



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ella Rautiainen

# TYÖSKENTELYMALLIN MUUTOS OPERATIIVISESSA OSTOSSA

Case yritys X

Liiketalous  
2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ella Rautiainen
Opinnäytetyön nimi	Työskentelymallin muutos operatiivisessa ostossa Case yritys X
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	80 + 1 liitettä
Ohjaaja	Teemu Myllylä

---

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, mistä elementeistä onnistunut ja toimiva työskentelymallin muutos rakentuu. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kansainvälisiä markkinoita johtavalle teknologiayritykselle, josta käytetään työn aikana nimitystä yritys X. Työn tarkoituksena oli tutkia toimeksiantoyrityksen rajatulla alueella toimivan osto organisaation uuden työskentelymallin muodostamista, toimintaa sekä toiminnan mittaamista.

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, teoreettinen tutkimus, empiirinen tutkimus, johtopäätökset sekä pohdinta. Teoreettinen tutkimus on rakennettu kolmesta pääteorialuvusta, joita ovat muutos, muutosjohtaminen sekä muutoksen mittaaminen. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, joka järjestettiin muutokseen kohdistuvan tiimin työntekijöille, ja tämän jälkeen suoritettiin haastattelu muutosta johtaneille esihenkilöille. Ryhmähaastatteluun osallistui viisi haastateltavaa, ja teemahaastatteluun kaksi haastateltavaa.

Kahdesta eri haastattelusta saatujen monipuolisten vastausten perusteella voidaan todeta, että toimiva ja onnistunut työskentelymalli koostuu monista eri osa-alueista, joista tärkeimmiksi nousivat muutosviestintä, sidosryhmät sekä suunnittelupalaverit. Tutkimuksen tulokset tarjoavat tärkeää tietoa muutokseen osallisille työntekijöille, esihenkilöille ja koko organisaatiolle.

---

Avainsanat                      muutos, muutosjohtaminen, muutoksen mittaaminen

## ABSTRACT

Author	Ella Rautiainen
Title	Change of working model in operational purchasing Case company X
Year	2024
Language	Finnish
Pages	80 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

---

The aim of this thesis was to investigate which elements build a successful and functional change in a working model. The thesis was commissioned by a leading technology company in the international market, which is referred to as company X in the study. The objective of the thesis was to examine the formation, operation and measurement of the new working model of a purchasing organization operating in a limited area of company X.

The thesis consists of five main chapters which are introduction, theoretical study, empirical study, conclusions and reflection. The theoretical framework is built on three main chapters which are change, change management and measurement of change. The empirical study of the research was carried out as a qualitative study. First, the employees of the established working model were interviewed, followed by an interview with the front-line managers who led the change in the working model. Five interviewees took part in the group interview and two in the thematic interview.

The varied responses from the two different interviews suggest that a successful and effective working model is built on several different elements, the most important of which were change communication, stakeholders, and planning meetings. The results of the survey provided important information for the employees involved in the change process, for the front-line staff and for the organization.

---

Keywords                      change, change management, measurement of change

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	10
1.2	Työn rakenne .....	11
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	12
2	MUUTOS .....	13
2.1	Terminologia .....	13
2.1.1	Muutoksen nykytilanne, tavoitteet ja tarkoitus .....	14
2.1.2	Muutoksen elinkaari ja kerrokset .....	15
2.2	Muutosviestintä .....	16
2.2.1	Sidosryhmät osana muutosviestintää.....	17
2.2.2	Haasteet muutosviestinnässä .....	18
2.3	Muutossaasteet.....	19
2.3.1	Muutosvastarinta.....	20
2.3.2	Sidosryhmät osana muutosvastarintaa .....	21
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	22
3.1	Terminologia .....	22
3.2	Muutosjohtajan rooli .....	23
3.3	Muutosjohtamisen sosiaalinen näkökulma .....	24
3.4	Muutosjohtaminen vakiintuneessa työryhmässä.....	25
3.4.1	Kokeilukulttuuri ja innovointi muutoksessa .....	26
3.4.2	Itseohjautuvuus.....	27
3.5	Muutosjohtamisen haasteet.....	28
4	MUUTOKSEN MITTAAMINEN .....	30
4.1	Terminologia .....	30
4.2	Mittarit osana muutosta .....	31

4.2.1	Suorituksen johtaminen .....	32
4.2.2	Suorituskyvyn mittaaminen .....	32
4.3	Liiketoiminnan suorituskyky .....	33
4.3.1	Keskeiset suorituskyvyn mittarit .....	34
4.4	Haasteet mittareiden käytössä .....	35
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	37
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	38
6.1	Tutkimushaastattelu .....	38
6.2	Tutkimuksen toteutus .....	39
7	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....	41
7.1	Ryhmähaastattelun tutkimustulokset .....	41
7.1.1	Taustatiedot .....	42
7.1.2	Ennen muutoksen käynnistymistä .....	44
7.1.3	Muutos .....	46
7.1.4	Muutosviestintä .....	49
7.1.5	Muutoshasteet ja muutosvastarinta .....	52
7.1.6	Muutosjohtaminen .....	54
7.1.7	Sidosryhmät osana muutosta .....	55
7.1.8	Muutoksen mittaaminen .....	57
7.1.9	Jatko ja kehittäminen .....	58
7.2	Teemahaastattelun tutkimustulokset .....	59
7.2.1	Muutos .....	59
7.2.2	Muutosviestintä .....	60
7.2.3	Muutoshasteet ja muutosvastarinta .....	62
7.2.4	Muutosjohtaminen .....	63
7.2.5	Sidosryhmät osana muutosta .....	64
7.2.6	Muutoksen mittaaminen .....	65
7.2.7	Jatko ja kehittäminen .....	65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	67
9	POHDINTA .....	69

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	70
9.2 Jatkotutkimusehdotukset .....	72
LÄHTEET .....	73
LIITTEET .....	79

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.	11
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.	37
Kuvio 3. Työkokemus.	42
Kuvio 4. Ennen muutosta.	45
Kuvio 5. Muutoksen vaikutukset.	47
Kuvio 6. Muutoksen oleellisuus.	48
Kuvio 7. Muutosviestintä.	50
Kuvio 8. Suunnittelupalaverit.	51
Kuvio 9. Muutoshasteet.	53
Kuvio 10. Muutosvastarinta.	54
Kuvio 11. Sidosryhmät osana muutosta.	56
Kuvio 12. Muutoksen mittaaminen.	57
Kuvio 13. Jatko ja kehittäminen.	58

## **LIITELUETTELO**

### **LIITE 1. Liiteaineistot**



## 1 JOHDANTO

Jatkuvat muutokset asettavat yrityksille uudistumispaineita (Korhonen, Bergman 2019, 14). (McGowan, Shipley 2023) mukaan yritysmaailman muutokset voivat ilmaantua asteittain, tarpeen tullen esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä tai jopa äkillisesti ja arvaamattomasti. Usein muutos kuitenkin kehittyy toimintaympäristön vaikutusten seurauksena (Havunen 2022, 72).

Nopeiden muutosten vuoksi myös yritysten muutoskyvykkyyttä tulisi ylläpitää olosuhteista riippumatta (Korhonen, Bergman 2019, 23). Muutosjohtajan taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy suoriutumaan jatkuvassa muutoksessa samalla saaden irti siitä todelliset hyödyt (Pirinen 2023, 17–18). Viitalan (2021, 5.6) mukaan nopeiden muutosten edellyttämä ketteryys sekä yrityksen kyky päivittää osaamistaan muutosjohtajien johdolla myös nopealla aikataululla ovat tänä päivänä yritysten keskeisimpiä kilpailutekijöitä. Yritysten osaamisen päivittämisen ohella on olennaista myös pystyä päivittämään suorituskymittareita vastaamaan uudistamistarpeita. Mittausjärjestelmien olemassaolo on yksi tapa arvioida ja seurata muutoksen nykytilannetta sekä tuloksia. (Naslund, Norrman 2019, 1653).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mistä elementeistä onnistunut ja toimiva työkentelymallin muutos rakentuu. Muutokseen myönteisen asenteen sekä muutosprosessin hyväksymisen vahvistamiseksi on useita keinoja, joista yhtenä keskeisimpänä pidetään muutosviestintää.

Ensimmäisen pääluvun tarkoituksena on tarjota lukijalle tietoa tutkimuksen aiheesta sekä taustasta. Lisäksi luvussa kerrotaan työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Johdannossa esitellään myös työn rakenne, tutkimusongelma sekä sitä tukevat alatutkimuskysymykset.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen tausta pohjautuu tutkimuksen tekijän henkilökohtaiseen työkokemukseen harjoittelijana operatiivisen ostajan roolissa vuosina 2023–2024 yrityksessä X. Työkokemus, ja sitä kautta muodostunut aiheen valinta on syntynyt rajatun osto-organisaation, tietyssä operatiivisessa ostokategoriassa, josta käytetään tämän tutkimuksen aikana nimitystä kategoria Y.

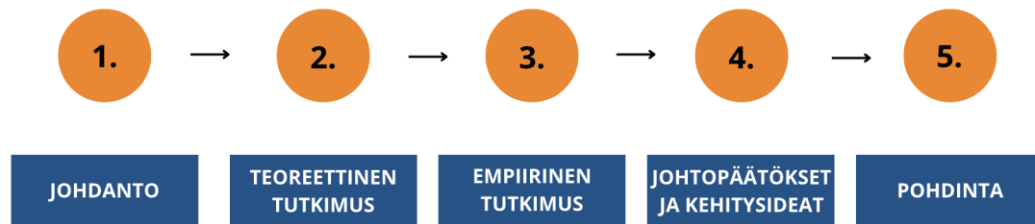
Syksyllä 2023 ilmeni tarve uudelle työskentelymallille kyseisessä kategoriassa. Muutoksen tarkoituksena oli muodostaa kategoria Y:n eri ostajista yhtenäinen ostotiimi. Ennen muutoksen tuomaa uudistusta kategoria Y:n ostotoiminta oli jaettu useamman eri työntekijän kesken, ja kokonaisuutta hallinnoi itsenäiset työntekijät omilla ostovastuualueillaan. Työntekijöiden erilliset ostovastuualueet yhdistettiin nyt yhdeksi kokonaisuudeksi, jota tiimi hallinnoisi yhdessä.

Toimeksiantajayrityksen ostotiimin yhteyshenkilö, ostopäällikkö, on ollut alusta asti mukana tukemassa työn etenemistä, ja osoittanut avoimuutta niin työn toteuttamisen kuin valinnankin suhteen. Muutosjohtajille osoitetussa teemahaastattelussa käytyjen vastauksien mukaan, samanlaista muutosta ei ole kyseisessä ympäristössä ennen toteutettu, joka tukee sitä väitettä, että tutkimuksesta saatava tieto on hyödyllistä toimintansa kehittämistä varten. Lisäksi tutkimus tarjoaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa samalla toimien osittain mittarina muutoksen edistymiselle.

Toimeksiantajan on tärkeä tiedostaa, mistä elementeistä onnistunut ja toimiva tiimimalli rakentuu. Opinnäytetyön tavoitteena on siis saada kokonaisvaltainen käsitys kyseisen tiimimallin rakentamisesta, heti suunnitteluvaiheesta toimeenpanoon sekä toiminaan saakka. Tarkastelun kohteena esiintyy lisäksi esihenkilöiden johtamiskäytännöt muutoksessa sekä muutoksen mittaaminen erilaisia mittareita ja työkaluja käyttäen.

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä osasta. Osat sisältävät kokonaisuudessaan yhdeksän päälukua. Päälukujen alla eritellään aina pääluvuille täydentäviä alalukuja. Kuviossa 1. eriteltynä opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa luodaan kokonaisvaltainen käsitys työn tarkoitukselle ja tavoitteille. Ensin muotoillaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Käsiteltävät teoriat puolestaan kiteyttävät muutoksen, muutosjohtajuuden sekä muutoksen mittaamisen tärkeimmät aihealueet. Työn teoreettinen osuus koostuu aiheen kannalta tärkeimmistä teoriakokonaisuuksista, jotta lukijan on helpompi ymmärtää työn empiirinen osuus. Aiheen kohdistuessa yritys X:n rajatun organisaation ostokategoriaan, näkökulma myös teoriassa rajautuu sen mukaisesti. Pyrkimyksenä on tuoda esille muutokseen suhtautumista, johtajan roolia osana muutosta sekä muutoksen mittaamista ja tuloksien seuraamista. Teoreettinen viitekehys esitellään heti teorian jälkeen, jossa kuvataan visuaalisesti yhteenveto teorian pääpiirteistä. Opinnäytetyötä tukeva runsas teoriakatsaus käsittelee tutkimusongelman sekä päätutkimuskysymyksen kannalta keskeisimpiä teemoja sekä käsitteitä. Teorian tarkoitus on luoda lukijalle käsitys siitä, miten onnistunut tiimimalli rakennetaan.

Tutkimushaastattelujen avulla pyritään puolestaan saamaan vastauksia tärkeimpiin teorian teemoihin, jotka liittyvät haastateltavien kokemuksiin kyseisestä muutoksesta ja työskentelymallin rakentamisesta. Tutkimushaastatteluiden tavoitteena on tuottaa tietoa ja materiaalia tutkimusongelmaan vastaamiseksi, kertoo

(Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021, Haastattelut, Tietoarkisto). Haastattelut suoritetaan, jotta saadaan opinnäytetyön kannalta tarkin mahdollinen materiaali tukemaan vastausta siihen, mitä onnistunut työskentelymallin muutos pitää sisälleen. Tutkimushaastatteluilla nähdään myös, miten tämänhetkistä toimintaa tulisi kehittää. Tutkimuksen päätteeksi pohditaan tutkimuksen onnistumista, validiteettia ja reliabiliteettia, ja luodaan jatkotutkimusehdotuksia tehdyn työn pohjalta.

