

Muutosjohtaminen kehittämisoitteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä.

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Tuija Hämäläinen
2014

Tekijä Tuija Hämäläinen

Työn nimi Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä.

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja Keijo Räsänen

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 49**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella muutosjohtamista käytännöllisen toiminnan näkökulmasta. Sen keskeisenä pyrkimyksenä oli kuvata sitä, millaisena muutosjohtamisen ymmärtävät sitä työssään tekevät ihmiset. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään kuka tai ketkä muutosjohtamista harjoittavat, miten muutosjohtamista käytännössä tehdään, mikä on muutoksen kohde ja millaisia muutoksia pyritään saamaan aikaan, sekä miksi tällainen työ on tärkeää ja oikeutettua.

Tutkielman aihepiirin aikaisempaa tutkimusta käsittelevä osuus koostuu kehittämistyötä koskevista tutkimuksista sekä muutosjohtamista koskevista käytännöllisen työn näkökulmasta tehdyistä tutkimuksista. Lisäksi tutkimuksessa esitellään Keijo Räsänen (2007) luoma kehittämisotteen käsite, jonka tarkoituksena on tarjota apuväline kehittämisotteiden julkilausumiseen, kuvaamiseen, analysointiin ja vertailuun. Tutkielman keskeiset tavoitteet kietoutuvat kehittämisotteen neljän kysymystyyppin ympärille: työn subjektiin, taktiikkaan, politiikkaan ja moraaliin. Tutkimus pyrkii myös arvioimaan muutosjohtamista omana erityisenä kehittämisotteenaan vertailemalla sitä kahteen muuhun tutkittuun kehittämisotteeseen.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin haastatteleamalla erään kansainvälisen tietotekniikan alan yrityksen organisaationmuutosprosessissa mukana olleita henkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden teemat muodostettiin Keijo Räsänen kehittämisotteen käsitteen pohjalta. Aineiston analysoinnin tukena käytettiin Atlas.ti-ohjelmistoa, jonka avulla aineisto koodattiin.

Tutkielman tulokset kertovat, että muutosjohtamiseen osallistui henkilöitä hyvin erilaisista rooleista ja organisaation eri tasoilta. Aloite prosessiin tuli organisaation ylimmiltä tahoilta, mutta muutoksen toteuttajilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan tapaansa tehdä muutosjohtamistyötä. Vaikka muutosjohtamisen tavoitteita ja oikeutusta leimasi vahvasti yrityksen taloudelliset päämäärät, haastateltavat kokivat voivansa saavuttaa muutosjohtamisella myös henkilökohtaisesti tärkeitä tavoitteita. Muutosjohtaminen näyttäytyi tässä tutkimuksessa ennemminkin kehittämisotteiden perheenä kuin yhtenä selkeänä kehittämisotteena.

Avainsanat kehittämistyö, kehittämisote, muutosjohtaminen, käytännöllinen toiminta, laadullinen tutkimus

Sisälllys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkielman rakenne	3
2	Kehittämistyön ja muutosjohtamisen tutkimuksia	4
2.1	Aikaisempia tutkimuksia kehittämistyöstä	4
2.2	Kehittämisosotteiden käsite	8
2.3	Esimerkkejä kehittämisosotteista	11
2.3.1	Business Process Reengineering.....	11
2.3.2	Toimijalähtöinen prosessikehittäminen	15
2.4	Tutkimuksia muutosjohtamisesta.....	17
2.5	Yhteenveto.....	21
3	Tutkimusta tekemässä	22
3.1	Laadullinen tutkimus ja analyysi	22
3.2	Menetelmän ja kohderyhmän valinta	23
3.3	Kohdeorganisaation tausta ja haastateltavat.....	24
3.4	Haastattelujen toteutus.....	24
3.5	Aineiston analysointi.....	25
4	Muutosjohtaminen käytännöllisenä toimintana	27
4.1	Kuka kehittämistyötä tekee	27
4.2	Kuinka kehittämistyötä tehdään.....	29
4.3	Mitä kehitetään.....	32
4.4	Miksi kehitetään juuri tällä tavalla.....	33
5	Otteiden vertailua ja pohdintaa	36
5.1	Ylin johto alkuunpanijana, managerit toteuttajina	36
5.2	Suunnitelmallisia prosesseja ja spontaaneja reagoitua.....	37
5.3	Julkilausuttuja ja henkilökohtaisia tavoitteita	39
5.4	Omistajien intressit taustalla	41
6	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	43
7	Lähteet	47

1 Johdanto

Kehittäminen, muutos ja innovaatiot ovat olleet organisaatioiden muotisanoja viimeiset pari vuosikymmentä. Yleensä muutos- ja kehittämistutkimuksissa korostuu muutoksen teknis-taloudellinen ja strateginen hallinta enemmän kuin muutoksen tarkastelu toimijatasoisena merkityksellistämisen prosessina (Filander 2000). Halusin lähteä tutkimaan nimenomaan sitä, kuinka kehittämistyötä tehdään käytännössä ja ketkä sitä oikeastaan tekevät, sen sijaan, että tutkisin organisaation muutosta prosessina, strategiana tai tulosten arvioinnin näkökulmasta. Käytännön työn ja ihmisten arkipäivän tutkiminen antaa mielenkiintoisen näkökulman kehittämistyön tutkimiseen. Kehittämistyötä on tutkittu jonkin verran käytännöllisestä näkökulmasta, mutta pääosa kehittämistyöhön liittyvistä tutkimuksista keskittyy erilaisiin kehittämisen malleihin tai ns. kehittämisoppeihin, jotka ovat suurelta osin konsulttien tai niin sanottujen 'johtamisgurujen' kehittelemiä.

Erilaiset puheet organisaation muutoksesta ja muutosjohtamisesta ovat nykyään niin yrityselämän kuin akateemisenkin elämän arkipäivää. Muutoksella ymmärretään yleensä asiantilan kehittymistä johonkin suuntaan, ja kun puhutaan suunnitelmallisesta muutoksesta, ymmärretään tämä suunta ja uusi tavoiteltava tila positiivisena. Tällöin organisaatiota kehitetään haluttuun suuntaan.

Tarkastelen tässä tutkimuksessa ns. muutosjohtajien työtä heidän omien näkemystensä kautta. Haluan kuvata sitä, millaisena muutosjohtamisen ymmärtävät sitä työssään tekevät ihmiset. Pyrin selvittämään kuka tai ketkä muutosjohtamista harjoittavat, miten muutosjohtamista käytännössä tehdään, mikä on muutoksen kohde ja millaisia muutoksia pyritään saamaan aikaan sekä miksi tällainen työ on tärkeää ja oikeutettua. Kysymykseni pohjautuvat Keijo Räsänen (2007) kehittämisotteeksi nimeämään viitekehykseen, jonka tarkoituksena on antaa kehittämistyön tutkijoille väline, jonka avulla erilaisia kehittämisen tapoja olisi mahdollista tunnistaa, vertailla ja arvioida.

Aihe on noussut esille omista kokemuksistani organisaatiossa, jossa oli käynnissä organisaationmuutoshanke. Työn tutkiminen vaikutti mielenkiintoiselta näkökulmalta,

koska siinä on mahdollisuus päästä kiinni siihen ”arkiseen” tekemiseen, jota ihmiset päivittäin työssään harjoittavat. Käytännöllisen toiminnan käsite ja graduohjaajani Keijo Räsänen käyttöön ottama kehittämisotteen käsite antavat mielekkäältä tuntuvan viitekehyksen kehittämistyön tutkimiseen organisaation muutoksen kontekstissa.

Muutosjohtamiseen ja organisaation muutokseen keskittyvä kirjallisuus käsittelee usein erilaisia malleja siitä, miten muutos organisaatiossa tapahtuu. Muutosjohtamisen tekstit keskittyvät suurelta osin samantilaisiin teemoihin ja johtajan rooliin organisaation muutostilanteissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda toisenlainen näkökulma organisaation muutoksen ja muutosjohtamisen tutkimukseen.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata sitä, millaisena muutosjohtamisen ymmärtävät sitä työssään harjoittavat ihmiset. Kuten Seppänen-Järveläkin (1999:61) toteaa, kehittämistoimintaa koskevasta tutkimuksesta puuttuu suuntaus, jossa analysoitaisiin kehittämistoiminnan merkitystä, tarkoitusta ja paikkaa laajemmin. Vaikka viimeisen vuosikymmenen aikana tämän tyyppistä tutkimusta on tehty jonkin verran (ks. esimerkiksi Järvenpää 2008; Penttilä 2007; Seppänen-Järvelä 1999; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009), tutkimus on määrällisesti vielä hyvin pientä. Olen ottanut avukseni Räsänen (2007) kuvaaman kehittämisotteen käsitteen. Kehittämisotteen käsitteeseen liittyvien kysymysten avulla pyrin selvittämään voisiko muutosjohtaminen olla oma, erityinen kehittämisotteensa. Toisaalta haluan selvittää millaisia erilaisia vastauksia voin löytää haastateltavien puheesta näitä kysymyksiä koskien. Pyrin suhteuttamaan löydökseni muihin kehittämisotteisiin ja siten paremmin vastaamaan yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiini.

Olen tiivistänyt tutkielman tavoitteet seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Keitä muutosjohtamiseen osallistuu, kuinka he tekevät työtään, mitä he kehittävät ja miksi?

Kuinka kehittämistyöhön osallistuvat ihmiset puhuvat työstään?

Voiko muutosjohtamista kutsua omaksi kehittämisotteekseen?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielmani toisessa luvussa kerron kehittämistyöstä ja muutosjohtamisesta aikaisemman tutkimuksen valossa. Perehdytän lukijan ensin kehittämistyötä koskevaan tutkimukseen sekä avaan näkökulmaa kehittämistyöstä käytännöllisenä toimintana Räsänen (2007) kehittämisoiteen käsitteen avulla. Lisäksi esittelen kaksi tunnettua ja tutkittua kehittämisoitetta, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR) ja toimijälähtöisen prosessikehittämisen Räsänen (2007) kehittämisoiteen mukaan jäsennehtynä. Lopuksi esittelen muutosjohtamista koskevaa aikaisempaa tutkimusta erityisesti käytännöllisen työn näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kerron laadullisesta tutkimuksesta yleensä, omasta tutkimusmenetelmästäni, haastateltavien valinnasta sekä kohdeorganisaatiosta ja lopuksi pyrin selostamaan kuinka aineiston analyysiprosessini eteni. Neljännessä luvussa lopussa esittelen tutkimusaineistostani tekemäni löydökset Räsänen (2007) kehittämisoiteen kysymyksiin vastaten. Viidennessä luvussa analysoin löydöksiäni ja vertailen niitä kahteen toisessa luvussa esittämääni kehittämisoiteeseen. Viimeisessä luvussa käyn läpi tutkimukseni johtopäätökset.

2 Kehittämistyön ja muutosjohtamisen tutkimuksia

2.1 Aikaisempia tutkimuksia kehittämistyöstä

Kehittämistyö käsitteenä on hankala, eikä sille ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja käytössä olevaa määritelmää. Kirjosen (2006) mukaan kehittämistyö ymmärretään tavallisesti niin, että se on tiettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista. Tarkoituksellisuus viittaa siihen, että tuloksena on jokin aikaisempaa parempi, tehokkaampi tai muuten suotavampi asioiden tila. Kehittämiseksi voidaan kutsua laajaa kirjoa erilaisiin parannuksiin pyrkiviä toimia. Seppänen-Järvelä (1999) mainitsee sosiaali- ja terveydenhuollon alueella tyypillisiksi kehittämisen kohteiksi järjestelmän kautta tuotetut palvelut, organisaatiot ja sen rakenteet, käytännöt, prosessit, johtamisen ja henkilöstön. Kirjosen (2006) mukaan kehittämistoiminnan lopullisena maalitauluna ovat tavallisesti organisaation käytännöt ja menettelytavat, joilla tuotannot ja palvelut toteutetaan kyseisessä organisaatiossa. Kehittämistyö on tai sen on oltava kohdespesifiä. Valmiita malleja voidaan vain harvoin toteuttaa sellaisenaan. Kehittämistyön toteutus muistuttaa jossain mitassa induktiivista tutkimusta, etenemistä pienin askelin ja ikään kuin kokeilevasti.

Karin Filander (2000) määrittelee kehittäjät henkilöiksi, jotka toimivat muutos- ja kehittämistyön fasilitaattoreina hyvin erilaisissa rooleissa. Kehittäjät ymmärretään usein ammattilaisiksi, jotka työkseen vastaavat henkilöstön kehittämisestä ja muutosprosessien läpiviennistä työelämän organisaatioissa. Filanderin (2000) mukaan he voivat myös olla henkilöitä, jotka pyrkivät kontrolloimaan kaaosta tilanteessa, jossa organisaatio on muutoksen alla. Kehittäjän työstä puuttuu tyypilliselle ammatilliselle asiantuntija-asemalle ominaiset tunnuspiirteet, kuten selkeä rajatulle tehtäväalueille rajoittuva tieto- ja taitoperusta, ammatillinen yhteisö tai yleisesti tunnustettu sekä muut ammattiryhmät poissulkeva ammattiasema. Filander (2000) jatkaa, että kehittäjän työ onkin enemmän työote tai orientaatio kuin selkeä ammatti tai työnjaollinen asema.

Kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden kirjo on kasvanut ja nykyään kehittämistyöhön osallistuu niin itsensä ammattikehittäjiksi mieltäviä, kuin oman

ammattinsa ohella kehittämistä harjoittavia. Henkilöstön kehittäjät ovat yksi esimerkki tällaisista ammattikehittäjistä. Toisaalta taas esimerkiksi insinöörit, lääkärit, asianajajat tai psykologit voivat kokea kehittäjän identiteetin osaksi omaa ammatti-identiteettiään. (Filander 2000.) Seppänen-Järvelä (2006) kirjoittaa, että suunnittelu ja kehittämistyö kuuluivat puhtaasti johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden toimialaan aikana, jolloin työn johtaminen, suunnittelu ja toteuttaminen pidettiin erillisinä. Se, että kehittäminen on alettu nähdä koko työyhteisön asiana kytkeytyy moniin työelämässä samanaikaisesti vaikuttaneisiin seikkoihin. Niitä ovat olleet deregulaation ja desentralisaation lisäksi henkilöstökoulutusparadigmassa tapahtunut muutos. Formaalista henkilöstökoulutuksesta on siirrytty kohti työyhteisökohtaista kehittämistoimintaa. Myös näkemys johtamisesta on muuttunut ”valvojasta valmentajaksi”. Työkulttuurissa on alettu korostaa tuloksellisuuden rinnalla aloitteellisuutta, oppimista ja innovatiivisuutta. Kehittämistoiminta on usein monien eri toimijoiden luoma kokonaisuus; usein siinä on osallisena myös organisaation ulkopuolisia kehittämisen asiantuntijoita, jotka tuovat mukanaan tietynlaiset käsitteet, viitekehykset ja toimintatavat.

