

**"TÄÄ LAJI ON MARATON EIKÄ MAILI":  
JOHTAMINEN JATKUVASSA MUUTOKSESSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijä: Maikki Heinonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Maikki Heinonen	
Työn nimi "Tää laji on maraton eikä maili": Johtaminen jatkuvassa muutoksessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 29.5.2019	Sivumäärä 85
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamista jatkuvan muutoksen keskellä valitun kohdeorganisaation OP Ryhmän johdon näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan jatkuvan muutoksen esiintymistä ilmiönä ja millälaisia haasteita se aiheuttaa johtamisen näkökulmasta sekä millaisia johtamisen keinoja tarvitaan jatkuvassa muutoksessa selviytymiseen. Tämä tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää (Strategy, Accounting and Leadership as Practice). Tutkimusaineisto koostuu 28 haastattelusta, jotka on kerätty SALP-tutkimusryhmän toimesta vuosilta 2009-2019. Aineisto koostuu pitkältä ajanjaksolta, mikä mahdollistaa muutoksen tutkimisen jatkuvana ilmiönä ja tietoisuuden kehittymisen aiheesta. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että kohdeorganisaatiossa muutos tunnistettiin jatkuvana tilana, jonka vaiheiden ja päätepisteiden hahmottaminen on haastavaa. Jatkuvan muutoksen käsitteleminen ilmiönä koostui muutoksen tunnistamisesta, muutospuheesta ja muutokseen suhtautumisesta. Läpi aineiston jatkuvaan muutokseen suhtauduttiin välttämättömänä asiana, mutta se sai silti osakseen kritiikkiä. Tulosten perusteella jatkuva muutos on aiheuttanut organisaatiossa monia haasteita, jotka jaoteltiin myrskyisään toimintaympäristöön, vanhojen ja uusien toimintatapojen väliseen suhteeseen ja tasapainon säilyttämiseen organisaatiossa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että jatkuvassa muutoksessa johtamiseen tarvitaan perustehtävän johtamista arvojen kautta, selkeää viestintää ja organisaation strategista ketteryyttä. Tutkimustuloksissa korostui, että jatkuvan muutoksen aiheuttama epätasapainotila on toisaalta organisaatiolle hyvä tila kehittää sen ketteryyttä ja muutosvalmiutta, mutta haasteeksi nousee turvallisuuden tunteen löytäminen muutosten värittämään arkeen. Yhdeksi keinoksi turvallisuuden tunteen luomiselle nähtiin loppuneiden ja epäonnistuneiden muutosten päättäminen organisaatiossa viestinnän avulla.</p>	
Asiasanat jatkuva muutos, finanssialan muutos, organisaatiomuutos	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	4
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	9
2.1	Muutos ilmiönä .....	9
2.2	Muutoksen johtaminen .....	12
2.3	Muutoksen johtamisen malleja .....	16
2.4	Jatkuva muutos.....	20
2.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä .....	22
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1	Kohdeorganisaation esittely .....	25
3.2	Tutkimusote .....	28
3.3	Tutkimusaineisto.....	29
3.4	Aineiston analyysimenetelmä .....	31
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka.....	33
4	TULOKSET .....	35
4.1	Jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen .....	36
4.1.1	Muutoksen tunnistaminen .....	36
4.1.2	Muutospuhetta.....	42
4.1.3	Muutokseen suhtautuminen.....	45
4.2	Jatkuvan muutoksen haasteita .....	50
4.2.1	Myrskyisä toimintaympäristö.....	50
4.2.2	Vanhat ja uudet toimintatavat .....	54
4.2.3	Tasapainon säilyttäminen.....	57
4.3	Jatkuvassa muutoksessa johtamisen keinoja.....	60
4.3.1	Perustehtävän johtamista arvoilla.....	60
4.3.2	Viestinnällä selkeyttä ja vakautta .....	63
4.3.3	Kulttuuriin strategista ketteryyttä.....	68
4.4	Yhteenvedo tutkimustuloksista .....	72
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
5.1	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	80
	LÄHTEET .....	82
	LIITE 1: MUUTOSTEN AIKAJANA.....	85

# 1 JOHDANTO

Vallankumouksellisen ajan ja murrosvaiheen keskellä eläminen on ollut luonteenomaista ihmisille kaikkina aikoina. Muutoksesta on puhuttu ja sitä on tutkittu jo iät ja ajat. Jo vuonna n. 500 eKr. kreikkalainen filosofi Herakleitos on esittänyt, että jatkuva muutos on kaikkia asioita hallitseva peruslaki. ”Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan”, eli kaikki on jatkuvassa muutoksessa. (Takala 2001.) Muutos ei ole ilmiönä mitenkään uusi, sillä työnteon tavat ovat teknologian kehittymisen myötä muuttuneet historiassa aiemminkin. Julkisessa keskustelussa on kuitenkin tullut esille, että elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa, nimittäin digitaalisten läpimurtojen nopeus on tapahtunut niin kovalla vauhdilla, että samankaltaisesta muutoksesta ei ole aikaisemmin historiassa tietoa. Vaikka tulevaisuus on epäselvä ja vaikeasti ennustettavissa, voidaan kuitenkin todeta taaksepäin katsomalla, että muutokset 2000-luvulla ovat olleet kiihtyviä ja täysin omaa luokkaansa. Tänä päivänä organisaatiot elävätkin jatkuvassa muutoksessa. Työelämä on muuttunut itsessään jo paljon ja vauhti on vain kiihtymässä. Myös johtaminen alana kohtaa jatkuvasti uudenlaisia haasteita ja voidaan sanoa, että jopa koko johtajuuden käsite on muuttumassa. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 9; Auvinen 2017, 37.)

Finanssialalla suuret muutosilmiöt, kuten esimerkiksi globalisaatio, digitalisaatio, kehittyvä teknologia ja tekoäly aiheuttavat ennen näkemätöntä murrosta jokapäiväiseen arkeen. Muutosilmiöt ovat tulleet kiihtyvällä vauhdilla toimialoille aiheuttaen uusia vaatimuksia joita kaikkia on vielä vaikea edes kuvailla. Teknologinen kehittyminen, kilpailun kiristymisen ja asiakaskäyttäytymisen suuret muutokset aiheuttavat muutospainetta organisaatioille ja sitä kautta mahdollistavat myös uudenlaisia palvelumalleja. (Finanssiala 2019.)

Digitalisaatio on yksi tämän ajan merkittävin ilmiö. Digitalisaatio on mullistanut elämäämme täysin eikä loppua ole näkyvissä, joten tällä hetkellä digitalisaatiota voi kuvata jatkuvaksi muutokseksi. Digitalisaatio muuttaa entistä enemmän tapamme elää, työskennellä ja suhtautua toisiimme. Digitalisaation aiheuttamat muutokset ovat hyvin eksponentiaalisia ja ne koskettavat lähes jokaista toimialaa kansainvälisten rajojen yli. Muutosten laajuus ja syvyys herättävät vaikutuksia koko maailman ekosysteemissä. (Schwab 2015.) Kaiken kaik-

kiaan digitalisaation vallankumous ja sen aiheuttamat muutokset ovat laajoja ja täysin erilaisia mitä ihmiskunta on aiemmin kokenut (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 9–10). Schwabin (2015) mukaan on olemassa kolme syytä, minkä takia digitalisaation aikakautta kutsutaan neljänneksi vallankumoukseksi. Nämä ovat muutosten nopeus, laajuus ja vaikutukset. Organisaatiot kokevat valtavaa muutospainetta ja tällä hetkellä digimuutos on välttämätön organisaatioille, jotta ne pysyvät hengissä ja kilpailukykyisinä. Digitalisaation myötä tietokoneet ja robotit ovat alkaneet viimeisten vuosikymmenten aikana korvaamaan perinteikkäitä työtehtäviä, kuten esimerkiksi pankkien kassamyymiä ja asiakaspalvelijoita. Myös asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa ja kehittyvä robotiikka tuo mukanaan uusia tapoja tehdä työtä. Esimerkiksi pilvipalvelut ovat mullistaneet kustannusten muutosnopeuden saavuttamista. Finanssialan organisaatiot ovat jo useamman vuoden ajan pyrkineet automatisoimaan prosessejaan ja tehostamaan toimintojaan tekoälyn avulla. Suuren digitaalisen mullistuksen myötä myös tulevaisuudessa yhä useampi työpaikka on riskivyyöhykkeellä. (Auvinen 2017, 37.) Organisaatioiden muuttuminen digitalisaation vuoksi edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä muutoksia nopealla tahdilla, vaikka lopullinen tavoite ei välttämättä olisikaan vielä kirkas. Organisaatiot eivät pelkää joutu ottamaan käyttöön uutta kehittyvää teknologiaa ja muuttamaan työtehtäviä, vaan se joutuu muuttamaan rakenteitaan myös sisäisesti. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13–19.)

Globalisaatio on myös jo pidempään jatkunut muutos, joka on vaikuttanut Suomessa finanssialaan merkittävästi, eikä tällekaan ole näkyvissä loppua. Kansainväliset ja kotimaiset toimijat ovat samalla viivalla, kun asiakkaat ovat jo tottuneet käyttämään kansainvälisten organisaatioiden parhaita palveluita. Lisäksi ilmastonmuutos on luultavasti nykyajan suurin globaali haaste, jolle ei ole näkyvissä vielä selkeää loppua. Organisaatioiden näkökulmasta tämä vaikuttaa merkittävästi kaikkiin toimialoihin, joten myös finanssialalta odotetaan konkreettisia tekoja. Ilmastonmuutos ja vastuullisuus heijastuvat asiakkaiden päätöksiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Lainsäädäntö kehittyy paljon ja se vaikuttaa esimerkiksi verotuksen ja vastuullisuuden integroinnin kautta liiketoimintapäätöksiin, jotka joko tukevat kestävä talouden rakentamista tai eivät. Niinpä organisaatioilla on entistä suurempi vastuu ilmastonmuutostyössä ja kestävä tulevaisuuden mahdollistamisessa. (OP Ryhmä 2018.)

Teknologia on muuttanut ja tulee vielä muuttamaan laajasti myös asiakaskäyttäytymistä, esimerkiksi ostamisen, rahoittamisen, liikkumisen, viestinnän ja asumisen osalta. Finanssialalla myös kilpailijakenttä on muuttunut merkittävästi, sillä perinteisten pankkien lisäksi finanssialan palveluja tarjoavat useat nyt uudet, pienet toimijat. PSD2-direktiivin (*Payment Services Directive 2*) myötä voidaan odottaa uusien digitaalisten ratkaisujen tarjoavien toimijoiden tuloa finanssialan markkinoille, sillä direktiivi avaa finanssitoimialaa uusille kilpailijoille. (Sajasalo, Auvinen, Järvenpää, Takala & Sintonen 2019, 75-77). Asiakkaalla on teknologian kehittymisen seurauksena matalampi kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa, kun kilpailuttaminen ja vertailu käy helposti. Niinpä finanssiorganisaation palveluiden tulee olla entistä parempia, sujuvampia ja kilpailukyky-

sempiä. Finanssitoimijat eivät kilpaile parhaan asiakaskokemuksen tarjoamisessa enää pelkästään keskenään, vaan myös kolmansien osapuolien kanssa. Kilpailun kiihtyessä asiakkaiden odotukset ja vaatimukset palveluntarjoajia kohtaan nousevat ja pankkipalveluista odotetaan vaivatonta ja sujuvaa kokemusta. (OP Ryhmä 2018.)

Yhteiskunnalliset muutokset ovat myös merkittäviä ja ne asettavat myös finanssialalle uusia vaatimuksia. Esimerkiksi kaupungistuminen vaikuttaa myös työvoiman liikkumiseen, mutta sen lisäksi työelämän murros pakottaa organisaatiot kehittämään uusia toimintamalleja. (OP Ryhmä 2018.) Työelämään siirtyvät uudet sukupolvet ja työelämässä samaan aikaan tapahtuvat muutokset ovat toisiinsa riippuvaisessa suhteessa, sillä ne ovat yhtä aikaa toistensa tuotteita ja tekijöitä. Uudet sukupolvet tuo työelämään mukanaan erilaisia tapoja ja poikkeavia sääntöjä, arvoja sekä tavoitteita. Uudet sukupolvet ovat myös vaikuttamassa asiakaskäyttäytymiseen ja he vaativat ja odottavat kattavia palveluilta. Kehittyvä teknologia on ollut yksi merkittävä tekijä työntekemisen luoteen muuttumiseen ja mahdollistamiseen. (Järvensivu 2010, 178–179.)

Muutos on siis pysyvä olotila, jota tarvitaan tulevaisuudessa menestymiseen. Perinteisesti on ajateltu, että muutoksella on ainakin alku, välivaiheet ja loppu. Muutosten on esitetty ottavan oman aikansa, mutta lopulta ne päättyvät. Muutosta kuvaillaan usein hankkeiksi tai projekteiksi, ja tavoitteena on saattaa muutos loppuun onnistuneesti. (Valpola 2004, 29.) Onkin siis syytä pohtia, että mihin muutoksen alku- ja loppupisteet tulisi asemoida, kun muutos esiintyykin virtana, joka vain jatkaa kulkuaan jatkuvana. Ja kysymys kuuluukin: kuinka tällaista jatkuvaa muutosta tulisi johtaa? Muutoksen johtamisen teorioita ja oppeja on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, mutta nyt vallankumouksen aikana toimintaympäristöt ovat muuttuneet niin kovalla vauhdilla ja tahti on edelleen sama, etteivät vanhat johtamisen perinteet välttämättä pysy enää vauhdissa mukana. Muutoksen johtamisen teorit eivät itsessään ole vanhentuneet miksiäkään, vaan osa keinoista on jääneet ajasta jälkeen. Vanhat muutosjohtamisen teorit korostavat yksittäisten muutosten johtamista, mutta tänä päivänä johtaminen ja sen käytännöt eivät juurikaan eroa arjen ja muutostilanteen välillä. (Järvensivu 2010, 32–35.)

Finanssialan organisaatioiden johtamisesta on tehty aikaisemmin tutkimuksia (ks. esim. Takkunen 2017; Tapaninen 2018; Viento 2017). Yhtenäisiä tekijöitä ja yhdistäviä teemoja tämän ja aikaisempien tutkimusten välillä löytyy, sillä monessa tutkimuksen kohdeorganisaationa on ollut OP Ryhmä. Tutkimusten näkökulmat ja lähtökohdat ovat kuitenkin hieman poikkeavia tähän tutkielmaan verrattuna. Esimerkiksi Takkunen (2017) on tutkinut digitalisaation vaikutuksia pankkiorganisaation johtamiseen, kun taas Viento (2017) käsitteli pro gradussaan muutosjohtamista ja esimiesten muutosvalmiutta organisaatiomuutoksessa. Tapaninen (2018) puolestaan tutki strategisen muutoksen merkityksellistämistä pankkiorganisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukset kohdistuvat samaan kohdeorganisaatioon ja lisäksi ne myös sisältävät samoja teemoja kuten esimerkiksi muutoksen johtaminen, digitalisaatio ja organisaatiomuutos. Tässä tutkimuksessa näkökulma on jatkuvassa muutoksessa

johtamisessa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa johdon näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan jatkuvan muutoksen esiintymistä ja merkityksellistämistä sekä sen aiheuttamia haasteita johtamisen kannalta. Tämän tutkimuksen näkökulma on yritetty pitää erillisenä perinteisestä muutoksen johtamisesta korostaen muutoksen jatkuvuuden painotusta tutkielmassa. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä tutkia tarkemmin muutoksen jatkuvuuden piirteiden ja ominaisuuksien tunnistamista, jotta niihin pystytään johtamisella keskittämään oikeita toimintoja.

## 1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan johtamista jatkuvan muutoksen keskellä. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan jatkuvan muutoksen esiintymistä ilmiönä ja minkälaisia haasteita jatkuva muutos aiheuttaa johtamisen näkökulmasta sekä millä johtamisen keinoilla jatkuvaan muutokseen pystytään vastaamaan. Johtamista jatkuvassa muutoksessa tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstin kautta, eli suomalaisen finanssialan organisaation näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään esittämään tuloksia siitä, että muutos ei ole tilapäinen vaihe, vaan se on jatkuva ja historiaan peilattava. Tässä tutkimuksessa painotetaan jatkuvan muutoksen näkökulmaa, joten muutoksista puhuttaessa tarkoitetaan jatkuvaa muutostilannetta yksittäisten muutosten sijasta. Tutkielman tutkimusongelmaksi muodostui johtaminen jatkuvassa muutoksessa. Seuraavien tutkimuskysymysten avulla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan:

1. Millaista jatkuva muutos on?
2. Minkälaisia haasteita jatkuva muutos aiheuttaa johtamiselle?
3. Millaisia johtamisen keinoja tarvitaan jatkuvassa muutoksessa johtamiseen?

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio OP Ryhmä ja koko finanssiala on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä siellä on tapahtunut viime vuosien aikana nopealla vauhdilla merkittäviä muutoksia, joilla on ollut suuret vaikutukset organisaation toimintaan. Muutoksen johtamisen teemasta on aikaisemmin tehty paljon tutkimuksia, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtamista muutoksen jatkuvuuden näkökulmasta. Lisäksi uskon, että muutoksen johtamisen tutkimuksiin tarvitaan enemmän näkökulmia ja tutkimustietoa erilaisista muutoksista. Nykyajassa esiintyvien muutoksen jatkuvuuteen tarvitaan lisää tutkimustietoa johtamisen näkökulmasta, sillä perinteiset muutoksen johtamisen teoriat ja mallit eivät huomioi jatkuvan muutoksen näkökulmaa eikä ne sovellu epävakaaseen ja nopeasti muuttuvaan ympäristöön.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aihepiiriä ja tavoitteita esittelevän johdannon jälkeen siirrytään teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun, jossa käsitellään muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita. Teoreettisessa viitekehysessä pyritään kuvaamaan muutosta ilmiönä erilaisten teorioiden ja mallien kautta. Muutoksen johtamista käsitellään ylätasoisesti keskittymättä liikaa yksityiskohtaisiin teorioihin. Perinteisen teoreettisen tarkastelun ohella muutoksen jatkuvuuden kannalta pyritään tuomaan esille kilpailevia näkökulmia. Teoreettista viitekehystä seuraa tutkimuksen toteuttamista kertova luku jossa esitellään tutkimusote, aineistonkeruumenetelmä, analyysimenetelmä ja pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimustulokset esitellään jaoteltuina teemoihin ja niiden kanssa käydään teoriakeskustelua. Tutkimusaineistosta nousseet teemat on muodostettu sisällönanalyysin ja teemoittelun pohjalta. Tutkimustuloksien yhteydessä esitellään alkuperäisiä katkelmia haastateltavien puheesta. Pääluvussa 5 esitetään tutkimuksen keskeisiä löydöksiä ja johtopäätöksiä verraten niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja kontekstiin. Viimeisessä pääluvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään jatkotutkimusaiheita.



## 2 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

### 2.1 Muutos ilmiönä

Mitä muutos on ja milloin voidaan puhua muutoksesta? Muutoksen ollessa kaikkia hallitseva peruslaki, voidaan niitä havaita tapahtuvan paljon erilaisissa konteksteissa, kuten vapaa-ajalla ja yhtälailla liiketoiminnassa. Muutosta voidaan tarvita ratkaisuksi puutostilaan, eli jonkin puutteen korjaamiseen tai se voi olla myös uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöä. Muutosta on siis erilaista: niin sisäistä kuin ulkoista erilaisissa konteksteissaan. (Valpola 2004, 29.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita muutoksesta organisaatioihin liittyvissä piirteissä ja konteksteissa, joten lähtökohtaisesti muutosta tarkastellaan organisaatioiden näkökulmasta.

Muutos voi saada lähtösignaalin esimerkiksi ympäristön tapahtumasta tai sisäisestä paineesta. Van de Venin & Poolen (1995) mukaan muutosta tapahtuu organisaatiossa eri lähtökohdista ja syistä, ja se etenee vuorotellen kaaoksen ja järjestyksen kautta. Murthy (2007, 2) toteaa, että tarpeet muutokseen syntyvät joko ulkoisista tai sisäisistä voimista. Ulkoiset voimat tarkoittavat muun muassa muuttuvaa ympäristöä, uusia lakeja, markkinatilannetta ja kehittyvää teknologiaa. Ympäristön paineesta, kuten globalisaation ja yksityistämisen vuoksi liiketoiminta on muuttunut hyvin voimakkaasti. Selviytyäkseen tällaisessa muuttuvassa kilpailullisella ympäristössä organisaation on tärkeää olla tietoinen muuttuvista asioista ja reagoida niihin. Sisäiset muutosvoimat kuten uusi strategia, työntekijöiden asenteet ja osaaminen, uudet työvälineet voivat herättää tarpeen muutokselle. Sisäisten voimien voidaan myös katsoa aiheutuvan ulkoisista voimista. Nykypäivänä suurin muutoksen aiheuttaja katsotaan olevan teknologia, sillä se kehittyy jatkuvasti luoden ympäristöönsä muutospainetta. (Murthy 2007, 3–4.)

Lehmuskoski ja Savolainen (2017, 15–16) puolestaan jaottelevat muutoksen käynnistäjiä viiteen eri kategoriaan. Luonnollisimmaksi muutoksen käynnistäjäksi he ehdottavat strategiaa, sillä se on se, johon organisaatiot pystyvät itse vaikuttamaan. Kyseessä on niin sanotusti sisäinen muutosvoima, mutta se

voi saada myös paineen ulkopuolelta toimintaympäristöstä. Muutospaineen strategialle voi antaa esimerkiksi kehittyvä teknologia, joka on myös omanaan yksi muutoksen käynnistäjä. Se tarjoaa mahdollisuutta kasvattaa, laajentaa ja muuttaa organisaation vanhaa liiketoimintaa. Muutoksen voi käynnistää myös markkinat, jotka vaikuttavat organisaatioon ulkoapäin. Markkinoilla tarkoitetaan laajasti koko organisaation toimintakenttää, jossa huomioidaan kilpailijat, kumppanit, asiakkaat ja tulevaisuuden murrokset. Markkinoiden kiristyminen on perinteisesti nähty organisaatioiden kirittäjänä ja katalyyttinä, joka lopulta saa aikaan muutosta. Globaalit megatrendit tai muutosilmiöt, kuten globalisaatio, ilmastonmuutos, digitalisaatio, kuluttajistuminen, ovat neljäs muutoksen käynnistäjä, jotka vaikuttavat valtaosaan toimialoista. Organisaatioiden on vaikea tai lähes mahdoton vaikuttaa muutosilmiöihin, mutta niihin on mahdollista sopeutua tekemällä organisaatioon esimerkiksi rakenteellisia muutoksia. Viides muutoksen käynnistäjä on paikallinen ja kansainvälinen viranomaissäätely, joka on myös ulkoinen muutosvoima. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 15–16.)

Muutosta on vaikea määrittellä tarkasti sen ollessa hyvin moninainen käsite, mutta muutosta voidaan kuitenkin tarkastella erilaisten näkökulmien kautta. Van de Ven ja Poole (1995) jakavat muutoksen neljään näkökulmaan: elämäntapaajatteluun, evoluutioon, dialektisuuteen ja teleologiaan. Elämäntapaajattelun näkökulmasta muutos on lopullista lineaarista kasvua, joka tapahtuu suunnitelmallisesti eri vaiheiden kautta. Muutos nähdään asiana, johon on vain sopeuduttava. Evolutionaarinen näkökulma korostaa kilpailua, jossa kehitys on toistuvaa ilman ennalta määrättyä päämäärää tai tavoitetta. Tässä prosessi kehittyy tilanteiden ja ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti, eli kehitys tapahtuu sopeutumalla toimintaympäristön muutoksiin. Dialektisen näkökulman mukaan kehitys on toistuvaa, sillä se rakentuu konfliktien ja niistä rakentuvien synteisien varaan. Teleologinen näkökulma puolestaan käsittelee muutosta päämäärään sidottuna, joka perustuu yhteisesti rakennetulle tulevaisuuden kuvalle. Teleologisen näkökulman mukaan päämäärään voidaan edetä useista eri tilanteista lähtien ja eri polkujen kautta. (Van de Ven & Poole 1995, 514.)

Muutosta voidaan myös tarkastella siirtymävaiheena, joka on yleisin organisaatiossa havaittava muutostyyppi. Yksinkertaistettuna siirtymävaiheen muutoksen tavoitteena on parantaa organisaation nykyistä tilannetta asteittain tapahtuvilla muutoksilla, jotka sisältävät niin ihmisten, tapojen, järjestelmien kuin rakenteidenkin muutoksia. Joka tapauksessa muutos on eräänlainen kriisi, joka ei kohdistu vain yhteen asiaan, vaan sen myötä useat asiat saavat uuden merkityksen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Transformationaalinen muutos puolestaan käsittää radikaaleja muutospyrkimyksiä, joiden tarkoituksena on hylätä kaikki organisaation nykyiset mallit ja tottumukset. Transformationaalinen muutos edellyttää ja vaatii organisaatiolta paljon, kuten uudenlaisen kulttuurin luomista ja strategioiden muodostamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-31.)

Muutoksia voidaan luokitella sen tyyppien mukaan useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi niiden vaikuttavuuden perusteella. Muutoksia voi esiintyä ensimmäisen asteen (*first-order change*) ja toisen asteen (*second-order change*) vaikut-

tavuuksissa. Ensimmäisen asteen muutos on vaikuttavuudeltaan vähäisempiä ja siihen kuuluu ainoastaan vain pieniä uudistuksia tai parannuksia jo olemassa olevaan suhteellisen hyvään rakenteeseen. Ensimmäisen asteen muutostyyppin voidaan ajatella olevan jatkuvampi, sillä se on välttämätöntä kasvun ja kehityksen kannalta. Puolestaan toisen asteen muutostyypit viittaavat vakavampiin ja radikaalimpiin toimenpiteisiin. Toisen asteen muutokset aiheuttavat suuria muutoksia ja ne luovat murrosta vanhaan. (Viitala 2006, 88-89.)

Muutokset voidaan tyyppitellä vastaavasti myös kolmeen perusluokkaan muutosten syvyyden mukaisesti. Pieni muutos, eli parannus (*change*) on toiminnan kehittämistä. Tämä muutos kuvaa olemassa olevan asian parantamista ja ne voivat olla esimerkiksi muutosprojekteja, jossa ei kuitenkaan keksitä mitään uutta. Seuraava aste on uudistus (*transition*), joka on parannusta monimutkaisempi muutos. Uudistuksessa ei paranneta olemassa olevaa, vaan uudistuksella korvataan jotain aikaisempaa jollakin uudella. Uudistuksiin ryhdytään usein silloin, kun organisaatiossa havaitaan iso ongelma tai käyttämätön mahdollisuus. Viimeinen taso on muodonmuutos (*transformation*), joka on monimutkaisin ja syvin muutoksen tyyppi. Muodonmuutos vaatii radikaalia muutosta ajattelutavassa, kulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutoksen seurauksena syntyvä lopullinen tila ei välttämättä ole muutoksen alussa vielä selvillä, vaan se syntyy muodonmuutoksen aikana. Muodonmuutoksessa vanhoista ajatusmalleista ja toimintatavoista tulee päästä irti. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-31.)

Muutosta voidaan ajatella myös kehittyvänä, jolloin se perustuu organisaation kehitykseen ja kasvuun. Kehittyvä muutos on hallittu, mutta jatkuva ja dynaaminen, ja se pyrkii välttämään radikaaleja muutoksia. Se tarkkailee ulkoista ja sisäistä ympäristöä ja vastaa muutostarpeisiin esimerkiksi innovaatioilla ja työtä motivoimalla. Muutoksia voidaan tarkastella myös joko jaksottaisina tai jatkuvina. Jaksottainen muutos on voi tapahtua harvemmin ja voi olla radikaalikin, kun taas jatkuva muutos voi olla inkrementaalinen ja nouseva, jolle ei ole nähtävissä loppua. Riippumatta siitä onko muutos jaksottainen vai jatkuva, muutosten vauhti on nykypäivänä kasvava ja kiihtyvä. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 76-77.)

Muutosta voidaan tarkastella myös organisaatiomuutoksen näkökulmasta, joka on organisaation tavoitteellista ja suunnitelmallista muuttamista kohti paremmin ja tehokkaammin toimivaa organisaatiota. Nadlerin (1989, 196) mukaan organisaatiomuutokset voidaan jakaa esimerkiksi strategisiin, suhteellisiin ja ennakoiviin muutoksiin. Strategiset muutokset ovat niitä, jotka koskettavat koko organisaatiota. Strategiset organisaatiomuutokset vastaavat luonteeltaan transformationaalisen muutoksen määritelmää (Kvist & Kilpiä 2006, 25-31). Nämä muutokset vaativat usein olemassa olevien tapojen ja käytäntöjen rikkomista ja kokonaan uuden rakentamista. Suhteellisella muutoksella tarkoitetaan selvästi reagointia toimintaympäristön tapahtumiin ja ennakoivalla muutoksella pyritään etukäteen muuttamaan ennakoitujen tulevien tapahtumien mukaisesti. (Nadler 1989, 196.)

Strategiset organisaatiomuutokset, jotka ovat mittakaavaltaan suuria edellyttävät organisaatiolta useita toimia. Monimutkasiin muutoksiin liittyy usein monia erilaisia strategisia siirtymiä, joista osa saattaa olla nitoutunut yhteen, sillä muutos ei siirry eteenpäin selkeästi. Nämä muutossiirtymät saattavat olla myös epätäydellisiä. Kaikki muutossiirtymät eivät välttämättä päädy loppuun, esimerkiksi jotkut tapahtumat tai muutokset voivat ohittaa ne. Siirtymät saattavat viedä paljon aikaa, ja suurissa organisaatioissa muutoksen toteuttamiseen varataan pitkiä aikoja. Haasteena on nopeasti muuttuva ympäristö, jolloin suunnitellussa ajassa tehty strateginen siirto saattaa olla nopeasti epäpätevä ympäristöön nähden. On myös vaikea ennakoida tai määrittää miltä tuleva tila näyttää, sillä on hyvin todennäköistä että muutosten luonteet muuttuvat, ennen kuin haluttu tila saavutetaan. (Nadler 1989, 196.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamista voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Yleisimmin muutoksen johtaminen jakautuu kahteen näkökulmaan, jotka ovat muutosjohtaminen (*change management*) ja muutosjohtajuus (*change leadership*). Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutoksen organisoimista, eli muutoksen suunnittelua, valvontaa ja ohjaamista käytännössä. Muutosjohtajuus on taas visioita, kommunikaatiota, inspiiraatiota, osallistamista ja motivoimista. Muutosjohtajuus on noussut vasta viime aikoina merkityksellisemmäksi, kun aikaisemmin huomio on lähinnä keskittynyt muutosjohtamiseen. Tämä johtuu siitä, että nytemmin tutkimukset ovatkin osoittaneet, että johtajuus on tärkein muutoksen onnistumisen edellytys. (Gill 2002, 307-310.) Muutoksen johtaminen on hyvin pitkälti *leadership* tyylistä johtamista, eli ihmisten johtamista. Lisäksi kuitenkin tarvitaan asioiden johtamista, eli *management* johtamista, jotta ihmisten johtamiseen voidaan saada avuksi johtamisen työkaluja. Muutosta pystytään esimerkiksi johtamaan tasapuolisesti datalla ja tiedolla, jonka kehittyvä teknologia mahdollistaa. Muutoksen tulee näkyä numeroina, tunteina ja euroina, joista muutosta pystytään peilaamaan. Johtajan on hyvä käyttää dataa hyväkseen tiimin kannustamisessa ja voimaannuttamisessa, eikä vain esittämällä vaikeasti tulkittavia raportteja ja tilinpäätöksiä. (Hackselius-Fonsén 2017, 84-85.)

Muutoksen johtaminen on tapahtuvien tai suunniteltujen muutosten hallitsemista siten, että muutoksen etenemistä pyritään ohjaamaan ja kontrolloimaan haluttuun suuntaan. (Valtee 2004, 9.) Muutoksen johtaminen on muutosprosessin riskien ja kustannusten vähentämistä ja toisaalta myös onnistumisten mahdollistamista. Muutoksella halutaan saavuttaa organisaatiolle jotain etuja, kuten esimerkiksi tehokkuuden lisäämistä ja työhyvinvoinnin kasvattamista. (Murthy 2001, 22.) Takala (2001) huomauttaa, että muutoksen totaalinen hallinta ja kontrollointi on johtajien ikuinen haave, mutta voiko muutosta todellisudessa hallita ja onko se edes kannattavaa? On myös esitetty, että muutoksen johtaminen on onnistunut silloin, kun johtaja saa käännettyä henkilöstön taakseen ja myytyä ajatuksen muutoksen positiivisista seurauksista. (Takala 2001.)

Onnistuneesta muutoksen johtamisesta ja johtajuudesta onkin lukuisia tutkimuksia, joiden tarkoituksena on selvittää onnistuneen muutoksen mahdollistavia tekijöitä. Onnistuneen muutoksen esteenä mainitaan muun muassa ymmärryksen puute muutosten toteuttamistekniikoista ja kyvyttömyydestä muuttaa johtamistyyliä tai organisatorisia toimintoja. Muita tutkimuksissa havaittuja esteitä ovat puutteellinen viestintä ja henkilöstön epäonnistunut motiivointi muutokseen. Muutoksen johtamisen taidot ilmenevät johtajan käyttäytymisessä ja toimenpiteissä, jotka joko lisäävät tai estävät muutosta. (Gilley et al. 2009, 78-79.)

Muutoksen johtamisessa yhtenä tavoitteena on saada sidosryhmät motivoitumaan ja sitoutumaan uuteen yhteisen toimintatavan tai muun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan tuleekin löytää ne motivaatiotekijät, jotka saavat henkilöstön vaivautumaan tekemään töitä käytäntöjen muuttumisen eteen. Motivaation herättämiseen johtajalta vaaditaan innostamista ja kannustamista. Uuden toimintatavan tai muun muutoksen tavoitteen tulee olla realistinen ja uskottava. Sen täytyy olla mahdollista saavuttaa ja sen tulee perustua faktoihin, jotta saavutettu motivaatiotila ei sorru. Muutoksen uskottavuushaastetta seuraa sitoutumishaaste, jossa organisaation tulisi osata tunnistaa muutoksen sitoutumisen luonteen tila. Organisaatioissa muutokset eivät jakaudu tasan ja se aiheuttaa erilaisia toimenpiteitä eri ihmisten työssä. Sitoutumishaasteessa johtajan täytyy pystyä sitouttamaan nekin sidosryhmät muutokseen ja yhteiseen tavoitteeseen, joita muutos ei suoranaisesti kosketa tai he eivät koe hyötyvänsä muutoksesta. (Gilley et al. 2009, 78-79.)

Muutosjohtajan rooli organisaatioissa on saanut osakseen valtavaa kiinnostusta viime vuosikymmenten aikana. Muutosjohtajiin on yhdistetty ominaisuuksia ja piirteitä, kuten riskinottoa, avoimuutta uusille ideoille ja kykyä käsitellä epävarmuutta. Muutostilanteessa johtajan rooli muotoutuu uuden mahdollistajaksi, joka kannustaa ja sitouttaa työntekijät vastaanottavaisiksi muutoksille. Tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosta toteuttaessa ja sen eteenpäin viemisessä vaaditaan paljon johtajuutta. Muutoksen kohteena olevat asiat täytyy saada vietyä tavoiteltuun pisteeseen ja usein vielä aikataulun mukaisesti. Johtajan rooli muutoksessa on siis suuri, jotta muutos onnistuu, joten johtajan täytyy pystyä johtamaan muutosta eteenpäin selkeästi ja suunnitellusti. (Caldwell 2003, 285-286.)

Nykypäivänä ajatellaan, että johtajan rooli on kuitenkin muuttunut: se ei ole enää sankarillinen johtaja, joka vaeltaa pimeässä johdattaen joukkoja kohti valoa. Sen sijaan nykypäivän johtaja luo tilaa muille, kannustaa keskusteluun ja auttaa muita olemaan innovatiivisia ja ketteriä, jotta muutoksen tuomiin haasteisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. (Martin 2007, 8.) Hyvää muutosjohtajaa Valpola (2004) kuvailee seuraavilla ominaisuuksilla: tarmokas, läsnäoleva, myönteinen ja aktiivinen. Martin (2007, 7-8) esittää, että johtajan täytyy olla myös joustava ja hänen täytyy osallistua työyhteisön tapahtumiin. Johtajan tulisi kokeilla erilaisia lähestymistapoja muutoksen johtamisessa ja oppia aikaisempien johtamisen onnistumisista. Johtajan on hyvä katsoa taakseen ja laajentaa horisonttiaan oppimalla johtajilta, joilla on jo huomattavaa

kokemusta muutoksen johtamisesta. Muutosjohtajalle on tärkeää, että hänen vuorovaikutus pysyy erilaisten ihmisten kanssa, myös niiden, jotka eivät ole samaa mieltä johtajan kanssa. (Martin 2007, 7–8).

