalta asioista, joihin lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi keskittyä. Hekään eivät siis nähneet, että yhtiössä olisi varsinaisesti päästy juhlistamaan lyhyen aikaväli voittoja.

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

**Asiantuntijoiden arvio seitsemännestä vaiheesta: Vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia**



Muutettaessa mitä tahansa isohkoa kokonaisuutta, tulee huomioida näiden kokonaisuuksien osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet. Muutoshankkeet edellyttävätkin lähes kaikkien osa-alueiden jonkinlaista muuttamista, mikä puolestaan tarkoittaa merkittävää määrää uusia projekteja. Tämä muutosprosessin vaihe eli parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen voikin kestää vuosia. (Kotter, 1996)

*”Tietyis asiois, vaikka mä haen muutosta ja haen tällasta engagementia ja empowermentia... Mä oon hyvin huono tällais järjestelyasioissa... Me ei oo pidetty kiinni kyllä siitä, et me oltais systemaattisia tollasten sovittujen järjestelmäpelisääntöjen kanssa ainakaan... siinä me nyt ei oo kyllä onnistuttu...”*

*”No, mun mielest ihan hyvin. En mä ainakaan näe semmosia poikkeamia tai semmosia vastaan tekemisiä.”*

*”No, mä oon pitäny vanhoista toimintatavoistani kiinni. Kai meil on jotai... No, en tiää kyllä.”*

Tässä muutoksen vaiheessa havaitseen konkreettisesti asiantuntijoiden lausuntoja tarkastellessa merkittävän puutteen muutosprosessin kokonaisuudessa. Asiantuntijoiden näkemykset toteutuneissa parannuksissa ovat detalitason asioita, jotka liittyvät oleellisiin, mutta erityisesti muutoksen toteutumisen kannalta merkityksettämiin ja epäoleellisiin seikkoihin. Havainnot paljastavat konkreettisesti sen, että organisaation punainen lanka muutoksen vaiheittaisessa johtamisessa prosesseineen ja teorian mukaisine tärkeysjärjestyksineen oli kadonnut. Muutosjohtajien viesti siitä minkä, pitäisi muuttua ja mihin organisaation yksilöiden tulisi keskittyä, oli kokonaisuutena kadoksissa.

Asiantuntijat tiedostivat osillaan tämän muutosvaiheen puutteen. Kokonaisuutena epäonnistuminen muutosten vakiinnuttamisessa laitettiin johtamisen syyksi. Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan siinä oltiin selkeästi epäonnistuttu.

*”Tavallaan sillan se, et tässä loppuvaiheessa sitte joudutaan tekemään suhteellisen hätiköityjä ratkaisuja, ni se on anteeksiantamattoman huonoa johtamista.”*

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **Tiimiesimiesten arvio seitsemännestä vaiheesta: Vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia**

Esimiehet näkivät, että muutoksen tarkoitettuja parannuksia ja toimintatapamalleja ei olla saatu vietyä käytäntöön tai niistä on pidetty kiinni hyvin vaihtelevasti.

*”Aika vaihtelevasti, että kyllä se on vaatinu esimiehiltä just sitä keppiä ja porkkanaa ja erilaisia keinoja miten hommat menee.”*

Teorian mukaisesti muutoshankkeet edellyttävät lähes kaikkien osa-alueiden jonkinlaista muuttamista, tarkoittaen merkittävää määrää muutoksia. Esimiehet kokivat näin tapahtuneen. Sen sijaan esimiehet tiedostivat, teoriainkin suureen arvoon nostavan muutosprosessien vaiheiden priorisoinnin epäonnistumisen. Koettiin, että suurta muutosten määrää ei oltu onnistuttu johtamaan käytännän tasolle, niiden vakiintumisesta puhumattakaan.

*”Varmaan osassa hyvin ja osassa ei. Mut tuntuu et on muutoksia tullut hirveesti ja niitä on vaadittu ja niitä on tehty. Mut niitä ei oo seurattu miten ne on mennyt käytäntöön.”*

Tässä muutosvaiheessa ihmisten johtamisen taito nousee suureen arvoon. Erinomaiset johtajat ovat halukkaita ajattelemaan pidemmälle aikajänteelle. Näillä johtajilla on yleensä vahva visio ja he haluavat pysyä valitulla kurssilla saavuttaaksen jotakin merkityksellistä. (Kotter, 1996)

Esimiehet kokivat osillaan, että yhteisistä muutoksen pelisäännöistä ei oltu pidetty kiinni tai niitä ei oltu johtamisen kautta kaikkien henkilöiden osalta vaadittu. Tämän koettiin luonnollisesti haittaavan oleellisesti muutoksen vakiinnuttamisen etenemistä.

*”Erittäin huonosti, tai ei ollenkaan näiden vapaamatkustajien osalta.”*

*Yks iso asia, mikä niis on noussu esiin, on se, että koetaan epäreiluna, että osa ihmisistä ei noudata yhdessä sovittuja sääntöjä ja siitä ei oo minkäänlaisia seuraamuksia.”*

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### **5.2.3 Muutosten juurruttaminen – jäädyttäminen**

#### **Asiantuntijoiden arvio kahdeksannesta vaiheesta: Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan yritys ei ole päässyt muutoksesaan uusien toimintatapojen akkurointiin tai niiden toiminnan juurruttamiseen. Enemmänkin nähdään, että muutos on vasta alkuvaiheessa. Ko-

kemuksen mukaan yhtiön sisällä on edelleen kaksi yhtiötä eri kulttureineen.

Ferrazzin mukaan organisaatiot eivät voi muuttaa kulttuuriaan, jos yksittäiset työntekijät eivät muuta käyttäytymistään — ja käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa. (Ferrazzi, 2014)

*”Niin mä luulen et ensin pitäis olla selkeä uusi tapa jotta se voidaan ankkuroida ja mä uskon et ainoa mikä on selkee täs tilanteessa näin 10 kuukauden jälkeen on se, et meillä on se et meillä on kaks yritystä saman katon alla... Meil on oma historiansa ja siinä on osapuilleen mun mielestä kaikki mikä on selkeätä... Niin se on vasta alussa.*

Muutoksen teoria näkee kulttuurin ihmisten käyttäytymisen normeina ja yhteisesti jaettuina arvoina. Normien, eli tapojen, todetaan muokkattuvan melko helposti. Sen sijaan arvojen, eli päämäärien ja näihin vaikuttavien seikkojen, koetaan muuttuvan hitaasti. Asiantuntijoiden havaintojen mukaan pinnan alla olevan kahden erilaisen yrityskulttuurin vaikutusta yhtiön muutosmatkaan ei olla suurella todennäköisyydellä otettu huomioon sille kuuluvalla painoarvolla. Asiantuntijoiden mukaan yrityksen muutosmatka on vasta alkuvaiheessa.

*”... ankkuroinnista yritysintegraatioon liittyen, niin on jotenkin aikaista puhua, kun varsinaisesti ei oo vielä päästy edes tietoisuutta pidemmälle.”*

*Numeerisessa arviossaan asiantuntijat arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

**Tiimiesimiesten arvio kahdeksannesta vaiheesta: Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Esimiehet kokivat, ettei organisaatio ei ole päässyt muutoksessa vaiheeseen, missä muutoksen uusia toimintatapajoa oli kyetty juuruttamaan organisaation toimintavoiksi. Enemmänkin nähdään, että muutoksessa ollaan vielä alkutapaleella. Kokemuksien mukaan muutoksien juurruttamisista puuttuu johtaminen ja toimenpiteiden valvonta.

*”Ei oo varmistettu... Ei se ihmisen minäkäsitys ja oma osaaminen, se ei muutu siitä, ett titteli muuttuu, vaan sun pitää oikeesti luoda ne toiminnan edellytykset ja mahdollisuudet...sen jälkeen valvoa ja vaatia. Niin Business trust is good, but follow up is king. Se, ett sä oikeesti seuraat, ett se muutos menee lävitte.”*

Koska kulttuurin muutoksen edellytyksenä on ihmisten käytöstopojen muutos, tapahtuu tämä vasta, kun uusi toimintatapa tulee ihmisille tutuksi ja he havaitsevat sen hyödyntävän organisaatiotaan. Lisäksi heidän tulee ymmärtää, että tapahtunut hyöty on lähtöisin uusista toimintatavoista. (Brimm, 2015)

Näkemyksenä on, ettei organisaation henkilöstä aidosti tunnista muutoksen tarvetta käytännön tasolla, vaikka se ajatuksissa mielletäänkin. Aina-kaan muutos ei näy ihmisten aitona tekemisenä ja aitona toteutuksena, jokaisen henkilön kohdalla.

*”Ei oo hirveesti. Se johtaa vähän semmoseen että jengi ei ota vieläkään tosissaan sitä että nää näitä asioita pitää alkaa tekeen eri tavalla ja että on pakko alkaa toimia eri tavalla. Mutta jengi ei oikein ota sitä ja tää on musta tietyllä tavalla vähän epäterve piirrekin että sitä ei passaa liian kauaa katella että kuka tässä uudessa veneessä on ja kykenee oleen.”*

Esimiehet kokevat, että muutoksen juurruttamisella yrityskulttuuriin alkaa vähitellen olemaan todellinen kiire, mikäli yhtiö aikoo selvittyä ja jatkaa olemassaoloaan.