Kehittämiprojekteihin osallistuu usein suuri joukko ihmisiä, jotka voivat tulla sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Ulkopuoliset henkilöt ovat yleensä konsultteja, jotka on kutsuttu kehittämiprojektiin asiantuntijaroolissa, mutta yhä useammin he voivat olla myös tutkija-kehittäjiä (ks. Räsänen 2007). Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksen mukaan kehittämistyössä tarvitaan kehittäjäominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat toimintaan orientoituminen, halu vaikuttaa ja viedä asioita eteenpäin sekä sitoutuminen ja innostus asiaan. Monelle kehittäjäyys oli osa elämäntapaa.

Kehittämistyö on viimeisten vuosikymmenten aikana seurailut vahvasti erilaisia, kulloinkin vallalla olevia organisaatioteorian muoteja ja oppeja. Nopeassa tahdissa vaihtuvat trendit virittävät ja värittävät suuntaa sekä tapaa ajatella ja havaita ongelmia. Eri aikoina esitetyistä trendeistä kuvastuvat aikalaisajattelun piirteet, ja eri aikoina nousevat esiin tietyt käsitteet, jotka ”kaikkien” tulisi omaksua. (Seppänen-Järvelä 2006; 1999.). Kehittämistyötä koskevasta tutkimuksesta suuri osa käsittelee näitä ”kehittämisoppeja”, joista ehkä kuuluisimpia ovat sellaiset kuin Total Quality

Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR) ja Organization Development (OD). Kehittävä työntutkimus ja sen metodologian pohjalta kehitetty muutoslaboratoriomenetelmä (ks. Engeström ja Virkkunen 2007) ovat esimerkkejä kotimaisista kehittämisopeista. Kehittämisoppeja koskeva kirjallisuus on usein normatiivista ja käsittelee harvoin kysymyksiä kehittämistoiminnan taustaoletuksista tai kehittämisen tavoitteista tai merkityksistä (Seppänen-Järvelä 1999).

Kehittämisprojektit voivat saada alkunsa sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Kuitenkin projekteihin, jotka lähtevät organisaation sisältä ja joiden suunnitteluun kehittäjät pääsevät osallistumaan sitoudutaan paremmin. Seppänen-Järvelän (2006) tutkimuksessa aloite tutkimukseen osallistuneisiin projekteihin tuli keskushallinnosta, mutta kehittäjät olivat aktiivisesti mukana muotoilemassa kehittämistehtävää. Tutkimuksen mukaan projektien taustalla oli usein kehittäjien oma kiinnostus ja intressi asiaa kohtaan. Myös Filanderin (2000) kertoo tutkimuksessaan, että ihmiset halusivat päättää itse oman organisaationsa kohtalosta huomauttaen, että ulkopuolelta tulevat muutokset jäävät ilman oikeutusta. Kirjonen (2006) mainitsee, että kehittämisprojektien toteuttajien on voitava olla mukana jo tavoitteista ja menettelytavoista päätettäessä. Yksi ideologinen jakolinja kehittämistyössä hänen mukaansa onkin kenen näkökulmasta (ensi sijassa) organisaation kehittäminen nähdään. Koska intressitahoja on tavallisesti useita, kehittäjä joutuu määrittelemään omalle työlleen tietyt puitteet. Tämän vuoksi kehittämisen ideaperusteet ja menetelmälliset perusteet on hyvä tietää. Seppänen-Järvelä (1999) toteaa, että virikkeet kehittämisprojekteihin saatiin kehittämisen trendeistä, ulkomailta ja toimijoiden todellisuuden ymmärtämisestä. Hän sanoo myös, että kehittäjille näytti olevan hyvin tärkeitä seurata ajassa kulkevia ajankohtaisia ajattelutapoja ja trendejä, joihin kehittämisyrittämissä tartutaan.

Seppänen-Järvelä (1999) kysyi tutkimuksessaan kehittämistyön ammattilaisilta, mitä kehittämistyö oikeastaan on. Tutkimuksen mukaan kehittämistyö on luonteeltaan ajattelutyötä, vuorovaikutuksen sekä oppimisen ja oivaltamisen prosesseja. Kehittämisprosessia pidettiin dynaamisten, dialogisten prosessien synnyttämisenä ja ylläpitämisenä. Haastateltavat myös painottivat kehittämistehtävän ja tavoitteiden yhteisyyttä. Seppänen-Järvelä (1999) kuitenkin pohtii, onko tavoitteiden yhteisyys vain

illuusio. Hän epäilee, että kehittämishankkeeseen osallistuvilla tahoilla on omat tavoitteensa ja intressinsä. Räsänen (2007) huomauttaa kehittämisotteita käsittelevässä tekstissään, että on tärkeää erottaa toisistaan kehittämisen julkilausuttu, virallinen legitimaatio siitä, mikä pitää otteen käyttäjän liikkeessä.

Kehittämisprosessin kulku saattaa usein olla epäselvä. Seppänen-Järvelä (1999) kirjoittaa, että prosessi tai kehittämistyö näyttäytyi haastateltaville neuvotteluina, ideariihinä, seminaareina eli toimintana ja tapahtumina, joiden ketjua viedään eteenpäin kokemukseen, tietoon ja reflektioon perustuvalla intuitiolla. Haastateltavat tiedostivat verrattain selkeästi intuitiivisten ratkaisujen merkityksen kehittämistyössä. Sitä pidettiin tärkeänä asiantuntemukseen ja kokemukseen perustuvana tekijänä, joka näyttäisi olevan välttämätöntä prosessikeskeisessä työssä.

Seppänen-Järvelän (1999) mukaan kehittämistoiminnassa tavoitteilla on moninaisia merkityksiä. Ne kuvaavat eräänlaista tulevaisuuteen suuntautuvaa tahtotilaa. Tutkimuksen mukaan kehittämistyön tärkein tavoite oli muutoksen hallinta ja sen edesauttaminen. Toinen tärkeä tavoite oli kehittämisprojektiin liittyvien toimijoiden osaamisen vahvistaminen sellaisissa tapauksissa, joissa ihmiset oli tarkoitus saada aktivoitumaan ja toimimaan kehittämistehtävän suuntaisesti. Yhtenä kehittäjän työn tavoitteena nähtiin uusien ajattelu- ja toimintatapojen aikaansaaminen. Kehittämistyötä käytettiin myös hallinnoinnin välineenä, johon ajatuksellisesti liittyvät ohjaamisen, kontrolloinnin ja valvonnan piirteet.

Kehittämistyön taustalla on tarve uudistaa, muuttaa ja selvittää asioita (Seppänen-Järvelä 1999). Tarve tuli haastateltavien mukaan tyytymättömyydestä nykytilaan. Tyytymättömyyteen liittyi myös kriisi, joka loi muutoksen välttämättömyyden. Kehittämistyön tekijöiden tavoitteet ja motiivit näyttäisivät olevan hyvin henkilökohtaisiakin ja julkilausutuista tavoitteista poikkeavia. Esimerkiksi Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksen mukaan käsitykset kehittämistyön tarpeesta kiinnittyivät selvästi kehittäjän omiin näkemyksiin ja mielenkiinnon kohteisiin. Kehittäjät eivät tuoneet esille kehittämistyön tavoitteina esimerkiksi sellaisia tekijöitä kuin taloudelliset intressit, vaikka ne oli saatettu avoimesti todeta kehittämishankkeiden motiiveina.

Räsänen (2007) toteaa artikkelissaan, että kehittäjät eivät useinkaan tiedosta millaisiin oletuksiin heidän toimintansa nojaa. Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksen mukaan kehittäjät eivät useinkaan olleet tietoisia oman kehittämisoitteensa perusteista ja taustalla vaikuttavista tekijöistä. He eivät olleet tietoisesti valinneet jotain tiettyä toimintatapaa tai lähtökohtaa, vaan työskentelivät lähinnä itselleen ominaisella tavalla ja tyylillä. Haastateltavat olivat omaksuneet tietynlaisen kehittämisoitteen, jonka kokivat soveltuvan itselleen. Kehittämisoitteen valintaan vaikuttanut tärkein tekijä haastateltavien mielestä oli heidän oma taustansa ja kokemuksensa. Valintaan vaikuttivat lisäksi toimintaympäristön muutos, kehittämistehtävän luonne, kehittämisen ”normi” sekä resurssien määrä ja rahoittajan näkemykset.

2.2 Kehittämisoitteen käsite

Olen valinnut tutkimustehtäväni auttamaan Keijo Räsänen käyttöönottaman ’kehittämisoitteen’ käsitteen. Räsänen (2007) kertoo, että kehittämisoitteen käsite on syntynyt tarpeesta kuvata kehittämistyön ja tyylien luonnetta ja erottaa lähestymistavat toisistaan. Työelämän ja työpaikkojen kehittämiseen tähtäävän toiminnan lisääntyä myös kehittämistyilien kirjo on monipuolistunut ja uusia ideoita ja tekniikoita syntyy kaiken aikaa.

Termi ’kehittämisoite’ perustuu tietynlaiseen käsitykseen käytännöllisestä toiminnasta sekä siinä syntyvässä ja sitä koskevasta tiedosta. Kolmikantainen käytännöllisen toiminnan käsite (Räsänen 2007) lähtee siitä oletuksesta, että toiminnassa kohdataan kolme peruskysymystä: kuinka tämän teen, mitä yritän saada aikaan ja saavuttaa sekä miksi teen tätä ja tällä tavoin. Vastaavasti tekijän asenne ja suhde toimintaan voi olla *taktinen* (kuinka), *poliittinen* (mitä) tai *moraalinen* (miksi). Räsänen mukaan neljäs kysymys koskee *identiteettiä*, eli kuka minä olen, ja vastaus on selvillä silloin, kun tekijä osaa vastata yllä mainittuun kolmeen peruskysymykseen.

Kun kehittämistyötä lähestytään käytännöllisestä näkökulmasta, voidaan kehittämisoitteiden julkilausuminen, analysointi ja vertailu suorittaa seuraavien neljän kysymystyyppin kautta (Räsänen 2007):

1. Subjekti

Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?

Keitä otetta käyttävät 'kehittäjät' ovat?

Kuka tällaista kehittämistä tilaa (eli kuka on ns. asiakas)?

Keitä kehittämistyöhön osallistuu?

Kun puhutaan kehittämisotteista, ei kysymystä tekijästä (subjektista) voida jättää sivuun. Ote on aina jonkun tekijän. Otteiden käyttäjät valikoituvat, valitaan ja harjaantuvat sopimaan yhteen työtavan kanssa. Kehittämistyö on myös tavallisesti usean toimijan yhteistyötä. Kehittämisotteet eroavatkin toisistaan siinä, keiden kehittämiseen ajatellaan osallistuvan missäkin roolissa.

2. Taktiikka

Miten kehitetään?

Mitkä ovat kehittämistyön peruskäsitteet ja –periaatteet?

Miten kehittämistyö etenee (vaiheittain)?

Millaisia (käsitteellisiä ja muita) työvälineitä käytetään eri vaiheissa ?

Miten eri osapuolet osallistuvat kehittämistyöhön?

Kaikissa artikuloiduissa kehittämisotteissa on jonkinlainen malli kehittämisprosessin vaiheista eli siitä, missä järjestyksessä kehittämiseen osallistuvat mitäkin tekevät. Samoin on tavallista, että kehittämisestä puhutaan tietyillä peruskäsitteillä ja sen sanotaan tapahtuvan tiettyjen periaatteiden mukaisesti. ”Kuinka”-kysymyksen vastatessa tarvitaan myös työvälineitä, joista em. käsitteet ovat osa, mutta jotka tavallisesti sisältävät myös erilaisia artefakteja, kuten kaavioita ja muita viestintävälineitä. Kysymys ”kuinka” koskee myös sitä, miten eri osapuolet osallistuvat kehittämistehtäviin. Vaikka kaikkien kehittämisotteiden yhteydessä puhutaan osallistumisesta, niin joissain on pikemminkin kyse ”osallistamisesta” ahtaasti rajatussa ja säädellyssä muodossa.

3. Poliitiikka

Mitä kehitetään?

Mikä (tai kuka) on kehittämistyön kohde?

Kuinka kohde ja sen muutokset käsitteellistetään ja kuinka siitä tuotetaan tietoa?

Millaisia muutoksia kohteessa tavoitellaan (tuloksina)?

Otteet ovat pääsääntöisesti kytköksissä tiettyihin käsityksiin siitä, mikä on sopiva, oikea tai tärkeä kehittämisen kohde. Tämän kautta tulee myös mukaan käsitys siitä, millaisia muutoksia kohteessa on mahdollista saavuttaa, eli mitä hankkeilla voidaan saada aikaan. Jotta kohteesta voidaan puhua, tarvitaan sitä koskevia käsitteitä sekä keinoja sitä koskevan tiedon tuotantoon.

4. Moraali

Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?

Kuinka vastataan seuraaviin kysymyksiin:

Miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää (tai oikeutettua) ja miksi tietty muutossuunta on kehitystä?

Mitä (ja kenen) arvoja ote edustaa?

Neljäs kysymystyyppi koskee kehittämistyön oikeuttamista osallisille ja muille relevanteille tahoille. Osallistujien näkökulmasta kyse voi olla myös moraalista motiiveista ja niitä ilmaisevista tunteista, jotka antavat heille voimaa käynnistää ja jatkaa kehittämistyötä. Legitimointitarve tai vastaavasti intohimo voivat koskea sekä kehittämisen keinoja että tavoitteita. On kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan kehittämisen julkilausuttu, virallinen legitimaatio siitä, mikä pitää otteen käyttäjän liikkeessä.

Räsänen (2007) esittää artikkelissaan konsulttien ja tutkija-kehittäjien kehittämisotteiden ideaalityyppien vertailun yllä mainittujen neljän kysymyksen suhteen. Esitän tässä lyhyesti Räsänen kuvaamat ideaalityypit.

Konsulttien otteissa konsultit kehittävät johdon tilaamana, mahdollisesti työntekijöitä osallistaen. Konsultit käyttävät yleensä muualla kehitettyjä standardimenettelyitä. Nämä ovat muodissa olevia otteita, joita yritysjohto tilaa, koska kilpailijat tai muut arvostetut yritykset käyttävät niitä. Konsultit kehittävät yleensä liiketoimintaa ratkoen sen osaongelmia ja tehostaen toimintaa. Usein arvopohjana toimii yrityksen

kilpailukyky ja ja pääoman tuotto sijoittajille. Tyypillisiä Räsänen mainitsema konsulttien käyttämiä kehittämisotteita ovat Business Process Reengineering (BPR), Total Quality Management (TQM) ja Organization Development (OD).