Muutoksen johtamisessa Gill (2002) painottaa eri johtamisen dimensioiden huomioimisesta. Kognitiivinen dimensio sisältää tiedon prosessointia, ymmärtämistä ja lopulta hyödyntämistä. Johtaja tarvitsee näitä muutostilanteessa päätösten tekemisessä ja ongelmanratkaisutilanteissa. Gill (2002) mukaan päätökset synnyttävät vision ja lopulta tavoitteet, ja spirituaalisen dimension kautta johtaja voi luoda merkitystä henkilöstölle. Johtajalta vaaditaan muutoksessa yhä enemmän määrin merkitysten synnyttämistä, jotka kohtaavat organisaation arvojen kanssa. Emotionaalisen dimension kautta johtaja voi ymmärtää itseään ja toisia, ja tätä kautta johtaja kykenee reagoimaan muutostilanteissa oikealla tavalla. Emotionaalisesti lahjakas johtaja kykenee voittamaan muut puolelleen ja johtamaan heitä kohti haluttua tahtotilaa. Tämä vaatii lisäksi myös behavioraalista dimensiota, jolla tarkoitetaan käyttäytymiseen ja tekemiseen liittyviä asioita. (Gill 2002, 311-312.)

Ylin johto ja päättäjät ovat usein muutosten alkuunpanijoita ja viimeisten päätösten tekijöitä. Käytännössä kuitenkin varsinaiselle tulilinjalle osuvat keskijohdon esimiehet tai lähiesimiehet, sillä he toimivat johdon kasvoina, sekä kohtaavat työntekijöiden kysymykset ja tunteet. Keskijohto tarvitsee ylemmän johdon tukea kyetäkseen kertomaan työntekijöille riittävästi tietoa tulevaisuudesta. Toisaalta keskijohdon rooli muutoksen johtajana on kiistanalainen, sillä perinteisesti johtajaksi mielletään henkilö, jolla on oikeutta ja valtaa työhön liittyviin päätöksiin. Tällainen ajatus sopii klassiseen johtajuusmalliin, missä johtajan tehtävä on valvoa, käskyttää ja rangaista. Johtajuuden roolit ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi ja suunta on kääntynyt päinvastaiseksi. Valta ja kontrolli ei ole enää johtajan työkalu, vaan ennemminkin sitouttaminen ja osallistaminen. Muutoksessa johtajalta odotetaan yhä enemmän positiivista ja valmentavaa otetta johtamiseen, jonka vuoksi keskijohto on tärkeässä roolissa muutoksen mahdollistamisessa, vaikka valta ja päätöksenteko onkin ylimmällä johdolla. (Caldwell 2003, 287.)

Muutoksessa tarvitaan avointa ja rehellistä kommunikaatioita. Muutosviestinnän tavoitteena on, että organisaatiossa vallitsee yhteinen näkemys siitä, miksi muutosta tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Voidaan todeta, että johtajan tehtävänä on valita asiat, joiden viestimisestä on muutoksen etenemisen kannalta aito hyöty ja positiiviset vaikutukset. (Lanning 2001, 27.) Muutosviestinnän ei tulisi perustua pelkästään ylhäältä alaspäin tulevana tiedonjakona, vaan henkilöstö pitäisi päästä mukaan toimijan rooliin. Muutosviestinnässä osallistaminen ja yhteinen tekeminen johtavat siihen, että henkilöstö ei ole pelkästään muutosviestinnän kohde. (Lanning 2001, 27.) Usein puhutaankin muutoksen jalkauttamisesta, jossa idea muutoksesta ikään kuin lasketaan ylimmältä johdolta alas henkilöstölle. Muutoksen informoinnista tulisi kuitenkin jo päästä yhteiseen kommunikointiin, joka ei ole yksipuolista toimintaa. Muutosviestinnässä tulisi antaa tilaa henkilöstön osallistumiselle ja myös muuttuville tekijöille. Muutosviestintä on tärkeä johtajan työkalu muutoksen aikaansaamiseksi,

sillä yhteinen ymmärrys muutoksesta on onnistuneen kommunikaation tulosta. Lisäksi myös luontainen muutosvastarinta vähenee, kun henkilöstö saa osallistua ja vaikuttaa. (Työturvallisuuskeskus 2014, 15.)

Kotter (1996, 25) on myös todennut, että mikään muutos ei tapahdu määrämällä tai pakottamalla, vaan muutos vaatii työyhteisöltä osallisuutta ja omistautuneisuutta. Organisaation strategia toimii suunnitelmana muutoksen toteuttamisesta. Organisaation muutosstrategia ja tavoitteet jäävät helposti toteutumatta, mikäli johtaja ei kykene luomaan työyhteisöön avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Muutostilanteessa johtamisella tulee myös huolehtia siitä, että arki rullaa eteenpäin ja työyhteisössä perustehtävät sujuvat edelleen. Johtajan tulee varmistaa se, että perustehtävä toteutuu olosuhteista ja toimintaympäristön myrskyistä huolimatta. Organisaatiolla tulisi lisäksi olla pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi välitavoitteita muutokselle, jotta pystytään arvioimaan onko muutoksen etenemisen suunta oikea. Näin johtaja pystyy arvioimaan organisaationsa kykyä vastaamaan muuttuviin toimintaympäristöihin. Lyhyen aikavälin tavoitteet luovat koko organisaatioon lisäksi muutosvalmiutta ja toiminnan ketteryttä. (Kotter 1996, 25-26.)

Muutoksen eteneminen kohtaa matkansa aikansa siihen vaikuttavia voimia, kuten esimerkiksi muutosvastarintaa. Usein ihmiset haluavat muutosta ja puhuvat siitä innoissaan, mutta eivät itse halua olla muutoksen kohteena. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 37.) On valitettavaa, että ihmiset luonnostaan liittävät pysyvyyden turvallisuuteen ja päinvastoin muutoksen turvattomuuteen ja uhkaan, erityisesti työelämässä. (Viitala 2006, 14.) Tasapainotilan järkytyminen ja pelko uudesta sekä hallitsemattomasta tilasta vähentää muutoshalukkuutta ja -innostusta ja lisää vastavoimia muutosta kohtaan. Muutosvastarinta kertoo usein siitä, että ihminen ei ole valmis muutokseen tai hän ei koe selviävänsä siitä. Saksi (2013, 165) esittää, että ylimmällä johtotasolla muutosvastarintaa esiintyy huomattavasti vähemmän kuin muun henkilöstön tasolla, koska johdolla on ollut enemmän aikaa sisäistää muutos ja valmistautua siihen. Toisin sanottuna muutokseen suhtautumisen eroavaisuudet johdon ja henkilöstön välillä voivat johtua ennemmin yksilöiden ymmärryksen tasoista muutokseen liittyen kuin heidän asemasta organisaatiossa. Carnallin (2007, 3) mukaan muutosvastarinta johtuu pitkälti epävarmuudesta ja siitä, että henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa siitä mitä muutoksella halutaan saavuttaa, mistä syistä, millä vaikutuksilla, millä keinoilla, ja mikä on yksittäisten työntekijöiden rooli tässä muutoksen toteuttamisessa.

Muutoksen positiivisten vaikutusten myyminen muutosvastarinnan edustajille onkin todellinen haaste johtajalle. Negatiivisten vastavoimien tukehduttaminen on yleinen virhe muutoksen johtamisessa. Väkisin tukahdetut toisina ajattelijat kääntyvät lähes poikkeuksetta johtajaa vastaan. (Takala 2001.) Muutosvastarintaa tulisi käsitellä organisaation voimavarana yhtäläillä kuin muutoshalukkuutta. Vastavoiman, eli muutosvastarinnan, on mahdollista valjastaa energiaksi. Kriittinen ajattelu ja asioiden tarkastelu on usein tarpeen, kun etsitään parasta ratkaisua muutoksen läpivientiin. Muutosvastarinnan edustajat on tärkeää ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sen ristiriitai-

suudesta huolimatta. Muutosjohtamisen keskusteluissa tulisi antaa tilaa myös muutosta eriävälle mielipiteille, jotta puolin ja toisin voidaan päästä yhteiseen näkemykseen muutoksen välttämättömyydestä. (Työturvallisuuskeskus 2014, 15.)

Järjensivun, Nikkasen ja Syrjän mukaan (2014, 98) nykyajan muutoksen johtamisessa on tärkeää huomioida, että sukupolvet eivät asemoidu suhteessa työelämän muutoksiin samalla tapaa. Sukupolvet kohtaavat muutoksia eri-ikäisinä erilaisissa elämänvaiheissa. Takanaan heillä on myös hyvin erilaisia elämäkokemuksia, jotka vaikuttavat muutoksiin suhtautumiseen ja muutoksissa selviytymiseen. Eri sukupolvet käsittelevät muutoksia heijastaen niitä omiin tarinoihinsa ja elämäntilanteisiinsa, vaikka he eläisivätkin samassa muutostilanteessa samanaikaisesti. Johtajan haaste onkin selvittää, että kuinka vastaan uusien sukupolvien mukanaan tuomiin haasteisiin. (Järvensivu 2010, 181.)

Muutosjohtamisen taitoja on tietoa tietää tarkkaan mitä tekee ja miksi muutosta viedään juuri tiettyyn suuntaan. Johtajalta vaaditaan näkemystä ja itsetuottamusta, mutta samalla kykyä epäonnistua ja oppia uusia asioita. Johtamistaitoihin kuuluu kyky sitouttaa muita yhteisen tavoitteen taakse ja ymmärtää muiden käyttäytymistä muutostilanteissa. Johtajalta odotetaan kykyä voimaannuttamiseen ja innostamiseen erityisesti pitkään kestäneissä muutostilanteissa. Johtajan on jakettava luoda yhteisössään kuvaa tulevaisuudesta, eli siitä, millainen on muutosprosessin jälkeinen työyhteisö ja mitä se tarkoittaa työntekijälle henkilökohtaisella tasolla. (Hackselius-Fonsén 2017, 39.)

Muutoksen johtamisen yhteydessä on jo pitkään puhuttu organisaatioiden kehittämisestä ketteriksi ja muutosvalmiiksi. Organisaatio, joka selviytyy muutoksen myllerryksistä on valmistautunut. Rakenteellisesti matala organisaatio, hajautettu päätöksenteko ja itseohjautuvat tiimit ovat ketterän ja muutosvalmiin organisaation luonteen piirteitä. (Carnall 2007, 30.) Ketteryys ja muutosvalmius auttavat organisaatiota selviytymään pitkäkestoisista tai yllättävistä muutoksista. Kyse on siis valmistautumisesta ja ennakoinnista. Ennen kaikkea ketteryydessä on kyse kyvystä nähdä ja tunnistaa asioita, jotka ovat vasta tulossa. Tietoisuuden lisäksi organisaatiolta vaaditaan nopeaa päätöksentekoa, joten perinteinen strateginen päätöksenteko on pian historiaa. Ketteryydessä korostuu organisaation kyky ajatella isoa kuvaa, mutta toimia pienissä mittakaavoissa. Ketterässä organisaatiossa on itseohjautuvia tiimejä, jotka pystyvät reagoimaan muutoksiin nopeasti saaden johdolta tukea ja suuntaviivoja ilman kankeaa ja hidasta byrokratiaa. Ketteräksi organisaatioksi muuttuminen tapahtuu kulttuurin kautta. Organisaation kulttuuria muuttaessa on tärkeää huomioida, että mitä kaikkea se tarkoittaa ja mistä asioista se muodostuu. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 29.)

## 2.3 Muutoksen johtamisen malleja

Muutosta ja muutostilanteita on pyritty läpi aikojen selkiyttämään erilaisilla malleilla, jotka kuvaisivat muutosprosessia mahdollisimman ymmärrettävästi.

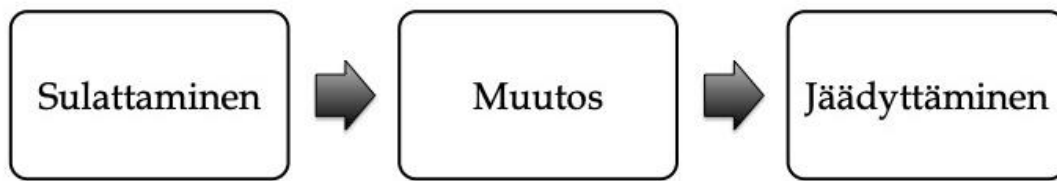


Mallien tarkoituksena on ollut auttaa johtajia ymmärtämään muutoksia ja johtamaan organisaatioitaan muutoksessa mallien avulla. (Gilley et al. 2009, 77.) Carnallin (2007, 67-74) mukaan muutoksen etenemisen malleihin löytyy monia eri lähtökohtia ja näkökulmia: kliinistä, systeemistä, lineaarista ja emergenttistä. Kliinisen lähestymistavan mukaan ihmisten sitoutumisen aste on menestyksen määrittäjä, jolloin keskiöön nousee muun muassa muutosvastarinnan ja tiimien toimivuuden tarkastelu. Kliininen lähestymistapa käsittelee muutosta suunniteltuna ja harkittuna liikkeenä. Systeemiteoria pyrkii puolestaan ottamaan organisaation huomioon kokonaisuutena ja mallintamaan sen sosiaalisia systeemejä, joiden kautta voidaan analysoida organisaation kehityksen suuntaa. Lineaarinen lähestymistapa keskittyy kuvaamaan sitä, kuinka muutos tulisi toteuttaa. Lineaariset mallit pyrkivät yksinkertaistamaan muutoksen johtamista ja muutosta prosessina. Emergentin lähestymistavan mukaan muutoksen suunnittelu on keskeistä, mutta muutos ei tapahdu ellei jokainen organisaation taso sisäistä näitä suunnitelmia. (Carnall 2007, 67-74.)

Moni muutosprosessin malleista pohjaa Kurt Lewinin 1900-luvun puolivälissä ilmestyneeseen kolmivaiheiseen malliin. Lewinin malli kuvaa onnistuneen muutoksen vaiheita, jotka ovat sulattaminen (*unfreezing*), uusi toiminta (*moving*) ja uudelleenjäädettäminen (*refreezing*). Mallin pohjalla on perusolettamus siitä, että tavallisesti organisaatiossa vallitsee tasapainotila, jota järkytetään muutoksen toteuttamisen vuoksi. (Burnes 2004, 985.) Nykypäivänä organisaatioissa ei kuitenkaan ole tunnistettavissa tasapainotilaa.

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on valmistelua muutokseen. Sulattamisvaiheessa organisaatiossa havaitaan olevan ongelma, joka halutaan ratkaista muutoksella. Sulattamisvaiheessa pyritään sulattamaan jo olemassa olevia arvoja ja heikentämään nykyisiä toimintatapoja, jotta nykytilaa ylläpitävät voimat heikentyisivät. Organisaation tavallinen tasapainotila täytyy siis rikkoa, jotta muutos on edes mahdollista. Epätasapainotilassa opitaan pois nykyisistä ja ongelmallisista toimintatavoista ja omaksutaan siten uusia. Näin organisaatiossa saadaan luotua vastaanottavainen ilmapiiri tulevalle muutokselle. (Burnes 2004, 985.)

Mallin toinen vaihe on varsinainen muutoksen toiminnan vaihe, jossa pyritään saada henkilöstö ottamaan uusi muutos vastaan. Toisessa vaiheessa valitaan uusi toimintamalli, joka vastaa parhaiten nykytilanteen analyysiin. Tämän jälkeen lähdetään konkreettisesti toteuttamaan muutosta. Toiminnan ohella organisaatiossa muotoutuu uudenlaiset arvot ja asenteet. Mallin viimeisessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan uusi toiminta osaksi organisaatiota halutun tilan saavuttamisen jälkeen. Uuden toiminnan tulisi olla omaksuttavissa oleva ja henkilöstön tulisi sopeutua siihen mahdollisimman hyvin, jotta vanhoihin tapoihin ei enää palattaisi. Muutoksen vakiinnuttua voidaan organisaation uusi tasapainotila taas jäädä uudestaan. Lewin korostaa, että onnistunut muutos on yhteisöllisyyden tulos. (Burnes 2004, 895-896.) Kuvio 1 havainnollistaa Lewinin muutosmallia ja muutoksen vaiheita.



Kuvio 1. Lewinin (1958) muutosmallia mukaillen

Yksi tunnetuimmista muutosta kuvaavimmista malleista on John P. Kotterin kahdeksanportainen malli, joka on syntynyt Lewinin muutosprosessimallin pohjalta. Kotterin mallin tarkoituksena on kuvata muutosprosessia tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Kotter on tehnyt havaintonsa yleisimpien virheiden kautta, joiden takia muutos epäonnistuu. Mallissa huomio painottuu nimenomaisesti siihen, kuinka muutosprosessi tulisi viedä läpi. Onnistuneen muutosprosessin kannalta on oleellista, että jokainen mallin vaihe käydään läpi. Muutosmallin vaiheita voidaan kuitenkin käydä läpi yhtäaikaaisesti, vaikka ne etenevätkin lineaarisesti.

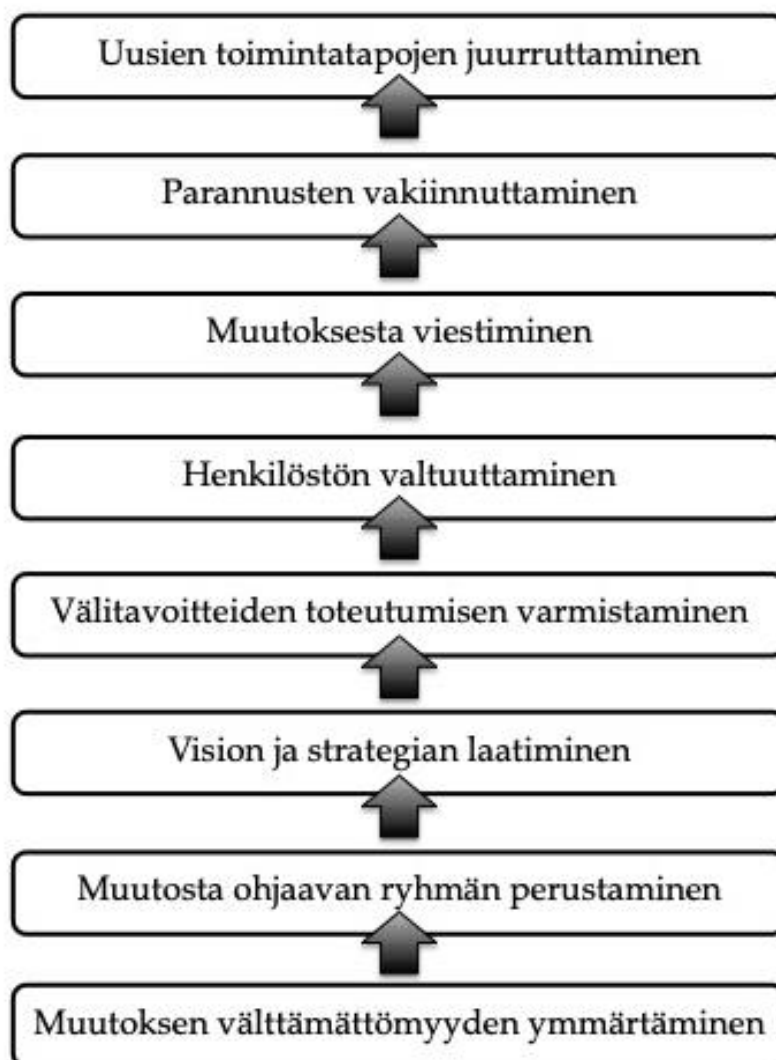
Mallin ensimmäisessä vaiheessa perustellaan muutoksen välttämättömyyttä ja korostetaan sen merkityksen ymmärtämistä. Vaikka muutoksen välttämättömyys synnyttää organisaatiossa muutosenergiaa, lähtee muutos todellisuudessa liikkeelle vasta silloin, kun organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeen merkityksen. Seuraavassa vaiheessa keskitytään sitoutuneen työryhmän perustamiseen, jonka tavoitteena on viedä muutosta eteenpäin. Vasta mallin kolmannessa vaiheessa luodaan visio ja siihen tähtäävä strategia, jotka ovat selkeitä ja tavoittelemisen arvoisia. Neljännessä vaiheessa Kotter korostaa viestinnän tärkeyttä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa, totuudenmukaista ja avointa koko prosessin ajan, sekä sen tulisi tavoittaa kaikki muutoksen sidosryhmät. Edellä mainitut neljä vaihetta ovat tärkeitä muutoksen nykytilanteen sulattamisessa. (Kotter 1996, 1-5.)

Seuraavat vaiheet kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa, eli aktiivista toimintaa. Viidennessä vaiheessa raivataan esteitä muutoksen tieltä esimerkiksi antamalla henkilöstölle valtuuksia ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Tarkoitus on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä vision mukaiseen toimintaan. Viides vaihe ulottuu ihmisten ohella myös rakenteisiin ja järjestelmiin, sillä myös organisaation vanhat rakenteet voivat toimia esteenä muutokselle. (Kotter 1996, 3, 6.)

Kuudennessa vaiheessa vahvistetaan henkilöstön ja sidosryhmien motivaatiota ja uskoa muutoksen onnistumiseen onnistumisten ja saavutusten kautta. Kotter korostaa lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumisten tärkeyttä ja palautteenvaihtoa. Saavutusten seuranta mahdollistaa myös tulevan suunnittelun ja konkreettisten parannusehdotusten tekemisen. Lyhyen aikavälin onnistumisten huomioiminen, palkitseminen ja juhlistaminen vahvistaa myös muutoksen tarpeellisuuden näkymiä, sillä se antaa kuvan siitä, että uhraukset muutokseen ovat kannattavia. Seitsemäs muutosprosessin vaihe uudet toimintatavat pyri-

tään vakiinnuttamaan osaksi organisaation toimintaa. Muutoksen positiivisia seurauksia on tärkeää tuoda esille, jotta henkilöstö ei palaisi vanhaan toimintaan niin helposti. Muutosta voi pitää yllä esimerkiksi henkilöstön koulutuksilla, uusilla projekteilla ja tavoitteilla. Muutoksen vakiintuminen voi kestää vuosia ja todellisuudessa muutos on mennyt prosessin läpi vasta kun toiminta on juurtunut organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1996, 3, 6-7.)

Muutosprosessin viimeinen vaihe on muutoksen juurruttamista ja muutoksen pysyvyyden varmistamista. Tässä vaiheessa muutos juurrutetaan lopullisesti toimintatavoiksi. Viimeisessä vaiheessa nähdään muutoksen tuomien uusien toimintatapojen olevan välttämättömiä organisaation menestyksen kannalta. Lopulta muutos on pysyvää, kun se on organisaatiossa vakiintunut tavalliseksi tavaksi tehdä asioita. (Kotter 1996, 3, 7-8.) Kuvio 2 havainnollistaa Kotterin muutosmallia ja sen vaiheita.



Kuvio 2. Kotterin (1996) muutosmallia mukailten

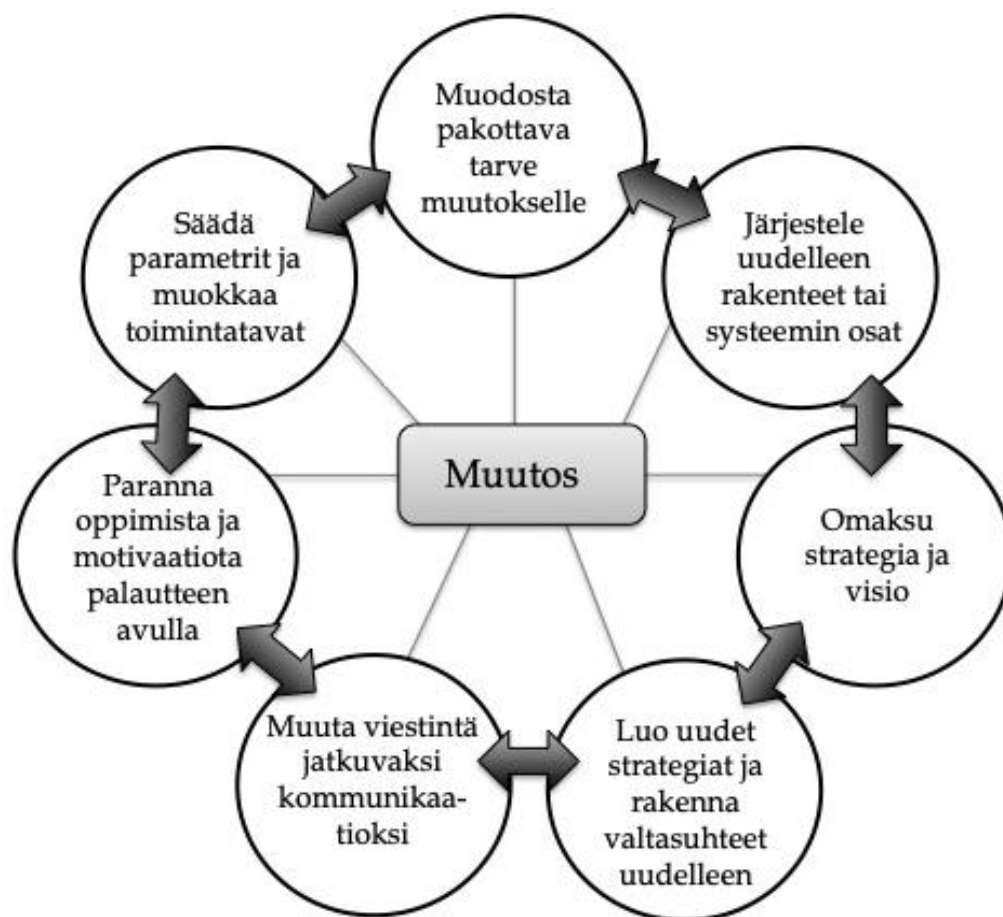
## 2.4 Jatkuva muutos

Lewinin ja Kotterin mallit sisältävät molemmat samankaltaisen muutoksen etenemisen kuvaamisen. Muutosmalleissa muutos alkaa siihen valmistautumisesta ja etenee suunnittelun kautta toteutukseen ja toimintaan. Lopulta muutos päättyy vakiinnuttamiseen ja juurruttamiseen. Muutosmallit selkiyttävät muutosta prosessina ja auttavat ymmärtämään muutosta ilmiönä, mutta eivät sinällään ole sovellettavissa muutoksen johtamisen haasteisiin nykypäivänä. Lineaariset muutosmallit ovat usein kritiikin kohteina, sillä ne ovat hyvin yksinkertaisia ja toisaalta muutokset ovat taas monimutkaisia. Mallit ovat saaneet kritiikkiä muun muassa siitä, että ne eivät tunnista muutosten monimutkaisuuksia tai epäonnistumisia. (Gilley et al. 2009, 78.) Lineaariset mallit jättävät huomiotta käytännön näkökulman, sillä muutokset harvoin toteutuvat täydellisesti suunnitelman mukaisesti. Muutoksia on vaikea erotella erinäisiksi prosessin osiksi ja vaiheiksi, sillä usein ne ilmenevät päällekkäisyyksinä ja ne toteutuvat eri järjestyksessä. Pitkäaikaisen organisaation menestyksen avain on kyvykyys kohdata muutoksia käsittelemällä niitä jatkuvana prosessina, eikä yksittäisinä hankkeina tai erillisinä toimintoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Muutosmallit eivät myöskään ota tarpeeksi huomioon toimintaympäristöä ja niissä tapahtuvia ajankohtaisia muutoksia, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Perinteiset muutosmallit eivät vastaa nykyajan organisaatioiden tai yksilöiden odotuksiin, tarpeisiin, kokemuksiin tai tavoitteisiin. Voidaan siis pohtia, että olisiko muutoksen mallinnuksessa tärkeää pyrkiä etsimään uusia malleja, jotka palvelisivat paremmin jatkuvan muutoksen myllerryksessä tarjoten uudenlaisia keinoja johtamiselle? (Juppo 2011, 54–55.)

Lineaaristen muutosmallien ohella on löydettävissä joitakin malleja, jotka vastaavat muutoksen jatkuvuuden näkökulmaan. Esimerkiksi Doppeltin muutospyörämalli kuvaa muutosta kaoottisena tilana, joka on kaukana Lewinin tai Kotterin kuvaamasta suoraviivaisesta muutosprosessista. Smith (2011) kuvaa artikkelissaan, että Doppelt on nostanut muutospyörän malliinsa esiin seitsemän vaihetta, joissa muutosta voidaan edistää. Hän esittää mallissaan, että muutospyörään voi tulla missä kohtaa tahansa, sillä vaiheilla ei ole tarkkaa järjestystä. Jokainen seitsemän kohtaa ovat kuitenkin tärkeitä tehokkuuden ja kehittämisen näkökulmasta, vaikka kohdat eivät tapahtuisikaan järjestyksessä.

Doppeltin muutospyörästä on nähtävissä, että olennaista on järkyttää olemassa olevaa ajatusmallia luomalla pakottava tarve muutokselle. Ajatus on hyvin samankaltainen kuin esimerkiksi Kotterin mallin ensimmäinen vaihe, jossa on tärkeää saavuttaa ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä, mutta Doppeltin muutospyörässä tämä voi toteutua missä vaiheessa tahansa, sillä harvoin organisaatioissa löytyy lineaaristen mallien ehdottamaa tasapainotilaa. Tärkeää on myös järjestää rakenteiden osat uudelleen osallistamalla ihmisiä niin paljon kuin mahdollista. Jotta muutos saataisiin johdettua hyvin eteenpäin, tulisi organisaatiossa ravistella rakenteet uusiksi. Tämä ei välttämättä tarkoita organisaatorakennetta vaan esimerkiksi pienimpien systemien tai tiimien osia.

Vallitsevien rajoitteiden ja kulttuurien sekoittaminen antaa tilaa uusille ideoille ja toiminnalle. Doppelt nostaa esiin myös, että vision ja strategian viestiminen on äärimmäisen tärkeää kaoottisessa muutoksen tilassa. Uusien strategioiden omaksuminen tulisi tapahtua niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. (Smith 2011, 117–118.) Kuvio 3 havainnollistaa Doppeltin muutospyörää.



Kuvio 3. Doppeltin (2003) mallia mukaillen

Perinteisesti muutos ja muutoksen johtaminen on siis nähty prosessimaisena toimena. Myös aikaisemmin esitettyjen perinteisten muutosmallien mukaan muutos alkaa havaitusta signaalista, ja sen jälkeen etenee suunnitelmallisena prosessina. Yrityksen ylin johto tekee suunnitelmallisia liikkeitä pyrkimyksensä vastaamaan muutokseen. Tavoitteena usein on saada muuttuva ympäristö kiinni ja saavuttamaan tasapainoista tilaa organisaatiossa. Muutos on kuitenkin yhä enemmän läsnä jokapäiväisessä arjessa ja sitä esiintyy jatkuvana, kuten myös Gilley et al. (2009, 76) ovat esittäneet.

Myös organisaatiomuutosta voidaan tarkastella jatkuvuuden näkökulmasta, jolloin muutoksen tavoitteena on yhtenäisyyksien ylläpitämistä tai rakenta-

mista. Nykyään vallitsevan käsityksen mukaisesti organisaatioiden ajatellaan muuttuvan jatkuvasti. Muutosta ei tapahdu tasaisena aikana suunnitelmien mukaisesti, vaan muutos on organisaatiossa jatkuvaa. Nadlerin (1989, 196-199) mukaan jatkuva organisaatiomuutos voi olla sarja pieniä muutoksia, jotka kerrostuvat päällekkäin. Tällöin organisaatio muuttuu jatkuvasti, eikä muutoksille ole huomattavissa selkeää alkua tai loppua.

Onko muutos siis erilaisia projekteja ja hankkeita toistensa perään, vai elämmekö kuitenkin jatkuvassa muutoksen tilassa? Toimintaympäristön myllerryksessä on vaikea erottaa muutoksesta alkupisteitä, keskivaiheita tai loppua. Nykyajan jatkuvaa muutosta kuvaa enemmänkin eteenpäin soljuva virta, joka jatkaa vain kulkuaan. Jatkuvaan muutoksen virtaan voi sisältyä useita pienempiä muutoksia, mutta lopulta suunta on kehittyvä ja jatkuva, jolle ei ole näkyvissä loppua. Työelämässä tapahtuvia muutoksia voidaan ajatella nykyään jatkuvina ja monisuuntaisina. Nämä jatkuvat muutokset eivät häiritse vain hetkelisesti organisaation tasapainotilaa, eivät ole ohimeneviä vaiheita tai ole kumottavissa. (Järvensivu 2010, 32-35.)

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut muutosta ja muutoksen johtamista käsittelevien teorioiden ympärille. Kuten aikaisemmin esitettiin, muutosta on erilaista liittyen sen eri konteksteihin. Tässä tutkimuksessa muutoksesta ja siihen liittyvistä piirteistä ollaan kiinnostuneita organisaation näkökulmasta. Muutosta käsitteleviä näkökulmia, teorioita ja malleja erityisesti organisaation kannalta on useita, koska muutosta on pyritty läpi aikojen selkiyttämään erilaisilla malleilla, jotka kuvaisivat muutosprosessia mahdollisimman ymmärrettävästi. (Gilley et al. 2009, 77.) Lähtökohtaisesti näiden tavoitteena on havainnollistaa ja käsitteellistää muutosta ilmiönä.

Muutosta on vaikea määritellä kovin tarkasti, koska se on ilmiönä hyvin monimutkainen. Joka tapauksessa muutoksen ajatellaan olevan eräänlainen kriisi tai kaaos, jonka myötä useat asiat saavat uuden merkityksen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Muutosta voidaan kuitenkin tarkastella erilaisten näkökulmien kautta, joita tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin muutamia. Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi Van de Venin ja Poolen neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat elämänkaariajattelu, evoluutio, dialektisuus ja teleologia. (Van de Ven & Poole 1995, 514.) Muutoksia voidaan myös luokitella ja tyypitellä niiden syvyyden perusteella. Kaikista syvin ja vaikuttavin muutoksen taso *transformation* on näistä kaikista radikaaleihin ja monimutkaisiin muutoksen tyyppi. Transformationaalisessa muutoksessa pyritään hylkäämään organisaation nykyiset mallit ja tottumukset. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvat strategiset muutokset, jotka vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja liiketoimintaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-31.)

Tarve muutokselle on todettu syntyvän joko ulkoisista tai sisäisistä muutosvoimista. Sisäisten ja ulkoisten muutosvoimien on nähty olevan kytköksissä

toisiinsa, sillä usein sisäisenä muutosvoimana nähty tekijä on voinut saada paineen ulkopuolelta. (Murthy 2007, 2.) Merkittäväksi muutosvoimaksi on esitetty organisaation strategiaa, joka nähdään sisäisenä muutosvoimana johon ulkoiset paineet vaikuttavat. Nykypäivänä muutospaineen strategialle antaa useimmiten toimintaympäristön muutokset, kuten digitalisaatio ja kehittyvä teknologia. Muutoksen voi käynnistää yhtä hyvin myös taloudellinen tilanne, viranomais-säättely, markkinat ja uudet kilpailijat, jotka vaikuttavat organisaatioon ulkopuolelta. Organisaatioiden on vaikeaa vaikuttaa muutosilmiöihin, jonka vuoksi organisaatiot usein sopeutuvat muutokseen tekemällä organisaation sisällä rakenteellisia muutoksia, jotka tukevat menestymistä. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 15–16.)