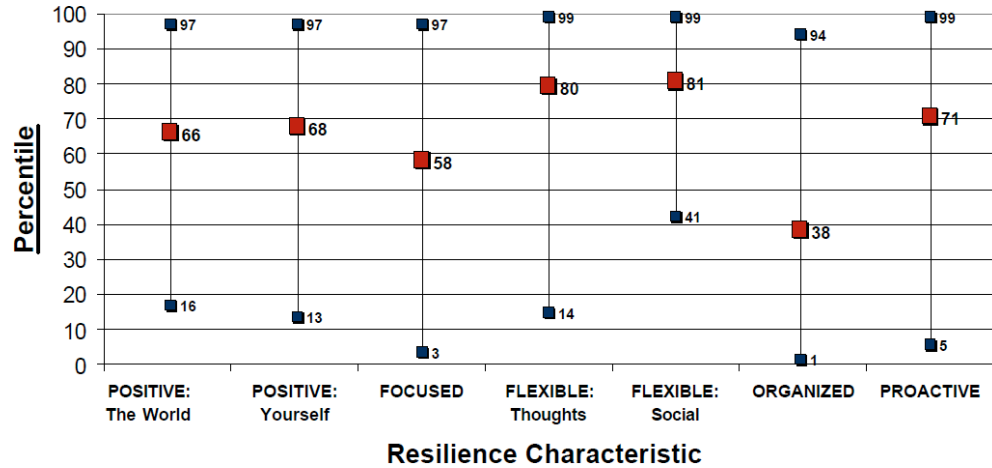
*”Mutta mä väitän, että seuraavat kaks vuotta on executionin aikaa ja se ei välttämättä oo aina ihan kivaa. Ja sen sijaan että me puhutaan muutoksista, niin se pitää nyt toteuttaa. Ehkä se suurin haaste on siis se, että on nyt tarpeeksi draiviä, halua ja insentiiviä viedä tää muutos oikeesti maaliin.”*

Arvot ovat pinnan alla ja siksi niihin on vaikeampi puuttua. Kokonaisuutena kulttuuria onkin arvojen näkymättömyydestä johtuen vaikeaa muuttaa. Siksi sen huomioiminen on muutosprosessissa merkittävä asia. (Kotter, 1996)

Havaittavaa esimiesten näkemyksissä on se, että he mieltävät uusien toimintatapojen juurruttamisen epäonnistumisen johtamisongelmana tai kontrollin puutteena. On totta, että johtaminen ja erityisesti ihmisten johtaminen on muutoksessa oleellista, mutta teoria näkee suurimpana haasteena tässä muutosvaiheessa nimenomaisesti yrityskulttuurin. Fuusioituneessa yhtiössä tämä, jos mikä, tulis olla korkealle priorisoitava asia.

*Numeerisessa arviossaan tiimiesimiehet arvioivat yhtiö johdon onnistuneen muutostarpeen määrittelyssä keskinkertaisesti.*

### 5.3 Resilienssin vaikutus asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten kyvykkyyksiin muutoksen johtamisessa



RESILIENCE ALLIANCE  
© 2008. All rights reserved. Resilience material is used under license from Conner Partners.

n = 16  
6/19/2013

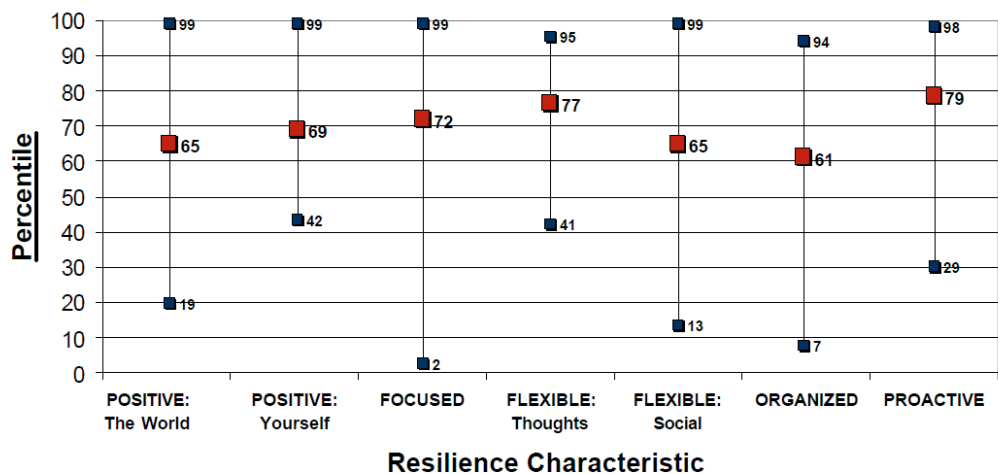
Kuva 7. Asiantuntijoiden ryhmäresilienssi

Tehdyn resilienssimittauksen Kuvan 7. mukaisesti tutkittavan yhtiön asiantuntijat omaksuivat, resilienssiteorian tutkimuksissa kyvykkäimmän arvosanan saaneen Conner-Davidsonin resilienssiasteikolla mitattuna, hyvin vaihtelevat ominaisuudet. Näissä mitatuissa ominaisuuksissa, eli muutoslihaksissa, yhtiön asiantuntijat saivat eri lihasindikaattoreissa vertailuluvuiksi 1-99%. Toisin sanoen asiantuntijat olivat muihin tutkittuihin yli 80.000 henkilöön nähden resilienssiltaan mitatuissa resilienssilihaksissa, eli kyvykkyyksiltään kohdata muutoksia, joko merkittävästi kyvykkäämpiä tai merkittävästi heikompia.

Huomioitavaa asiantuntijoiden resilienssiominaisuuksissa on kuitenkin se, että jokaisessa resilienssilihaksessa löytyi sekä erittäin korkeita kyvykkyyksiä että erittäin matalia kyvykkyyksiä, jälkimmäisessä yhtä resilienssilihasta lukuun ottamatta. Arvosanojen yläpää oli 97-99% kuu- den resilienssiominaisuuden ja 94% yhden resilienssiominaisuuden osal-

ta. Alhaisimmat kyvykkyudet eri resilienssilihaksissa olivat kuuden lihaksen osalta 1-16%:ssa ja yhden lihaksen osalta 41%:a.

Asiantuntijoiden resilienssilihasten keskiarvoja tarkastellessa huomio kiinnittyi niiden erittäin korkeaan tai melko korkeaan tasoon. Asiantuntijat jäivät vain yhden resilienssilihaksen osalta keskiarvollisesti alle vertailujoukon. Erittäin korkea resilienssitaso 80% ja 81% lukemin, asiantuntijat saivat, joustavast ajattelusta (FLEXIBLE: thoughts) ja sosiaalisesta joustavuudesta (FLEXIBLE: social). Melko korkea resilienssitaso 58%-71%:n välillä, asiantuntijat saavuttivat, keskittyneisyydessä (FOCUSED), positii-visessa maailman- ja minäkuvassa (POSITIVE: the World ja POSITIVE: Yourself) thoughts) sekä proaktiivisuudessa (PROACTIVE). Järjestelmällisyyttä (ORGANIZED) mittaavassa resilienssilihaksessa asiantuntijat jäivät alle keskitason, sen ollessa 38%.



n = 8  
8/21/2013

RESILIENCE ALLIANCE  
© 2008. All rights reserved. Resilience material is used under license from Conner Partners.

## Kuva 8. Tiimiesimiesten ryhmäresilienssi

Tehdyn resilienssimittauksen Kuvan 8. mukaisesti tutkittavan yhtiön tiimiesimiehet omaksuivat vastaavasti myös hyvin vaihtelevat resilienssi-kyvykkyudet. He saivat eri lihasindikaattoreissa vertailuluvuiksi 2-99%. Toisin sanoen myös tiimiesimiehet asiantuntijat olivat muihin tutkittuihin yli 80.000 henkilöön nähden resilienssilihaksissa



sa, eli kyvykkyyksiltään kohdata muutoksia, joko merkittävästi kyvykkäämpiä tai merkittävästi heikompia.

Kuten asiantuntijoilla myös tiimiesimiehillä löytyi sekä erittäin korkeita kyvykkyyksiä että erittäin matalia kyvykkyyksiä. Verattuna asiantuntijoihin kyvykkyydet olivat kuitenkin alatasoltaan selkeästi parempia. Tiimiesimiesten arvosanojen yläpäätt olivat 94-99% kaikkien seitsemän resilienssiominaisuuden osalta, jota voidaan pitää poikkeuksellisen erinomaisena tuloksena. Alhaisimat kyvykkyydet eri resilienssilihaksissa olivat neljän lihaksen osalta luvuissa 2-19%.

### **Resilienssi ja muutoksen ensimmäinen vaihe (luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu)**

Edellä esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian ensimmäistä vaiheen eli kiireen ja välttämättömyyden tunteen sekä kahden resilienssiteorian muutoslihaksen on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä. Tiivistettynä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti muutosprosessin alussa on ratkaisevan tärkeää luoda riittävä tarve muutokselle ja kehitykselle. Tämä syystä, että ilman tunnetta välttämättömyydestä ja kiireestä, ihmiset eivät lähde muutokseen sydäimestä. (Kotter, 1996, 35-43)

Resilienssiteorian mukaisesti positiivisen maailmankuvan omaavat ihmiset suhtautuvat muutoksen keskellä asioihin avoimin mielin. Tällaisen ominaisuuden omaavat ihmiset näkevät kaikki häiriöt luonnollisena osana liiketoimintaa tässä alati muuttavassa maailmassa. Vaikeissakin muutostilanteissa he näkevät asioiden hyvät puolet ja muutoksen mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 64-66) Positiivisen minäkuvan omaavat ihmiset ovat puolestaan sinnikkäitä, tarttuvat haasteisiin, eivät anna periksi, eivätkä epäröi ja ovat varmoja omasta kyvykkyydestään muutoksessa. Edelleen he ovat var-

moja siitä, että he ovat päteviä ja osaavia muutoksessa ja tulevat täten löytämään paikkansa muutoksen keskellä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 69-72)

Resilienssilihaksista positiivinen maailmankuva ja – minäkuva omaavat resilientit ihmiset näkevät siis lähtökohtaisesti muutoksen vain positiivisena seikkana, ajattelevat he asiaa miltä kannalta tahansa. Täten he ovat erittäin resilienttejä hyväksymään muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden.

