

Muutosvastarinta resurssina uudistuvissa organisaatioissa

MURO-projektin loppuraportti

Tuomo Eloranta
Outi Vanharanta
Matti Vartiainen

Muutosvastarinta resurssina uudistuvissa organisaatioissa

MURO-projektin loppuraportti

Tuomo Eloranta
Outi Vanharanta
Matti Vartiainen

Aalto University publication series
SCIENCE + TECHNOLOGY 5/2019

© 2019 Tuomo Eloranta, Outi Vanharanta
Matti Vartiainen

ISBN 978-952-60-8864-8 (printed)
ISBN 978-952-60-8865-5 (pdf)
ISSN 1799-4896 (printed)
ISSN 1799-490X (pdf)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8865-5>

Unigrafia Oy
Helsinki 2019

Finland

Työsuojelurahasto



Alkusanat

MURO-hanke toteutettiin Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksen, Neste Oyj:n ja Työsuojelurahaston yhteistyönä.

Haluamme kiittää Työsuojelurahastoa ja Neste Oyj:tä hankkeen rahoituksesta. Lisäksi haluamme kiittää Siiri Viikaria, Aarne Sundbergia, Joni Kunnasta ja Pirjo Kuuppoa saumattomasta yhteistyöstä, kiinnostavista keskusteluista sekä mahdollisuudesta seurata mielenkiintoista uudistushanketta lähietäisyydeltä.

Haluamme myös kiittää Jaana Näsästä innostavasta yhteistyöstä hankkeen aikana ja panostuksesta erityisesti väittämätöyöpajojen suunnitteluun, toteutukseen ja analysointiin.

Espoossa 15.11.2019

Tekijät

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	1
1. Johdanto.....	3
2. Teoreettinen tausta	6
3. Tapauskuvaus.....	9
4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	11
4.1 Haastattelut	11
4.2 Väittämätöpajat	12
4.3 Suora havainnointi	12
4.4 Arkistomateriaali.....	13
5. Tulokset.....	15
5.1 Strateginen muutospuhe	15
5.2 Operatiivinen muutospuhe.....	16
5.3 Strategisen ja operatiivisen muutospuheen dialogisuus.....	17
5.4 Dialogisuuden vahvistaminen	18
5.4.1 Task force.....	19
5.4.2 Väittämätöpajat.....	21
5.4.3 Osallistava portfoliosuunnittelu	23
6. Johtopäätökset	27
6.1 Muutosasenteiden värikäs kirjo	27
6.2 Muutosdialogin fasilitointimenetelmät.....	28
Lähteet.....	31

1. Johdanto

Harvassa ovat ne yritykset, joille toimintatapojen uudistaminen ei tällä hetkellä ole ajankohtaista. Kiristynvä globaali kilpailu, suurten ikäluokkien eläköityminen ja vinhaa vauhtia edistynvä teknologinen kehitys ohjaavat niin pieniä kuin suuriakin organisaatioita pohtimaan, ovatko nykyiset toimintamallit ajan tasalla ja vastaavatko ne modernin maailmaan haasteisiin. Tämä on saanut niin yritykset kuin julkisen vallan organisaatiotkin uudistamaan prosesseja, toimitiloja, digitaalisia työkaluja ja muita sujuvan operatiivisen toiminnan kannalta tärkeitä alueita.

Uudistuminen ei kuitenkaan ole organisaatioissa pelkkä ilmoitusasia. Se edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua, muutoksen avarakatseista ja pitkäjänteistä johtamista, asiakkaiden ja erilaisten organisaation sisäisten toimijoiden näkökulmien aktiivista huomiointia sekä proaktiivista reagointia väistämättä esille nouseviin yllättäviin haasteisiin. Usein puhutaan muutoksen hallinnan tärkeydestä, vaikka käytännössä mahdollisuudet hallita muutosprosesseja ovat rajallisia. Jokaiseen uudistushankkeeseen liittyy epävarmuutta ja yllätyksiä. Niinpä intensiiviselläkin muutosjohtamisella ei voida täysin varmistaa, että kehittäminen etenee suunnitellusti ja johtaa toivottuihin lopputulemiin.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei muutosjohtamiseen ja kehittämiseen kannattaisi panostaa. Päinvastoin. Organisaation kyky uudistua on menestymisen edellytys. Kyky läpiviedä uudistuksia henkilöstön kannalta kestäväällä tavalla on työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin kannalta tärkeää. Se, että uudistuksissa onnistuminen on lähtökohtaisesti haastavaa, tekee niihin panostamisen entistä tärkeämmäksi. Tarvitsemme uusia, aiempaa kehittyneempiä keinoja muutosprosessien sujuvoittamiseen. Tähän haasteeseen vastattiin Työsuojelurahaston rahoittamassa, Aalto-yliopiston ja Nesteen yhteistyönä toteutetussa Muutosvastarinta resurssina uudistuvissa organisaatioissa -hankkeessa (MURO).

MURO-hanke keskittyi kartoittamaan keinoja, joiden avulla muutokseen liittyviä huolia ja kriittisiä näkökulmia voidaan hyödyntää voimavaroina muutoksen edistämisessä. Perinteisesti keskeisenä muutosjohtamisen avaintekijänä on nähty muutosvastarinnan vähentäminen. Tämä lähestyminen pohjaa ajatuksen siitä, että kun ihmiset ymmärtävät muutoshankkeiden taustalla olevat tavoitteet ja niiden tuomat hyödyt, vastarinta voidaan kitkeä pois. Usein myös ajatellaan, että muutosvastarinta kuvastaa yksilön persoonallisuutta, jolloin toiset ihmiset ovat luontaisesti uudistuksia vastaan ja heidän esittämänsä kritiikki

kumpua epärationaalisesta ajattelusta ja muodostaa lähinnä muutoksen läpivientiä hidastavan voiman.

Moderni organisaatioteoria ja sosiaalipsykologia eivät kuitenkaan tue tätä ajatusta. Ensinnäkin, jokainen tulkitsee muutosta omista lähtökohdistaan. Siksi näkemykset muutoksen tavoitteista ja lopputulemista sekä niille annetut merkitykset voivat saman organisaation sisällä olla hyvinkin moninaisia (esim. Bartunek ym. 2006). Tämän lisäksi ihmisillä on harvoin yksiselitteisiä ja selkeitä kantoja muutokseen, vaan joitain muutoksen osia saatetaan kritisoida ja toisia taas kannattaa (Piderit, 2000). Yksilöiden muutoksiin liittyvät asenteet ovat siis monimuotoisia ja vaihtelevia.

Tätä taustaa vasten MURO-tutkimus ammensi retorisesta sosiaalipsykologiasta ja erityisesti Billigin (1996) viitekehystä, jossa asenteet nähdään yksilötasolla monimuotoisina. Ihmisillä on vain harvoin yksi, selkeästi rajattu asenne esimerkiksi muutokseen. Näin yksilöiden kategorisointi muutosmyönteisiksi tai -vastaisiksi ei ole mielekästä, eikä edes mahdollista. Laadullisen organisaatiotutkimuksen perinteiden mukaisesti MURO-hankkeen tutkimuskysymykset tarkentuivat projektin aikana. Alla kuvatut tutkimuskysymykset heijastavat niitä organisaatiomuutokseen kytkeytyviä ilmiöitä, joiden osalta tutkimus erityisesti tuotti uutta kiinnostavaa tietoa. Tutkimuskysymykset jaettiin kahteen toisiaan täydentävään teemaan, jotka yhdessä alakysymyksineen on kuvattu alla.

1. Muutosasenteiden monitahoisuus
 - a. Strateginen muutospuhe
 - i. Miten muutosta tuotetaan ja oikeutetaan strategiapuheessa?
 - ii. Minkälaisia oletuksia muutosasenteista strategiapuhe sisältää?
 - b. Operatiivinen muutospuhe
 - i. Millaisia asenteita eri toimijat esittävät suhteessa muutokseen?
 - ii. Millaisia asioita tuetaan ja millaisia vastustetaan muutospuheessa
2. Strategisen ja operatiivisen muutospuheen välinen dialogi
 - a. Miten strateginen ja operatiivinen muutospuhe ovat vuorovaikutuksessa keskenään?
 - b. Miten strategista ja operatiivista muutospuhetta voidaan siloittaa

Tutkitussa organisaatiossa oli kaksi selkeästi erilaista tapaa puhua muutoksesta. Näistä toinen - strateginen puhe - keskittyi muutoksen strategiaan taustoihin ja tavoitteisiin painottaen sen välttämättömyyttä yrityksen kilpailukykyä säilyttämiseksi. Niin kutsuttu operatiivinen puhe keskittyi sen sijaan muutoksen vaikutuksiin operatiivisessa toiminnassa painottaen uudistuksen päivittäiselle työlle tuottamia väliaikaisia ja pysyviä haasteita, mutta tuoden esiin myös muutoksen myönteisiä puolia.

Nämä puhetapojen erot eivät kuitenkaan välttämättä tule näkyviksi organisaation arjessa, koska keskustelufoorumi erilaisten näkökulmien esiin tuomiseksi puuttuu. Hankkeessa käytettiin erilaisia keinoja silloittaa strategista ja operatiivista puhetta ja sitä kautta hyödyntää muutokseen liittyvää kritiikkiä osana muutoksen läpivientä ja suunnittelua. Tutkimuksen positiiviset tulokset osoittavat, että erilaisten foorumien luonti dialogin käymiseksi eri toimijaryhmien välillä voi auttaa silloittamaan eri näkökulmia. Keskustelumahdollisuuksien luominen ei auta kokonaan poistamaan eri näkökulmien välisiä ristiriitoja, mutta silloitus auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä muutokseen liittyvistä haasteista ja hyödyistä. Tämä on muutoksen sujuvoittamisen kannalta äärimmäisen arvokasta.

2. Teoreettinen tausta

Organisaatiomuutoksen voidaan ajatella olevan vuorovaikutusprosessi, jossa työtä muokataan ja järjestetään uudelleen (Lewis, 2014). Muutospuhe tarkoittaa muutoksesta käytävää keskustelua. Se saa erilaisia muotoja organisaation eri areenoilla, kun muutoksen “virallista viestintää” tulkitaan ja neuvotellaan uudelleen erilaisissa konteksteissa (Thomas & Hardy, 2011). Esimerkiksi johdon muutospuhe on usein abstraktia ja tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas henkilöstön puheessa muutoksesta ja sen seurauksista keskustellaan jokapäiväisen työn ja oman identiteetin näkökulmasta (esim. Corley, 2004; Näsänen, 2018).