Muutoksen johtaminen on yleisimmin jakautunut kahteen näkökulmaan, jotka ovat muutosjohtaminen (*change management*) ja muutosjohtajuus (*change leadership*). Muutoksen johtamisella tavoitellaan sidosryhmien motivoitumista ja sitoutumista uuteen yhteiseen toimintatapaan ja tulevaisuuden tavoitteen saavuttamiseen. (Gill 2002, 307–310.) Nykypäivänä muutoksen johtaminen on hyvin paljon valmentamista, innostamista, valtuuttamista ja voimaannuttamista. Erityisesti pitkään kestäneissä muutostilanteissa tai jatkuvan muutoksen aiheuttamassa epävarmuuden tilassa johtajan on jaksettava luoda organisaatiossa kuvaa tulevaisuudesta ja viestiä mitä se tarkoittaa työntekijälle henkilökohtaisella tasolla. (Hackselius-Fonsén 2017, 39.)

Muutos ei tapahdu määräämällä tai pakottamalla, vaan onnistuneeseen muutokseen tarvitaan koko työyhteisöltä osallisuutta, omistautuneisuutta ja sitoutumista. (Kotter 1996, 25.) Useimmiten muutosta hidastaa muutosvastarinta, joka kertoo usein siitä, että organisaatiossa olevat ihmiset eivät ole valmiita muutokseen (Saksi 2013, 165.) Usein ihmiset haluavat muutosta ja yleisellä tasolla siitä puhutaan innoissaan, mutta muutoksen ei haluta koskettavan itseään. Ihmisille on tyypillistä, että pysyvyys liitetään turvallisuuteen ja päinvastoin muutos liitetään turvattomuuteen ja uhkaan. (Viitala 2006, 14.) Carnallin (2007, 3) mukaan muutosvastarinta johtuu pitkälti epävarmuudesta. Epävarmuus ja siitä johtuva muutosvastarinta eivät kumpua muutoksesta sinällään, vaan muutoksen käsittelystä ja sen johtamisesta.

Tasapainotilan järkkäminen ja pelko uudesta sekä hallitsemattomasta tilasta lisää muutosvastarintaa organisaatiossa. Erityisesti jatkuvassa muutoksesa epätasapainotila ja turvattomuuden tunne ovat voimakkaita, ja ne vähentävät muutoshalukkuutta. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 37.) Tällaisessa muutostilanteessa muutosviestinnän merkitys korostuu entisestään, jonka avulla pystytään tuomaan turvallisuuden tunnetta arkeen. Lanning (2001, 27) on esittänyt, että johtajan tehtävänä on muutostilanteessa valita asiat, joiden viestimisestä on hyötyä ja positiivisia vaikutuksia muutoksen etenemisen kannalta.

Muutoksen johtamisen yhteydessä on jo pitkään puhuttu organisaatioiden kehittämisestä ketteriksi ja muutosvalmiiksi. Rakenteellisesti matala organisaatio, hajautettu päätöksenteko ja itseohjautuvat tiimit ovat ketterän ja muutosvalmiin organisaation luonteen piirteitä. Tämän on esitetty lisäävän organisaation reagointikykyä toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin.

(Carnall 2007, 30.) Ennen kaikkea ketteryydessä on kyse kyvystä nähdä ja tunnistaa etukäteen asioita, jotka ovat vasta tulossa. Ketteryydessä korostuu organisaation kyky ajatella isosti, mutta toimia pienissä mittakaavoissa nopeasti ilman hidasta byrokratiaa ja päätöksentekoa. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 29.)

Perinteisesti on ajateltu, että muutoksella on ainakin alku, välivaiheita ja loppu. Teoreettisessa viitekehityksessä esiteltiin perinteiset Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli ja Kotterin kahdeksanportainen muutosmalli. Muutosmallit selkiyttävät muutosta prosessina ja auttavat ymmärtämään sen etenemistä johtamisen näkökulmasta. Nämä perinteiset lineaariset muutosmallit ovat usein kritiikin kohteina, sillä ne ovat hyvin yksinkertaisia eivätkä ne sovellu monimutkaisten muutosten mallintamiseen. Joka tapauksessa riippumatta siitä onko muutos lineaarinen ja suunnitelmallisesti tapahtuva vai jatkuva ja monimutkainen, muutosten vauhti on nykypäivänä vain kiihtymässä. (Gilley et al. 2009, 76-78.)

Aikaisempien esiteltyiden Lewinin ja Kotterin muutosmallien lisäksi teoriassa esiteltiin Doppeltin muutospyörämalli, jossa on nähtävissä jatkuvan muutoksen näkökulmaa. Perinteiset muutosmallit eivät tunnista muutoksen jatkuvuuden esiintymistä, vaikka muutokset harvoin toteutuvat täydellisesti suunnitelman mukaisesti. Jatkuvan muutoksen haasteena on nopeat ja tunnistamattomat muutoksen vaiheet, jolloin suunnitellussa ajassa tehty strateginen siirto voi olla nopeasti epäpätevä muutokseen nähden. Tulevaisuuden tilaa on vaikea ennakoida ja ennustaa, sillä jatkuvassa muutoksessa toimintaympäristö ja muutosten luonteet muuttuvat nopeasti ennen kuin tavoitetta saavutetaan. (Nadler 1989, 196.)

Nykyaikana organisaatiot kokevat valtavaa muospainetta ja yleisessä keskustelussa tieteellisen tutkimuksen lisäksi on todettu, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutosilmioiden ja -trendien, kuten digitalisaation, läpimurto on tapahtunut niin kovalla vauhdilla, että organisaatioiden digimuu-tos on välttämätöntä niiden säilymisenä kilpailukykyisinä. Nykyään vallitsevan käsityksen mukaisesti muutosta ei tapahdu tasaisena aikana suunnitelmien mukaisesti, vaan muutos on organisaatiossa jatkuvaa. Nadlerin (1989, 196-199) mukaan jatkuva organisaatiomuutos voi olla sarja pieniä muutoksia, jotka kerrostuvat päällekkäin. Voidaan siis todeta, että organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, jossa muutokselle ei ole huomattavissa selkeää alkua tai loppua.



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkielman kohdeorganisaatio on suomalaisomisteinen finanssitalo OP Ryhmä, jonka historia ulottuu vuoteen 1902 saakka. OP Ryhmän rakenne perustuu itseensä osuuspankkeihin sekä ryhmän keskusyhteisön OP Osuuskunta tytäryhtiöineen muodostamasta finanssiryhmästä. OP Ryhmän tytäryhtiöitä ovat muun muassa OP-Palvelut Oy, OP Yrityspankki Oyj ja OP-Henkivakuutus Oy. OP Ryhmä on finanssialan suurin työnantaja työllistäen Suomessa noin 11 600 henkilöä ja noin 400 henkilöä Baltiassa. (OP Ryhmä 2019, a.)

Tällä hetkellä OP Ryhmällä on uudet kolme pääliiketoimintasegmenttiä: pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yrityksiä, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen monipuolisia pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja ja keskittämisetuja. OP Ryhmän uudet liiketoimintasegmentit tulivat voimaan vuoden 2019 alusta alkaen, jotta asiakkuudet pääsisivät enemmän keskiöön. Aikaisemmin liiketoimintasegmentit olivat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Kasvamassa oli myös neljäs liiketoimintasegmentti terveys- ja hyvinvointipalvelut, joka nostettiin vuonna 2016 OP Ryhmän strategian painopisteeksi. Nyt uusien liiketoimintasegmenttien tavoitteena on kirkastaa strategista painopistettä. OP Ryhmä haluaa uudelleen organisoitumisensa kautta vastata entistä paremmin ja nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (OP Ryhmä 2019, a.)

OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen eli yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen. OP Ryhmän perustehtävänä onkin luoda vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävää taloutta, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille. OP Ryhmän visiona on olla Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmienkin näkökulmasta. Tästä johtuen strategian painopisteinä on erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus ja omistaja-asiakasmäärän kasvu vähintään kahteen miljoonaan. Kaksi muuta strategista painopistettä ovat kehittämisen tuottavuuden maksimointi ja tuottojen

nopea kasvu. Strategian keskiössä näkyy asiakaskokemuksen kehittäminen palvelujen ja toimintojen digitalisoinnilla. OP Ryhmä on säilyttänyt perustehtävänsä ja arvonsa yli sadan vuoden ajan ja ne ovat edelleen ennallaan. OP Ryhmän perustehtävä on luoda vahvaa vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia niin omistaja-asiakkaille kuin myös toimintaympäristölle. OP Ryhmän toimintaa ohjaavia arvoja on kolme: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän omistaja-asiakkaat vaikuttavat ryhmän päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Siksi OP Ryhmän asiakaslupauksen ”Olemme asiakkaitamme varten” mukaan asiakkaan etu ohjaa kaikkea mitä OP Ryhmä tekee. Asiakaslupaus pakottaa ryhmää kehittämään toimialojen ylittäviä ratkaisuja ja asiakaslähtöistä palvelukokonaisuuksia paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi sekä asiakaslupauksen lunastamiseksi. (OP Ryhmä 2019, a.) Kuvio 4 havainnollistaa OP Ryhmän rakennetta.



Kuvio 4. OP Ryhmän rakenne

OP Ryhmän strategiaan on vaikuttanut merkittävästi finanssialalla tapahtuneet muutokset ja koko toimialan murros. Strategian mukaisesti OP Ryhmän laajentuu uusiin liiketoimintoihin siellä, missä laajentuminen yhdistyy luontevasti vanhoihin liiketoimintoihin vahvistaen asiakaskokemusta, joka on strategian keskiössä. Jotta OP Ryhmä voi saavuttaa tulevaisuuden tahtotilansa, eli vision, on ryhmän keskusyhteisössä aloitettu suuri ja merkittävä toimintatapojen muu-

tos. Tämä pitkä muutosmatka aloitettiin tammikuussa 2019. Kyseessä on yksi ryhmän suurimmista muutoksista ja uudistamishankkeista. Muutos vaikuttaa merkittävästi ajattelutapaan ja toimintakulttuuriin, jonka tarkoituksena on muuttaa organisaatio ketteräksi. OP Ryhmä on kokenut mittavaa muutosmatkaa kuitenkin jo pidemmän aikaa johtuen edellä esitellyistä toimintaympäristön aiheuttamista ulkoisista ja sisäisistä muutoksista. OP Ryhmään vaikuttaneita muutosvoimia voidaan sanoa olevan esimerkiksi suuri finanssialan murros digitalisaatio, asiakaskäyttäytymisen muutokset, toimitusjohtajan vaihdokset ja lakimuutokset. (OP Ryhmä 2019, a.)

OP Ryhmän historia alkaa vuodesta 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö (OKO) ja paikalliset osuuskassat perustettiin. OP Ryhmän historian alkumetreille mahtuu paljon tapahtumia, kuten esimerkiksi osuuskassojen toiminnan vakiintuminen, markkinaosuuksien nousu luotonantojen johdosta sekä vakuutusrahastojen toiminnan alkaminen. Toisen maailmansodan jälkeisenä aikana tapahtuikin Suomen pankkihistorian äkillisin markkinaosuuksien muutos, jonka seurauksena osuuspankit pääsivät nousemaan tasavertaiseen asemaan vanhojen pankkiryhmittymien kanssa. Säätelijärjestelmät purkautuivat ja varainhankinnan sekä koko pankkitoiminnan luonne muuttui ja markkinaosuus kääntyi selkeään nousuun ja lopulta OKO:sta tuli pörssiyhtiö. Suuri pankkikriisi koetteli Suomessakin 1990-luvun puolivälissä, mutta siitä huolimatta Osuuspankkiryhmä pystyi selviämään kriisivuosista. (OP Ryhmä 2019, b.)

OP Ryhmä on historiansa aikana kokenut paljon uudistuksia ja muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet koko ryhmän toimintaan ja rakenteeseen merkittävästi. Vuonna 1997 Osuuspankkien Keskusliitto päätettiin lopulta muuttaa osuuskunnaksi, joka toimi osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisönä. Samalla ryhmän yhteistoimintamallia uudistettiin perusteellisesti. Ryhmä muuttui pankista finanssiryhmäksi vuonna 2000, jolloin pankki- ja vakuutuspalveluiden yhdistäminen osoittautui asiakkaiden arvostamaksi palveluksi. Lopulta toiminta laajentui suuren Pohjola-Yhtymä Oyj:n kaupan myötä vahinkovakuutukseen. Vuonna 2007 julkistettiin finanssiryhmän uusi nimi OP-Pohjola-ryhmä. OKO Pankki Oyj puolestaan muutti nimensä Pohjola Pankki Oyj:ksi. Lopulta OP-Pohjola muutti keskusorganisaatiotaan niin, että OP-Keskus jakaantui kahdeksi toimijaksi. OP Pohjola osk keskusyhtiönä vastasi ryhmäohjauksesta ja valvonnasta, kun taas OP-Palvelut Oy:öön keskitettiin palveluiden kehittäminen ja tuottaminen. Vuonna 2014 OP-Pohjola kertoi suunnitelmistaan poistaa Pohjolan osakkeet pörssistä ja palata omistuspohjaltaan takaisin juurilleen asiakkaiden omistamaksi finanssiryhmäksi. Taas oli aika nimenmuutokselle, joten vuonna 2015 OP-Pohjola nimi muutettiin OP Ryhmäksi. (OP Ryhmä 2019, b.)

Vuonna 2016 OP Ryhmä vahvisti uuden strategiansa, jossa ryhmän tavoitteena oli muuttua finanssiryhmästä monialaiseksi palveluyhtiöksi. Strategiassa tavoitteena oli siirtää asteittain painopistettä kohti asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia, jotka ulottuivat niin talouden hallintaan, terveyteen ja hyvinvointiin, asumiseen kuin myös liikkumiseen. Tämä tarkoitti aivan uudenlaista pal-

velukokonaisuutta, jossa OP siirtyi aikaisemman finanssiin keskittyvän ydinosaamisen ulkopuolelle. Palvelutaloksi muuttumiseen liittyi esimerkiksi seuraavat uudet avaukset: Op Kulku, DriveNow ja Pohjola Sairaalat. OP Ryhmältä vaadittiin uudenlaista osaamista ja kokeilukulttuuria uusille toimialoille siirtymisessä, ja OP investoikin yli 400 miljoonaa euroa uusien palveluiden ja teknologian kehittämiseen vuosittain. (OP Ryhmä 2018, b.)

Uuden toimitusjohtajan Timo Ritakallion myötä vuonna 2018 ryhmässä alkoi suunniteltu kulttuurimuutos. Timo Ritakallio palautti ryhmän strategian takaisin monialaisessa palveluyhtiöstä finanssiryhmään, koska hänen mielestään perinteisen finanssiryhmän ei ollut järkevää laajentua kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Tämän takia OP Ryhmän perustehtävää kirkastettiin, ja niinpä ryhmä keskittyykin nyt ydinbisnekseensä, eli pankki- ja vakuutustoimintaan. Edellinen toimitusjohtaja Karhinen painotti uusien liiketoimintojen avauksien ja palvelukokonaisuuden merkitystä, mutta siitä huolimatta Ritakallion mukaan suurin virhe on unohtaa kaikki vanha ja finanssiryhmän perustehtävä. (Talouselämä 2018; OP Ryhmä 2018, b.)

OP Ryhmä on muutosmatkallaan tehnyt mittavia uudistuksia ja muutoksia rakenteessaan. OP Ryhmän tarina alkoi pankkina, josta vähitellen kasvoi finanssitalo. Lopulta finanssitalosta rönsyiltiin kokonaiseksi palvelutaloksi, mutta nyt OP Ryhmä ottaa askeleita taaksepäin takaisin finanssitaloksi. Muutokset ovat edellyttäneet konkreettisia toimenpiteitä ja tämä on tarkoittanut yhteistoimintaneuvotteluita esimerkiksi vuosina 2012, 2014, 2015 ja viimeisimpänä 2018. Yhteistoimintaneuvottelut ovat olleet mittavia ja suuria lopettaen monia tehtäviä, mutta myös uusia tehtäviä on syntynyt uudenlaisen osaamistarpeen vuoksi. (Talouselämä 2018; OP Ryhmä 2018, b.)

### 3.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus saa lähtökohtansa sosiaalisesta konstruktionismista. Tässä tutkimuksessa jatkuva muutos ja sen johtaminen nähdään rakentuvan sosiaalisten merkitysten kautta, jota luodaan viestinnän ja kielen kautta. Kielellä ja käsitteellisillä kehyksillä on keskeinen rooli merkitysten muodostamisessa. Johtamista jatkuvassa muutoksessa tarkastellaan ilmiönä, johon vaikuttavat haastateltavien näkökulmat ja aikaisemmat kokemukset ja maailmankatsomukset. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuutta tarkastellaan merkitysten kautta ja sen ydinväite on, että todellisuus rakentuu ihmisten välisissä prosesseissa. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 251–253.) Tämän tutkielman ilmiötä ja sen tuloksia tulee tarkastella omassa kontekstissaan, koska kyseisen tutkimuskohteena olevan organisaation tutkimustuloksiin vaikuttaa vahvasti olosuhteet, kuten aika ja paikka. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisen lähestymistavan mukaan onkin tärkeää, että millaisia merkityksiä haastateltavat luovat jatkuvasta muutoksesta ja sen johtamisesta arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen tutkimustulokset eivät voi edustaa yhtä oikeaa totuutta, vaan tuloksia tarkastellaan ilmiönä, joka on rakentunut omassa kontekstissaan. Tässä tutkielmassa tulosten

konteksti liittyy vahvasti OP Ryhmän historian aikana tapahtuneisiin muutoksiin tiettynä ajanjaksona.

Tämä tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, jolla pyritään saamaan uutta tietoa ilmiöstä, jota ei voi tutkia määrällisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan ymmärrystä ja syvällistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset pohjautuvat tutkittavien tunteisiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kulttuuriin. (Stake 2010, 11.) Kvalitatiivinen tutkimus muotoutuu tutkimuksen edetessä, sillä se on tyyliältään joustava ja olosuhteisiin sopeutuva. (Hirsjärvi et al. 2009, 164.) Kvalitatiivinen tutkimus on prosessi, jonka vaiheet eivät ole etukäteen jäsennettävissä selkeään järjestykseen. Tutkimuksen etenevän vaiheet selkiytyvät tutkimuksen edetessä ja esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistoa koskevat ratkaisut voivat muuttua tutkimuksen aikana. Myöskään tutkimusongelma ei välttämättä ole selkeästi ilmaistavissa, vaan sekin voi muotoutua tutkimuksen edetessä. (Valli & Kiviniemi 2018.)

Tutkittavien suuri määrä ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista tai tarpeen, sillä laadun voidaan sanoa korvaavan määrän. Tulokset ovat siis usein luonteeltaan sen tyyppisiä, että niitä ei voida esittää tilastollisesti merkittävänä tai dataan perustuvina. Tulosten merkittävyys löytyykin muualta, nimittäin uuden asian ymmärryksestä. (Alasuutari 2012.) Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan kuitenkin tunnistaa merkittäviä suhteita muuttujien välillä ja auttaa sitä kautta ymmärtämään tilastollista tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus ei voi esimerkiksi vastata kysymykseen ”kuinka monta”, mutta se voi antaa ymmärryksen siitä, mitä merkityksiä lukujen taustalla voisi olla tai minkälaisien sosiaalisten prosessien kautta ne ovat syntyneet. Kvalitatiivinen tutkimus ei kuvaa todellisuutta sellaisenaan, vaan todellisuus välittyy tulkintojen ja näkökulmien kautta. (Barbour 2008, 11.)

### 3.3 Tutkimusaineisto

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan joustava, jolloin myös aineistonkeruumenetelmän tulee olla mukautettavissa tutkimusprosessin aikana ilmeneviin muutoksiin, jonka vuoksi aineistonkeruuseen liittyviä ratkaisuja ei alkuun kannata määritellä kovin tarkasti (Valli & Kiviniemi 2018). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on luonteensa puolesta sosiaalinen kohtaaminen, jossa tuotetaan yhteistyössä aineistoa pohjautuen identiteetteihin, aiempiin kokemuksiin, tunteisiin, ajatuksiin ja ilmiöihin. Haastattelun onnistumisen keskeisenä tekijänä onkin vuorovaikutuksellisuus ja haastattelutilanteen avoin sekä luottavainen ilmapiiri. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja merkityksiä aiheesta heidän itse kertomanaan. Haastattelututkimuksia voidaan tehdä yksilö- ja ryhmähaastatteluina, jotka eroavat toisistaan niiden vuorovaikutuskontekstien myötä. Ryhmähaastattelussa on tärkeää huomioida esimerkiksi ryhmien kokoonpanot ja eri jäsenten persoonallisuudet sillä tällä voi olla vaiku-

tus myös aineiston lopputulemaan. Aineistonkeruun tulosten analysoimisessa on hyvä ottaa huomioon se, että miten vuorovaikutus tuotti kyseiset puheenvuorot ja kuinka konkreettisesti ja totuudenmukaisesti tietyt keskustelut tuotettiin. (Seale 2007, 16.)

Teemahaastattelu on yksi aineistonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa aidon keskustelun ja vapaamuotoisen haastattelutilanteen, jossa tutkittava pääsee jakamaan omia kokemuksiaan avoimesti. Teemahaastattelulla pyritään keräämään aineistoa, josta löydetään tutkimusongelmaan liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tutkimusongelman ratkaisemisessa. Teoreettinen viitekehys rakentuu teemojen ympärille, sillä tutkijan tulee olla perehtynyt teemoihin. Haastattelu koostuu nimenomaisesti laaja-alaisista teemoista, joista syntyy keskustelunaiheita. Teemahaastattelussa käytetään usein apuna haastattelurunkoa, jonka ympärille tutkija voi muodostella kysymyksiä. Itse haastattelutilanteessa tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus ja se on vapaamuotoista keskustelua ilman tarkkaa rakennetta. Teemahaastattelutilanne mahdollistaa kuitenkin myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen kuin taas myös keskustelun täysin muista aiheista. Teemahaastattelussa ei tarvitse edetä tarkasti haastattelurungon mukaisesti, vaan riippuen tutkimuksesta teemahaastatteluiden yhdenmukaisuudet voivat vaihdella. (Kananen 2015, 148.)

Tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa on kerätty SALP-tutkimusryhmän (*Strategy, Accounting and Leadership as Practice*) toimesta vuosilta 2009-2019. Näiden vuosien ajalta ei ole jokaiselta vuodelta haastattelua. Seuraava taulukko havainnollistaa haastatteluiden jakaumaa vuosien varrella. Merkintä Y tai K viittaa haastateltavan asemaan, jossa Y tarkoittaa ylintä johtoa ja K keskijohtoa. Yhtä ryhmätilannetta kuvaa merkintä R. Aineiston määrän esittämisessä ei haluttu käyttää tulososiossa ilmeneviä samoja merkintöjä haastateltavista K1-K6 ja Y7-Y28, jotta haastateltavia ei voisi tunnistaa yhdistämällä heitä myöhemmin esiintyviin sitaatteihin. Taulukossa 1 on havainnollistettu haastatteluiden kestot litteraation sivumäärien kautta, sillä kaikista haastattelusta ei ollut minuuttikeskustoa saatavilla.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston jakautuminen

Vuosi ja haastatteluiden määrä	2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	1	1	4	5	6	1	4	4	2
Haastateltavan asema organisaatiossa ja litteraation sivumäärä	R, 32 s.	Y, 12 s.	Y, 18 s.	Y, 19 s.	Y, 14 s.	Y, 6 s.	K, 5 s.	Y, 12 s.	Y, 19 s.
			Y, 17 s.	Y, 14 s.	Y, 13 s.		K, 12 s.	Y, 10 s.	Y, 11 s.
			Y, 14 s.	Y, 13 s.	Y, 19 s.		K, 12 s.	K, 12 s.	
			Y, 13 s.	Y, 13 s.	Y, 9 s.		K, 8 s.	K, 15 s.	

				Y, 16 s.	Y, 12 s.				
					Y, 7 s.				

Teemahaastattelurungot ovat voineet olla toisistaan poikkeavia vuosien aikana, mutta lähtökohtana jokaisessa haastattelussa on ollut strategia ja muutoksen johtaminen OP Ryhmässä. Yhteensä haastatteluita on 28 kappaletta, joista pääsääntöisin kohderyhmä on ollut ylin johto, mutta myös keskijohdon edustajia on haastateltu. Lisäksi yhdessä haastatteluissa on ollut osallisena ryhmätilanteessa ylimmän johdon haastateltavan lisäksi asiantuntijoita, jotka eivät ole esimiesasemassa. Tässä tutkimuksessa keskijohtoon lasketaan haastatteluhetkellä olevat pankinjohtajat, päälliköt ja esimiehet. Ylimpään johtoon kuuluvat puolestaan haastatteluhetkellä olevat johtokunnan jäsenet, toimitusjohtajat, varatoimitusjohtajat, hallituksen puheenjohtajat. Tutkimusaineistoa on määrällisesti suhteellisen paljon, vaikka tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen, joka ei pyri yleistykseseen. Tutkimusaineiston paljous perustellaan sillä, että tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia jatkuvan muutoksen johtamista, jolloin aineiston on hyvä ulottua vuosia taaksepäin. Suuri aineiston määrä useamman vuoden ajalta antaa paremmat mahdollisuudet johtopäätöksiin muutoksen jatkuvuudesta. Myös Valli ja Kiviniemi (2018) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu saattaa tapahtua pitkällä aikajaksolla, mikä mahdollistaa tietoisuuden kehittymisen.

### 3.4 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analysoinnissa on tavoitteena löytää vastaus tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysillä pyritään ymmärtämään aineistoa ja tuottaa tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi voi olla luonteeltaan analyttistä ja toisaalta myös synteettistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan kokonaisuutena ja analysointi voi alkaa jo tiedonkeruuvaiheessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä tilastolliset todennäköisyydet eivät ole todiste, sillä laadullinen analyysi vaatii poikkeuksia absoluuttisesta datasta. Aineiston analysoinnissa pyritään teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn ja löytämään aineistosta keskeiset ydinkategoriat ja ulottuvuudet, joiden varaan tulosten analysoinnin voi rakentaa. (Valli & Kiviniemi 2018.) Analyysin alkuun kerätty tutkimusaineisto saatetaan yhteen muotoon, eli litteroidaan jatkokäsittelyä varten. Tutkijan tulee perehtyä aineistoon mahdollisimman huolellisesti sisällön hahmottamiseksi. Aineiston asiasisällön tiivistäminen on apukeino, mikä auttaa tutkijaa etsimään aineistosta oleellista tietoa analysointiin. (Ala-

suutari 2012.) Aineistosta pyritään luomaan tiivistetty kuvaus tutkimuksen aiheena olevasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-113).

Sisällönanalyysi on sovellettavissa useissa tutkimusotteissa ja erityisesti se sopii inhimillisen vuorovaikutuksen tutkimiseen, kokemusten ja elämäntavan kuvaamiseen. Sisällönanalyysissä aineistoa pilkkotaan, siitä etsitään käsitteitä ja se kootaan uuteen muotoon. Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan koodata, joka toimii apuna aineiston jäsentelyssä. Aineistoa voidaan luokitella, tyypitellä tai teemoitella. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, jossa teoria ja johtopäätökset rakennetaan aineistoon perustuen, jolloin myös aineistosta muodostetaan käsitejärjestelmä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan aineistoa analysoidaan aikaisempaan teoriaan perustuen. Sisällönanalyysi voi olla myös teoriaohjaava, jossa analyysi on aineistolähtöisen analyysin ja teorialähtöisen analyysin väliltä. Tällöin tutkimusaineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla ja sitä voidaan vertailla teorialla, jonka tutkija itse katsoo parhaaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-118.)

Analysointimenetelmänä teemoittelu nostaa kerätystä aineistosta esiin samankaltaisia piirteitä tai aiheita. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä teemojen alle. Analyysissä esille nousseet asiat pohjautuvat tutkittavien kertomuksiin ollen kuitenkin tutkijan tulkintaa, sillä harvoin kaikki haastateltavat viittaavat samoilla sanoilla tiettyihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Myös Valli ja Kiviniemi (2018) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointia voi luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja teemoittelua. Analysointimenetelmiä käytettiin yhdistäen ja toisiaan tukien. Tässä tutkimuksessa aineistonanalyysi aloitettiin aineistoon perehtymällä lukemalla se useampaan kertaan. Aineistosta pyrittiin karsimaan monia tutkimusongelman kannalta epäolennaisimpia asioita pois, joita sisältyi suureen aineistomäärään kymmenen vuoden ajalta. Aineistoa jaoteltiin kahdella eri tavalla, haastateltavien organisatorisen aseman ja haastattelujen vuosilukujen perusteella. Suurin osa aineistosta oli ylimmän johdon haastatteluita, mutta jako organisatorisen aseman välillä nähtiin silti merkityksellisenä tulosten kannalta. Aineiston pilkkominen vuosilukujen perusteella auttoi ymmärtämään haastateltavien puheita silloisessa tilanteessa. Aineistosta pyrittiin tekemään selkeää tiivistelmää toistuvien elementtien pohjalta, joita aineistosta nostettiin esille erivärisillä kynillä koodaten. Näiden pohjalta aineistosta löydettiin ylätasoisia teemoja, joiden alle kerättiin haastateltavien puheesta yksityiskohtaisempia toistuvia asioita. Näitä pystyttiin yhdistämään toisiinsa ja lopulta näistä muodostettiin kokoavat teemat tutkittavasta ilmiöstä. Teemoittelun jälkeen aineistoa vielä jäseneltiin ja järjesteltiin lisää, jonka jälkeen aineistosta pyrittiin kirjoittamaan omin sanoin tulkintoja aineiston sisällöstä. Lopulta aineistonanalyysissä muodostettuja teemoja ja tulkintoja verrattiin muutosta ja muutoksen johtamista käsitteleviin teorioihin.



### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja siten myös sen laatu on aina varmistettava. Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää tarkastella varhaisessa vaiheessa ja koko tutkimusprosessin ajan. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on syytä tutkia tarkasti, sillä sen luotettavuuden varmistaminen on usein vaikeampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää apuna luonnontieteistä lähtöisin olevia luotettavuusmittareita. Mittarit eivät sellaisenaan sovellu täysin yhteiskuntatieteellisiin tutkimuksiin, sillä usein tutkittavat ilmiöt eivät toimi rationaalisesti. Luotettavuuskäsitteitä, reliabiliteettia ja validiteettia, käytetään kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä ja toistuvuutta, eli tutkimuksen tulokset pysyisivät samana mikäli sama tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Butler-Kisber (2017) kuitenkin toteaa, että yleistettävyyttä tulee tarkastella kriittisin silmin, sillä sen saavuttaminen ei ole kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, eli tutkimusongelman kannalta on osattu tutkia oikeita tekijöitä. Validiteetin ulkoinen validiteetti tarkoittaa puolestaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Butler-Kisber 2017, 2-3; Hirsjärvi & Hurmes 2015, 184-186.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tulosten yleistettävyyteen, mutta saturaatiota voidaan nähdä myös yhtenä luotettavuuden mittarina. Saturaatio tarkoittaa tutkimusaineiston keräämistä siihen pisteeseen saakka, kunnes on saavutettu kylläntymispiste. Aineisto voidaan katsoa olevan kylläntynyt silloin, kun vastaukset alkavat toistaa itseään eivätkä ne enää tuota mitään uutta tutkimusongelman kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lisätä luotettavuutta myös sillä, että kaksi tutkijaa saavat saman tuloksen, eli tämä vastaa eräänlaista reliabiliteettia. Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan jälkeinpäin myös antaa luettavaksi ja tarkastettavaksi haastateltaville, ja he voivat vahvistaa myös jälkeinpäin sanansa. (Hirsjärvi & Hurmes 2015, 185.)

Tässä tutkimuksessa laatua pyrittiin varmistamaan huolellisella tutkimussuunnitelmalla, jota päivitettiin tutkimuksen aikana. Tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pyrittiin varmistamaan myös noudattamalla tutkimuseettisiä periaatteita tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen haastateltavat ovat olleet organisaatiossa oleellisessa asemassa haastattelun ajankohtana, ja ovat olleet etukäteen tietoisia SALP-tutkimusryhmän toiminnasta. Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän henkilöllisyyttään on suojeltu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen laatua vahvistaa myös hyvä dokumentointi. Hirsjärven ja Hurmeksen (2015, 185) mukaan aineistoa ei voisi katsoa luotettavaksi, mikäli nauhoituksen kuuluvuus olisi heikkoa tai litterointi ei noudattaisi litterointisääntöjä. Tästä syystä jokainen haastattelu on nauhoitettu ja litterointi on tehty ammattilaisten toimesta.

Eettiset kysymykset kulkevat tutkimuksen tekemisessä mukana tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Eettiset kysymykset liittyvät usein tutkimusmenetel-

män ja -kohteen valintaan, aineiston hankintaan, sen käyttöön ja säilyttämiseen. Tutkimusaineiston keruu ja saadun aineiston käsittely liittyvät olennaisesti myös tutkimuksen luotettavuuteen. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellistä taitoa ja hyviä toimintatapoja niin tutkimuksen teossa, kuin sen suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. (Kuula 2015.) Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija allekirjoitti SALP-tutkimusryhmän sopimuksen, jossa määriteltiin tutkijan vastuut sekä valmiin että kerätyn tutkimusaineiston käytöstä. Sopimuksen allekirjoittaessaan tutkija sitoutui noudattamaan vatiolovelvollisuutta ja luottamuksellisuutta koko tutkimuksen ajalta ja myös sen päättymisen jälkeen.

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä erityisesti liittyen aineistonhankintaan on tärkeää tarkastella entistä tiukemmin, sillä tietosuojaa koskeva lainsäädäntö on viime vuosina kiristynyt entisestään. EU:n yleinen tietosuoja-asetus GDPR (*General Data Protection Regulation*) tuli voimaan vuonna 2018. GDPR:n tavoitteena on yhtenäistää tietosuojaa koskevaa lainsäädäntöä ja vahvistaa EU:ssa asuvien henkilöiden oikeuksia omiin henkilötietoihinsa liittyen. Kyseisen asetuksen myötä EU:n kansalaisilla on oikeudet tarkistaa heistä tallennettuja tietoja ja saada tietoa siitä, miten ja mihin heidän henkilötietojaan kerätään. (European Commission, n.d.)

Tutkimuseettisiä periaatteita tulee noudattaa jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, sillä tutkimusetiikka läpäisee koko tutkimusprosessin. Näitä periaatteita ovat muun muassa luottamuksellisuus, osallistumisen vapaaehtoisuus ja anonymiteetti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön ja toimenpiteisiin kuuluu se, että tutkijat noudattavat rehellisiä toimintatapoja ja yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta omassa tutkimustyössään. Tämä tarkoittaa niin aineiston keruuta, tulosten jälkitalennusta ja esittämistä sekä tutkimustulosten arviointia. (Kuula 2015.) Tämän tutkimuksen aineisto on SALP-tutkimusryhmän keräämää aineistoa, jolloin tutkijan vastuu liittyy paljon aineiston käyttämiseen ja säilyttämiseen. Barbourin (2008, 66) mukaan eettisiin näkökohtiin kuuluu myös se, että tutkija kiinnittää huomiota siihen miten tutkimusta esitellään potentiaalisille osallistujille, ja millaisia todennäköisiä vaikutuksia tutkimuksella tulee olemaan. Tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja yksityiskohtainen raportointi ovat hyvän tieteellisen käytännön mukaista toimintaa. Tutkimuksen aineistonkeruussa tehdyt haastattelut ja niiden informantit on jätetty nimettömiksi, jotta haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti eikä heitä ole haastattelutilanteessa painostettu tutkijoiden toimesta. Tutkijoiden tulisi myös soveltaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä, sekä pyrkiä avoimuuteen tuloksia julkaistessaan. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamisesta lopulta vastaa tutkija itse, mutta voidaan ajatella, että myös koko tutkimusryhmä ja organisaatio on vastuussa tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisessa. (Kuula 2015.)

## 4 TULOKSET

Tutkimustuloksista nousi esille yhteneväisiä asioita, joista muodostui teemoja ja tässä luvussa tulokset esitellään näissä teemoissa. Ensimmäinen teema on jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen, joka koostuu muutoksen tunnistamisesta, muutospuheesta ja muutokseen suhtautumisesta. Aineiston perusteella on myös muodostettu aikajana, jossa on yritetty havainnollistaa muutoksien esiintymistä. Aikajana on tutkimuksen liitteenä. Toinen teema käsittelee jatkuvan muutoksen aiheuttamia haasteita, jotka jaoteltiin aineiston perusteella myrskyisään toimintaympäristöön, vanhojen ja uusien tapojen väliseen suhteeseen ja tasapainon säilyttämiseen organisaatiossa. Kolmas teema käsittelee jatkuvassa muutoksessa johtamiseen tarvittavia keinoja, jotka ovat perustehtävän johtaminen arvojen kautta, selkeä viestintä ja strateginen ketteryys.