Tutkija-kehittäjien otteissa työntekijät itse toimivat kehittäjinä yhdessä johdon kanssa ja tuella. Tutkija-kehittäjät osallistuvat toimintaan ohjaavassa roolissa. Tutkija-kehittäjien hankkeissa aloite voi tulla useammalta taholta, joskin myös heidän on hankittava johdon tuki tai ainakin hyväksyntä hankkeelle. Tutkija-kehittäjät kehittävät tutkimuksellisesti artikuloiduin käsittein ja periaattein. Konsulttien kehittäessä erityisesti liiketoimintaa, tutkija-kehittäjät kehittävät työtä ja työorganisaatioita pyrkien parannuksiin myös työntekijöiden kannalta.

2.3 Esimerkkejä kehittämisotteista

Esittelen tässä luvussa kaksi tunnettua ja tutkittua kehittämisotetta, joista toinen, Business Process Reengineering, voidaan nähdä enemmän Räsänen (2007) kuvailemana konsultin kehittämisotteena ja toinen, toimijalähtöinen prosessikehittäminen, taas tutkija-kehittäjän kehittämisotteena. Esittelen nämä kaksi kehittämismenetelmää Räsänen (2007) kehittämisotteen jäsentelyn kautta vastaamalla kysymyksiin otteen taktiikasta, politiikasta, moraalista ja subjektista.

2.3.1 Business Process Reengineering

BPR eli Business Process Reengineering tarkoittaa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua, radikaalia muutosta: perustavaa laatua olevaa liiketoimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Se eroaa tässä suhteessa olennaisesti evolutionäärisestä jatkuvaan parantamiseen tähtäävästä muutoksesta, joka tapahtuu huomaamatta ja pikkuhiljaa. (Martola ja Santala 1997.) Davenport ja Short (1990) eivät niinkään korosta muutokseen radikaalia luonnetta, vaan sitä, että yritys valitsee ainakin ensi alkuun kriittisimmät prosessit ja lähtee uudistamaan niitä. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulle on tyypillistä, että se kohdistuu samanaikaisesti organisaation eri osa-alueisiin, kuten kulttuuriin, toimintoketjuihin, tietotekniikkaan, henkilöresursseihin, rakenteisiin, johtamiseen, visioon ja tavoitteisiin.

Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu on tyypillisesti ylimmän johdon omistama hanke, ja se myös usein nähdään ylhäältä-alas -tyyppisenä projektina. Hammerin ja Champyn (1995) mukaan hankkeen liikkeelle paneva voima on ylemmän johdon edustaja, jolla on paljon arvovaltaa ja kyky saada koko yritys hyväksymään uudelleensuunnittelun tuomat radikaalit muutokset. Johtajan ensisijainen rooli on toimia visionäärinä ja motivaattorina, sekä saada ihmiset haluamaan muutosta. Muutosprojekti käynnistyy tavallisesti ilman sisäisiä asiantuntijoita ja organisaation ulkopuolelta tulevia konsultteja. He liittyvät useimmiten mukaan siinä vaiheessa, kun tarvitaan erityistä osaamista sekä kokemusta ja uskottavuutta muutosprojektin toteuttamiseksi.

Vaikka aloite tulee yleensä ylimmästä johdosta, Martola ja Santala (1997) huomauttavat, että muutoksen toteuttajia ovat kuitenkin erityisesti operatiivinen johto ja työntekijät. Ensiarvoisen tärkeäksi koetaan se, että operatiivinen johto ja työntekijät osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun jo projektin alkuvaiheessa. Lisäksi he mainitsevat, että onnistuneessa hankkeessa osallisena ovat myös lattiatason henkilöt, koska heidän osallistumisensa parantaa asiantuntevan tiedon keruuta liiketoimintaprosessien sisällöstä, sitoutumista sekä työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntämistä.

Martola ja Santala (1997) sekä Hammer & Champy (1995) mainitsevat lisäksi useita erilaisia rooleja, joita liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun tyypillisesti osallistuu. Prosessivastaava johtaa prosesseja kehittäviä tiimejä. Sponsori on henkilö, jolla on riittävästi valtaa päättää ja käynnistää muutos. Muutosagentti puolestaan on varsinainen muutosjohtaja siinä mielessä, että hän johtaa ihmisiä joiden avulla muutos toteutetaan. Puhemies taas on henkilö, joka haluaa edesauttaa muutosta, mutta ei voi suoraan siihen vaikuttaa.

Miten kehitetään?

Hammer & Champy (1995) korostavat liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa nimenomaan sitä, että prosesseja aidosti ja radikaalisti uudelleensuunnitellaan ja -

rakennetaan eikä vain parannella. BPR-prosessien etenemisestä ja tekniikoista on vuosien saatossa kirjoitettu runsaasti (ks. esimerkiksi Davenport ja Short 1990, Hammer & Champy 1995, Martola & Santala 1997). BPR-ajattelussa organisaatiota uudistetaan suunnitelmallisesti lähtien liikkeelle tavoitteiden asettamisesta ja nykytilan ja nykyprosessien arvioinnista edeten uusien prosessien suunnitteluun ja implementointiin organisaatiossa.

Martola & Santala (1997) jakavat liiketoimintojen uudelleensuunnittelun kuuteen vaiheeseen.

- Vision määrittäminen ja projektinhallinnan suunnittelu
- Nykytilanteen analyysivaihe
- Muutostavoitteiden määrittäminen
- Uusien toimintamallien suunnittelu
- Uusien toimintamallien käyttöönotto
- Muutosvastarinnan ennakointi ja käsittely

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee määrittää strategiaan sopiva visio. Eri organisaatioryhmien osallistumisen tärkeyttä visiointiin ja konkreettisen suunnitelman laadintaan korostetaan. Toisen vaiheen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilanteen määrittämiseen osallistuvat kaikkien organisaatioryhmien edustajat ja siinä pyritään kuvaamaan ja analysoimaan organisaation prosessit ja niiden kriittiset menestystekijät.

Vision ja nykytilanteen analyysin pohjalta pystytään määrittelemään muutostavoitteet. Tässä vaiheessa myös määritellään ne mittarit, joiden avulla muutosten toteutumista voidaan seurata. Neljännessä vaiheessa muutostavoitteista johdetaan uudet optimiprosessit. Tällainen ideointi- ja kehittämistyö tapahtuu esimerkiksi toimintoketjukohtaisissa työryhmissä. Aivoriihimenetelmää voidaan soveltaa työstettäessä uusia optimiprosesseja.

Viides vaihe, uusien toimintamallien käyttöönotto, tähtää muutosten toteuttamiseen käytännössä. Muutosvision pohjalta laaditut optimiprosessit on kyettävä

täsmentämään ja konkretisoimaan henkilökohtaisiksi osaamis- ja koulutustarpeiksi. Viimeisessä vaiheessa pyritään hallitsemaan muutoksesta syntyvää muutosvastarintaa.

Mitä kehitetään?

BPR-kehittämisessä uudistetaan organisaation liiketoimintaprosesseja, jolloin samalla vaikutetaan moniin organisaation osa-alueisiin. (Martola & Santala 1997.) Davenport ja Short (1990) määrittelevät liiketoimintaprosessit loogisesti toisiinsa liittyviksi tehtäviksi, joita suoritetaan jotta saavutetaan määritelty liiketoiminnan tuotos. Hammer & Champy (1995) kirjoittavat, että vaikka reengineering alkaakin prosessien uudelleensuunnittelulla, toimintaprosessien perusteellinen muuttaminen vaikuttaa myös moniin muihin organisaation osiin ja toimintoihin. Myös Martola ja Santala (1997) esittävät, että toimintoketjujen lisäksi prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuu esimerkiksi organisaation kulttuuriin, tietotekniikkaan, henkilöresursseihin, rakenteisiin sekä johtamiseen.

Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua perustellaan pääsääntöisesti liiketoiminnallisilla syillä. Yhdessä ensimmäisistä liiketoimintaprosessien uudistamista koskevista artikkeleista Davenport ja Short (1990) argumentoivat, että nykyajan muuttuvassa maailmassa vanhat taylorilaiset teoriat ja työn organisoinnin opit eivät enää päde, vaan yritykset tarvitsevat radikaaleja uudistuksia pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailussa. Martola ja Santala (1997) mainitsevat merkkejä, jotka viittaavat radikaaliin muutostarpeeseen organisaatiossa. Sellaisia ovat esimerkiksi toimialan rakennemuutos, kannattavuuden heikkenemisen uhka, yrityskauppa ja kilpailun vapautuminen. Heidän mukaansa uudelleensuunnittelussa tähdätään dramaattiseen suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa, kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua oikeutetaan siis pääasiallisesti yrityksen kilpailukyvyn paranemisella.

2.3.2 Toimijälhtöinen prosessikehittäminen

Riitta Seppänen-Järvelä tunnisti ja nimesi toimijälhtöisen prosessikehittämisen tutkimuksessaan ”Luottamus prosessiin: Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla”, joka ilmestyi vuonna 1999. Seppänen-Järvelä tutki kehittämistyötä sosiaali- ja terveysalalla kansallisissa hankkeissa, jossa kehittäjinä toimi sosiaali- ja terveysalan tutkijoita. Myöhemmin ilmestyneessä tutkimuksessa Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009) arvioivat toimijälhtöistä prosessikehittämistä kehittämisotteen käsitteen näkökulmasta. Aikaisemmassa tutkimuksessa informantteina olivat hankkeeseen osallistuneet tutkija-kehittäjät, jälkimmäisessä taas analyysi perustuu työyhteisöissä pidettyihin ryhmäkeskusteluihin.

Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?

Toimijälhtöisessä prosessikehittämisessä kehittämistyön pääasiallisina toimijoina ovat työyhteisö ja sen jäsenet. Kehittämisprosessiin osallistuu yleensä ulkopuolinen tutkija-kehittäjä, jonka tehtävänä on tukea työyhteisön jäseniä kehittämistehtävässä. Kehittämistyön lähtökohtina ovat toimijälhtöisyys ja näkemys työyhteisöstä kehittämisen subjektina. Toimijälhtöisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden sisällöllistä asiantuntijuutta, joka tekee heistä oman työnsä asiantuntijoita ja kehittäjiä. Kehittämistyössä oletetaan, että kehittämisen kannalta olennainen tieto ja asiantuntemus ovat olemassa työyhteisössä, jolloin työyhteisöjä tuetaan rakentamaan omaehtoista ja kestäväää kehittämiskulttuuria ja -osaamista. (Seppänen-Järvelä 1999; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009.)

Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009) toteavat tutkimuksessaan, että kehittämistyöhön osallistuvat lähtökohtaisesti kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt. Vastuu kehittämisen kokonaisprosessin toteuttamisesta oli työyhteisöllä itsellään ja esimiehillä nähtiin olevan avainasema kehittämisprosessin johtamisessa.

Toimijälhtöisessä prosessikehittämisessä tutkija-kehittäjillä on moninaisia rooleja, jotka vaihtuvat kehittämistilanteiden mukaan. Seppänen-Järvelä (1999) mainitsee esimerkiksi seuraavat tutkimuksessa esiin tulleet roolit: virikkeiden kylväjä, prosessin katalysaattori, kysyjä, tilanteiden luoja ja vetäjä, toimijoiden tukija sekä tutkimuksen ja

kehittämisen välittäjä. Tutkija-kehittäjien roolina ei ole viedä valmiita ratkaisuja kohdeorganisaatioon eikä ottaa vastuuta kehitettävän substanssialueen sisällöstä, vaan pitää lähinnä konsultatiivinen, etäinen suhde kehitettävään alueeseen.

Miten kehitetään?

Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä kehittämisprosessit eivät yleensä etene suoraviivaisesti tai ennalta määrättyjen vaiheiden mukaan, vaan kehittäminen näyttäytyy pikemminkin ei-lineaarisenä ja poukkoilevana prosessina (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009; Seppänen-Järvelä 1999).

Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksessa prosessorientoituneen kehittämistyön toteuttamisen lähtökohtana oli prosessin kuljettaminen ja ohjaaminen. Tämä tarkoitti sitä, että tutkija-kehittäjät vahvistivat ja edesauttoivat projektikumppaneita kehittämispyrkimyksissä. Prosessin ohjaaminen ja kuljettaminen perustui kehittäjän kokemuksiin ja intuitioon. Haastateltavien oli vaikea tuoda esille prosessin etenemisen logiikkaa. Prosessi ja kehittämistyö näyttäytyivät haastateltaville esimerkiksi neuvotteluina, ideariihinä ja seminaareina, joiden ketjua viedään eteenpäin kokemukseen, tietoon ja reflektioon perustuvalla intuitiolla. Tietty tapahtuma prosessissa johtaa johonkin seuraavaan ja vaikuttaa tulevaan.

Mitä kehitetään?

Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä pyritään sekä ratkaisemaan työyhteisössä työyhteisön työtavoissa vallitsevia akuutteja ongelmia että myös kehittämään työyhteisöä pitkäjänteisemmin rakentamalla työyhteisön omaehtoista ja kestäväää kehittämiskulttuuria. (Seppänen-Järvelä 1999; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon viralliset ja kollektiiviset kehittämistyön tavoitteet kuvaavat tavoiteltavaa ja haluttua tulevaisuutta. Näitä julkitavoitteita käytetään esimerkiksi projektien perusteluina, mutta ne antavat myös kuvan suunnasta jota kehittämistoiminnalla tulisi tavoitella. Toimijälähtöiselle prosessikehittämiselle on kuitenkin tyypillistä, ettei kehittämisprosessin tavoitteita kirjata tarkasti etukäteen, vaan tavoitteet täsmentyvät kehittämisen seurauksena. (Seppänen-Järvelä 1999.)

Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?

Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä aloite tutkimuksiin osallistuneisiin projekteihin tulee usein ylemmältä taholta, mutta kehittäjät itse ovat yleensä aktiivisesti mukana muotoilemassa kehittämistehtävää. Osallisten omilla tarpeilla ja mielenkiinnon kohteilla on vaikutusta siihen, millaista kehittämistä toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä tehdään. (Seppänen-Järvelä 1999; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009.) Sosiaalityössä keskeinen työn motivaatiotekijä ankkuroituu asiakkaaseen ja niinpä esimerkiksi tavoitteet, joissa oli tunnistettavissa asiakkaiden hyviä, koettiin oikeutetumpana (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009). Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä siis kehittämishankkeisiin osallistuvat pystyvät määrittämään ja ohjaamaan kehittämistyötä omien intressiensä mukaisesti.

2.4 Tutkimuksia muutosjohtamisesta

Muutosjohtaminen kuuluu tämän hetken johtamisoppien 'muoteihin' ja sitä koskevaa tutkimusta on tehty runsaasti, mutta tutkimuskenttänä muutosjohtaminen on hyvin pirstaleinen. Muutosjohtamisesta ovat olleet kiinnostuneita sekä akateemiset tutkijat että liikkeenjohdon konsultit. Muutosjohtamista koskeva kirjallisuus on keskittynyt erityisesti erilaisiin muutoksen prosessimalleihin ja tehokkaan muutosjohtamisen oppaisiin. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisesta kirjallisuudesta ovat Kotterin (1995) kahdeksan kohdan ja Ulrichin (1998) seitsemän kohdan oppaat onnistuneeseen muutoksen hallintaan. Myös ns. hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia on tutkittu paljon (ks. esimerkiksi Crawford & Nahmias 2010). Muutoksiin osallistuvien henkilöiden rooleja on myös tyyteltä runsaasti (ks. esimerkiksi Ottaway 1983).