Perinteisessä muutoskeskustelussa johto on nähty muutoksen puolestapuhujan roolissa, jonka tehtävänä on vakuuttaa muutosta vastustava henkilöstö muutoksen mielekkyydestä (Dent & Goldberg, 1999). Muutosvastarinnan on ajateltu kumpuavan yksilöpsykologisista tekijöistä ja se on nähty muutoksen eteenpäinvientiä haittaavana tekijänä, josta tulisi päästä eroon (esim. Furst & Cable, 2008; Oreg, 2006). Perinteinen tutkimus onkin keskittynyt tunnistamaan keinoja, joilla vastarintaa voidaan ennaltaehkäistä erilaisin tavoin (esim. tiedottaminen) ja joilla henkilöstön muutokseen liittämät kielteiset merkitykset voidaan johdon toimesta muuttaa myönteisiksi (esim. Labianca et al, 2000).

Sittemmin muutosvastarinnan käsitettä on alettu haastaa kirjallisuudessa (esim. Dent & Goldberg, 1999; Thomas & Hardy, 2011). On esimerkiksi esitetty, etteivät ihmiset yleensä vastusta muutosta sinänsä, vaan esimerkiksi muutoksen aiheuttamaa hetkellistä tehokkuuden heikkenemistä tai oman organisatorisen aseman vaarantumista (Dent & Goldberg, 1999). Se, että toiminta ei uudistuksista huolimatta muutu, johtuu usein myös rakenteellisista tekijöistä. Esimerkiksi aikaa uuden opetteluun ei yksinkertaisesti ole, tai se pitäisi tehdä omalla ajalla. Uudemmassa ajattelussa muutokseen kohdistuvat kriittiset näkökannat on alettu nähdä muutokseen luonnollisesti kuuluvina ilmiöinä ja niiden tunnistaminen onnistuneen muutoksen kannalta jopa välttämättömänä (Sonenshein, 2010). Vastustavien kantojen on ajateltu sisältävän näkemyksiä, joita muutoksen suunnittelijat eivät ole huomioineet. Näin niin kutsuttu muutosvastarinta on alettu näkemään voimavarana, jota kannattaa hyödyntää muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa (esim. Thomas & Hardy, 2011; Dobosz, Bourne & Jankowicz, 2006).

Myös muutospuhetta koskevassa tutkimuksessa on pyritty eroon perinteisestä vastakkainasettelusta muutosmyönteisyyden ja muutosvastaisuuden kesken (Sonenshein et al., 2010). Sen sijaan tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä

muutoksen moniäänisyydestä ja niistä vuorovaikutuksellisista prosesseista, joiden kautta luodaan ymmärrystä muutoksen tavoitteista, yksilöön ja yhteisöön kohdistuvista odotuksista sekä muutoksen lopputulemasta (esim. Laine & Vaara, 2007; Thomas & Hardy, 2011). Kun muutos nähdään vuorovaikutuksellisenä, kilpailevien kertomusten muodostamana prosessina, pelkän vallitsevan muutuskertomuksen tarkasteleminen ei ole riittävää (esim. Brown & Humphreys, 2003). Tällöin on olennaista ymmärtää myös niitä tapoja jäsentää muutosta, joita tuotetaan muodollisten valtarakenteiden ulkopuolella. Vaikka näillä ryhmillä ei ole muodollista valtaa, ne siitä huolimatta vaikuttavat muutoksen jalkautumiseen muuttamalla siihen liitettyjä merkityksiä (esim. Humphreys & Brown, 2002; Laine & Vaara, 2007). Tämä lähestymistapa tarkasteleekin prosessia, jossa johdon dominoivan muutosnarratiivin tuottamia merkityksiä haastetaan ja tuotetaan uudelleen muissa ryhmissä.

Aiempi tutkimus on esimerkiksi tarkastellut muutospuheen analysoinnin kautta, minkälaista toimijuutta työntekijät rakentavat ja oikeuttavat itselleen muutoksessa ja miten ymmärrys muutoksen tavoitteista ja lopputulemasta muovautuu vuorovaikutuksessa (Balogun & Johnson, 2004; 2005; Laine & Vaara, 2007; Thomas & Hardy, 2011). Esimerkiksi tavat, joilla keskijohto keskinäisessä vuorovaikutuksessaan rakentaa ymmärrystä organisaation muutoksessa, voivat johtaa epätarkoituksenmukaisiin lopputulemiin (Balogun & Johnson, 2005; Thomas & Hardy, 2011) ja oikeuttaa toimintaa, joka ei ole linjassa ylimmän johdon muutokselle asettamien tavoitteiden kanssa (Laine & Vaara, 2007). Eri organisaatiotasot huomioivassa tutkimuksessa on havaittu merkittäviä eroja esimerkiksi ylimmän johdon ja linjaesimiesten jäsenyksissä suhteessa strategiseen muutokseen (Laine & Vaara, 2007). Myös mm. Corley (2004) sekä Eloranta ym. (2017) ovat havainneet, että johdon ja muun henkilöstön tavat puhua muutoksesta voivat erota siinä määrin, että yhteinen jaettu kieli ja ymmärrys muutoksesta jää puuttumaan. Täten on ymmärrettävää, että kun muutoksesta puhutaan erilaisilla areenoilla erilaisin sisällöin, muutostarina voi rakentua hyvin erilaiseksi eri toimijoiden näkökulmasta.

Tämän lisäksi on havaittu, että yksilötasolla suhtautuminen muutokseen ei ole mustavalkoista. Esimerkiksi Piderit (2000) on tunnistanut kolme muutosasenteiden ulottuvuutta (kognitiivinen, emotionaalinen ja intentionaalinen) ja todennut, että yksilön asenne muutokseen voi olla ristiriitainen ja muuttua näiden ulottuvuuksien suhteen. Toisin sanoen esimerkiksi se, minkälaisia tunteita muutos herättää yksilössä, ei välttämättä ole linjassa hänen toimintansa kanssa. Tämä siis avaa muutoksen moniäänisyyden rinnalle näkökulman myös yksilön muutosasenteiden moninaisuuteen. Muutospuheen näkökulmasta voidaan siis ajatella, että yksilöt voivat esittää erilaisia kannanottoja sisältäviä muutuskertomuksia tilanteesta riippuen.

Retorinen sosiaalipsykologia ja erityisesti asenteen käsite (Billig, 1987) tarjoaa diskursiivisen lähestymistavan muutosasenteiden moninaisuuden tarkasteluun. Retorinen sosiaalipsykologia ei tarkastele asennetta yksilöpsykologisenä ominaisuutena, eikä siten erottele ihmisiä yksiselitteisesti muutosmyönteisiksi tai muutosvastaisiksi. Ihmiset esittävät vain harvoin yhden, selkeästi rajatun

asenteen muutoksesta. Sen sijaan he voivat perustella muutosta monelta kannalta, tukea yhtä osaa muutoksesta ja taas vastustaa jotakin toista muutoksen osa-aluetta. Tämän lähestymistavan valossa on mahdollista ymmärtää kannanottojen vaihtelevuus muutoksen puolesta ja sitä vastaan organisaatiossa ja päästä syvällisesti käsiksi kantojen monimuotoisuuden sekä niiden muodostumisen kannalta keskeisiin tekijöihin. Kun kannanottoja tarkastellaan ilman että niitä arvotetaan muutosmyönteisiksi tai -vastaisiksi, päästään lähemmäs ajattelua, jossa kriittiset näkökulmat ymmärretään luonnolliseksi osaksi muutosdialogia (esim. Näsänen, 2018).

Muutospuhetta tarkasteltaessa on olennaista ymmärtää, että tavat puhua muutoksesta eivät ainoastaan heijasta organisaation jäsenten ymmärrystä muutoksesta, vaan ne myös muokkaavat aktiivisesti yksilöiden tulkintaa, ajattelua ja toimintaa suhteessa muutokseen (esim. Potter & Wetherell, 1987). Tarkastelemalla muutospuhetta eri areenoilla, lisätään ymmärrystä siitä, minkälaisia merkityksiä muutokselle annetaan, miten ne eroavat kontekstista toiseen ja miksi muutokseen reagoidaan tietyllä tavalla. Tämä auttaa ymmärtämään, miksi muutoksen lopputulema ei välttämättä vastaa muutokselle määriteltyjä tavoitteita, mutta ennen kaikkea antaa mahdollisuuden muutosprosessin aikana avata keskustelua ja luoda yhteistä ymmärrystä eri näkökulmien välille.

Muutoksen moniäänisyys ja muutokantojen moninaisuus on tunnettu ilmiö aikaisemmassa kirjallisuudessa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös todettu, että kriittiset näkemykset muutoksesta voivat sisältää muutoksen onnistumisen kannalta hyödyllisiä huomioita ja näkökulmia asioista, joita muutosta suunnittelevat tahot eivät ole osanneet ottaa huomioon. Konkreettisia menetelmiä, joilla muutospuheen moninaisuus saadaan näkyväksi ja joiden avulla eriävät kannanotot saadaan tuotua esille ja hyödynnettyä muutoksen eteenpäin viemisessä, on kuitenkin käsitelty kirjallisuudessa verrattain vähän. Sen lisäksi, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutospuheen moninaisuutta, esitetäänkin konkreettisia menetelmiä, joilla tämä saadaan valjastettua resurssiksi muutoksessa ja täten viedään keskustelua muutoksen moniäänisyydestä eteenpäin.

3. Tapauskuvaus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suomalaisessa öljynjalostusyhtiössä, Neste Oyj:ssä. Neste toimii maailmanlaajuisesti ja on maailman suurin uusiutuvan dieselin tuottaja. Vuonna 2016 yritys päätti vaihtaa sähköposti- ja kalenteriohjelmistonsa palveluntarjoajan Microsoftista Googleen. Samassa yhteydessä henkilöstön saataville tuli myös Googlen toimistotyökalupaketti. Toisin kuin sähköpostin ja kalenterin suhteen, toimistotyökalujen (Word, Power Point, Excel ym.) vaihtaminen ei kuitenkaan ollut henkilöstölle pakollista. Microsoftin työkalujen saatavuutta ei rajoitettu, ja henkilöstöllä oli lupa työskennellä haluamansa ohjelmistoyhtiön työkaluilla. Keväällä 2018 Neste päätti aloittaa uuden muutoshankkeen. Sen tavoitteena oli luopua konserninlaajuisesti kokonaan vanhoista Microsoftin työkaluista ja siirtyä käyttämään Googlen vastaavia työkaluja, kuten sähköpostin ja kalenterin suhteen oli jo tehty. Uudistuksen syitä on avattu tarkemmin alaluvussa 5.1.2.