Tutkielman tuloksia on havainnollistettu haastateltavien sitaateilla ja katkelmilla haastattelupuheesta. Kaikissa sitaateissa on huolehdittu siitä, ettei haastateltavan henkilöllisyys paljastu niiden kautta ja myös puheessa esiintyvien henkilöiden nimet on poistettu. Sitaaateissa olevat kaksi pistettä (..) tarkoittaa, että kyseistä lausetta on edeltänyt puhetta tai puhe on jatkunut vielä lauseen jälkeen. Esille tuodut puheen katkelmat ovat oleellisia tutkimuskysymyksen kannalta, jonka vuoksi osa pidempää kappaletta tai lausetta on voitu jättää katkelmasta pois.

Suurin osa haastatteluista on kohdeorganisaation ylimmälle johdolle tehtyjä, mutta haastatteluista oli tehty myös keskijohdolle ja asiantuntijajoukolle. Yhdessä aineistossa on havainnointu ylimmän johdon vetämää keskustelua suuremman asiantuntijoiden ryhmän kanssa. Lisäksi kahta ylemmän johdon edustajaa oli haastateltu yhtäaikaaisesti. Aineiston moninaisuuden takia sitaatteja tai katkelmia on merkitty kirjaimilla. Keskijohdon haastatteluja oli aineistosta vain 6 kappaletta, joten yhdistelmä K1-K6 kuvaavat tätä aineistoa. Loput Y7-Y28 kuvaavat ylimmän johdon vastauksia. Kahden ylimmän johdon yhteisessä haastattelussa haastateltaville on annettu molemmille yhtä lailla Y merkinnät, jotta he eivät erotu muista haastateltavista. Yhden ylemmän johdon vetämästä ryhmäkeskustelusta ei tullut sitaatteja kuin yksi, joka merkittiin kirjaimella R. Lisäksi merkintöihin on lisätty alaindeksiin vuosiluvut, jotta se helpottaa vas-

tauksen sijoittamista sen hetkiseen kontekstiin ja hetkeen. Haastateltavien merkinnöistä on tehty kokoava taulukko helpottamaan käytettyjen sitaattien merkintälogiikan hahmottamista.

Taulukko 2. Tuloksissa käytettyjen sitaattien merkintälogiikka

Keskijohto: Pankinjohtaja, päällikkö, esimies	Ylin johto: Hallituksen puheenjohtaja, toimi- tusjohtaja, varatoimitusjohtaja, toimialajohtaja	Ryhmätilanne: Osallistujat asiantun- tijoita
K1-K6  Esimerkiksi K2 <sub>2017</sub>	Y7-Y28  Esimerkiksi Y8 <sub>2015</sub>	R  Esimerkiksi R <sub>2009</sub>

## 4.1 Jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen

### 4.1.1 Muutoksen tunnistaminen

Haastattelevat puhuivat muutoksesta tai muutoksista jokaisena vuotena tehdyssä aineistonkeruussa. Haastateltavat näkivät, että koko finanssitoimialalla ja myös OP Ryhmän organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia vuosikymmenten aikana. Aineistosta nousi ilmi monia yksittäisiä muutoksia ja myös suurempia kokonaisuuksia, kuten organisaation rakenteiden muutoksia joita organisaatiossa on ollut paljon. Muutostekijät ovat olleet ulkoisia ja sisäisiä, jotka ovat ohjanneet organisaation toimintaa vahvasti muutokseen.

OP Ryhmän organisaatiota ja koko toimialaa on uhannut niin 1990-luvun pankkikriisit, taloudellisesti heikot ajat, tiukentuneet säätelyt kuin digitalisaatio ja finanssikriisit. Voidaan todeta, että OP Ryhmä organisaationa on kokenut suuria muutoksia kerta toisensa jälkeen. Tämä johtuu koko toimialan suurista rakennemuutoksista ja toisaalta myös maailmantalouden tilasta ja sen vaikutuksista finanssitoimialalle viime vuosikymmenien ajalta. Globalisaation myötä rajat ovat aenneet, kilpailu toimialalla on lisääntynyt merkittävästi ja myös pankkien roolit ovat muuttuneet toimintaympäristön muutosten myötä. Haastateltavat kertoivat läpi aineiston, että jatkuvien muutosten myllerrysten koetaan Suomen tasolla alkaneen noin vuodesta 1995 eteenpäin. Rahoitusmarkkinoiden vapautuminen aiheutti kansantalouden ylikuumenemista liiallisen luotonannon ja -oton vuoksi. Kaikki pankit Suomessa kokivat suuria menetyksiä pankkikriisin jälkeen. Vaikka muutosten myllerrysten koetaan alkaneen 1990-luvun puolesta välistä eteenpäin, niin OP Ryhmässä oli ollut suhteellisen vakaa tilanne noin 2010-luvulle asti ilman yhteistoimintaneuvotteluita, jonka jälkeen muutoksia alkoi esiintymään nopealla tahdilla. Seuraavat sitaatit ovat ylimmän johdon haastateltavien puheista, joissa he kertovat organisaatiossa tapahtuneista muutoksista 1990-luvulta lähtien.

..mä oon ollu 30 vuotta täällä ja nähny hyvin erilaisia vaiheita tässä. Kun mä oon tullu pankkiin, niin oltiin vielä säätelymaailmassa, säätelyn purkautuminen, pankkikriisi, tuho, uudelleen rakentaminen. 2000-luvun alun ICT-kuplat, finanssikriisit ja tavaltaan tässä perspektiivissä jos mä katon sitä, niin tän ryhmän vahvuus on aina ollu se, että tää on menestynyt aina murroskohdissa hyvin ja menestyy varmastikkin. Ja sit se pitkäjänteisyys, et meillä on kuitenkin aikaa tehdä näitä asioita eri tavalla kuin pörssi-yhtiössä on aikaa tehdä. Ja sen takia me saadaan ne asiat myös onnistumaan, et jos otetaan esimerkkinä se Pohjolan osto ja siihen liittyen tää ristiinmyynti ja keskitämisasiat, niin kukaan muuhan tässä maailmassa ei ollu onnistunu siinä. (Y20<sub>2015</sub>)

..et se on ollut siitä vuodesta -95, niin mä sanoisin, et se on ollut ihan jatkuvaa muutosta, et ne kevät- ja syysorganisaatiot, mitä aina nauretaan, niin se ei oo kauheen kaukaa haettu. (Y27<sub>2019</sub>)

..sillon 90-luvun puolivälissä, kun mä tulin, niin siitä parin vuoden päästä OP Ryhmähän hajos, siitä lähti nää nykyiset paikallisosuuspankit irralleen. Ja sillon lähti itse asiassa vielä jonkun verran enemmänkin pankkeja, osa on palannu takasin. Et sehän oli siinä hetkessä todella dramaattinen muutos ja suurin piirtein pelättiin, et tää hajoo ihan totaalisesti. Y28<sub>2019</sub>)

Useampi haastateltava kertoi Pohjolan merkittävästä muutoksesta, joka on vaikuttanut ja vaikuttaa yhä edelleen organisaation toimintaan. Vuonna 2014 alkaen OP-Pohjola halusi poistaa Pohjolan osakkeet pörssistä, jotta se palaisi omistuspohjaltaan takaisin juurilleen eli asiakkaiden omistamaksi. Haastateluista tuli esille, että Pohjolan delistaus pörssistä oli alku suurelle organisaation rakenteelliselle muutokselle, joka pohjautuu siihen, että organisaatiota pyrittiin viemään takaisin juurilleen, jossa asiakkaat ovat keskiössä. Haastateltavien mukaan Pohjolan delistaus oli suuri muutos, joka vaati rakenteiden uudelleen asetelua ja organisoitumista.

..ja sitten tuli tietysti tää ryhmässä pohdinta, et no hei, mitä me halutaan pitkässä juoksussa olla. Ja sit tehtiin valinta, et me on aikanaan perustettu asiakasomisteiseksi, me halutaan olla asiakasomisteinen ryhmä eikä pörssiryhmä. (Y15<sub>2014</sub>)

Jos lähetään vielä vähän kauempaa, eli tähän on iso prosessi, joka on lähteny siitä, että Pohjola on päätetty ottaa pörssistä pois, eli Pohjolan delistaus. Sen jälkeen johtokunnan rakenne uusittu. Sen jälkeen ylimmän johdon rakenne uusittu, sen jälkeen uusitaan koko organisaation loppurakenne. Eli tää on jatkumoa sille. Ja miks tässä oikeesti ollaan, niin jos mietitään tätä toimintaympäristön muutosta ja missä toimintaympäristössä me eletään, niin välttämättä ihan kaikki ei ymmärräkään sitä, mikä on tilanne tällä hetkellä. (Y23<sub>2015</sub>)

..vielä jos mennään taaksepäin, niin ryhmän toiminnan kannalta, niin tietysti se reilun kymmenen vuoden takainen, kun ryhmä osti Pohjolan, niin se on ollu sitte iso, todella iso strateginen muutos. (Y28<sub>2019</sub>)

Useassa haastattelussa tuli esille, että Pohjolan osakkeiden poisto pörssistä oli strategisesti merkittävä muutos ryhmän perustehtävän kannalta. Esimerkiksi vuonna 2015 ylimmän johdon edustaja kertoi, että tämä on ollut organisaation kannalta tärkeä ratkaisu, jolla on välttytty tulevaisuuden haasteilta. Lisäksi Pohjolan delistaus nähtiin olevan positiivinen muutos ryhmän toiminnan kannalta, sillä se oli organisaatiolta strateginen ratkaisu, joka noudatti ryhmän arvoja ja kunnioitti sen historiaa.

Joo, mut siis sillä tavalla, niin tähän on iso, iso ratkasu ryhmän näkökulmasta. Ja perustavaa laatua oleva. Ja toisaalta, miks ollaan siinä ratkaisussa, se johtuu ihan siitä, että aikanaan kun Pohjola ostettiin, niin se laitettiin pörssiyhtiöön, ja niin Pohjola-pankki kuin Pohjola-vakuutus kasvoi voimakkaasti, niin oli oikeestaan ajan kysymys sitten, että olisiko pörssipuoli kasvanu jo isommaks. Ja oltais oltu haastavassa tilanteessa. (Y23<sub>2015</sub>)

..koska oikeesti uskon siihen, että tää prosessi, jota me ollaan nyt läpikäymässä, niin auttaa meidät löytämään juuremme ja auttaa meidät ikään kuin oivaltamaan uudella tavalla tämän ryhmän syvimmän olemuksen, ja luotan vahvasti siihen, että tämän pohdiskelun, sisäisen keskustelun seurauksena OP-Ryhmä löytää sen oman syvimmän olemuksensa uudelleen ja tulee tosiasiaassa muuttumaan käytännössä merkittävästi ikään kuin sen vanhan itsensä kaltaiseksi. (Y16<sub>2014</sub>)

Useampi haastateltava nosti puheessaan esille pääjohtajan vaihdoksen merkityksen, joka koettiin olevan myös yksi suuri muutoksen aiheuttaja. Pääjohtajan vaihtumisesta osattiin odottaa uusia muutoksia. Pääjohtajan vaihtuessa henkilöstölle välittyvä viesti, että muutosta tulee pian tapahtumaan ja sitä myös tarvitaan. Muutostarpeen tiedostaa myöskin uusi pääjohtaja, ja häntä kohtaan asetetaankin suuria odotuksia. Todennäköisemmin uusi pääjohtaja, joka tulee organisaatioon ulkopuolelta, aloittaa uusien muutosten tekemisen nopeasti, sillä hänellä ei ole omaksuttuna organisaation vanhoja käytäntöjä. Ylimmän johdon edustajat arvioivat henkilöstön odottavan uudelta pääjohtajalta selkeitä linjauksia ja vastauksia tulevasta suunnasta ja muutoksista. Toisaalta haastateltavat kokivat, että pääjohtajan muutos voi myös aiheuttaa organisaation henkilöstössä epävarmuutta ja hämmennystä tulevasta.

..nimenomaan siinä X:n ja Z:n vaihdoksessa, niin silloin oli koko organisaatio ihan mylläyksessä. Tai sanotaan, että kaikki esimiehet oli mylläyksessä ja kaikki rakenteet siinä kohtaa uudistettiin. (Y13<sub>2014</sub>)

..ja sit varmaan sekin oli isoin asia täs mä luulen, että kun oli tää pääjohtajan vaihdos, niin sitten on aina sellanen valtatyhjiö. (Y25<sub>2018</sub>)

..kun nyt tehdään tää iso muutos, niin se on kolmisen vuotta, kun X jää eläkkeelle, niin voisin kuvitella, että hänen seuraajansa tekee jonkun muutoksen. Mä oon itte ajatellu, että sitä odotellessa. (Y15<sub>2014</sub>)

..et tää on varmaan semmonen et nyt ihmiset halua tietää et mennäänkö me niin paljon siihen uuteen vai mennäänkö kuitenkin taas takaisin normaaliin ja uskotaan, että se kantaa meitä vielä viiskyt vuotta eteenpäin. Sitä ihmiset odottaa taas uudelta [pääjohtajalta], et hei mitä sä sanot. (Y25<sub>2018</sub>)

Organisaatiomuutoksen ja rakenteiden uudelleen järjestelyjen seurauksena organisaatiossa on laitettu koko johtajatasolta asioita uusiksi. Esimerkiksi Saksi (2013, 157-159) esittää, että usein pääjohtajan vaihdoksen jälkeen tiedossa on myös johtoryhmien uudelleenorganisoinnit. Muutokset johtoryhmissä ja johtajatasoilla ovat vahva merkki siitä, että muutoksia halutaan ja niitä tarvitaan. Haastateltavien puheesta nousi esille, että organisaatiossa merkittäviä jatkuvia muutoksia ovat olleet johtajien roolien ja vastuiden muutokset ryhmän rakenteen muokkausten seurauksena.

No sinänsä nythän uudet organisaatiohan astu voimaan 1.10. Ja meillä oli tämmönen tietyllä tavalla se uuden rakentaminen siinä vaiheessa ja sitten myöskin johtoon kohdistuvat yt:t samassa, että kun roolit ja vastuut muuttu paljonkin. Tietyllä tavalla se on prosessissa ja vielä tietysti edelleenkin on organisaatioita, joita joudutaan vähän muokkaamaan ja kattomaan, että millä tavalla sitten saadaan mahdollisimman virtaviivaseksi ja roolit ja vastuualueet selvis sitten myös tästä liiketoimintajohtajan ja liiketoiminta-alueitten vetäjän, osaston roolien alapuolelle. (Y15<sub>2014</sub>)

Organisaatiomuutoksen seurauksena muutokset johtajien rooleissa ja vastuissa eli johtamiskulttuurin muutos oli haastateltavien mielestä merkittävä. Johtamiskulttuuria lähdettiin muuttamaan liiketoimintasegmenttien kautta johtamiseksi. Johtamiskulttuurin muutos tehtiin siitä syystä, että organisaatioon ei haluttu muodostuvan siloja liiketoimintasegmenttien mukaisesti. Organisaatiolle oli tärkeää, että ryhmä kasvaa jokaisen liiketoimintasegmentin mukaisesti, jonka vuoksi liiketoimintasegmenteille tuli vastuuta myös johtokuntatyöhön. Näin vähennettiin yhtiöiden hallitusten roolia ja tarkoituksena oli saada kaikki saman pöydän ääreen yhdessä vaikuttamaan menestykseen. Toimiva johtoryhmä- ja hallitustyöskentely ovat erityisen tärkeitä silloin, kun organisaatiossa tehdään nopeita muutoksia muuttuvan toimialan vuoksi. Haastateltavat kokivat, että rakenteellisesti johtamiskulttuurin muuttaminen oli valtava ja suuri muutos organisaatiossa.

..tässä kumminkin niin iso muutos on, että kun aikasemminhan meidän ryhmässä kuitenkin aika paljon me johdettiin ja ohjattiin yhtiöiden kautta ja yhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien kautta.. kun nyt tietyllä tavalla halutaan yhtiöiden rooli pienentää ja hävittää taustalle.. mutta enemmänkin me johdetaan sitten kolmen liiketoimintasegmentin kautta. (Y15<sub>2014</sub>)

Me ollaan nyt sitten laittamassa sitä organisaatio, kai voi sanoa, että vasta paikoilleen, mutta tietysti iso organisaatio ja paljon rajapintoja ja uusia organisaatioita, että tavallaan tää ryhmäohjauksen rooli uutena kokonaan, voi sanoa, että uutena asiana sitten.. Ja tietysti koko sen rakenteen muuttaminen, et jos meillä on yhtiöiden hallitukseen perustuva johtamisjärjestelmä, joka muutetaan niin, että meillä on liiketoimintasegmenttipohjainen johtamisjärjestelmä, niin se muutoshan on ihan valtavan suuri. (Y22<sub>2015</sub>)

Se, mikä iso, iso muutos tapahtu tässä tän harjoituksen yhteydessä oli semmonen roolien muuttuminen, että tähän astihan sen keskusyhteisön johtokunnan tehtävänä ei ollut suora liiketoiminta, vaan sen tehtävänä oli johtaa ja ohjata tätä ryhmää. Ja periaatteessa samalla tavalla kuin se ohjaa Osuuspankkeja, niin se ohjasi myöskin sitten Pohjola-pankkia tai Helsingin OP:ta.. ja iso muutos tässä nykyisessä on se, että nyt liiketoiminnat, niiden vetäjät tulevat suoraan mukaan sinne johtokuntatyöhön. Ja se on muutos, joka nostaa sen liiketoiminnan ja vastuun siitä liiketoiminnasta sinne johtokuntatasolle. (Y16<sub>2014</sub>)

Organisaatiomuutoksen seurauksena on usein yhteistoimintaneuvottelut rakenteiden uudelleenjärjestämiseksi, ja ne ovat luonnollisesti merkittäviä koko organisaation toiminnan kannalta. Johtamiskulttuurin ja johtajien vaihtuminen on haasteellinen tilanne henkilöstön ja johtajien itsensä kannalta. Uusien johtajien on noudatettava päätöksenteossa organisaation linjauksia kohti muutosta, jotta hän voi saavuttaa johtajuuden henkilöstön keskuudessa. Haastavaan päätöksentekoon organisaation rakenteiden muuttamisesta liittyy myös yhteistoimintaneuvottelut, joita OP Ryhmässä on ollut vuosina 2012-2015 ja tuoreimmat

ovat vuodelta 2018. Yhteistoimintaneuvotteluita on käyty niin liiketoimintaläh- töisemmän konsernin kuin palveluyhtiön vahvistamisen eteen. Haastateltavat kokivat, että muutoksia, joiden seurauksena on ollut yhteistoimintaneuvottelut, on ollut hyvin tiheään tahtiin. Ylimmän johdon edustajat olivat hyväksyneet yhteistoimintaneuvottelujen välttämättömyyden ja ymmärtäneet niiden syyn, mutta toisaalta niiden koettiin tapahtuvan liian usein.

..että onhan tässä muutoksia tapahtunu. Ja sitten jos tätä koko pääkaupunkiseutua, tää on nyt kuitenkin, halutaan, että tämä on yksi konserni, jota johdetaan konserni- maisesti, niin sittenhän tähän tulee vielä enemmän sitä yt:tä. (Y13<sub>2014</sub>)

Mä oon ollut mukana 13 yt-neuvottelussa, eli tuota noin niin, mikä hyvin ehkä ku- vastaa sitä tahtia miten tää on muuttunu koko tää finanssiala ja nythän tää vauhti on vaan kiihtynyt.. (Y27<sub>2019</sub>)

Konsernin iso yt, paljon porukkaa pois, tehtävät jakautu toisella tavalla. Ja nyt sitten tänä syksynä tai vuodenvaihteessa, millon nyt sitten oikeesti päästään uudella sys- teemillä taas toimimaan, niin tulee täältä katsottuna kolmas.. jotku katsoo, että jopa neljäs iso muutos alle 5 vuodessa tai 5 vuoteen, niin joo, mun mielestä tulee liian pal- jon muutoksia, liian paljon isoja muutoksia ennen kuin on sulateltu edellisiä. Toisin- päin siitä muutoksesta, joka tehtiin silloin 2012 syksyllä, 2013 alussa, niin on pakko tehdä nyt jotain muutoksia, kaikki asiat ei menny oikein, osa meni pieleen, että on ihan pakko korjata. (Y17<sub>2014</sub>)

..täällä on organisoitu jatkuvasti asioita mutta jostain syystä se on nyt viimesen, ehkä jostain sieltä oliko se nyt vuonna 2012 kun täällä palveluyhtiö perustettiin ja se orga- nisoituminen tehtiin, niin sen jälkeen on ehkä ollut liian tiuhaan sellasia muutoksia joissa on ollut se yt:kin esillä. Niin kyl se näkyi. (Y24<sub>2016</sub>)

Yksi suurimmista muutoksista organisaation toiminnassa on ollut monialaiseksi palveluyhtiöksi muuntuminen. Vuonna 2016 OP ryhmä vahvisti uuden strate- giansa, jonka mukaisesti ryhmä lähti tavoittelemaan muutosta finanssiryhmästä kohti monialaista palveluyhtiötä. Strategian mukaisesti tarkoitus oli muuttaa painopistettä kohti palvelukokonaisuuksia, jotka ulottuisivat yli pankkitoi- mialan palveluiden. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi terveyttä ja hyvinvointia, asumista sekä liikkumista. Muutos kohti monialaista palveluyhtiöt koettiin niin suureksi ja vaikuttavaksi, että epävarmuutta oli jopa ylimmän johdon keskuu- dessa siitä, että mitä kaikkea tämä muutos tuo tullessaan. Toisaalta tällöin 2016 vuonna strateginen muutos ei ehkä ollutkaan vielä kovinkaan selkeä, vaan muutokset olivat suunnitelmien tasoilla. Haastateltavat kokivat, että kyseessä oli suurin strateginen muutos pitkään aikaan, jonka tulevaisuuden tila ei kui- tenkaan ollut täysin selvä.

No muutoksen strategia toi on ja se muutos mitä mä olen nyt lähtenyt viestimään ja mitä mä olen ymmärtänyt että siinä on se iso juttu on se, että tää varallisuudenhoito, pankki, vakuutus, meidän ne kolme perinteistä juttua niin niitä me ollaan jatkossakin ja niiden täytyy olla tosi kovassa iskussa, jotta me pystytään tekemään se isoin muu- tos mitä meidän strategiassa nyt on valittu, et me nyt on valittu strategiaan että meis- tä tulee monialainen palveluyhtiö, et me tullaan olemaan jotakin aivan muuta kun nää kolme perinteistä osa-alueita. Ja sitten mullekin on epäselvää mitä se aivan muuta tulee olemaan. Mä koen, että se on nyt se terveydenhuolto.. Tää voi olla jotain aivan vielä kokematon, näkemätöntä, tuntematonta joka taas kääntää joiden koh- dalla sen, et se ei ole pelkästään vaan positiivista että tulee muutosta, vaan siinä voi



olla paljon negatiivista. Mutta siis iso muutoksen strategia, monialainen palveluyhtiö meistä tulee, myös jotain aivan muuta. (Y24<sub>2016</sub>)

Mut kyllähän noi Pohjola Sairaalat ja lääkäriasemat mitä alkaa tulla nyt myös sitten tän vuoden aikaa, niin on se meidän semmonen suurin, isoin, jos katotaan sitten niin kun tän perinteisen pankkitoiminta, vahinkovakuutus, varallisuudenhoito sen niin kun ulkopuolelle. (K6<sub>2018</sub>)

Ryhmän visiona tänä päivänä on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Aikaisemmin vuonna 2016 strategiassa esitettiin, että ryhmä tavoittelee monialaiseksi palveluyhtiöksi siirtymistä, joka oli todella suuri ja radikaali muutos finanssialan organisaatiolle. Nyt OP Ryhmä on alkanut vetämään joitakin liiketoiminta-alueita takaisin, joita aikaisemmin tavoiteltiin monialaisen palveluyhtiön siirtymisen yhteydessä. Ryhmä on ottanut fokuksensa vahvemmin takaisin perustehtävänsä ja nyt se palaa takaisin finanssitaloksi monialaisen palvelutalon sijaan. Haastateltavat kertoivat, että ryhmän strategia on aikojen saatossa muuttunut paljon ja nyt siinä onkin palattu ikään kuin taaksepäin takaisin vanhan perustehtävän juurille.

..meidän strategia on nyt muuttunu aika paljonkin, koska nythän me ollaan keskitytty takaisin niihin perus ikään kuin pankkitoiminnan ydinalueisiin mitä meillä on.. meillä on karsittu sieltä nyt sitten näitä voimakkaasti kehitettyjä uusia liiketoiminta-alueita, mihin kuuluu esimerkiksi nää Pohjola-Sairaalan laajentaminen työterveyspuolelle, eli strategia on keskittynyt takaisin sinne ytimeen, et meidän mielestä uusi strategia on itse asiassa peruutus takaisin siihen, mistä on lähdetty silloin aikoinaan liikkeelle. (Y27<sub>2019</sub>)

..muutama vuos takaperin tosi radikaali muutos pankki-, vakuutusyhtiö, varallisuudenhoitoyhtiöstä halutaan muuttua monialaiseks palveluyhtiöks. Nyt tultiin jonku matkaa takasin. Ei me tultu takasin vanhaan, kyl me edelleen se digitaalisuuden vaikutus, et nää tiedostetaan ja ollaan siitä samaa mieltä. Mut ehkä viisaus on kasvanu, et eihän sekään tapahdu, tai ei ainakaa tapahtunut on/off, niin kun viis vuotta tai kolme vuotta sitten joku sano. (Y28<sub>2019</sub>)

Yhteenvetona voidaan todeta aineistoon viitaten, että OP Ryhmässä ja koko finanssialalla on tapahtunut paljon suuria muutoksia vuosikymmenten aikana. Muutos on yhä enemmän normaalia arkea ja se esiintyy jatkuvana, kuten myös Gilley et al. (2009, 76) ovat esittäneet. Aineiston perusteella voidaan todeta, että OP Ryhmässä tehdyt muutokset ovat olleet suunnitelmallisia liikkeitä pyrki- myksenä vastaamaan muutokseen. Joitakin muutoksia on vaikea nimetä tai sijoittaa tiettyyn aikaan niiden tapahtuessa limittäin ja kerroksittain vaihtelevalla nopeudella. Muutoksia on vaikea erotella erinäisiksi prosessin osiksi ja vaiheiksi, sillä usein ne ilmenevät päällekkäisyyksinä ja ne toteutuvat eri järjestyksessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Aineistosta pystyi kuitenkin merkittäviä suuria muutoksia, joita ovat olleet esimerkiksi Pohjolan delistaus, johtamiskulttuurien muutokset, organisaation rakenteelliset muutokset, pääjohtajien vaihdokset, uudet strategiat ja liiketoiminnan laajentaminen pankkitoimialan palveluiden ulkopuolelle. Luonteeltaan nämä muutokset ovat olleet suuria, osa jopa transformationaalisia, joiden vaiheita tai loppupistettä on haastavaa kertoa. Toisaalta voidaan tunnistaa, että ryhmän strategian 2016 mukainen muutos kohti monia-

laista palveluyhtiötä on tullut päätökseen. Näitä muutoksia havainnollistava aikajana on tutkimuksen liitteenä. Aikajanelle on pyritty kuvaamaan tiettyjen organisaatiossa tapahtuneiden muutoksien alkupisteitä ja hahmottamaan niiden etenemistä tai päättymistä.

#### 4.1.2 Muutospuhetta

Muutoksia on tyypillistä merkillistää eri tavoin puheen kautta. Tutkimusaineiston jokaisessa haastattelussa muutosta tai muutoksia kuvailtiin esimerkiksi suureksi, isoksi tai muuten kooltaan tai laajuudeltaan merkittäväksi. Osassa haastattelussa muutoksen kuvailuun käytettiin enemmän puheenvuoroja, kun taas toisissa haastatteluissa kuvailua tehtiin vain sivulauseissa, kaikissa kuitenkin vähintään lauseella. Muutosta tai muutoksia kuvailtiin suuriksi ja merkittäviksi haastatteluissa läpi vuosien 2009-2019, mikä on merkittävä huomio tulosten kannalta. Aineistossa ilmenevien ja kuvailtujen suuren ja isojen muutosten sijoittaminen aikajanelle voi olla haastavaa juuri tästä syystä. Toisaalta tämä taas puoltaa tulkintaa muutoksen jatkuvuudesta. Ylimmän johdon haastateltavat kuvailivat muutoksia suuriksi, todella isoiksi ja valtaviksi.

Ja tosi suuria muutoksia lyhyeen aikaan.. todella isoja muutoksia sitten taas. (Y22<sub>2015</sub>)

Tässä on niin valtava tää muutos, mitä me ollaan tässä tekemässä johtamisjärjestelmän näkövinkkelistä. (Y23<sub>2015</sub>)

Useiden haastateltavien puheesta oli löydettävissä kuvailua jatkuvasta muutoksesta. Muutokset voidaan mieltää jatkuviksi, kun niille ei pysty osoittamaan alkua tai loppua. OP Ryhmässä muutoksia on tapahtunut jatkuvasti, ja niitä vain muokataan matkan varrella täsmennysten avulla. Esimerkiksi Gilley'n et al. (2009) määrittelemässä jatkuva organisaatiomuutos kuvaa OP Ryhmässä tapahtuneiden muutosten luonnetta. Määritelmän mukaisesti muutos tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti ilman selkeää alkua ja loppua. Muutoksia on vaikea erotella erinäisiksi prosessin osiksi ja vaiheiksi, sillä usein ne ilmenevät päällekkäisyyksinä ja ne toteutuvat eri järjestyksessä. Keskeistä muutoksen kohtaamisessa on nähdä muutokset jatkuvana prosessina, eikä yksittäisinä hankkeina tai erillisinä toimintoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Ylimmän johdon haastateltavat näkivät muutoksen jatkuvana ilmiönä erillisen toiminnon tai prosessin sijasta. Jatkuva muutos nähtiin myös asiana, jossa on vain sopeuduttava elämään mukana.

Niin, tähän on ollut yhtä jatkuvaa muutosta. (Y21<sub>2015</sub>)

Me eletään aika lailla isoa murrosta.. Meidän on pakko elää mukana tässä jatkuvassa muutoksessa, että me ei voida ikään kuin jäädä laakereille lepäämään. (Y23<sub>2015</sub>)

Aineiston perusteella suuria ja isoja muutoksia kuvattiin tapahtuvan myös lyhyellä aikavälillä, usein niitä esiintyi jopa toinen toisensa jälkeen. Useassa haas-

tattelussa kerrottiin muutosten tulevan liian nopeasti toisensa jälkeen. Muutoksia kuvailtiin tulevan liian lähelle ja ne ilmenivät myös päällekkäin. Myös tämä kertoo muutoksen jatkuvuuden luonteesta, eli muutosta esiintyy peräkkäin ja päällekkäin ilman selkeitä päätöspisteitä. Nadlerin (1989) mukaisesti muutosta ei tapahdu tasaisena aikana suunnitelmien mukaisesti, vaan muutos on organisaatiossa jatkuvaa. Jatkuva organisaatiomuutos voi olla sarja pieniä muutoksia, jotka kerrostuvat päällekkäin. Ylimmän johdon haastateltujen mukaan muutokset olivat tapahtuneet liian nopealla tahdilla ja sillä on ollut vaikutuksia muutosten sietämis- ja omaksumiskykyyn koko organisaatiossa. Lisäksi muutosten kiihtyvä vauhti tunnistettiin haastateltavien kesken läpi aineiston, kuten seuraavat ylimmän johdon sitaatit osoittavat.

Kun mä oon pelkkiä muutoksia vetäny täällä, kun mä oon ollu 3 vuotta ja 3 kk on ollu yhtä muutosta. Mä en ehtiny kauheesti siinä hengähtää, ei ollu vanhaa muutosta vielä tehtykään, kun alettiin suunnittelemaan tätä uutta. (Y18<sub>2015</sub>)

..mun mielestä se muutos tulee nyt vähän liian lähelle, kun me vajaa 2 vuotta sitten aloitettiin edellinen tosi iso muutos. Näitä muutoksia tulee niin paljon, että mitataan kyllä sopeutumisvalmiuksia monelta henkilöltä. (Y8<sub>2012</sub>)

Muutoksii on ollu paljon eri suurusia. On niitä ollu aikasemminki, mutta varmaan on totta se, että kyllähän se muutoksen rytmi on jonkun verran kiihtynyt koko ajan. (Y28<sub>2019</sub>)

Esimerkiksi yksi ylimmän johdon edustaja kertoi, että vanhaa muutosta ei oltu ehditty vielä tekemään, kun alettiin jo suunnittelemaan seuraavaa muutosta. Ylimmän johdon lisäksi työntekijöiden tunnustetaan kokeneen, että muutoksia on ollut useita perätysten. Suurissa muutoksissa, kuten Pohjolan delistauksessa, johtajat olisivat toivoneet enemmän aikaa suunnan selvittämiseen ja viestin kirjastamiseen.

..niin kyllä he kokee, että nyt on muutosta muutoksen perään ollu. Ja edellistä muutosta ei oo ehditty sulatella. (Y15<sub>2014</sub>)

Niin oikeestihan silleen, jotenkin odotus oli silloin, kun sanottuun helmikuussa, että nää pannaan yhteen ja Pohjola lähtee pois pörssistä ja tehdään aito asiakasomisteinen pankki, niin et kevät ois käytetty siihen, mitä se on se aito asiakasomisteinen pankki. Ja nyt sitten se olis tiedossa se visio ja miten me mennään se matka sinne. Mut ei, on tää aika operatiivista hyörinää ollu. (Y14<sub>2014</sub>)

Haastatteluista nousi esiin puheenvuoroja myös tulevaisuudesta ja sen näkymistä. Muutosten takautuvuuden lisäksi haastateltavat merkityksellistivät asioita puheessaan suunnaten niitä tulevaisuuteen. Aikaisempina vuosina haastateltavat olivat pohtineet miten asiat muuttuvat tulevaisuudessa. Esimerkiksi vuonna 2009 ryhmätilanteessa eräs osallistuja oli ennakoanut teknologian merkitystä ja verkossa tunnistautumisen kehittymistä lainsäädännön kautta, joka onkin jo tapahtunut. Toisaalta myös vuonna 2018 keskijohdon haastateltava on puheessaan merkityksellistänyt uusien muutoksien mahdollisuutta tulevaisuudessa esimerkiksi uuden liiketoiminta-alueen valloittamisella. Tällöin ryhmä oli jo laajentanut palveluitaan niin terveys- ja hyvinvointialalle kuin liikkumiseen.

Mää ite nään tosi isona asiana, puhelinkanava, tai verkosta, tekniset asiat, nää uudet verkostot hoitaa asioita.. jopa lainsäädäntö saattaa olla menossa siihen suuntaan, että verkossa tunnistaminen menee sille tasolle.. (R2009)

Että se että mentäisiin vaikkapa ostamaan joku ihan uusi liiketoimintoalue tuolta, meillä on uusi pääjohtaja, kaikki on tietenkin mahdollista, että sehän tässä nyt sitten nähdään mielenkiinnolla. (K62018)

Tulevaisuuden skenaarioiden ennustamisen lisäksi toisaalta haastateltavien muutospuheissa oli huomattavissa myös epävarmuutta tulevaisuuden tilasta ja siitä, että mihin suuntaan muutokset organisaatiota tulevat viemään.

..eikä mulla oo ainakaan vielä tässä vaiheessa vastauksia, että katotaan, minkälaisen prosessin kautta me sitten saadaan siihen hyvä tavoiteasetanta pitkällä juoksulla. Mutta tältäkin osin meillä on kyllä tosi paljon työtä. (Y212015)

Ja se mitä me ei pystytä tälläses muutokses kertomaan, et mitä viiden vuoden päästä tarvitaan. Se on se odotusarvo et mitä meidän pankissa viiden vuoden päästä tarvitaan, mitä osaamista, kuinka monta ihmistä, mitä niiden pitää osata, mitkä niiden nimikkeet on, ja niiku kertokaa. Ja sitähan ei, ei oo sitä kristallipalloo. (K52018)

Haastateltavien puheesta ilmeni myös, että digitalisaation tuomia muutoksia on ehkä turhaan peloteltu. Ylimmän johdon edustajat eivät kuvailleet muutosta "peikoksi", vaikka sitä suureksi ja mullistavaksi kuvattiinkin. Useampi ylimmän johdon haastateltava näki suurien muutosten positiiviset vaikutukset organisaation ja henkilön oman kehittymisen kannalta. Ylimmän johdon positiivinen suhtautuminen muutokseen voi johtua siitä, että ylin johto on päättävä osapuoli yhteistoimintaneuvotteluissa ja usein myös muutosten toimeenpanijana. Harvoin ylin johto joutuu itse muutoksen aiheuttamien vähennysten kohteen, mutta taas toisaalta OP Ryhmässä on suurien rakenteellisten muutosten yhteydessä laitettu ylimmän johdon rakenteita myös uusiksi.