Vaikka muutosjohtamista ja organisaatiomuutoksia koskevaa tutkimusta on tehty paljon, vain pieni osa käsittelee muutosjohtamistyötä ja muutosprosesseissa eri rooleissa mukana olevien ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia, toisin sanoen muutosjohtamisen 'arkipäivää'. Pyrin tässä luvussa keskittymään tällaiseen tutkimukseen ja sitä kautta rakentamaan kuvan siitä, millaisena muutosjohtaminen näyttäytyy käytännöllisenä toimintana aikaisemman tutkimuksen valossa.

Muutosjohtamiseen ja organisaatioiden muutosprosesseihin osallistuu tyypillisesti sekä työntekijöitä organisaation eri tasoilta että organisaation ulkopuolisia konsultteja (Buchanan 2003; Filander 2000; Stanley 2007). Buchanan (2003) toteaa, että muutoksen ajajat ovat usein keskijohtoa tai ylintä johtoa, mutta toisaalta muutokseen osallistuu entistä suurempi joukko toimijoita. Muutosjohtajista tutkimuksissa käytettyjen nimitysten kirjo on laaja ja se pitää sisällään sellaisia kuin muutosagentti, muutosjohtaja ja muutoksen ajaja. Muutosjohtaminen on työntekijälle usein osa päätoimista työroolia ja vain harvoin ”muutosjohtaja” on saanut koulutusta tähän rooliin. Buchananin ym. (1999) tutkimukseen osallistuneet tekivät muutosjohtamistyötä muun työn ohella, ja vain muutamissa organisaatioissa oli kokoaikaisia tai erityisessä muutosjohtamisen asiantuntijaroolissa toimivia henkilöitä. Stanley (2007) tutkimuksessa muutosjohtaminen oli osa laitosjohtajan roolia, mutta laitosjohtajat turvautuivat joukkoon muita työntekijöitä muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksen mukaan johtajien keskuudessa vallitsi selkeä ja laajalle levinnyt käsitys siitä, että muutoksen johtaminen on tärkeä osa laitosjohtajan roolia. Isommissa laitoksissa johtajan apuna toimi useassa tapauksessa suhteellisen muodollinen ryhmä tiimivettäjiä. Pienemmissä laitoksissa johtaja saattoi jakaa ajatuksia lähinnä vain varajohtajan tai kouluttajan kanssa.

Buchananin (2003) tutkimuksessa haastateltujen muutoksen ajajien työnimikkeitä olivat esimerkiksi kättilöosaston johtaja (engl. head of midwifery), tiimivalmentaja, projektijohtaja, prosessijohtaja, muutosjohtaja, kliininen johtaja ja vanhempi johtaja (engl. senior director). Konsultteja käytetään etenkin tarvittavien muutosjohtamistaitojen puuttuessa (Buchanan ym. 1999), ja muutosjohtajat kokevatkin usein muutosjohtamiseen saamansa koulutuksen, taidot ja organisaation tuen olevan puutteellista (Buchanan 2003; Buchanan ym. 1999; Stanley 2007). Muutosjohtamisesta puhuvat painottavatkin työn stressaavaa luonnetta ja raskautta (Buchanan 2003; Buchanan ym. 1999; Stanley 2007).

Aloite organisaation muutokseen tulee tyypillisesti ylimmältä johdolta, mutta se voi myös lähteä yksittäisten työntekijöiden ajatuksista tai organisaation ulkopuolelta, joka on tyypillistä julkisorganisaatioiden tapauksessa (Buchanan 2003; Buchanan ym. 1999;

Stanley 2007). Buchanan ym. (1999) toteavat, että hyvin suuressa osassa muutostilanteita muutos on reaktiivista tai pakotettua, eikä proaktiivista.

Vain harvat muutosjohtajien kokemuksia tarkastelleet tutkijat ovat selvittäneet muutosjohtamisen taktista puolta, eli sitä kuinka muutosjohtamistyötä tehdään, kuinka prosessi etenee ja millaisia työvälineitä muutosjohtajat käyttävät. Stanleyn (2007) tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajilla oli jossain määrin samanlainen lähestymistapa muutosjohtamiseen. Yhteistä eri johtajien lähestymistavoissa oli selkeä ymmärrys muutettavasta asiasta, neuvottelut avainhenkilöiden kanssa, implementointisuunnitelman tekeminen, muutosten kommunikointi ja palautteen antaminen henkilöstölle, muutosten vaikutusten jälkiarviointi ja valmius sopeuttaa toimintaa arvioinnin ja palautteen perusteella. Buchanan ym. (1999) totesivat, että muutosjohtajat tarvitsevat erityisesti hyviä neuvottelu-, suostuttelu- ja vaikuttamistaitoja.

Stanleyn (2007) tutkimukseen osallistuneista johtajista osa kertoi käyttävänsä erilaisia lähestymistapoja erilaisissa muutostilanteissa. Buchananin ym. (1999) tekivät samansuuntaisia havaintoja käytettävän taktiikan kontekstisidonnaisuudesta omassa tutkimuksessaan. He toteavat myös, että muutosjohtajilla oli vaikeuksia muuntaa yleisiä muutosjohtamisen teorioita ja reseptejä omaan kontekstiinsa sopivaksi. Tutkimuksen mukaan nopeissa ja radikaaleissa muutostilanteissa muutosjohtajat lähestyivät muutosta ohjaavalla ja pakottavalla tyylillä.

Useat tutkijat (esimerkiksi Buchanan ja Badham 1999; Buchanan ym. 1999) ovat tiedostaneet vallan ja politiikan merkityksen organisaation muutostilanteissa. Buchanan ja Badham (1999) tutkivat politiikan ilmenemistä organisaatiomuutoksissa muutosagenttien henkilökohtaisten kokemusten pohjalta. He toteavat, että politiikka on hyväksytty ja kaikkialle levinnyt ulottuvuus muutosagentin roolissa. Buchanan ym. (1999) tekivät samansuuntaisia havaintoja. Tutkimuksessa ilmeni paheksuttavaakin käytöstä, jolla pyrittiin pääasiassa oman edun tavoitteluun. Esimerkkejä tällaisista tapauksista olivat konsulttien suositusten muunteleminen, kommunikaation ja kokousten asialistojen manipulointi ja kollegoiden uskottavuuden vahingoittaminen. Kuitenkin tällainen käyttäytyminen näytti kuuluvan muutoksen arkipäivään, eikä sitä

yleisesti pidetty epäeettisenä tai epäammattimaisena toimintana, vaan sen koettiin olevan hyödyllistä muutoksiin pyrittäessä. Tosin jotkut tutkimuksiin osallistuneet olivat sitä mieltä, että poliittinen toiminta on häiritsevää ja vahingollista ja siitä tulisi päästä eroon. (Buchanan ym. 1999; Buchanan ja Badham 1999.).

Buchananin ja Badhamin (1999) mukaan poliittinen käyttäytyminen oli yhdistettävissä organisaation tavoitteiden puolustamiseen sekä henkilökohtaisiin ja uraan liittyviin tavoitteisiin. Myös Buchananin (2003) myöhemmässä tutkimuksessa haastateltavat nostivat esiin 'poliittisen manipuloinnin', jolla he tarkoittivat kollegoihin vaikuttamista. Haastateltavat tekivät suuren määrän työtä saadakseen tukea ja hyväksyntää. Poliittisiin taktikoihin kuuluivat uskottavuuden rakentaminen, työskentely yhden henkilön kanssa kerrallaan, kielen ja informaation harkittu käyttö sekä faktatietoon pohjautuva ja epäsuora taktiikka vaikuttaa.

Muutoksessa mukana olevat henkilöt näyttävät vaihdellen toteuttavan omia, ammattiryhmänsä, ylimmän johdon, projektitiimin, ulkopuolisten henkilöiden ja 'organisaation yhteisen hyvän' tavoitteita ja joutuvat usein toimimaan näiden eri ryhmien intressien ristipaineessa (Buchanan 2003). Buchanan ym. (1999) toteavat, että suuri osa muutospaineesta tulee ihmisiltä ja tapahtumista, joihin edes ylimmällä johdolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa.

Muutosjohtajat ajautuvat toisinaan rooliinsa tahtomattaan ja toisinaan he ovat itse aloittelisia muutoksen ajajia. Buchanan (2003) havaitsi tutkimuksessaan, että suurin osa haastatelluista halusi tehdä vaikutuksen ja olla mukana jossakin merkittävässä. Toiset olivat haluttomampia osallistumaan muutosprojektiin etenkin projektin alkuvaiheessa ja heille se saattoi olla jopa traumaattinenkin kokemus. Stanleyyn (2007) tutkimuksen mukaan laitosjohtajat kokivat haastavaksi sellaisten muutosten implementoinnin, joiden aloite tuli ulkopuolelta, eivätkä johtajat itse välttämättä olleet yhtä mieltä kyseisten muutosten tärkeydestä. Heidän oli nähtävä erityisen suurta vaivaa myydäkseen muutokset ja antaakseen mahdollisimman positiivisen kuvan. Samaan aikaan heidän piti huomioida henkilöstön turhautuminen ja yrittää saada aikaan jonkinlainen kompromissi.

2.5 Yhteenveto

Kehittämiseen ja erityisesti muutosjohtamiseen liittyvä tutkimus on keskittynyt suurelta osin sellaisiin asioihin kuin onnistumisen arviointiin ja hyvien muutosjohtajien ominaisuuksiin. Organisaatioiden kehittämisestä on kirjoitettu lukuisia oppaita, joista moni on ollut suosittu erityisesti yritysjohtajien keskuudessa. Näissä ns. gurujen kirjoittamissa teoksissa harvoin keskitytään kehittämiseen ja muutosjohtamiseen käytännöllisenä toimintana. Kehittämistyötä on kuitenkin tutkittu käytännöllisen työn näkökulmasta jonkin verran etenkin Suomessa. Keijo Räsänen (2007) on luonut kehittämisotteen käsitteen, jonka avulla voi analysoida kehittämistä neljän kysymystyyppin kautta: subjektin, taktiikan, politiikan ja moraalin.

Muutosjohtajat, muutosagentit ja muutoksen ajajat ovat tyypillisesti ylempää johtoa ja ulkoisia konsultteja, mutta muutosjohtaminen ja organisaatioiden muutosprosesseihin osallistuminen koskettaa entistä laajempaa joukkoa toimijoita organisaatioiden kaikilta tasoilta. Muutosjohtaminen on yleensä vain osa henkilön työroolia, ja täysipäiväisesti muutosjohtamista harjoittavia henkilöitä on vain vähän. Muutosjohtajien työn taktiikkaa on tutkittu hyvin niukasti, mutta käytetyt keinot vaihtelevat tilanteen mukaan. Erityisen tärkeää muutosjohtajan työssä vaikuttaa olevan neuvottelu-, suostuttelu- ja vaikuttamistaidot. Valta ja politiikka tuntuvat olevan ilmeisen tärkeä osa muutosjohtamisen arkipäivää. Poliittinen vaikuttaminen organisaationmuutoksissa on yleisesti hyväksyttyä ja muutosjohtamisessa erityisen hyödylliseksi koettua. Muutosjohtajat toteuttavat vaihdellen omia, ammattiryhmänsä, ylimmän johdon, projektitiimin, ulkopuolisten henkilöiden ja 'organisaation yhteisen hyvän' tavoitteita ja joutuvat usein toimimaan näiden eri ryhmien intressien ristipaineessa. Muutosjohtaminen koetaan stressaavaksi ja vaativaksi työksi, etenkin kun taito- ja koulutustaso sekä organisaation tuki on monilla muutosjohtajilla riittämätöntä.

3 Tutkimusta tekemässä

3.1 Laadullinen tutkimus ja analyysi

Olen valinnut tutkimusmetodikseni laadullisen tutkimuksen. Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi (Syrjälä & Numminen 1988). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tavoittamaan tutkittavan näkökulma, heidän näkemyksensä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma tyyppillisesti täsmentyy koko tutkimuksen ajan. (Kiviniemi 2001.)

Alasuutarin (1999) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistämisen tarkoituksena on aineistomassan pelkistäminen hallittavammaksi määräksi havaintoja. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä.

Kiviniemi (2001) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole löydettävissä mitään väistämättä esiin nousevaa totuutta, joka voitaisiin esittää tutkimuksen kuvauksena ja tuloksena. Tutkimuksen tekeminen on selkeästi myös kirjallinen ja tutkijan tulkintojen perusteella väritynyt tuotos, joten aineiston analysointia ja laadittua tutkimusraporttia voi tässä mielessä luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavana olleesta ilmiöstä.

Kiviniemi (2001) puhuu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa aineistonkeruuseen liittyvän vaihtelun tiedostamisesta ja hallitsemisesta. Kun tutkija itse on eräänlainen aineistonkeruun väline, on myös luonnollista, että tutkimusprosessin edetessä hänen näkemyksensä ja tulkintansa kehittyvät. Kiviniemi (2001) huomauttaa, että laadullisen tutkimuksen tutkimusraporttia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on aina tulkintojen tekijä. Siten joku toinen tutkija saattaisi löytää samalle aineistolle toisenlaisen luokitusperustan ja painottaa enemmän

joitakin muita aineistosta löydettäviä ulottuvuuksia. Tutkijan tehtävä onkin hahmottaa mahdollisimman johdonmukainen käsitys omista tulkinnoistaan ja niistä perusteista, joiden pohjalta hän on niihin päätenyt. Tutkija tarjoaa raportoinnissaan lukijalle välineet arvioida, onko tutkijalle muodostunut käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi 2001.)

3.2 Menetelmän ja kohderyhmän valinta

Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää kehittämistyötä ja erityisesti muutosjohtamista käytännöllisenä toimintana. Koska pyrin tutkimaan muutokseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä muutosjohtamisesta, valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on soveltuva aineistonkeruumenetelmä, kun pyritään selvittämään kuinka ihmiset jäsentävät työtään. Metodologisesti teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2009). Alasuutari (1999) kirjoittaa, että tutkittaessa merkitysrakenteita, sitä miten ihmiset hahmottavat ja jäsentävät erilaisia asioita aineistona tulee olla tekstiä, jossa he puhuvat asioista omin sanoin; ei niin, että he joutuvat valitsemaan tutkijan jäsentämistä vaihtoehtoista. Kyselytutkimus ei siis ollut soveltuva vaihtoehto aineiston keruulle tässä tutkimuksessa.