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo positiivisessa maailmankuvassa oli 66% ja positiivisessa minäkuvassa 68%. Tiimiesimiesten resilienssitason keskiarvo positiivisessa maailmankuvassa oli 65% ja positiivisessa minäkuvassa 69%. Molemmat resilienssitasot olivat siis hyvää tasoa ja asiantuntijoiden ja esimiesten välillä lähes identtiset. Hyvä resilienssitaso huomioiden on siis oletettavaa, että sekä asiantuntijat että esimiehet suhtautuivat muutoksen kiireellisyyteen lähes poikkeuksetta hyvin myönteisesti, ymmärtäen ja hyväksyen.

Näin myös tapahtui. Tutkimuksen tuloksissa asiantuntijat pitivät oleellisena muutoksen kiirettä ja välttämättömyyttä. Asiantuntijat kokivat, että ilman todellista muutosta yhtiö tulisi ajautumaan sellaisiin vaikeuksiin, josta se ei selviäisi. He myös kokivat, että muutoksen tulisi tapahtua erittäin nopealla aikataululla. Samanlaisena, jopa tätäkin voimakkaampana muutoksen tarpeen näkivät esimiehet. Heidän näkemyksen mukaan välitön muutos oli jopa yhtiön elinehto. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa keskinkertaisesti.

Edellinen osoittaa sekä asiantuntijoiden että esimiesten vahvan resilienssiominaisuuden vaikuttavan positiivisesti heidän havaintoihin ja suhtautumiseen muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden hyväksymiseen liittyen.

## **Resilienssi ja muutoksen toinen vaihe (perusta ohjaava tiimi)**

Edellä esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian toisen vaiheen eli ohjaavan tiimin perustamisen sekä viiden resilienssiteorian muutoslihaksen on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti muutoksessa tarvitaan muutosprosessia ylläpitävä vahva voima. Siihen ei riitä kukaan yksittäinen ihminen, oli hän sitten kuka tahansa. Tämä syystä, ettei yksittäisellä ihmisellä ei ole kykyä toteuttaa ja johtaa menestyksekkäästi kaikkia muutosprosessin vaiheita ja siihen liittyviä yksittäisiä projekteja. (Kosonen et al, 2002, 41)

Resilienssiteorian mukaan ohjaavan tiimin perustamista tukevia resilienssiominaisuuksia löytyy positiivisen minäkuvan omaavista ihmisistä, jotka ovat kokonaisuuden vahvoja ja periksiantamottomia sekä varmoja omasta menestymisestään. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 69-72) Keskittyneen muutoslihaksen omaavat ihmiset ovat puolestaan kykeneviä priorisoimaan ja osaavat suunnata asiat oleellisempaan sitoutuen tavoitteisiin. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76) Joustavan ajattelun omaavat henkilöt taas kykenevät käsittelemään merkittävän määrän ajatuksia ilman suurempaa ahdistusta sekä olemaan luovia ja avarakatseisia. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 77-80) Sosiaalisen joustavuuden henkilöt kykynevät turvautumaan muiden tukeen ja pyytävät sitä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 81 - 84) Proaktiiviset ihmiset ovat puolestaan ennakkoivia ja kaaoksenkin keskellä keskittyvät ongelmien ratkaisuihin ja tiimityöskentelyyn. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92) Kaikki nämä resilienssiominaisuudet ovat seikkoja, jotka tukevat sekä muutoksen johtamista ja että muutostiimissä toimimista.

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo positiivisessa minäkuvassa oli 68%, keskittyneisyudessa 58%, joustavassa ajattelussa 80%, sosiaalisessa joustavuudessa 81% ja proaktiivisuudessa 71%. Asiantuntijoiden lihaksien keskiarvo oli siis erittäin hyvä 72%. Esimiesten resilienssitason

keskiarvo positiivisessa minäkuvassa oli 69%, keskittyneisyydessä 72%, joustavassa ajattelussa 77%, sosiaalisessa joustavuudessa 65% ja proaktiivisuudessa 79%. Lihaksien keskiarvo tiimiesimiehilläkin oli sama kuin asiantuntijoilla eli 72%.

Erittäin hyvä sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten resilienssitaso huomioiden on siis oletettavaa, että molemmat tahoilla oli merkittävä määrä ohjaavassa tiimissä toimimiseen sekä sen toteutuksen arvioimiseen edellyttäviä resilienssiominaisuuksia.

Yhtiö päätyi kuitenkin olla perustamatta erillistä muutosta ohjaavaa tiimiä, vaikka tällaisia ominaisuuksia olisi ollut selkästi myös asiantuntijoiden keskuudessa. Olisiko tämän muutosta ohjaavan tiimin perustamisen kenties estänyt esimiesten yksilö, joka sai sosiaalisen joustavuudesta arvosanassa heikon 13%. Erillisen tiimin sijaan muutoksen ohjaavana tiiminä yhtiössä toimi johtoryhmä eli toimitusjohtaja tiimiesimiehineen. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttämättä.

### **Resilienssi ja muutoksen kolmas vaihe (laadi visio ja strategia)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian kolmannen vaiheen eli vision ja strategian laatimisen sekä kolmen resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti visio on järkevä ja tunteisiin vetoava tulevaisuudenkuva. Edellisestä syystä muutoksen suunnan selkiyttäminen on tärkeää, koska ihmiset hyvin usein epäröivät muutoksen tarvetta. (Kotter, 1996, 68-69, 71) Hyvä visio tarjoaa myös toivoa ja motivoi. Ihmiset motivoituvat tekemään asioita mitä he eivät normaalisti tekisi. Huomioitavaa on, että ilman hyvää visiota organisaation loisteliatkaan strategiat tai loogiset suunnitelmat vain harvemmin kannustavat ihmisiä suorituksiin, jotka

saavat aikaiseksi merkittävän muutoksen. (Kotter, 1996, 69-71) (Brimm, 2015, 110)

Resilienssiteorian mukaan vision ja strategian laadintaa tukevia resilienssiominaisuuksia löytyy keskittyneen muutoslihaksen omaavilta ihmisiltä, jotka ovat osaavat asettaa selkeät päämäärät sekä priorisoimaan tekemisen. Lookisen strategian muodostaminen tarvitsee juuri tätä. Joustavan resilienssilihaksen omaavat ihmiset kykenevät puolestaan olemaan avarakatseisia ja avoimia erilaisille näkemyksille. Näitä ominaisuuksia tarvitaan järkevän ja vetovoimaista visiota laadittaessa. Järjestelmällisen resilienssilihaksen omaavat henkilöt kykenevät taasen huolelliseen suunniteluun ja jäsenettyihin esityksiin, mikä on oleellista sekä vision että strategian muodostamisessa. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-88)

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo keskittyneisydessä oli 58%, joustavassa ajattelussa 80% ja järjestelmällisyydessä 38%. Lihaksien keskiarvo oli siis keskitason yläpuolella eli 59%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo keskittyneisydessä oli 72%, joustavassa ajattelussa 77% ja järjestelmällisyydessä 61%. Lihaksien keskiarvo oli siis erittäin hyvä 70%.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa asiantuntijoiden kokivat yhtiön laatiman vision ja strategian olevan hiukan hakusessa. Nähtiin, että selkeää ja päämäärätietoista visiota strategioineen ei oltu muodostettu. Esimiesten kokivat lähes identtisesti samoin. Myös he näkivät, ettei selkeää, toteutettavissa olevaa, tunteisiin vetoavaa ja samalla rajattua sekä vaiheistettua strategiaa johtamissuunnitelmineen ollut. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttävästi-keskinkertaisesti.

Edellä esitetty osoittaa, sekä asiantuntijoiden, että esimiesten kyvykkyyden ymmärtää ja arvioida vision ja strategian tärkeyttä sekä erityisesti esimiesten kyvykkyyden niiden laatimiseen olivat olemassa. Hämmentä-

vää kuitenkin on, että miksi tällaista johdon toimesta ei oltu toteutettu tasolla, joka olisi tyydyttänyt henkilöstöä. Tähän kenties oli vaikuttanut tiimiesimiesten heikoimmat resilienssiyksilöt, joiden arvosana keskittyneisyudessa oli erittäin heikko 2% ja järjestelmällisyydessä samoin erittäin heikko 7%. Voidaan siis todeta, että näillä heikoilla resilienssilihaksilla on mahdollisesti ollut negatiivinen vaikutus muutoksen kolmannen vaiheen onnistumiseen.

### **Resilienssi ja muutoksen neljäs vaihe (viesti muutosvisio)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian neljännen vaiheen eli muutosvision viestimisen sekä kahden resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti vision voima tulee esiin vasta kun useimmat yrityksen ihmisistä ymmärtävät sen tahtotilan ja tavoitteen. Muutosvision viestinnän tulee siksi olla yksinkertaista sekä kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä hyödyntävää, jotka kertovat enemmän, kuin tuhat sanaa. (Kotter, 1996, 85-100)

Resilienssiteorian mukaisesti muutosvision viestintää tukevia resilienssiominaisuuksia löytyy keskittyneen muutoslihaksen omaavilta ihmisiltä, jotka ymmärtävät mitä yhtiön tulisi saavuttaa sekä sitoutuvat päämääriin ja tavoitteisiin tekemiset priorisoiden. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76) Samoin järjestelmällinen muutoslihas tukee muutosvision viestinnässä. Pohjaa antaa kyvykkyys huolelliselle jäsentelylle, priorisoiduille toimintamalleille ja uusien järjestelmien luomiselle. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 85 - 88)

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo keskittyneisyudessa oli 58% ja järjestelmällisyydessä 38%. Lihaksien keskiarvo oli siis hiukan keskitason alapuolella eli 48%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo keskitty-

neisyudessa oli 72% ja järjestelmällisyydessä 61%. Lihaksien keskiarvo oli siis erittäin hyvä 67%.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa asiantuntijoiden kokivat yhtiön muutosvision viestintää tapahtuneen, mutta liian pienessä mittakaavassa. Tällä tarkoitettiin, sekä määrää, että systemaattisuutta. Esimiesten näkemysten mukaan painoarvo viestinnän haasteissa kohdistettiin positiivisen viestinnän määrään suhteessa liialliseen negatiivisten asioiden esille ottamiseen. Varsinainen muutosviestinnän fokus ja sen tarkoitus oli johdolta osin kuitenkin kadoksissa ja elettiin pitkälti jo seuraavia vaiheita. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttävästi-keskinkertaisesti.