MURO-hankkeessa tutkittiin tämän muutosprosessin etenemistä Nesteen T&K-yksikössä. Yksikössä työskentelee noin 250 henkilöä ja se jakautuu organisatorisesti neljään osastoon sekä tukitoimintoihin. Henkilöstöltään yksikkö on varsin heterogeeninen. Pääsääntöisesti organisaation jäsenet ovat korkeasti koulutettuja tietotyöläisiä, mutta tehtävänkuvat vaihtelevat suuresti. Osa henkilöstöstä tekee töitä lähinnä näyttöpäätteeltä, toiset operoivat erilaisia koe- ja laboratoriolaitteistoja. Yksikön kulttuuri on vahvasti asiantuntijuutta ja ammattitaitoa arvostava.

T&K-yksikkö valikoitui tutkimuskohteeksi, koska se oli ensimmäisiä organisaation osia, jossa muutosta alettiin viedä eteenpäin. T&K-yksiköllä oli lisäksi paljon erityistarpeita toimistotyökalujen käytön suhteen johtuen tutkimus- ja kehitystyön luonteesta. Muutoksen etulinjassa olevana haastavana yksikkönä se tarjosi hedelmällisen maaperän MURO-projektin tutkimuskysymysten tarkasteluun.

Muutoksen läpivientiä varten uudistushankkeelle valittiin vetäjä, jonka tehtävänä oli organisoida hankkeen käytännön toteutus. Lisäksi hankkeelle osoitettiin omistaja T&K-yksikön johtoryhmästä, jonka roolina oli tukea muutoksen vetäjää ja seurata muutoksen etenemistä. Muutoshankkeen vetäjä kokosi tuekseen "task forcen", eli joukon vapaaehtoisia henkilöstön edustajia, jotka tapasivat säännöllisesti käydäkseen läpi muutoksen tilaa ja käsitelläkseen havaittujen ongelmia. Task forcen jäsenille tarjottiin ylimääräistä koulutusta ja tietoa muutoksesta. Tämän vastineeksi he toimivat omissa yksiköissään lähitukena kolle-

goilleen ja auttoivat muutoshankkeen vetäjää erilaisissa pienimuotoisissa muutosta eteenpäinvievissä tehtävissä. Task force -toiminta on kuvattu tarkemmin alaluvussa 5.2.2.

4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Hankkeen aikana kerättiin neljää erityyppistä aineistoa. Tässä luvussa kuvataan kukin aineistonkeruumenetelmä ja niiden avulla kerätty aineisto.

4.1 Haastattelut

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joiden tavoitteena oli ymmärtää, miten organisaation eri toimijaryhmittä jäsentävät muutosta puheessaan. Kattavan aineiston varmistamiseksi haastateltavina oli laaja otos muutokseen liittyvistä tahoista. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten organisaation eri toimijat hahmottavat muutoksen taustoja, tavoitteita, haasteita ja onnistumisia sekä oman työn että organisaation näkökulmista. Haastattelut myös keräsivät kultakin toimijaryhmältä tietoa niistä muutokseen liittyvistä teemoista, joista he olivat roolinsa puolesta erityisen sopivia kertomaan. Tämä sekä haastateltavien määrät on kuvattu taulukossa 1. Haastattelut toteutettiin kahtena kierroksena. Näistä ensimmäinen järjestettiin pian muutosprojektin varsinaisen käynnistämisen jälkeen ja toinen noin vuosi muutosprojektin käynnistymisestä. Ensimmäinen kierros antoi tietoa erityisesti muutokseen liittyvistä odotuksista ja toinen sen käytännön toteutumisesta.

Taulukko 1. Haastateltavat

Toimijaryhmä	Erytisteemat	Lkm
Konsernitason muutostoimijat	Muutoksen strateginen merkitys konsernille ja konsernitason suunnittelutyö.	5
Tutkitun yksikön johtoryhmä	Muutoksen strateginen merkitys yksikölle ja sen läpiennin johtamishaasteet.	6
Tutkitun yksikön muutosvetäjät	Muutoksen operatiivisen toteutuksen johtamishaasteet.	2
Henkilöstö	Muutoksen vaikutukset yksikön päivittäiseen arkeen ja muutoksen tukeminen ruohonjuuritasolla.	28
Yhteensä		41

4.2 Väittämätöypajat

Haastattelujen lisäksi hankkeessa hyödynnettiin muita aineistonkeruumenetelmiä. Näistä keskeisin oli väittämätöypaja, jolla oli tutkimuksessa kaksoisrooli. Työypajat toimivat yhtäältä ryhmähaastatteluina, jotka lisäsivät tutkijoiden ymmärrystä muutokseen liittyvistä merkityseroista ja niiden syistä. Toisaalta työypajat toimivat muutosprosessin interventiona, joka ohjasi tutkitun organisaation jäseniä lisäämään jaettua ymmärrystä muutokseen liittyvistä kiistanalaisista asioista. Tätä kirjoittaessa väittämätöypajoja on järjestetty kaksi ja kolmas on suunnitteilla. Kunkin työypajan teemat ja osallistujat on kuvattu taulukossa 2. Menetelmä kokonaisuudessaan on kuvattu yksityiskohtaisesti alaluvussa 5.2.2.

Taulukko 2. Hankkeen väittämätöypajat

	Osallistujat	Teema
Työypaja 1	Muutoksen vetäjät (2) ja henkilöstöä T&K-yksikön osastolta A (4)	Muutokseen liittyvät merkityserot henkilöstön, muutosvetäjien ja yksikön johdon välillä sekä muutoksessa koetut haasteet.
Työypaja 2	Muutoksen vetäjä (1), osaston johtaja (1) ja henkilöstöä T&K-yksikön osastolta B (3)	Muutokseen liittyvät merkityserot henkilöstön, muutosvetäjien ja yksikön johdon välillä sekä muutoksessa koetut haasteet.
Työypaja 3 (suunniteltu)	Konsernitason muutostoimijat sekä T&K-yksikön muutosvetäjä ja johto	Muutokseen liittyvät merkityserot konsernin ja tutkitun yksikön välillä sekä muutoksessa koetut haasteet.

4.3 Suora havainnointi

Muutoksen käytännön etenemisen seuraamiseksi hankkeen tutkijat myös havainnoivat kahdenlaisia muutoksen organisointiin liittyviä tilaisuuksia. Näistä ensimmäinen on muutoksen toteuttamista varten kerätyn Task force -tiimin kokoukset, joissa keskusteltiin muutoksen läpivientiin liittyvistä suunnitelmista, vaihdettiin kokemuksia ja organisoitiin erilaista muutokseen liittyvää tukea. Tiimi koostui muutoksen vetäjästä ja joukosta vapaaehtoisia jäseniä. Task force -työskentelyä on kuvattu tarkemmin alaluvussa 5.2.2. Nämä palaverit toivat tietoa erityisesti muutoksen etenemisestä, saavutetuista onnistumisista ja kohdattuista haasteista. Kokouksia järjestettiin muutosprojektin alkamisesta noin vuoden ajan 1-2kk välein. Kaikki kokoukset yhtä lukuun ottamatta havainnoitiin.

Projektitiimin palaverien lisäksi havainnoitiin task forcen jäsenten saamaa koulutusta uusien työkalujen käyttöön. Näillä havainnoinneilla kerättiin tietoa

henkilöstölle tarjotusta koulutuksesta ja järjestelmän käyttöön liittyvistä kysymyksistä. Koulutukset järjestettiin muutosprojektin alussa samoihin aikoihin, kun ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin.

Havainnoinnit toteutettiin suorana havainnointina. Tilaisuuksissa tutkija toimi lähtökohtaisesti passiivisena tarkkailijana, eikä ottanut toimintaan aktiivisesti osaa. Kaikista havainnoinneista kirjoitettiin yksityiskohtaiset muistiinpanot, joihin dokumentoitiin tieto tilaisuuden teemoista ja pääpiirteet käydystä keskustelusta. Toteutetut havainnoinnit ja niiden kautta kerätty tieto on tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Toteutetut havainnoinnit

Tilaisuus	Kerätty tieto	Määrä
Task force -tiimin kokoukset	Muutoksen eteneminen, onnistumiset ja haasteet	7 tilaisuutta (á 1-2h)
Projektitiimin koulutustilaisuudet	Ymmärrys tarjotusta koulutuksesta.	2 tilaisuutta (á 3h)

4.4 Arkistomateriaali

Muilla tiedonkeruumenetelmillä saatua ymmärrystä muutoksen valmistelusta ja viestinnästä täydennettiin arkistomateriaalilla. Tutkimuksen puitteissa kerätty arkistomateriaali sisälsi muun muassa task forcelle ja koko yksikön henkilöstölle suunnattuja esityksiä muutoksen taustoista ja tilasta, erilaisia palaverista ja koulutustilaisuuksista tehtyjä muistioita, valmisteluun liittyviä dokumentteja, vanhojen työkalujen käytön kartoituksesta tehtyjä raportteja sekä muita muutoksen suunnitteluun ja organisointiin liittyviä dokumentteja. Arkistomateriaalia hyödynnettiin hankkeessa kahdella tavalla. Virallisten viestintämateriaalien analysointi syvensi erityisesti ymmärrystä muutokseen liittyvästä strategisesta puheesta. Lisäksi arkistomateriaali tarjosi keinon trianguloida muilla menetelmillä kerättyä tietoa ja sitä kautta saada vahvistusta tehdyille tulkinnoille. Kerätty arkistomateriaali on eritelty tyypeittäin taulukossa 4.

Taulukko 4: Arkistomateriaali

Dokumentti- tyyppi	Esimerkkejä dokumenttien sisältämästä tiedosta	Määrä
Esitykset	Muutokseen liittyviä viestintämateriaaleja, edistymisraportteja	468 slide-esi- tystä
Teksti- dokumentit	Kokousmuistioita, tehtävälistoja	23 A4-sivua
Taulukot	Vastauksia kyselyihin nykyisten järjestelmien käytöstä, projektin aikataulutuksen suunnitel- mia	11 taulukkotie- dostoa
Videot	Videotallenteita koulutuksista	8,5 tuntia

5. Tulokset

5.1 Strateginen muutospuhe

Strateginen puhe perusteli muutosta erityisesti yrityksen laajemman toimintaympäristön muutoksen kautta. Sen mukaan työnteon tavat yritysmaailmassa ylipäänsä olivat suuren myllerryksen alla. Koska yrityksen strateginen tavoite oli toimia suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä oli tärkeää, että tätä periaatetta seurattaisiin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisäksi myös organisaation toiminnassa laajemmin työnteon käytännöt mukaan lukien.