Perehdyttyäni kehittämistyötä ja muutosjohtamista koskevaan kirjallisuuteen totesin, että varsinaisia 'muutosjohtajia' voi olla haastavaa löytää, joten lähdin etsimään organisaatiosta henkilöitä, jotka olisivat tavalla tai toisella olleet osallisina muutoksen toteuttamisessa. Työskentelin tuolloin itse kyseisessä yrityksessä, joten lähdin liikkeelle omista kontakteistani ja sain vinkkejä potentiaalisista haastateltavista. Haastateltavien löytäminen ei kuitenkaan ollut täysin mutkatonta johtuen ensinnäkin potentiaalisten haastateltavien työkiireistä, ja toisaalta myös siitä, että henkilöt eivät mieltäneet olevansa muutosjohtajia ja katsoivat, etteivät he osaa puhua tutkimukseeni liittyvästä aiheesta. Vakuutteluni tuottivat tulosta ja sain ensimmäiset kolme haastattelua sovittua. Loput haastateltavat löytyivät ensimmäisten haastateltavien sekä omien kontaktieni kautta.

Haastattelin tutkielmaani varten kahdeksaa muutosjohtamiseen erilaisessa roolissa osallistunutta henkilöä. Tutkimustani varten haastatellut henkilöt yhtä lukuun ottamatta työskentelivät haastattelun aikaan suuressa tietotekniikan alan yrityksessä. Yrityksessä oli hiljattain ollut mittava organisaationmuutos, joka oli osittain vielä kesken haastattelujen ajankohtana. Yksi haastateltavista oli vaihtanut yritystä juuri ennen haastattelua.

3.3 Kohdeorganisaation tausta ja haastateltavat

Kohdeorganisaatio on kansainvälinen IT-palveluja tarjoava yritys (myöhemmin yritys X), jonka juuret ovat pohjoismaissa. Kun tein haastattelut, yrityksessä oli hiljattain toteutettu organisaatiomuutos, jossa siirryttiin pois tulosityksikköorganisaatiosta matriisityyppiseen organisaatioon, jossa tuotanto ja myynti eriytettiin omiksi yksiköikseen. Tämä tarkoitti sitä, että suuri osa henkilöistä siirtyi uuteen tuotantoyksikköön, josta heidän työpanostaan voitiin ostaa projekteihin. Käytännössä moni työntekijä vaihtoi uuteen tiimiin ja jopa toiseen toimipisteeseen.

Haastateltavat henkilöt olivat kaikki manageritason henkilöitä alemmasta ja keskijohdosta. Kahdella haastateltavalla ei haastatteluhetkellä ollut suoria alaisia, mutta kaikki olivat olleet esimiesroolissa jossakin vaiheessa työuraansa. Haastateltavien nimikkeet olivat seuraavat: staffing manager, henkilöstöpäällikkö, yksikönvetäjä (kaksi haastateltavaa), markkinointipäällikkö, projektipäällikkö, finance partner ja customer manager.

3.4 Haastattelujen toteutus

Aineiston keruun toteutin teemahaastatteluina (engl. semi-structured interviews), jolloin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa työstään vapaasti, enkä minä tutkijana ollut sidottu tiettyihin kysymyksiin. Haastattelurungon pääteemat valitsin Räsänen (2007) kehittämisoitteiden kuvauksesta. Vaikka haastatteluteemojen valinta oli helppoa, itse haastattelukysymysten laatiminen oli sangen haastavaa, koska en halunnut ohjata haastateltavia liikaa kysymyksilläni. Käytin haastatteluissa etukäteen valmisteltua runkoa ja pyrin etenemään teemoittain.

Haastattelujen toteuttaminen osoittautui juuri niin haastavaksi kuin olin ennakkoon odottanutkin. Haastattelut lähtivät hyvin jouhevasti liikkeelle henkilön taustoista ja siitä, kuinka he olivat nykyiseen positiionsa päätyneet, mutta vaikeudet alkoivat kun yritin saada heitä kertomaan siitä, mitä he oikeasti päivittäin (tai viikoittain) työssään tekevät. Sain kuulla pitkiä tarinoita organisaatiosta, sen rakenteesta ja henkilöistä sekä nähdä moninaisia kalvoja erilaisista prosesseista tai suunnitelmista. Jouduinkin esittämään samoja kysymyksiä hieman eri muodoissa, jotta sain haastateltavat siirtymään kertomuksissaan lähemmäksi omaa työtään ja arkipäiväänsä. Ilokseni havaitsin kehitystä omissa haastattelutaidoissani ja viimeisissä haastatteluissa osasin jo mielestäni hyvin taidokkaasti ohjailla keskustelua haluamaani suuntaan.

Lähes kaikissa haastatteluissa onnistuimme keskustelemaan kaikista ennakkoon valitsemistani teemoista. Toisinaan esitin suoria kysymyksiä, toisinaan aiheet tulivat esille haastateltavan omasta aloitteesta. Käytännössä pyrin kuitenkin siihen, että haastateltavat saivat mahdollisimman vapaasti kertoa työstään. Toisinaan esitin useitakin kysymyksiä, toisinaan vain muutamia ohjaavia tai täydentäviä kysymyksiä.

3.5 Aineiston analysointi

Tutkimusta varten toteutin yhteensä kahdeksan haastattelua, joiden pituus vaihteli 45 minuutista 80 minuuttiin. Litteroin nauhoitukset sanatarkasti kunkin haastattelun jälkeen. Yhteensä kirjallista aineistoa minulle kertyi noin 66 sivua. Lisäsin litterointeihin myös omia huomioitani, jotta muistaisin kunkin haastattelun mahdollisimman tarkasti jälkikäteen. Itse haastattelun aikana tein muutamia muistiinpanoja, joita luin litteroinnin ja analysoinnin yhteydessä. Litteroinnin yhteydessä tein lisäksi erillisen muistion itselleni prosessin yhteydessä heränneistä ajatuksista. Muistio osoittautui hyödylliseksi analyysiä tehdessäni, sillä se sisälsi ajatuksia haastatteluissa esiin nousseista teemoista, sekä alustavaa analyysiä näihin teemoihin liittyen.

Aloitin analyysin lukemalla kunkin haastattelun muutamaan kertaan läpi tutustuakseni aineistoon mahdollisimman tarkasti. Ensimmäisten lukukertojen aikana en tehnyt lainkaan muistiinpanoja. Seuraavaksi päätin poimia aineistosta kohtia, jotka jostakin syystä herättivät mielenkiintoni. Tässä vaiheessa en vielä pohtinut poimimieni asioiden

merkitystä. Seuraavaksi lähdin tutkimaan aineistoa haastatteluun valitsemieni teemojen valossa ja pyrin löytämään yhteneväisyyksiä haastatteluistani. Itse valitsemieni teemojen lisäksi pyrin löytämään aineistoista muitakin yhtäläisyyksiä. Analyysin edetessä huomasin, että minun on syytä tarkastella myös eroavaisuuksia, jotta saisin analyysistäni kiinnostavamman.

Lukiessani aineistoa läpi yhä uudelleen minusta alkoi tuntua, että tarvitsin jotakin konkreettista analyysiäni tukemaan. Luin laadullisen analyysin metodologian oppikirjoja ja päätin ryhtyä koodaamaan aineistoa. Eskola ja Suoranta (1998) mainitsevat, että aineiston koodaukseen on olemassa ainakin kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Toinen tapa on lähteä analysoimaan aineistoa aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia, jolloin tutkijalla on kyllä olemassa etukäteistietoa ja -olettamuksia tutkittavasta kohteesta, mutta niiden ei anneta häiritä aineistosta itsestä nousevia teemoja. Toisessa lähestymistavassa taas hyödynnetään joko jotakin teoriaa tai siihen otetaan tietoisesti jokin enemmän tai vähemmän teoreettisesti perusteltu näkökulma. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että jälkimmäiseen tapaan koodata aineisto soveltuu oivallisesti esimerkiksi teemahaastattelun runko ja päätinkin lähteä liikkeelle juuri teemahaastattelun rungosta ja oman tutkimukseni teoreettisista lähtökohdista.

Koodauksessa käytin apuna Atlas.ti-ohjelmistoa, joka on tarkoitettu sähköisessä muodossa olevan aineiston laadulliseen analyysiin. Rakensin ennalta valittujen teemojen pohjalta koodilistausta, johon lisäsin aineistosta esiin nousseita teemoja. Luin jokaisen haastattelun useampaan kertaan koodausta tehdessäni ja vähitellen minusta alkoi tuntua siltä, että saan aineistosta jotakin irti.

4 Muutosjohtaminen käytännöllisenä toimintana

Seuraavaksi esittelen tutkimusaineistoni Räsänen (2007) kehittämisoitteiden mukaan jäsennehtynä.

4.1 Kuka kehittämistyötä tekee

Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa? Keitä otetta käyttävät ”kehittäjät” ovat? Keitä kehittämistyöhön osallistuu?

Tutkimassani muutosjohtamishankkeessa kehittämistyöhön osallistui ihmisiä hyvin erilaisista rooleista sekä useilta organisaatiotasoilta. Lähes jokainen haastateltava kertoi, että muutosjohtamisen läpivieminen on jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön asia. Kuten myöhemmässä luvussa käy ilmi, eri organisaatiotasolla olevien henkilöiden roolit poikkesivat muutosjohtamisessa merkittävästi toisistaan.

Yhteistä kaikille haastatelluille oli lisäksi se, että johdon roolia osana muutosjohtamisprosessia korostettiin. Haastateltavien mielipiteet erosivat kuitenkin sen suhteen, kuinka tärkeänä ja minkälaisena ylimmän johdon rooli muutosprosessin toteutuksessa nähtiin. Osa haastateltavista koki ylimmän johdon roolin kaikkein tärkeimmäksi rooliksi muutosprosessissa. He perustelivat johdon merkittävää roolia erityisesti sillä, että muutosprojektit linkittyvät yrityksissä aina liiketoimintaan ja yrityksen strategiaan. Haastateltavat korostivat myös johdon osallistumisen tärkeyttä ennen kaikkea aivan muutosprosessin alkuvaiheessa.

”Se muutos, sen on pakkokin lähtee johdosta, kun meillä sattuu olemaan semmonen länsimainen johtamisjärjestelmä kuitenkin, et tarvii johtajia olla ja asioita tapahtuu aika paljon työtä johtamalla, ja sit samalla tavalla kylhän se... et vaikka kuinka paljon pitäiski osallistaa ihmisiä, ni kyl se ensimmäinen työstäminen tapahtuu kuitenkin sen johdon keskuudessa”. H4

”Et kyllä mun mielestä toimitusjohtajan rooli on keskeinen isoissa muutoshankkeissa sen takia, koska kaikki muutokset liittyy kuitenkin jollakin lailla siihen strategiaan ja siihen liiketoimintaan.” H6

Osa haastatelluista mainitsi kyllä johdon olennaisen roolin, mutta ei nähnyt sen roolia itse muutoksen toteuttajana kovin suurena. Heidän mielestään muutoksen siemen syntyi johdon keskuudessa, mutta varsinaisen työn muutoksen toteuttamisessa tekivät managerit yrityksen alemmilla organisaatiotasolla. Eräs haastateltava näki, että muutoksessa on sekä henkilöitä, joista muutos lähtee ja henkilöitä, jotka muutoksen tekevät. Tällainen kahtiajako leimasi muitakin haastatteluja.

”Kyllähän se niin oli, et managerit sen muutoksen teki. (...) Et kylhän se mun mietittäväks jäi, et onko matti täällä ja maija täällä, et siinä haastattelin niitä henkilöitä ja yritin kartottaa, et mitä se osaa ja mitä sä haluat tehdä ja keskustella sitten niiden entisten esimiesten kanssa (...). Et esim. meillä niin kyllähän se oli annettuna, et [haastateltavan esimiehellä] on tämmöinen organisaatio. Et se valuu alaspäin. Sitä valutetaan. Et hirveen suuri määrä ihmisiä osallistui muutokseen, mut taustalla sitten yhden ihmisen idea.” H2

Ylimmän johdon ja keskitason managereiden lisäksi haastateltavat mainitsivat, että etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa mukana oli myös ulkopuolisia konsultteja, mutta haastateltavat eivät kertoneet heidän roolistaan tai tehtävistään. Vaikka haastateltavat toivat esiin sen, että alimmallakin organisaatiotasolla henkilöt osallistuivat muutosjohtamishankkeen läpiviemiseen, jäi heidän roolinsa prosessissa epäselväksi.

Kuka tällaista kehittämistä tilaa (eli kuka on ns. asiakas)?

Haastateltavat kokivat ennen kaikkea, että osakkeenomistajat olivat halunneet muutosta. Tätä he perustelivat sillä, että hallitus vaihtoi toimitusjohtajan ennen muutosprosessin aloittamista. Usea haastateltava mainitsi, että yksi tärkeä syy muutosprosessin aloittamiselle oli asiakkailta tullut palaute. Asiakkaat olivat tyytymättömiä ja haastateltavat kokivat muutoksen olleen välttämätön myös tästä syystä. Kaksi haastateltavaa mainitsi, ettei muutos tullut heille yllätyksenä, vaan henkilöstö oli osannut odottaa sitä. Erityisesti asiakkaiden tyytymättömyys ja toimitusjohtajan vaihto olivat syitä siihen, että he osasivat odottaa muutosta.

4.2 Kuinka kehittämistyötä tehdään

Miten kehittämistyö etenee (vaiheittain)?

Ensimmäisen sysäyksen muutosjohtamisprosessille antoivat ensin yrityksen omistajat ja sitten organisaation ylin johto. Moni haastateltava koki, että muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa toimitusjohtajalla oli hyvin näkyvä rooli. Toimitusjohtajan ja muun johdon tärkeimpänä työvälineenä muutosprosessin alkuvaiheessa oli viestintä. Vaikka viestinnästä vastasi oma erityinen muutosta varten perustettu yksikkönsä haastateltavat kokivat, että viesti tuli juuri ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon työskentely ei näyttäytynyt niinkään konkreettisina tekoina, vaan muutosjohtamisen tavoitteista ja prosessin etenemisestä viestimisenä. Alkuvaiheen viestinnän tärkeimpänä tavoitteena haastateltavat kokivat olleen henkilöstön motivoiminen. Eräs haastateltava mainitsi, että muutosjohtamisessa ensimmäinen ja tärkein asia on saada henkilöstö näkemään muutostarve ja ymmärtämään, että ei ole muuta mahdollisuutta kuin muuttua.

Seuraavassa vaiheessa muutosjohtamista pyrittiin viemään organisaatiossa eteenpäin seuraaville organisaatiotasolle. Useat haastateltavat mainitsivat koulutustilaisuuksia, joissa managereita koulutettiin uuteen organisaatio- ja ajattelumalliin. Tämän jälkeen managerit pyrkivät viemään viestiä eteenpäin omille alaisilleen, ja organisoivat omia yksiköitään uuden organisaatiomallin mukaisiksi. Eräs haastateltava kuvaili tätä muutosjohtamisprosessin vaihetta ”systemaattisen otteen”, jota ilman haluttuja tuloksia ei olisi saatu aikaan.