### **1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmana on halu selvittää, mistä elementeistä onnistunut ja toimiva työskentelymallin muutos rakentuu. Tutkimusongelman sekä tavoitteiden pohjalta opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneen ja toimivan työskentelymallin rakentamiseen? Pää- ja alatutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksen kvalitatiivista tutkimusta käyttäen. Alla esiteltynä tutkimusongelmaa tukevat alatutkimuskysymykset.

1. Miten muutosta johdetaan?
2. Miten, ja millä mittareilla muutosprosessin etenemistä seurataan?

Kaikkiin yllä mainittuihin kysymyksiin pyritään saamaan vastauksia niin opinnäytetyön teoreettisen osuuden pohjalta kuin myös kahden tutkimushaastattelun myötä. Tunnistamalla onnistuneen työskentelymallin elementit, voidaan sen pohjalta analysoida mitkä asiat tämän muutoksen kannalta olivat onnistuneita, ja mihin tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

## 2 MUUTOS

Työnkuvat eivät ole muuttumassa takaisin entiseen, päinvastoin (Pirinen 2023, 17). Yritykset kuin työntekijätkin kohtaavat jatkuvasti tarpeen sopeutua tapahtuviin muutoksiin myös nopealla aikataululla (Ojala 2018, 8).

Tutkimuksen ensimmäinen teoriaosuus keskittyy muutoksen olennaisiin teemoihin sekä termeihin. Teorian ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan muutosta ja sen etenemistä kokonaisvaltaisesti, tarkastelemalla esimerkiksi mitä muutos pitää sisällään, mitä vaiheita ja kerroksia siihen kuuluu sekä miten siitä viestitään. Lisäksi sivutaan sidosryhmien roolia muutoksessa. Lopuksi käsitellään yleisesti muutoksen haasteita ja muutosvastarintaa.

### 2.1 Terminologia

Muutos on prosessi, joka tapahtuu esineen tai asian vaihtuessa toiseksi (Tieteen termipankki). Muutoksen vallitessa, tulee organisaatiossa toimivien henkilöiden muuttaa toimintatapojaan mahdollistaakseen määritellyt uudistukset. (Havunen 2022, 72.) Muutos niin ryhmä- kuin yksilötasolla tarkoittaa vanhasta luopumista ja mahdollisuuden antamista uusille ideoille, ja ideointi onnistuu ainoastaan ajattelutapojen muuttuessa. (Havunen 2022, 13–15). Muutokseen osallistuvat joutuvat siis muuttamaan ajatteluprosessiaan, jotta sopeutuminen uuteen olisi mahdollista (Burke & Barron 2014, 119).

Muutoksessa tulisi myös ajatella miksi uudistuksia tehdään. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja siihen liittyvät suunnittelupalaverit ovat jo itsessään tärkeitä investointeja. (Havunen 2022, 13–15). Vaikka kriisissä muutostarve on helppo perustella, jatkuvan kehittämisen kulttuuria on ylläpidettävä jatkuvasti. Muutoksen strategiaa on vaikea luoda kerralla eteenpäin usealle vuodelle tilanteiden eläessä. Strategiaa tuliskini tarkastella, ja toimintaa muuttaa tilanteiden vaatiessa, jotta muutokseen ei reagoitaisi vasta ulkoisen uudistumispakon edessä. Lisäksi jatkuvassa uudistamisessa osallistamiselle ja innovoinnille on enemmän aikaa, kun taas

paineessa ja nopealla aikataululla toteutetut pakolliset muutokset saattavat jättää muutoksesta vain huonon kokemuksen. Jatkuva uudistaminen parantaa joka kerta yrityksen reagoitakykyä. (Korhonen, Bergman 2019, 23–24).

### **2.1.1 Muutoksen nykytilanne, tavoitteet ja tarkoitus**

Muutoksen onnistuminen edellyttää sitä, että jokainen muutokseen osallistuva ymmärtää toiminnan nykytilanteen, tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi on keskeistä sisäistää, minkälaista osaamista muutoksessa tarvitaan. (Havunen 2022, 72–73.)

Tulevaa on vaikea suunnitella, mikäli lähtötilanne on epäselvä. Muutokseen suhtautuminen on mielekkäämpää ymmärtäessä muutokseen liittyvät toimenpiteet. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi tarvitaan luottamusta ja keskustelua. Nykytilanteen selvittäminen hahmottaa puolestaan niin edessä odottavaa prosessia, tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia resursseja sekä vaiheita. (Korhonen, Bergman 2019, 37–40.)

Sen lisäksi, että muutoksen tavoitteena on kehittää yrityksen uudistumiskykyä, jotta muutos toteutuisi mahdollisimman luontevasti jatkuvana prosessina, myös itse uudistumista olisi hyvä tapahtua eri puolilla yritystä. Uudistumiskykyinen yritys etenee pienin askelin, mutta selkeän vision mukaan. (Korhonen, Bergman 2019, 10–11). Tekemisen tarkastelu tavoitteiden kannalta ohjaa tekemistä yhteiseen suuntaan, ja tavoitteiden täsmentäminen tekee työstä tarkoituksenmukaisempaa (Pirinen 2023, 47–48).

(Harris & Panther 2017, 126) toteavat, että työntekijöiden on ymmärrettävä muutoksen tarkoitus jo suunnitteluvaiheessa. Kun työntekijät sisäistävät muutoksen tarkoituksen, he ymmärtävät muutoksen syyt ja edut, mikä helpottaa lopulta muutoksen hyväksymistä. (Korhonen, Bergman 2019, 32–33). Mitä enemmän aikaa annetaan muutoksen käsittelemiseen, suunnitteluun sekä itse toteuttamiseen, sitä paremmin työntekijät myös sisäistävät muutoksen (Korhonen, Bergman 2019, 23–24).

Muutos ei kuitenkaan ole itsessään uudistumisen tarkoitus. Tarkoituksena on oivaltaa kuinka nopeasti ja millä volyyymillä muutokseen kohdistuva työryhmä omaksumu uudet toimintatavat ja uuden toimintaympäristön samalla säilyttäen toiminnan tehokkuuden. (Korhonen, Bergman 2019, 30.) Lisäksi muutoksesta tulisi saada oppeja arkeen, joita voidaan hyödyntää myös jatkossa (Huttunen 2018, 139).

### **2.1.2 Muutoksen elinkaari ja kerrokset**

Vaikka tulevaisuus on ennalta arvaamaton, on tulevaan aina varauduttava asianmukaisesti. (Pirinen 2023, 13). Kubler-Ross kuvasi vuonna 1969 muutuskäyrän (Change Curve), joka perustuu viiden eri tunteen läpikäymiseen surun vallitessa. Muutuskäyrä kuvaa ihmisten tyyppillistä käyttäytymistä kriisin vallitessa ja se voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, joita ovat 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärtäminen ja hyväksyminen ja 5) eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2023, 87–89.) Muutoksen ymmärtäminen ja sen kautta muutoksen hyväksyminen tapahtuu, kun muutosprosessia läpikäyvä henkilö oivaltaa tarpeen toimia eri tavalla, jotta pääsee vaiheeseen viisi (Burke & Barron 2014, 124).

Yllä esitetyt elinkaaren vaiheet ovat kuitenkin yksilöllisiä ja reagoiminen muutokseen aina vaihtelee. Muutuskäyrän pohjalta esihenkilö voi seurata ja ymmärtää muutoksen eri vaiheet työntekijöidensä näkökulmasta (Pirinen 2023, 87–89.) Muutoksen elinkaaren ymmärtäminen auttaa esihenkilöä myös ennakoimaan työntekijöiden muutosprosessin läpikäymistä. Ennakoiminen puolestaan auttaa suunnittelussa, ja suunnittelu luo vahvan pohjan valmistautumiselle. (Pirinen 2023, 87–89.)

Tärkeä osa muutosprosessia on myös kerroksellisuus, joka tarkoittaa sitä, ettei toimintatavat tai asiat ratkea kerralla, vaan asioita alkaa hahmottumaan asteittain. Osa muutoksessa käytävistä vaiheista voi esimerkiksi tuntua alkuun luonnollisilta sekä yksinkertaisilta, ja voi johtaa kyseisten vaiheiden sivuuttamiseen. (Korhonen,

Bergman 2019, 39.) Alkuun saatetaan myös olettaa osan vaiheista kasautuvan itsestään, vaikka tämä ei yleisesti ole totta (Lanning 1996, 125). Sivuutetut asiat tuodaan kuitenkin esille ennemmin tai myöhemmin, esimerkiksi sidosryhmien kanssa käydyissä keskusteluissa tai kyselyiden tulosten kautta. Uudistumisen ja kerroksellisuuden perusedellytyksinä toimivatkin yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, sekä palautteen antaminen ja sen saaminen eri muutokseen liittyviltä ryhmiltä ja avainhenkilöiltä. (Korhonen, Bergman 2019, 40.)

## 2.2 Muutosviestintä

Tieto tuo valtaa, ja muutosprossin aikana taitava johtaja osoittaa arvostustaan työntekijöitään kohden pitämällä työntekijät ajan tasalla muutoksen kaikissa vaiheissa. (Pirinen 2023, 27.) Säännöllinen viestiminen muutoksen merkityksestä uudistumisen kaikissa vaiheissa on tärkeää, ja tällöin myös työntekijät omaksuvat muutoksen paremmin ja motivoituvat jatkamaan töitä muutoksen parissa. (Naslund, Norrman 2019, 1653.) Kyky viestiä monin eri kanavin on tehokkaan johtajan perusta. (Burke & Barron 2014, 289).

Viestintä pohjautuu tavoitteiden saavuttamiseen (Marjamäki, Vuorio 2021, 10). Muutoksessa vastaan tulee haasteita, jotka voi haitata muutosprosessia. Johtajuudella onkin keskeinen rooli työntekijöidensä motivoimisessa eri keinoin, ja etenkin tehokkaalla viestinnällä on ratkaiseva merkitys. (Musaigwa 2023, 4.) Muutosviestintä ei ainoastaan välitä tietoa muutoksesta, vaan se myös rakentaa sekä auttaa ymmärtämään muutoksen merkitystä. Muutosviestintä auttaa hahmottamaan käsitystä siitä, miksi muutos on tarpeellista, ja mitkä muutoksen tavoitteet ovat. (Kiiskinen 2017, 126.) Viestintä on merkityksellistä tiedon vaihtamista ja yhteyden luomista (Marjamäki, Vuorio 2021, 10).

Viestinnän laatu ja sisältö ovat yksi tärkeimmistä näkökulmista yritysten toiminnassa, niin uudistumistilanteissa kuin tilanteiden eteenpäin viemisessäkin. Vuorovaikutusta ja tiedonkulkua voidaan tarkastella myös useammasta näkökulmasta, kuten luottamuksen tai tunteiden, palautteen, viestinnän tai palavereiden kautta.



Vuorovaikutusta tulkiten eri näkökulmien kautta, saadaan viestinnästä kaikki monipuoliset yleisnäkymät irti. (Huttunen 2018, 84–85.) Mitä kautta vuorovaikutusta päätetään yrityksessä tarkastella, on vuorovaikutuksen oltava osallistavaa, ajankohtaista sekä palkitsevaa (Pirinen 2023, 27).

Muutoksen implementointivaiheessa viestinnän tärkeys korostuu entisestään. Viestintä on yhtä tärkeä resurssi kuin muutkin työpaikalla käytettävät resurssit. Mikään yksittäinen resurssi, kuten koulutukset eivät yksinään riitä päätöksentekoon tai valmisteluihin ennen muutosta, mutta yhdessä ne valmistelevat muutoksen toteuttamisesta mielekkäämpää ja suoraviivaisempaa. (Lewis 2019, luku 1.)

Muutosviestintää on hyvä sovittaa myös muutoksen elinkaaren mukaisesti. Muutoksen alussa työntekijä pystyy suodattamaan vain vähän, alulle kriittisintä informaatiota, kun taas myöhemmin suurempi määrä informaatiota otetaan hyvin vastaan. (Pirinen 2023, 262.) Muutosviestinnällä kuvataan samaan aikaan tämänhetkistä tilannetta, kuin myös tulevaa. Lisäksi muutosviestinnässä otetaan vertailun kohteeksi elementtejä edellisistä muutoshankkeista, joten muutosviestinnässä yhdistyy tämänhetkinen aika, mennyt ja tuleva aika. (Kiiskinen 2017, 126.)

### **2.2.1 Sidosryhmät osana muutosviestintää**

Vuorovaikutus tarkoittaa vähintään kahden henkilön välillä tapahtuvaa viestintää (Tieteen termipankki). Harvoin parasta mahdollista tulosta saadaan ainoastaan vain muutaman näkökulman kautta, vaan moniulotteisten tilannekuvien hahmottamiseen ja tämän kautta luovien ratkaisujen rakentamiseen tarvitaan näkemyksien jakamista eri henkilöiden kesken. (Vartiainen, Raisio & Ahonen 2020, luku 4.) Vaikka suunnitelma muutoksesta olisi huolellisesti laadittu, ajoittain jotain olennaista saattaa jäädä huomioimatta (Ritakallio & Vuori 2018, 129).

Sidosryhmiä ovat tahot, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tavalla tai toisella (Juutinen 2016, 124). Vuorovaikutusta tulisi

muodostua organisaation sidosryhmien kanssa, ja viestiä tulisi saapua myös esimerkiksi ylimmältä- ja keskijohdolta. Tällä varmistetaan informaation saapuminen monen eri tason sekä kanavan kautta. Monipuolinen kommunikaatio luo puolestaan uusia näkökulmia muutosprosessiin. (Pirinen 2023, 28.) On myös tärkeä kysyä näkemyksiä niiltä yrityksen jäseniltä, jotka tietävät asiasta tai omaavat kokemusta samankaltaisesta muutoksesta. Näin voidaan hyödyntää jo käytettävissä olevaa tietoa ja taitoa sekä toimintatapoja. (Ritakallio & Vuori 2018, 136).

