

Jatkuvuus, muutos ja kehitys – Jännitteitä luovat voimat työorganisaatiossa  
Piispa Taina  
Variantti Oy, PL 65, 08101 Lohja  
gsm: 040 751 2658, email: taina.piispa@variantti.fi

Inertia – Yritysorganisaation muutosprojektien hidastaja

## Abstrakti

Esityksen aihepiiri sijoittuu liiketoimintojen välisten palveluiden alueelle. Esimerkissä tarkastellaan, mitkä taustasyöt aikaan saavat muutosta hidastavaa inertiaa uusien palveluiden toteutuksessa. Esimerkkitapauksina käytetään suomalaisen teknisen tukkukaupan projektipalveluihin liittyvää kahta laadullista tutkimusaineistoa vuodelta 2006. Tutkimusmetodina käytetään tutkivaa kehittämistä edustavaa TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettelytapaa. Tutkimusempiria edustaa häiriöketjujen laadullista prosessidataa, josta on otettu tässä yhteydessä inertiaa luovat syytekijät tarkempaan tarkasteluun. Aiheen käsitteellistäminen perustuu tutkijan valtiotieteen lisensiaatintyöhön, jossa jäsennetään yritysorganisaatioiden yhteistoimintaa monitasoisesti.

Asiasanat: inertia, muutosjohtaminen, rakennemuutos, tutkiva kehittäminen, palveluiden kehittäminen

## 1 Johdanto

### 1.1 Työn tausta ja tavoite

Yritykset tavoittelevat kilpailukykyä uusilla palveluilla. Niille asetettuja tavoitteita ei aina saavuteta. Johtamisen ja organisaatitieteen kirjallisuudessa organisaatiomuutoksiin sisältyy yksiöihin redusoitua muutosvastarintaa, joka hidastaa muutosta ja jonka voittamiseksi yritysten johdon on tehtävä töitä (esim. Buchanan & Huchzynski, 2004: 617; Coghlan & Rashford 2006; Sushil ym. 2007; Lewin 2009.) Tässä yhteydessä muutosta hidastavat tekijät ovat laajempi asia kuin muutoksen vastustaminen yksilötasolla. Viitataan Katz & Kahnin (1966), Hannanin & Freemanin (1984), Sztompkan (1993) ja Rumeltin (1995) näkemyksiin, joiden mukaan sosiaaliselle systeemille on ominaista olemassa olevan muodon ja toiminnan jatkuvuus ja että yritykset tekevät sitä mihin niillä on rutiinit tehdä. Edellinen toiminnan muutosta hidastava ilmiö on *inertia*, jonka eri muotoja on tunnistettavissa useita sekä systeemi- että henkilösidonnoisena (Hannan & Freeman 1984; Rumelt 1995). Yritysorganisaatioille asetetaan johdon toimesta aikasidonnoisia tavoitteita. Inertian käsite huomioi ajan merkityksen toiminnassa (Lehtiö 2015 a). Työn tarkoituksen on tutkia, mitä inertiaa synnyttäviä toiminnan häiriöitä taustasyineen on tunnistettavissa liiketoimintamuutoksessa? Ja miten tunnistetut inertian aiheuttajat jakautuvat henkilö- ja systeemisidonnoisuuden ja niiden tarkemman sisällön osalta? Tavoitteena on selvittää esimerkkitapausten tuella uutta tietoa inertian roolista muutoksissa.

Tämä esitys tarkastelee kahden esimerkkitapauksen pohjalta inertian ilmenemistä yrityksen uusissa palveluissa, jotka eivät ole toteutuneet odotusten mukaisesti. Esimerkkitapauksena käytetään suomalaisen teknisen tukkukaupan palveluihin liittyvää laadullista tutkimusaineistoa vuodelta 2006. Tutkimusmetodina käytetään tutkivaa kehittämistä edustavaa TaL-Visual® - Häiriöanalyysi -menettelytapaa (Lehtiö 2015 b). Tutkimusempiria edustaa syy-seurausketjujen laadullista prosessidataa, jota luokitetaan monitasoisesti sekä organisaation toimintarakenteen että toiminnan potentiaalinen näkökulmista. Aiheen käsitteellistäminen perustuu tutkijan valtiotieteen lisensiaatintyöhön (Lehtiö 2015 a). Tämän esityksen tutkimuskohteina ovat kaksi tukkukaupan projektiasiakkailleen tarjoamaa logistiikkapalvelua.