Edellä esitetty osoittaa, että sekä asiantuntijat että tiimiesimiehet omaksuivat kyvykkyyden muutosvision viestinnän tärkeyteen ja arviointiin painottaen teorian mukaisia asioita. Haaste muutosviestinnän osittaiseen epäonnistumiseen johtui todennäköisesti enemmänkin esimiesten teoreettisesti oleellisen osaamisen puutteesta, kuin resilienssiominaisuuksien vähyydestä tai heikkoudesta.

### **Resilienssi ja muutoksen viides vaihe (valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian viidennen vaiheen eli henkilöstön valttuuttamiseen vison mukaiseen toimintaan sekä kahden resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti mittavat sisäiset muutoshankkeet onnistuvat harvoin ilman suuren ihmisjoukko myötävaikutusta sen toteutumiseen. Ei myöskään ole harvinaista, etteivät ihmiset lähde myötävaikuttamaan muutokseen. Haastavaksi sen tekee, elleivät he voi myötävaikuttaa onnistumiseen, vaikka haluaisivat. (Kotter, 1996, 102) Onnistumisen takuu-

deksi tärkeää organisoida asiat huolella ja laittaa kaikki muutoksen tekijät tärkeysjärjestykseen. (Brimm, 2015, 110)

Resilienssiteorian mukaisesti henkilöstön valttuutamista ja positiivisesti asioihin suhtautuvien resilienssiominaisuuksia löytyy sosiaalisen joustavuuden omaamilta ihmisiltä, joilla muun muassa on selkä käsitys omista vahvuuksista ja heikkouksistaan. Tällaiset ihmiset myöskin tiedostavat, ettei heillä ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin ja pyrkivät siksi rakentamaan ympärilleen informaatio- ja tukiverkoston vahvistaakseen omia heikkouksiaan. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 81 - 84)

Proaktiivisen resilienssin omaavat ihmiset ovat puolestaan ennakoivia ja alkavat toteuttaa asioita jopa silloin kun palaset eivät ole vielä paikallaan ottaen järkeviä riskejä. He myös sitoutuvat aktiivisesti muutokseen eivätkä välttele sitä. Muutoksissa he ottavat opiksi tehdyt asiat ja hyödyntävät ja soveltavat näitä oppeja tulevissa tilanteissa. Kaaokseen tällaiset ihmiset reagoivat keskittämällä energiansa ongelmien ratkaisuihin ja tiimityöskentelyyn. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92) Erityisesti tällaisilla ominaisuuksilla varustettujen ihmisten kyvykkyys edistää vision mukaista toimintaa muutoksessa on äärimmäisen oleellista.

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo sosiaalisessa joustavuudessa oli 81% ja proaktiivisuudessa 71%. Asiantuntijoiden lihaksien keskiarvo oli siis erittäin hyvä 76%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo sosiaalisessa joustavuudessa oli 65% ja proaktiivisuudessa 79%. Lihasten keskiarvo ollessa 72%. Erittäin hyvä sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten resilienssitaso huomioiden oli siis oletettavaa, että molemmilla tahoilla oli merkittävä määrä resilienssiominaisuuksia liittyen vision mukaisen muutoksen edistämiseen.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa asiantuntijoiden kokivat tärkeäksi koko henkilöstön osallistumisen vision ja strategian mukaisen toimenpi-



teiden toteuttamiseen huomioiden kunkin henkilökohtainen osaaminen ja muutokseen suhtautuminen. He näkivät, että muutosta tulisi edistää sekä johtoryhmän että erikseen perustettavien tiimien toimesta. Esimiehet kokivat muutoksen johtamisen ja edistämisen kuuluvan yhtiön johtoryhmälle eli toimitusjohtajalle ja tiimiesimiehille. He näkivät myös muutosta edistävän erillisen tiimin tarpeellisuuden, samalla havahtuen, ettei sellaista oltu perustettu. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttävästi-keskinkertaisesti.

Edellä esitetty osoittaa, että sekä asiantuntijat että tiimiesimiehet omaksuivat erittäin vahvan kyvykkyyden vision mukaisen muutoksen edistämiseen ja sen arviointiin. Siihen, että yhtiö ei päätynyt muun henkilöstön valtuuttamiseen muutosta edistettäessä saattoi olla syynä tiimiesimiesten heikoimmat resilienssiyksilöt, joiden arvosana sosiaalisessa joustavuudessa oli heikko 13%. Voidaan siis todeta, että näillä heikoilla resilienssi-lihaksilla on mahdollisesti ollut vaikutus muutoksen viidennen vaiheen epäonnistumiseen.

### **Resilienssi ja muutoksen kuudes vaihe (varmistava lyhyen aikavälin onnistumiset)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian kuudennen vaiheen eli lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisen sekä neljän resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti mittaviin muutoksiin kuluu aikaa hyvinkin paljon. Muutoksen innokkaimmat kannatajat yleisesti ottaen jaksavat odottaa muutoksen tuloksi, mutta muut haluavat yleensä nähdä konkreettisia todisteita muutoksen eteen tehdystä työstä. Tätäkin vaativampia ovat muutoksen vastustajat, jotka konkreettiansi lisäksi haluavat nähdä muutoksia myös tunnusluvuissa. Tämän vuoksi, pelkästään psykologisista asi-

oistakin johtuen, muutosprosessissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin. (Kotter, 1996, 118)

Resilienssiteorian mukaisesti lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamiseen vaikuttavia resilienssiominaisuuksia löytyy positiivisen minäkuvan omaavilta ihmisiltä, jotka ovat periksiantamattomia sekä varmoja omasta kyvykkyydestään, pätevydestään ja osaamisestaan muutoksessa. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 69-72) Keskittyneen muutoslihaksen omaavat ihmiset puolestaan kykenevät priorisoimaan asiat tärkeysjärjestykseen sekä suuntaamaan energiansa oleellisimpiin asioihin tavoitteisiin sitoutuen. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76) Resilientiltän joustavan ajattelun omaavat henkilöt osaavat sopeutua muutoksen ja tuottavat innovatiivisia ratkaisuja useiden vaihtoehtojen kautta. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 77-80) Proaktiivisen lihaksen omaavat henkilöt taasen sitoutuvat aktiivisesti muutokseen ja keskittävät energiansa ongelmien ratkaisuun sekä tiimityöskentelyyn. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92) Kaikkilla näitä resilienssiominaisuuksia merkittävästi omaavilla henkilöillä oli luonnollisesti kyvykkyys edistää lyhyen aikavälin voittoja yhtiön muutosmatkalla.

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo positiivisessa minäkuvassa oli 68%, keskittyneisyydessä 58%, joustavassa ajattelussa 80% ja proaktiivisuudessa 71%. Asiantuntijoiden lihaksien keskiarvo oli siis erittäin hyvä 69%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo positiivisessa minäkuvassa oli 69%, keskittyneisyydessä 72%, joustavassa ajattelussa 77% ja proaktiivisuudessa 79%. Lihaksien keskiarvo tiimiesimiehilläkin oli asiantuntijoitakin korkeampi eli 74%. Erittäin hyvä sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten resilienssitaso huomioiden on siis oletettavaa, että molemmat tahoilla oli merkittävä määrä muutoksen lyhyen aikavälin varmistavia keinoja edellyttäviä resilienssiominaisuuksia.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa sekä asiantuntijat että esimiehet kokivat yhtenäisesti tärkeäksi yhtiön myyntistrategian kehittämisen ja erityisesti strategisten asiakkuuksien johtamisen. Olleellisena koettiin myynnillinen onnistuminen juuri näissä avainasiakkuuksissa. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttävästi.

Edellä esitetty osoittaa, että sekä asiantuntijat että tiimiesimiehet omak-suivat erittäin vahvan kyvykkyyden lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamiseen ja sen arviointiin. Kyvykkyydestä huolimatta yhtiö ei ollut toteuttanut näitä asiantuntijoiden ja esimiesten kaipaamia lyhyen aikavälin voittoja. Tämä ei välttämättä johtonut ryhmien resilienssikyvykkyyksistä, vaan kokonaisuuden johtamisesta. Suorituksen saavuttamisen panostuksessa eli kyvykkyyksien ohjaamisessa määrällisesti ja laadullisesti oikeaan suuntaan oltiin siis yhtiötasolla epäonnistuttu.