Muutoksella nähtiin olevan lukuisia hyötyjä sekä organisaation että henkilöstön näkökulmista. Uudet modernit työtavat auttavat henkilöstöä toimimaan tehokkaammin ja siten säästämään aikaa tärkeimpiin tehtäviin. Tämän suhteen nostettiin esiin erityisesti uusien työkalujen mahdollistama dokumenttien samanaikainen muokkaus kollegojen kanssa. Uusien työkalujen avulla henkilöstön nähtiin olevan vähemmän kiinni tietyissä työnteon paikoissa tai laitteissa, koska järjestelmiä voi käyttää eri päätelaitteilla paikasta riippumattomasti. Tämä mahdollisti lisääntyneen joustavuuden oman toiminnan organisoinnin osalta. Organisaatiossa sujuvoituvan tiedonjaon nähtiin johtavan olemassa olevien siilojen vähenemiseen, joita pidettiin keskeisenä ongelmana firmassa.

Strategiapuheen mukaan organisaation nykyiset tietotyön digitaaliset työkalut olivat este uusien joustavien työtapojen muodostumiselle. Työkalujen puutteelliset toiminnallisuudet erityisesti tiedostojen jakamisen ja samanaikaisen muokkauksen osalta nähtiin johtavan tilanteeseen, jossa työtapojen modernisointi ilman työkalujen uudistamista olisi mahdotonta. Tästä syystä muutoksen aikaansaamisen keskeisin mekanismi on nykyisten järjestelmien käytön lopettaminen; ilman uuteen järjestelmään siirtymistä muutos ei voi tapahtua.

Muutospuhe sisälsi myös oletuksia henkilöstön suhtautumisesta uudistumiseen. Työntekijöillä arveltiin olevan vaikeuksia tarkastella nykyisten järjestelmien käyttöä kriittisesti. Oma työ hahmotettiin yksioikoisesti jäykkänä kokonaisuutena, jonka yksittäisiä osakokonaisuuksia ei osattu tai haluttu tarkastella kriittisesti. Tämän nähtiin johtavan tilanteeseen, jossa henkilöstö perusteli tarvetta käyttää vanhoja työkaluja välttämättömiksi koetuissa yksittäisissä tehtävissä. Muutosjohtamisen keskeisen haasteen nähtiin olevan tämän yksioikoisuuden murtaminen. Sen lopputulemana työntekijät voisivat arvioida, mitkä nykyisistä tehtävistä on mahdollista tehdä uusilla työkaluilla, ja siirtyisivät käyttämään niitä kaikissa tehtävissä, joissa vanhojen työkalujen käyttö ei ollut eh-

doton vaatimus. Samaan aikaan henkilöstön nähtiin luottavan siihen, että konserni ei ollut viemässä muutosta läpi ilman keskeisten ongelmatekijöiden ratkaisua.

Strategiapuheessa muutos myös nähtiin kaikille organisaation jäsenille mahdollisena. Muutokseen liittyvä virallinen viestintämateriaali kuvasi muutoksen haastavana kokonaisuutena, johon organisaatio oli valmis tarjoamaan tukea. Jokaisen organisaation jäsenen nähtiin itse tietävän parhaiten, miten omaa toimintaa kannattaisi kehittää. Toisin sanoen, valta ja samalla myös vastuu uudistumisesta oli jokaisella itsellään. Tätä ajatusta heijastaen, strateginen puhe ei ottanut selkeitä kantoja siihen, keiden työtehtävät mahdollistivat täydellisen siirtymisen uusiin toimistotyökaluihin ja kenen velvollisuudet edellyttivät nykyisten työkalujen käytön jatkamista.

5.2 Operatiivinen muutospuhe

Operatiivisessa muutospuheessa oli havaittavissa paljon erilaisia kantoja suhteessa muutokseen. Monessa mielessä uudistuksen taustat nähtiin ymmärrettävinä. Muutosta puolustavat kannat ammensivat nykyisissä työkaluissa nähdystä puutteista, jotka hidastivat työntekoa. Esimerkiksi tiedonjakoon käytetty yhteistyöalustaa pidettiin teknisesti kömpelönä ja siitä luopumista odotettiin innokkaasti. Uusien työkalujen oletettiin olevan suorilta kustannuksiltaan nykyisiä ratkaisuja edullisempia, ja näitä taloudellisia perusteluja pidettiin myös hyväksyttävänä ja oikeutettuina. Moni toimija alleviivasi myös muutoksesta puhuessaan yrityksen tulevaisuusorientoitunutta strategista visiota. Työtapojen ja työkalujen modernisointi, joka nähtiin uudistuksen kantavaksi pyrkimykseksi, oli johdonmukaista tämän strategian kanssa ja siten ymmärrettävää.

Lisäksi operatiivisessa puheessa varmistettiin selkeästi, että muutos on mahdollistanut tiedon jakamisen aiempaa paremmin kollegoille ja siten varmistanut informaation tehokkaan levittämisen. Konkreettisenä esimerkkinä nostettiin esiin sujuvoitunut dokumenttien versionhallinta. Lisäksi dokumentit, joita usea ihmisen saattoi haluta muokata samanaikaisesti, olivat uusilla työkaluilla helpompi käsitellä. Sen sijaan, että joutuisivat odottamaan tiedoston vapautumista, kaikki pystyivät editoimaan dokumentteja samanaikaisesti. Tiedonjaon parannusten nähtiin ennen kaikkea säästävän aikaa, kun odottelu väheni ja tuoreimman tiedon löytäminen nopeutui. Kokonaisuutena hyödyt miellettiin ennen kaikkea arkisten asioiden pieninä nopeutuksina ja helpotuksina.

Vastustavissa kannanotoissa korostettiin uusien työkalujen käyttöönottoon liittyviä ajallisia kustannuksia ja mahdollisuutta tehdä tiettyjä työtehtäviä uusilla työkaluilla johtuen niiden teknologisista rajoitteista. Epäilystä herätti johdon ymmärrys muutoksen saavuttamisen vaikeudesta ja työn realiteeteista. Vaikka uusien työkalujen suorat kustannukset olisivat vanhoja pienempiä, moni pohti, onko muutoksen epäsuoria kustannuksia laskettu mukaan. Uuden opeteluun menevän ajan, tarpeen säilyttää edelleen joitain vanhoja työkaluja käy-

tössä ja tiettyjen työtehtävien suorittamisen monimutkaistumisen koettiin synnyttävän kuluja, jotka nostivat uudistuksen kokonaiskustannukset vanhan järjestelmän käyttöä korkeammiksi. Paine säästää kustannuksista ja vahva halu ajaa muutos voimallisesti läpi aiheuttivat myös pelon mahdollisesta tulevaisuuden skenaariosta, jossa vanhojen työkalujen käyttö kiellettäisiin kokonaan myös niiltä toimijoilta, joiden tehtävien suorittamisen kannalta työkalut olisivat kriittisiä.

Kritiikkiä herätti lisäksi erityisesti se, että muutos pakotti ihmiset käyttämään kahta päällekkäistä järjestelmää, mistä syntyi epäselvyyksiä ja turhaksi koettua työtä. Lisäksi erityisesti ne toimijat, jotka olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ulkopuolisten kumppaneiden kanssa, kokivat uusien työkalujen vaikeuttavan yhteistyötä. Partnerit käyttivät vanhan toimittajan järjestelmiä, josta aiheutui erilaisia yhteensopivuusongelmia, kun yhteispeliä uuden ja vanhan järjestelmätoimittajan työkalujen välillä ei koettu sujuvaksi. Monet pohtivat syytä päätökseen vaihtaa järjestelmätoimittaja kokonaan, sen sijaan että olisi hankittu vanhasta järjestelmätoimittajalta heidän uusimmat työkalunsa. Niiden oletettiin sisältävän pitkälti kaikki ne uudet toiminnallisuudet, joilla uuden järjestelmän hankintaa perusteltiin. Yhteensopivuusongelmien lisäksi uusien työkalujen koettiin myös sisältävän tiettyjä toiminnallisia puutteita, joista aiheutui työn tehokkuuteen ja laatuun liittyviä riskejä. Operatiivisessa puheessa, työkalujen nähtiin sopivan hyvin monille muille toimijoille organisaatiossa, mutta oman ja yksikön työn erityispiirteet koettiin tekevän vanhoista työkaluista luopumisen ongelmalliseksi. Näihin oletuksiin kytkeytyi myös huoli siitä, ymmärsivätkö päätöksiä tekevät tahot yksikössä tapahtuvan toiminnan luonnetta ja vaatimuksia tarpeeksi yksityiskohtaisella tasolla.

Operatiivisissa puheessa esiintyi myös kantoja, joissa toimijat asemoituivat kokonaan muutoksen ulkopuolelle. Tätä ulkopuolista asemaa luotiin argumentoimalla, että muutos ei ole merkityksellinen oman työn kannalta, jolloin erityistä tarvetta muuttua tai edesauttaa muutosta ei koettu olevan. Usein tämä kanta kumpusi näkemyksestä, jonka mukaan oma työ ei mahdollistanut muuttumista. Muutoksen tavoitteeksi jäsenyksi näissä kannoissa mahdollisuus tehdä töitä joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta. Monelle toimijalle omat työtehtävät olivat sidottuja tiettyyn aikaan ja paikkaan, jolloin joustavia työkäytäntöjä ei ollut mahdollista hyödyntää. Esimerkiksi vaatimus käyttää tiettyä tutkimuslaitetta yrityksen tiloissa tarkoitti, että työntekijän oli pakko olla läsnä työpaikalla, vaikka tietojärjestelmiä olisikin voinut käyttää mistä vain. Tässä mielessä muutos nähtiin merkityksettömäksi keskeisimpien työtehtävien näkökulmasta.

5.3 Strategisen ja operatiivisen muutospuheen dialogisuus

Operatiivisessa muutospuheessa kyseenalaistavia kantoja perusteltiin työn realiteeteilla ja tehokkuuteen liittyvillä huolilla. Strateginen puhe taas koettiin T&K:n kontekstissa yksipuoliseksi. Väitteet hyödyistä nähtiin potentiaalisesti paikkaansa pitäviksi muissa organisaation osissa, erityisesti pääkonttorilla,

mutta epärealistiseksi T&K-organisaation näkökulmasta. Operatiivisessa muutospuheessa muutoksen myönteiset vaikutukset jäsenettiin pieniksi arjen helpotuksiksi. Työskentelyn ei nähty perustavanlaatuisesti muuttuvan. Kuitenkin, operatiivisessa puheessa oli omaksuttu joitain perusteluja strategisesta puheesta, esimerkiksi muutoksen tuoma yhteistyön tehostuminen ja mahdollisuus kustannussäästöihin. Toisin sanoen tietyissä korkean tason ulottuvuuksissa puheet tuntuivat kohtaavan.