No, minähän olen luonteeltani optimisti, mikit on aina puoliksi täynnä, et en mä jaksa tätä digitalisaatiossa ja tätä muutosta nähdä niiku peikkona vaan päinvastoin taas mahdollisuutena oppia uusia asioita. Ja musta siitä on vähä turhaanki tehty semmosta peikkoo, että ainahan ihmisten on täytyy kehittää itseään ja jos mieltii, minkälaista elämä se on nyt, niin miten paljon me on opittu uusia asioita, kaikki laitteet mukaan lukien ja kukaan ei oo ees opettanu vaan kaikki on ite opetellu. (Y262018)

Useampi ylimmän johdon haastateltava uskoi itse tulevaisuuteen, jossa ryhmälä on kaikki mahdollisuudet menestyä hyvän ja vakaan pohjansa avulla muutoksen myllerryksistä huolimatta. Muutospuheissa on selkeästi huomattavasti muutosmyönteisyyttä ja uskoa organisaation menestymiseen, jota johtajilta vaaditaankin.

Niin, tähän on jatkuvaa muutosta, mut me ollaan oltu täällä yli 100 vuotta ja ollaan varmasti seuraavatkin 100 vuotta. Ja tosiaan mun perspektiivillä on tässä ollu paljon vaikeampiakin aikoja ja paljon vaikeampiakin asioita käsiteltävänä, ei tää nyt niin sit kuitenkaan iso muutos oo, ja varsinkin kun kattoo miten me ollaan saatu tuottoosuudet myytyä ja miten me on saatu sitä kautta vakavaraisuutta palautettua ja miten hyvässä tulokunnossa tää ryhmä on.. (Y222015)

Suhtaudun positiivisen innokkaasti tulevaisuuteen. Meillä on hyvät menestymisen edellytykset ja meillä on odotettavissa aivan tolkuton määrä ongelmia tai vaikeuksia, haasteita. Eli sillä tavalla innostava tilanne, että sulla on mahdollisuus onnistua, mutta sen onnistumisen eteen joudut tekemään aivan pirusti töitä ja niitä karikkoja sillä matkalla onnistumiseen tulee olemaan riittävästi. (Y16<sub>2014</sub>)

Eli kun tää laji on maraton eikä maili, niin silloin mä uskon, että me pannaan tää kuntoon ja tehdään tää. Tää on vaan tekemistä, ja meillä on aikaa tehdä se. Tää ryhmä on niin hyvässä kunnossa, että me varmasti saadaan tää tässä asennossa hyvään kuntoon. Mutta vähän aikaa se vaatii, että me saadaan palikat kunnolla järjestykseen ja taas kaikki tykinpiiput samaan suuntaan. (Y22<sub>2015</sub>)

Muutos lähtee liikkeelle ja etenemään aina johdosta, jonka täytyy voimaannuttaa ja kannustaa puheissaan henkilöstöä. Saksin (2013, 157) mukaan johtajien muutostehtävää helpottaisi myös se, että henkilöstön joukosta löydettäisiin muutoshalukkaita henkilöitä, joita saataisiin mukaan tukemaan johdon viestintää ja muutospuhetta. Ylimmän johdon haastateltavan mukaan olisi tärkeää selvittää syitä muutoshalukkuudelle, jotta sitä pystyttäisiin jalostamaan eteenpäin.

..jos on ottanu tehtäväkseen saada aikaan jonkun muutoksen, niin totta kai mua kiinnostaa ne, jotka ottaa sen muutoksen vastaan, kiinnostaa että miks he ottaa sen muutoksen vastaan.. (Y8<sub>2012</sub>)

Yhteenvetona voidaan todeta, että OP Ryhmässä tapahtuneita muutoksia kuvaillaan puheessa jatkuvaksi. Esimerkiksi Gilley et al. (2009) on määritellyt, että muutosta tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti ilman selkeää alkua tai loppua. Haastateltavien puheessa toistui, että muutoksen vauhti on kiihtyvää ja niitä esiintyy jopa liian tiheään tahtiin. Jatkuvalla muutoksella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia muutosten sieto- ja omaksumiskykyyn henkilöstön keskuudessa. Muutoksia kuvailtiin tapahtuvan päällekkäin ja ilman selkeitä päätepiteitä. Nadlerin (1989) mukaan jatkuva muutos organisaatiossa voi koostua pienistä muutoksista, jotka kerrostuvat päällekkäin ja lopulta muodostavat suuremman muutoksen kokonaisuuden. Läpi aineiston haastateltavat näkivät ja tunnistivat organisaatiossa tapahtuneet muutokset jatkuvana ilmiönä erillisten prosessien sijasta. Nykypäivänä keskeistä muutoksen kohtaamisessa on kyky nähdä muutos jatkuvuuden näkökulmasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Haastateltavat kuvailivat tulevaisuutta positiivisena, vaikka jatkuvan muutoksen tilassa tulevaa on vaikea ennakoida. Haastateltavat eivät puheissaan kuvanneet muutosta negatiiviseksi ”peikoksi”, vaikka muuten sitä suureksi ja mullistavaksi kuvattiinkin.

### 4.1.3 Muutokseen suhtautuminen

Muutokset koskettavat ihmisiä eri tavoilla, ja toisille muutoksen sietäminen on helpompaa kun taas joillekin se on ahdistavampaa. Organisaation kohdatessa muutoksia ja erityisesti suurissa rakenteellisissa muutoksissa on hyvin tyypillistä, että muutos koee vastarintaa. Muutosvastarinta on luonnollinen ilmiö, jota esiintyy erilaisissa muutostilanteissa. Usein muutosvastarintaa esiintyy henki-

löstön joukossa enemmän kuin ylimmän johdon tai keskijohdon keskuudessa, sillä johtajat ovat ensimmäisiä jotka saavat tietää tulevista muutoksista. Henkilöstöllä ei siis ole samanlaista aikaa valmistautua muutoksiin, kuin johtajilla, eikä henkilöstöllä usein ole samanlaista vaikutusmahdollisuutta muutoksiin. Ylimmän johdon edustajat eivät kukaan kertoneet itse kokevansa muutosvastarintaa, vaan he arvioivat sitä tapahtuvan vain henkilöstön keskuudessa. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi löytää syitä muutosvastarinnalle. Haastateltavat kokivat muutosvastarinnan leviävän helposti henkilöstön keskusteluiden mukana.

..on tietysti osa semmosia, jotka kokee tän keskimääräistä ahdistavampana ja heistä osa on semmoisia, että heillä on pakottava tarve käydä sitä keskustelua muiden kanssa ja sit se saa bensaa liekkeihin. (Y24<sub>2016</sub>)

..totta kai sitten se, miten henkilöstö ja eri henkilöstöryhmät ja muut näkee, et eihän tietenkään kaikki oo vielä valmista. Jotkut on odottanu, että paljon nopeemminki olis tullu muutoksia ja muokkauksia, jotkut varmaan vähän sitten odottavallakin kannalla ja miettii ja pelkää, että tuleekohan tässä, mitä muutoksia tässä tapahtuu ja miten se johtamiskulttuuri muuttuu. (Y15<sub>2014</sub>)

..kyllä mun pitäis ymmärtää, että miks joku ei ota sitä muutosta vastaan ja yrittää löytää sieltä niitä avaimia millä mä sain sen muutoksen läpi, jos mä oon ottanu tehtäväkseni viedä sen muutoksen läpi. (Y8<sub>2012</sub>)

Ylimmän johdon edustajat tunnistivat henkilöstössä muutosvastarinnan ilmenemisen, joka lannistaa muutoksen eteenpäin viemistä. Työturvallisuuskeskuksen organisaation (2014) mukaisesti muutosvastarintaa tulisi käsitellä organisaation voimavarana yhtäläillä kuin muutoshalukkuutta. Muutostilanteissa tulisi antaa tilaa myös muutosta eriäville mielipiteille, jotta puolin ja toisin voidaan päästä yhteiseen näkemykseen muutoksen välttämättömyydestä. Esimerkiksi vuonna 2012 ylimmän johdon edustaja kertoi, että vastarintaan ei tulisi reagoida liian voimakkaasti.

..tavallaan jos sitä vastarintaa tulee, niin siihen ei kannata välttämättä liian voimakkaasti reagoida koska se on polttoainetta sille vastarinnalle, tai sitten se latistaa sen muutoksen eteenpäin viemistä. (Y8<sub>2012</sub>)

Organisaatiomuutoksen seurauksena yhteistoimintaneuvottelut aiheuttavat tyypillisesti vastarintaa, sillä usein yhteistoimintaneuvottelut mielletään ihmisten irtisanomiseksi. Yhteistoimintaneuvottelut aiheuttavat sanana jo pelkoa ja epävarmuutta työn jatkumisesta. Lain mukaan yhteistoimintaneuvotteluita tulee käydä silloin, kun yrityksessä tehdään päätöksiä, jotka rakenteiden muuttamisen lisäksi vaikuttavat henkilöstöön. Yhteistoimintaneuvotteluiden tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä henkilöstön ja työnantajan välillä vuoro-vaikutuksen ja luottamuksen kautta. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.) Aineistosta kävi ilmi, että henkilöstön vähäinen luottamus johtajaa kohtaan ja heikko sitoutuminen muutokseen on johtunut huonosti viestityistä yhteistoimintaneuvotteluista. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa on ollut nähtävillä paljon muutoskipuilua.

..paljon tämmöstä organisaatiomuutoksen kipuulua. Valitettavan tai mun mielestä liian paljon, ja mä aina hetkittäin mietin, että mistä se tulee, on semmostakin että meillä alkaa seuraavat yt:t jossain kohti. Ja eihä toi sitten on niin, että tässä pankissa oli edellisen kerran ollu yt:t 95-96 jotain semmosta, paljon ennen kun minä oon tullu tänne. Tää oli lähes kaikille ensimmäinen yt-kokemus työuransa aikana. Kilpailijat tällä alalla käynyt yt:itä koko ajan. Ehkä täällä on tullu vähän semmonen jopa sitten nyt syksyllä liiankin vahvaks osoittautunut turvallisuuden tunne, että nää ei koske meitä. Ja nyt kun se rikottiin, se mikä rikottiin, niin se ei korjaannu nyt ihan hetkessä. Se on siellä, ja sitä kautta ne yt-laineet ei oo mihinkään kokonaan kadonnu. (Y11<sub>2013</sub>)

Toisaalta muutaman ylimmän johdon edustaja oli puheessaan kertonut, että muutospivu on ollut yllättävän vähäistä verrattuna muutosten suuruuteen ja voimakkuuteen. Ylin johto oli mahdollisesti etukäteen jo varautunut suuriin menetyksiin muutostilanteen ollessa niin voimakkaasti vaikuttava.

..ja siltä osin mä oon ollu ehkä jopa positiivisesti yllättyne siitä, miten vähän sitä kipuulua toistaseks on pintautunu. Me ollaan menetetty joitakin avainhenkilöitä, mutta mä sanoisin, että suhteutettuna tän muutoksen merkitykseen ja kokoon, niin ne menetykset on ollu käsittämättömän vähäisiä. (Y16<sub>2014</sub>)

Haastateltavat olivat tiedostaneet, että eri sukupolvien edustajat eivät välttämättä asennoidu muutoksiin samalla tapaa. Sukupolvet kohtaavat muutoksia eri-ikäisinä erilaisissa elämänvaiheissa. Eri sukupolvet käsittelevät muutoksia heijastaen niitä omiin tarinoihinsa ja elämäntilanteisiinsa, vaikka he eläisivätkin samassa muutostilanteessa samanaikaisesti. (Järvensivu et al. 2014, 98.) Haastateltavat kertoivat, että nuoremman sukupolven edustajat eivät suhtaudu muutoksiin kovin jyrkästi, sillä he ovat kasvaneet kehittyvän teknologian aikana ja heille nopeasti muuttuva maailma on normaali tila.

..tää on heidän työelämää. Täällästä tää työelämä on, joka vuos vähän muuttuu, nouhätä. Siis se jopa saattaa helpottaa. Tai helpottaakin. (Y17<sub>2014</sub>)

Yhteistoimintaneuvottelut ovat herättäneet negatiivista vaikutusta henkilöstössä ja organisaation ilmapiirissä. Ylimmän johdon haastateltavat tunnistivat, että yhteistoimintaneuvottelut aiheuttavat epävarmuutta oman työn jatkumisesta ja huolta oman yksikön jatkosta. Ylimmän johdon haastateltavat eivät oikeastaan kertoneet yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttamasta epävarmuudesta oman tilanteen kannalta, vaan he kertoivat henkilöstön kokeneen epävarmuuden tunnetta. Vaikka muutokset ovat tyypiltään jatkuvia ja välttämättömiä, niin epävarmuuden tunnetta voisi vähentää rauhoittamalla tilannetta ja luomalla turvallisuudentunnetta koko organisaation toiminnan kannalta.

No kyllähän aina yt-prosesseissa fiilikset on aika alhaalla, sehän on selvä asia. Et kylähän se ihmisiä syö. Ja tietysti meidän tapauksessa, niin tavallaan ikävän pitkä aika meni siitä.. nyt tähän hetkeen. (Y22<sub>2015</sub>)

Ihmiset miettii joka ikinen melkein sitä, että onko mulla töitä ja mitä töitä mulla on. Kyl se yt on aina yt ja omat jälkensä jättää. Tää on mun mielipide. En mä tiedä, en mä oo tietysti kauheen montaa ihmisiä nähny, mut totta kai ihmisillä on huoli ja aina se koskettaa yhtä lujaa niitä joitakin, jotka irtisanotaan. (Y21<sub>2015</sub>)

..kyllähän ihmiset on ruvennu miettiä, että mitä tää tarkoittaa minulle ja millä tavalla, mitä tapahtuu seuraavaks. (Y15<sub>2014</sub>)

..ja kyllä se meidän porukalle nyt tietysti aiheuttaa epävarmuutta, kun ajattelee, että ne on nyt viimeisen 4 vuoden aikana tottunu siihen tapaan. (Y13<sub>2014</sub>)

Toisaalta muutama ylimmän johdon edustaja kertoi, että yhteistoimintaneuvottelut eivät varmasti tulleet yllätyksinä, koska ryhmässä on ollut niin paljon muutoksia lyhyellä ajalla. Henkilöstön arveltiin osaavan odottaa jo tietoa siitä, että yhteistoimintaneuvottelut voivat olla edessä. Muutosten yhteydessä myös hyvinä ja tasaisina aikoina johdon tulisi olla valppaana ja valmiina muutossignaaleihin, jotta organisaatiossa ei vallitsisi liiallinen tyytyväisyyden ja turvallisuuden tunne.

No, vois sanoa tietysti sellaisia, mitä yt:t aina herättää, et ei kai siinä oo eroa siihen, että ei eihän yt:llä koskaan mikään positiivinen kaiku oo. Mut sitten taas tää yt on varmasti sellanen, että ihmiset on sitä osannu odottaa, koska on tehty jo jotain järjestelyjä, niin on selvää, että se on jatkuva. (Y23<sub>2015</sub>)

..et joo, digitalisaatio tulee, mut se ei tarkoita sitä, et kaikki muuttuu. Se on tietysti hyvä tämmönen muutosviesti, että ihmiset herää. Mut yhtälailla se on.. liika kaikkee on pahaks. (K1<sub>2017</sub>)

..ehkä täällä on tullu vähän semmonen jopa sitten nyt syksyllä liiankin vahvaks osoitautunut turvallisuuden tunne, että nää ei koske meitä. Ja nyt kun se rikottiin, se mikä rikottiin, niin se ei korjaannu nyt ihan hetkessä.. (Y11<sub>2013</sub>)

Koko aineistoon viitaten ylin johto ja keskijohto koki myös epävarmuutta muutoksen aiheuttamista seurauksista, mutta heidän kokema epävarmuus liittyi rakenteisiin ja organisaation toimintaan muutoksen jälkeen. Haastateltavat kokivat epävarmuutta tai turhautumista siitä, että muutosta ei voida täysin kontrolloida tai ohjata, vaan siinä täytyy vaan pysyä mukana tietämättä suuntaa.

Ehkä semmonen tuska siitä, että kun se muutos vie meitä johonkin ja me voidaan sitä jonkun verran ohjata mutta ei oo sitä semmosta, et voidaan sanoo näin, näin ja näin. (K5<sub>2018</sub>)

Nyt kun tässä uudessa tilanteessa ollaan tai uuden kynnyksellä, mä ymmärsin, että tää organisaatiojumppa on nyt siinä menossa, että nyt tietysti ylin johto on tiedossa, mutta kaikki oikeestaan siitä alaspäin on enempi tai vähempi hämärää, niin mitenkä se jatkuu nyt tää prosessi, et mitä tulee seuraavaks? (Y13<sub>2014</sub>)

Toisaalta muutaman ylimmän johdon haastateltavan puheesta pystyi huomaamaan epävarmuutta myös oman työn jatkumisesta. Epävarmuus ei välttämättä esiinny huolena tai pelkona, vaan mahdollisuuksien auki olemisella.

Voi olla, että me parissa vuodessa päästään [kilpailijan] toiminnan tasolle tossa markkinaosuudessa tai ei. Voi olla, että mulla menee koko loppuelämä tai en edes nääkään sitä, ne vaihtaa veturin tänne ennen kuin mä nään sen, että päästiinks me siihen. (Y23<sub>2015</sub>)

Keskijohdon edustaja kertoi, että vuoden 2016 strategian julkistamiseen jälkeen nousi henkilöstön keskuudessa pieni ”myrsky”, joka sai henkilöstön valppaaksi



ja heräämään muutoksen välttämättömyyteen. Nopeissa muutostilanteissa aikapaine saattaa painaa johdon päätöksentekoa, ja henkilöstön kanssa ei välttämättä ehditä etukäteen juuri keskustella, mikä vähentää muutokseen sitoutumista. Johtajuuden ansaitsemisen kannalta olisi tärkeää pystyä perustelemaan muutoksen tarpeet hyvin. Vuoden 2016 strategialla ja siitä aiheutuneilla muutoksilla haastateltava viittaa monialaiseksi palveluyhtiöksi muuttumista.

Hmm mä luulen et kun meillä on tää strategia, siis tää strategia 2016 julkistettiin niin tota siinä tuli varmasti sellanen aikamoinen julkistamisen myötä, niin siitähän ruvettiin puhumaan ja sitten tuli vähän semmonen pelottava myrsky, aiheutettiin. Ehkä se oli ihan hyväksin, koska se vähän nosti sitä semmosta hei munkin pitäisi seurata ja tietoisuutta. Mä en kannan enää niin paljoo huolta siitä, että kukaan ei tietäisi mihin maailma muuttuu ja se vaikuttaa meihin. (K5<sub>2018</sub>)

Haastateltavien puheista kuitenkin ilmeni, että organisaatiossa tiedostetaan muutosten välttämättömyys ja jatkuvuus, eikä niitä pidetä kovinkaan harvinaisina. Organisaatiossa tiedostetaan, että muutos on välttämätöntä, jotta organisaatio pystyy kehittymään tulevaisuudessakin. Ylimmän johdon haastateltava kertoi, että muutokset ovat strategian toteuttamista, jonka mukaisesti muuttaminen on hyvin tavallista liiketoimintaa.

Minä tulkitSEN, että nää muutokset on sen strategian toteuttamista. Että kun se strategia on piirretty sinne kauas tulevaisuuteen, sitten on katsottu missä nyt ollaan, niin on todettu tarkan pohdinnan jälkeen, että rakenteita täytyy muuttaa. Eikä se ole mitenkään harvinaista. Kyllä niitä tullaan muuttamaan sitten taas tulevaisuudessa, kun se horisontti on edelleen siellä kaukana tulevaisuudessa. (Y20<sub>2015</sub>)

Yhteenvetona voidaan todeta, että jatkuvan muutoksen aiheuttama epävarmuus esiintyy organisaation arjessa muutosvastarintana. Carnallin (2007, 3) mukaan havaitsemamme muutosvastarinta on todellisuudessa pitkälti vastarintaa muutoksen aiheuttamalle epävarmuudelle. Muutosvastarinnalla harvoin vastustetaan itse muutosta, vaan ennemminkin sen mukana tuomia toimenpiteitä ja tapaa, jolla muutosta johdetaan. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut ovat todennäköisesti seuraus jostain rakenteellisesta muutoksesta ja ne mielletään usein henkilöstön irtisanomiseksi, jota vastustetaan. Haastateltavat kertoivat, että muutosvastarintaa on havaittavissa lähinnä henkilöstön keskuudessa. Myös aikaisemmassa SALP-tutkimusryhmän tutkimuksessa Sinijärvi (2017) esitti, että jokaisella OP Ryhmän organisaatiossa on huomattavissa muutosvastarinnan ja epävarmuuden teema, mutta erona kuitenkin ylimmän johdon edustajat arvelivat henkilöstön kokevan epävarmuutta oman työn jatkumisesta. Myös tässä aineistoon viitaten huomattiin, että haastateltavat lähinnä ikään kuin tarkastelivat epävarmuuden ja muutosvastarinnan esiintymistä ilmiön ulkopuolelta. Haastateltavat kokivat epävarmuutta lähinnä organisaation rakenteisiin liittyvissä kysymyksissä ja turhautumista siitä, että muutosta ei voi täysin kontrolloida tai ohjata, vaan siinä täytyy pysyä mukana suuntaa tietämättä. Carnallin (2007, 2-3) mukaan muutoksen klinisen lähestymistavassa ihmisten sitoutumisen aste on menestyksen määrittäjä, jolloin keskiöön nousee muun muassa muutosvastarinnan ja tiimien toimivuuden tarkastelu. Muutoksen toteutuminen voi siis olla kiinni siitä, että kuinka siihen suhtaudutaan or-

ganisaation eri tasoilla ja kuinka paljon muutos kohtaa organisaatiossa epävarmuutta ja siten myös vastarintaa. Aineistoon vedoten voidaan sanoa, että jatkuvaan muutokseen suhtauduttiin kriittisesti, mutta toisaalta se hyväksyttiin välttämättömäksi asiaksi.

## 4.2 Jatkuvan muutoksen haasteita

### 4.2.1 Myrskyisiä toimintaympäristö

Jatkuvaa muutosta voidaan ajatella olevan sellaiset muutokset, joita ei pystytä tarkasti ennakoimaan. Esimerkiksi nopeasti muuttuva toimintaympäristö on ennalta arvaamaton muutos, joka tuo haasteita koko organisaatiolle ja sen rakenteille. Esimerkiksi lohkoketjut, pilvipalvelut, tekoäly, globalisaatio, digitalisaatio, mobiliteetti ja big data ovat esimerkkejä ilmiöistä, jotka ovat tulleet kiihtyvällä vauhdilla toimialoille aiheuttaen uusia vaatimuksia. Muutosilmiöt, joita voi myös trendeiksi kutsua, aiheuttavat myös kilpailua ja ne tuovat markkinoille uusia toimijoita. Finanssialalla sääntely on vapauttanut kilpailua entisestään, jonka myötä alalle on tullut toimialarajoja ylittävää kilpailua. (Finanssiala 2019.) Haastateltavien mukaan erityisesti ulkoiset muutospaineet ovat aiheuttaneet kiihtyvää vauhtia muutosten toteuttamisessa.

..ja ehkä aikasempaa enemmän tulee niinkun ulkoisia tekijöitä, jotka saa meidät miettimään muutosta ja joku varmaan pakottaaki meidät muuttumaan. (Y28<sub>2019</sub>)

Et kyl se niinkun trendit, sä kysyt mitä tapahtuu, mitä ne trendit on, nii kyl kaikki rajat rikkoutuu, toimialat, maantieteelliset hajoo. (K2<sub>2017</sub>)

Vuonna 2015 ylimmän johdon haastateltava kertoi toimintaympäristössä tapahtuneita asioita, jotka ovat johtaneet ryhmän tekemiin muutoksiin ja sen tilanteeseen. Heikko taloudellinen tilanne oli laaja, maailmalla oli ollut useampi kriisi ja näkymät eivät ole olleet paremmat tulevaisuuteen. Digitalisaatio on haastanut perinteisiä toimijoita ja uusia kilpailijoita on päässyt siirtymään toimialalle. Haastateltava viittasi toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia elämiseen ison murroksen keskellä.

..ja miks tässä oikeesti ollaan, niin jos mietitään tätä toimintaympäristön muutosta ja missä toimintaympäristössä me eletään, niin välttämättä ihan kaikki ei ymmärräkään sitä, mikä on tilanne tällä hetkellä. Taloudellinen tilannehan on erittäin heikko. Suomi elää oikeasti velaksi, meillä on ihan aika lailla merkittävä sotilaallinen kriisi, Ukrainan kriisi menossa, meillä on Euroopan tasolla taloudellinen tilanne erittäin heikko, Suomen taloudellinen tilanne on erittäin heikko, näkymät ei oo paljon heikkoa paremmat. Laittomien maahanmuuttajien määrä Eurooppaan on yli 2-kertaistunu vuodessa, eli kun aikaisemmin puhuttiin 100 000:n tasosta, viime vuonna 270 000.. Eletään aivan eri ympäristössä, missä ollaan, samanaikaisesti sitten vielä digitaalisuus ja uudet toimijat haastaa perinteiset toimijat.. Me ollaan aika lailla isossa murroksessa. Onks finanssitoimiala siellä ikään kuin vuoren huipulla, ja nyt on kysymys siitä, että kuinka jyrkkä jyrkänne sieltä on alaspäin. Sääntely on Euroopan tasolla aivan älyttömän voimakasta, ja tää digitaalinen disruptio tulee joka puolelta. Tulee uu-

sia toimijoita, alan toimijat muuttaa toimintatapaa, uudet toimijat laajenee tai vanhat toimijat laajenee uusille toimialoille. Me eletään aika lailla isoa murrosta.. (Y23<sub>2015</sub>)

Haastateltavien puheiden mukaisesti maailmanlaajuisesti vaikeat taloudelliset ajat ovat vaikuttaneet suuresti organisaation toimintaan. Taloudellinen tilanne on ulkopuolelta tuleva muutostekijä, joka on erityisesti finanssitoimialalla äärimmäisen suuri ja voimakas muutosvoima. Vuosina 2014 ja 2015 haastateltavien mukaan ennusteet ovat näyttäneet huonolta ja maailmantalous on ollut poikkeuksellisessa tilanteessa.

Eihän näitä asioita mitä nyt tapahtuu, niin eihän kukaan osannu ennustaa, et korko menee negatiiviseksi, Venäjä lähtee Krimille ja Ukrainaan, koko Euroopan talous on oikeesti kaoottisessa tilanteessa, Kiinan talous alkaa yskää, mehän eletään aivan poikkeuksellisessa koko maailmantaloudessa tällä hetkellä. (Y23<sub>2015</sub>)

No siis sinäänsä, että haasteitahan tän kasvun suhteen on. Talouskasvuhan näyttää Euroopassa ja Suomessa hitaalta. Toimintaympäristö on hitaan kasvun aikaa, ja sillon tietysti meidän pitää sopeutua omassa toiminnassa myös siihen, että kasvuodotukset näyttää hitailta, muuten bisnes suht ok. Yllättävän hyvin asiakkaiden maksukyky ja muu, niin yritys- kuin henkilöasiakaspuolella kumminki on mennä, vaikka nyt on jo 3 vuotta oltu taantumassa ja ennusteet ens vuodellekin näyttää aika huonolta. (Y15<sub>2014</sub>)

Digitalisaatio ja kehittyvät teknologia on muuttanut ja tulee vielä muuttamaan laajasti myös asiakaskäyttäytymistä, esimerkiksi ostamisen, rahoittamisen, liikumisen, viestinnän ja asumisen osalta. Haastateltavat kertoivat, että finanssitoimijat eivät kilpaile enää parhaan asiakaskokemuksen tarjoamisessa enää pelkästään keskenään, vaan myös kolmansien osapuolien kanssa. Toimialalle siirtyy nyt entistä enemmän kilpailevia toimijoita, jotka haastavat perinteiset toimijat. Haastateltavat totesivat, että kilpailun kiihtyessä asiakkaiden odotukset ja vaatimukset palveluntarjoajia kohtaan nousevat. Haastateltavat tunnistivat myös, että uuden sukupolven edustajat ovat asiakaskäyttäytymiseltään erilaisia, ja he odottavat pankkipalveluilta vaivatonta ja sujuvaa kokemusta.

Suomessa vielä OP:n asema, se on luotettu, turvallinen, kantava voima siel kirjaston vieressä, nii Suomessa se on. Mut mä sanoin et se trendi tulee kyllä ja kyllähän se samaa vauhtia kun Facebook on avannu pankin sinne sun tänne jo, nii tavallaan nyt meidän lapset elää siel Facebookissa ja WhatsAppeissa ja muissa. Siis siihen esimerkkinä, nii yritysasiakkaiden mobiilipalveluista pystyy lähettää laskuja, mun yritys vois lähettää nyt sulle laskun, nii mä pystyn lähettää sen WhatsAppin kautta, koske meil on kuitenkin 90-luvulla syntyneet työelämässä ja 2000-luvulla syntyneet on työelämässä itse asiassa jo mukana. Nii ne on eläny sen, ne on kasvanu siihen sisään, siihen sosiaalisen median eri kanaviin, nii ne ei ymmärrä miks se lasku lähtis jotain muuta kautta. (K2<sub>2017</sub>)

Et ku tarkastellaan, mitä digitalisaation myötä ne uhkakuvat oikeesti on, nii mun mielestä ne ei oo sitä, et joku tekee digitaalisen pankin tai mobiilipankin, vaan et joku tekee teräviä viiltoja. Ja tekee ne laajemmalla jakelulla kun aikasemmi. Et suuntaa johonki spesifii kohderyhmään jollaki tuotteella. Ja sit käyttää siihen nii paljon enemmän paukkuja ku mitä perinteiset toimijat on pystyny. (K1<sub>2017</sub>)

Toimialalle siirtyneet uudet kilpailijat nähtiin mahdollisuutena tehdä yhteistyötä menestymisen eteen. Keskijohdon haastateltava kertoi, että ketterien ja pie-

nien yritysten kanssa pystyisi toimimaan yhteistyössä esimerkiksi maksuliikenteen osalta.

No mun mielestä mahdollisuus on nyt siinä et me pystyttäis varmaan joidenki tällästen ketterien firmojen kans, joil on kuitenkin pienet organisaatiot, pienet kulut, ni miettimään et miten me hoidetaan sitä jotain maksuliikenneosuutta vaikka pienten kauppiaiden kanssa, et olla siinä jonkinlaisessa yhteistoiminnassa. (K5<sub>2017</sub>)

Koko aineistoon viitaten johtajat näkivät muutoksen pysyvänä ja jatkuvana tilana koko toimialan kannalta. Järvensivun mukaan (2010) nämä jatkuvat muutokset eivät häiritse vain hetkellisesti organisaation tasapainotilaa, eivät ole ohimeneviä vaiheita tai ole kumottavissa. Muutoksessa menestymiseen vaaditaan jatkuvaa uusiutumista ja muuttumista kaikilta toimialan kilpailijoilta maailmanlaajuisessa taloudessa. Toimintaympäristön muutosten vaikutukset ovat voimakkaita vaikuttaen mullistaen organisaation toimintaan. Voidaan siis todeta, että organisaation menestyminen ei ole pelkästään sen johtajien käsissä, vaan kyse on suuremmasta ympäristön voimasta, joka vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin menestyä. Jokainen haastateltava oli tunnistanut toimintaympäristön olevan muutoksessa ja sen uhkaavan koko organisaation säilymistä. Esimerkiksi vuonna 2015 ylimmän johdon haastateltava pohti, että tarvitaanko pankkia ollenkaan tulevaisuudessa toimintaympäristön muutoksista johtuen.

..just tälläkin viikolla joutunu muistelemaan sitä, kun sain olla mukana -95, kun lähettiin rakentamaan tätä Euroopan ensimmäistä verkkopankkia, maailmassa toisena, niin siinä maailmassa ajatteli, että miten ihmeessä me selvitään, kun yksittäisiä asioita menee, hoidetaan jollakin toisella tavalla. Nyt, hyvät ystävät, mä ajattelen mihin helkuttiin pankkia tarvitaan tulevaisuudessa. Ei tarte pitkään miettiä, kun mä nään pankkitoiminnan osa-alueelta, ei jumatsukka pankkia tarvita enää. (Y21<sub>2015</sub>)

Ylimmän johdon haastateltavat ovat nähneet suuria haasteita toimintaympäristössä toimimisessa. Vaikka usko organisaation menestymiseen vastoinkäymisestä on ollut kova, mutta samalla on tiedostettu muuttuvan toimintaympäristön menevän vaikeampaan suuntaan organisaation toiminnan kannalta. Kuten ylimmän johdon haastateltava oli vuonna 2014 sanonut, niin johdon on hyväksyttävä myrskyisän toimintaympäristön tuomat haasteet, vaikka parannusta toimintaympäristön tilassa ei ole ollut näkyvissä.

..sit kun sä katot tonne ikkunasta ulos, niin sit joudut hyväksymään sellasenkin ajatuksen, että vastatuuli saattaa olla toimintaympäristössä aika kova.. Aika pitkään on ollu kaikennäköisiä harmaita pilviä taivaanrannassa toimintaympäristöön liittyen, ja kyllä tässä vaan väkisin vähän semmonen tunne on, että niitten pilvien määrä lisääntyy ja väri tummenee koko ajan. Ei ole sillä tavalla auringonpaistetta odotettavissa. (Y17<sub>2014</sub>)

Myrskyisä toimintaympäristö on nopeasti muuttuva ja arvaamaton, jonka vuoksi se asettaa haasteita jopa organisaation pitkäntähtäimen suunnitelmalle, eli strategialle. Strategian tavoitteena on saada henkilöstö asioita niin, että suunta on kohti yhteistä tavoitetta. Haastateltavat kertoivat, että suunta kohti yhteistä tavoitetta saattaa ikään kuin vanhentua tai ainakin monimutkaistua nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

..mutta nyt tää ympäröivä maailma, niin tää ei oookkaan enää mitenkään lineaarista. Me ei pystytä ennustaa enää yhtää sitä, mihin me ollaan menossa, jonka jälkeen se kaikki tarina, mitä me ikään kuin näihin strategiapapereihin kirjataan niin se saattaa-kin tällä matkalla kyseenalaistua hirveen nopeesti. (Y23<sub>2015</sub>)

Haastateltavien mukaan pitkät strategiaprosessit eivät jousta muuttamaan yhtä nopeasti kuin ympäröivä maailma. Aineistosta nousi ilmi, että nykyiset strategiaprosessit perustuvat lineaariseen maailmaan ja tasaiseen tilaan, jota ei kuitenkaan enää nykykäsityksen mukaan ole. Useampi haastateltava pohti, että tulisiko strategiatyöskentelyä muuttaa ketterämmäksi ja joustavammaksi prosessiksi, joka pystyisi muuttumaan ympäröivän maailman mukaisesti.