Yhteistyö ja palaute eri keskeisimpien sidosryhmien kanssa ovat uudistumisen toteutumisen perusedellytyksiä (Havunen 2022, 12). Muutosprosessin alussa monipuolinen palaute ja kysymykset johdattelevat uusien toimintamallien suunnitteluun. Palautteet rakentavat aivan uudenlaista ja muutoskeskeistä kulttuuria työpaikoilla. (Korhonen, Bergman 2019, 28–29.) Sidoryhmien kuunteleminen ja perusteelliset keskustelut auttavat luomaan ratkaisuja jokaiselle osapuolelle (Ritakallio, & Vuori 2018, 142).

Muutosprosessissa avaintekijät tulee huomioida (Havunen 2022, 69). Toisaalta liika informaatio voi myös hämmentää työntekijöitä. Esihenkilöiden on hyvä osata tarkastella, mikä tieto on olennaista, ja mikä puolestaan ei. (Pirinen 2023, 28.) Sidoryhmien tarkoitus ei ole kritisoida muutoksen toimintaa, vaan tarkoituksena on luoda tasapainoinen palauteanti uusien toimintatapojen luomiseksi. (Korhonen, Bergman, 31.) Sidoryhmiltä tulevaa tietoa ja palautetta tulisi käyttää päätöksenteon tukena (Juutinen 2016, 133). Myös sidoryhmien tulee sisäistää muutos, ja kun muutos ymmärretään, palaute muuttuu entistä ohjaavammaksi. Muutoksen onnistumista voidaan mitata kritiikin määrästä. (Korhonen, Bergman, 31.) Pääsy yhteisymmärrykseen on merkki tehokkaasta viestinnästä (Burke & Barron 2014, 294).

### **2.2.2 Haasteet muutosviestinnässä**

Yksi esimerkki sisäisistä tekijöistä osana muutoksen epäonnistumista on huono viestintä ja epäselvä johtaminen. Nämä voivat vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen

negatiivisesti ja aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä. (Marjamäki, Vuorio 2021, 10). Vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksen avulla ja keskustelu muutoksista voi tapahtua esimerkiksi koko työryhmän tapaamisissa tai kahdenkeskeisissä keskusteluissa. Keskeistä vuorovaikutuksessa on mahdollisuus kysyä apua ja saada tukea. (Pirinen 2023, 27.)

Viestinnän tyypillisin virhe on kuitenkin tiedon salassa pitäminen. Työntekijät haluavat tietää tulevat muutokset, ja vaikuttaa niihin. Esihenkilön kyky nähdä muutosprosessin kokonaiskuva paremmin kuin yksittäisen työntekijän luo esihenkilölle entistä suuremman vastuun kertoa tietoa työntekijöille eteenpäin. Tietämättömyys voi johtaa puolestaan työntekijän suorituskyvyn heikkenemiseen ja jopa oman osaamisensa aliarvioimiseen. (Pirinen 2023, 27–28.) Lisäksi salassa pitäminen voi johtaa työntekijöiden omiin tulkintoihin tai jopa huhupuheisiin, jotka eivät pidä paikkaansa. Esihenkilön tulisi viestiä muutoksesta monipuolisesti käyttäen eri viestintäkanavia muutoksesta kertomiseen. (Pirinen 2023, 254–255.)

Muutos voi aiheuttaa epävarmuutta myös, mikäli työntekijät eivät tiedosta miten muutos vaikuttaa tehtäviinsä. Epävarmuus tulevasta kumpuaa jälleen informaation ja tilanteen hahmottamisen puutteesta. (Pirinen 2023, 253.)

### **2.3 Muutoshasteet**

Vaikka yritykset pyrkivät aina toimimaan tavoitteellisesti, eivät ne aina saavuta suunniteltuja ja sovittuja tavoitteitaan. Osakseen epäonnistumiset johtuvat ulkoisista tekijöistä, ja muutoksista, jotka pakottavat yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan vanhojen käytänteiden tilalle. (Kauhanen 2015, 41.) Ulkoiset tekijät eriävät yritysten eri tasoilla, mutta yleisimpiä yritysmaailman ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi omistajien odotukset, erinäiset linjaukset sekä niistä aiheutuvat päätökset (Kauhanen 2015, 44). Sisäisiä tekijöitä ovat puolestaan yrityksen käytettävissä oleva teknologia, henkilöstörakenne sekä organisaatiokulttuuri (Kauhanen 2015, 47).

Todellinen, ja yksi ratkaisevin tekijä epäonnistumisissa lienee kuitenkin se, ettei yritys ole kykenevä muuttumaan ympäristössään esiintyvien muutosvaatimusten myötä. (Kauhanen 2015, 41.) Muutos onnistuu, mikäli kaikki, niin esihenkilöt kuin työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita viemään muutosta eteenpäin (Pirinen 2023, 17–18).

### **2.3.1 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta viittaa käsitykseen, jossa työryhmä tai sen yksilöt vastustavat muutosta, sillä he kokevat muutoksen uhkaavana. Vastarintaa voi ilmentyä aktiivisena tai passiivisena. (Burke & Barron 2014, 117–118). Siirtyminen tutusta ympäristöstä tai toimintatavoista tuntemattomaan asemaan aiheuttaa usein epävarmuutta, ja epävarmuus kumpuaa usein tuttujen rutiinien menettämisen pelosta tai ymmärtämättömyydestä muutoksen tarkoituksiperiä kohtaan. (Burke & Barron 2014, 119). Yleinen syy, joka saa työntekijät vastustamaan muutosta liittyvät kuitenkin muutoksen idean väärinymmärtämiseen (Fernandes dos Santos, N. I. & Aires, R. F. d. F. 2023, 2.2). Kuten todettua, muutoksen ymmärtäminen ennen sen implementointia on tärkeä osa muutosprosessia. (Fernandes dos Santos, N. I. & Aires, R. F. d. F. 2023, 2.2.)

Työntekijät, jotka jäävät ulkopuolelle muutosprosessin suunnittelusta, eivätkä näin ollen ole yhtä halukkaita omaksumaan muutosta, voivat ryhtyä vastustamaan muutosta (Pirinen 2023, 46). Lisäksi muutosvastarintaa saattaa ilmetä, mikäli työntekijät eivät tunnista uudistumistarvetta, ja jos muutospainetta ei ole, muutos saattaa jäädä pinnalliseksi. (Korhonen, Bergman 2019, 20–21). Työntekijät saattavat kokea myös haluttomuutta muuttaa tapaansa toimia, mikäli taustalla on aiempia huonoja kokemuksia (Pirinen 2023, 18–19). Lisäksi työntekijät voivat kokea, ettei muutos ole järkevä ajatus (Fernandes dos Santos, N. I. & Aires, R. F. d. F. 2023, 2.2).

Esihenkilöiden tulisi osata huomata muutosvastarinta ajoissa, ja reagoida siihen esimerkiksi riittävän kommunikaation kautta (Pirinen 2023, 254–255). Virallisten

toimintatapojen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen uudistusten toteuttamiseksi on toinen konkreettinen tapa varmistaa aktiiviset ja epäaktiiviset osapuolet. Näin ollen muutosvastarintaan voidaan puuttua ajoissa. (Burke & Barron 2014, 122.) Lisäksi muutosprojektin konkreettiset tulokset pitäisi tuoda nopeasti esille ja otettava käyttöön osana päivittäisiä työtehtäviä, jotta työntekijätkin saavat hyödyt heti käyttöön ja tämän kautta innostuvat muutoksen tuomista uusista toteutuksista (Pirinen 2023, 46).

### **2.3.2 Sidosryhmät osana muutosvastarintaa**

Uudistamistilanteessa on tärkeää hakea näkökulmia myös eri sidosryhmiltä, jotta muutosprosessia voisi kehittää monipuolisemmin (Mitronen & Raikaslehto 2019, 245.) Sama tilanne ja sama työpaikka ei aina luo samankaltaista ajattelutapaa, vaan yksilöt luovat helposti tilanteista erilaisia kuvitelmia, ja ottaessa huomioon sidosryhmien esille tuomat asiat, jopa sellaiset, jotka ovat ristiriidassa omien ajatusten kanssa, auttavat ne laajentamaan pohdintaa. (Martela 2017, 118).

Alussa esiintyvät kysymykset muutosta koskien on hyvä käydä läpi, jotta mahdolliset heikkoudet ja vahvuudet voidaan tuoda esiin jo hyvissä ajoin, ja visio muutoksesta hioutuisi konkreettisemmaksi. (Korhonen, Bergman 2019, 18–19). Ongelmien ratkomiseen tarvitaan yhteistoimintaa kaikkien osallisten kesken. (Martela 2017, 113). Muutosjohtajan tulee ymmärtää jokaista muutokseen liittyvää yksittäistä ryhmää, jotta muutosvastarintaa voidaan hallita. Laatomalla ylös esimerkiksi listan, jossa mainitaan muutokseen vaikuttavat sidosryhmät sekä tapahtumat, jotka tulevat vaikuttamaan tavalla tai toisella muutokseen ja tekemiseen, auttaa hahmottamaan. (Huczynski, Buchanan 2013, 630.) Uudistumisen onnistumiseen tarvitaan aina yksimielisyyttä sekä tukea tekemiseen (Havunen 2022, 12). Vaikka kaikkia työntekijöitä ei voi saada heti mukaan muutosprosessiin, osan työntekijöiden ollessa motivoituneita ja innokkaita, tarttuu käytös myös muutosta vastustaneisiin työntekijöihin (Pirinen 2023, 81). Yhteinen tekeminen vaatii yhteistä ymmärrystä ja yhteinen ymmärrys luo pohjan hyväksynnälle. (Pirinen 2023, 55.)

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen ei ole väliaikaista, vaan sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Yritykset kuin esihenkilöt, jotka eivät kykene muutokseen, kokevat muutoshasteita enemmän. (Pirinen 2023, 17). Muutos tarvitsee johdonmukaista johtamista, jota tulee tarkastella käytännönläheisesti niin liiketoiminnan, tiimin, työntekijän kuin itsensä johtamisen näkökulmasta (Pirinen 2021, 17).

Teorian toisessa pääluvussa siirrytään muutoksesta johtamiseen. Muutosjohtajan rooli koostuu kokonaisuuksista, joita tarkastellaan tarkemmin tässä teoriaosuudessa. Lisäksi keskitytään siihen, mitä muutosjohtaminen tarkoittaa, millaisena se näyttäytyy työpaikoilla ja mitä muutosjohtajilta odotetaan. Lopuksi tarkastellaan muutosjohtamisen yleisimpiä haasteita.

#### 3.1 Terminologia

Termi johtaminen tarkoittaa tarkoituksellista ja tavoitesuunnattua organisaation, ihmisten tai toiminnan ohjaamista yhteiseen suuntaan. (Tieteen termipankki). Johtajuus näyttäytyy erilaisena muutostenhakuisessa ilmapiirissä. Muutoksenhakuisessa ilmapiirissä vallitsee kannustava organisaatiokulttuuri, jossa niin tuodaan erilaisia näkemyksiä esille kuin kokeillaan uutta matalammalla kynnyksellä. (Korhonen, Bergman 2019, 11.) Johtajan keskeinen tehtävä on mahdollistaa strategiat toiminnaksi sekä johtaa kohti määriteltyjä tavoitteita. Toisaalta muutos aina tapahtuu ainoastaan työntekijöiden toiminnan muutoksien avulla, jolloin johtajan tulee myös osata ohjata työntekijät ottamaan vastuuta. Kun työntekijät uskaltavat itsenäisesti ottaa vastuuta, edistää se jatkuvaa muutosta sekä luo vahvempaa uudistumiskyvykkyyttä. (Korhonen, Bergman 2019, 11–12.)

Esihenkilöiden ja johtajien ensisijaisena tehtävänä on tukea ja johtaa toimintasuunnitelmien käytäntöönpanoa (Havunen 2022, 12). Muutosjohtajan roolina on lisäksi tarkastella muutosprosessin aikana syntyviä ratkaisuja, ja varmistaa ratkai-

sujen omaksunta työntekijöiden sekä tärkeimpien sidosryhmien välillä. Lisäksi keskeistä on osata yhdistää erilaiset mielipiteet sekä näkemykset yhteneväisiksi. (Lewis 2019, luku 1.)

### **3.2 Muutosjohtajan rooli**

Yritykset etsivät jatkuvasti uudenlaista suuntaa ja tapoja toimia. Työpaikoilla yhteistyö, osallistaminen ja vaikuttaminen ovat keskeisiä toimintoja, ja olennaista johtajuudessa onkin yhdessä johtaminen. (Huttunen 2018, 11.) Muutosjohtajalla tulee olla rohkeutta muuttaa rakenteita pitkällä aikavälillä ja rakentaa kestäviä ja ratkaisevia toimintatapoja sekä kehittää osaamista niin työn sujuvuuden kuin vaikiinnuttamisen luomiseksi. (Pirinen 2023, 17–18.) Muutosjohtajan toimenkuvana on lisäksi keskittää työntekijöiden katseet tulevaan. (Pirinen 2021, 13). Johtajilla on merkittävä rooli auttaa työntekijöitään saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Musaigwa 2023, 4).

Epävarmuus ei aina liity tulevaan, vaan epävarmuus kumpuaa usein tämänhetkisestä toiminnasta sekä erilaisista näkemyksistä (Mitronen & Raikaslehto 2019, 245). Esihenkilö voi vähentää epävarmuuden tunnetta selventämällä muutoksen keskeisiä tavoitteita ja muutoksen auki purkamisen avulla hahmottamaan käytännönläheisesti, kuinka muutos näkyy arkipäivässä. Oman panoksen vaikuttaminen kokonaisuuteen luo varmuutta ja halua kehittyä. (Pirinen 2023, 21–23.)