”Ni me ollaan aika iso muutos saatu aikaan kohtuullisen lyhyessä ajassa, niinku tää organisaatiomuutos. Mutta se on kyllä vaatinu sen systemaattisen otteen ja koulutuksen.” H1

Haastatteluissa toistui erityisesti kaksi termiä, joilla haastateltavat kuvasivat muutosprosessin etenemistä yrityksessä. Nämä kaksi termiä olivat ”valuttaminen” ja ”jalkauttaminen”. Valuttamisella haastateltavat kuvasivat sitä, kuinka muutosjohtaminen etenee organisaatiotasolta toiselle, ylemmästä johdosta managereille, ja managereilta aina alimmalle organisaatiotasolle saakka.

”Elikkä se on sieltä [ylimmästä johdosta] lähtenyt ja sen jälkeen, niinku tässähän oli systemaattista koulutusta tähän uuteen organisaatioon, mistä se tietyllä tapaa lähti sitten, että oli nämä... [Yrityksellä X] on industry unitit ja service linen vetäjät ja sitä lähetettiin näille managereille valuttaan ja sitä kautta he valuttivat yhä vaan omille tiimeilleen (...).” H1

Jalkauttamisella haastateltavat taas kuvasivat sitä, kuinka koko organisaatio aina alimmalla tasolla asti oli saatava mukaan muutokseen, ja kuinka organisaation jäseniä pyrittiin systemaattisesti kouluttamaan uuteen toimintamalliin.

”Osittain se porukka on sitä josta se muutos lähtee ja osittain sitä joka sen tekee. Et sit tietysti loppu henkilöstökin pitää saada siihen mukaan. Et se muutoksen jalkauttaminen on se isoin haaste. Et saada se koko henkilöstö muuttumaan.” H4

Miten eri osapuolet osallistuivat kehittämistyöhön? Millaisia (käsitteellisiä ja muita) työvälineitä käytettiin eri vaiheissa?

Haastateltavien puheessa erottui selkeästi kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa, joilla he kuvasivat omaa työskentelyään muutosprosessissa. Kolme haastateltavaa kuvaili muutosjohtamista ”insinööriajatteluksi”. Niin kutsutussa insinööriajattelussa korostuivat suunnitelmallisuus ja konkreettisuus. Neljän haastateltavan kuvauksissa muutosjohtaminen näyttäytyi haastatelluille selvästi monimutkaisempana ja epäselvempänä työskentelynä.

Insinööriajattelulla haastateltavat pyrkivät kuvaamaan sitä, että muutosjohtamisen tulisi olla mahdollisimman konkreettista. He korostivat, että olennainen osa muutosjohtamista on suunnitelmien laatiminen ja tavoitteiden asettaminen. Lisäksi olennaisena seikkana muutosjohtamisessa oli näiden tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen, jonka moni haastateltava koki myös suureksi haasteeksi.

”Eli kyl tää kaikki pitää konkretisoida. Et kyl tää ainakin pyritään tekemään vähän niinku tämmösellä insinööriajattelulla, et se tulee hyvin konkreettiseksi. Ja sit pitää tietysti määräjain kattoo niitä mittareita

vasten sitten et onko se muutos tapahtunu ja onks nää ollu oikeita toimenpiteitä.” H4

Haastateltavat nostivat esiin lisäksi sen, että tavoitteiden näkyvä mittaaminen parantaa muutoksen uskottavuutta. Mittaamisen ja seuraamisen haastateltavat näkivät erityisesti johdon tehtävänä. Useampi kuitenkin antoi myös esimerkkejä itse käyttämistään mittareista. Eräs haastateltava mainitsi tärkeäksi mittariksi asiakaspalautteen ja kaksi haastateltavaa kertoi vuosittaisesta henkilöstötyytyväisyyskyselystä, jonka tuloksia he ovat käyttäneet muutoksen mittaamiseen ja oman työskentelynsä arvioimiseen.

Eräs haastateltava painotti, että muutosjohtajalla täytyy olla selkeä kartta päässä siitä, mistä lähdetään liikkeelle ja mihin muutosprosessissa halutaan päätyä. Muutoksien aikataulujen täytyy olla joustavia ja suuntaa on voitava muuttaa.

Toinen haastatteluissa esiin tullut tapa toteuttaa muutosprosessin tavoitteita oli selkeästi monimutkaisempi, eivätkä haastateltavat osanneet kuvata työtään selkeänä prosessina. Tässä tavassa korostuivat etenkin keskustelut, joita haastateltavat kävivät erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa. Heidän käyttämiään työkaluja olivat esimerkiksi ryhmätyöt, haastattelut, ja testaukset, joita he teettivät sekä alaisillaan että kollegoillaan. Tarvittavat keskustelukumppanit saattoivat löytyä jopa oman organisaation ulkopuolelta.

”Et siinä [muutosjohtamisessa] pitää olla myös itelle rehellinen, tajuta ne omat rajansa, mihin mä pystyn, mitä mä voin tehdä. Et ei tarvi luulla et mä tästä ratkaisen nää itse ja olla sellanen besserwisser. Muutosjohtaminen on musta sellasta, et kyl siinä tarvitaan hirveesti, tai mä ainakin tarvin kaikkia muita ihmisiä. Ihan pienistä paloista voi koota sitä omaa juttua. Mä ainakin haen sitä sillä tavalla. Mä uskallan pyytää apua ja turvautua ihmisiin. On helpompaa, kun on ihmisiä jotka yhdessä pureksii sen asian auki mitä pitäis tehdä, niin siinähän syntyy valtavasti viisautta.” H2

Haastateltavat kuvasivat muutosjohtamista arvaamattomaksi prosessiksi, jossa muuttuviin tilanteisiin täytyy osata reagoida spontaanisti, eikä valmista ja oikeaa tapaa

toimia ollut mahdollista tietää ennalta. Oikea ja onnistunut reagointi edellyttää muutosjohtajalta tietynlaisia valmiuksia. He kokivat myös vahvasti, että vuosien työurasta kertyneellä kokemuksella oli suuri merkitys työssä onnistumisessa.

”Kun ne kysymykset tulee, ihan niinkun tipahtaa käsiin, et ei oo semmost sapluunaa valmiiks et tämmösiä asioita pitää hoitaa, vaan et niitä niinkun tipahtele, niin sit on kuitenkin se verkosto jo ollut olemassa vanhastaan, että nämä ihmiset tietää tommosista asioista ja sitte taas pääsee eteenpäin siinä et ne tietää taas jotain muuta. Hakee ja hakee. Kyl se niinku semmosta soittelua on ollu.” H5

Vaikka haastateltavat pystyivät monessa asiassa turvautumaan kollegoidensa apuun, osa heistä koki muutosjohtamisen ajoittain hyvin yksinäiseksi ja raskaaksi puurtamiseksi.

”No tietysti meille annetaan niinku että tää on nyt se mitä sun pitäis tehdä ja kukin tekee sitä omalla tavallansa. Et kun mä sitä organisaatiota mietin 30:lle hengelle, ni kyl mä olin ihan yksin kun mä tein sitä. Et se oli hirveen rankkaa aikaa se kevät.” H2

4.3 Mitä kehitetään

Mikä (tai kuka) on kehittämistyön kohde? Mikä on sopiva, oikea tai tärkeä kehittämisen kohde?

Muutoksen ensisijainen julkilausuttu kehittämisen kohde oli organisaatorakenne ja haastateltavat käyttivät muutosprosessista nimenomaan termiä ”organisaationmuutos”. Ennen muutosprosessin alkamista organisaatio oli ”siiloutunut” ja osa haastateltavista koki, että ihmisten osaamisen hyödyntäminen yksiköiden välillä oli hankalaa tai lähes mahdotonta. Moni haastateltava koki, että vanha organisaatorakenne oli huono ja sopimaton kyseisen kokoluokan yritykseen. Osa haastatelluista oli myös kokenut turhautumista vanhasta organisaatorakenteesta, ja uskoi että uusi organisaatiomalli tuo parannuksia.

”Eli jos ei olis tää organisaatio muuttunu matriisiorganisaatioksi, jossa on niinku vertikaalisia ja horisontaalisia ulottuvuuksia, ni mun mielestä se siiloutuminen olis pysyny ja se näkyvyys olis ollu huono organisaation sisällä - että missä tehdään ja mitä tehdään. Elikkä periaatteessa minä olen tän matriisiorganisaation kannattaja siinä mielessä, että mun mielestä tää niinku luo edellytykset isomman firman toiminnalle.” H1

Toinen haastatteluissa esiin tullut tavoite oli taloudellisen tuloksen parantaminen. Vaikka vastaukset kysymykseen hankkeen tavoitteista olivat hyvin yhtenäisiä, haastatteluissa nousi esiin muitakin tavoitteita. Eräs haastateltava näki, että muutoksella voidaan saavuttaa joustavuutta, koska työntekijät ovat paremmin siirreltävässä erilaisista tehtävistä ja projekteista toisiin. Haastateltava oli itse kokenut voimakkaiden yksikkörajojen hankaloittavan omaa työtään projektipäällikkönä.

Kahden haastateltavan mielestä organisaationmuutoksen pääasiallinen kohde olivat ihmiset. Organisaatio muodostuu työntekijöistä ja kaikki muutokset tapahtuvat organisaatiossa työskentelevien ihmisten kautta. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi, että jo organisaatorakenteen muuttaminen ohjaa ihmisiä toimimaan tiettyjen prosessien mukaisesti.

4.4 Miksi kehitetään juuri tällä tavalla

Miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää tai oikeutettua? Kuinka kehittämistyö oikeutetaan osallisille ja muille relevanteille tahoille?

Haastateltavat oikeuttivat muutosjohtamishanketta erityisesti taloudellisella näkökulmalla. Yrityksen tehtävänä on palvella asiakkaitaan. Moni haastatelluista mainitsi, että asiakas on yritykselle erityisen tärkeä, ja osittain asiakkaalta tulleen palautteen vuoksi tähän muutokseen oli ryhdytty. Työntekijät kokivat saamansa asiakaspalautteen motivoivaksi. Kehittäminen koettiin tärkeäksi myös siksi, että kehittämisen tilaajat (osakkeenomistajat) olivat niitä, jotka päättivät yrityksen, ja samalla työntekijöiden tulevaisuudesta.

”Tai itse asias kyllä nyttänkin on sanottu, että jos ei me tehdä muutoksia ni meiltä loppuu bisnes ja kyllä ihmiset jo tietää sen tänä päivänä, et ku bisnes loppuu ni loppuu leipäkin.” H7

Eräs haastateltava kertoi, että muutosta oli yrityksessä perusteltu myös joustavuudella, jonka hän näki hyödyttävän sekä yritystä, asiakkaita että työntekijöitä.

”Sit tietysti tän tj:n lisäksi muut esimiehet ketä siel on ollu on tuonu henkilöstölle sitä viestiä, et tää on positiivinen asia ja tää avaa myös henkilöille yksilöinä uusia urakehitysmahdollisuuksia [yrityksen X] sisällä, helpompi siirtyä tehtävistä toisiin ja tehdä hommia eri asiakkaille ja niin edespäin.” H3

Eräs haastateltava oli tyytyväinen, että hän sai itse toteuttaa muutoksen oman organisaationsa osalta. Vaikka muutoksen raamit tulivat ylhäältä, managerilla oli mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen oman työnsä ja organisaationsa kohdalla. Hyvin tehty työ tuntui haastateltavista myös henkilökohtaisella tasolla palkitsevalta. He saattoivat saada palautetta kollegoiltaan, alaisiltaan tai esimiehiltään, mutta onnistumisen tunteita oli mahdollista kokea ilman suoraa palautettakin.

”Mä keksin tossa prosessin aikana muutamia kertoja aika perustavanlaatuisia juttuja ja se tietysti tuntu hirveen hyvältä. Et mä niinku elävästi tiesin, et mä sanoin jotakin hirveen viisasta. Mut mä paan sen vaan sen piikkiin, et mulla vaan on niin hirveen pitkä kokemus ylipäättänsä työssä olemisesta ja organisaatioista ja finanssista. Et se on sellasta et ajattelee et fiuts, ihanaa, upeeta, sai jotain aikaiseksi.” H2

Muutosprosessi herätti haastatelluissa myös ristiriitaisia tunteita. Eräs heistä totesi, että työntekijöitä olisi pitänyt osallistuttaa enemmän muutosjohtamisen suunnitteluun jo heti prosessin alkuvaiheessa. Hän kuitenkin totesi, että asiakaslaskutusta tekeviä ihmisiä on vaikea irrottaa tehtävistään muutoksen suunnitteluun.

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin huoli ihmisistä, joita organisaatiomuutoksen yhteydessä siirrettiin paikasta toiseen ja haastateltavat kokivat, että alimman portaan ihmiset ovat kärsineet muutosjohtamisesta eniten. Erään haastateltavaan mukaan

ihmiset olivat ikään kuin pelinappuloita, joita siirrellään paikasta toiseen. Toiset kokivat paineita myös yritysjohdon ja omien näkemystensä välillä.

”Et tärkeä ominaisuus olis et pystyis kuitenkin ylläpitämään siinä organisaatiossa uskoa ja hyvää fiilistä, koska tämmönehän lamaannuttaa. Samaan aikaan sä teet muutosta, sä teet tietyllä tavalla pahaa, mut sithän sä teet hirveesti hyvää ku saadaan uusia tapoja toimia ja uusia työkaluja ehkä ja näin, mutta vaikka kuinka siel olis nitä positiivisia asioita ni ihmisille on kaikista rankinta se uhka siitä, et jotakin tapahtuu.” H5

Mitä (ja kenen) arvoja ote edustaa ja edistää?

Haastateltavat kokivat, että muutosjohtaminen edustaa ennen kaikkea johdon ja osakkeenomistajien arvoja. He kokivat, että hallitus oli ”tilannut” muutoksen erottamalla edellisen toimitusjohtajan. Erään haastateltavan mielestä oli selvää, että uuden johtajan tullessa taloon tämän on tärkeää osoittaa halua kehittyä ja kehittää yritystä ja sen palveluita. Toisaalta osa haastateltavista koki, ettei uudella toimitusjohtajalla ollut muuta vaihtoehtoa kuin tehdä radikaaleja uudistuksia organisaatiossa.

”Jos meillä ei olis vaihtunu tj, ni meillä ei ois tullu tätä suurta muutosta. Ehkä se oli niin, et tuli kuka tahansa ni olis tullu jonkinlainen muutos. Et siinä tarvittiin muutos. Ja kun tj:lle annetaan lähtöpässit ja uus tulee, ni sen uudenhan on tehtävä jotain muutosta.” H2

Eräs haastateltava totesi, että muutoksen perustelu oli hyvin helppoa, koska muutostarve tuli ylhäältä. Muutokselle ei ollut vaihtoehtoa.