Strateginen puhe painotti muutoksen merkittävyyttä suhteessa organisaatiokulttuurin ja työnteon uudistamiseen. Hankkeen nähtiin olevan keskeisessä roolissa organisaation modernisoinnissa vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja tarkoittavan olemassa olevien käytäntöjen voimakasta ravistelua. Operatiivisessa puheessa muutos kuitenkin jäsenettiin pieniksi arkisiksi parannuksiksi, joiden avulla oli mahdollista hieman säästää aikaa ja sujuvoittaa työtä. Muutosta ei liitetty perustavanlaatuisiin uudistuksiin organisaation tavoissa toimia. Tässä mielessä oli havaittavissa epäselvyyttä siitä, miten muutos varsinaisesti uudistaa työn tekemistä.

Operatiivisessakin puheessa oli kuitenkin tunnistettavissa muutokseen liittyviä mahdollisesti perustavanlaatuisia ja radikaaleja ulottuvuuksia. Siinä missä strategisessa puheessa nämä kytkeytyivät organisaatiokulttuuriin, operatiivisessa puheessa muutoksen "järjestyttävyyttä" yhdistyi mahdolliseen päätökseen luopua täysin nykyisten työkalujen käytöstä. Tämä heijasti omalta osaltaan strategisen ja operatiivisen puheen välistä heikkoa dialogia. Muutostoimijoiden näkökulmasta henkilöstölle oli viestitty selkeästi, että keneltäkään työkaluja todella tarvitsevalta niitä ei vietäisi pois. Operatiivisessa puheessa kuitenkin näkyi, ettei näitä vakuuttelua oltu joko havaittu tai niiden paikkaansapitävyyttä epäiltiin.

Operatiivisessa puheessa esiintyi myös huolta riittävästä ymmärryksestä organisaatiotasolla T&K-yksikön työn luonteesta ja muutosprosessin kompleksisuudesta. Vaikka muutoksen strategiset perustelut koettiin korkealla tasolla ymmärrettäviksi, muutokseen nähtiin liittyvän paljon aitoja operatiivisia huolia, jotka nähtiin sivuutettavan. Vailinnainen käsitys T&K yksiköstä tarjosi selityksen muutoksen täytäntöönpanolle ongelmista huolimatta. Vastavaroisesti strategisessa puheessa esiintyi huolta liittyen työntekijöiden ymmärrykseen alati kasvavasta tarpeesta kehittää työympäristöä ja toimintatapoja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Vaikka työkaluihin nähtiin liittyvän tiettyjä puutteita, nämä ongelmat jäsenettiin väliaikaiseksi haitaksi, joita pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen edellytti. Haluttomuus mukauttaa omat työtavat uusiin työkaluihin tarjosi selityksen uusien, tiedonjakoa helpottavien työkalujen käytön sivuuttamiselle.

5.4 Dialogisuuden vahvistaminen

Tutkimuksen aikana sekä tutkijat että organisaation jäsenet pyrkivät aktiivisesti luomaan tutkitun yksikön sisälle yhteistä ymmärrystä muutoshankkeen taustalla olevasta yrityksen strategisesta visiosta ja eri toimijaryhmien muutokseen

liittyvistä jäsenyksistä. Tässä luvussa esittelemme kolme lähestymistapaa, joista kahta hyödynnettiin tutkimuksen aikana. Keinoista ensimmäinen on task force -työskentely, joka oli yrityksen muutoksen organisoinnissa hyödyntämä osallistava toimintatapa. Toinen on väittämätöpaja eli tutkijoiden järjestämä keskustelutilaisuus, jossa organisaation jäsenet kävivät rakentavaa keskustelua muutoksen kannalta kiistanalaisista asioista. Kolmas lähestymistapa on osallistavan portfoliosuunnittelun tuominen muutosjohtamisen tueksi, mikä syntyi tutkimushavaintojen perusteella. Sen toimivuutta ei projektin aikana testattu tai arvioitu. Kuitenkin sen esittely potentiaalisesti kiinnostavana ratkaisuna on tutkimushankkeen tavoitteiden kannalta mielekästä. Kaikki kolme esiteltyä keinoa vahvistavat dialogia strategisen ja operatiivisen muutospuheen välille, mikä nähdään keskeisenä edellytyksenä sujuvan muutosprosessin luomisessa.

5.4.1 Task force

Task force on tapa laajojen organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Sen kantavana ajatuksena on muodostaa kuhunkin organisaation osaan, jossa muutos on tarkoitus toteuttaa, oma "task force", joka ottaa aktiivisen roolin kyseisessä yksikössä muutoksen läpiviennistä. Task forcen toiminnan tavoitteena on kääntää muutokseen kytkeytyvä abstrakti strateginen visio käytännön tekemiseksi. Taustalla on ajatus, että kukin organisaation osa tietää itse parhaiten, miten tietynlainen muutos kannattaa kyseisessä ympäristössä suunnitella ja toteuttaa. Sen sijaan, että muutoksen toteutuksesta vastaisivat ulkopuoliset tahot, kukin yksikkö saa itse ottaa ohjat muutoksensa organisoinnissa. Yksikön johdolle ja muutoksen omistajille task force tarjoaa erinomaisen keinon viestiä muutoksesta, osallistaa henkilöstöä muutoksen organisointiin sekä saada tietoa muutoksen liittyvistä käytännön haasteista sekä onnistumisista. Osallistuvalla henkilöstöllä task force tarjoaa kanavan vaikuttaa muutokseen ja saada omaan toimintaan tai yksikköön liittyviä erityistarpeita kuuluville.

Task force -toiminnan organisoinnissa seurataan tiettyjä peruseriaatteita. Ensimmäinen peruseriaate on pyrkimys hierarkkisesti matalaan toimintamalliin. Tavoitteena on luoda mahdollisimman tasa-arvoinen ja itseohjautuva tiimi, jossa vaikeistakin asioista voidaan puhua avoimesti ja toimintaa ohjaavat yhteiset intressit eikä valtasuhteet. Etenkin ongelmakohtien rakentava käsittely vaatii, että kriittisiä näkökulmia uskalletaan tuoda esille ja tehtyjä ratkaisuja kyseenalaistaa. Tämä edellyttää vahvaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta ja erilaisten näkökulmien tasavertaista kunnioittamista organisatorisesta asemasta riippumatta, minkä vaalimista hierarkkisesti matalalla toimintamallilla on määrä edistää.

Task forcella oli oma vetäjä, joka hoiti roolia oman työn ohessa. Vetäjän tukena task forcessa oli myös koko muutoshankkeesta vastaava johtaja sekä erillinen asiantuntija, joka hoiti yhteistyötä konsernitason toimijoiden kanssa ja muutoksen toteuttamiseen liittyviä operatiivisia tehtäviä. On tärkeää, että task forcen jäsenet edustavat kattavasti yksikön eri toimijaryhmiä, jotta tiimille

muodostuisi mahdollisimman vähän sokeita pisteitä suhteessa muutokseen liittyviin näkökulmiin. Siksi muut task forcen jäsenet kerättiin organisaation eri osista, pyrkimyksenä saada mahdollisimman kattava otos eri henkilöstöryhmistä. Näillä jäsenillä ei ollut virallisia velvollisuuksia muutoksen toteuttamisessa, vaan osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Task force kokoontui säännöllisesti, ja tapaamisissa vetäjä kävi läpi muutoksen edistymiseen liittyviä asioita ja keräsi muilta jäseniltä palautetta sekä näkökulmia hankkeen haasteista ja onnistumisista.

Task force loi dialogia strategisen ja operatiivisen muutospuheen välille erityisesti tarjoamalla keskustelufoorumin muutoksen vetäjille ja henkilöstölle sekä ympäristön reflektoida strategisen muutospuheen kantoja suhteessa omiin kokemuksiin muutoksesta. Kokouksissa nostettiin muun muassa esiin havaittuja ristiriitoja konsernin viestimien muutoksen strategisten tavoitteiden ja näiden saavuttamisen esteenä olevien käytännön realiteettien välillä. Lisäksi käytiin keskustelua eri tavoista tulkita strategista puhetta ja pohdittiin tavoitteiden taustoja. Kaikki task forcen jäsenet myös koulutettiin uusiin toimintamalleihin. Siten heidän oli mahdollista tarjota tukea niille omien tiimien jäsenille, joille uudet toimintamallit olivat vielä epäselviä. Näin tuettiin abstraktien strategisten tavoitteiden kääntämistä konkreettisiksi ruohonjuuritason muutoksiksi.

Tutkimushanke tuotti myös uutta tietoa siitä, miten task force -toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkitussa tapauksessa task forcelle oli määritelty joitakin toimintaperiaatteita, kuten formaali työprosessi jota ryhmän oli tarkoitus seurata. Lisäksi toiminnalle määriteltiin korkean tason tavoitteet, joita pyritään edistämään. Käytännön tekemisen toimintamallit kuitenkin muotoutuivat vetäjä-lähtöisesti tekemisen ohessa. Tässä oli tiettyjä vahvuuksia: Task forcen vetäjällä oli tilaa löytää itselle ja ryhmälle parhaiten sopivat toimintaperiaatteet ja mukautua joustavasti tilanteen mukaan. Vetäjä-lähtöinen toimintamalli voi kuitenkin pitkällä tähtäimellä johtaa hyvin erilaisiin task force -käytäntöihin organisaation sisällä. Tämä taas saattaa vaikeuttaa mallin käyttämistä organisaatioiden eri osissa, kun eri tahot ovat tottuneet eri toimintaperiaatteisiin, eikä yhteistä käsitystä siitä, miten task forcet toimivat muodostu. Lisäksi vetäjälähtöisyys tarkoittaa vetäjälle itselleen lisäkuormaa, joka tuottaa omat ongelmansa. Näistä syistä voisi olla mielekäästä pyrkiä kehittämään task force -toiminnalle yleisiä toimintakäytäntöjä, joita pyritään kaikissa tapauksissa seuraamaan.

Toinen huomio liittyy siihen, kuinka tärkeää on miettiä rajapintoja Task forcen ja muun organisaation välillä. Laajoihin organisaatiomuutoksiin kytkeytyy suuri määrä sidosryhmiä ja eri toimijoita, jotka pitäisi kaikki saada mukaan muutoksen läpivientiin. Kaikkia tahoja ei voi ottaa mukaan task forceen, sillä liian suuri tiimikoko tekee käytännön toiminnasta hankalaa. Siksi onkin tärkeä miettiä, miten task force on vuorovaikutuksessa sen ulkopuolelle jäävien tahojen kanssa. Esimerkiksi tutkitun muutoshankkeen tapauksessa havaittiin, että erityisesti asiantuntijoista koostuvan task forcen tapauksessa olisi tärkeää miettiä, miten yhteistyö task forcen ja esihenkilöiden välillä toimii. Ilman sujuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta esihenkilöiltä saattaa jäädä puuttumaan tarvittava ymmärrys muutoshankkeen taustoista ja organisoinnista, mitä vaadittaisiin muutoksen eteenpäinviennin tukemiseen omien alaisten parissa.