### **Resilienssi ja muutoksen seitsemäs vaihe (vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian seitsemännen vaiheen eli parannuksien vakiinnuttamisen ja muutoksien lisätoteuttamisen sekä neljän resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennettavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti muutettaessa mitä tahansa isohkoa kokonaisuutta, tulee huomioida näiden kokonaisuuksien osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet. Muutoshankkeet edellyttävätkin lähes kaikkien osa-alueiden jonkinlaista muuttamista, mikä puolestaan tarkoittaa merkittävää määrää uusia projekteja ja täten muutoksia jo ennestään isoon muutos-hankeeseen. (Kotter, 1996, 143-134). Teorian mukaisesti vakiinnuttamisen sijaan voidaan puhua myös edellä mainittujen muutosten lujittamisesta. Vaiheesta jossa edellisestä päästetään irti, jotta uudet mahdollisuudet voivat tulla esiin. (Brimm, 2015, 112)

Resilienssiteorian mukaisesti parannuksien vakiinnuttamisen ja muutoksien lisätoteuttamiseen vaikuttavia resilienssiominaisuuksia löytyy keskittyneen resilienssiominaisuuden omaavilta ihmisiltä, jotka kykenevät johdonmukaisesti priorisoimaan asiat tärkeysjärjestykseen sekä suuntaamaan energiansa oleellisimpiin asioihin. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76) Resilienssiltään joustavan ajattelun omaavat henkilöt kykenevät tuottamaan ja käsittelemään merkittävän määrän ajatuksia ja vastauksia ilman suurempaa sekä tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja useita mahdollisuuksia harkiten. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 77-80) Järjestelmällisen resilienssiominaisuuden omaavat ihmiset taasen kykynevät suunnittelemaan huolellisesti jäseneltyjä, priorisoituja ja harkittuja toimintamalleja sekä luoda järjestelmiä ja rakenteita kaaoksen keskellä ja suunnitella toimenpiteitä, jotka maksimoivat resurssien käyttöä. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 85 - 88) Edelleen resilienssiltään proaktiiviset ihmiset kykynevät keskittämään energiansa kaaoksen keskellä ongelmien ratkaisuihin ja tiimityöski muutokseen sitoutuen (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92). Kaikilla näitä resilienssiominaisuuksia omaavilla henkilöillä on erinomainen kyky vakiinnuttaa muutoksessa tehtyjä parannuksia ja toteuttaa lisää uusia muutoksia.

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo oli keskittyneisyydessä 58%, joustavassa ajattelussa 80%, järjestelmällisyydessä 38% ja proaktiivisuudessa 71%. Asiantuntijoiden lihaksien keskiarvo oli siis hyvä 62%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo keskittyneisyydessä oli 72%, joustavassa ajattelussa 77%, järjestelmällisyydessä 61% ja proaktiivisuudessa 79%. Lihaksien keskiarvo tiimiesimiehilläkin oli asiantuntijoitakin korkeampi eli erittäin hyvä 72%. Asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten resilienssitaso huomioiden on siis oletettavaa, että molemmat tahoilla oli hyvä kyvykkyys vakiinnuttaa muutoksessa tehtyjä parannuksia ja toteuttaa lisää uusia muutoksia, kuitenkin asiantuntijoiden järjestelmällisyydestä saatu kohtalainen kyvykkyys huomioiden.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa havaittiin, että asiantuntijoiden todellinen kyvykkyys muutoksen johtamisen vaiheista, sen johtamisesta tai tämän muutosvaiheen merkityksestä sisältöineen oli kadonnut. Toisaalta voidaan pohtia sitä, oliko asiantuntijoiden heikko järjestelmällisen resilienssilihaksen keskiarvo syynä tähän vai vain kokemattomuus muutoksen teorioista. Sen sijaan tutkimustulosten mukaan esimiehet näkivät asiantuntijoita huomattavasti selkeämmin, ettei parannuksia ja toimintatapamalleja oltu onnistuttu viemään käytäntöön. Henkilöstö koki yhtiön onnistuneen tässä muutoksen vaiheessa välttävästi.

Edellä esitetty osoittaa sekä asiantuntijoiden että esimiesten kyvykkyysmuutosvaiheen arviointiin. Tiimiesimiehet omaksuivat lisäksi erittäin vahvan kyvykkyysvakiinnuttaa muutoksessa tehtyjä parannuksia ja toteuttaa lisää uusia muutoksia, vakkei organisaatio heidän johdollaan näin ollut onnistunut tekemään.

### **Resilienssi ja muutoksen kahdeksas vaihe (uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin)**

Esitettyjen teorioiden mukaisesti, muutoteorian kahdeksannen vaiheen eli uusien muutostapojen juurruttamisen yrityskulttuuriin sekä kolmen resilienssiteorian muutoslihaksen välillä on todennetavissa toisiaan tukevia piirteitä seuraavasti:

Muutosteorian mukaisesti kulttuuri on merkittävä muutosprosessin osatekijä, koska se tarkoittaa jonkin tietyn ihmisryhmän käyttäytymisen normeja ja yhteisesti jaettuja arvoja. (Kotter, 1996, 148) Koska kulttuurin muutoksen edellytyksenä on ihmisten käytöstapojen muutos, tapahtuu tämä vasta, kun uusi toimintatapa tulee ihmisille tutuksi ja he havaitsevat sen hyödyntävän organisaatiotaan. (Brimm, 2015, 112).

Resilienssiteorian mukaisesti uusien toimintatapojen juurruttavia resilienssilihaksi löytyy ihmisiltä, joilla on kyvykkyksiä keskitty-

neisyudessa, järjestelmällisyydessä ja proaktiivisuudessa.

Keskittyneen resilienssi omaavat ihmiset sitoutuvat tavoitteisiin, priorisoivat tekemiset sekä yhdistävät nämä kaikki jokapäiväiseen tekemiseen (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 73-76). Järjestelmällisen resilienssin omaavat ihmiset puolestaan suunnittelevat huolellisesti jäsenneltyjä, priorisoituja ja harkittuja toimintamalleja toteuttaa ja selvittää edessä olevista haasteista sekä muutoksista (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 85 – 88). Proaktiivisen resilienssin omaavat taas nauttivat uusien asioiden kokeilemisestä sekä itsensä haastamisesta. He enemminkin sitoutuvat muutokseen kuin välttelevät sitä. Muutoksissa he ottavat opiksi tehdyt asiat ja hyödyntävät ja soveltavat näitä oppeja tulevaisissa tilanteissa. (Conner, 1992, 244 – 249; Hoopes & Kelly 2004, 89 - 92)

Asiantuntijoiden resilienssitason keskiarvo oli keskittyneisyudessa 58%, järjestelmällisyydessä 38% ja proaktiivisuudessa 71%. Asiantuntijoiden lihaksien keskiarvo oli siis keskinkertainen 56%. Esimiesten resilienssitason keskiarvo keskittyneisyudessa oli 72%, järjestelmällisyydessä 61% ja proaktiivisuudessa 79%. Lihaksien keskiarvo tiimiesimiehilläkin oli asiantuntijoitakin selkeästi korkeampi eli erittäin hyvä 71%. Erityisesti tiimiesimiesten resilienssitaso huomioiden on siis oletettavaa, että heillä oli hyvä kyvykkyys edesauttaa uusien muutostapojen juurruttamista yrityskulttuuriin.

Esitetyissä tutkimustuloksissa havaittiin, että asiantuntijoiden näkemyksen mukaan yritys ei ollut päässyt muutoksessa uusien toimintatapojen juurruttamiseen. He näkivät muutoksen olevan alkuvaiheessa. Muutoksen johtaminen ja sen vaiheistus koettiin suurimmaksi ongelmaksi. Esi- mihet kokivat samoin. Heidän näkemyksen mukaan muutos ei näy organisaatiossa aitona tekemisenä. Johtamisen lisäksi he kokivat juurruttamisen suurimmaksi puutteeksi toimenpiteiden valvonnan. Henkilöstö koki

yhtiön onnistuneen uusien toimintatapojen juurruttamisessa yhtiökulttuuriin välttävästi-keskinkertaisesti.

Edellä esitetty osoittaa asiantuntijoiden keskinkertaisen ja tiimiesimeisten vahvan kyvykkyyden arvioida muutosvaihetta. Lisäksi tiimiesimiehet omaksuivat erittäin vahvan kyvykkyyden uusien toimintatapojen juurtamiselle yhtiön kulttuuriin, vaikka tässä yhtiö olikin vasta alkutaipaleella.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 6.1 Johtopäätökset

Yhtiöiden on joko muuttava tai ne menehtyvät, vaikkakin monet menehtyvät muutoksista huolimatta. Onnistuakseen näissä muutoksissa, niiden tulisi olla huolellisesti suunniteltuja. Suunnitelmallisuus ja vakaus sallivat muutoksen muutoksen ilman kipua. (Abrahamson, 2000, s. 75) Liiketoiminnan johtaminen on myös muutoksen johtamista, koska tavoitetila on jotakin muuta kuin nykytila. (Åberg, 2006, 126)

Ennemmin tai myöhemmin useimpien yhtiöiden tarvitsee uudistaa itseänsä vastatakseen muutuvaan markkinaan, teknologian kehitykseen tai start-up liikeyritysten nousuun. Jotkut strategit ehdottavat tämän teke mistä nopeasti ja aggressiivisesti, mutta kokemuksen mukaan muutos vie kuitenkin aikaa ja tulee tehdä huolella. (Gilbert & Eyring & Foster, 2012, 67)

Monesti, vaikka kysessä olisi yhtiötä koskevat kaikkein merkittävimmät muutoshankkeet, kuten tutkimustapauksessa ollut tavoite yhtiön negatiivisen tuloskierteen katkaisu, saavuttavat yleensä vain heikot tulokset yai jopa epäonnistuvat. Näin tapahtuu, koska liian monet johtajat eivät ymmärrä muutoksen olevan prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. Tuo muutos etenee läpi vaiheiden, joista jokainen itsenäinen vaihe on riippuvainen edellisestä - ja tuo muutos voi kestää vuosia. Liiketoiminnan muutostarpeen luomasta paineesta johtuen muutosprosessia pyritään monesti nopeuttamaan, minkä vuoksi esimiehet monesti hyppäävät vaiheiden yli. Johtuen muutosvaiheiden riippuvuuksista toisiinsa nähden, nämä oikotiet eivät toimi. (Kotter, 2007, 96-103)

Ihmiset reagoivat vaihtelevasti elämänsä varrella kohtaamiinsa vastoin käymisiin. Jotkut meistä selviytyvät vaikeistakin haasteista ilman psykisiä oireita, kun taas joillekin arjen yksinkertaisetkin asiat voivat olla ylit-



sepääsemättömiä. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015, 2515) ”Resilienssissä on kyse myönteisestä pärjäämisestä vastoinkäymisistä huolimatta”. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015, 2519). Myös muutoksessa on kysymys vastoinkäymisestä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Kotterin kahdeksanportaista muutosteoriaan peilaten miten asiantuntijaorgainsaation henkilöstö arvioi käynnissä olevaa muutostaan ja onko heidän henkilökohtaisella muutuskävykkyydelleään, eli rsilienssillä, siihen jotakin vaikutusta.