(Harris & Panther 2017, 130) täsmentävät lisäksi, että muutoksen johtamiseen tarvitaan selkeä visio, joka tulee tiedottaa työntekijöille tarpeeksi ajoissa, jotta työntekijät omaksuvat vision ja siihen tarvittavat toimenpiteet. Jokainen tarvitsee eri määrän aikaa valmistautua tuleviin muutoksiin, ja näin ollen jokainen muutokseen osallistuva pitäisi kohdata yksilönä, ei ryhmänä.

### 3.3 Muutosjohtamisen sosiaalinen näkökulma

Muutosjohtamisen sosiaalinen näkökulma jää usein taka-alalle, vaikka tosiasiaassa muutos tapahtuu vain yhteisellä sitoutumisella. Yhteisöllisyys sekä yhdessä tekeminen ovat tärkeä perusta muutokselle ja työntekijöillä on halu päästä näyttämään ideansa osaamisen kautta. (Pirinen 2023, 18.) Työntekijät haluavat olla aktiivisesti mukana heitä koskevissa muutoksissa, ja ennen suunnittelua on tärkeä puida yhdessä teemoja, kuten miksi muutos tehdään, miten se hyödyttää työntekijöitä ja miten muutos tulee vaikuttamaan työn tekoon. Esihenkilön antaessa muutosprosessin suunnittelun vastuun työntekijöille, työntekijät saavat vaikuttaa toimintatapoihin enemmän ja tämän kautta hyväksyvät muutoksen paremmin. (Pirinen 2023, 323.) (Harris & Panther 2017, 130) painottavat vuoropuheluiden merkitystä muutoksessa.

Lisäksi muutokseen liittyvät tehtävät ja tavoitteet tulee olla tasapainossa realistisuuden kanssa sekä työntekijöiden tehtäviin ja vastuuseen kohdistuvat odotukset tulee olla realistisia ja mahdollisia saavuttaa. Epärealistiset tavoitteet tai tiukka aikataulu voivat johtavat epäonnistumisiin tai jopa motivaation laskuun. Muutos työntekijän näkökulmasta uusine työtehtävineen haastaa asetelmaa ja voi luoda riittämättömyyden tunnetta, ja esihenkilöiden tehtävänä onkin neuvotella tiimin kanssa realistiset tavoitteet, työtehtävät sekä aikataulut. Yksi merkittävimmistä tekijöistä perehdytyksessä ovat siis sosiaaliset tekijät. Työntekijän tunne joukkoon kuulumisesta auttaa työntekijöitä pääsemään selville tehtävistä paremmin ja saa asioita aikaan, aikaa on annettava (Pirinen 2023, 23–25.)

Operatiivisessa toiminnassa työskentelevillä työntekijöillä on tietoa ja kokemusta kyseisestä alasta, ja hyvä johtaja ottaa tämän huomioon jo hyvissä ajoin ennen muutosta. Ottamalla mukaan työntekijät muutoksen suunnitteluun sekä toteuttamiseen niin motivoi kuin tuottaa oleelliset toimintatavat parhaiden lopputuloksien saavuttamiseksi. Vaikka itse muutos voidaan antaa valmiiksi päätettynä, muutoksen suunnitteluun on hyvä osallistaa itse työntekijät. Lisäksi työntekijät



voivat olla entistä tyytyväisempiä työn lopputuloksiin. (Pirinen 2021, 26.) Muutosjohtajien tulee ottaa huomioon työntekijöidensä odotukset ja intressit muutoksesta, sillä muutoksen hyötyihin keskittyminen alussa ei usein ole yhtä tärkeää kuin yhteisymmärryksen luominen työpaikalla. (Fernandes dos Santos, N. I. & Aires, R. F. d. F 2023, 2.2.4).

Muutosjohtaminen on myös hyvinvoinninjohtamista (Pirinen 2021, 15). Hyvinvoiva työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan ketterästi uutta sekä innovoimaan uutta (Viitala, 2021 2.5). Luovuus ja innostus lisääntyvät tiimeissä, joissa hallitsee luottamus (Ojala 2018, 135). Osaaminen ja motivaatio työhön eivät kuitenkaan takaa aina sitä, että työntekijä voi hyvin. Työntekijän suoriutumiseen työtehtävissä vaikuttaa moni niin henkilökohtainen tekijä, kuten fyysinen, henkinen, ja sosiaalinen kunto kuin ulkoisetkin tekijät, kuten johtaminen sekä työpaikan ilmapiiri. (Viitala, 2021 2.5.) Johtajien tuleekin nykypäivänä omata empatiaa kykyä, ja osaamista asettua työntekijöiden asemaan. Uudet tavat laittaa ihmiset edelle parantavat yhteistä ponnistelua. (Pirinen 2023, 64.)

### **3.4 Muutosjohtaminen vakiintuneessa työryhmässä**

Mikäli toimintaympäristöön tai -tapaan ei ole tullut muutoksia vuosiin, voi olla hankalaa asettua uudistumisvalmiuteen, ja pienikin muutos voi horjuttaa työntekijän olettamusta tulevastakin. Tällöin jatkuvat pienet muutokset voivat kasvattaa vähitellen niin uudistumisvalmiutta kuin luottamusta omaan tekemiseen. (Korhonen, Bergman 2019, 30.)

Vakiintunutta toimintamallia tulee lähestyä varovaisemmin varmistamalla ensin muutoskyvykkyys kyseisessä työryhmässä sekä tuomalla esille mahdolliset kehitysideat. Esihenkilön tulee kuitenkin kantaa tiimiläisiään myös reilusti mukavuusalueen ulkopuolelle, jotta tuloksia voidaan saada aikaan. Tarkoituksena on löytää tapa rakentaa uutta pohjaa vanhan tilalle. (Korhonen, Bergman 2019, 24–26.) Lisäksi ennen muutosta on tärkeää toteuttaa muutokseen kohdistuvan työryhmän yhteistä kehittämistä, sillä tarkoituksena on löytää yhdessä myös ratkaisuja. Alussa

puolestaan on tärkeä luoda työryhmään turvallinen ilmapiiri, jossa vuorovaikutus toimii joka suuntaan ja eri näkemykset nostetaan esille, sillä pelko ja epäily voivat johtaa työntekijät epäaktiiviseen toimintaan. Tämä puolestaan voi johtaa tilanteeseen, etteivät työntekijät ilmaise todellisia mielipiteitään, ja oleellinen informaatio jää huomioimatta. (Korhonen, Bergman 2019, 20–21).

Jotta työntekijät saadaan osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen, täytyy muutosjohtajan saada työntekijät mukaan jo hyvissä ajoin. Muutoksen elinkaaren alussa on tärkeä etenkin ottaa huomioon henkinen valmistautuminen. Mielipiteiden ja muutoksen vaikutusten kyseleminen ennakkoon helpottaa koko ryhmän valmistautumista tulevaan muutokseen. Yhteishenki ja ryhmäytyminen on tarpeellista, mikäli työyhteisön halutaan pärjäävän muutoksessa. (Pirinen 2023, 18–19.)

Tärkeimmiksi elementeiksi toiminnan johtamisessa niin tiimi- kuin osasto tasolla muodostuu suunnittelukokoukset ja -palaverit. Lisäksi päivittäinen toiminnan johtaminen rakentaa vahvan pohjan tehokkaalle suorituksen johtamiselle. (Havunen 2022, 72–73.) Yhteinen ymmärrys ja kuulluksi tuleminen luo tiimiin aktiivisemmän ilmapiirin, johon on helppo jokaisen työntekijän osallistua. Taitavien johtajien tulee antaa tilaa ja ääntä työntekijöille, sekä innostaa ja inspiroida. Muutos on tilaisuus johtajalle näyttää oma osaamisensa ja antaa työntekijöillensä innovoinnista vastuu. (Pirinen 2023, 13–15.)

### **3.4.1 Kokeilukulttuuri ja innovointi muutoksessa**

Kokeilukulttuurilla on suuri merkitys muutoksen alkuvaiheessa. Turvalliset tavat kokeilla uutta, pilotoida uusia toimintatapoja, kehittää viestintää sekä osallistaa työntekijät muutosprosessiin jo hyvissä ajoin ennen muutosta, vahvistaa työntekijöiden myönteistä kuvaa muutoksesta. Onnistuneiden ja positiivisten kokemusten myötä työntekijät omaksuvat uuden kehittymisotteen aktiivisuuden myötä ja in-

novoivat myös itsenäisesti uutta. Kokeilukulttuurillinen lähestymistapa myös vetoaa työntekijöihin, jotka pysyttelevät mielellään mukavuusalueillaan. (Korhonen, Bergman 2019, 125–126.)

Ihmisten johtaminen on muutoksessa välttämätöntä, ja esihenkilöiltä odotetaan osallistamista niin suunnittelu- kuin päätöksentekovaiheessa (Laurila 2017, 199–200). Muutoksien käytäntöönpanon edellytyksinä esiintyy avoin ja moninainen keskustelu, ja kannustavan ja kokeilunhaluisen ilmapiirin pohjalta syntyy uusia toimintamalleja, joita voidaan ottaa käyttöön. (Korhonen, Bergman 2019, 11.) Muutoksesta oppiminen edellyttää vuorovaikutuksen lisäksi palautteen saamista. Kokeilukulttuurissa palautteen nopeus työntekijöille on tärkeää, sillä silloin tiedetään mahdollisimman nopeasti, mihin suuntaan kannattaa jatkaa ja mitä asioita tulisi välttää. (Ojala 2021, 101.)

Muutokset eivät koskaan ole täydellisiä suorituksia, ja epäonnistumiset ovat välttämätöntä. Kokeilukulttuuri sekä luovuus ovat kuitenkin menestyksen edellytys. (Pirinen 2023, 15.) Mikäli yritys haluaa uudistua, tulee se näkyä aina käytännössä asti. Uudistumisessa tulee näkyä toimintaa sekä erinäisiä kokeiluja. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 243.)

### **3.4.2 Itseohjautuvuus**

Muutoksen tavoitteena on osallistaa kaikki, ja kiivastahtisesti muuttuvassa työympäristössä on epätodennäköistä, että tavoitteet saavutettaisiin pelkästään johtajien johdolla (Korhonen, Bergman 2019, 11). Etenkin uusien työtehtävien- tai vaiheiden opettelussa tulee jokaisen työntekijän olla aktiivinen ja itseohjautuvainen (Pirinen 2021, s.326). Itseohjautuvuus on yksilöllinen ominaisuus, joka tarkoittaa osaavan työntekijän kykyä työskennellä oma-aloitteisesti ilman ohjausta, ja itseohjautuvan työntekijän tulee olla motivoitunut sekä työskennellä kohti tavoitteita. Itseorganisoituminen puolestaan kohdistuu ryhmän ominaisuuksiin, jossa valmiiksi annetut roolit sekä ohjeet ovat minimoitu ja, jossa tavat muotoutuvat tilanteiden muuttuessa. (Martela 2017, 12–13.)

(Laurila 2017 200) toteaa, että innostavassa muutosjohtamisessa korostuu tunnekeskeinen lähestymistapa, jossa esihenkilön rooli on motivoida työntekijöitä muutosprosessin aikana. Samalla on tärkeää pitää mielessä muutoksen visio ja ohjata sitä kohti. Taitava muutosjohtaja ei ainoastaan ohjaa positiivisten tuntemuksien kanssa, vaan tukee lisäksi kielteisten tuntemuksien kanssa. Taitavan johtajan tulee ohjata työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon sekä samalla edistää työn hallinnan tunnetta selkeän tavoiteasettelun myötä (Vartiainen, Raisio & Ahonen 2020, luku 4).

### **3.5 Muutosjohtamisen haasteet**

Muutoksella on niin positiivisia kuin negatiivisiakin näkökulmia, ja muutosvastaisuus oletetaan olevan normaali osa muutosta (Huczynski, Buchanan 2013, 629). Arvaamattomat tilanteet vaativat aina ketteryttä (Kallio 2023, 9). Hyvin valmistautunut muutosjohtaja tunnistaa muutosvastarinnan merkit varhaisessa vaiheessa, ja reagoi siihen välittömästi sekä asianmukaisesti. Jälleen kerran viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu, ja muutosjohtajan kuuluukin tarjota ajankohtaista tietoa muutoksesta sekä kuunnella työntekijöiden mielipiteitä. (Burke & Barron 2014, 122.) Tiedon omaksuminen ja sen kautta tiedon hyväksyminen tapahtuu nopeammin jaettaessa tietoa esimerkiksi tiimeissä, ja vuorovaikutus jalostaa tiedon ymmärtämistä (Ojala 2021, 81).

Vaikka kokemus tuo eri näkökulmia uusiin muutosprosesseihin, muutos vaatii työntekijöiltä uusien toimintatapojen ja jopa työtehtävien omaksumista samalla opettelemalla pois vanhoista tavoista (Pirinen 2023, 347). Työssä suoriutuminen sekä itsensä toteuttaminen on tärkeää työntekijöille, jota nopeat perehdytykset ja ripeä aikataulu saattaa horjuttaa. Vaikka kärsivällisyys on muutoksen osalta välttämätöntä, esihenkilön tuki ja palaute auttaa työntekijää oppimaan ja vahvistamaan luottamusta tekemiseen. Esihenkilön tehtävä on mukauttaa muutos helpoksi inhimillisten tapojen kautta. (Pirinen 2023, 335–336.)