”Et jos kerran omistajat päättää jotakin yhtiöstä, ni eihän siinä kellään oo mitään sanottavaa. Et perustelut tuli sille helposti.”H6

5 Otteiden vertailua ja pohdintaa

5.1 Ylin johto alkuunpanijana, managerit toteuttajina

Tutkimuksessani kävi ilmi, että muutosjohtamiseen osallistui laaja joukko ihmisiä organisaation eri tasoilta. Haastattelemiini henkilöt toimivat hyvin erilaisissa ammatillisissa rooleissa yrityksessä, jossa oli käynnissä laaja organisaationmuutoshanke. Buchanan (2003) toteaa, että muutosjohtaminen on työntekijöille usein osa päätoimista työroolia, ja vain harvoin ”muutosjohtaja” on saanut koulutusta tähän rooliin. Buchananin ym. (1999) tutkimus osoitti, että vain muutamissa organisaatioissa oli kokoaikaisia tai erityisessä muutosjohtamisen asiantuntijaroolissa toimivia henkilöitä. Myös Filander (2000) kirjoittaa, että kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden kirjo on kasvanut ja kehittämistyöhön osallistuu niin ammattikehittäjiksi itsensä mieltäviä, kuin oman ammattinsa ohella kehittämistä harjoittavia (Filander 2000). Oma tutkimusaineistoni tukee tätä tulosta, sillä kaikki haastateltavani osallistuivat muutostyöhön jossakin muussa kuin varsinaisessa ”muutosjohtajan” roolissa.

Vaikka haastateltavat näkivät muutosjohtamisen (tai ainakin muutoshankkeen läpiviemisen) organisaatiossa laajasti koko organisaatiota koskettavana asiana, selvää oli, että hankkeessa eri osallisilla oli hyvin erilaiset roolit. Buchananin (2003) mukaan muutoksen ajajat ovat usein keskijohtoa tai ylintä johtoa. Tutkimuksessani yhteistä haastatteluissa oli se, että johdon rooli muutoksen ajajana nostettiin esiin. Haastattelut erosivatkin siinä suhteessa, kuinka tärkeänä ja minkälaisena haastateltavat kokivat ylimmän johdon roolin. Eroja voisivat selittää esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet sen suhteen kuinka paljon he kokevat tarvitsevansa ohjausta omassa työssään. Tämän tutkimuksen valossa en kuitenkaan voi vetää tarkempia johtopäätöksiä haastateltavien erilaisista kokemuksista.

Muutosjohtamisessa ja Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa on paljon yhtäläisyyksiä kun tarkastellaan kysymystä otteiden subjektista. BPR on tyypillisesti ylimmän johdon omistama hanke ja se nähdään usein ylhäältä-alas-tyyppisenä projektina. Vaikka Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa aloite tulee

yleensä ylimmästä johdosta, ovat muutoksen toteuttajat kuitenkin yleensä yrityksen operatiivinen johto ja työntekijät (Martola ja Santala 1997). Omassa tutkimuksessani tein samantyyppisiä havaintoja. Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelussa nousee esiin myös lattiataason työntekijöiden rooli, etenkin asiantuntemuksen hyödyntämisessä (ks. Esimerkiksi Hammer ja Champy 1995). Omassa tutkimuksessani haastateltavat näkivät alimman tason työntekijöiden roolin lähinnä ylhäältä tulleen mallin omaksumisena.

Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä kehittämisen pääasiallisina toimijoina ovat työyhteisö ja sen jäsenet, mutta kehittämisprosessiin osallistuu yleensä myös ulkopuolinen tutkija-kehittäjä. Muutosjohtaminen eroaakin erityisesti tässä suhteessa toimijälähtöisestä prosessikehittämisestä. Toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä myös työntekijöiden sisällöllisellä asiantuntijuudella on tärkeä merkitys ja toimijälähtöisessä prosessikehittämisessä pyritään rakentamaan omaehtoista kehittämiskulttuuria. (Vatanen ja Seppänen-Järvelä 2009.) Muutosjohtamisessa taas korostuu muutosprosessin projektimainen luonne, jossa muutosjohtamisen prosessissa on selkeä alku ja loppu, ja tuona aikana ihmiset ovat osallisena projektissa.

5.2 Suunnitelmallisia prosesseja ja spontaania reagointia

Tutkimuksessani muutosjohtaminen näyttäytyi projektimaisena vaiheittain etenevänä prosessina, jossa eri tahoilla oli vaihtelevia rooleja. Muutosjohtaminen käynnistyi selkeästi yrityksen ylimmästä johdosta. Muutosjohtaminen eteni organisaatiossa ylhäältä alas ja lähes poikkeuksetta haastateltavat mainitsivat, että muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii jokaisen organisaation jäsenen osallistumista. Kuitenkin esimerkiksi alimman tason henkilöstön rooli vaikutti kovin passiiviselta, lähinnä uuden tiedon omaksumiselta aktiivisen prosessiin vaikuttamisen sijaan. Rohkenenkin väittää, että puhe koko organisaation osallistumisesta prosessiin oli enemmän muutosjohtamisen puheeseen kuuluvaa retoriikkaa, jonka myös haastateltavat olivat omaksuneet.

Haastateltavien puheessa toistui sellaisia haastateltaville yhteisiä termejä kuin ”jalkauttaa” ja ”valuttaa”. Nämä termit kuvaavat sitä kieltä, jota organisaatiossa

käytettiin muutosjohtamisprosessista puhuttaessa. Tällä organisaation yhteisellä muutosjohtamiseen liittyvällä kielellä organisaation jäsenet ehkä osoittavat sisäistäneensä muutosjohtamisen prosessin sekä tärkeyden organisaatiolle. Muutosjohtamisprosessin yksi olennainen vaihe oli se, jossa managereita koulutettiin ja heidän oletettiin koulutuksen jälkeen vievän koulutuksesta saatu oppi eteenpäin omille alaisilleen. Räsänen (1999) huomauttaa artikkelissaan, että vaikka kehittämisotteiden yhteydessä puhutaan osallistumisesta, niin joissain on pikemminkin kyse ”osallistamisesta” ahtaasti rajatussa ja säädellyssä muodossa. Haastateltavien puheen perusteella onkin mielestäni perusteltua ajatella, että tässä tapauksessa on kyse enemmän juuri osallistamisesta kuin osallistumisesta.

Buchananin ym. (1999) tutkimuksen mukaan nopeissa ja radikaaleissa muutostilanteissa muutosjohtajat lähestyivät muutosta ohjaavalla ja pakottavalla tyyllillä. Tutkimukseni haastateltavat kokivatkin vahvaa ohjausta organisaation ylemmiltä tahoilta, ja he saivat raamit omalle muutosjohtamistyölle omilta esimiehiltään. Siitä huolimatta, että muutosjohtamistyötä ohjattiin vahvasti ylempää organisaatiosta, haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus toteuttaa tavoitteita osin itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastatteluaineistosta nousikin vahvasti esiin kaksi erilaista tapaa.

Seppänen-Järvelä (1999) kirjoittaa, että prosessi tai kehittämistyö näyttäytyi haastateltaville neuvotteluina, ideariihinä, seminaareina eli toimintana ja tapahtumina, joiden ketjua viedään eteenpäin kokemukseen, tietoon ja reflektioon perustuvalla intuitiolla. Toinen haastatteluissa esiin nousseista työskentelytavoista muistutti suuressa määrin Seppänen-Järvelän yllä kuvaamaa kehittämistyötä. Toisessa työskentelytavassa, ”insinööriajattelussa”, taas korostuivat esimerkiksi suunnitelman laatiminen, tavoitteiden asettaminen, muutosprosessin mallittaminen ja tavoitteiden mittaaminen. Heille, jotka kuvasivat muutosjohtamista ”insinööriajatteluksi” muutosjohtamisen toteuttaminen tuntui olevan prosessina selkeämpi sekä työnä suoraviivaisempi kuin muille. Voidaan kuitenkin pohtia ovatko ”insinööriajattelun” toteuttajat osanneet todella kuvata omaa työtään vai onko kyse pikemmin muutosprosessin kuvaamisesta yleisemmällä tasolla.

Muutosjohtamisen toteuttaminen näyttäytyi tutkimuksessani siis hyvin monimuotoisena, eikä yhtä yhteistä vastausta kysymykseen 'miten kehitetään' voi tässä tutkimuksessa antaa. Nämä erilaiset lähestymistavat voivat kertoa esimerkiksi haastateltavien kokemuspohjasta. Erilaiset työskentelytavat voivat kieliä myös siitä, että organisaatiossa muutosjohtaminen ei ole ollut yksi vakiintunut ja selkeä kehittämisote, vaan muutosprosessissa mukana olleet henkilöt ovat valinneet omaan toimenkuvaansa ja asemaansa sekä omaan kokemus- ja taitopohjaansa parhaiten sopivimmat tavat päästä itselle asetettuun (ja itselleen asettamaansa) tavoitteeseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin mahdotonta luotettavasti arvioida erilaisten tekijöiden vaikutusta otteen valintaan.

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu on prosessi, jossa on useita erilaisia vaiheita alkaen tavoitteiden asettamisesta ja nykyprosessin arvioinnista edeten lopulta uusien prosessien implementointiin organisaatiossa. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa pyritään etenemään tarkoin ennalta määritellyn prosessin mukaisesti. (Ks. esimerkiksi Martola ja Santala 1997.) Toimijalähtöisessä prosessikehittämisessä taas prosessit eivät yleensä etene suoraviivaisesti vaan kehittäminen näyttäytyy pikemminkin ei-lineaarisenä ja poukkoilevana prosessina (Vatanen & Seppänen-Järvelä 2009; Seppänen-Järvelä 1999). Muutosjohtaminen omassa tutkimuksessani toisaalta noudatti prosessia, joka vaikuttaa ainakin jossain määrin ennalta suunnitellulta, mutta haastattelemani henkilöt kokivat oman työnsä muutosjohtajina hyvin moninaisin tavoin.

5.3 Julkilausuttuja ja henkilökohtaisia tavoitteita

Kun keskustelimme muutosprosessin tavoitteista, haastateltavat toivat esiin pääsääntöisesti yritystoimintaan yleisesti liittyviä tavoitteita. Muutosjohtamisen tärkeimpänä kehittämiskohteena haastateltavat mainitsivat organisaatorakenteen, joka ei heidän mukaansa vastannut enää yrityksen tarpeita. Myös taloudellisen tuloksen parantaminen oli tavoite, jonka he toivat esille. Usea haastateltava myös mainitsi, että toisenlainen organisaatorakenne palvelisi asiakkaita paremmin. Mielenkiintoista tässä on se, että Seppänen-Järvelän (1999) tutkimuksessa

haastateltavat eivät tuoneet esiin hankkeen taloudellisia tavoitteita, vaikka ne oli saatettu hyvin avoimesti todeta. Omassa tutkimuksessani haastateltavat nostivat nimenomaan julkilausutut tavoitteet esiin ensimmäisten joukossa. Yksi selittävä tekijä saattaa olla se, että tutkimuksissa oli kyse hyvin erilaisista organisaatioista (yksityinen yritys ja julkisorganisaatio). Räsänen ja Trux (2012) käsittelevät kirjassaan kysymyksiä työn taktiikasta, politiikasta, moraalista ja subjektista. Heidän mukaansa johtoismi oikeuttaa sen käsityksen, että työn tavoitteiden asettaminen kuuluu työpaikalla johdon tehtäviin ja oikeuksiin. Lisäksi asemani ulkopuolisena tutkijana saattoi vaikuttaa siihen, että haastateltavat kokivat tarpeelliseksi tuoda ensisijaisesti esiin hankkeen julkilausuttuja tavoitteita.

Muutosjohtamisessa työntekijöillä oli mahdollisuus toteuttaa myös omia, henkilökohtaisiakin tavoitteita, kuten haastatteluissani kävi ilmi. Vaikka muutosjohtamisen kehittämiskohteet pääsääntöisesti tulivat ylhäältä ja annettuna, haastateltavat kertoivat saaneensa tyydytystä ja hyvää mieltä onnistuessaan tavoitteiden saavuttamisessa. Haastateltavat näkivät muutosjohtamisen näin ollen muunakin kuin ainoastaan yrityksen julkilausuttujen tavoitteiden toteuttamisena.

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa tärkeimpänä kehittämiskohteena ovat liiketoiminnan prosessit. Johto ja ulkopuoliset konsultit määrittävät pääsääntöisesti sen, mitä prosesseja kehitetään (ks. esimerkiksi Martola ja Santala 1997). Muutosjohtamisessa ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa kehittämistyön kohteen määräävät pääsääntöisesti yrityksen johto tai esimerkiksi osakkeenomistajat. Muutosjohtamisessa ei välttämättä tietoisesti kehitetty liiketoimintaprosesseja, mutta molemmissa otteissa tavoitellaan muutoksia liiketoiminnassa, joiden toivotaan johtavan parempaan liiketulokseen. Toimijälähtöinen prosessikehittäminen eroaa muutosjohtamisesta (ja BPR:stä) erityisesti siinä, että kehittämiskohteisiin vaikuttavat kehittämisessä mukana olevat toimijat, siitähän huolimatta että ensimmäinen sysäys kehittämiselle tulee usein ylemmältä taholta.

5.4 Omistajien intressit taustalla

Neljäs kysymystyyppi koskee kehittämistyön oikeuttamista osallisille ja muille relevanteille tahoille. Koska kysymyksessä on yksityisen yrityksen muutoshanke, on selvää, että sitä oikeutettiin taloudellisilla lähtökohdilla. Haastateltavat nostivat poikkeuksetta taloudelliset näkökulmat esille keskustellessamme hankkeen oikeutuksesta. Asiakkaalta saatu palaute tuntui myös olevan monelle haastateltavalle asia, joka auttoi heitä ymmärtämään miksi muutoshankkeeseen on ryhdytty. He hyväksyivät muutosjohtamishankkeen julkilausutut legitimaatiot. Filander (2000) ja Kirjonen (2006) pitävät tärkeänä sitä, että kehittämistyöhön osallistuvat voivat olla mukana päättämässä tavoitteista ja oman organisaationsa kohtalosta, koska ulkopuolelta tulevat muutokset jäävät helposti ilman oikeutusta. Tutkimukseni mukaan ainakin yksityisen yrityksen tapauksessa esimerkiksi ylhäältä annetut taloudelliset tavoitteet voivat riittää oikeutukseksi.