Kolmantena huomiona nousi esiin riski ulkopuolisuuden tunteelle task forcen jäsenten keskuudessa. Kun muutos on iso ja task forcessa on mukana ihmisiä eri puolilta organisaatiota, syntyy riski, että pienempien ja erityislaatuisten toimijoiden asiat jäävät taustalle. Näitä ryhmiä edustaville task forcen jäsenille syntyy ulkopuolisuuden tunne ja käsitys task forcesta oman toiminnan kannalta epärelevanttina organisaatorakenteena. Tämä saattaa johtaa jättäytymiseen kokonaan pois task forcen toiminnasta, jolloin eri näkökulmien huomiointi muutoksessa vaikeutuu ja viestintä yksikön ja muutosorganisaation välillä heikenee. Siksi task force -toimintaa organisoidessa olisi tärkeää pohtia, millaisten rakenteiden avulla varmistetaan, että myös niiden yksiköiden näkökulma, joissa muutos tapahtuu hitaammin tai pienimuotoisemmin, saadaan kuuluviin.

Kokonaisuutena task force -toimintamallista saadut kokemukset olivat tutkimuksen perusteella hyvin myönteiset. Task force onnistui tukemaan viestintää muutosorganisaatiolta henkilöstölle. Lisäksi se toimi hyvin henkilöstön kokemien muutokseen liittyvien haasteiden kartoituksessa ja lähituen organisoinnissa eri yksikön osiin. Toimintaa organisoidessa on kuitenkin tärkeää pohtia, millaisia vakiintuneita toimintamalleja task force -toimintaan kannattaa sisällyttää niiden vetäjien tueksi, miten task force on vuorovaikutuksessa laajemman organisaation kanssa sekä miten vältetään ulkopuolisuuden tuntemuksia ryhmän jäsenten keskuudessa.

5.4.2 Väittämätöpajat

Keskeisenä muutoksen fasilitointi- ja tutkimusmenetelmänä olivat niin sanotut väittämätöpajat, joissa organisaation jäsenet pääsivät tutkijoiden johdolla keskustelemaan muutoshankkeesta. Väittämätöpajamenetelmä perustuu laadullisen asennetutkimuksen metodiin (Vesala & Rantanen, 2007). Siinä asenne nähdään näkökantana kiistakysymyksessä ottamatta kantaa siihen, mitä asenne kertoo yksilöstä tai onko asenne muutoksen kannalta myönteinen tai kielteinen. Näin jokainen näkökanta on yhtä arvokas luotaessa dialogisuutta organisaation jäsenten välille. Väittämätöpajojen tavoitteena oli tehdä organisaation jäsenille näkyväksi erilaisia näkemystapoja, tarjota mahdollisuus dialogisen vuorovaikutuksen rakentumiselle sekä tarjota syötettä muutoshankkeen suunnitteluun ja toteutukseen. Työpajat lisäsivät myös tutkijoiden ymmärrystä muutokseen liittyvistä merkityseroista ja niiden syistä.

Ennen työpajoja tutkijat kehittivät väittämiä aikaisemmin kerätyn haastatteluaaineiston pohjalta. Haastatteluaineiston analyysin perusteella tunnistettiin muutokseen liittyviä teemoja ja asioita, joista haastateltavat olivat esittäneet eriauvia näkemyksiä. Haastatteluista muodostettiin iteratiivisen prosessin tuloksena kahdeksan väittämää. Väittämät koskivat muutoksen vaikutuksia, toteutusta sekä uutta teknologiaa ja sen yhteensopivuutta nykyiseen työhön. Väittämät on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Väittämät

	Väittämä
1	Siirtyminen Google-työkaluihin ei muuttanut työntekoa
2	Siiloutuminen katoaa uusien Google-työkalujen myötä
3	MyGoogle-hanke yhtenäistää työskentelytapoja T&K:ssa
4	Hyödynsaajat ja haitankärsijät ovat eri ihmiset
5	Exceliä ja sheetsiä voidaan käyttää rinnakkain.
6	Henkilöstöä ei tarvitse kannustaa muutokseen, sillä muutos on osa työtä
7	Google-työkalut ovat harrastelijatyökaluja
8	Ryhmien erityistarpeet on huomioitu muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa

Väittämätyöpajan toteutus

Väittämätyöpajat toteutettiin 5-6 hengen pienryhmissä, joissa tutkija toimi fasilitaattorina. Ryhmän kokoonpano suunniteltiin siten, että osallistujien joukossa oli haastattelujen perusteella mielipiteiltään heterogeeninen joukko tietyn yksikön työntekijöitä. Työpajan aluksi keskusteltiin työpajan pelisäännöistä ja tavoitteista, minkä jälkeen fasilitaattorit esittivät väittämiä yksi kerrallaan. Kunkin väittämän kohdalla osallistujia pyydettiin keskustelemaan väittämän herättämistä ajatuksista, kommentoimaan mitä mieltä mieltä ovat väitteestä ja perustelemaan näkemyksensä. Tavoitteena oli, että jokainen osallistuja toisi näkemyksensä esiin ja että muut osallistujat kommentoisivat ja ottaisivat näihin kantaa. Täten muutoksen eri tavalla hahmottavien välille syntyisi keskustelua.

Keskeisenä pyrkimyksenä oli, että haastatteluissa nousseet kiistakysymykset saataisiin keskustelun piiriin siten, että eriävät näkökulmat otetaan huomioon. Ohjeena oli, että kustakin väitteestä tulee keskustella ja oma kannanotto tulee perustella. Kustakin väittämästä keskusteltiin niin kauan, että jokainen oli saanut tuotua näkemyksensä kuuluviin ja keskustelu alkoi rönsyillä muihin aiheisiin. Väittämätyöpajan kesto oli noin 90 minuuttia.

Väittämätyöpajan tulokset

Työpajojen tavoitteena ollut dialogisuuden synnyttäminen muutoksesta eri tavoin ajattelevien välille näyttäytyi keskustelussa usealla eri tavalla (taulukko 6). Kunkin väittämän kohdalla hyvin erilaisia tehtäväkuvia edustavat osallistujat toivat esiin näkemyksensä ja niistä keskusteltiin rakentavasti. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että osallistujat jatkoivat muiden esittämiä ajatuksia omissa puheenvuoroissaan, osoittivat aitoa ymmärrystä toisen tilanteeseen ja nostivat

esiin muiden kannalta tärkeitä asioita, jotka eivät välttämättä olleet oman työnkuvan näkökulmasta keskeisiä. Keskustelussa ei välttämättä päädytty yksimielisyyteen, mutta jokaisen näkemys huomioitiin ja osoitettiin ymmärrystä erilaisia mielipiteitä kohtaan. Olennaista oli, että mielipiteitä ei leimattu oikeiksi tai vääriksi, vaan niistä keskusteltiin ilman vastakkainasettelua. Aiemman tutkimuksen mukaan (Cunliffe, 2016) oman näkemyksen sanoittaminen muille myös tukee oman ajattelun kriittistä reflektointia ja avointa suhtautumista muiden ajatuksiin. Keskustelusta olikin havaittavissa, että jyrkät mielipiteet ja näkemykset liudentuivat osallistujien perustellessa omia kantojaan ja pohtiessa muutosta erilaisista näkökulmista.

Taulukko 6: Dialogisuus väittämätöypajoissa

Dialogisuuden ilmenemismuodot
Rakennettiin edellisen puheenvuoron päälle
Osoitettiin kiinnostusta ja ymmärrystä toisen tilanteeseen
Edistettiin ideointia
Tuotettiin uusia ratkaisuja
Ei pyritty konsensukseen
Mielipiteitä ei leimattu oikeiksi tai vääriksi

Keskustelussa nousi esille muutoksen mukanaan tuomia haasteita yksilölle ja yhteisölle sekä muutoksen myötä omaksuttuja uusia toimintatapoja. Lisäksi jaettiin tietoa ja annettiin vinkkejä uuden teknologian käyttöön. Keskustelussa erilaista työnkuvia edustavat työntekijät selvästi oppivat toisiltaan, ja keskustelu avasi näkymää erilaisiin kokemuksiin muutoksesta. Kun keskustelussa nousi esiin osallistujien kohtaamia haasteita esimerkiksi uuden teknologian käytössä, muut osallistujatideoivat konkreettisia ratkaisuja ongelmiin. Keskustelussa nousi esiin myös kritiikkiä ja parannusehdotuksia tapaan, jolla muutosta oli edistetty organisaatiossa.

Kaiken kaikkiaan, väittämätöypajat tarjosivat areenan keskustella muutoksesta. Väitteet toimivat välineinä, joiden kautta päästiin pureutumaan kysymyksiin, joiden sanoittaminen oli mahdollisesti ollut hankalaa, vaikka ilmiö sinänsä olisi ollut tuttu. Koska työpajat järjestettiin muutoksen eri vaiheissa, työpajasarja myös osoitti muutoksen hyväksyttävyyden tilan organisaatiossa kullakin ajanhetkellä - millaisissa tunnelmissa ollaan ja miten muutoksen tuomat asiat ovat kussakin vaiheessa nivoutuneet käytäntöön.

5.4.3 Osallistava portfoliosuunnittelu

Hankkeen aikana kiinnitettiin toistuvasti huomiota yksikön jäsenten erilaisiin tapoihin jäsentää muutoksen alkua ja loppua. Yhdelle muutos oli tiiviisti rajattu lyhytkestoinen uudistus. Toisilla oli hankaluuksia jäsentää, milloin muutos oli

alkanut, mitä siihen kuului ja milloin sen pitäisi olla päätöksessä. Kolmannelle se oli selkeä osa laajempaa jo pidempään käynnissä ollutta suuremman muutoshankkeen jatkumoa. Erityisesti niillä, jotka olivat etäällä muutoshankkeen suunnittelusta, oli hankaluuksia ymmärtää yhtäältä muutoksen rajoja ja toisaalta sen taustoja. Organisaation pyrkimykset uudistua näyttäytyivät sattumanvaraisena muutosten sarjana, jossa hankkeet seuraavat toisiaan ilman selkeää päämäärää. Syntynyt jatkuva muutostila oli omiaan tuottamaan yhtäältä hankaluuksia sopeutua rauhasa muutoksiin ja toisaalta motivoitua muuttumaan, kun seuraava ”tärkeämpi” uudistus oli aina nurkan takana. Operatiivisessa muutospuheessa tämä näkyi erityisesti näkökantoina, joissa painottui toimijoiden jättäytyminen passiivisesti muutosvirran vietäväksi. Toisaalta, niille jotka olivat olleet suunnittelemassa muutosta konsernitason, muutos näyttäytyi osana pitkää jatkumoa, jossa työympäristöä ja työskentelytapoja kehitettiin henkilöstön kannalta paremmaksi. Heille uudistumispyrkimykset näyttäytyivät johdonmukaisena ja hallittuna kokonaisuutena.