Tasapainottelu muutoksen odotusten sekä realiteettien välillä on yksi suurimmista johtamisen haasteista. Liian nopea muutos paineen alla saattaa jäädä vaillinaiseksi ja siihen sopeutuminen liian pinnalliseksi. Liian nopea muutostahti ei kannu pitkälle eikä täten asetu koko yritykseen. Muutostahdin ei kuitenkaan tule olla liian rauhallista, jotta vaikeat vaiheet muutoksessa ei pitkittyisi. Tällöin saattaa syntyä asioiden kyseenalaistamista ja pahimmassa tapauksessa palaaminen vanhoihin tapoihin. (Korhonen, Bergham 2019, 24).

Muutosvastarintaan vaikuttaa myös esihenkilön välinpitämättömyys. Sen seurauksena muutokseen negatiivisesti suhtautuneet työntekijät ajautuvat yhä enemmän yksin ajatuksiensa kanssa, ja vastustavat muutosta vielä voimakkaammin. (Pirinen 2023, 100–101.) Muutosjohtajan huono sitoutuminen heijastuu sekä muutosvastarinnan määrässä että työntekijöiden turhautuneisuutena. Tämän lisäksi arvostus johtajia kohtaan laskee. (Lanning 1996, 46–47.)

Muutosjohtajan rooli ja vaikutus muutosprosessin niin luomisvaiheessa kuin onnistumisessakin on tärkeä. Kuten sanottua, muutoshalukkuutta pystytään ylläpitämään ja parantamaan työntekijöiden kuuntelulla, tukemisella ja kannustamisella sekä määrätietoisella johtamisella. (Lanning 1996, 46–47.) Uudesta toiminnasta ei voi olla täysin varma, ja yhdessä eteneminen on aina epävarmaa. Tasa-arvoiseen yhteistoimintaan ei voi pakottaa, vaan siihen pitää aktiivisesti itse osallistua. (Martela 2017, 116).

## 4 MUUTOKSEN MITTAAMINEN

Moniin muutosprosesseihin on petytty, sillä haluttuja muutoksia ei ole havaittu tai edes saavutettu. Mittarit ovat puuttuneet, todisteet muutoksesta, ja tieto toimintatapojen eroista ennen ja jälkeen ovat jääneet uupumaan eikä muutosta ole voitu näin ollen tarkasti todentaa. (Pirinen 2023, 18.)

Teoriaosuuden viimeisessä pääluvussa keskitytään muutosprosessien seurantaan käyttäen apuna erilaisia mittareita sekä työkaluja. Kolmannessa pääteorialuvussa käydään läpi muutoksen seuranta erilaisten mittareilla, ja pohditaan, miten ja minkä vuoksi niitä tulisi käyttää. Lopuksi tarkastellaan jälleen yleisimpiä haasteita mittareiden käyttöönotossa, käytössä ja seurannassa.

### 4.1 Terminologia

Muutosaloitteiden mittaaminen on tärkeä osa muutosta (Naslund, Norrman 2019, 1647–1648). Mittaaminen viestii siitä, että muutos on tärkeää seurattavaa, ja muutoksen mittaaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen muutosprosessissa. (Naslund, Norrman 2019, 1653). Muutoksen tavoitteille tulee olla määriteltynä selkeät mittarit (Ojala 2021, 222). Mittari on tarkasti määritelty menetelmä, joka toimii kuvaavana osatekijänä valitun menetelmän suorituskyvyn arvioinnissa (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13). Mittareiden avulla voidaan havainnollistaa mahdollisia puutteita tai kehityksen kohteita sekä tarkastella jo saavutettuja tavoitteita (Ojala 2021, 222).

Uudistamisessa kannattaa pyrkiä kiinnittämään huomiota toimintaan liittyviin kehitystavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi laadittuihin suunnitelmiin. Menestyksen arviointi perustuu aina toiminnan tuloksiin, mutta myös keskittyminen itse tekemiseen on tärkeää. (Havunen 2022, 196.) Yritysten ja organisaatioiden menestymistä voidaan mitata, joko ulkopuolisten henkilöiden ohjauksella tai esimerkiksi ylimmän johdon avulla (Kauhanen 2015, 48). Arviointitahoista päätetään usein or-

ganisaatiossa tai esihenkilöiden toimesta, vaikka toisaalta tänä päivänä työntekijöillään on ensisijaisesti itse vastuu arvioida omaa toimintaansa. Arviointiperusteiden on kuitenkin oltava yhteiset ja selkeät sekä yhdessä päätetyt. Myös esihenkilö arvioi työntekijöidensä suoriutumista sovittujen mittareiden perusteella. (Kauhanen 2015, 79–80.) Tarkastelujakson suoriutumista verrataan usein asetettuihin tavoitteisiin, tai puolestaan verrataan viimevuotisiin lukuihin. (Kauhanen 2015, 81.)

#### **4.2 Mittarit osana muutosta**

Suorituskyky tarkoittaa kykyä suoriutua toiminnasta tehokkaasti ja tuloksellisesti rajatuista näkökulmista tarkasteltuna. Suorituskykyä kuvataan mittaushetken kykyä saavuttaa tietyt tavoitteet. (Lönngqvist ym. 2006, 14.) Tavoite on päämäärä, jonka etenemistä seurataan ja analysoidaan mittaamalla erilaisin mittarein. Usein haluttu päämäärä ei ole konkreettinen arvo, jolloin tavoitteiden saavuttamista mitataan laadullisilla kriteereillä. (Kehusmaa 2023, 83.)

Joskus mittarit voidaan myös valita jo ennen päämäärän asettamista, ja tämä johtuu usein siitä, miten yritys on tottunut käyttämään tiettyjä mittareita. (Kehusmaa 2023, 83). Tämä puolestaan voi antaa epätarkan kuvan tavoitteesta, mikäli vanhat mittarit eivät annakaan tarkkaa lukemaa halutusta tuloksesta. Tavoitteiden ja mittareiden roolit voivat usein myös sekoittua keskenään, joten suunnitelmia laadittaessa on tärkeää pohtia todellisia tavoitteita ja kuinka todellisuudessa mitata niiden toteutumista. (Kehusmaa 2023, 84.)

Selkeiden tavoitteiden asettaminen luo pohjan tavoitteiden mittaamiselle, ja niin esihenkilön kuin työntekijänkin tulee olla perillä sovituista aikatauluista. Oleellista on myös tarkastella tavoitteiden asettamisen aikaväliä. Osaa työtehtävistä tai tuloksista voidaan mitata päivittäin tai viikoittain, kun taas joidenkin tuloksien keräämiseen tarvitaan useampi kuukausi. (Kauhanen 2015, 76.) Yhtenä mittarina toimii taloudellinen mittari, kuten raha. Taloudelliset elementit eivät kuitenkaan ole ainoita ratkaisevia tekijöitä mitattaessa, vaan tarvitaan lisäksi paljon muita mittareita kokonaiskuvan luomiseksi. (Kauhanen 2015, 48.)

#### 4.2.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen (engl. performance management), termi liittyy tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistöön, ja sen tavoitteena on jatkuva kehittäminen. Suorituksen johtamisessa niin yksilö kuin koko työryhmä tiedostaa toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, palautejärjestelmien toimivuuden sekä osaamisen tason. Jotta työntekijät suoriutuvat tehtävistään, tarvitaan toiminnassa niin henkilökohtaisia tekijöitä, johtajuustekijöitä kuin tiimitekijöitä. Henkilökohtaiset tekijät ovat esimerkiksi osaaminen sekä sitoutuminen, johtajuustekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi ohjaaminen sekä tuki, ja tiimitekijät tiimin jäseniltä saatava tuki ja kannustus. Lisäksi töiden organisointi sekä tilannetekijät, kuten muutokset vaikuttavat työntekijöiden suoritukseen. Usein keskitytään vain henkilökohtaisia tekijöitä koskeviin mittauksiin. Tosiasiassa kaikki tekijät ovat yhtä tärkeitä. (Kauhanen 2015, 67–68.)

#### 4.2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen (engl. Performance measurement) on prosessi, jonka tarkoituksena on arvioida liiketoiminnallisen tekijän tilaa erilaisia tunnuslukuja käyttäen. Suorituskyvyn mittaaminen on työpaikoilla tutuksi muotoutunut johtamis- ja ohjaustyökalu, ja suorituskyvyn mittaamista on tärkeä harjoittaa niin tavoitteiden kannalta kuin tehokkuuden parantamiseksi. Samalla voidaan tarkastella mitkä asiat ovat tärkeitä. (Lönngqvist ym. 2006, 11.)

Suorituskyvyn mittaaminen syntyy neljästä eri osa-alueesta. Suorituskyvyn mittaamisen vaiheessa valitaan, mitä halutaan mitata ja mitkä mittarit antavat realistisimman kuvan. Mittaristo kuvaa puolestaan kokonaisuutta, joka käsittää keskeisimmät mittarit tietyn määränpäin näkökulmasta, ja mittariston käyttöönottovaiheessa järjestelmät päivitetään sekä työntekijät koulutetaan kyseisten mittareiden osaajiksi. Tämän jälkeen mittaristoa voidaan käyttää eri kehittämismielessä. Mittariston ylläpitämisen vaiheessa puolestaan pidetään huolta mittareiden päivittämisestä, turhien mittareiden poistamisesta



ja uusien valinnasta. Ylläpidon ja päivityksien jälkeen päästään takaisin suunnitteluvaiheeseen, josta prosessi jälleen aloitetaan alusta. Jatkuvässä muutosssä päivityksiä mittaristoihin on hyvä ylläpitää jatkuvasti. Mittauksien jokaiseen vaiheeseen kuuluu olennaisesti myös monet muut tekijät organisaation sisällä. Mittauksissa on tarkasteltava aina työntekijöitä, joita mittaus koskettaa, prosesseja, jotka sisältyvät mittariston käyttöön, infrastruktuuri, jota tarvitaan mittareiden käyttämisen tueksi sekä yrityksen kulttuuri ja sen vaikutus. (Lönqvist ym. 2006, 12–13). Toiminnan suunnittelussa ja sen johtamisessa on lisäksi tarkasteltava sidosryhmien toimintaa sekä niiden odotuksia toimintaan liittyen (Kauhanen 2015, 42).

Menestystekijät ovat yrityksessä mitattavia tekijöitä, joita käytetään suorituskyvyn mittaamisessa sekä sen jälkeen arvioinnissa. Yrityksille on olennaista tunnistaa toimintansa kannalta merkittävimmät tekijät, etenkin kriittisten menestystekijöiden osalta. Kriittiset menestystekijät viittaavat alueisiin yrityksessä, joilla on ratkaiseva rooli menestyksen sekä haluttujen tuloksien saavuttamisessa. (Lönqvist ym. 2006, 22–23).

### **4.3 Liiketoiminnan suorituskyky**

Liiketoiminnan suorituskyky (engl. business performance) viittaa yrityksen tarkasteltavan yksikön, kuten työryhmän, menestykseen tai tuloksellisuuteen, rajatuista näkökulmista. Liiketoiminnan suorituskyvyssä tulee ottaa huomioon niin työntekijät kuin sidosryhmät, heidän tarpeensa sekä tavoitteensa. Eri sidosryhmien tarpeiden huomioimisen takia, suorituskyky voidaan ymmärtää myös eri tavoin, jolloin saattaa syntyä ristiriitoja. (Lönqvist ym. 2006, 19–20).

Tiimityössä kollegat voivat arvioida toistensa osaamista arvioin kriteerien ollessa selkeitä ja suorita. (Kauhanen 2015, 80–81.) Kehityskeskustelut ovat myös osa mittaamista. Organisaatio päättää itse käydäänkö keskustelut tiimeissä, pienemmissä

ryhmissä vai yksilökeskusteluina. Mikäli organisaatiossa asetetaan tavoitteita tiimitasolle, on tärkeää käydä keskustelut koko tiimin jäsenien kesken. (Kauhanen 2015, 82–83.) Tiimi sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalliin, jolla saavutetaan selkeä päämäärä. (Katzenbach, J. R & Smith, D.K. 1993, 59). Tiimien rakentaminen ja itse käyttöönotto tapahtuu muutoksen viimeisimpinä toimintoina koko muutosprosessissa, eivätkä ne edisty ilman huolellista suunnittelua. (Lanning 1996, 125). Lisäksi tietojärjestelmät pystyvät tuottamaan informaatiota ja luomaan taulukoita yksittäisten osastojen tai tiimien toiminnasta, esimerkiksi virheiden, korjausten, reklamaatioiden ja toimitusaikojen pitävyyden osalta. (Kauhanen 2015, 80–81.) Mikäli haluttuihin tuloksiin ei päästä, esihenkilön on selvitettävä alisuoriutumisen syyt (Kauhanen 2015, 91).

#### **4.3.1 Keskeiset suorituskyvyn mittarit**

Key Performance Indicators (KPI), eli keskeisillä suorituskyvyn mittareilla organisaatio pystyy seuraamaan sekä analysoimaan suorituskykyään tavoitteiden saavuttamiseksi. KPI mittarit luovat usein pohjan myös toimisto-, tiimi- ja yksilötason tavoiteasetannalle. Tänä päivänä järjestelmät tosin mahdollistavat monipuolisemman tarjonnan, jolloin mittareiden priorisointi on entistä tärkeämpää. (Kehusmaa 2023, 99.) Keskeisillä suorituskyvyn mittareilla havainnoidaan tehokkuutta, tuottavuutta sekä hukkaa, ja tarkoin määritellyt mittarit auttavat saavuttamaan selkeitä tavoitteita. (Mikkonen 2022, 54.) Luottamusta syntyy toiminnan sekä mittareiden ollessa läpinäkyviä (Mikkonen 2022, 57).