Varmaan äkkiä käy niin, että täällä matkan varrella tehdäänkin nopeita päätöksiä, jotka saattaa olla ristiriidassa suhteessa tähän.. Ja sit se strategia, mikä on tehty, niin voi olla täysin ristiriidassa suhteessa siihen ympäröivään yhteiskuntaan. Ja sit se kysymys kuuluu, että mitä me semmosella strategialla tehdään. Pitäiskö meidän löytää tähän strategiatyöskentelyyn paljon lisää reagoitiherkkyyttä maailmassa, joka menee koko ajan näin. Eli tavallaan tehdäänkö me oikeesti yrityksissä jo liikaa strategiatyötä pitkällä aikavälillä, koska maailma ehtii sinä aikana muuttua jo niin paljon, että se strategiapaperi, mitä ollaan hirveesti höylätty, niin se on osoittautunukin turhaks höyläämiseksi, koska on tullu uusia teknologioita, jolloinka se mitä me on hierottu, niin onkin osoittautunu vanhaks. Onkin ympäröivä maailma muuttunu, onkin tullu finanssikriisiä tai jotain muuta. Nythän nää kaikki perustuu siihen, että maailma on lineaarinen. (Y9<sub>2013</sub>)

..meidän pitää pystyä tässä matkalla koko ajan muuttamaan tätä polkua [strategiaa] sen mukaan, kun tää ympäröivä maailma muuttuu. Ja mä jotenkin koen, että alkaako nää ikään kuin pitkän aikavälin strategiaprosessit, se on ihan hyvä, että siellä löydetään niitä isoja maaleja, mutta ehtiikö ne mukaan enää tähän ympäröivään maailmaan, että pitäiskö meidän yhä enemmän pystyäkin tekemään tältä arvopohjalta intuitiivisia päätöksiä tässä matkan varrella tän muuttuvan maailma mukaan. (Y12<sub>2013</sub>)

Organisaatioiden muuttuminen digitalisaation vuoksi edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä muutoksia nopealla tahdilla, vaikka lopullinen tavoite ei välttämättä olisikaan vielä kirkas. Organisaatiot eivät pelkästään joudu ottamaan käyttöön uutta kehittyvää teknologiaa ja muuttamaan työtehtäviä, vaan se joutuu muuttamaan rakenteitaan myös sisäisesti. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13–19.) Haastateltavat totesivat, että toimintaympäristön muutokset haastaa kaikki organisaation strategiaprosessit.

..ja kyllähän tää haastaa, kun ei me olla mitenkään ainutlaatuinen yritys, niin tähän haastaa kaikki strategiat ja strategiaprosessit ja kaikki muut, koska tietyllä tavalla se pohja yhtäkkiä aina muuttuu tai katoaa tai tulee erilaiseks. Eli onko maailma tulossa niin nopeeks, että strategiat ei pysy perässä. Ja tää on musta aika iso kysymys, että kun ajatellaan meitäkin, että kun me tehtiin tosi vahva strategia, ollaan täysin strategisella uralla, jopa sitä edellä, niin ikään kuin ympäröivä maailma tekee niin isoja muutoksia, ettei oikein enää tiedä missä mennään ja mitä tapahtuu. (Y17<sub>2014</sub>)

Haastateltavien mukaan jatkuva muutos ja nopeasti muuttuva ympäristö aiheuttaa johtamiselle myös ikään kuin aikapainetta. Esimerkiksi vuonna 2019 haastateltu ylimmän johdon edustaja kertoi, että johtamisella ei ole nyt ehditty keskittyä strategiaan ja sen sisäistämiseen juuri ollenkaan, sillä kaikki aika menee arjessa selviämiseen, koska muutokset ovat niin voimakkaita.

..niin strategiaa on käsitelty siis ei ollenkaan, eli tota noin, kyllä se strategiassa mitä on niiku puhuttu, niin on ollut nimenomaan se mitä X on tuonut esille, ja mun mielestä tää johtuu siitä, että organisaatio on nyt ollut niin hirveen isossa myllerryksessä tän muutoksen ja tän yt:n kanssa, että ei johdolla ehkä oo ollut sillä tavalla painopisteenä nyt se strategia, et on enemmänkin ollut se arjen sujuminen. (Y27<sub>2019</sub>)

Haasteena on nopeasti muuttuva ympäristö, jolloin suunnitellussa ajassa tehty strateginen siirto saattaa olla nopeasti epäpätevä ympäristöön nähden. On myös vaikea ennakoida tai määrittää miltä tuleva tila näyttää, sillä on hyvin todennäköistä että muutosten luonteet muuttuvat, ennen kuin haluttu tila saavutetaan. (Nadler 1989, 196.) Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat olivat sisäistäneet toimintaympäristön muutokset ja muutosilmiöt hyvin läpi aineiston. Organisaation menestyminen ei ole pelkästään johtajien käsissä, vaan kyse on suuremmasta toimintaympäristön voimasta. Jokainen haastateltava tunnisti toimintaympäristön olevan suuressa muutoksessa ja sen nähtiin uhkaavan organisaation säilymistä. Haastateltavat tiedostivat, että muuttuva toimintaympäristö on menossa vaikeampaan suuntaan organisaation toiminnan kannalta. Haastateltavien mukaan ulkoiset muutosvoimat, jotka ovat syntyneet toimintaympäristön muutoksista ovat aiheuttaneet organisaatiolle useita suuria muutoksia ja haasteita. Esimerkiksi kilpailun kiihtyessä ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat nopeasti, ja pankin täytyy muuttua niiden mukaisesti. Aineistossa käsiteltiin digitalisaatiota voimakkaana ulkoisena muutosvoimana, joka aiheuttaa pakollisen tarpeen organisaation uudistamiselle. Aineistosta nousi toistuvasti esille, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat kaikki organisaation strategia-prosessit, sillä ne perustuvat lineaariseen ja tasaiseen tilanteeseen, jota ei kuitenkaan enää nykykäsityksen mukaan ole.

#### 4.2.2 Vanhat ja uudet toimintatavat

Jatkuva muutos aiheuttaa organisaatioissa haasteita jatkuvan uudistumisen takia. Muutoksen tavoitteena on parantaa organisaation nykyistä tilannetta muutoksilla, jotka voi tarkoittaa niin ihmisten, tapojen, järjestelmien kuin rakenteidenkin muutoksia. Joka tapauksessa muutos on organisaatiolla eräänlainen kriisi, jonka myötä monet asiat saavat organisaatiossa uuden merkityksen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Haastateltavat kertoivat, että perinteisten vanhojen toimintatapojen ja uusien käytäntöjen välinen suhde on haastavaa.

Että tota, sanoisin et täs on ihan tää perinteinen dilemma, et on paljon sitä vanhaa historiaa ja aina on tehty näin, ja pitkiä perinteitä, niin sen uudistaminenhan on kauheen hankalaa ja hidasta ja vaatii paljon töitä. Ja toisis osis organisaatios mennään nopeemmin ja toisis osis hitaammin, mut sit ehkä tää kokonaan uuden liiketoiminnan tähän rinnalletulo on osin niinkun vauhdittanukin sitä uudistumista. Että kyl musta meil on niiku peruselementit OP Ryhmässä, että meil menee yrityksenä hyvin, eli meil on rahaa ja ihmisiä investoida näihin uusiin lähtöihin, mitä meillä on, ja tota, meil on sillä tavalla ihan sanoisin niinkun resurssimielessä kauheen hyvä tilanne ku vertaa vaikka yritykseen, jolla menis vähä huonommin. Mut sit tietysti se haaste, että miten sä saat ihmiset muuttamaan käyttäytymistä ja toimintatapoja arjessa, niin sehän on aina pitkä ja tuskainen tie, ja toiset menee nopeemmin ja toiset hitaammin. (Y26<sub>2018</sub>)

Muutoksen alussa pyritään sulattamaan jo olemassa olevia arvoja ja heikentämään nykyisiä toimintatapoja, jotta nykytilaa ylläpitävät voimat heikentyisivät. Organisaation tavallinen tasapainotila täytyy siis rikkoa, jotta muutos on edes mahdollista. Epätasapainotilassa opitaan pois nykyisistä ja ongelmallisista toimintatavoista ja omaksutaan siten uusia. Näin organisaatiossa saadaan luotua vastaanottavainen ilmapiiri tulevalle muutokselle. (Burnes 2004, 985.) Ylimmän johdon haastateltava pohti johtajien roolien muutosta, joihin myös liittyi vahvasti vanhojen ja uusien toimintatapojen kohtaamista. Ylimmän johdon tasolla on ryhmässä tehty paljon suuria muutoksia niin toiminnassa kuin henkilötasolla, mutta haastateltavan mukaan keskijohdon tasolla on vielä vanhan toimintatavan edustajia. Esimerkiksi vuonna 2014 ylimmän johdon haastateltava kertoi, että haasteeksi voi nousta vanhojen ja uusien toimintatapojen edustajien keskinäinen taistelu siitä kumpi muuttuu. Tässä haastateltava oli viitannut vuoden 2014 muutoksiin johtoryhmä tasolla, jossa johtamiskulttuuria muutettiin liike-toimintasegmenttien kautta johtamiseksi.

..mutta onhan siinä totta kai vielä niin paljon sitä sellasta vanhaa tapaa toimia, että se sieltä varmaan puskee pintaan. Siinä on vielä semmonen ongelma tässä vaiheessa, että siellä on johtoryhmätasolla tapahtunu paljon muutosta, mutta se seuraava kerros on sitä vanhaa porukkaa. Ja siinä on tietysti mielenkiintoista nähdä, että minkälainen taistelu sitten näiden 2 kerroksen välille loppujen lopuksi muodostuu, ja kumpiko antaa periksi. Onko niin, että se uusi johto taipuu vanhaan tapaan toimia, vai voisiko olla niin, että uusi johto saa sen tavan sitten muuttumaan. (Y16<sub>2014</sub>)

Läpi aineiston haasteeksi haastateltavat kokivat haasteita pitkään talossa olevien johtajien muutosvalmiudelle. Ryhmällä on pitkä historia takanaan ja talossa on pitkän työuran tehneitä työntekijöitä, jotka ovat nähneet ja kokeneet organisaatiossa monet muutokset. Vaikka organisaatiossa johdon henkilöstö on muuttunut ja vaihtunut, niin edelleen vanhan johtoryhmän valinnat vaikuttavat heihin suhtautumiseen. Fisherin (2005, 258) mukaan muutoksessa tulisi ottaa huomioon myös menneisyydessä tehdyt asiat, jotta muutosta voidaan oikeasti tarkastella kokonaisuutena. Haastateltavat kokivat, että haasteeksi nousee kokeneiden johtajien suhtautuminen taas uusiin muutoksiin.

On se iso jumppa, kun se vaatii ensin sitä, että johtokin ymmärtää. Meillä on kuitenkin niin kauan talossa olleita johtajia, niin se on, se sisäistäminen on se iso jumppa. (Y18<sub>2015</sub>)

Mutta tääl on historia olemassa ja sitä kautta johto on johto, ja johtoon suhtaudutaan jollakin tavalla ja siihen vaikuttaa se mitä aikasempi johto on tehny. Ja nyt ollaan tekemäs niin isoo muutosta, että ihan jo pelkästään näillä meidän viidellä kiteytyksellä niin isoa muutosta, et kyllä täältä sitte kokeneemmasta joukosta löytyy niitä skeptikkoja, jotka sanoo että ai jaa. Et noihan me tehtiin kymmenen vuotta sitte ja sillon meillä oli semmoset ja semmoset ongelmat. Että se mitä on ollu aikasemmin, niin se kannattaa mun mielestä ymmärtää riittävän hyvin. Ei siihen pidä takertua, mutta viestintää ja vaikuttamista auttaa se, jos ymmärtää riittävän hyvin mitä on tapahtunu aikasemmin. (Y28<sub>2019</sub>)

Toisaalta haastateltavien puheesta oli huomattavissa, että vaikka organisaation tulee uudistua radikaalisti pysyäkseen mukana kilpailussa ja menestyäkseen myös tulevaisuudessa, se ei saa unohtaa täysin vanhoja käytäntöjään. Vaikka

asiakaskäyttäytyminen on muuttunut nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, se ei kuitenkaan vielä ole yksi ainoa totuus. Koko aineistoon viitaten OP Ryhmän menestyminen finanssialan myllerryksessä on mahdollistanut heidän vahva perustehtävän ja arvojen noudattaminen. Vaikka toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti OP Ryhmän organisaatio on siirtynyt digitaaliseen maailmaan, niin se ei kuitenkaan ole unohtanut niitä asiakkaitaan, jotka eivät vielä ole asiakaskäyttäytymistään muuttanut toimintaympäristön mukana. Esimerkiksi vuonna 2017 keskijohdon haastateltava kertoi, että organisaation tulee olla digitaalisessa maailmassa, mutta edelleen vanhasta ja hyvästä perustehtävästä on pidettävä kiinni.

..mun mielestä digitalisaatio ei oo se, että teknologia tulee, vaan että asiakaskäyttäytyminen muuttuu tai asiakaspreferenssit muuttuu. Ja se ei tapahdu niin, että kaikki on yhtäkkiä yhtenä yönä samaa mieltä siitä, että me halutaan käyttää vaan digitaalista mobiilipankkia. Ja jos se on totuus, että muutos on vaiheittainen ja kestää kauan, niin sillon väistämättä sitä vanhaa hyvää, joka oikeesti tekee mahtavaa tulosta, tarvitaan vielä tosi tosi pitkän aikaa. Ja tässä on vähän niin kun kaks erilaista liiketoimintakenttää. Se uus digitaalinen maailma, sen lainalaisuudet ja muu. Ja sit on se vanha maailma ja sen optimoiminen. Nii nää molemmat täytyy voittaa, jos meinaa säilyä elossa. Hyvin usein näkee nimittäin sitä, että yritys tekee digitalisaatioprosessin ja vetää konttorit sileeks tai luopuu siitä kivijalasta tai mistä tahansa, ja etäännyttää sillä asiakasryhmäänsä. (K1<sub>2017</sub>)

Haastateltavat kertoivat johtamismallien uudistuksista, jotka aiheuttivat haasteita ja huolta uuden johtamistavan onnistumisesta, joka on merkittävästi eronnut vanhasta tavasta johtaa. OP Ryhmän organisaatiossa on tehty paljon transformationaalisia muutoksia eli radikaaleja muutospyrkimyksiä, joiden tarkoituksena on hylätä organisaation nykyiset mallit ja tottumukset. Tällaiset suuret muutokset edellyttävät ja vaativat organisaatiolta paljon uuden rakentamista, kuten uudenlaisen kulttuurin luomista ja ajattelutavan muuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–31.) Haastateltavat pohtivat myös, että olisiko hyvä olla yksi yhtenäinen johtamistapa vai jokaiseen osa-alueeseen enemmän kohdistettu johtamistapa. Haasteeksi nostettiin myös asiakkaan aseman merkityksen säilyttäminen suuressa johtamiskulttuurin muutoksessa.

Se on vähän haastava tietysti, jos mennään siitä johtamismalli-näkövinkkelistä, että nyt kun me johdetaan tätä näitten liiketoimintasegmenttien kautta, niin tavallaan se ajattelu johtava pankkihan on osin vähän absurdi.. Tää on pikkasen semmonen haastava sit just tästäkin näkövinkkelistä, että miten me sitä nyt sitten kuvataan, kun me johdetaan näiden segmenttien kautta, ja se pankki on siellä taustalla eikä se yhtiö eikä pankki ole tärkeää tässä. (Y22<sub>2015</sub>)

..kun meillä on niin monta eri liiketoiminta-aluetta, ja siinäkin mielessä hyvä tutkimuskohde pitäis olla, että no voiko ja kannattaako olla yks yhdenmukainen johtamistapa tai kulttuuri, vai onko tehokkaampi ja parempi, että itse asiassa pitää ottaa huomion kukin bisnesalue ja sen johtamiskulttuurin pitäis olla siihen bisnesalueeseen enemmän kohdistettu. Mut millä tavalla kumminkin, kun meillä sitten on yks ja sama asiakas, ja tälle asiakkaalle pitäis pystyä luomaan mahdollisimman paljon lisäarvoa, ja kuinka se asiakas saa mahdollisimman hyvät ja helposti ne palvelut keskiteysti. Mutta sitten, et meillä on monta eri tuotealuetta ja liiketoiminta-aluetta, jotka tuottaa sit. Ja myöskin kun on tukifunktioita, millä tavalla me johdetaan liiketoimintasegmenttejä vs. sitten tukifunktioita, ja miten me saadaan tää ehkä matriisi osaltaan



toimimaan. Että bisnessegmentit ja asiakkuussegmentit ja tukifunktiot, et kaikki pe-laa yhteen ja samaan maaliin sen asiakkaan edun tekemisessä. (Y15<sub>2014</sub>)

Ylimmän johdon haastateltavien puheesta oli huomattavissa epävarmuutta uuden kulttuurin muodostumisesta johtamismallien muutoksien jälkeen. Epävarmuutta ja huolta tulevasta aiheutti haasteet siitä, että miten erilaiset toimintatavat saadaan yhdistettyä. Uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistäminen aiheutti haasteita löytää toimivia johtamisen keinoja muutokseen. Lisäksi haastateltavien puheesta oli huomattavissa huolta siitä, että miten muutoksen sidoryhmät tulevat suhtautumaan vanhojen tapojen muuttamiseen.

..iso asia pitkälle tulevaisuuteenkin se, että minkä näköinen yritys- ja johtamiskulttuuri sitten saadaan luotua tähän ryhmään ja keskusyhteisökonserniinkin, koska tietysti tässä nyt enemmän ja vähemmän yhdistetään useampaa eri kulttuuria ja erilaisia toimintatapoja, niin millä tavalla löydetään se paras ja fiksiin ja miten siihen muutokseen. Tietysti miten me kyetään sitä johtamaan ja miten ihmiset suhtautuu siihen muutokseen tai saadaan se porukka. (Y15<sub>2014</sub>)

Läpi aineiston haastateltavat kertoivat, että perinteisten ja vanhojen toimintatapojen muuttaminen uusiin käytäntöihin on haasteellista. Muutoksen on todettu olevan organisaatiolle eräänlainen kriisi, jonka myötä monet vanhat asiat saavat uuden merkityksen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Haastateltavat kokivat, että uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistä tai niiden välisen tasapainon löytäminen muutostilanteessa on haastavaa. Huolta tulevasta aiheutti haasteet siitä, että miten erilaiset toimintatavat saadaan säilytettyä yhdessä. Vaikka haastateltavat tiedostivat, että muutos on välttämätöntä, he myös esittivät vanhojen hyvien toimintatapojen säilyttämisen suuren merkityksen. Haastateltavat kokivat, että edelleen edellisten johtajien ja johtoryhmien tekemät päätökset vaikuttavat siihen kuinka henkilöstö suhtautuu johtoon. Fisherin (2005, 258) mukaan muutostilanteissa on tärkeää huomioida menneisyydessä tehdyt valinnat, jotta muutosta voidaan tarkastella aitona kokonaisuutena.

#### 4.2.3 Tasapainon säilyttäminen

Jatkuvassa muutoksessa haastavaa on tasapainoisen tilan löytymiseen jatkuvasti muuttuvan ympäristön takia. Tulevaa on vaikea ennakoida jatkuvan muutoksen luonteen vuoksi. (Nadler 1989, 196.) Haastateltavat esittivät haasteena tasapainoisen tilan saavuttamisen, joka on epävarmaa muutosten luonteesta johtuen. Organisaatiossa muutosten toteuttamiseen vaaditaan ennakointia ja muuttuvien olosuhteiden sietämistä. Monimutkaisiin muutoksiin liittyy usein monia erilaisia siirtymiä, joista organisaation tulee pystyä tunnistamaan välttämättömät muutokset. Haastateltavat kertoivat, että haasteena organisaatiossa on, että mitä kannattaa muuttaa ja mitä vanhaa puolestaan kannattaa säilyttää muuttuvan toimintaympäristön mukana.

..se on ollu vähän sellasta nuorallatanssia, kuinka pitkälle on välttämätöntä mennä ja kuinka pitkälle uskalletaan mennä. (Y16<sub>2014</sub>)

Moni haastateltavista koki muutoksen olevan edelleen kesken. Muutosten ja organisaatiomuutoksen keskeneräisyyden on koettu hidastavan organisaation menestymistä. Suurien muutoksien toteuttamiseen ja niiden omaksumiseen tulisi varata hyvin aikaa, mutta haasteena on taas nopeampi toimintaympäristö jonka mukana täytyisi pysyä.

..no sit oli tää yksi OP ja edelleen, mut täähän on mun mielestä vielä pahasti kesken, et kyllä me ollaan alkumetreillä. Ja tietysti me musta päästään vasta kunnolla etene-määnkin nyt, kun me saadaan se organisaatio tässä paikoilleen. Nythän tietysti tää organisoinnin keskeneräisyys on tietysti hidastanut tätä meidän matkaa. (Y23<sub>2015</sub>)

Haastateltavat tiedostivat, että muutoksia tapahtuu liian nopeasti ja paljon. Tasapainoisen tilan löytäminen organisaatiossa on jatkuvassa muutoksessa haaste ja myös hyvin epätodennäköistä. Suureksi kysymykseksi nousee, että milloin muutoksia on liikaa organisaation sietokyvyn kannalta.

Muutoksia pitää olla ja meidän pitää muuttua ajan mukana, mutta millon niitä on lii-kaa. Ja tää on tosi iso kysymys. Ja kyllä meillä oli tässä nyt johtoryhmässä yks henkilö puhumassa, joka sano ihan ääneen, että kyllä tässä on nyt tullu vähän liikaa muutok-sia liian lyhyellä ajalla. ..ei näin rajut muutokset ja näin lyhyellä aikavälillä näin isolle organisaatiolle oo enää hyviä. Kyllä siinä fokus katoaa siitä bisneksestä ja asiakkaasta ja muusta muihin asioihin. Ja paljon on jouduttu sopeutumaan viimeisen vuoden ai-kana, et saatu prosessit toimiin. (Y17<sub>2014</sub>)

Muutoksien esiintymisen tasapainoista tilaa pohdittiin myös henkilöstön näkö-kulmasta. Ilman muutosta henkilöstö ja koko organisaatio passivoituu ja lopul-ta todennäköisesti poistuu markkinoilta. Muutoksia siis tarvitaan, mutta niitä ei voi kuitenkaan olla liikaa, sillä epävarmuuden tilassa ihmiset taas passivoituvat ja jähmettyvät. Takalan (2001) mukaan tasapainotilan järkkyminen ja pelko uu-desta sekä hallitsemattomasta tilasta vähentää muutoshalukkuutta ja –innokkuutta ja lisää vastavoimia muutosta kohtaan. Ylimmän johdon haastatel-tavien mukaan muutokset ovat välttämättömiä, jotta ihmiset toimivat organi-saatiossa aktiivisesti.

..ihmisten aktiivisuus ja toiminta organisaatiossa, niin jos ei ole muutosta ollenkaan, niin ihmiset passivoituu, ne on sillon todella turvallisuushakuisii. Mutta sit kun läh-detään muutoksia lisäämään hiljalleen, niin jossain vaiheessa tulee sitten taas se piste, kun tulee liikaa muutoksia ja ne ihmiset passivoituu taas, ihmiset jähmettyy, tulee vaan semmonne sekava olo. (Y8<sub>2012</sub>)

On paljon asioita, joita on tarve muuttaa uudestaan, vaikka ne muutettiin vasta 2 vuotta sitten. Mutta sit se palaa siihen, että tää kokonaisuuden muuttaminen on niin iso, että kyllähän tässä moni kipuilee nyt, rupee miettimään helposti sit, että millon tapahtuu seuraava muutos, kun nyt näitä tulee 2 vuoden välein. (Y14<sub>2014</sub>)

Henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta haasteena nähtiin ympäröivän muut-tuvan maailman aiheuttama turvattomuuden tunne. Jatkuva muutos aiheuttaa siis haasteita johtamiselle toimivan mallin löytämiseksi, jolla henkilöstö saadaan tuntemaan innostusta ja ilmapiiri pysyy hyvänä suhteessa epätasaiseen ja no-peasti muuttuvaan ympäristöön. Hackselius-Fonsén (2017, 39) mukaan johtajal-ta odotetaan kykyä voimaannuttamiseen ja innostamiseen erityisesti pitkään

kestäneissä muutostilanteissa. Johtajan on jaksettava luoda yhteisössään kuvaa tulevaisuudesta, eli siitä, millainen on muutosprosessin jälkeinen työyhteisö, mutta tulevan tilan ennakoiminen on tietysti haastavaa. Haastateltavat kertoivat, että henkilöstön innostaminen ja johtaminen on haastavaa tilanteessa, jossa suunta on vain turvattomampaan tilanteeseen päin.

Mä just sitä mietin ite, miten sä yhdistät tälläsen maailman sitte siihen, että sä ikään kuin pystyt jalkauttamaan ja pitämään ihmiset innostuneina siinä mitä ne tekee, kun se ympäröivä maailma muuttuu koko ajan. Ja tietyllä tavalla mehän mennään turvattomampaan maailmaan ihmisten näkökulmasta jatkuvasti. Eli mikä on se, joka luo sen turvan ja sitä kautta hyvän fiiliksen tehdä duunia, koska turvaa kuitenkin joka ikinen tavallinen ihminen kaipaa. Ja miten nää asiat yhdistää tälläsessä maailmantilanteessa, niin musta se on aika mielenkiintoinen ja iso johtamishaaste. (Y23<sub>2015</sub>)

OP Ryhmän arvot ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen ohjaavat organisaation toimintaa. Haastateltavat kertoivat, että haasteena on tasapainon säilyttäminen muutostilanteissa, jotka eivät välttämättä ole hyvässä suhteessa organisaation arvoihin. Esimerkiksi vastuullisuuteen ja muuttuvaan yhteiskunnan säätelyyn, sekä uusiin toimialan toimijoihin liittyy monia haasteita, joiden välillä organisaation täytyy tasapainotella ettei se toimi arvojaan vastaan. Lainsäädäntö on kehittyy paljon ja se vaikuttaa esimerkiksi verotuksen ja vastuullisuuden integroinnin kautta liiketoimintapäätöksiin, jotka joko tukevat kestävän talouden rakentamista tai eivät. Ylimmän johdon ja keskijohdon haastateltavat tunnistivat tilanteita, joissa arvot ja toiminta voivat olla ristiriidassa.

Ulkoinen haaste on ainakin tällä toimialalla, saattaa olla monella muullakin, siis sääntelypainon lisääntyminen.. ja isossa kuvassa jollakin tasolla se yhteiskunnan tavoite ja yritysten tavoite täytyy olla sama, mutta kyllä näen suuren ristiriidan. (Y19<sub>2015</sub>)

Mut esimerkiks just se et mitä se ihmisläheisyys sit tällasessa digitaalisessa maailmassa, tai mitä se vastuullisuus on siinä maailmassa. Ja miten menestyään sit yhdessä ja koskeeko se kaikkia meidän asiakkaita, jos meil kerran on asiakasomistaja-asiakkaat jotka on sen kaiken ydin. (K5<sub>2017</sub>)

Ja mun mielest tää on niiku, nyt näit ton pöhinän tossa noista startupeista, ni se on hyvä esimerkki siitä et on pakko olla siinä pöhinäs mukana ja kattoo mitä sielt tulee, ja digitalisuuteen oikeestaan kuuluu se että pitää, jos ei ite disruptoi omaa perusbisnestään, ni si sen tekee joku muu. Eli pitää ite koko aika haastaa se oma tekeminen kanssa ja yrittää tuoda siihen rinnalle kilpailevia malleja, jollon sanotaan nyt vaikka me tuodaan täysin digitaalinen pankki varmaan jollain tavalla jossain välissä, niin sillähän me haastetaan meidän olemassaolevaa pankkibisnestä. Mut jos ei me tehä sitä ni sit sen tekee joku muu ja sit lopulta me hävitään se koko homma. (K2<sub>2017</sub>)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tasapainoisen tilan löytäminen organisaatiossa on jatkuvassa muutoksessa hyvin epätodennäköistä. Haastateltavat kokivat haasteita tasapainottelussa siinä, että milloin muutoksia on liikaa organisaation sietokyvyn kannalta. Haastateltavat kertoivat, että jatkuvassa muutoksessa kaikki johtamisen aika menee arjessa selviämiseen, koska muutokset ovat niin voimakkaita. Haasteeksi koettiin myös tasapainon säilyttäminen muutostilanteissa, jotka eivät välttämättä ole hyvässä suhteessa organisaation arvoihin. Myös Sajasalo et al. (2019) ovat esittäneet, että organisaatiot kohtaavat nykypäi-

vänä haasteen, jossa sen tulisi löytää tasapaino toimintaympäristön aiheuttaman muutospainneessa omat arvonsa muistaen ja päätöksissä huomioiden. Haastateltavat pohtivat, että esimerkiksi vastuullisuuteen ja muuttuvaan yhteiskunnan säätelyyn liittyy monia ristiriitoja, jossa OP Ryhmän tulisi pystyä tekemään päätöksiä, jotka eivät käänny organisaation vahvaa arvopohjaa vastaan.

### 4.3 Jatkuvässä muutoksessa johtamisen keinoja

#### 4.3.1 Perustehtävän johtamista arvoilla

Aineistosta oli löydettävissä, että muutostilanteessa tärkeää on muistaa organisaation perustehtävä, sillä sen säilyttäminen ja vaaliminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä voi olla organisaation avain menestykseen kaikkien suurien muutosten rinnalla. Kotter (1996, 25-26) on todennut, että muutostilanteessa johtajan tulee huolehtia arjen sujumisesta eteenpäin. Perustehtävän tulee toteutua epävakaista olosuhteista ja myrskyisästä toimintaympäristöstä huolimatta. Haastateltavat kertoivat, että muuttuvassa ympäristössä on tärkeää muistaa perustehtävä, joka OP Ryhmässä on pitkään ollut vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävä taloudellisen menestymisen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin luomista asiakkailleen ja ympäristölleen.

..meidän pitää katse siinä pallossa eli asiakkaassa, että se asiakastyö ja sen fokuksen pitäminen siellä koko ajan on äärimmäisen tärkeitä. Sitten mitä sisällä sit vähän rakennemuutoksia tai muuta tehdään, et sen ei saa antaa häiritä sitten sitä päivittäistä työtä, että me palvellaan meidän asiakkaat ja menestyään siellä asiakasrajapinnassa. (Y15<sub>2014</sub>)

..me ollaan asiakkaita varten, meidän omistaja-asiakkaita varten, täytyy katkoa mitä he tarvitsevat, niin kyllähän se meidän siis kuitenkin strategian ydin on meidän perustehtävä. (Y21<sub>2015</sub>)

..meitä ohjaa vain ja ainoastaan asiakkaan etu. Perustehtävä, arvot. (Y23<sub>2015</sub>)

Aineiston perusteella organisaation johtaminen voi muuttuvassa ympäristössä perustua perustehtävän kautta johtamiseen. Vuoden 2015 ylimmän johdon haastateltavan mukaan ryhmää voisi pystyä johtamaan vakavaraisuuden ja asiakaskokemuksen mukaisesti, jonka voidaan ajatella tänä päivänä toteutuvan. Ryhmän toiminta perustuu vakavaraisuuteen ja keskiössä on perustehtävän mukaisesti asiakas. Asiakaskokemus on yksi merkittävä painopiste ryhmän strategiassa, joka liittyy vahvasti digitalisaatioon ja organisaation palvelujen kehittämiseen.

Sulla pitää olla todella pitkälle tulevaisuuteen mietittynä se, että se vakavaraisuus on kunnossa, kun se on toimilupakysymys tällä toimialalla, niin se on tärkeätä, koska sen suunnittelu on tosi pitkäjänteistä, se on vuosien päähän, sen takia tärkeä. Ja toiseksi tärkein, joka ei tänä päivänä ole, mut mä olen alkanu puhumaan ja tulen sitä rummuttamaan etenevässä määrin lähitulevaisuuden, mä harjoittelen mielessäni, et-

tä tämmöstä ryhmää vois johtaa kahdella tunnusluvulla, vakavaraisuus ja asiakaskokemus. Kun ne on kunnossa, niin kaikki muut on kunnossa. (Y21<sub>2015</sub>)

Ensinnäkin tietysti on se, kyllähän tää kuitenkin isona kuvana lähtee siitä, että yhdellä kokonaisuudella on yks identiteetti. Ja on sitten yhdenmukainen arvopohja ja yhdenmukainen omistajapohja. Ja sitten tottakai se on, siis jossakin.. niin henkilökohtaisella, mikä vapautumisen tunne, miten on siis verrattuna siihen vanhaan maailmaan, että sä voit yksillä periaatteilla johtaa tätä yhtä kokonaisuutta.. (Y21<sub>2015</sub>)

Perustehtävän toteuttamiseen liittyy vahvasti strategia, joka toimii suunnitelmalla kohti yhteistä tavoitetta. Koko aineistoon viitaten strategia nähtiin tärkeänä johtamisen keinona, vaikka itse strategiaprosessi nopeassa toimintaympäristössä nähtiinkin haasteena. Ylimmän johdon haastateltava kertoi, että strategian nähdään antavan suuntaviivat organisaation toiminnalle, vaikka kaikki toiminta perustuukin organisaation perustehtävään.

Tää on varmaan semmonen paperi, jossa on osa ikään kuin ikuista ja osa on väliaikaista. Ja antaa musta aika selkeet suuntaviivat, että mihin tätä lähdetään viemään. (Y23<sub>2015</sub>)

Ryhmän visiona tänä päivänä on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Aikaisemmin vuonna 2016 strategiassa esitettiin, että ryhmä tavoittelee monialaiseksi palveluyhtiöksi siirtymistä, mutta nyt ryhmän visiona on olla edelleen finanssiryhmä. Strategia on ajan mittaan muuttunut toimintaympäristön luomien paineiden vuoksi aikaisemmin kohti monialaista palveluyhtiötä, kuin nyt taas takaisin finanssiryhmäksi perustehtävän ja arvojen merkityksen korostumisen jälkeen. Mintzbergin (1994, 25) mukaan strategia harvoin toteutuu juuri sellaisena kuin se on suunniteltu toteutuvan. Osa suunnitellusta strategiasta jää toteutumatta ja toisaalta strategiaan voi tulla uusia osia, joita ei osattu suunnitella etukäteen. Esimerkiksi vuonna 2013 ylimmän johdon haastateltava näki, että strateginen tavoite on pysynyt samana pitkään nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia kuitenkin muuttui vahvasti ajan myötä ja toimintaympäristön muutosten vahvistuessa. Strategia voi täsmentyä, konkretisoitua, suodattua ja muuttua matkan aikana eikä se välttämättä toteudu täysin sellaisena kuin se on kirjoitettu. Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää ja Sintonen (2016, 320) ovat verranneet muuttuvaa strategiaa toteuttavissa olevaan fantasiaan.

..en mä tiedä osaanko mä tiivistää sitä, mutta ehkä se tarina tiivistyy siihen, että tää 25 tavoite on pankin strateginen tavoite. Se ei oo muuttunu yhtään mihinkään. Se, mikä 2-3 vuotta sitten lanseerattiin, niin se on edelleenkin se juttu. Tätä me ei voida missään tilanteessa unohtaa, tota kohti meidän pitää kulkea, ja me itse asiassa ollaan vähän etumatalla jo siihen tavoitevahtiin nähden, että me ollaan onnistuttu oikeesti tässä jutussa. (Y11<sub>2013</sub>)

Jokaisella organisaatiolla on omat arvomaailmansa, jolla voi luoda markkinoilla kilpailuetua. Arvot ovat niitä asioita, joita organisaatio pitää tärkeänä ja joihin se haluaa toimintansa pohjata. OP Ryhmässä arvot ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen toimivat toiminnan motiiveina ja tarkoituksina.

Alhonsuon, Nisenin, Nousiaisen, Pellikan ja Sundbergin (2012, 24) mukaan finanssialan organisaatiot ovat merkittävä osa yhteiskunnan rakenteita, jonka vuoksi usein yhteiskunnassa tärkeät arvot heijastuvat myös finanssialan organisaatioiden arvoihin. Keskijohdon haastateltava totesi, että arvoilla voidaan saavuttaa kilpailuetua verrattuna muihin toimijoihin.

..mä toivon ihan hirveen hartaasti et me pidetään mieles meiän arvot ja nimenomaan se osuustoiminnallinen paikallisuus, koska mä luulen et ne on niit kilpailutekijöitä mitä meil on, vaik ois mitä digitalisuutta. Mutta väistämättä tulee muutoksii, mä uskon siihen.. (K3<sub>2017</sub>)

Haastateltavat näkivät perustehtävän lisäksi arvot organisaation toiminnan kannalta merkittävänä ja jopa menestyksen ratkaisevina tekijöinä. Strategiaan vaikuttaa muuttuva toimintaympäristö, mutta arvot nähtiin pysyvinä ja vahvoina asioina, jotka ratkaisevat organisaation menestyksen kriisiaikoina.