## 1.2 Inertian tarkastelu toiminnan potentiaalin välityksellä

Yritysorganisaation toiminta etenee inertian vaikutuksesta johdon ja kontekstin asettamien muodollisten tavoitteiden, vastuiden ja ohjeiden ohjaamana, mutta myös epämuodollisesti ja usein pidemmällä aikavälillä oppimisen ja sosiaalistumisen kautta usein tiedostamatta omaksuttujen rutiinien, sisäistettyjen käsitysten ja reagoitapojen mukaisesti (mm. Hannanin ja Freemanin 1984; Sztompka 1993). Rakenteiden luoma inertia on toimintaa ohjaavaa ja rajaavaa, mutta myös mahdollistavaa ja jatkuvuutta ylläpitävää (mm. Sztompka 1993). Inertian aiheuttajia on tunnistettavissa useita: a) systeemisidonnaiset eli rakenteisiin liittyvät (mm. reaktiivinen toimintatapa, yhteisten toimintatapojen puute, avoimen tiedon jaon puute, muutoksen kustannukset, kontekstin tekijöiden ajallinen huomioiminen, yhtenevyyden ja mitattavuuden tarve, ristiriitaiset tavoitteet, rakennemuutokset ja kompleksisuuden kasvu, rakenteellinen reagoit nopeus suhteessa muutosvauhtiin, ja tavoitteiden ja rakenteiden välinen ristiriita); ja b) henkilösidonnaiset (mm. johdon sitoutumattomuus ja toimimattomuus, suunnan valinnan vaikeus, politikointi päätöksenteossa, valtataistelu, saavutetun aseman puolustaminen, sanojen ja tekojen välinen ristiriita, oman intressiryhmän edun ajaminen, tavoitteiden ja motiivien ristiriidat, vääristyneet käsitykset, luottamuksen ja suhteen luomisen aika, legitimitetin aikaansaamisen aika, vanhassa pitäytyminen, aikaisemmat kokemukset epäonnistumisista ja oppimiseen kuuluva aika ja oppimisen yksilöllisyys) (Lehtiö 2015 a:62).

Inertian ilmenemistä voidaan tarkastella yritysorganisaation toiminnan potentiaalin luokitusmallia hyödyntäen (Lehtiö 2015 a:31). Mallissa toiminnan potentiaalin osa-alueet on jaettu henkilöpotentiaalin, sosiaalisen potentiaalin ja rakennepotentiaalin osa-alueisiin (mm. Sztompka 1991; Lehtiö 2015 a).