Tutkimus etsi vastausta seuraaviin kahteen tutkimusongelmaan:

***1. tutkimusongelma: Miten asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvioinnit muutoksen johtamisesta eroavat toisistaan?***

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimusongelman takana oli mielenkiinto siihen, oliko Kotterin muutosteoria oikeassa. Vastauksia haettiin tässä tapauksessa asettamalla yllä kerrottu tutkimusongelma, johon saatiin alla olevat johtopäätökset Kotterin muutosteorian vaiheisiin sitoen.

**Nykytilan sulattaminen (muutoksen vaiheet 1-4)**

Asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvioinnit muutoksen nykytilan sulattamisvaiheessa eli muutoksen vaiheissa 1-4 olivat hyvin lähellä toisiaan. Eroavaisuudet tulivat esiin lähinnä pienissä yksityiskohdissa, mutta olivat kokonaisuuden arvioituna vähäisiä.

Ensimmäisen muutosvaiheen eli kiireen ja välttämättömyyden tunteen luomisessa eroavaisuuksia ei ollut lainkaan. Niin asiantuntijat kuin esimiehetkin näkivät tämän vaiheen yhtiön selvitymisen kannalta elinehtona.

Toiseen muutosvaiheen eli ohjaavan tiimin perustamiseen liittyen asian-

tuntijoiden ja esimiesten näkemykset erosivat hyvin pieniltä osin. Molemmat arvioivat vastuun muutoksen johtamisessa kuuluvan yhtiön johtoryhmälle eli toimitusjohtajalle sekä tiimiesimiehille. Tämän lisäksi partner-asemassa olleet tiimiesimiehet kokivat osavastuun muutoksen johtamisessa kuuluvan myös muille yhtiön partnereille. Toimiakseen tämä malli kaipasi selkeästi läpinäkyvyyttä ja linjausta. Tämän läpinäkyvyyden puuttumisen vuoksi muut tiimiesimiehet, kaikkien asiantuntijoiden tapaan, näkivät partnereiden osallistumisen johtamiseen vain ja ainoastaan päämääriä sekä tavoitteita häiritsevänä tekijänä. Kokonaisuutena vaikutelmaksi jäi, että muutoksen johtamisesta tai sen ohjaavasta tiimistä ei ikään kuin uskallettu puhua ääneen, jottei partner-asemassa olleet yhtiön osaomistajat ikään kuin pahoittaisi tästä mieltään.

Kolmannen muutosvaiheen eli vision ja strategian laatimisen osalta asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arviot erosivat myös marginaalisti. Molemmat näkivät, ettei yhtiö ollut vielä muodostanut teorian mukaista selkeää, päämäärätietoista, toteutettavissa olevaa, haluttavaa ja vaiheistettua visiota ja strategiaa. Molemmat kokivat puutteeksi myös vision ja strategian konkreettisen johtamisen. Eroavaisuutena ei noussut esille, kuin asiantuntijoiden kaipaama tieteellisten teorioiden hyödyntäminen tämän muutosvaiheen toteutuksessa.

Neljännän muutosvaiheen eli muutosvision viestinnän osalta asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten näkemykset eivät eronneet kuin teoriankin esille nostaman tyypillisen tämän vaiheen johdon virheen osalta. Tämä teorian esille nostaman tyypillinen virheen mukaisesti vision on jo tässä vaiheessa muutosmatkaa yhtiön ylimmälle johdolle hyvinkin tuttu ja sisäistetty asia. Tämän vuoksi johto saattaa sortua vision ja strategian osalta systemaattisen ja toistuvan viestinnän puutteeseen tai jopa sen unohtamiseen, asia joka nyt tapahtui yhtiön johdolle. Toisaalta tämä tiimiesimiesten näkemys saattoi johtua edellisessä vaiheessa kuvatun selkeän vision ja strategian puutteesta. Sen sijaan sekä asiantuntijat että esimiehet arvioivat yhtäläisesti, että viestinnässä pitäisi korostaa oleellisesti enem-

män positiivisia onnistumisia negatiivisten tapahtumien sijaan.

### **Uusien toimintatapojen käyttöönotto (muutoksen vaiheet 5-7)**

Asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvioinnit uusien toimintatapojen käyttöönotosta eli muutoksen vaiheista 5-7 olivat pääosin samansisältöisiä muutoksen seitsemättä vaihetta lukuun ottamatta.

Viidennen muutosvaiheen eli henkilöstön vision mukaiseen toimintaan valtuuttamisen osalta asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arviot erosivat vain hiukan toisistaan. Esimiesten korostaessa johtoryhmän roolia muutoksen johtamisessa, asiantuntijat näkivät tärkeäksi koko henkilöstön muutokseen osallistumisen. Tässä muutosvaiheessa molemmat tahot nostivat kuitenkin esiin myös mahdollisen erillisen muutosta edistävän tai jopa johtavan ryhmän hyödyntämisen, jossa hyödynnettäisiin organisaation vahvaa kyvykkyyttä ja osaamista laajemmin. Esimiehet havahtuivat mahdollisuuteen hyödyntää tämän ryhmän muodostamisessa ja sen kyvykyden arvioinnissa yhtiöllä jo käytössä ollutta apunaan resilienssityökalu.

Kuudennen muutosvaiheen eli lyhyen aikavälin onnistumisen varmistamiseen liittyen asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arviot eivät eronneet lainkaan. Molemmat tahot korostivat myynnin ja strategisten asiakkuuksien johtamista sekä näiden huolellista suunnittelua toteutuksineen ja erityisesti näissä onnistumista tämän muutosvaiheen oleellisempänä asiana.

Seitsemännen muutosvaiheen eli parannusten vakiinnuttamisen ja lisämuutosten toteuttamisen osalta asiantuntijoiden ja esimiesten arviot erosivat oleellisesti. Asiantuntijat kiinnittivät huomiota epäolennaisiin seikkoihin, joka osoitti sen, ettei yhtiö ollut onnistunut muutoksen kokonaisprosessissa. Osoituksena muutosprosessin epäonnistumisesta oli myös esimiesten arvio, jonka mukaan yhtiö oli epäonnistunut parannusten ja

uudistetuiksi tarkoitettujen toimintatapamallin käytäntöön viennissä.

### **Muutoksen juurruttaminen (muutoksen vaihe 8)**

Kahdeksannen muutosvaiheen eli uusien toimintatapojen juurruttamisen yrityskulttuuriin arvioitiin sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten toimesta toteutuksen osalta yhteneväisesti. Molemmat kokivat yrityksen muutostaipaleen olevan vasta alkutaipaleella ja täten todellisen muutoksen juurtumisen olevan vielä pahasti kesken. Asiantuntijat arvioivat syynä tähän olevan se, ettei yhtiö johto ollut huomionnut muutoksessa kahden fuusioituneen yrityksen merkittävästi toisistaan eroavia yrityskulttuureita. Tiimiesimiesten arvion mukaan syy tämän vaiheen aloituksen epäonnistumiseen oli puolestaan johtaminen.

### **2. tutkimusongelma: Miten ryhmän resilienssi vaikuttaa sen kyvykkyteen muutoksen johtamisessa?**

#### **Resilienssi ja nykytilan sulattaminen (muutoksen vaiheet 1-4)**

Kotterin muutosteoria nostaa muutoksen nykytilan sulattamisessa, eli muutoksen vaiheissa 1-4, ratkaisevan tärkeiksi seikoiksi seuraavat neljä ydinasiaa. Ensinnäkin muutosprosessissa tulee luoda riittävä tarve itse muutokselle, jotta ihmiset lähtevät siihen sydämestään mukaan. Toisekseen muutoksessa tarvitaan koko muutosprosessia ja sen monia yksittäisiä projekteja ylläpitävä riittävän vahva voima, johon ei yksittäisen ihmisen kyvykkyys riitä. Kolmanneksi tarvitaan järkevä, tunteisiin vetoava ja motivoiva visio. Neljänneksi tarvitaan vision tahtotilaa ja tavoitetta vahvistava, kielikuvia ja vertauksia hyödyntävä kattava viestintä. (Kotter, 1996) (Kosonen et al, 2002)

Connerin resilienssiteorian mukaisilla seitsemällä lihaksilla on näitä Kotterin muutosteoriassa edellyttäviä ydinosamisia tukevia ominaisuuksia. Tutkimustulosten mukaisesti muutosprosessin nykytilan sulattamista tu-

kevia resilienssiominaisuuksia löytyi seuraavasti. Muuutoksen vaihetta 1 eli kiireen ja välttämättömyyden tunnetta tukevia lihaksia on kaksi, muuutoksen vaihetta 2 eli ohjaavan tiimin perustamista tukevia lihaksia on viisi, muuutoksen vaihetta 3 eli vision ja strategian laatimista tukevia lihaksia on kolme ja muuutoksen vaihetta 4 eli muutosvision viestintää tukevia lihaksia on kaksi.