..mä nään strategiassa 2 ehkä kaikkein ratkasevinta tekijää on se, että mikä on se perustehtävä, jota meidän pitäis joka päivä kuunnella ja mitkä on ne arvot. Koska ne heijastuu joka päivä tähän meidän tekemiseen ja mun mielestä meidän pitäis aina kysyä, kun me tehdään isompia päätöksiä tai pienempiäkin, et vieks nää tätä perustehtävää eteenpäin.. Sit meillä pitää olla se maali, että mihin me ollaan menossa, se pitää olla kristallinkirkkaana. Mutta nyt tää ympäröivä maailma, niin tää ei oookaan enää mitenkään lineaarista. Me ei pystytää ennustaa enää yhtää sitä, mihin me ollaan menossa, jonka jälkeen se kaikki tarina, mitä me ikään kuin näihin strategiapapereihin kirjataan niin se saattaakin tällä matkalla kyseenalaistua hirveen nopeesti, jolloin mun ajatuksissa me mennään yhä voimakkaammin kohti arvojohtamisenmaailmaa, jossa meidän pitääkin määritellä nää vahvoiks. (Y10<sub>2013</sub>)

..se meidän arvopohja on paljon enempi, siis tää elää arvoista, omasta arvopohjastaan ja arvoilla on älyttömän suuri merkitys johtamisessa, toiminnassa.. Sen takia tää ryhmittymä on koko elinaikanaan menestyny niin hyvin erityisesti kriisiaikoina. (Y19<sub>2015</sub>)

Arvoja pidetään nykyään onnistuneen johtamisen keinoina, sillä arvojen on osoitettu edistävän organisaatiokulttuuria ja menestystä. Arvot ohjaavat merkittävästi johtamista, joten on tärkeää, että arvot kohtaavat käytännön kanssa. Haastateltavien mukaan arvojen noudattaminen ja käyttäminen päätöksissä ja valinnoissa on tärkeää. OP Ryhmän arvot ovat valittu jo aikoja sitten ja ne ovat pysyneet koko ajan samana. Haastateltavien mukaan ryhmän arvot ovat osoittautuneet hyväksi ja yhä enemmän niiden merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

..ja nyt maailman trendit länsimaissa menee enemmän täältä, näin mä oon lukenu ihan tulevaisuudentutkijoiden kirjoista, niin enemmän tälläseen jälkimaterialistiseen aikaan, jossa meidän arvot on nousemassa. Ja niitä näkee tämmösiä nousevia asioita täällä pääkaupunkiseudulla jo nyt. Yks hyvä esimerkki on erinäköiset lähiruoka-asiat ja muut tän tyyppiset jutut, jolloin mä nään, että jos tää ryhmä uskaltaa ja pystyy kuunnella riittävästi arvoja ja perustehtävänsä, niin se on suuri voittaja tulevaisuudessa, koska tää läntinen maailma on menossa siihen suuntaan. (Y9<sub>2013</sub>)

..niin maailma on menossa siihen, mulla on semmonen näkemys, siihen suuntaan että tää on ikään kuin katettu meitä varten, jos me toimitaan tän perustehtävän ja näitten arvojen mukaan.. (Y12<sub>2013</sub>)

Alhonsuon et al. (2012, 24) mukaisesti finanssialan organisaatiot ovat merkittävä osa yhteiskunnan rakenteita, jonka vuoksi usein yleisesti hyvänä pidetyt arvot heijastuvat myös finanssialan organisaatioiden arvoihin. Haastateltavat näkivät arvot organisaation toiminnan kannalta menestyksen ratkaisevina tekijöinä, joilla voidaan johtaa organisaation perustehtävää. Haastateltavien mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää muistaa organisaation perustehtävä, joka toimii hyvänä ohjenuorana muutosten myllerrysten keskellä. Toimintaympäristön muutospaineet nähtiin vaikuttavan strategiaan, mutta arvot nähtiin pysyvinä ja vahvoina, jotka säilyvät muutoksista huolimatta. Myös aiemmassa SALP-tutkimusryhmän tutkimuksessa Hämäläinen (2018) on todennut, että OP Ryhmässä arvot ovat johtamisen perusta, ja osaksi johdon toimenkuvaa voidaan katsoa arvoprosessien ylläpitäminen ja arvojen edistäminen.

### 4.3.2 Viestinnällä selkeyttä ja vakautta

Muutosviestinnän tavoitteena on saavuttaa organisaatioon yhteinen näkemys siitä, että miksi muutos on välttämätön ja mitä sillä tavoitellaan. (Lanning 2001, 27.) Erityisesti muutostilanteessa johtajan viestintätaitojen merkitys korostuu, sillä henkilöstö tarkastelee muutoksen tilaa omasta näkökulmastaan eikä heillä ole samaa tietoa käytettävissään kuin ylimmällä johdolla. (Saksi 2013, 158.) Haastateltavat kertoivat, että viestinnän täytyy olla selkeää, jotta sillä pystytään kirkastamaan yhteistä tavoitetta. Haastateltavat näkivät viestinnän tärkeänä johtamisen keinona, jolla voidaan johtaa muutosta eteenpäin.

..mutta se iso kuvahan täytyy olla täysin selkeä ja se mikä meitä draivaa siinä meidän liiketoiminnassa, sen kuvan pitää olla ihan selkeä. (Y20<sub>2015</sub>)

..strategiahän pitää saada tosi selkeäksi ja pystyä viestimään ymmärrettävästi. Ja saamaan ihmiset mukaan ja innostumaan siitä. (Y28<sub>2019</sub>)

Koitetään kirkastamisella ja yhteisellä viestillä viedä sitä johtamista eteenpäin.. (Y25<sub>2018</sub>)

Haastateltavat kertoivat, että erityisesti suuren muutoksen aikana viestinnän merkitys johtamisessa korostuu entisestään. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että vision ja strategian viestiminen on äärimmäisen tärkeää kaoottisessa muutoksen tilassa. (Smith 2011, 117-118). Viestinnän avulla huolehditaan siitä, että organisaatiossa kuljetaan oikeaan suuntaan kohti haluttua tilaa. Haastateltavat totesivat, että erityisesti henkilöstö tarvitsee ohjausta ja tietoa siitä, että miten muutoksessa tulisi toimia ja mitä heiltä vaaditaan.

X vahvisti tätä meidän kasvutavoitetta, toi sitä viestiä, että se on oikeesti se juttu mitä me ollaan tekemässä. Hän toi esille arvot, ajatuksella, että tää on se raami, missä me tätä kasvutavoitetta toteutetaan. ”..käytti paljon aikaa omassa esityksessään aika paljon tämmöseen ihan tietynlaiseen ajankohtaispäivitykseen siitä, että missä tää pankki nyt menee. Ainakin alkukevästä sille oli tosi paljon tarvetta ton viime syksyn yt:n ja erittäin suuren organisaatiomuutoksen ja erittäin suuren toiminnallisen muutoksen, mitä vuodenvaihteessa tapahtu. (Y10<sub>2013</sub>)

..ei henkilöt itse välttämättä pysty tekemään sitä muutosta tai vaikka haluaisivatkin tehdä, mut jos heille ei ole sitä mihin ollaan menossa ja mitä se tarkoittaa minulle, ihan niinku käyttäytymisenkin puolesta, sitä tässä nyt tarvitaan. (K6<sub>2018</sub>)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen aiheuttamassa epätasapainon tilassa selkeällä ja yksinkertaistetulla viestinnällä voidaan vakauttaa tilannetta. Kotterin (1996, 25-26) on mukaan arjen tulee sujua eteenpäin myrskyisistä olosuhteista huolimatta. Perustehtävän toteuttamista pitää jatkaa, vaikka työn teon arjessa ei tasapainotilaa olisikaan. Haastateltavat kertoivat, että viesti arjen ja työn jatkumisesta täytyy viestiä mahdollisimman yksinkertaisesti.

..mä ajattelen asiaa niin, että nyt pitää vaan tehdä mahdollisimman yksinkertaisesti, saada se viesti miten jatketaan työn tekemistä.. ja se pitää pitää mahdollisimman yksinkertaisena. (Y12<sub>2014</sub>)

Muutoksen aiheuttama epävarmuuden tunne organisaatiossa voi haitata perustehtävän toteutumista, ellei siihen pyritä vaikuttamaan. Organisaatiossa epävarmuuden tunne organisaatiossa voi syntyä epätietoisuudesta miten muutos vaikuttaa ja mitä se tarkoittaa oman työn kannalta. Turvallisuuden tunnetta epävaraaseen arkeen muuttuvassa toimintaympäristössä pystyy tuomaan viestinnällä ja keskustelulla. Turvallisuuden tunteen luomisella johtaja pystyy myös sitouttamaan ihmisiä paremmin muutokseen, kun organisaatiossa ei vallitse epävarmuus tai epätietoisuus. Haastateltavien mukaan olisi tärkeää pystyä rauhoittamaan tilanne muuttuvasta ympäristöstä huolimatta.

..vaikka jollain tavalla muutosta tapahtuu todella paljon ympäristössä, niin meidän pitäis pystyä rauhoittamaan vähäks aikaa tilanne. (Y24<sub>2016</sub>)

..ja sehän on äärettömän haastavaa viestinnällisesti sit suhteessa organisaatioon, joka ei nyt mieltä sitä enää, ykkösasiahan ei oookkaan se, että ollaan johtava pankki pääkaupunkiseudulla, vaan yhtäkkiä pudotaan maailmaan, että mitä tää tarkoittaa, mitä mulle tapahtuu, onkohan se vielä meidän tavoite, voidaanko me uskoa siihen, mitä johto viestii, kun yhtäkkiä tulee aina yhtäkkisiä muutoksia. Ja kuitenkin tullaan siihen yksinkertaiseen asiaan, että aika iso osa ihmisistä kaipaa ihan pelkkää perusturvallisuutta. Että missä mä tunnen oloni turvalliseksi ja mulla on hyvä olla ja mä voin ikään kuin rakentaa sitä omaa tulevaisuuttani, niin kyllä tää haastaa kaiken meidän tekemisen ja viestinnän, ja kun ajatellaan meitäkin kahta, niin me ollaan laitettu tän strategian taakse ittemme kokonaan. Ja miten me viestitään eteenpäin, mitäs jos näissä muutoksissa.. Uudet ukot tulee taas höyryyn uusia juttuja, kuinka kauan se jengi syttyy niihin tarinoihin, lähtee mukaan, kun odottaa taas, että mitäs seuraavaks, ei tää nyt kauaa kestä kuitenkaan. (Y17<sub>2014</sub>)

Muutostilanteessa olennaista on viestiminen jokaisessa prosessin vaiheessa. Ihmisille on tärkeää, että he saavat tarpeeksi tietoa muutoksen tapahtumista ja sen vaikutuksista koko prosessin ajan. Viestinnässä on tärkeää muistaa kertoa muutoksen etenemisestä ja sen aikataulusta. Esimerkiksi yksi ylimmän johdon haastateltavista kertoi, että monen näkökulmasta muutosviestintää ei oltu tehty jokaisessa muutoksen vaiheessa, jolloin se kuva muutoksen tilasta jää epäselväksi. Haastateltavien mukaan nopeat muutokset ovat aiheuttaneet haasteita myös muutoksen viestimiselle, jolloin viestinnän suunnitelmallisuus on saattanut kärsiä.



..tässä varmaan monen ihmisen näkökulmasta tässä on kulunu 2 kuukautta ilman, että on tapahtunu mitään uutta, että tää uudistus on pysähtyny 2 kuukaudeks. Ja sit ollaan jo 3kk menty.. (Y16<sub>2014</sub>)

Se on ihan selvää, että on tosi paljon erilaisia rajapintoja, joita ei oo ääneen sanottu edes, ja jos joku on sanottu ääneen, niin ei sitä oo loppuun asti välttämättä mietitty siitä huolimatta. Niitä on joka suuntaan, ja kyllähän tässä hyvin nopealla aikataululla on sitten edetty, sitten kun ruvettiin etenemään. (Y14<sub>2014</sub>)

Myös epäonnistuneet muutokset tulisi viestiä selkeästi ja sitä kautta edelleen vahvistaa henkilöstölle, että organisaatio on menossa tavoiteltuun suuntaan. Esimerkiksi Fisherin (2005, 262) mukaan muutoksien hahmottaminen aikajanelle selkiyttäisi muutosten etenemistä. Aikajanelle pystyttäisiin osoittamaan jokaisen muutoksen eteneminen vaikka ne tapahtuisivatkin päällekkäin. Aikajanelle muutoksen hahmottaminen auttaisi sisäistämään muutoksen tavoitteita ja antamaan arviota muutoksen kestosta, vaikka jatkuvan muutoksen tilanteessa sitä on vaikea ennakoida. Ylimmän johdon haastateltava kertoi, että organisaatiossa pitäisi pystyä viestimään niistä muutoksista, joita ei lähdetä toteuttamaan. Haastateltavan mukaan olisi tärkeää viestiä muutoksista, jotka ovat päättyneet ja ne voisi unohtaa kokonaan.

..tässä korttelissa ollaan fokusoimassa vähempään määrään asioita. Ja samalla toteammassa, että nämä on niitä asioita joissa me onnistumme. Nämä on niitä asioita, joissa meillä ei ole vaihtoehtoja. Ja sen kääntöpuolena sitten ollaan aikasempaa paremmin sanomassa, että tuota me emme tee. Meidän pitäis pystyä sanoo se vielä paremmin. Ei se ole niin hyvällä tasolla, ku se olis, koska osa porukasta ahdistuu siinä et he kuvittelee et he joutuu vielä tekeen sen, mut tää on nyt semmonen muutos mitä me tehdään. (Y28<sub>2019</sub>)

Haastateltavat näkivät tärkeänä, että viestinnässä kerrotaan selkeästi suunta, johon organisaatiota ollaan muutosten myötä viemässä. Viesti halutaan pitää selkeänä, jossa tärkeimpänä on suunta, johon organisaatio on menossa. Haastateltavat kertoivat, että muutokset pyritään kertomaan mahdollisimman avoimesti siinä vaiheessa, kun niitä on tulossa.

Me koitetaan päästä sit siihen, että joko niin että me tullaan kertomaan et lyhyellä aikavälillä mitä muutoksii meillä on tapahtumassa. Nyt musta tuntuu, uuden pääjohtajan kanssa me mennään enemmänkin et tää on se mihin suuntaan me ollaan menossa ja sit yks kerrallaan käydään lävitse kun alkaa näyttää siltä, että automatisaatio vie jotain tiettyjä tehtäviä tai tulee jotain lisää ja muuta. Sit kerrotaan niistä mahdollisimman avoimesti. Eli visio, sit kerrotaan niistä mahdollisimman avoimesti. (Y25<sub>2018</sub>)

Muutoksista on hyvä viestiä etukäteen, jotta henkilöstöllä on aikaa valmistautua ja varautua niihin. Muutoksista viestiminen tulisi kuitenkin ajoittaa oikein ja miettiä sille sopivat kanavat, jotta haluttu viesti ei käänny negatiiviseksi. Esimerkiksi eräs ylimmän johdon haastateltava kertoi tapauksesta, jossa ennen kesälomia oli kerrottu pian alkavasta uudelleen organisoitumisesta, joka oli aiheuttanut negatiivisen ilmapiirin henkilöstössä huonon ajoituksen takia. Haastateltavan mukaan viestistä aiheutunut epävarmuuden tunne oli jatkunut vielä pitkään viestin jälkeen. Tästä voidaan todeta, että ajoittaisella viestillä on pitkät

vaikutukset erityisesti silloin kun viesti koetaan negatiivisena, vaikka se ei viestintä alkuperäinen tarkoitus olisi ollutkaan.

..joskus muutama vuosi takaperin touko-kesäkuussa laitettu intraan lyhyt juttu ylimmän johdon kirjoittamana, että menkää rauhassa kesälomalle, katsomme kesäloman jälkeen miten organisoidumme.. Ne ketkä on sen lukenut niin ne muistaa sen ikuisesti ja eivät edes naureskele sille, vaan kertovat että tää on typeryyden huipentuma, että menkää rauhassa kesälomille, meillä on tiedossa että teemme muutoksia ja töitä vähenee.. Se leviää saman tien ja aivan liian moni on sitten käyttänyt kesänsä siihen, että no mitä se tarkoitti ja minkälainen muutos ja millon se tulee. Ja se pyörii nyt tällä hetkelläkin se keskustelu.. (Y24<sub>2016</sub>)

Haastateltavien mukaan organisaatiossa on tärkeää miettiä tarkkaan, mitä kaikkea muutosviestinnässä halutaan henkilöstölle kertoa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtajan kannattaa valita asiat, joiden viestimisestä on muutoksen etenemisen kannalta aito hyöty ja positiiviset vaikutukset (Lanning 20012, 27). Haastateltavat kertoivat, että monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa asioita pitää yksinkertaistaa, jotta viestintä ei aiheuta tilanteeseen enempää sekavuutta. Haastateltavien mukaan henkilöstölle on tärkeää kertoa mitä heiltä odotetaan ja miten muutos vaikuttaa heihin, mutta heitä ei pitäisi vaivata samanlaisilla strategisilla kysymyksillä kuin ylimmän johdon edustajia.

..organisaation pitää siinä mielessä olla riittävän matala, jotta johto tietää, mitä siellä tapahtuu. Sit se seuraava kysymys kuuluu, että kuinka paljon meidän kannattaa vaivata näitä meidän eturivin ihmisiä niillä strategisilla kysymyksillä, kun niillä on ihan tarpeeksi tuskaa siinä, että ne selviytyy siitä arjesta. Riittäiskö niille ihan vaan, että me kerrotaan että mihin me ollaan menossa, meidän toiminta perustuu näille asioille ja näitä ja näitä asioita me halutaan viedä nyt eteenpäin ja sun tehtävä on viedä niitä eteenpäin. Eli tavallaan ei ikään kuin vaivata niitä ihmisiä liikaa. Meidän pitäis, sanottaisko näin, tullaan varmaan johtamisfilosofiaan, mutta monimutkaisessa maailmassa meidän pitäis osata yksinkertaistaa asiat tonne eturiviin ja kertoa vaan ihmisille, että hei, koska ihmisiä kiinnostaa se, että mitä multa odotetaan, missä mä istun, mikä mun tehtävä on. (Y9<sub>2013</sub>)

..tuun kertomaan kaikille ne asiat, mitä jokaisen pitää strategiasta tietää. Sen ei tarvii olla yhtään tän enempää, mitä mä äsken sanoin, että jokainen tietää sen, mihin me ollaan menossa ja mitkä on meidän arvot. Ei välttämättä yhtään sen kummempaa.. ..Meillä on 300 alle 30-vuotiasta ihmistä tuolla eturivissä, joilla on ihan tarpeeksi selviytymistä siinä arjessa ilman sitä, että niille pannaan hirmunen numerohelvetti sinne silmien eteen. (Y9<sub>2013</sub>)

Haastateltavat korostivat, että viestinnällä halutaan kirkastaa viestintäydinasiat, eli perustehtävä, arvot ja haluttu suunta. Strategiasta on kaikkien tärkeää sisäistää nämä asiat, mutta kaikille ei tarvitse viestiä kaikesta. Yksinkertainen ja selkeä viestintä auttaa ohjaamaan henkilöstöä samaan suuntaan, mutta kuten yksi ylimmän johdon haastateltava sanoi, kulkuaukon kohti haluttua suuntaa tulisi olla suhteellisen leveä eikä turhan kapea.

Mähän oon aina ajatellut sillai, että ei kannata yrittää saada ihmisiä juoksemaan yhdestä hiirenkolosta jonossa läpi, että tehdään mieluummin vähän leveempi kulkuaukko ja kunhan se vaan ohjaa samaan suuntaan riittävän hyvin, niin sillä päästään jo semmoselle tasolle, että voidaan pärjätä kilpailijoita vastaan. Sen että keskeisemmät asiat löydetään sieltä strategiasta.. (Y24<sub>2016</sub>)

Haastateltavien puheesta ilmeni, että henkilöstölle on tärkeää viestiä strategias-ta arvot ja suunta, minne organisaatio on menossa. Saksin mukaan (2013, 125-125) strategiasta kertova viesti ei saisi muuttua jatkuvasti, vaan sen täytyy olla helposti ymmärrettävissä, selkeä ja lyhyt. Epäyhtenäinen viesti voi aiheuttaa organisaatiossa epävarmuuden tunnetta entisestään, eikä se ainakaan rauhoita muutosten aiheuttamaa myrskyisää tilannetta. Yksi ylimmän johdon haastateltava kertoi, että strategian viestimisessä oli painotettu eri asioita, eli viesti ei ollut yhtenäinen.

..mut kyl mä huomaa, että täällä taas aika ylätasolla organisaatiota ainakin viesti-tään erilaisia asioita, painotetaan hyvin erilaisia asioita strategiasta ja tuossa nyt oli itse asiassa yks pääjohtajankin kirjoitus jossa hän vähän noteerasi samaa, että millä sanalla sitä hän kuvasi, mutta oliko hän huolestunut tai hämmentynyt tai jotain vas-taavaa siitä, että kuinka eri tavalla strategiaa on lähdetty viestimään. (Y24<sub>2016</sub>)

Muutoksessa johtajalta odotetaan positiivista ja valmentavaa otetta viestinnässä, joiden avulla johtaja pystyy ohjaamaan henkilöstöä oikeaan suuntaan. Haasta-teltavat kertoivat, että keskijohdolla on merkittävä rooli muutosviestinnässä. Myös Caldwellin (2003, 287) mukaan keskijohto on tärkeässä asemassa muu-toksen mahdollistamisessa, vaikka lopullinen valta ja päätöksenteko onkin ylemmällä johdolla.

Ensin tulee näitten isojen asioiden ymmärrys ja sen jälkeen se konkretisointi, niin se-hän on viime kädessä sitä, että miten se yksikön esimies niitä asioita siellä yksikös-sään vie eteenpäin. Mehän viestitään näitä isossa kuvassa, mutta kuinka paljon niistä ihmisistä jää, ehkä jää semmonen joku tuntuma tai mielikuva asioista, mitä tän pitäis olla, mutta sit siellä arjessa sen yksikön esimiehen pitää pystyä ikään kuin ohjaamaan niitä ihmisiä oikeeseen suuntaan. (Y9<sub>2013</sub>)

Tavoitteita, strategiaa ja muutoksia pystytään viestimään myös tarinoiden muodossa, jotka sisältävät sellaisia kokemuksia erilaisista tilanteista, jotka tu-kevat annettua viestiä. Tarinoiden tarkoituksena on saada henkilöstö ymmär-tämään viestin merkitys ja usein tarinat ovat helpommin muistettavissa, kuin esimerkiksi lauseet strategisista tavoitteista. Muutama haastateltava toi esiin heidän johtajan käyttämiä tarinoita, joissa oli hyödynnetty metaforia. Tarinoi-den ja metaforien kautta johtaminen oli koettu vahvaksi ja vaikuttavaksi vies-tinnän keinoksi.

Vanha X:n vuori-metaforamalli eli kertomuksen kautta selkiytetty strategiaa ja suun-taa. Ja se on jäänyt eloon 90-luvun puolivälistä saakka.. ..että -95 oli viestittäny vuo-ren kautta, niin se, no se metafora nimenomaan oli jäänyt tosi vahvaksi eloon ja 2002-2003 se oli vielä hirmu hyvin elossa. (Y8<sub>2012</sub>)

Haastateltavat kertoivat, että he toivovat enemmän avointa keskustelua henki-löstön kanssa ympäristön muuttuvasta tilanteesta. Harvemmin ylimmän joh-don keskuudessakaan on selkeää tietoa tulevasta päämäärästä tai seuraavan muutoksen alkamisesta. Haastateltavat kokivat, että henkilöstö on alkanut ole-maan valistuneempia siitä, että mihin suuntaan maailma on muuttumassa, mutta sitä enemmän olisi tarvetta rohkealle ja avoimelle keskustelulle johdon ja henkilöstön välillä tilanteesta.

..keskustella tästä digitalisaation, digimurroksen olemuksesta ja sen vaikutuksesta, keskustella avoimemmin, avata sitä.. rohkeus keskustella siitä, kun sillä toisella puolella ei vielä välttämättä oo niin paljon näkemystä siitä, mihin tää maailma menee. Mä uskon, että nyt porukat ovat paljon, paljon enempi valistuneita asiasta ja ymmärtävät, että tää digimaailma tulee muuttumaan niin rajusti, niin tässä ja nyt meidän pitää keskustella paljon enempi myös henkilöstön kanssa, et mitä kaikkea tulee tapahtumaan. (Y21<sub>2015</sub>)

Tuoreimmista haastatteluista oli huomattavissa, että ryhmän perustehtävän ja strategisen viestin kirkastamisella on ollut positiivisia vaikutuksia koko organisaatiossa. Haastateltavien mukaan strategisen viestinnän yksinkertaistaminen ja selkiyttäminen turvaavat perustehtävän toteutumista.

..täällähän haetaan paljon sitä, että ihmiset löytää sen oman työn merkityksen siinä tekemisessä ja sehän oli todella kaukana silloin, kun meillä oli näitä sähköautoja ja et tuntu niinkun siltä, et onks enää mitää väliä tällä perinteisellä pankkitoiminnalla mitä tehään, ja nyt kun me ollaan palattu takaisin siihen, niin mä uskon, että ihmiset ymmärtää paremmin sen, että mikä meidän päämäärä on. (Y27<sub>2019</sub>)

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat näkivät viestinnän tärkeänä johtamisen keinona jatkuvassa muutoksessa. Haastateltavien mukaan erityisesti suuren muutoksen aikana viestinnän merkitys korostuu entisestään. Haastateltavat kertoivat, että viestinnän täytyy olla mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista, jotta sillä pystytään pitämään yhteinen tavoite kirkkaana. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että vision ja strategian viestimisen merkitys korostuu kaoottisessa muutoksen tilassa (Smith 2011, 117-118). Haastateltavat korostivat, että perustehtävän toteuttamista pitää jatkaa, vaikka arjessa vallitsisi epävarmuus ja turvattomuuden tunne. Haastateltavien mukaan tilannetta täytyy pystyä rauhoittamaan yksinkertaisen viestinnän avulla. Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa asioita pitää yksinkertaistaa, jotta viestintä ei aiheuta tilanteeseen enempää sekavuutta. Haastateltavien mukaan organisaatiossa täytyisi osata viestiä myös epäonnistuneista ja päättyneistä muutoksista, jotta muutosten keskeneräisyyden tunne ei jäisi työyhteisön keskuuteen. Henkilöstö tarkastelee muutoksen tilaa oman ymmärryksen ja näkökulman kautta eikä heillä ole samaa tietoa käytettävissä kuin ylimmällä johdolla, jonka vuoksi erityisesti muutostilanteessa johtajan viestintätaitojen merkitys korostuu (Saksi 2013, 158).

### 4.3.3 Kulttuuriin strategista ketteryyttä

Organisaatiomuutoksessa tarvitaan uusia ajattelutapoja, kulttuuria ja käytäntöjä. Organisaatiomuutoksessa sen lopullinen tila ei ole välttämättä muutoksen alussa vielä selvillä, vaan se syntyy muutoksen aikana. Vanhoista ajatusmalleista ja toimintatavoista tulisi radikaalissa muutoksessa päästää irti perustehtävää unohtamatta ja samalla pitäisi pystyä säilyttämään organisaation vanhaa ja hyvää tapaa toimia. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-31.) OP Ryhmässä on vuoden alusta käynnistynyt merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jolla ryhmä pyrkii vastaamaan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin. Tavoitteena on luoda organisaatioon ketterää toimintatapaa ja muutos-

valmiutta kohdata uusia muutoksia. Ketteräksi organisaatioksi muuttuminen tapahtuu kulttuurin kautta. Organisaation kulttuuria muuttaessa on tärkeää huomioida, että mitä kaikkea se tarkoittaa ja mistä asioista se muodostuu. (Lehmuskoski ja Savolainen 2017, 29.) Haastateltavien mukaan organisaation kulttuuria on lähdettävä rakentamaan yhdenmukaisemmaksi muuttuvan maailman mukaisesti, mutta niin, ettei kerralla tehdä liian nopeita muutoksia.

..meidän pitää pystyä tässä matkalla koko ajan muuttamaan tätä polkua sen mukaan, kun tää ympäröivä maailma muuttuu. (Y12<sub>2013</sub>)

..kulttuuria on rakennettava ja yhdenmukaistettava. Ja tietysti katottava, ettei liian äkkijyrkiä muutoksia lähde tekemään. (Y15<sub>2014</sub>)

Organisaatiokulttuurin muutoksessa tulisi organisaatiossa ravistella rakenteet uusiksi. Vallitsevien rajoitteiden ja kulttuurien sekoittaminen antaa tilaa uusille ideoille ja toiminnalle. (Smith 2011, 117-118). Haastateltavat näkivät organisaation kulttuurin muutoksen perustavanlaatuisena muutoksena, johon vaaditaan paljon uudenlaista johtamista. Schein (2004, 1) toteaa, että kulttuurin rakentaminen ja johtaminen ovat asioita, joita ei voi erottaa toisistaan, vaan ne ovat toisistaan riippuvaisia. Haastateltavat näkivät uudenlaisen kulttuurin rakentamisen asiana, joka alkaa pääjohtajan tasolta asti.

..mut sit mä uskon, et toi johtaminen ja osaaminen, kun me tehään siel niitä asioita niin sit se kulttuuri niiku muuttuu. Et ei oo sellasta, et kulttuuria ei muuteta sellasilla kikkakonsteilla mun mielestä. Se vaatii niitä pieniä asioita mitkä muuttuu ja lähtee ihan pääjohtajasta alkaen et miten se muuttuu. (Y25<sub>2018</sub>)

..siis kyllähän siellä nyt sano useampi henkilö ääneen, että tästä pitää nyt lähteä rakentamaan se pankki. Ei sillä tavalla, että me todetaan vaan, että tässä on nyt tämän.. ..vaan nyt oikeesti pitää lähteä sitä kulttuuria rakentamaan. (Y14<sub>2014</sub>)

Organisaatiot eivät menesty tasaisella liiketoiminnalla, joka ei enää tässä maailman tilanteessa olekaan realistinen ajatus. Organisaatiossa on pystyttävä pitämään yllä muutosvalmiutta, eli kykyä reagoida nopeasti ulkoisiin ja sisäisiin muospaineisiin. Haastateltavat kokivat, että strategiaprosessiin täytyisi saada enemmän ketteryyttä ja nopeutta tehdä päätöksiä. Ketterän organisaation kulttuurin tulisi tukea organisaation strategiaa ja toisinpäin erityisesti myös strategian tulisi joustaa ketterään toimintaan (Lehmuskoski ja Savolainen 2017, 29). Haastateltavien mukaan organisaatiolta vaaditaan yhä nopeampaa päätöksentekoa, jonka vuoksi perinteinen strateginen päätöksenteko voi olla pian historiaa sen hitaudesta ja raskaasta prosessista johtuen. Haastateltavat kertoivat, että ketterässä organisaatiossa toimitaan perustehtävän ja arvojen mukaan, jolloin päätöksenteon pitäisi muuttua helpommaksi.

Ja sitten mun mielestä tässä on kyllä nyt semmonen, tää voi olla ihan väärä intuitio, mutta ollaanks me jonkun näköisessä kulminaatiopisteessä koko strategiatyössä, että meidän täytyykin siirtyä vähän tämmöseen rullaavaan strategiamaailmaan enemmän, kun maailma muuttuu niin nopeesti. Et siis kertakaikkiaan meillä pitää, ehkä maailma menee siihen, että meillä on tiettyjä tämmösiä vahvasti ohjaavia asioita kuin perustehtävä, arvot, mut sitten meidän täytyy koko ajan pystyä reagoimaan tähän ympäröivään maailmaan. Ja joka saattaa tarkoittaa sitä, että se joka on näyttäytynyt

strategisesti järkevältä 2 vuoden päästä voikin muuttua yhtäkkiä joltakin osin. Mä luulen, että strateginen ketteryys on ihan eri maailmassa nyt kuin aikaisemmin. Nyt pitää olla aika nopee liikkeissään, ja se tarkoittaa sitä, että pitää pystyä strategisestikin toimimaan nopeasti ja tekemään myös nopeita päätöksiä, jos meinaat pysyä mukana, tarvittaessa. (Y23<sub>2015</sub>)

..nythän toimintaympäristö ja ajat ovat niin muuttuneet, että me ollaan rakennettu tämmönen ketterämpi lähestymistapa ja tänä keväänä uudistettu tämmösiä strategisia kehitysohjelmia ..se on musta varmaan semmonen hyvä kysymys, että onko tämmönen 3-vuotisstrategiaperiodi toimintaympäristössä, joka on näin voimakkaassa murroksessa, niin ehkä vähän passé, että se voi olla vähän liian hidas, pitäiskö meidän keksiä jotenkin vähän ketterämpi strategiaprosessi. (Y18<sub>2015</sub>)

Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti erityisesti isoissa muutoksissa, jossa työyhteisön on opittavia uusia tapoja toimia vanhojen tilalle. Ilmapiirin muuttaminen koetaan helpommaksi asiaksi, kuin kokonaan uudenlaisen kulttuurin rakentaminen. Kotter (1996, 25-26) onkin todennut, että pienet tavoitteet luovat organisaatioon jo itsessään muutosvalmiutta ja toiminnan ketteryyttä. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että organisaatioon muodostetaan yhtenäinen kokonaisuus ja kulttuuri, vaikka se tuleekin viemään paljon aikaa. Ketterällä organisaatiokulttuurilla voidaan säilyttää positiivista ilmapiiriä epävakaasta tilanteesta huolimatta (Moilanen 2001, 31 & 130-131). Haastateltavien mukaan kulttuurin rakentamisen edellytyksenä on organisaatiossa vallitseva positiivinen ilmapiiri.

..onhan tässä monta eri kulttuuria ja yhtiö, josta nyt pitäis muodostaa yks yhteinen kokonaisuus ja taas sen kulttuuri, niin ottaahan se aikaa, kulttuurin muokkaaminen ja muodostaminen aina pidempään. (Y15<sub>2014</sub>)

..uskon siihen, että tämmönen positiivinen, ilonen ilmapiiri on äärettömän tärkeä lähtökohta sille, että voidaan ylipäätään onnistua. (Y9<sub>2013</sub>)

Ketterässä organisaatiossa korostuu itseohjautuvat tiimit, jotka pystyvät reagoimaan muutoksiin nopeasti saaden johdolta tukea ja suuntaviivoja ilman kankeaa ja hidasta päätöksentekoprosessia. Asiantuntevat ja itseohjautuvat tiimit pystyvät tekemään siis itse ratkaisuja, mutta tietysti saavat johdolta tukea päätöksiinsä. (Lehmuskoski ja Savolainen 2017, 29.) Myös Gilley et al. (2009, 80-81) ovat todenneet, että työntekijöiden valtuuttamisella ja vastuuttamisella on hyvä vaikutus muutoksen onnistumiseen, sillä osallistuminen kasvattaa motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Haastateltavien mukaan johtaminen on suuntaviivojen antamista, tiimien kannustamista ja menestymisen mahdollistamista, jotta tiimit pystyvät reagoimaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman nopeasti. Haastateltavat totesivat, että tämä on suuri kulttuurillinen muutos, jonka tavoitteena on saada organisaatioon enemmän ketteryyttä ja muutosvalmiutta.

..elikkä meidän henkilöstössäkkin niistä toimihenkilöistä pitää tulla enemmän semmoisia asiantuntija tyyppisiä henkilöitä, jotka pystyvät katsomaan vähän isompia kokonaisuuksia, miettimään itse sitä tuottamaan asiakkaalle ne parhaimmat ratkaisut. Tottakai sitten johtamisen pitää tukea, elikkä esimiesten pitää antaa heidän tehdä työtä tällä uudella tavalla. Siihen liittyy kaikki nää myös se meidän kulttuuri. (K6<sub>2018</sub>)

Ketterässä organisaatiossa asiantuntijoiden ja itseohjautuvien tiimien lisäksi jatkuva oppiminen ja kehittyminen korostuu entisestään. Ihmisiltä vaaditaan asioiden tietoisuutta ja kykyä selvittää sekä ratkaista itse ongelmia. Moilasen (2011, 31 & 130-131) mukaan muutosvalmiuteen kuuluu, että henkilöstön pitää pystyä kehittymään työssään. Haastateltavien mukaan jatkuva oppiminen ja työssä kehittyminen kasvattavat yksilön ja tiimin muutosvalmiutta ja kykyä reagoida niihin. Haastateltavat kertoivat, että itseohjautuvuuden merkitys korostuu koko ajan yhä enemmän.