## 1.3 Toiminnan potentiaali palvelukokonaisuuden toimintarakenteessa

Yritysorganisaation toiminnan potentiaalia tarkastellaan tämän esityksen tutkimusmenettelyssä tunnistamalla palveluiden käytännön toiminnassa ilmeneviä toiminnan häiriöitä ja niiden syy-seuraustekijöitä palvelukokonaisuuden toimintarakenteeseen sijoittaen (Lehtiö 2015 b). Toimintarakenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä rakennepotentiaaliin liittyvää rakennetyyppiä, joka käsittää yritysorganisaatioiden toimesta liiketoimintaa toteuttavan tiettyyn päämäärään pyrkivän prosessikonaisuuden, joka muodostuu useasta eri osatavoitetta toteuttavasta ja toisiinsa liittyvästä toimintaprosessista. Toimintarakenne koostuu vertikaalisti kolmesta toisiinsa nähden eri roolissa olevasta ja ajallisesti syklittyvästä tehtäväalueesta (strateginen, ohjaus ja suunnittelu, operatiivinen). (Lehtiö 2015 a:43-54.) Vakioituun toimintarakenteen malliin sijoitettuna voidaan arvioida ja priorisoida tunnistettujen eri syy-seuraustekijöiden toisiinsa nähden erilaista vaikutusta palvelukokonaisuuden toiminnassa. Sosiaaliselle systeemille kirjallisuudessa tunnistettujen ominaisuuksien valossa voi katsoa, että ajassa aiemmin syntyneet ja koko toimintarakenteessa vaikuttavat tai strategisella tehtäväalueella ilmenevät syytekijät vaikuttavat palvelukokonaisuuden toimintaan suhteessa pidempiaikaisesti ja laajemmin kuin alemmilla tehtäväalueilla esille tulevat syytekijät (mm. Katz & Kahn 1966).

Tässä yhteydessä kiinnostavia tutkimusaiheita ovat toiminnan potentiaaliin vaikuttavat ja inertiaa synnyttävät henkilö- ja rakennepotentiaalin alueille sijoittuvat toiminnan häiriöiden syyt (Lehtiö 2015 a:59-60). Niistä mielenkiintoisia ovat erityisesti yritysorganisaation palvelukokonaisuuden toimintarakenteessa strategisella tehtäväalueella ja koko yritysorganisaation toimintarakenteessa vaikuttavat syytekijät (Lehtiö 2015 a:43-54). Niiden seuraukset tulevat esille käytännön toiminnassa erilaisina toiminnan viiveinä, virheinä ja puutteina, tai ihmisten työn tekemistä haittaavana negatiivisena tunnereagoitina tai kuormittumisena. Uusille palveluille asetetaan usein epärealistisia tavoitteita ja aikatauluja, joiden seurauksena toiminnan häiriöiden kasvun kautta lisääntyvällä inertialla on vaikuttava roolinsa muutoksissa. Inertian kasvu voi

ilmetä toimintaan kohdistuvan oppimisen ja omaksumisen vaatiman sopeutumisaajan venymisenä ja asetetun tavoitteen näkökulmasta toteutumiseen kuluvaan läpimenoajan lisääntymisenä (Lehtiö 2015 a:61-65).

## 2 Aineisto ja menetelmät

### 2.1 Tapausesimerkit ja tutkimusaineisto

Esimerkkitapauksista Palvelu A on tukkukaupan projektiasiakkailleen tarjoama ”Työpistekohtaiset toimitukset” ja Palvelu B on ”Rakennustyömaapiste toimitukset” -logistiikkapalvelu. Palvelu A tarjotaan sähköverkkosiakkaille suoraan maastoon eri työpisteisiin ja Palvelu B rakennusurakoinnin asiakkaille suoraan rakennustyömaan eri työpisteisiin. Perinteisessä tukkukaupassa tukkuyritys toimittaa tilaukset asiakkaan ilmoittamaan toimitusosoitteeseen yhtenä tai muutamana toimituksena, jotka asiakkaan henkilöstö purkaa, jakelee, tarpeen mukaan pakkaa uudelleen ja kuljettaa työpisteisiin. Uusissa Palveluissa A ja B asiakas ilmoittaa tilauksen yhteydessä positiot, eli erikseen pakattavat pienerät ja niiden työpisteen paikkatiedot. Tukkuyritys purkaa, pakkaa uudelleen ja merkitsee tarkan toimituskohteen (työpisteet) valmiiksi. Sopimuskuljetusliike jakelee erillispakatut tavaraerät suoraan eri työpisteisiin. Toimintamallissa ulkoistetaan uudelleenpakkaus, merkinnät ja paikallisjakelu tukkuyrityksen ja sen kumppanien (kuljetusliikkeet) henkilöstön hoidettavaksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli vuonna 2006 tutkia Palveluiden A ja B toteutuksen nykytilaa ja kehitystarpeita, ja laatia henkilöstön toimesta ehdotuksia palveluiden kehittämiseksi. Tässä yhteydessä tutkimusaineistoa hyödynnetään inertian tarkasteluun. Palveluiden A ja B ennakkohaastatteluihin ja työryhmiin osallistui yhteensä 17 palvelukokonaisuuden toteutukseen osallistuvaa eri toimintojen operatiivisen työnjohdon, asiantuntijoiden ja johdon edustajaa (myynti, logistiikka, hankinta, laskutus), jotka osallistuivat käytännön tasolla palvelukokonaisuuden toteutukseen. Logistiikan, taloustoimintojen, IT-toimintojen, myynnin kehityksen ja johdon henkilöt osallistuivat molempien esimerkkitapausten työryhmiin. Lisäksi Palvelun A työryhmiin osallistui kolme ja Palvelun B työryhmiin neljä operatiivisen myynnin edustajaa vastuualueidensa mukaisesti. Työryhmien jäsenet tunnistivat Palveluun A kohdistuen kaikkiaan 27 erillistä häiriöketjua, jotka sisälsivät ketjuihin eri tavoin liittyen 83 seuraustekijää ja 89 syytekijää. Palvelussa B tunnistettiin 13 erillistä häiriöketjua, jotka sisälsivät 39 seuraustekijää ja 37 syytekijää.