KPI-mittarit eivät ole oma mittaristonsa, vaan ne toimivat käsitteenä, johon sisältyy suuri määrä eri elementtejä, jotka tukeutuvat puolestaan kriittisiin menestystekijöihin. KPI-mittareilla on seitsemän eri ominaisuutta, ja ne merkitsevät sekä käsittävät enemmän kuin taloudellisen mittarin kriteerit. Johdon tulee seurata mittareita ja reagoida tuloksiin myös lyhyellä aikavälillä. Lisäksi mittarin tulee olla helposti saatavilla sekä riittävän yksinkertainen, ja vastuu mittareista tulisi olla kontaktihenkilöllä, jolta voi tarvittaessa kysyä apua. Mittarin tulisi myös vaikuttaa

ainakin yhteen organisaation kriittiseen menestystekijään, ja niitä tulisi testata ennen niiden käyttöönottoa. (Parmenter 2015, 11–13.)

#### **4.4 Haasteet mittareiden käytössä**

Akateemisissa artikkeleissa ja muussa kirjallisuudessa käsitellään monipuolisesti hyviä mittausjärjestelmiä sekä niihin vaadittavia ominaisuuksia, jotka auttavat yrityksiä mittaamaan suorituskyykyä. Kirjoituksissa on käynyt kuitenkin ilmi empiiristen tutkimusten vähäinen näyttö niin toteuttamisen, arvioinnin kuin jatkuvan parantamisenkin osalta. Käsitteet suorituskyyvyn mittaamisesta teoreettiselta pohjalta verrattuna käytännön työelämään on suuri. (Naslund, Norrman 2019, 1647–1648.)

Vaikka kirjallisuudessa lienee puutetta aiheen kannalta, löytyy sieltä myös olennaista tietoa. On esimerkiksi selvää, että mittausjärjestelmän tulisi perustua organisaation strategiaan ja tukea sitä. Lisäksi tasapainoinen lähestymistapa, jossa korostuu niin johtavat kuin jäljessä olevat toimenpiteet tehostavat onnistumista suorituskyyvyn mittaamisjärjestelmillä. Muutosaloitteiden mittauksessa tärkeintä on määrittellä, mikä koetaan onnistumiseksi, jotta voidaan suunnata tavoitetta kohti alusta alkaen. (Naslund, Norrman 2019, 1649.)

Koska muutokset ovat monimutkaisia prosesseja, suorituskyykymittarit voivat toimia kompassina ja suunnan näyttäjinä. Keskeistä on myös tuloksien ja onnistumisten määrittely niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Naslund, Norrman 2019, 1652.) Lisäksi mittareiden käyttöönotossa haasteita aiheuttaa se, ettei kaikkea ole mahdollista mitata. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii aineeton pääoma.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä ja arvoa. Yksittäisiä esimerkkejä aineettomaan pääomaan sisältyviä tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen, yrityksen imago sekä tuotantoprosessit. Yritysten aineeton pääoma pohjautuu tietoon ja kokemuksiin sekä asiakkaisiin ja tekno-

logiaan. Aineeton pääoma tarjoaa yrityksille paremman mahdollisuuden menestykseen kuin pelkkä taloudellinen tai fyysinen pääoma. Aineellisten pääomien mallintaminen auttaa yrityksiä niin hahmottamaan tärkeimmät aineettomat resurssit kuin kehittämään myös sen keskeisimpiä alueita. (Lönqvist ym. 2006, 23–24.) Aineettomalla pääomalla on myös suora yhteys yrityksen suorituskykyyn ja sen muodostumiseen. Henkilöstön osaamisella, tietojen analysoinnilla, niiden soveltamisella ja jakamisella on valtava rooli yrityksen tai organisaation menestymisen kannalta. Lisäksi verkostojen määrällä ja laadulla on suuri merkitys. (Lönqvist ym. 2006, 27).

Valmius luoda sekä kehittää innovaatiota on myös yksi onnistumisen mittareista. Uusien ideoiden rakentelu edellyttää kykyä luovaan ajatteluun sekä tämänhetkisten työympäristön olosuhteiden kriittiseen tarkasteluun. Ideoiden kehittäminen ja eteenpäinvieminen edellyttää kykyä toimia järjestelmän puitteissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen. (Vartiainen, Raisio & Ahonen 2020, luku 4.) Jotta innovaatioita voi syntyä, ja ideoita rakentua, tarvitsee muutosjohtajan varmistaa toiminnan vapaus avoimessa ympäristössä. Innovaatioiden jalostamista tukee puolestaan selkeät rakenteet kehittämistoiminnassa. (Vartiainen, Raisio & Ahonen 2020, luku 4.)

## 5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys kokoaa teorian pohjalta visuaalisen teoriakatsauksen keskeisimmistä aihealueista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 2.2). Teoreettinen viitekehys on käsitteellinen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on esittää eri teoriarakenteita, ja joka auttaa hahmottamaan esimerkiksi odotettavissa olevia tutkimustuloksia (Vilka 2023, 1.4). Teoriaa tarvitaan myös aineistonkeruun suunnitteluun. Laadullista tutkimusta suunniteltaessa on keskeistä perehtyä hyödyntämään teoriaa. Lisäksi teoria auttaa tulkitsemaan ja selittämään tutkittavaa asiaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 2.2.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esiteltyä alla kuviossa 2.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu yksinkertaisesti teoriakokonaisuuden pohjalta, ja se käsittää kolme pääteorialukua sekä niiden tärkeimmät alaluvut. Teoriaosuus linkittyy lisäksi tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin, ja tukee niin empiiristä tutkimusta kuin opinnäytetyön tavoitteidenkin toteutumista. Teorian pääluvut ja niiden sisältö koostuu akateemisista ja tieteellisistä teksteistä.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Jotta tutkimuksen tavoitteisiin päästäisiin onnistuneesti, on valittava sitä tukevat oikeat tutkimusmenetelmät. (Vilkkä 2021a) jatkaa kertomalla, että tutkimustapaa valittaessa on keskeistä ajatella, mikä toteutustapa palvelee aihetta parhaiten.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman tarkkoja mittausten menetelmiä esimerkiksi kysymyksillä ”kuinka paljon ja miten usein”. Määrällisellä tutkimuksella saadaan vastaukseksi enemmän tilastollista tietoa, kun taas laadullisella tulkinnallista tietoa. (Vilkkä 2021a.) Kyseisessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä.

Tähän tutkimukseen on valittu tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy tulkintaan, ja syventyy ihmisten kokemuksiin sekä mielipiteisiin on ominaisuuksiltaan oleellisempi tämän tutkimuksen kannalta. (Vilkkä 2021a.) Tutkittaessa kokemuksia, tutkitaan myös kokemusten merkityssisältöä ja niiden rakenteita (Valli & Aaltola 2018, osa 1). Laadullinen tutkimusmenetelmä pohjautuu todellisen elämän ja tilanteen kuvaamiseen, joita ei voida kuvata tai mitata määrällisesti. Laadullinen tutkimus sopii kyseiseen työhön, sillä tavoitteena on kuvata kokonaisvaltaisesti yhteisöjen arvoja sekä johtamista. (Vilkkä 2021a.)

### 6.1 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Hyvärinen, Suoninen, Vuori 2021, Tietoarkisto - Haastattelut). Yhteisöissä ihmisillä on yleensä samankaltaisia tapoja omaksua ja kokea asioita. Samalla jokainen yksilö on kuitenkin ainutlaatuinen, ja eri tilanteissa ihmiset reagoivat ja ajattelevat eri tavoin. Etenkin työpaikalla eri rooleissa työskentelevät henkilöt voivat tarkastella samoja asioita eri näkökulmista. (Valli & Aaltola 2018, osa 1.)

Tämän vuoksi tutkielmaa varten on järjestetty kaksi eri tutkimushaastattelua. Ensimmäinen haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna, joka järjestetään muutokseen kohdistuvan tiimin, yritys X:n ostokategoria Y:n työntekijöille. Tiimi koostuu kolmesta pääostajasta sekä kolmesta harjoittelijasta. Tutkimuksen toteuttajana toimi yksi tiimin harjoittelijoista, joten haastateltavia oli näin ollen yhteensä viisi, sisältäen kolme pääostajaa sekä kaksi harjoittelijaa.

Toinen haastattelu toteutetaan puolestaan teemahaastatteluna, ja se järjestetään muutosta johtaneille esihenkilöille, tiiminvetäjälle sekä osaston ostopäällikölle, joista käytetään haastatteluiden aikana yhteisnimitystä muutosjohtajat. Tavoitteena on ensimmäiseksi haastatella tiimiä, analysoida tulokset ja muotoilla keskeisimmistä tuloksista täsmentäviä kysymyksiä muutosjohtajille. Haastateltavat kontaktettiin tutkimuksen toteuttajan työskentely tiimistä.

Haastatteluilla halutaan korostaa sitä, että haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltavat ovat tutkimuksessa aktiivisia ja merkityksiä luovia osapuolia, joiden vastausten avulla pyritään saamaan kysymyksiin tarkempia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Tutkimuksen toteuttaja puolestaan pyrkii osallistumaan haastatteluun passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkija osallistuu haastatteluun ilman sen kulun vaikuttamista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.4.2).

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi toteutettiin kaksi eri haastattelua. Tutkimushaastatteluista kerrottiin haastateltaville hyvissä ajoin, ja haastattelukutsut lähetettiin noin kolme viikkoa ennen haastatteluja. Ryhmähaastattelu järjestettiin maaliskuun 21. päivä ja teemahaastattelu huhtikuun 25. päivä. Molemmat haastattelurungot ja siinä esitetyt kysymykset perustuivat teorian kannalta keskeisiin aihealueisiin. Molemmat haastattelut järjestettiin yritys X:n toimitiloissa sekä Microsoft Teams:in välityksellä, jolla mahdollistettiin jokaisen haastateltavan osal-

listumisen haastatteluun. Tutkimushaastatteluiden tavoitteena oli saada haastatteluun jokainen tiimiin kuuluva työntekijä roolista riippumatta. Tavoite saavutettiin.

Litterointi, eli puhtaaksi kirjoittaminen voidaan suorittaa koko haastattelusta tai valikoiden keksisimmistä teemoista (Hirsjärvi, Hurme 2001, 138). Niin ryhmä kuin teemahaastattelussa litterointi tapahtui koko haastattelusta, jonka pohjalta puolestaan aloitettiin vastauksien tarkempi läpikäyminen ja analysointi käyttämällä apuna Google Forms-, Excel sekä Canva työkaluja. Lisäksi näkökulmien supistaminen sekä laajentaminen on yksi tapa jäsenellä saatuja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 193). Juuri näin on pyritty toimimaan myös tämän opinnäytetyön empiirisen osion vastauksien kanssa. Tulokset, joissa haastateltavat ovat vastanneet samankaltaisesti tai jopa täysin saman vastauksen, ovat pyritty supistamaan lyhyemmäksi vastauksiksi. Vastaukset, jotka puolestaan eroavat suuresti jokaisella haastateltavalla, on pyritty raportoimaan mahdollisimman eritellysti.

Haastateltavat eivät ole opinnäytetyössä tunnistettavissa ja vastaukset ovat käsitelty luottamuksellisesti ainoastaan tutkimuksen toteuttajan toimesta. Haastattelu nauhoitettiin, jotta tulosten läpikäyminen olisi mahdollisimman realistinen.



## **7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI**

Empiirisen tutkimuksen tulokset ja analysointi luvussa esitellään toteutetun ryhmähaastattelun sekä sen pohjalta suoritettujen teemahaastattelun tutkimustulokset osio kerrallaan. Tutkimustulokset ovat jaoteltu haastattelurungon mukaisesti teemoittain, ja vastaukset esitellään kronologisessa järjestyksessä. Tässä luvussa käydään läpi ensin ryhmähaastattelusta saatuja vastauksia, ja sen jälkeen teemahaastattelusta saatuja vastauksia.

Jokainen tutkimuskysymys on valittu tukemaan teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita, ja empiirinen osio pyrkiikin luomaan yhteyksiä teoriaan sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi keskitytään analysoimaan sekä tutkimustuloksia että kehitysehdotuksia, ja tarkastelemaan mahdollisia eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä esihenkilöiden ja tiimin vastauksissa. Tutkimustulosten esittämisessä hyödynnetään eri kuvio- ja tekstikokonaisuuksia, jotka helpottavat tekstin ja tuloksien seuraamista.

### **7.1 Ryhmähaastattelun tutkimustulokset**

Teoria on hyvä olla tukena, esimerkiksi silloin, kun tutkija miettii asiansanoja kysymysten asetteluun (Vilka 2023, 1.4). Näin on tehty myös tässä opinnäytetyössä haastattelurunko laatiessa, sekä tutkimustuloksia esitettäessä. Ryhmähaastattelurunko jakautui yhdeksään eri osioon, joita olivat tausta, ennen muutosta, muutos, muutosviestintä, muutoshaasteet, muutosjohtaminen, sidosryhmät, muutoksen mittarit, sekä jatko. Avoimia kysymyksiä kysyttiin yhteensä 20 kysymystä ja kysymykset esiteltiin teemoittain edeten loogisessa järjestyksessä. Haastattelun laadun selkeyttämiseksi, haastattelurunko lähetettiin haastateltaville läpikäytäväksi aikaisemmin haastattelupäivänä.

Haastattelussa kysymykset esitettiin vuorotellen eri haastateltaville, mikä lisäsi vastausten monipuolisuutta. Tällä menetelmällä mahdollistettiin myös se, että

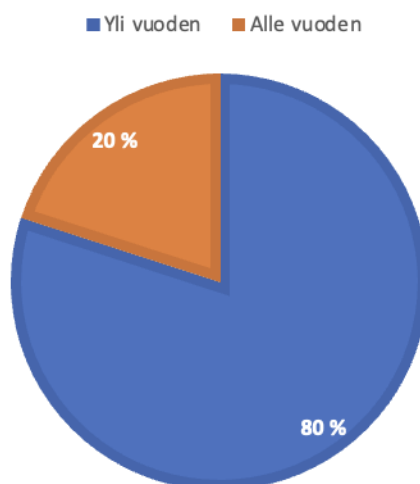
kaikilla osallistujilla oli useita mahdollisuuksia ilmaista kokemuksensa ja mielipiteensä ensimmäisenä haastattelun aikana. Aikaa haastattelulle oli varattu tunti, joka takasi puolestaan yksityiskohtaisemman pohdinnan kysymysten osalta.