..tavallaan on lähetty siitäkin ajattelusta, et kyl työssä pitää päästä koko ajan opettelemaan ja kokeilemaan. Siinä on aika paljon kyl jouduttu, et se on kyl semmonen kulttuurimuutos tehä tätä muutosta. (K5<sub>2018</sub>)

Kyllä ja se pitää itte siitä omasta osaamisesta huolta, nii se on ehkä se tärkein ja avoin ja kuuntelet mitä ympärillä tapahtuu. Nyt kuitenkin tapahtuu sen verran nopeesti, ettei kukaan joka hetkellä pysty kertoo et nyt kuule sun pitäs tästä ettii. Et oppii ehkä itse ottamaan selvää, nii se on kauheen tärkeetä. Sen rooli korostuu koko ajan enemmän ja enemmän. (Y25<sub>2018</sub>)

Keskijohdon haastateltava kertoi, että johtamiseen tarvitaan enemmän tiedolla johtamista, joka tukee ketterän organisaation päätöksentekoa. Hackselius-Fonsénin mukaan (2017, 84–85) muutosta pystytään johtamaan tasapuolisesti dataa ja tietoa hyödyntäen, jonka kehittyvä teknologia ja digitalisaatio mahdollistavat. Muutoksen tulee näkyä numeroina, tunteina ja euroina, joista muutosta pystytään peilaamaan ja käyttämään hyväksi päätöksenteossa. Haastateltavan mukaan tiedolla johtaminen on iso muutos johtamisjärjestelmässä, joka on tulossa.

Sit sellasia asioita mitä nyt meidän vuosisuunnitelmassakin nousee nyt tän johtamisen ja kulttuurin lisäksi sitten niin on tämmönen kun tiedolla johtaminen, people-analytiikka tyyppinen.. Se, että otettaisi se data ihan päätöksenteon tueksi niin se on ehkä semmonen aika isokin muutos mitä on tulossa. (K6<sub>2018</sub>)

Lehmuskosken ja Savolaisen (2017, 29) mukaan ketterässä organisaatiossa on ennen kaikkea kyse organisaation kyvystä selviytyä pitkäkestoisista ja yllättävistä muutoksista. Vaikka tulevien tapahtumien ja muutosten ennustaminen on vaikeaa, ketterä organisaatio pystyy muutosvalmiudellaan valmistautumaan ja ennakoimaan asioita, jotka ovat vasta tulossa. Haastateltavat kertoivat, että ennakointi on tärkeää menestymisen kannalta, ja organisaation tulee olla koko ajan valppaana uusille muutoksille.

..siis muutoksenhan voi tehdä ikään kuin ennakkoon tai jälkikäteen, ja se joka osaa tehdä ennakkoon, niin se voi menestyä siinä muutoksessa, mutta sit jos jää ikään kuin omahyväisenä paikoilleen, niin kyllähän me nähdään nekin esimerkit. Ollaan poikkeuksellisen muutoksen keskellä. (Y23<sub>2015</sub>)

Koko organisaation muuttuminen ketteräksi on vasta alkanut ja tämä muutos tulee olemaan keskeneräinen vielä pitkään. Organisaation kulttuurin mullistavaan muutokseen aineiston perusteella koettiin liittyvän myös haasteita ja ennalta arvaamattomia muutoksia voi vielä tulla eteen. Useat haastateltavat koki-

vat, että organisaation pitkä historia ja vanhat tavat, jotka pitäisi nyt muuttaa täysin, on suuri haaste.

..tähän on ollut perinteisesti hirveen tällanen johtajakeskeinen organisaatio, et päätökset on tehty tavallaan aika korkeilla tasoilla, et mitä tehdään, ja nyt sitten nyt kun sen pitäis pudota ihan oikeesti sinne työntekijätasolle, niin mä en oo ihan varma, onko organisaatio siihen valmis. (Y27<sub>2019</sub>)

Haastateltavien mukaan jatkuvassa muutoksessa organisaation on pystyttävä pitämään yllä muutosvalmiutta, eli kykyä reagoida nopeasti ulkoisiin ja sisäisiin muospaineisiin. OP Ryhmässä on käynnistynyt merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos kohti ketterää organisaatiota, jonka tavoitteena on pystyä vastaamaan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin. Haastateltavat kokivat organisaation kulttuurin muutoksen suurena muutoksena, joka tulee vaatimaan paljon aikaa ja uudenlaista johtajuutta. Haastateltavat kertoivat, että ketterän kulttuurin rakentamisen edellytyksenä on positiivinen ilmapiiri, joka auttaa myös sopeutumista epävakaa muutos tilanteessa. Haastateltavien mukaan organisaatiolta tarvitaan nopeampaa päätöksentekoa ja yksinkertaisempaa strategiaprosessia johtuen toimintaympäristön jatkuvan muutoksen luonteesta. Toiminnan tulee perustua perustehtävän toteuttamiseen, jota arvot ohjaavat, jotka pysyvät muutoksesta huolimatta samoina. Tulevien tapahtumien ja muutosten ennustaminen on vaikeaa, mutta haastateltavat kokivat, että ketterä organisaatio on valppaana uusille muutoksille ja se kykenee sopeutumaan muutoksiin nopeasti. Myös Lehmuskosken ja Savolaisen (2017, 29) mukaan ketterässä organisaatiossa on ennen kaikkea kyse organisaation kyvystä selviytyä pitkäkestoisista ja yllättävistä muutoksista.

#### **4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimustuloksista löydettiin analysoinnin kautta teemoja, joita nousi eniten esille jatkuvassa muutoksessa johtamisen ilmiöstä. Pääteemoja saatiin kolme: jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen, jatkuvan muutoksen haasteet organisaatiossa ja jatkuvassa muutoksessa johtamisen keinoja. Pääteemat jakautuivat yksityiskohtaisempiin alateemoihin, ja yhdessä ne selittävät saatuja tutkimustuloksia. Teemat ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden väliltä löytyy yhteisiä tekijöitä. Taulukko 3 kokooa yhteen tutkimustuloksien keskeisimmät löydökset teemojen avulla.



Taulukko 3. Yhteenveto tutkimustuloksista

<b>Jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen</b>		
<p><b>Muutoksen tunnistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pohjolan delistaus</li> <li>- johtamiskulttuurin muutokset ja johtajien vaihdokset</li> <li>- uudet strategiat</li> <li>- monialaiseksi palveluyhtiöksi muuttuminen</li> <li>- ketteräksi organisaatioksi muuttuminen</li> </ul> <p>Muutoksia on vaikea nimeä tai sijoittaa tiettyyn aikaan niiden tapahtuessa limittäin ja kerroksittain vaihtelevalla nopeudella</p>	<p><b>Muutospuhetta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muutosta kuvaillaan jatkuvaksi ilmiöksi</li> <li>- muutoksia esiintyy liian tiheään tahtiin ja vauhti on kiihtyvää</li> <li>- muutokset esiintyvät kerroksittain ja limittäin</li> <li>- muutoksille ei löydetävissä selkeitä vaiheita</li> </ul> <p>Organisaatiossa tapahtuneet muutokset nähtiin jatkuvana ilmiönä erillisten prosessien sijasta</p>	<p><b>Muutokseen suhtautuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jatkuvan muutoksen aiheuttama epävarmuus esiintyy arjessa muutosvistarintana</li> <li>- muutoksen hallitsemattomuus aiheuttaa turhautumista</li> <li>- haastateltavat käsittelivät muutosvistarinnan ilmiötä sen ulkopuolelta</li> </ul> <p>Jatkuva muutos sai osakseen kritiikkiä, mutta samalla tiedostettiin, että se on välttämätön</p>
<b>Jatkuvan muutoksen haasteet</b>		
<p><b>Myrskyisä toimintaympäristö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muutosilmiöt, kuten digitalisaatio ja globalisaatio</li> <li>- finanssialan sääntely ja kilpailun kiihtyminen</li> <li>- asiakaskäyttäytymisen muutokset</li> <li>- haastaa organisaation strategiaproessit</li> </ul> <p>Harmaita pilviä taivaalla – muuttuva toimintaympäristö on menossa vaikeampaan suuntaan organisaation kannalta</p>	<p><b>Vanhat ja uudet toimintatavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uusien tapojen juurtuminen pitkän historian organisaatioon</li> <li>- vanhojen ja uusien toimintatapojen edustajien keskinäinen taistelu</li> <li>- edellisten johtajien menneisyydessä tehdyt valinnat</li> </ul> <p>Muutos ja uudistuminen on välttämätöntä, mutta vanhaa hyvää toimintaa täytyy pystyä säilyttämään</p>	<p><b>Tasapainon säilyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- milloin muutoksia on liikaa tai liian vähän</li> <li>- henkilöstön innostaminen ja motivointi turvatomassa tilanteessa</li> <li>- muuttuva yhteiskunnan säätely ja arvojen yhteensopivuus</li> </ul> <p>Jatkuvassa muutoksessa tasapainoisen tilan säilyttäminen organisaatiossa on nuorallatanssia</p>
<b>Jatkuvassa muutoksessa johtamisen keinot</b>		
<p><b>Perustehtävän johtaminen arvoilla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation perustehtävää ei saa unohtaa</li> </ul>	<p><b>Viestinnällä selkeyttä ja vakautta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selkeä viestintä kirkastaa visiota ja ohjaa sitä</li> </ul>	<p><b>Kulttuuriin strategista ketteryyttä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksinkertainen strategiaproessi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- arvot toimivat ohje- nuorana muutosten keskellä</li> <li>- organisaation arvot ohjaavat päätöksente- koa</li> </ul> <p>Perustehtävä ja organisaatio ovat johtamisen perusta, jotka pysyvät muutoksessa vahvoina</p>	<p>kohti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epävakaata tilannetta voi vakauttaa yksinkertaistetulla viestillä</li> <li>- muutoksen keskeneräisyyden tunne on katkaistava</li> </ul> <p>Organisaatiossa täytyy osata viestiä päättyneistä ja epäonnistuneista muutoksista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mukautuva ja offensiivinen strategia</li> <li>- muiden valtuuttaminen ja nopea päätöksenteko</li> <li>- muutosvalmius, sopeutuminen ja tulevan ennakointi</li> </ul> <p>Ketterä organisaatio kykenee sopeutumaan yllättäviin ja pitkäkestoisiin muutostilanteisiin</p>
--	--	---

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkittiin johtamista jatkuvan muutoksen keskellä. Tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan jatkuvan muutoksen esiintymistä ilmiönä ja minkälaisia haasteita jatkuva muutos aiheuttaa johtamisen näkökulmasta sekä millä johtamisen keinon jatkuvaan muutokseen pystytään vastaamaan. Johtamista jatkuvassa muutoksessa tarkasteltiin tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstin kautta, eli finanssialan organisaation OP Ryhmän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli esittää, että muutos ei ole tilapäinen vaihe, vaan se on jatkuva tila. Tutkimusongelmaksi muodostui johtaminen jatkuvassa muutoksessa ja tutkimuskysymykset, joihin haettiin aineistosta vastauksia olivat:

1. Millaista jatkuva muutos on?
2. Minkälaisia haasteita jatkuva muutos aiheuttaa johtamiselle?
3. Millaisia johtamisen keinoja tarvitaan jatkuvassa muutoksessa johtamiseen?

Jatkuvan muutoksen merkityksellistäminen koostui muutoksen tunnistamisesta, muutospuheesta ja muutokseen suhtautumisesta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että OP Ryhmä on historiansa aikana kokenut paljon suuria muutoksia, joilla on ollut merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. OP Ryhmän muutoksia ohjanneet voimat ovat olleet niin sisäisiä kuin ulkoisia, mutta aineistoon viitaten suurin osa muutosvoimista on ollut ulkoisia, jotka puolestaan ovat vaikuttaneet sisäisiin voimiin. Aineiston perusteella OP Ryhmässä tapahtuneissa muutoksissa oli huomattavissa yhtymäpintoja useiden muutosta määrittelevien teorioiden kanssa. Moni organisaatiossa tapahtuneista muutoksista ovat olleet luonteeltaan radikaaleja eli transformationaalisia ja nähtävissä oli myös Van de Ven ja Poolen (1995) muutoksen evolutionaarinen näkökulma. Lisäksi Nadlerin (1989) strateginen organisaatiomuutos ja Gilley'n et

al. (2009) jatkuva muutos toimivat yhtä hyvin kuvaamaan OP Ryhmän kokemia muutoksia.

Tulosten perusteella muutoksen alkupisteen tunnistaminen on helpompaa kuin muutoksen vaiheiden ja loppupisteen tunnistaminen. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että puheessa muutosta kuvailtiin esiintyvän kerroksittain, limittäin, vaihtelevalla nopeudella ja jatkuvasti. Aiemmin on esitetty, että jatkuvaan muutokseen voi sisältyä useita pienempiä muutoksia, mutta lopulta muutoksen suunta on kehittyvä ja jatkuva, jonka vaiheita tai päätepistettä on vaikea erottaa (Järjensivu 2010, 32–35). OP Ryhmä on ollut pitkään jatkuvassa muutoksessa, jonka selittää miksi läpi aineiston muutos nähtiin jatkuvana ilmiönä erillisten muutosprosessien sijasta. Organisaation suuria muutoksia pystyttiin sijoittamaan tiettyyn ajanhetkeen, jolloin ne ovat saaneet alkunsa. Esimerkiksi Pohjolan ottaminen pois pörssistä on saanut alkunsa 2014, ja sen myös voidaan nähdä olevan päättynyt siihen. Muutos kuitenkin on jatkunut organisaation puheessa ja sen vaikutukset organisaation toiminnassa näkyvät yhä. Myös uusien strategioiden julkistamisen myötä niille on helppo esittää alkupiste, mutta uuden strategian aiheuttamat toimenpiteiden aikajänteet ovat haastavampi sijoittaa tiettyyn ajanhetkeen. Tulosten perusteella voidaan esittää, että muutos jatkaa elämäänsä organisaatiossa niin kauan kuin sitä esiintyy toiminnan lisäksi myös puheessa ja ehkä jopa vaikuttavuudessa. Esimerkiksi yksi suurimmista muutoksista on ollut vuoden 2016 strategian mukainen tavoiteltu monialaiseksi palveluyhtiöksi muuntuminen, joka elää yhä organisaatiossa, vaikka todellisuudessa ainakin osalle tästä muutoksesta on laitettu jo päätepiste ja peruutus takaisinpäin uuden pääjohtajan toimesta.

Läpi aineiston muutokseen suhtauduttiin välttämättömänä asiana, mutta se sai silti osakseen kritiikkiä. Huomattavaa oli, että haastateltavat niin ylimmästä kuin keskijohdosta käsittelivät muutosvastarintaa ilmiönä ikään kuin sen ulkopuolelta. Haastateltavat kokivat lähinnä huolta muutosten vaikutuksista johtamistapoihin ja organisaation rakenteisiin. Haastateltavat kertoivat kokevansa turhautumista siitä, että tulevaa ei voida ennustaa. Haastateltavat eivät kuitenkaan itse kertoneet kokevansa muutosvastarintaa, vaan he arvelivat sitä esiintyvän vain henkilöstön keskuudessa. Tätä ilmiötä osittain selittää Auvisen (2012) aiemmassa tutkimuksessa esitetty metafora haamujohtajasta. Haamujohdajan metafora tarkoittaa sitä, että johtajuus voi rakentua organisaation jatkuvassa ja monimutkaisessa tarinankerrontaprosessissa. Ilmiö on tunnistettavissa muutosvastarinnan esiintymiseen johtajien puheessa, sillä sen kautta pyritään antamaan selityksiä muutoksen etenemisen vaikeuksille ja haasteille. Toisaalta haastateltavat ovat johtajan roolissa, jolloin heiltä odotetaan positiivisempaa suhtautumista muutoksiin ja tämä voi olla yksi selittävä tekijä sille, miksi haastateltavat arvioivat muutosvastarintaa esiintyvän enimmäkseen henkilöstön keskuudessa.

Jatkuva muutos on aiheuttanut monia haasteita, jotka jaoteltiin tulosten perusteella myrskyisään toimintaympäristöön, vanhojen ja uusien toimintatapojen väliseen suhteeseen ja tasapainon säilyttämiseen organisaatiossa. Onnistuneen muutoksen johtamisesta löytyy lukuisia tutkimuksia, jotka ovat selvit-

täneet onnistuneen muutoksen mahdollistavia tekijöitä (Gilley et al. 2009, 78-79). Tästä huolimatta monet muutokset epäonnistuvat tai niiden toteuttaminen perutaan. Tutkimustuloksiin vedoten jatkuvan muutoksen aiheuttamat haasteet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ovat niin voimakkaita, että organisaation menestyminen ei ole pelkästään johtajien käsissä. Koko aineiston tulosten perusteella voidaan sanoa, että jatkuvan muutoksen haasteet ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön paineet oli organisaatiossa sisäistetty hyvin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat kokivat huolta siitä, että pystyykö OP Ryhmä organisaationa pysymään nopeasti muuttuvan toimialan mukana kuitenkin unohtamatta omaa perustehtäväänsä. Muutama haastateltava oli pohtinut myös tulevaisuuden skenaariota, jossa tulevaisuudessa pankkia ei enää tarvittaisi ollenkaan. Voidaan todeta, että jatkuvan muutoksen aiheuttama vaikeasti ennustettava tulevaisuuden kuva aiheuttaa huolta ja epävarmuutta organisaation toiminnan jatkumisesta omalla toimialallaan.

Muutoksessa tulisi ottaa huomioon tulevaisuuden tahtotilan lisäksi myös organisaation menneisyydessä tehdyt päätökset. (Fisher 2005, 258.) Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että jatkuva muutos aiheuttaa haasteen uusien ja vanhojen toimintatapojen väliselle suhteelle. Organisaatiolle muutos on välttämätöntä ja epätasapainotilassa vanhat toimintatavat korvataan uusilla toimintatavoilla. (Burnes 2004, 985.) Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että organisaatio ei saisi unohtaa vanhoja ja hyviä toimintatapoja, mutta toisaalta sen tulisi myös muuttua jatkuvasti. Vaikka toimintatapoihin vaikuttava asiakaskäyttäytyminen on muuttunut digitalisaation myötä, se ei ole yksi ainut totuus. Myös Sajasalo et al. (2019, 88) ovat todenneet, että organisaation haasteena on löytää tasapaino vanhan finanssitoiminnan hallinnassa ja toisaalta myös uuden digitaalisen maailman omaksumisessa ja palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksen aineistossa viitattiin myös jatkuvassa muutoksessa tasapainoisen tilan säilyttämisen olevan kuin nuorallatanssia. Voidaan todeta, että tämä vertauskuva liittyy haasteeseen siitä, että milloin organisaatiossa muutoksia on liikaa tai liian vähän. Myös henkilöstön innostaminen ja motivointi tulevaisuuden tahtotilaa kohti on haastavaa jatkuvan muutoksen tilassa, jossa toimintaympäristön näkymät ovat vain huonompaan päin.

Perustehtävän selkiyttäminen on yksi johtamisen keino selviytyä muutosten myllerryksen keskellä, koska perustehtävän korostamisella on suuri vaikutus arjessa selviytymiseen. Suurien muutosten keskellä organisaatiossa voi helposti unohtua sen perimmäinen perustehtävä, jos kaikesta uudesta innostutaan liikaa. Myös OP Ryhmän pääjohtaja Ritakallio oli todennut, että suurin virhe on unohtaa organisaation perustehtävä (Talouselämä 2018). Aineistoon viitaten tämä liittyy myös tasapainon sekä uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistämisen haasteeseen jatkuvassa muutoksessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation arvot ja perustehtävä ovat voimakkaita asioita, jotka eivät OP Ryhmässä ole muuttuneet miksiäkään kaiken muun muuttuessa ympärillä. Pysyvät arvot ja perustehtävä tuovat henkilöstölle turvallisuuden tunnetta arkeen. Lisäksi tutkimustuloksista ilmeni, että tulevaisuudessa toimialan tilanteen nähtiin menevän huonompaan suuntaan muuttuvan toimin-

taympäristön vuoksi, mutta silti organisaatiossa koetaan arvojen olevan avain menestymiseen haasteista huolimatta. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että monialaiseksi palveluyhtiöksi muuttuminen kuvastaa tulevaisuuden haasteisiin liittyvää huolenaihetta, jonka ratkaisuna pyritään organisaation strategiayöllä pyritään antamaan uutta suuntaa. (Auvinen et al. 2019.) Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että OP Ryhmän arvot nähtiin toimivan ohjenuorana muutosten keskellä ohjaten myös päätöksentekoa.

Organisaation strategia voi muuttua matkan aikana eikä se välttämättä toteudu sellaisena kuin se on kirjoitettu. Sajasalon et al. (2016) mukaisesti strategia on verrattavissa fantasiaan ja toteutettavissa olevaan mielikuvaan, joka ei kuitenkaan sellaisenaan toteudu, sillä perusajatukseltaan strategia suuntaa vahvasti vaikeasti ennustettavaan tulevaisuuteen. Organisaatiolta vaaditaan nopeaa päätöksentekoa, joten perinteinen strateginen päätöksenteko on pian historiaa. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 29.) Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jatkuva muutos haastaa organisaation strategiaprosessit, sillä vanhat ja kankeat strategiaprosessit eivät pysy enää muutosten vauhdissa mukana. Jatkuvassa muutoksessa strategiasta pitäisi saada offensiivisempi ja nopeasti muutoksiin mukautuva, joka ei kuitenkaan mene organisaation perustehtävän edelle.

Muutoksista viestiminen on ollut perinteisesti tärkeä muutoksen johtamisen työkalu, jonka merkitystä näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti pitkäkestoisissa muutoksissa on tärkeää viestiä muutoksen tilanteesta. Muutosviestinnässä korostetaan usein sitä, että organisaatiossa ymmärretään muutoksen välttämättömyys. (Lanning 2001, 29.) Lisäksi muutosviestintä keskittyy onnistumisiin, sillä niiden kautta pyritään taklaamaan muutosvastarinnan vaikutukset muutoksen etenemiseen. Lopulta onnistuneesta muutoksesta saatetaan palkita ja kehua hienosta työstä, ja jonkin ajan päästä tehdään vielä katsaus taaksepäin miten muutos lopulta onnistuikaan. Muutosviestinnässä helposti unohtuu kuitenkin yksi äärimmäisen tärkeä asia, joka vaikuttaa erityisesti kokemukseen jatkuvasta muutoksesta ja muutoksen elämiseen organisaation puheissa. Kokemuksen jatkuvasta muutoksen tilasta voi aiheuttaa epä tietoa siitä, että mitä muutoksia organisaatiossa on parhaillaan käynnissä. Muutosviestinnässä tulisi huomioida myös viestintä niistä muutoksista, jotka epäonnistuivat, päättyivät tai eivät lopulta edenneetkään. Näin voitaisiin saada selkeämpi kuva organisaatiossa niistä muutoksista, joihin tulee keskittyä ja puolestaan mitkä muutokset voidaan unohtaa ainakin hetkeksi. Muutokset, jotka ovat selkeästi päättyneet syystä tai toisesta tulisi selkeästi viestiä koko henkilöstölle, että näiden muutosten ei haluta enää vaikuttavan. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että tämä rahoittaa muutosten tuomaa turvattomuuden tunnetta arjessa. Viestintä muutoksen päätepisteestä katkaisee myös muutoksen keskeneräisyyden tunteen ja ikään kuin vapauttaa ”tekemättömiä töitä” henkilöstön ajatuksista. Muutoksena monialaiseksi palveluyhtiöksi muuntuminen, joka ikään kuin peruttiin, on esimerkki päättyneestä muutoksesta, jonka päätymisestä organisaation pitäisi pystyä viestimään selkeästi.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että jatkuvan muutoksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää jatkuvien muutosten vaikutukset organisaation arkeen. Selkeällä visiolla ja yksinkertaistetulla viestinnällä on suuri vaikutus siihen, kuinka muutokset koetaan ja kuinka niihin sopeudutaan. Myös Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Pekkala, Takala ja Luoma-aho (2019) ovat todenneet, että digitaalisessa maailmassa ennen kaikkea merkitysten, tarkoitusten ja kiehtovien visioiden tuottaminen on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. Epävarmaa arkea organisaatiossa voi rauhoittaa ja tasoittaa selkeällä ja yksinkertaisella viestillä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että johtajien ei tule viestiä ihan kaikesta muutokseen ja sen strategiaan liittyvästä, vaan heidän tulee valikoida viesti henkilöstölle sopivaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että viestinnässä tulee keskittyä siihen mitä muutos tarkoittaa työntekijän näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ketteräksi, joka on OP Ryhmän tämänhetkinen suuri muutos, on tärkeää muutosvalmiuden osalta. Organisaatiot jotka ovat muutosvalmiita ja ketteriä pystyvät todennäköisesti reagoimaan nopeasti, kun taas uusi muutos iskee. On tärkeää, että organisaatioon luodaan muutoskyvykkyyttä, ja se puolestaan vaatii johtamisen, toimintakulttuurin ja ajattelumallien uudistamista. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 25.) OP Ryhmässä on menossa juuri vastaava uudistus, joka muuttaa organisaation rakenteita ketterämmäksi. Voidaan siis todeta, että OP Ryhmä on ottanut muutosvalmiuden kehittämisen tärkeäksi johtamisen toimenpiteeksi, jolla pystytään vastaamaan jatkuvan muutoksen aiheuttamaan epävarmaan tilanteeseen. Aikaisemmin on myös todettu, että muutosvalmius ja muutokset auttavat organisaatiota selviytymään pitkäkestoisista tai yllättävistä muutoksista (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 29). Ketteräksi organisaatioksi muuntuminen nähtiin tärkeänä muutoksena, mutta samalla se koettiin tulevaisuuden haasteeksi, koska organisaatiolla on todella pitkä historia jo takanaan.

Aiemmin on esitetty, että epätasapainotilassa vanhoista ja nykyisistä toimintatavoista opitaan pois, jonka jälkeen organisaatiossa on vastaanottavainen ilmapiiri tuleville muutoksille. (Burnes 2004, 985.) Myös tutkimustuloksista ilmeni, että liiallinen turvallisuuden tunne tai tasapainoinen tila lamaannuttaa organisaation, jolloin muutoksen toteuttaminen epäonnistuu. Voidaan todeta, että jatkuvan muutoksen aiheuttama epätasapainotila ja epävarmuuden tunne tulevasta ovat hyväksi organisaation muutosvalmiuden kehittämiseksi, mutta haasteeksi nousee turvallisuuden tunteen löytäminen muutosten värittäminen arkeen. Tutkimustuloksien perusteella turvallisuuden tunnetta saadaan aikaan viestinnällä, joka keskittyy myös päättyneiden ja epäonnistuneiden muutosten päättämiseen organisaatiossa. Joka tapauksessa tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että muutos on jatkuva ilmiö, joka ei häiritse vain hetkellisesti organisaation tilaa. Lisäksi aineistossa korostui, että nykyiset strategiaprosessit perustuvat lineaariseen maailmaan ja tasaiseen tilaan, jota ei kuitenkaan enää nykykäsityksen mukaan ole olemassa. Myös perinteiset muutoksen johtamisen teoriat ja mallit perustuvat lineaariseen tilaan. Kysymykseksi nouseekin, että pitäisikö muutoksen johtamisen teorioita ja malleja uudistaa samalla kuin jatkuva muutos ilmiönä uudistaa koko johtamisen käsitettä?

## 5.1 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa, minkälaista kehitystä tutkimuksen aikana on tapahtunut esimerkiksi aineistonkeruumenetelmässä tai tutkittavassa ilmiössä (Valli & Kiviniemi 2018). Tässä tutkimuksessa aineisto koostui SALP-tutkimusryhmän keräämistä haastatteluista vuosien 2009-2019 ajalta. Aineistoa oli määrällisesti paljon, jotta sen avulla pystyttäisiin tutkimaan muutoksen jatkuvuuden luonnetta pidemmällä aikavälillä. Aineistosta pystyttiin tunnistamaan jatkuvan muutoksen luonteenpiirteitä ja tarkastelemaan sitä ilmiönä, jonka vuoksi voidaan sanoa, että tavoitteet ja aineistosta saadut tulokset olivat hyvin linjassa keskenään. Tästä syystä voidaan myös todeta, että tutkimusongelman kannalta oli tutkittu oikeita asioita. Aineistoa oli kerätty vuosien aikana eri SALP-tutkimusryhmän tutkijoiden toimesta, jonka vuoksi myös haastatteluiden teemoissa ja kysymyksissä oli vaihtelevuutta. Aineistonkeruuseen liittyvä vaihtelu on kuitenkin tutkimusprosessin luonnollinen elementti, joka liittyy tutkimuksen kehittymiseen (Valli & Kiviniemi 2018). Lisäksi uskon, että liian samantlaisilla haastattelurungoilla aineisto olisi voinut kylläntyä liian nopeasti vuosien saatossa. Määrällisesti suuri aineiston määrä mahdollisti myös organisatiossa tapahtuneiden muutosten hahmottamisen aikajanelle.

Tutkimusraportti on tutkijan konstruktio ja luonnollisesti tutkija on tulkin-tojen tekijä. Toinen tutkija saattaa löytää samalle aineistolle toisenlaisia johtopäätöksiä ja painottaa aineistosta joitain muita ulottuvuuksia. Tutkijan tulkinta tutkittavasta ilmiöstä on aina vajavainen ja yksipuolinen, jonka vuoksi tutkijan on tärkeää arvioida tutkimustaan ja onko tutkittavasta ilmiöstä muodostunut käsite lukijan kannalta uskottava. (Valli & Kiviniemi 2018.) Aineistosta analysoidut teemat perustuvat siis omiin tulkintoihini ja havaintoihini. Teemoiksi nousi kuitenkin aiheet, jotka toistuvat jatkuvasti useamman haastateltavan puolesta.

Tämä tutkimus keskittyi rajatusti tiettyyn aiheeseen ja tutkijan rajaamaan tutkimustehtävään sekä SALP-tutkimusryhmälle olennaiseen tutkimuskohteeseen. Lisäksi tutkimuksen näkökulma jatkuva muutos ilmiönä on vielä suhteellisen vähän tutkittu, joten jatkotutkimusaiheita ja -mahdollisuuksia on monia ja jatkotutkimukselle on ehdottomasti tarvetta. Jatkotutkimusaiheiksi ehdottaisin lisää tutkimusta jatkuvasta muutoksesta ilmiönä, koska jatkuvan muutoksen luonteenpiirteistä tarvitaan tarkempia kuvauksia. Jatkotutkimuksista voisi lopulta syntyä nykypäivän epätasaiseen maailman tilaan sopiva jatkuvan muutoksen malli, joka voisi tuoda uutta näkökulmaa muutoksen teorioihin ja perinteisten muutosmallien rinnalle. Jatkuvan muutoksen tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä erilaisilta toimialoilta ja tutkia, onko toimialoilla eroavaisuuksia jatkuvan muutoksen ilmenemiseen.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa OP Ryhmässä jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä jatkuvassa muutoksessa johtamisesta työntekijöiden näkökulmasta, joilla ei ole muutoksesta samanlaista tietoa käytettävissä kuin ylimmällä johdolla. Tässä tutkimuksessa ei voitu ottaa kantaa työntekijöiden



kokemuksiin jatkuvasta muutoksesta, vaan työntekijöihin liittyvät havainnot olivat vain johtajien tekemiä havaintoja tai arvioita. Luonnollinen jatkumo olisi tutkia jatkuvan muutoksen vaikutuksia työnteon arkeen työntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei ollut huomattavissa eroavaisuuksia ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, vaikka se nähtiinkin aineistonanalyysissä tärkeäksi aineiston jakamisen tekijäksi. Voidaan todeta, että ylimmän johdon ja työntekijöiden näkemysten välillä voisi olla havaittavissa suurempi ero vedoten haastateltavien organisatoriseen asemaan. Työntekijöiden näkemysten ja kokemusten kautta voisi saada jatkuvassa muutoksessa johtamiseen tarkennuksia ja toisaalta myös uusia ulottuvuuksia. Jatkotutkimusta olisi merkittävää tehdä lisäksi kokonaisvaltaisemmin ja tarkemmin organisaation strategiaprosessista jatkuvassa muutoksen tilassa, sillä tässä tutkimuksessa strategiaprosessin ja jatkuvan muutoksen haastava suhde korostui huomattavasti.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. E-kirja. Luettavissa: <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>.
- Alhonsuo, S., Nisen, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. FINVA. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Auvinen, T. 2012. The Ghost Leader: An Empirical Study on Narrative Leadership. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 17 (1), 4–15.
- Auvinen, T. 2017. Tarinankerronta ja johtajuus organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 22 (2), 36–46.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T. & Luoma-aho, V. 2019. Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *SAGE Journals. Leadership*, 15 (2), 205–225.
- Barbour, R., S. 2008. *Introducing qualitative research: a student's guide to the craft of doing qualitative research*. Los Angeles, California, London: SAGE.
- Butler-Kisber, L. 2017. *Qualitative inquiry: thematic, narrative and arts-informed perspectives*. London: SAGE Publications Ltd. 2–12.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977–1002.
- Caldwell, R. 2003. Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5), 285–293.
- Carnall, C. 2007. *Managing change in organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- European Commission. N.d. 2018 reform of EU data protection rules. [https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en) Viitattu 4.3.2019.
- Fisher, J. M. 2005. A time for change? *Human Resource Development International* 8, (2), 257–263.
- Finanssiala. 2019. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio> Viitattu 4.3.2019.
- Gill, R. 2002. Change management or change leadership? *Journal of change management*, 3 (4), 307–318.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75–94.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Ellibs, Gaudeamus.
- Hämäläinen, S. 2018. "Meidän pitää muistaa ne arvot, joilla me tehdään se homma" : arvojen merkitys suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia 235. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Jokinen, A., Kirsi J. & Suoninen, E. 2016. Diskurssianalyysi - Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Yliopistopaino Oy - Juvenes.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Yliopistopaino Oy - Juvenes.
- Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organisations - A construct for managing change projects. Helsinki University of Technology.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Ellibs Library: Vastapaino.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Martin, A. 2007. The future of leadership: where do we go from here? Industrial and Commercial Training 39 (1) 3-8.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Murthy, C. S. V. 2007. Change Management. Mumbai: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.
- Nadler, D. 1989. Organizational Frame Bending: Principles For Managing Reorientation . The Academy of Management Executive 3 (3) 194-204.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Mynäprint Oy.
- OP Ryhmä 2019. a. Strategia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia> Viitattu 2.3.2019.
- OP Ryhmä 2019. b. Historia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia> Viitattu 2.3.2019.
- OP Ryhmä 2018. OP Vuosi. <https://www.op-year2018.fi> Viitattu 2.3.2019.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M. & Sintonen, T. 2016. Strategy implementation as fantasising - becoming the leading bank. Accounting and Business Research, 46 (3), 303-325.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Järvenpää, M., Takala T. & Sintonen T. 2019 The development of mobile banking services in a large Finnish financial organization kokoelmateoksessa Shaikh, A. & Karjaluoto, H. Marketing and Mobile Financial Services, 73-91. London: Routledge.

- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Business and Economics 135.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta. Turku: HansaPrint Oy.
- Schein, E. H. 2004. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schwab, K. 2015. The Fourth Industrial Revolution - What it means and how to respond. Foreign Affairs.
- Seale, C. 2007. Qualitative research practice. SAGE, Concise pbk. Ed.
- Sinijärvi, K. 2017. Yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset työhyvinvointiin suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Smith, I. 2011. Organisational quality and organizational change. Interconnecting paths to effectiveness. Library Management, 32:1/2.
- Stake, R. E. 2010. Qualitative research: studying how things work. Guilford Press cop.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Talouselämä 25.9.2018. 6000 työntekijää, 100 miljoonan euron säästöt - OP aloittaa mittavat yt-neuvottelut. <https://www.talouselama.fi/uutiset/6-000-tyontekijaa-100-miljoonan-euron-saastot-op-aloittaa-mittavat-yt-neuvottelut/f98323ca-7e62-33a4-8680-6e6623197fed> Viitattu 1.3.2019.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 6 (1).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2014. Esimies ja ryhmä tekevät tulosta. Menestyminen jatkuvassa muutoksessa. Erweko Oy.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. The Academy Management Review, Vol. 20 (3) 510-540.
- Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum Media.
- Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

# LIITE 1: MUUTOSTEN AIKAJANA