Räsänen (1999) kirjoittaa, että osallistujien näkökulmasta kyse voi olla myös moraalisisista motiiveista ja niitä ilmaisevista tunteista, jotka antavat heille voimaa käynnistää ja jatkaa kehittämistyötä. Legitimointitarve tai vastaavasti intohimo voivat koskea sekä kehittämisen keinoja että tavoitteita. On kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan kehittämisen julkilausuttu, virallinen legitimaatio siitä, mikä pitää otteen käyttäjän liikkeessä. Vaikka haastateltavat yleisesti vaikuttivat hyväksyneen liiketoiminnalliset perusteet muutosprosessin toteuttamisessa, he mainitsivat lisäksi muitakin legitimaatioita. Tällaisia olivat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen oman organisaationsa osalta, työympäristössä lisääntynyt joustavuus tai työssä onnistumisesta saatu palaute. Nämä olivat haastatelluille henkilökohtaisempia ja siksi todennäköisesti antoivat enemmän voimaa muutokseen kuin viralliset legitimaatiot.

Vaikka jokainen haastateltavani esitti oikeutuksia hankkeelle, osa haastatelluista oli kokenut myös ristiriitaisia tuntemuksia muutosprosessin aikana. He tuntuivat painivan yrityksen virallisten legitimaatioiden ja omien näkemystensä ja kokemustensa ristipaineessa. Viralliset ja henkilökohtaiset oikeutukset eivät aina kohdanneet, mikä

on luonnollista, sillä edustihan hanke yrityksen omistajien ja johdon arvoja, eikä niinkään työntekijöiden.

Liiketoimintaprosessien uudelleenorganisoinnissa kehittämishankkeita oikeutetaan pääsääntöisesti liiketoiminnallisin ja taloudellisin perustein. Tutkimassani muutosjohtamishankkeessa virallinen legitimaatio perustui vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen taloudellisen tuloksen parantamiseen. Yksittäisillä toimijoilla hankkeen sisällä oli kuitenkin virallisista poikkeavia oikeutuksia, jotka saattoivat auttaa heitä prosessissa, jotka he kokivat ajoittain hyvin raskaanakin. Vaikka tässä muutosjohtamishankkeessa haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelytapansa, heillä ei näyttänyt olevan suoraa mahdollisuutta ottaa kantaa siihen mitä tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi käytetään. Toimijalähtöiselle prosessikehittämiselle taas on tyypillistä, että toimijat itse voivat määrittää mitä kehitetään. Tällöin luonnollisestikin heidän arvoillaan kehittämisen oikeutuksessa on suurempi merkitys kuin ylhäällä olevien organisaatioiden tai muiden tahojen.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Muutosjohtaminen on kuulunut organisaatioiden muotisanoihin viimeisinä vuosikymmeninä. Muutosjohtamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia ja kirjoitettu erilaisia oppaita, joita johtajat yrityksissä ovat pyrkineet soveltamaan. Muutosjohtamista ei kuitenkaan ole juuri tutkittu käytännöllisen työn näkökulmasta ja tällä tutkimuksella olen koettanut antaa pienen panoksen käytäntöteoreettiselle kehittämistyön tutkimukselle.

Kehittämistä ja kehittämistyötä yleensä on tutkittu käytännöllisen toiminnan näkökulmasta paljon myös Suomessa ja tämän tutkimuksen toisessa luvussa esittelin kehittämistyötä koskevaa tutkimusta. Keijo Räsänen kehittämisoitteen käsite toimi tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä ja apuna analyysissäni. Räsänen (1999) havainnollistaa kehittämisoitetta neljän kysymystyyppin kautta, jotka ovat: kuka kehittää, miten kehitetään, mitä ja miksi kehitetään tietyllä tavalla. Jäsentelin oman analyysini näiden neljän kysymystyyppin mukaan pyrkien vastaamaan niihin haastatteluaineistoni pohjalta.

Havaitsin haastatteluja tehdessäni ja aineistoa analysoidessani, että oli erittäin haastavaa saada ihmiset kertomaan konkreettisesti omasta työstään. Kerta toisensa jälkeen haastateltava ajautui kertomaan minulle millaista muutosjohtamisen tulisi parhaimmillaan olla sen sijaan, että hän olisi kertonut millaista muutosjohtamistyötä hän itse tekee ja miten.

Tutkimaani muutosjohtamisprosessiin osallistui ihmisiä erilaisista rooleista ja organisaation eri tasoilta. Puhe koko organisaation osallistumisesta tuntui kuitenkin olevan enemmän muutokseen liittyvää retoriikkaa ja ideaalittyyppinen kuva muutosjohtamisesta eikä niinkään todellisuutta. Haastateltavat korostivat johdon roolia ja muutosjohtamisen prosessi näyttäytyi perinteisenä ylhäältä-alas -prosessina, jossa aloite prosessille tuli organisaation ylimmiltä tahoilta. Vastaavia havaintoja olivat tehneet monet muutkin muutosjohtamista tutkineet (ks. esimerkiksi Buchanan 2003; Buchanan ym. 1999; Stanley 2007).

Haastateltavat kuvasivat muutosjohtamisprosessin etenemistä termeillä, jotka toistuivat lähes poikkeuksetta kaikissa haastatteluissa. Tällaisia termejä olivat ”jalkauttaminen” ja ”valuttaminen”. Nämä termit olivat osa muutosjohtamiseen liittyvää yhteistä kieltä, jota ihmiset organisaatiossa käyttivät. Tämä yhteinen kieli tuntui saaneen vahvan jalansijan organisaatiossa, mikä voi olla tärkeää tällaisen hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Haastatteluista nousi esiin kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa jäsentää muutosjohtamistyötä. Osa haastateltavista näki muutosjohtamisen projektimaisena prosessina, josta on tärkeää tehdä mahdollisimman konkreettista ja suunnitelmallista. Osa taas koki muutosjohtamistyön monimutkaisena ja epäselvänä prosessina, jossa vastauksia eteen tuleviin ongelmiin piti hakea kollegoilta, alaisilta, tuttavilta ja lisäksi ammentaa resursseja aikaisemmista työelämän kokemuksistaan.

Tutkimassani muutoshankkeessa ensisijainen ja julkilausuttu kehittämisen kohde oli yrityksen organisaatorakenne. Haastateltavat mainitsivat tyypillisesti ensimmäisenä juuri organisaatorakenteen. Vaikka ensisijaiset kehittämisen kohteet olivatkin organisaatorakenne ja sitä kautta taloudellisen tuloksen parantaminen, ihmiset saattoivat nähdä muutosjohtamisessa myös muita arvokkaita kehittämisen kohteita.

Muutosjohtamisen oikeuttaminen tapahtui ennen kaikkea taloudellisilla perusteilla. Haastatellut vaikuttivat hyväksyvän liiketoiminnalliset, ylhäältä tulevat legitimaatiot, sillä yksityisen yrityksen tehtävänä on tuottaa arvoa sekä omistajilleen että asiakkailleen. Siitä huolimatta, että liiketoiminnalliset perusteet olivat hyväksytyjä, haastateltavat kokivat, että myös heidän omassa työssään voi samalla tapahtua merkittäviä parannuksia, kun saavutetaan esimerkiksi joustavuutta henkilöstön liikkuvuudessa. Lisäksi onnistuminen ja positiivisen palautteen saaminen antoivat haastatelluille lisää motivaatiota työssään.

Haastattelemillani muutosjohtamiseen osallistuineilla henkilöillä oli hyvin yhteneväinen käsitys siitä, keitä muutosjohtamiseen osallistui. Pieniä eroja ilmeni sen suhteen, millaiseksi haastateltavat kokivat esimerkiksi ylimmän johdon roolin. Myös kehittämistyön kohteen haastateltavat kokivat ensisijaisesti olevan organisaatorakenne. Osa heistä oli sitä mieltä, että tavoitteena on pikemminkin

muuttaa ihmistä ja sitä kautta organisaatiota. Kehittämistyön moraalialueita koskevat vastaukset erosivat etenkin sen suhteen, että koettiin muutosjohtamisprosessin viralliset legitimaatiot oikeutetuiksi, vai joutuivatko haastateltavat painimaan virallisten legitimaatioiden ja henkilökohtaisten näkökulmiensa ristipaineessa. Eniten haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan kuitenkin koskien muutosjohtamisen taktiikoita, tai ainakin sen suhteen millaisena haastateltavat muutosjohtamistyötään puheissaan kuvasivat. Eroavaisuuksia löytyi kuitenkin kaikkien neljän kysymystyyppin suhteen.

Muutosjohtaminen erosi myös jossain määrin kahdesta muusta kehittämisotteesta, joihin vertasin sitä. Alla olevassa taulukossa on yhteenveto kaikista kolmesta otteesta.

	Muutosjohtaminen	BPR	Toimijälähtöinen prosessikehittäminen
Kuka kehittää?	Johto, keskijohto	Laaja joukko organisaatiosta, ulkopuolisen konsultin tuella	Organisaation toimijat tutkija-kehittäjän tukemana
Miten kehitetään?	Prosessina ylhäältä alas, erilaisin keinoin	Vaiheittaisena ennalta määriteltynä prosessina	Ennalta suunnittele mattomasti, tutkija-kehittäjän käsittein ja periaattein
Mitä kehitetään?	Organisaatorakennetta, ihmisiä	Liiketoimintaprosesseja	Nykyisiä toimintatapoja, pyrkien jatkuvan kehittämisen kulttuurin luomiseen
Miksi kehitetään?	Taloudellisen tuloksen parantaminen, johdon ja omistajien aloitteesta	Liiketoiminnalliset perusteet	Ylhäältä tulevien perusteiden lisäksi toimijoiden omien näkemysten mukaisesti

Taulukko 1. Yhteenveto kehittämisotteista.

Vertailtaessa kahteen muuhun kehittämisotteeseen muutosjohtamisessa oli enemmän yhtäläisyyksiä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun. Otteet kuitenkin

erosivat toisistaan etenkin subjektin ja politiikan osalta. Kahteen muuhun otteeseen verrattuna voisikin ajatella, että muutosjohtaminen on niistä erillinen, oma otteensa. Muutosjohtamisen sisäiset eroavaisuudet haastateltavien välillä kuitenkin viittaavat siihen, ettei muutosjohtamisessa olisi kysymys tietystä rajatusta kehittämisotteesta, jolla olisi mahdollista vastata yhteneväisesti kaikkiin neljään kysymystyyppiin. Enemminkin päättelen, että kysymyksessä voisi olla otteiden perhe, jossa eri toimijat ovat ammentaneet omasta kokemuksestaan ja koulutuksistaan itselleen tietoa ja taitoja, joita he ovat hyödyntäneet muutosjohtamistyössään. Organisaatio, jossa haastateltavat työskentelivät ei tarjonnut muutosprosessissa mukana olleille työkaluja tai tarkkaa ohjausta muutosprosessin toteuttamiseen, vaan löyhähköt raamit joiden puitteissa heidän tuli toimia. Tästä seurasi toisaalta se, että muutosjohtajat pystyivät toteuttamaan työtään itse parhaaksi katsomiensa työkalujen ja prosessien mukaisesti, mutta toisaalta heidän tuli saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärät.

Räsänen (2007) kuitenkin huomauttaa artikkelissaan, että voi olla järkevää nimittää kehittämisotteeksi myös kehittämistapoja, jotka ovat sisäisesti ristiriitaisia ja epätäydellisiä. Otteen epätäydellisyys voi kertoa siitä kontekstista jossa se on luotu ja jossa sitä käytetään. Jotta olisi mahdollista ottaa kantaa siihen, olisiko muutosjohtamista sisäisistä ristiriidoista ja epätäydellisyyksistä huolimatta järkevää kutsua kehittämisotteeksi, tarvittaisiin lisää tutkimusta erityisesti siitä organisatorisesta kontekstista, jossa muutosjohtamista harjoitetaan. Mielenkiintoista olisi myös tutkia muita organisaatiota, joissa puhutaan nimenomaan ”muutosjohtamisesta” ja verrata erilaisista konteksteista saatuja tuloksia keskenään. Omassa tutkimuksessani vallan ja politiikan merkitys muutosjohtamisessa jäi vähemmälle huomiolle. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin viittaavat siihen, että nämä ovat osa muutosjohtamisen arkipäivää ja siten niiden merkityksestä ja laajuutta olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

”Mä en ollut ajatellut itseäni millään tavalla niin kuin muutoksen läpiviejänä, mut sit mullahan avautui silmät ihan täysin siinä, mä tajusin että hyvä ihme sitähan tämä on ollut koko ajan, mut mä en tavallaan ollut astunut sen mun oman työni ulkopuolelle ja nähnyt että mitä mä teen. Mä vaan tein, mä tein sitä.”

7 Lähteet

Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Buchanan, David A. (2003) Demands, instabilities, manipulations, careers: The lived experience of driving change. *Human Relations* 56(6):663-684.

Buchanan, David & Badham, Richard (1999) Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations* 52(5):609-629.

Buchanan, Dave, Claydon, Tim & Doyle, Mike (1999) Organisation development and change: the legacy of the nineties. *Human Resource Management Journal* 9(2):20-37.

Crawford, Lynn & Nahmias, Anat H. (2010) Competencies for managing change. *International Journal of Project Management* 28(4):405–412.

Davenport, Thomas H. & Short, James E. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review* 31(4):11-27.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jarkko (2007) *Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe*. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Tykes raportteja 53, Helsinki: Työministeriö, 67-88.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Filander, Karin (2000) Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. *Acta Universitatis Tamperensis* 777. Saatavissa elektronisena <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4947-9.pdf>. Tampereen yliopisto, Tampere.

Hammer, Michael & Champy, Jim (1995) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Heikkinen, Hannu L.T. (2001) *Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena*. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Järvenpää, Julia (2008) *Yksilöllistä, tavoitteellista, luottamuksellista: coaching esimiesten ja johdon kehittämismenetelmänä*. Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Kirjonen, Juhani (2006) *Kehittäminen asiantuntijatyönä*. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskäsiä*. Stakes.

Kiviniemi, Kari (2001) *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kotter, John P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review* 73(2):59-67.

Martola, Ulla & Santala, Riku (1997) *Liiketoimintaprosessit: BPR-muutoksen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Ottaway, Richard (1983) *The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process*. *Human Relations* 36(4)361-392.

Penttilä, Anu (2007) *Miten opetuksen kehittämistyötä tehdään?* Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Polkinghorne, Donald E. (1995) *Narrative configuration in qualitative analysis*. Teoksessa Amos J. Hatch & Richard Wisniewski (toim.) *Life History and Narrative*. Lontoo: Roudledge.

Räsänen, Keijo (2007) *Kehittämisoitteet: Tutkimusavusteinen kehittämissyö 'käytännöllisenä toimintana'*. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. Tykes raportteja 53, Helsinki: Työministeriö, 40-66.

Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa (2012) *Työkirja. Ammattilaisen paluu*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2006) *Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja alattelutapojen muodonmuutos*. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskäsitteitä*. Stakes.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. *Stakes-tutkimuksia* 104.

Stanley, Chris (2007) Navigating the change process: the experience of managers in the residential aged care industry. *Journal of Organizational Change Management* 20(5):700-720.

Ulrich, Dave (1998) A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review* 76(1):124-134.

Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2009) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. *Työelämän tutkimus* 2:105-116.