### 2.2 Inertian osa-alueiden jäsenitys toiminnan potentiaalimallia hyödyntäen

Tutkimusaineisto on käsitelty tässä yhteydessä uudelleen siten, että molempien esimerkkitapausten syytekijät (A 89 kpl; B 37 kpl) on erotettu erikseen ja luokitettu edelleen käytössä olevan toimintarakenteen luokitusmallin mukaan, mutta tähän työhön soveltuvalla toiminnan potentiaalimallin kolmen osa-alueen alaluokitusten kohdalla karkeammalla tavalla. Lisäksi aineistoissa on luokitettu erikseen aineellinen ja osittain aineellinen osio omana kokonaisuutenaan, jotta kyseiset syytekijät on voitu erottaa yritysorganisaation toiminnan potentiaalimallin tarkastelusta pois.

Tässä yhteydessä toiminnan potentiaali on luokitettu seuraavasti: Henkilöpotentiaali: 1. Osaamisen, ymmärryksen ja tiedon puute; 2. Vaikuttavat emootiot (mm. motiivit ja motivaatio); 3. muut henkilöön liittyvät syyt. Sosiaalinen potentiaali: 1. Käytännön toiminnan toteutukseen liittyvät tekijät; 2. Suhteeseen liittyvät tekijät (mm. sopiminen, viestintä ja vuorovaikutus). Rakennepotentiaali: 1. Rakenteen puuttuminen tai puute (mm. toimintamalli, ohjeistus, vakiintunut käytäntö); 2. Rakennemuutos; 3. Vakiintunut muodollinen rakenne tai käytäntö; 4. Muodollinen rakenne tai siihen liittyvä käytännön toteutus ei ole vakiintunut; 5. Institutionaalinen rakenne (mm. kulttuuri, luonne, identiteetti); 6. Kontekstin rakenteet.

Tarkasteltavista tekijöistä koko toimintarakenteessa ja strategisella tehtäväalueella esille tulleet henkilö- ja rakennepotentiaalin alueiden syytekijät on otettu tarkempaan tarkasteluun, sillä niiden katsotaan aiheuttavan eniten inertiaa tutkittavissa palveluissa.