### 7.1.1 Taustatiedot

Ryhmähaastattelun ensimmäinen osio aloitettiin tarkastelemalla haastateltavien taustatietoja, ja ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin tiimin työntekijöiden roolia sekä työkokemusta kyseisessä roolissa yrityksessä X.

Kuviosta 3 nähdään, että neljällä viidestä oli yli vuoden työkokemus, ja yhdellä alle vuoden työkokemus ostajana yrityksessä X. Kolme viidestä haastateltavasta kertoivat työskennelleensä samassa roolissa vakituisena ostajana yli vuoden. Toinen harjoittelijoista kertoi työskennelleensä alle vuoden samassa roolissa. Toinen harjoittelijoista taas oli alun perin aloittanut vakituisena ostajana, mutta siirtynyt muutosprosessin aloituksen yhteydessä harjoittelijan rooliin.

#### TYÖKOKEMUS OSTAJANA YRITYKSESSÄ X



Kuvio 3. Työkokemus.

Tutkimuksen toteuttaja koki työkokemuksen sekä roolin kartoittamisen olevan tärkeä pohja ja jopa osittain peruste haastattelussa esiintyvien kysymysten ja vas-

tausten osalta. Eri määrä kokemusta samassa työtehtävässä saattaa johtaa vaihtelemaan kokemuksiin, ja sitä kautta eri vastauksiin. Lisäksi tiimi koostui niin harjoittelijoista kuin vakituisistakin pääostajista, ja työmäärän sekä työtehtävien erot voivat vaikuttaa siihen, miten eri rooleissa toimivat työntekijät reagoivat tilanteisiin.

Vastauksista kuitenkin ilmeni työntekijöiden työkokemuksen määrän olevan miltei sama. Toisaalta haastateltavilta ei kysytty aiempia kokemuksia samankaltaisissa rooleissa eri yrityksistä, joten havaittu yhtäläisyys työkokemuksen määrässä perustuu ainoastaan ostajan rooliin yrityksessä X.

Taustatietojen toisessa kysymyksessä selvitettiin haastateltavien aiempia kokemuksia vastaavista muutosprosesseista. Yhdellä viidestä haastateltavasta oli aikaisempaa kokemusta samankaltaisesta prosessoidusta ja kaavamaisesta muutosprosessista. Vaikka muutosprosessista oli jäänyt haastateltavalle positiivinen kuva, ei oppeja tai muita kehittämisen kannalta olennaisia näkökulmia kuitenkaan ollut tarttunut mukaan.

Aikaisempaa kokemusta haluttiin kartoittaa, sillä luvun 3.4.1 mukaan onnistuneiden ja positiivisten kokemusten myötä työntekijät omaksuvat paremmin uusia kehittymisotteita. Lisäksi luvussa 2.2.1 todetaan, että muutoksessa on tärkeä kysyä näkemyksiä työntekijöiltä, jotka tietävät asiasta tai omaavat kokemusta samankaltaisesta muutoksesta, ja näin ollen voidaan hyödyntää jo käytettävissä olevaa tietoa ja taitoa sekä toimintatapoja. Haastateltavan vastauksesta voidaan kuitenkin todeta, ettei edellisestä muutosprosessista syntynyt merkittäviä hyödynnettäviä tietoja ja taitoja tämänhetkistä muutosta koskien.

Koska kaikilla työntekijöillä oli miltei saman verran työkokemusta, voidaan päätellä, ettei yhden haastateltavan aiemman kokemuksen voida vaikuttavan huomattavasti eri tavalla tuloksiin. Näin ollen voidaan päätellä kaikkien viiden lähtevän muutokseen samoista lähtökohdista.

Luvussa 3.3 todetaan, että ellei toimintaympäristöön ole tullut muutoksia vuosiin, voi muutokseen sopeutuminen olla hankalaa. Lisäksi 2.3.1 luvussa täsmennetään lisäämällä, että työntekijät saattavat kokea haluttomuutta muuttaa tapansa toimia, mikäli taustalla on aiempia huonoja kokemuksia.

Kuten tulokset osoittavat, eniten työkokemusta kartoittaneet haastateltavat olivat työskennelleet yli vuoden samassa roolissa. Tulosten perusteella voidaan muodostaa johtopäätös siitä, ettei tämän työkokemuksen aikana ole ehtinyt syntyä vaikiintuneita toimintatapoja pidemmällä aikavälillä, ja tämä tilanne puolestaan saattaa helpottaa muutokseen suhtautumista.

### **7.1.2 Ennen muutoksen käynnistymistä**

Haastateltavien suhtautumista muutokseen ennen sen varsinaista käynnistymistä selvitettiin seuraavan osion kysymysten avulla. Luvussa 2.2 korostetaan viestinnän ja muidenkin resurssien huomioimista ja käyttöönottoa ennen muutoksen implementoimista. Luvun 2.1.1 mukaan muutoksen onnistuminen edellyttää sitä, että jokainen muutokseen osallistuva ymmärtää toiminnan nykytilanteen, tarkoituksen ja tavoitteet sekä minkälaista osaamista muutoksessa tarvitaan. Näitä teoria- lukuja tukien lähdettiin hakemaan vastauksia kuvion 5 esiteltyihin kysymyksiin.

Kaikki viisi haastateltavaa kertoivat suhtautuneensa muutokseen myönteisesti. Lisäksi jokainen kertoi, että kaikki tarvittavat resurssit oli otettu huomioon jo prosessin suunnitteluvaiheessa, ja, että jokainen ymmärsi pääpiirteissään, millaista osaamista muutos vaatisi. Keskustelusta nousi kuitenkin esiin myös tarkentavia vastauksia. Vastaukset ovat eritelty kullekin haastateltavalle alla olevassa kuviossa 4, sillä jokainen vastaus poikkesi edellisestä vastauksesta.

Huomioiden edellisen osion työntekijöiden eri roolit ja työkokemus, niiden tuomat pienet erot eivät näkyneet tämän osion vastauksissa. Haastateltava D koki päällimmäisenä olonsa yllättyneeksi ja sekavaksi muutoksen alussa. Yllättyneisyys tai

sekavuus ei suoranaisesti ohjaa negatiivisuuteen tai haasteisiin, mutta vastaus eroaa selvästi muista vastauksista.

Kysymys:	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Miten suhtauduit muutokseen?	Muutos on kuulostanut alusta asti hyvältä idealta.	Jokainen lähti mukaan muutokseen mielenkiinnolla kohti uusia haasteita.	On mielenkiintoista nähdä, miten muut tekevät töitä sekä oppia uutta.	Koin oloni yllättyneeksi ja sekavaksi. Oma vastuualue ja toiminta oli juuri käynyt selkeäksi.	Tiimityöskentely on aina mukavaa, ja sen avulla oma työkuorma pieneni.
Otettiinko muutosprosessin suunnitteluvaiheessa huomioon tarvittavat resurssit?	Vaikka kukaan ei nähnyt kokonaiskuvaa kattavasti, kaikki mahdolliset resurssit otettiin huomioon.	Saimme riittävästi aikaa muodostaa muutoksesta kokonaiskuvan.	Jokainen lähti muutokseen tietämättä, mitä lopputulos tulisi näyttämään.	En keksi, miten muutosta olisi voinut suunnitella paremmin ennen kuin muutos konkreettisesti aloitettiin.	Pyrimme varautua kaikkeen perustoiminnan varmistamiseksi.
Ymmärsitkö ennen muutoksen käynnistymistä, mitä osaamista sinulta odotetaan?	Päällimmäisenä ei tullut mieleen, kuinka paljon töitä muutos vaatisi.	Osa tehtävistä ja toimintatavoista opitaan vain tekemällä.	Kellään ei varmasti tullut mieleen, kuinka paljon työkuorma lopulta kasvaisi.	Työtehtävät vaativat paljon uutta, esimerkiksi uusiin ulkoisiin sidosryhmiin tutustumista.	Vastaan tulee väkisin tehtäviä, joita ei voida heti osata ja mihin ei voida heti varautua.

#### Kuvio 4. Ennen muutosta.

Seuraavan kysymyksen vastauksien perusteella suurin osa vastauksista viittaa siihen suuntaan, ettei tiimillä ole ollut selkeää visiota siitä mitä kaikkea suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon. Toisaalta haastateltavat painottivat, että tarvittavat resurssit perustoiminnan ylläpitämiseksi huomioitiin ja käytettiin tehokkaasti. Haastateltava B lisäsi tiimin saaneen paljon aikaa muutokseen valmistautumiseen.

Vertailtaessa taulukon ensimmäisen ja viimeisen kysymyksen vastauksia ilmenee eroavaisuuksia vastausten kohdalla. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla haastateltava E kertoo työkuormansa vähentyneen, kun taas viimeisen kysymyksen kohdalla haastateltava C kertoo työkuorman kasvaneen. Vastausten sävy on kuitenkin pääosin positiivinen, ja niissä esiintyy hyväksyntää muutosta kohtaan. Esimerkiksi kolmannessa kysymyksessä haastateltavien B:n sekä E:n kommentit kuvastavat myönteistä suhtautumista muutokseen.

Luvun 2.1 mukaan, muutoksessa tulisi ajatella, miksi uudistus tehdään, ja kokonaiskuvan hahmottaminen ja sitä pohjustava suunnittelu on keskeistä. Näin ollen haastateltavilta kysyttiin osion viimeisenä kysymyksenä, perusteltiinko muutosta

tiimille. Jokaisella tiimin jäsenellä oli läpinäkyvä ajatus siitä, miksi muutos tehtiin, ja miksi sitä haluttiin kokeilla. Osassa yritys X:n muilla osastoilla oli suoritettu samankaltainen tiimimallin rakentaminen, joka koettiin nyt myös mahdolliseksi kategorია Y:n osalla.

Vastausten perusteella voidaan päätellä muutosjohtajien onnistuneen luomaan tiimille kattavan käsityksen muutoksen keskeisimmistä aiheista ennen sen toteuttamista. Kehitysideoita ei myöskään esitetty, mikä voi viitata puolestaan siihen, että muutoksen valmisteluun varattiin aikaa.

### **7.1.3 Muutos**

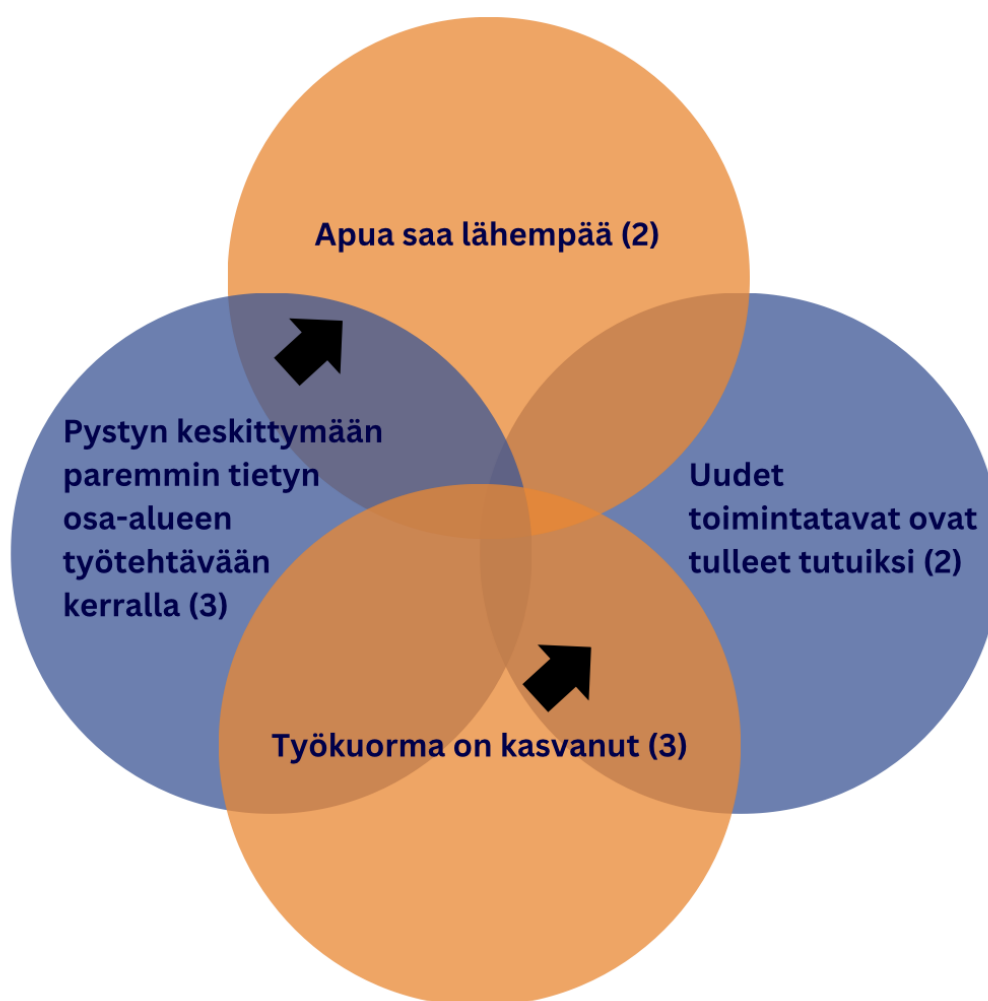
Ryhmähaastattelun kolmannessa osiossa syvennyttiin muutokseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin sekä mahdollisesti syntyneisiin haasteisiin kysymällä, miten muutos vaikutti työskentelytapoihin, kokivatko työntekijät muutoksen oleelliseksi ja oliko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun.