Muutosta tukevien resilienssilihasten keskiarvot sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten osalta olivat vaiheen 1 osalta 67%, muutosvaiheen 2 osalta 68 %, muutosvaiheen 3 osalta 67 ja muutosvaiheen 4 osalta 57%. Tämän neljännen vaiheen osalta keskiarvoa laski asiantuntijoiden alhainen 38% resilienssiominaisuus järjestelmällisessä muutoslihaksessa. Muutoin sekä asiantuntijoiden että esimiesten resilienssiominaisuudet olivat keskiarvollisesti todella hyvät. Nämä keskiarvot kertoivat, että sekä asiantuntijoilla että erityisesti tiimiesimiehillä oli kyvykkyys vaikuttaa muutoksen toteutumisen onnistumiseen positiivisesti tässä muutosprosessin sulattamisvaiheessa.

Tutkimuksen kuitenkin osoitti, ettei yhtiö onnistunut tässä muutoksen sulattamisvaiheessa kuin välttävä-keskinkertaisesti. Huolimatta siitä, että sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten resilienssikyvykkyyksien keskiarvot näihin muutosvaiheisiin vaikuttavilta osin olivat hyvät, ne eivät olleet sitä kaikkien ryhmän yksilöiden osalta. Tällä saattoi olla negatiivinen vaikutus sulattamisvaiheen epäonnistumisiin.

### **Resilienssi ja uusien toimintatapojen käyttöönotto (muutoksen vaiheet 5-7) sekä muutoksen juurruttaminen (muutoksen vaihe 8)**

Kotterin muutosteoria nostaa muutoksen uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja muutoksen juurruttamisessa, eli muutoksen vaiheissa 5-8, ratkaisevan tärkeiksi seikoiksi seuraavat kokonaisuudet. Suuren joukon myötävaikuttaminen ja valtuuttaminen muutoksen mahdollistamiseksi, lyhyen aikaväli onnistumisten todentaminen ja osoittaminen etenkin muu-

tosta vastuville ihmisille sekä yhä uusien ja uusien muutosprojektien toteuttaminen ja tämän myötä näiden uusien parannusten vakiinnuttaminen samalla edellisistä luopumalla ja viimeiseksi kulttuurin muutoksen. (Kotter, 1996)

Resilienssiteorian mukaisesti kuudella resilienssilihaksilla on tätä muutosvaihetta tukevia ominaisuuksia. Tutkimustuloksissa osoitettua muutosprosessin toimintatapojen käyttöönottoa tukevia resilienssiominaisuuksia löytyi seuraavasti. Muutoksen vaihetta 5 eli henkilöstön valtuuttamista vision mukaiseen toimintaan tukevia lihaksia on kaksi, muutoksen vaihetta 6 eli lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista tukevia lihaksia on neljä, muutoksen vaihetta 7 eli parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttamista tukevia lihaksia on neljä sekä muutoksen viimeisen 8 vaiheen eli uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin, jolla oli 3 tukevaa lihasta.

Näiden muutosta tukevien resilienssilihasten keskiarvot sekä asiantuntijoiden että tiimiesimiesten osalta olivat vaiheen 5 osalta 74% ja muutosvaiheiden 6, 7 ja 8 osalta 68%. Nämä todella hyvät keskiarvot kertoivat, että sekä asiantuntijoilla että tiimiesimiehillä oli todella hyvä kyvykkyys vaikuttaa muutoksen toteutumiseen ja siinä onnistumiseen muutosprosessin uusien toimintatapojen käyttöönottovaiheessa ja juurruttamisessa.

Tutkimuksen osoitti yhtiön saavuttaneen tämän uusien toimintatapojen käyttöönottovaiheen pääosin vain välttävästi. Vaiheiden epäonnistuminen on mahdollisesti vaikuttanut, korkeista keskiarvoista johtumatta, nimittäin tiimiesimiesten yksilöiden heikkoimmat resilienssitulokset 2%, 13% ja 7% keskittyneisyyden, sosiaalisen joustavuuden ja järjestelmällisyyden resilienssilihaksissa.

## 6.2 Yhteenveto

Tutkimus osoitti, että yhtiössä oli käynnissä selkeä muutos ja kaikkien hyväksymä tarve pikaiselle muuttumiselle. Tutkittavat kokivat poikkeuksetta, että ilman muutos yhtiö ei tule liiketoiminnan tappiollisesta tuloksesta johtuen selviämään tulevaisuudesta.

Tutkimuksen runko seurasi Kotterin muutosteorian kahdeksaa porrasta ja teemahaastattelu nojautui tähän etsien sen perusteella vastausta arvoitukselle, jonka 1. Tutkimusongelma oli: Miten asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arvioinnit muutoksen johtamisesta eroavat toisistaan?

Tutkimus osoittaa, että asiantuntijoiden ja esimiesten arviot muutoksen johtamisesta eivät juurikaan eronneet toisistaan. Oleelliset erot nousivat esiin vain yhden muutosvaiheen osalta, mutta siinäkin kyseisen muutoksen vaiheen kannalta näkemykset eivät eronneet. Asiantuntijat ja esimiehet arvioivat molemmat, että yhtiö oli onnistunut siihenastisessa muutosmatkassaan arvosanalla arvioiden vain välttävä keskinkertaisesti. Molemmat ryhmät totesivat muutoksen yhtiössä olevan vasta alkutaipaleella.

Asiantuntijoiden ja esimiesten päädyttyä samankaltaiseen näkemykseen muutoksesta sen vaiheineen, voidaan päätellä, että Kotterin muutosteorian kahdeksanvaiheisuus ja siihen liittyvät väittämät ovat tässä tutkimuksessa osoitetun analyysin perusteella paikkansa pitäviä.

Windle & kumppanien vuonna 2011 kyvykkäimmäksi arvioiman Conner-Davidsonin resilienssiasteikoa hyödyntäen ja niistä tehtyjen henkilöiden resilienssi- ja kyvykkyyksien kautta tutkittiin vastausta arvoitukseen, joka oli 2. tutkimusongelma: Miten ryhmän resilienssi vaikuttaa sen kyvykkyyteen muutoksen johtamisessa?

Analysoidut asiantuntijoiden ja esimiesten ryhmäresilienssiominaisuudet osoittivat, että niistä löytyi Kotterin muutosteorian ydinasioita tukevia resilienssilihaksia. Samoin ryhmien resilienssilihasten keskiarvo, näiden muutosteorioita tukevien ydinasioiden osalta, oli pääsääntöisesti hyvä tai erittäin hyvä.

Yhteenvetona tutkimus osoittaa, että ryhmän resilienssikyvyyksyys vaikuttaa ryhmän kyvykkyyteen muutoksen johtamisessa joko positiivisesti eli onnistumista auttaen tai negatiivisesti eli onnistumista haitaten.

Tässä tutkimuksessa arvioitu muutos onnistui tutkittavien näkemyksen mukaan vain välttävä keskinkertaisesti. Tähän osittaiseen epäonnistumiseen on saattanut vaikuttaa, ryhmien hyvästä muutosteoriaa tukevista resilienssikyvyyksistä huolimatta, ryhmien yksilöiden heikot resilienssiominaisuudet oleellisten lihasten osalta. Tähän, yksilöiden resilienssin vaikutukseen, tämä tutkimus ei kuitenkaan anna vastausta.

Tämä osoittaa Conner-Davidsonin resilienssiasteikon ja sen mukaan mitattut kyvykkyyksien olevan tässä tutkimuksessa osoitetun analyysin perusteella paikkansapäteviä.

#### *Yleistettävyyys ja hyödynnettävyyys*

Tapaustudkimus on aina rajallinen kokonaisuus ja siksi yleistettävyyden osalta ongelmallinen. Täten tutkimuksen johtopäätökset pätevät ainoastaan tässä paikallisessa tutkitussa aineistossa. Tapauksesta voidaan tehdä tästä huolimatta johtopäätöksiä yleisemmin juuri teorian avulla. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 122-123) Kotterin muutosteorialla on vahva pohja ja täten eri henkilöryhmien näkemysten eroamattomuudet muutosteorian oppeihin pätevät samankokoisissa yrityksissä, joka on elää vastaavankaltaisissa merkittävässä muutoksessa.



Resilienssin vaikutuksesta henkilöstön näkemyksiin ei ole tunnettuja tutkimustuloksia. On kuitenkin oletettavaa, että tämä kyvykkääksi arvioitu Conner-Davidsonin resilienssiasteiko ja sen avulla tehdyt kyvykkyyssarviointit olisivat päteviä ja saataisiin samankaltaisia tutkimustuloksia myös muualla.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Sitä miksi yhtiö osittain epäonnistui lähes kaikissa muutoksen vaiheissa, ei voida osoittaa tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta.

Conner-Davidsonin resilienssiteoria tai tarkemmin sanottuna sen tulokset kertovat henkilöiden resilienssitulokset, mutta nämä on luokiteltu henkilösalaisiksi tiedoiksi. Jotta resilienssimittarista olisi aidosti hyötyä yritysten muutosprojekteja tai suorituskykyä parantavassa kehityksessä tämä resilienssiominaisuuksien purkutapahtuman tuli resilienssimittarin kehittäjien tutkijoiden toimesta muuttaa sellaisiksi, että henkilön resilienssiominaisuus puretaan esimies-alais keskusteluissa läpi, jonka avulla kehitetään henkilöstön sijoittamista muutoksen prosesseihin ja projekteihin.