### 3 Tutkimustulokset inertian aiheuttajista ja roolista liiketoimintamuutoksessa

#### 3.1 Esimerkkitapausten päätulokset

Palveluissa A ja B inertiaa aiheuttavista toiminnan häiriöiden syytekijöistä sijoittui henkilöpotentiaaliin 30 % (A) ja 23 % (B), sosiaaliseen potentiaaliin 15 % (A ja B), rakennepotentiaaliin 52 % (A) ja 58 % (B) ja pois erotettuun kokonaisuuteen 3 % (A) ja 5 % (B). Sosiaalisen potentiaalin syytekijöistä 85 % (A) ja 58 % (B) liittyi operatiivisen toiminnan toteutukseen ja 15 % (A) ja 42 % (B) olivat suhteeseen liittyviä tekijöitä, joiden molempien ilmenemiseen vaikuttivat henkilö- ja rakennepotentiaalin alueille liittyvät tekijät. Siten sosiaalisen potentiaalin tekijät jätettiin tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Jäljelle jääneistä syytekijöistä A 31 kpl (35 %) ja B 25 kpl (69 %) sijoittui strategiselle tehtäväalueelle tai vaikutti koko toimintarakenteessa.

Molempien palveluiden yksilöön redusoituvat inertian syytekijät sijoittuivat henkilöpotentiaalissa osaamisen, ymmärryksen ja tiedon puutteen alueelle ollen 67 % (A ja B) tekijöistä. Vaikuttavien emootioiden alueelle sijoittui 33 % (A ja B) tekijöistä. Muita henkilöön liittyviä tekijöitä ei tunnistettu. Systeemisidonnaiset rakennepotentiaalin inertiaa aiheuttavat tekijät jakoutuivat seuraavasti: Rakenteen puuttuminen tai puute 31 % (A) ja 21 % (B); Rakennemuutos 11 % (A) ja 8 % (B); Vakiintunut muodollinen rakenne tai käytäntö 14 % (A) ja 17 % (B); Muodollinen rakenne tai siihen liittyvä käytännön toteutus ei ole vakiintunut 8 % (A) ja 4 % (B); Institutionaalinen rakenne 17 % (A) ja 25 % (B); ja Kontekstin rakenteet 19 % (A) ja 25 % (B).

Molemmissa palveluissa korostuivat systeemisidonnaiset inertian aiheuttajat henkilösidonnaisia tekijöitä enemmän inertian aiheuttajina. Yli puolet inertian aiheuttajista liittyi rakennepotentiaalin alueelle. Hitaasti muutettavista rakenteista korostuivat erityisesti kontekstin rakenteet (toimialan, yhteistyökumppaneiden ja asiakasyritysten) ja yrityksen omat institutionaaliset rakenteet. Myös organisaation vakiintuneet käytännöt ja yrityksen toimialalle tyypilliset muodolliset rakenteet aiheuttivat inertiaa uuden palvelun käytännössä. Rakenteen puuttumisen tai puutteen suurehko osuus viittaa siihen, että palvelut on viety molemmissa tapauksissa käytäntöön keskeneräisinä. Käytännön kannalta tärkeitä toimintamalleja, sovittuja toimintatapoja ja ohjeistuksia puuttui tai ne oli laadittu puutteellisesti. Kontekstin rakenteiden aiheuttaman inertian suuri osuus viittaa siihen, ettei asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden valmiuksia uusiin palveluihin ole selvitetty riittävästi ja yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa on jäänyt vähäiseksi. Voidaan tulkita, että palvelut on viety käytäntöön epärealistisella aikataululla ja panostuksella.

Rakenteellisesta inertiasta erityisesti rakenteiden puuttuminen tai puute, rakennemuutosten toteutustapa ja vakiintuneiden rakenteiden vaikutusten huomiotta jättäminen voidaan tulkita henkilösidonnaisista osaamisen ja ymmärryksen puutteista, mutta myös emootioista johtuviksi. Johdon ja asiantuntijoiden matala tietämys ja osaaminen uusien palveluiden kehittämisessä vaikuttivat osaltaan panostusten vähäisyyteen, mutta näkyivät myös palveluille tärkeiden asioiden ohittamisena ja tekniselle kaupalle ominaisena sopimuspelaamisena. Matala osaaminen, ymmärrys ja motivaatio uusien palveluiden toteutusta kohtaan tulivat esille myös operatiivisen esimiestason ja työntekijöiden keskuudessa sekä kohdeyrityksessä että yhteistyökumppaneilla ja asiakasyrityksissä, mikä näkyi tutkimusaineistossa erityisesti sosiaalisen potentiaalin alueen syytekijöissä ja häiriöketjujen seuraustekijöissä. Siten voidaan myös tulkita, ettei uusia palveluita kohtaan ollut muodostunut riittävää luottamusta ja legitimizeettiä. Tilanne johtikin siihen, että molemmat palvelut ajettiin johdon päätöksellä alas vuoden 2007 aikana.