Yhteistyö hankkeen tutkijoiden ja yhteistyöyrityksen henkilöstön kesken poiki erilaisia ajatuksia peräkkäisten ja samanaikaisten muutoshankkeiden kokonaisuuden kirkastamiseksi henkilöstölle, mikä voisi olla omiaan tukemaan strategisen ja operatiivisen tason välistä dialogia. Menetelmän toimivuuden todentaminen jää tulevien tutkimushankkeiden tehtäväksi.

Portfoliosuunnittelu on innovaatiojohtamisen vakiintunut lähestymistapa. Sen perusidea on, että onnistunut tuote- ja palvelukehitys edellyttää keskittymistä yksittäisen projektin johtamisen sijasta useiden projektien muodostamien kokonaisuuksien hallintaan. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että toiminnalle määritellään laajemmat strategiset tavoitteet ja yksittäiset kehitysprojektit liitetään selkeästi näihin tavoitteisiin, jotta voidaan varmistua halutun strategian toteutumisesta. Samalla varmistetaan, ettei kehitystoiminta tuota ongelmallista osa-optimointia, jossa strateginen tavoite hautautuu yksittäisen projektin tavoitteiden alle.

Muutosjohtamisessa portfoliosuunnittelun hyödyntäminen on toistaiseksi ollut vähäistä, mutta perusperiaatteiden soveltaminen olisi varmasti mahdollista tuote- ja palvelukehityksen lisäksi myös muutosjohtamisessa. Tämän hankkeen tulokset viittaavat siihen, että organisaatiomuutoksiin liittyvää strategiatyötä olisi tärkeää tehdä liiketoimintayksiköiden eri toimijaryhmien ja konsernitoimijoiden tiiviissä yhteistyössä. Konsernitason toimijoilla, jotka ovat päivittäin tekemisissä eri organisaation osien kanssa ja jotka näkevät yrityksen toiminnan lintuperspektiivistä, uudistustyö näyttäytyy helposti yhdenmukaisena ja selkeänä. Liiketoimintayksiköiden henkilöstön parissa näkyvyys organisaatioon kokonaisuutena on kuitenkin lähtökohtaisesti vähäisempää. Tällöin yksittäisen uudistuksen merkitys organisaatiossa laajemmin ja pitkällä aikavälillä voi jäädä hämäräksi. Kuvaavaa on, että tutkitussa hankkeessa konsernitoimijoille muutoksen kytkökset laajempiin strategiin kehityssuunnitelmiin olivat kirkkaita. Huolimatta aktiivisesta viestinnästä ja konsernin asiantuntijan läsnäolosta taskuforcissa, vastaavan ymmärryksen muodostuminen T&K yksikön toimijoiden parissa jäi vaillinaiseksi.

Tästä syystä on tärkeää, että organisaation uudistamiseen liittyvä strategiatyö on vuorovaikutuksellinen prosessi eri toimijaryhmien välillä, sen sijaan että panostetaan valmiiden suunnitelmien viestintään ja jalkauttamiseen. Lähestyminen edellyttää konsernilta valmiutta olla aktiivisessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa liiketoimintayksiköiden kanssa, jotta uudistumissuunnitelmia voidaan kehittää yhdessä. Liiketoimintayksiköiltä tämä vaatii valmiutta etsiä ja tehdä kompromisseja yksikön ja konsernin intressien kesken sekä halua kehittää keinoja osallistaa keskeiset sisäiset toimijaryhmät yhteiskehittämiseen kaikille mielekkäällä tavalla.

Mihin vuorovaikutuksen pitäisi sitten pyrkiä? Cooper ja Edgett (2010) ovat kehittäneet mallin innovaatiostrategian ja -portfolion muodostamiseen, jota voi käyttää yhteistyön pohjana. Se määrittelee selkeästi, mitkä uudistamiseen liittyvät ulottuvuudet pitäisi kirkastaa, jotta tehokas ja tarkoituksenmukainen uudistaminen on mahdollista. Alla esitetään muutosjohtamisen kontekstiin muokattu versio mallista:

1. *Määrittele, millaisia uudistumistarpeita organisaatiolla on ja näiden kytkökset yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.* Tässä vaiheessa on hyvä myös pohtia, millaisia konkreettisia tavoitteita uudistumiselle tulisi asettaa ja miten näiden saavuttamisen onnistumista olisi mahdollista mitata.
2. *Määrittele uudistumisen strategiset painopisteet.* Uudistuminen on tehokkaampaa, jos rajalliset resurssit keskitetään yrityksen toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiin kohteisiin sen sijaan, että yritetään muuttaa monta erillistä asiaa kerralla. Siksi on tärkeää määritellä, mihin muutospyrkimyksiä keskitetään ja mille annetaan pienempi painoarvo.
3. *Määrittele, miten strategisia painopisteitä lähestytään.* Minkä asioiden ja tavoitteiden suhteen pyritään nopeisiin radikaaleihin muutoksiin ja missä edetään rauhallisemmin askel askeleelta. Mitä täytyy tehdä heti ja mitkä asiat on parempi tehdä myöhemmin? Tämän pohdinnan tuloksena pitäisi syntyä kirkas käsitys siitä, millaisilla uudistamisprojekteilla strategiset tavoitteet saavutetaan.
4. *Varaa ja allokoit resurssit uudistamiseen.* Organisaatio ei muutu tai kehitysprojektit valmistu itsekseen. Pitkäjänteinen muutosponnistelu edellyttää, että uudistumisen sujuvoittamiseen varataan riittävästi rahaa ja asiantuntijoita. Usein organisaatioissa kumpaakaan ei ole tarjolla liikaa, joten resurssiallokaatiot on syytä tehdä huolellisesti.
5. *Tee kokonaisuudesta selkeä roadmap.* Roadmap myös mahdollistaa suunnitelmien kyseenalaistamisen ja niistä keskustelun ja näin tukee dialogin muodostumista strategisen ja operatiivisen puheen välille, kun yksittäiset muutosprojektit ja niiden merkitys on helpompi ymmärtää laajemmassa kontekstissa.

Portfolio-suunnittelun suurin potentiaali liittyy organisaation uudistamisen pitkän aikavälin suunnitelmien ja tavoitteiden kirkastamiseen, mikä henkilös-

tön näkökulmasta helpottaa muutosprosessien takana olevien syiden jäsentämistä. Cooperin ja Edgettin (2010) malli on yksi keino hahmottaa, mistä kaisista asioista konsernin ja liiketoimintayksikön toimijoiden tulisi muodostaa vahva jaettu ymmärrys. Ymmärryksen muodostumisen kannalta on tärkeää, että muutosstrategiasta ja sen operationalisoinnista käydään aktiivista vuoropuhelua, sen sijaan että se vain yksipuolisesti viestitään. Muuten on vaarana, että muutoshankkeiden pitkän aikavälin tavoitteet jäävät epäselviksi, mikä vaikeuttaa muutoksen ymmärtämistä ja sitä kautta sen tukemista. On tärkeää, ettei syvällinen keskustelu organisaation uudistusstrategiasta rajaudu vain konsernitason toimijoiden välille, vaan työtä tehdään tiiviissä vuorovaikutuksessa liiketoimintayksiköiden ja niiden henkilöstön kesken.

6. Johtopäätökset

MURO-hankkeessa tutkittiin tapoja, joilla muutosta puolustetaan ja vastustetaan organisaatioissa sekä tunnistettiin ja kehitettiin menetelmiä, joilla vastustavat kannat voitaisiin valjastaa voimavaraksi muutoksessa. Hankkeen lähtökohtana oli ajatus siitä, että sekä puolustavat että vastustavat kannat ovat luonnollinen osa organisaatioiden muutospuhetta, mutta vastustavat kannanotot saattavat helposti jäädä piiloon organisaation arjessa (Eloranta, ym. 2017). Toisena lähtökohtana oli se, että vastustavat kannat on tärkeää ottaa näkyvämmäksi osaksi muutoskeskustelua, koska ne kuitenkin vaikuttavat tapaan, jolla yksilöt reagoivat muutokseen ja toisaalta voivat sisältää muutoksen suunnittelun ja edistämisen kannalta arvokkaita näkemyksiä (Ford ym. 2008; Thomas and Hardy, 2011). Organisaatioissa kriittiset kannanotot suhteessa muutokseen jäävät helposti piiloon tai ne ohitetaan toteamalla, että “ainahan muutosvastarintaa esiintyy”, ikään kuin se olisi välttämätön paha jota vain tulee sietää. Tämä ajattelutapa sivuuttaa mahdollisuuden hyödyntää kriittisiä näkökulmia muutoksen kehittämisessä ja mahdollisuuden purkaa tarpeettomia jännitteitä.

6.1 Muutosasenteiden värikäs kirjo

Jo MURO-hanketta edeltäneessä DISCO-hankkeessamme havaitsimme, kuinka organisaation näkyvää muutoskeskustelua dominoi johdon muutospuhe, joka usein ammentaa abstrakteista tulevaisuudenkuvista ja toimintaympäristön tuottamista paineista muuttumiselle (Eloranta ym. 2017). MyGoogle-muutoksenkin yhteydessä Nesteellä niin kutsutun strategisen muutospuheen puolustavat kannat korostivat työelämän muutosta ja sen mukanaan tuomaa tarvetta omaksua ketteriä toimintaperiaatteita, mukaan lukien itseohjautuvuus ja joustavuus sekä vuorovaikutteisempaa toimintatapaa. Tässä muutospuheessa korostui myös nykyisten teknologioiden muutosta jarruttava vaikutus ja täten nykyistä toimintatapaa vastustavat kannanotot.