Valitettavaa on, että Conner-Davidsonin resilienssiasteiko nykyinen malli ei edellä kuvatusti mahdollista yksittäisen asiantuntijan kyvykkyyden tarkastelua, joka olisi oleellista tutkittaessa muutoksen epäonnistumista yksilön resilienssi-kyvykkyyden näkökulmasta. Erityisen mielenkiintoista olisi syventää juuri tätä tutkimusta asettamalla tutkimusongelmaksi kysymys: vaikuttiko tiimiesimiesten yksilölliset resilienssi-kyvykkyydet muutoksen epäonnistumiseen? Vai oliko kysymyksessä se, ettei johto ollut tiedostanut muutosteorian oppeja tai niiden tärkeyttä muutoksessa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä miksi asiantuntijoiden ja tiimiesimiesten arviot muutoksesta eivät eronneet toisistaan. Nyt tutkitun mukaisesti resilienssiominaisuudet olivat hyvän lähellä toisiaan, joten se ei

ollut erottava tekijä. Mikä oli yhdistävä tekijä? Kenties korkea koulutustausta.

**LÄHDELUETTELO**Kirjallisuuslähteet:

Abrahamson, Eric. 2000. Change Without Pain. Harvard Business Review. July – August 2000

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Sähköinen painos.

Brimm, Linda. 2015. Managing Yourself. How to Embrace Complex Change. Harvard Business Review. September 2015, 108-112.

Conner, Daryl R. 1992. Managing at the speed of change. New York, Random House.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Ferrazzi, K. 2014. Managing Change, One Day at a Time. July – August 2014.

Garnezy, N. 1993. Children in poverty: resilience despite risk. Psychiatry, 56(1), 127-136.

Gobble, MaryAnne M. 2013. Creating Change. Research-Technology Management. Semtemper-October 2013, 62-65.

Heiskanen, M, Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2014. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Holbeche, Linda. 2006. Understanding Change. Theory, Implementation and Success. Amsterdam: Elsevier

Honkanen, Henry. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Hoopes, Linda & Kelly Mark. 2004. Managing Change with Personal Resilience. Raleigh, MK Books.

*Hutter, Gérard & Kuhlicke, Christian. 2013. Resilience, Talk and Action: Exploring the Meanings of Resilience in the Context of Planning and Institutions. Planning Practice & Research. Jun2013, Vol. 28 Issue 3, p294-306.*

Koskinen, Ilpo. Alasuutari, Pertti. Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino. Sähköinen painos.

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

Kotter, John. 2007. Leading Change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. January 2007, 96-103.

Kosonen, K (Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J., Tanskanen, T.) 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto.

Lehto, Sakari T. 1990. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Kirjayhtymä.

Linde-Leimer, K & Wenzel, T. 2014. Resilience - a key skill for education and job. Guidelines. "Resilience - a key skill for education and job" project partners. [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf) Viitattu 25.2.2016

Luthar, S. Cicchetti, D. Becker, B. 2000. The Construct of Resilience: A

Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Journal of Child Development*, May/June 2000, Volume 71, Issue 3, pages 543–562.

*Reid, R & Courtenay, L. 2013. The Multiple Meanings of 'Resilience': An Overview of Literature. Botterill. University of Canberra, Australian Journal of Public Administration, vol. 72, no. 1, pp. 31–40*

Rutter, M. 1981. Stress, coping and development: some issues and some questions. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Volume 22, Issue 4, October 1981, 323-356

Rutter, M. 1985. Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.

Rutter, M. 1987. Psychosocial resilience and protective mechanisms. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.

Rutter, M. 1993. Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14, 626-631.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua johtamiseen. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista. Helsinki: Bonnier.

Väärämäki, Heidi. 2015. Toisilla on parempi kyky selviytyä vastoinkäymisistä – jopa siitä, kun perhe kuolee. *Helsingin Sanomat*. 18.11.2015  
<http://www.hs.fi/elama/a1447743539174> Viitattu 7.2.2016.

Wang, J-L & Zhang D-J., Zimmerman M A. 2015. Resilience theory and its implications for Chinese adolescents. *Psychological Reports: Disability & Trauma*, 117, 2, sivut 354-375.

Windle, G. & Bennett K. & Noyes, J. 2011. A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*,

9:8.<http://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/1477-7525-9-8>

24.2.2016

Åberg, Leif. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Henkilökohtaiset teemahaastattelut:

Haastateltava 1. Asiantuntija 4.6.2013.

Haastateltava 2. Asiantuntija 4.6.2013.

Haastateltava 3. Asiantuntija 4.6.2013.

Haastateltava 4. Asiantuntija 5.6.2013.

Haastateltava 5. Asiantuntija 5.6.2013.

Haastateltava 6. Asiantuntija 6.6.2013.

Haastateltava 7. Asiantuntija 6.6.2013.

Haastateltava 8. Asiantuntija 11.6.2013.

Haastateltava 9. Asiantuntija 12.6.2013.

Haastateltava 10. Asiantuntija 12.6.2013.

Haastateltava 11. Asiantuntija 13.6.2013.

HHaastateltava 12. Asiantuntija 14.6.2013.

Haastateltava 13. Asiantuntija 17.6.2013.

Haastateltava 14. Asiantuntija 17.6.2013.

Haastateltava 15. Asiantuntija 18.6.2013.

Haastateltava 16. Asiantuntija 18.6.2013.

Haastateltava 1. Tiimin vetäjä. 3.6.2013.

Haastateltava 2. Tiimin vetäjä. 6.6.2013.

Haastateltava 3. Tiimin vetäjä. 11.6.2013.

Haastateltava 4. Tiimin vetäjä. 11.6.2013.

Haastateltava 5. Tiimin vetäjä. 12.6.2013.

Haastateltava 6. Tiimin vetäjä. 13.6.2013.

Haastateltava 7. Tiimin vetäjä. 18.6.2013.

Haastateltava 8. Tiimin vetäjä. 19.6.2013.

## LIITTEET

### Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelun runko

#### **Alustava keskustelu**

- Kuvaile mennyttä 10 kuukautta yhtiössä.
  - Yleisesti tarkasteltuna – mitä on tapahtunut?
  - Millaisia muutoksia on ollut?
  - Mikä on muuttunut?

#### **1) Muutostarpeen määrittely (lähtökohtien valmistelu)**

- a. Millaisessa muutoksen tarpeessa näet Yrityksessä olleen tai olevan juuri nyt?
- b. Muutoksen onnistumisen tärkeys Yritykselle?
  - i. Yleisesti?
  - ii. Tuloksen ja kannattavuuden kannalta?
  - iii. Ihmisten motivaation kannalta?
- c. Kuinka kiire muutoksella on?
- d. Miten Yrityksen johto on osannut viestiä tämän?

#### **2) Yhteisen näkemyksen luominen; mitä olisi pitänyt tai pitäisi muuttua? Mitä pitäisi tehdä?**

- a. Minkä pitäisi (tai olisi pitänyt) muuttua? Miten?
- b. Mikä on hyvin, minkä ei tarvitse muuttua?
- c. Mitä pitäisi tehdä? Miten? Onko Yrityksessä tehty näitä?
- d. Mitä ei pitäisi tehdä?
- e. Mitä pitäisi mahdollistaa? Miten?
- f. Mitä ei pitäisi mahdollistaa?
- g. *Miten yhtiössämme on toteutettu näitä asioita?*



**3) Muutoskyvystä huolehtiminen; avainhenkilöstö, valtuutukset, esteiden poistaminen, viestintä**

- a. Kenen pitäisi johtaa? Miten? *Onko Yrityksessä toteutunut näin??*
- b. Kenen ei pitäisi johtaa?
- c. Mitä pitäisi johtaa? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- d. Mitä ei pitäisi johtaa? Miksi ei?
- e. Kenen tulisi osallistua? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- f. Kenen ei tulisi osallistua?
- g. Mitä tuli tehdä tiimeissä? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- h. Mitä ei tulisi tehdä tiimeissä? Miksi ei?
- i. Mitä pitäisi viestittää enemmän? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- j. Mitä pitäisi viestittää vähemmän?

**4) Ensimmäiset toimenpiteet; lyhyen aikavälin voitot, älä luovuta**

- a. Mitä pitäisi suunnitella? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- b. Mitä ei pitäisi suunnitella?
- c. Mitä pitäisi mahdollistaa ja tehdä heti? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- d. Mihin ei pitäisi keskittyä juuri nyt?
- e. Mitä toimintaa pitäisi nopeuttaa? Miten? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*
- f. Mitä toimintaa pitäisi hidastaa (laitaa syrjään)?

**5) Ankkurointi; luo uusi kulttuuri**

- a. Miten tavoiteltu muutos näkyy? *Miten Yrityksessä on onnistuttu tämän suhteen?*

- b. Miten uusista toimintatavoista pidetty kiinni?
- c. Miten on varmistettu, että uudet tavat pitävät pintansa, kunnes vanhat poistuvat?

**6) Mitkä ovat suurimmat haasteet muutokselle?**

- a. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi kokonaisuuden muuttamiseksi?

**7) Mitä haluaisit vielä sanoa**

**8) Lopuksi arvioi seuraavia väittämiä**

- a. Johto on onnistunut muutostarpeen tärkeyden määrittelyssä  
1 2 3 4 5
- b. Johto on onnistunut yhteisen näkemyksen luomisessa  
1 2 3 4 5
- c. Johto on onnistunut muutoskyvystä huolehtimisessa  
1 2 3 4 5
- d. Johto on onnistunut toteutuksessa  
1 2 3 4 5
- e. Johto on onnistunut ankkuroinnissa  
1 2 3 4 5

- 1 = Huonosti
- 2 = Välttävästi
- 3 = Keskinkertaisesti
- 4 = Hyvin
- 5 = Erinomaisesti