#### 4 Pohdinta: Inertian merkitys yritysorganisaation muutosprojekteissa

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että liiketoimintamuutoksille asetetut tavoitteet olivat epärealistiset teknisen tukkukaupan kontekstissa, jossa on omaksuttu tuotokeskeiselle projektikaupalle ominaiset toimintamallit, toiminnan painotukset ja arvot, rutiinit, sopimuskäytännöt ja liiketoimintamuutoksille asetetut aikatauluodotukset. Systeemisten inertian merkittävä rooli, realistisen aikataulun ja panostusten merkitys ja henkilösidonnisina mm. johdon osaamisen, ymmärryksen ja motivaation tason merkitys tulevat esille muutoksen onnistumisen taustalla. Realistisen tavoiteajan merkitys tuli esille myös yksilötason inertian tarkastelussa. Oppimiseen ja legitimizeetien ja luottamuksen aikaan saamiseen tarvitaan yleensä enemmän aikaa kuin miten liiketoimintatavoitteet usein asetetaan. Nostan keskusteluun seuraavan kysymyksen inertian rooliin liittyen: Miten inertia ja erityisesti systeeminen inertia voidaan nostaa nykyistä paremmin johtamisen, liiketoiminnan, organisaatioiden ja työelämän tutkimuksen keskusteluun muutosvastarinnan käsitteen tilalle, jotta inertian rooliin kiinnitettäisiin nykyistä paremmin huomiota?

#### Kirjallisuus

Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004): *Organization behavior, an introductory text*. The new edition. Financial Times Prentice Hall.

Coghlan, D. & Nicholas S. R. (2006): *Organizational Change and Strategy*. London, New York: Routledge.

Dent, E. B. ja Golberg, S. G. (1999): Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* Mar 1999, 35 1: ABI/INFORM Global 25-41.

Hannan, M. and Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* Vol. 49 No. 2 (Apr., 1984):149-164.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978 [1966]): *The Social Psychology of Organizations*. second edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada.

Lehtiö (Piispa), Taina (2015 a): Ulkoistamisen kautta syntyvä yritysorganisaatioiden yhteistoiminta: Yhteistoiminnan osa-alueiden ja ilmiöiden monitasoinen jäsentäminen. *liseniaatintyö*. Turku: Turun yliopisto Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Lehtiö (Piispa), Taina (2015 b): Osallistava palveluiden kehittäminen TaL-Visual® -Häiriöanalyysi –menettelyllä. *Työelämän tutkimuspäivät 2015*, laajennettu abstrakti, Tampereen yliopisto.

Lewin, David (2009): "Public sector compensation," Teoksessa: *Managing Organizational Change in Public Services*, 135–156. Toim. Rune Todnem By & Calum Macleod. London, New York: Routledge.

Rumelt R.P. (1995) Inertia and transformation. Teoksessa Montgomery C.A. (editor) (1995, 2000): *Resource-Based and Evolutionary Theories of Firm: Towards a Synthesis*. KluwerAcademicPublishers 1995, Fourth Printing 2000.

Sushil, K. Kant, S. & Amburgey T.L. (2007): Public Agencies and Collaborative Management Approaches: Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & Society* 39: 5: 569–611.

Sztompka, P. (1993): *The sociology of social change*. Blackwell Publishers United Kingdom.