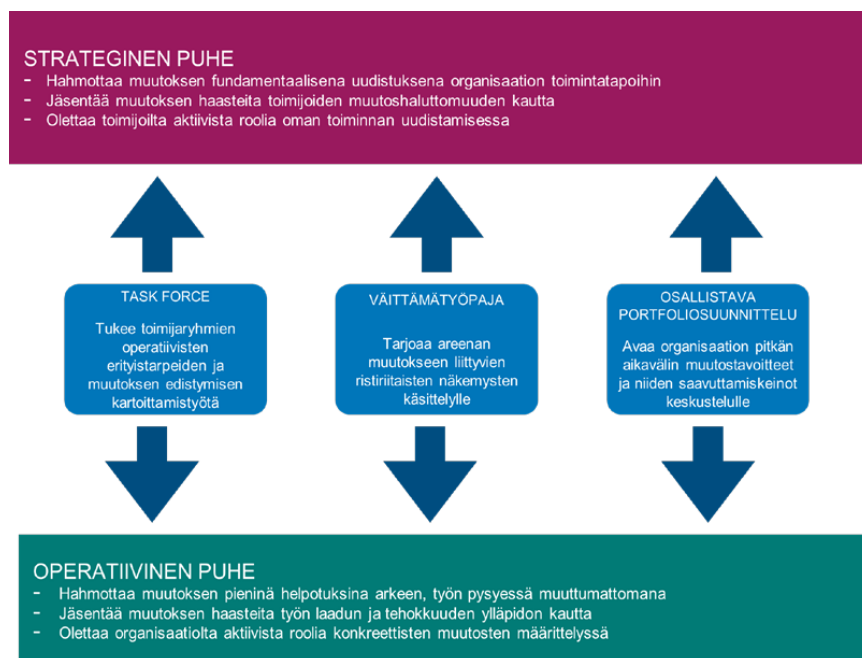
Niin sanottu operatiivinen muutospuhe sen sijaan sisälsi sekä muutosta puolustavia, että muutosta vastustavia kantoja. Muutosta puolustavat kannat korostivat muutoksen tuomia teknisiä haasteita päivittäisen työn kannalta sekä huolia työn laadun ja tehokkuuden ylläpitoa koskien. Operatiivisessa puheessa puolustavat kannat keskittyivät erityisesti pieniin helpotuksiin päivittäisessä työssä sekä yhteensopivuutta konsernin tulevaisuuteen suuntaavan vision kanssa, joskaan operatiivinen puhe ei ollut näiden suhteen yhtenevää organisaation eri puolilla.

Strateginen muutospuhe ja operatiivinen muutospuhe argumentoivat muutoksen puolesta ja sitä vastaan eri keinoin. Lisäksi strateginen muutospuhe huomioi vaillinaisesti niitä seikkoja, jotka operatiivisessa puheessa nousivat keskeisiksi. Tämän myötä operatiivisessa muutospuheessa korostui huoli siitä, että muutoksesta päättäneet tahot eivät ole ymmärtäneet, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on päivittäiseen toimintaan ja minkälaisia haasteita muutoksen käytännön toteutukseen liittyy.

Muutospuheen analysointi osoitti muutospuheen moniäänisyyden ja kantojen moninaisuuden. Strateginen ja operatiivinen muutospuhe keskittyivät hyvin erilaisiin näkökulmiin ilman keskinäistä yhtymäpintaa. Operatiivinen puhe sisälsi seikkoja, joiden huomioiminen muutoksen toteutuksen suunnittelussa ja strategisessa muutospuheessa olisi tehnyt muutoksen ymmärrettävämmäksi operatiivisella tasolla ja sujuvoittanut muutosta. Jaetun ymmärryksen puute myös synnytti tarpeetonta huolta siitä, että muutos tuodaan väkisin organisaatioon välittämättä seurauksista. Tässä valossa näitä eri muutospuheen muotoja silloittavien menetelmien kehittäminen ja tutkiminen on tarkoituksenmukaista, etenkin kun aikaisemmassa tutkimuksessa keskustelu konkreettisista menetelmistä on jäänyt vähäiseksi.

6.2 Muutosdialogin fasilitointimenetelmät

MURO-hankkeessa tunnistettiin ja kehitettiin kolme menetelmään (Kuva 1), jotka eri tavoin edesauttavat muutoksen dialogisuutta ja täten jaetun ymmärryksen luomista muutoksessa.



Kuva 1. Strategisen ja operatiivisen puheen välistä dialogisuutta tukevat menetelmät

Niin kutsuttu task force -menetelmä tukee toimijaryhmien operatiivisten erityistarpeiden ja muutoksen edistymisen kartoitustyötä. Task force toimii eräänlaisena tulkkina strategisen muutospuheen ja operatiivisen muutospuheen välillä välittäen strategisen muutospuheen määrittelemiä tavoitteita ja tulkiten niiden merkitystä oman yksikön näkökulmasta. Tätä tulkintaa voivat Task forceen osallistuvat taas viedä eteenpäin omiin tiimeihinsä. Toisaalta task force-keskusteluissa myös kootaan ruohonjuuritasolla nousseita huolia ja näkemyksiä ja pohditaan, miten ne olisivat ratkaistavissa yksikön sisällä. Tässä menetelmässä asiat kulkevat välikäsien kautta ja menetelmän rooli on enemmän tietoa välittävä kuin yhteistä ymmärrystä luova tai organisaation jäsenten muutoskantoja haastava. Toki yhteisessä, tiimirajat ylittävässä keskustelussa avautuu näkökulmia muutokseen, jotka eivät välttämättä ole tulleet omassa tiimissä esille ja täten rikastavat ainakin ryhmän jäsenten ymmärrystä siitä, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on esimerkiksi erilaisten työnkuvien kannalta. Lisäksi läsnä on osallistujia organisaation eri tasoilta, jolloin menetelmä ylläpitää keskustelua näiden organisaatiotasojen välillä.

Väittämätöypajamenetelmä tukee hieman erilaista, syvemmän keskinäisen ymmärryksen kehittymistä, koska menetelmässä otetaan henkilökohtaisesti kantaa muutoksen aikana nousseisiin kiistakysymyksiin ja tuodaan esiin ja perustellaan henkilökohtaisia näkemyksiä muutoksesta. Kun oman näkemyksen artikuloi ääneen ja keskustelee kasvotusten erilaisia kannanottoja esittävien kanssa, omat näkemykset näyttäytyvät uudeltaisessa valossa. Myös muitten näkemyksiä on helpompi ymmärtää, kun niiden takana olevia perusteluja tuodaan yhteiseen keskusteluun. Väittämätöypajojen keskustelussa nousi hyvin esille pyrkimys ymmärtää eriäviä kantoja esittäneiden näkökulmaa sekä yhteisen ymmärryksen luominen, mikä ilmeni esimerkiksi siten, että osoitettiin kiinnostusta toisen tilanteeseen ja pyrittiin yhdessä kehittämään ratkaisuja ongelmiin jotka eivät välttämättä olleet itselle relevantteja. Tämä menetelmä onkin erityisen hedelmällinen keino purkaa ennakkoluuloja muutoksesta eri tavoin ajattelevia kohtaan ja auttaa ymmärtämään mistä erilaiset tavat hahmottaa muutosta ja sen seurauksia kumpuavat.

Osallistava portfoliosuunnittelu strategisemmän tason menetelmänä taas varmistaa, että lähtökohdat muutoksen ymmärrettäväksi tekemiselle ovat olemassa. Kun työntekijöillä on näkymää tulevaisuuden tavoitteisiin ja ymmärrys muutoksen linkittymisestä aikaisempiin toimenpiteisiin, on muutoksen mielekkäisyys helpompi ymmärtää, vaikka juuri kyseinen muutos ei vaikuttaisi merkittäväällä tavalla omaan työtehtävään. Muutoksen näkeminen jatkumona eikä irrallisten muutosten sarjana auttaa hahmottamaan logiikkaa, jolla muutoksen suunta määräytyy ja näin helpottaa strategisen muutospuheen tulkintaa operatiivisella tasolla. Samaan aikaan, tätä lähestymistapaa hyödyntäen voidaan avata organisaation pitkän aikavälin muutostavoitteet ja niiden tavoittamiskeinot keskustelulle ja täten mahdollistaa dialogin ylläpito eri toimijaryhmien välillä koskien organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä.

Edellä mainittujen menetelmien ei ole missään tapauksessa tarkoitus pyrkiä poistamaan kriittisiä näkökulmia suhteessa muutokseen, vaan päinvastoin,

nostamaan ne esille ja osaksi näkyvää muutoksesta käytävää keskustelua. Esi-tetyt menetelmät ovat rakenteita, joiden puitteissa on mahdollista tuoda moni-puolisesti erilaisia muutosasenteita esiin välttämättä muutosmyönteiset ja -vastai-set vastakkainasettelua. Kysymys ei siis ole siitä, että näissä keskusteluissa saa-taisiin muutoskriittiset ymmärtämään ja omaksumaan johdon sanoma, vaan siitä, että eriävät näkökulmat otetaan aidosti ja arvostaen mukaan keskusteluun leimaamatta ketään vastarannan kiiskeksi.

Lähteet

- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. and DePalma, J.A. (2006). On the receiving end sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), pp. 182-206.
- Billig, M. (1996). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121-144.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*, 53(3), 33-40.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Cunliffe, A. L. (2016). "On becoming a critically reflexive practitioner" redux: What does it mean to be reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740-746.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.
- Dobosz-Bourne, D., & Jankowicz, A. D. (2006). Reframing resistance to change: experience from General Motors Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2021-2034.
- Eloranta, T., Vanharanta, O., Näsänen, J., & Vartiainen, M. (2017). Uudistumisen epäsymmetriat ja niiden hallinta muuttuvissa organisaatioissa. DISCO-projektin loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja.
- Ford, J.D., Ford, J.D., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review* (33) 362-377.
- Furst, S. A., & Cable, D.M. (2008) Reducing employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453-462.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.
- Lewis, L. K. (2014). Organizational change and innovation. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*, 503-524.

- Näsänen, J. (2018). Supporting and contesting organizational change: a discursive study on contradictory visions of a change. Doctoral dissertation. Helsinki University, Department of Social Research.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331.
- Vesala, K. M., & Rantanen, T. (2007). Laadullinen asennetutkimus: Lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. In K. M. Vesala, T. Rantanen, & L.-M. Ehrling (Toim.). *Argumentaatio ja tulkinta: laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*, (pp. 11–62). Helsinki: Gaudeamus.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



ISBN 978-952-60-8864-8 (printed)
ISBN 978-952-60-8865-5 (pdf)
ISSN 1799-4896 (printed)
ISSN 1799-490X (pdf)

Aalto University
School of Science
Department of Industrial Engineering and Management
www.aalto.fi

**BUSINESS +
ECONOMY**

**ART +
DESIGN +
ARCHITECTURE**

**SCIENCE +
TECHNOLOGY**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**