Kuviosta 5 nähdään, kuinka kolme viidestä vastasivat pystyvänsä keskittymään paremmin tietyn osa-alueen työtehtävään kerralla, ja kaksi heistä jatkoi toteamalla myös avun saamisen lähempää. Lisäksi kolme viidestä lisäsivät kertomalla työkuorman kasvaneen, mutta kaksi heistä jatkoi toteamalla oppineensa myös uusia ja erilaisia työtapoja. Haastateltavat toivat esiin, ettei tilanne tällä hetkellä työtehtävien suhteen ole kuitenkaan toivottu. Keskittyminen täysin ja yksinomaan kyseisen viikon rooliin, ja siihen liittyviin työtehtäviin ei ole vielä täysin onnistunut.

Tiimi osasi kuitenkin kertoa syyn johtuvan osittain siitä, ettei kaikissa työtehtävissä jälkeinpäin tarkasteltuna ollut tarvittavaa osaamista. Aiemmat rutiininomaiset työskentelytavat sekä tehtävät entisessä työskentelymallissa sujuivat, ja yhteistyö lähisidosryhmien kanssa oli itsestään selvää. Toiminnan uudistuessa, uusien menetelmien selvittelyyn ja niiden opetteluun kului paljon aikaa, mikä puolestaan lisäsi työkuormaa. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että kasvanut työkuorma on johtanut tilanteeseen, missä tiimillä on kyky reagoida nopeammin työn eri osa-

alueisiin. Lisäksi työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi, saa ympäriltä nopeasti tukea.

Tiimin vastauksista nähdään niiden yhteneväisyys, ja tästä voidaan puolestaan tehdä johtopäätös, että lähes koko tiimi on kokenut samoin muutoksen tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Vastauksista nähdään lisäksi myös niiden positiivinen lopputulema. Vaikka kolme viidestä kertoivat työkuorman kasvaneen, löysi kaksi heistä siitakin positiivisen näkökulman.

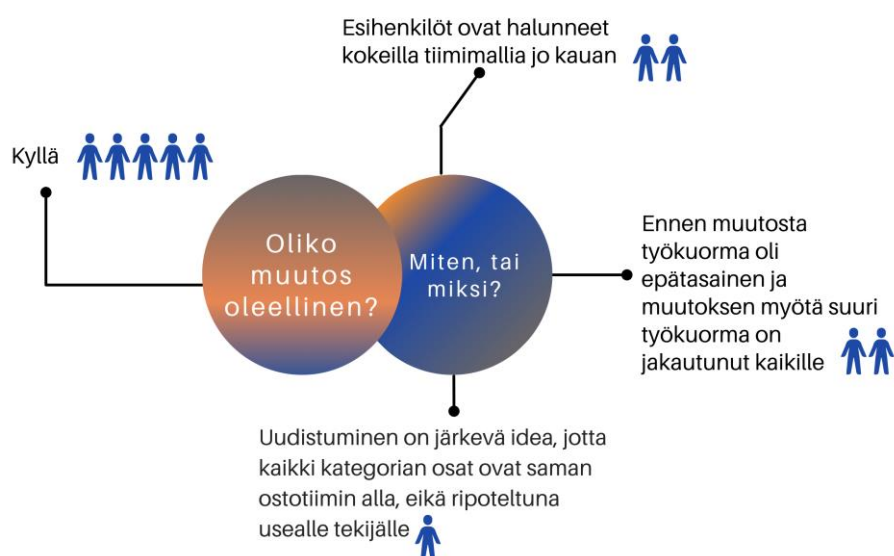


Kuvio 5. Muutoksen vaikutukset.

Lisäksi voidaan päätellä tiimin omaavan kykyä hahmottaa haastavien tilanteiden juurisyitä, sillä haastateltavat osasivat pohtia syitä haasteiden syntymiselle.

Luvussa 2.3.1 kerrotaan, kuinka epävarmuus muutoksesta kumpuaa usein rutii-  
nien menettämisen pelosta, eikä työntekijät aina tunnista uudistumistarvetta, ja  
tämä puolestaan saattaa johtaa muutoksen vastustamiseen. Tästä syystä seura-  
vaksi tiedusteltiin, kokiko työntekijät muutoksen oleelliseksi.

Kaikki viisi totesivat muutoksen olevan oleellinen ja kokeilemisen arvoinen idea.  
Alla kuvassa eriteltynä tarkemmat perustelut yksimielisille vastauksille. Henkilöi-  
den määrä vastauksien lopussa alla kuvatussa kuviossa vastaa samojen vastauk-  
sien määrää.



Kuvio 6. Muutoksen oleellisuus.

Muutososion viimeisenä kysymyksenä kysyttiin työntekijöiden osallistamista muutosprosessiin. Luvussa 2.2 kerrotaan, kuinka muutoksessa vuorovaikutuksen tulee olla osallistavaa, ja luvussa 3.2 jatketaan, kuinka muutosjohtajan keskeisiä rooleja on työntekijöiden osallistaminen muutosprosessissa. Kaikki haastateltavat seisoi-  
vat saman näkemyksen takana, jossa lievistä ohjenuorista huolimatta jokainen tiimissä työskentelevä sai osallistua muutoksen toteuttamiseen sekä tuleviin toimintatapoihin, joita olivat esimerkiksi viikoittain vaihtuvat roolit ja niiden mukaiset työtehtävät.



Viikoittaiset suunnittelupalaverit ennen muutoksen implementointia mahdollistivat työntekijöille rauhallisen ympäristön tiimin rakentamiseen sekä kokonaisuuden suunnitteluun alusta loppuun. Kuten luvussa 3.2.1 todetaankin, vaikka itse muutos voidaan antaa valmiiksi päätettynä, muutoksen suunnitteluun on hyvä osallistaa työntekijät. Näin ollen työntekijät voivat olla entistä tyytyväisempiä lopputulokseen.

Muutososiosta saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että muutosjohtajat ovat onnistuneesti tuoneet ilmi niin muutoksen tarkoitukselliset kuin tavoitteet, samalla antaen työntekijöille rauhan sekä mahdollisuuden rakentaa tiimi omien näkemystensä mukaisesti.

Luvussa 2.1.1 todetaan, että kokonais kuvan hahmottamiseksi tarvitaan luottamusta ja keskustelua nykytilanteesta. Nykytilanteen selvittäminen hahmottaa puolestaan niin edessä odottavaa prosessia, tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia resursseja sekä vaiheita. Yhteneväisistä vastauksista voidaan näin ollen päätellä, että muutoksen nykytilanne, tarkoitus ja tavoitteet olivat kaikilla haastateltavilla suuriltaosin selvillä.

#### **7.1.4 Muutosviestintä**

Luvussa 2.2 kerrotaan, että säännöllinen viestiminen muutoksen merkityksestä uudistumisen kaikissa vaiheissa on tärkeää, ja tällöin myös työntekijät omaksuvat muutoksen paremmin ja motivoituvat jatkamaan töitä muutoksen parissa. Haastateltavien kokemuksia muutoksen viestimisen osalta selvitettiin seuraavan osion kysymysten avulla.

Haastateltavat kertoivat, että ensimmäisen kerran muutoksesta kerrottiin noin kaksi kuukautta ennen sen voimaantulua. Kaikki viisi haastateltavaa kokivat saaneensa informaatiota ennen muutoksen implementointia, ja tärkeiksi koetut viikoittaiset suunnittelupalaverit pitivät tiimin ajan tasalla olennaisista asioista muutosta koskien.

Vaikka tiimi koki saaneensa riittävästi informaatiota muutoksesta, kertoivat haastateltavat tiimimallin käyttöönoton ajankohdan lopulta yllättäväksi. Kysymykset, kuten milloin ja mistä aloitetaan, jäivät epäselväksi. Alla kuviossa 7, eriteltyinä kunkin haastateltavan tarkemmat vastaukset sekä parantamishdotukset.

Vastausten määrä ja yhtäläisyys osoittaa, että tarkan aikataulun hahmottaminen oli koko tiimille haasteellista. Kuten luvussa 2.2.2 todetaan, yksi esimerkki sisäisistä tekijöistä osana muutoksen epäonnistumista on huono viestintä. Huono tai epäselvä viestintä voi vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen negatiivisesti ja aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä.

Negatiivisuutta ei haastattelussa koettu, mutta epävarmuutta voi nähdä kuvion viimeisessä vastauksessa. Vastauksista voidaan päätellä, että tiimi olisi voinut hyötyä ulkopuolisilta sidosryhmiltä saaneista ohjeista ja kokemuksista. Aiempi kokemus ja sen tuomat näkökulmat olisivat voineet lisätä varmuutta.

5 vastausta

Lopullinen käyttöönotto tuli lopulta yllättäen. Muutoksen aloittamisen ajoittaminen olisi voinut tapahtua selkeämmin.

Aikataulutuksen hahmottaminen oli vaikeaa. Kukaan ei tiennyt milloin tai mistä aloitetaan.

Aikataulutuksen hahmottaminen oli vaikeaa, ja aloitus itsessään hieman sekava. Toisaalta tiimi oli kärsimätön, ja halusi aloittaa toiminnan mahdollisimman nopeasti.

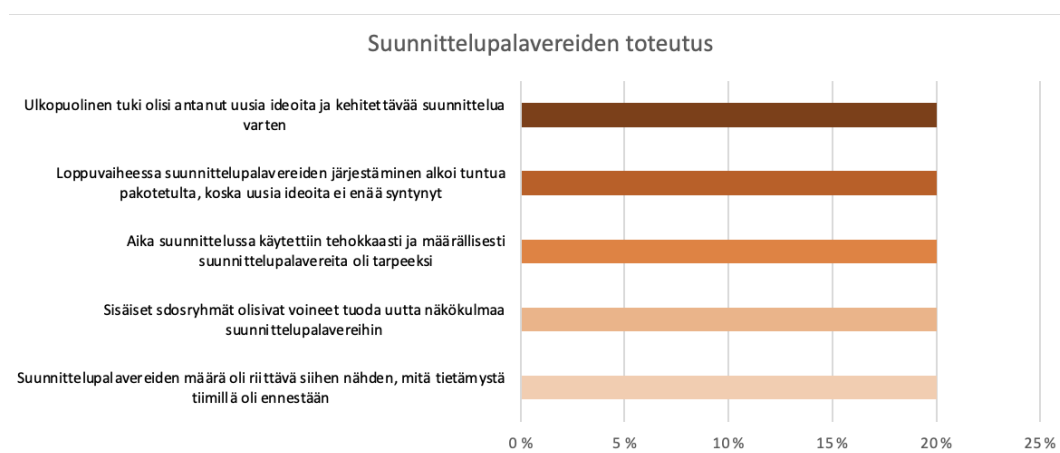
Muutos iski kuitenkin yllättäen, ja kysymyksiä jäi ilmaan. Muutoksen ajankohdan olisi voinut ajoittaa paremmin. Lisäksi olisi ollut hyvä istua alas keskustelemaan yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa, joilla oli kokemusta tiimimallin käyttöönotosta. Näin olisi saanut oppia, miten muutos heidän osalta eteni.

Koin tilanteen lopulta kuumottavaksi, sillä emme tienneet, onko kaikki valmista muutosprosessin aloittamista varten. Meillä ei ollut alkuperäistä tietoa siitä, riittääkö tämän hetkinen suunnittelu, tai oliko suunnitelmat aikataulullisesti loogisia. Käyttöönoton ajankohta olisi ollut parempi lyödä lukkoon jo pitkälti suunnitteluvaiheessa.

Kuvio 7. Muutosviestintä.

Tarkentavana jatkokysymyksenä haluttiin perehtyä mainittujen suunnittelupalaverien määrään sekä laatuun. Kahden tunnin mittaisia suunnittelupalaveria

järjestettiin kerran viikossa kahden kuukauden ajan. Suunnittelupalavereita ehdittiin näin ollen pitämään yhteensä kymmenen kertaa ennen muutoksen toteuttamista, kertoi tiimi. Haastateltavat pitivät palaverien ajankäyttöä tehokkaana ja kaikki viisi haastateltavaa totesivat palaverien määrän olleen riittävä ottaen huomioon tiimin aiemman tietotason. Aihe synnytti kuitenkin myös enemmän keskustelua. Alla kuviossa 7, on koottuna tiimin tarkentavia vastauksia sekä parannusehdotuksia suunnittelupalavereita varten.



Kuvio 8. Suunnittelupalaverit.

Kuten kuvioista nähdään, kaksi viidestä haastateltavasti painottivat, että sidosryhmät olisivat voineet tuoda uusia näkökulmia ja varmuutta suunnittelupalavereihin. Kuten luvussa 2.3.2 todetaan, sidosryhmien tuomia näkökulmia on hyvä tuoda esille, jotta muutosprosessia voisi kehittää. Yksilöiden ottaessa huomioon sidosryhmien esille tuomat asiat, jopa sellaiset, jotka ovat ristiriidassa omien ajatuksien kanssa, auttavat ne laajentamaan yksilöiden pohdintaa.

Kuten toisessa vastauksessa mainitaan, palaverit alkoivat lopulta tuntua pakotetuilta uusien ideoiden puutteen vuoksi. Tämä antaa aiheen olettaa, että viimeiset palaverikerrat olisi voitu aikataulun puolesta järjestää yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Näin ollen tiimi olisi saanut myös ulkopuolista tukea.

Osion viimeisessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa tiimin sisäistä viestintää ja sen kehittämistä. Niin harjoittelijat kuin pääostajatkin kokivat tiimiviestinnän olevan

hyvällä tasolla, ja viestinnän kehittyvän edelleen. Muutamista päällekkäisyyksistä huolimatta haastateltavat eivät keksineet tiimiviestinnän osalta mitään parannusehdotuksia. Tähän vastaukseen voidaan olla tyytyväisiä.

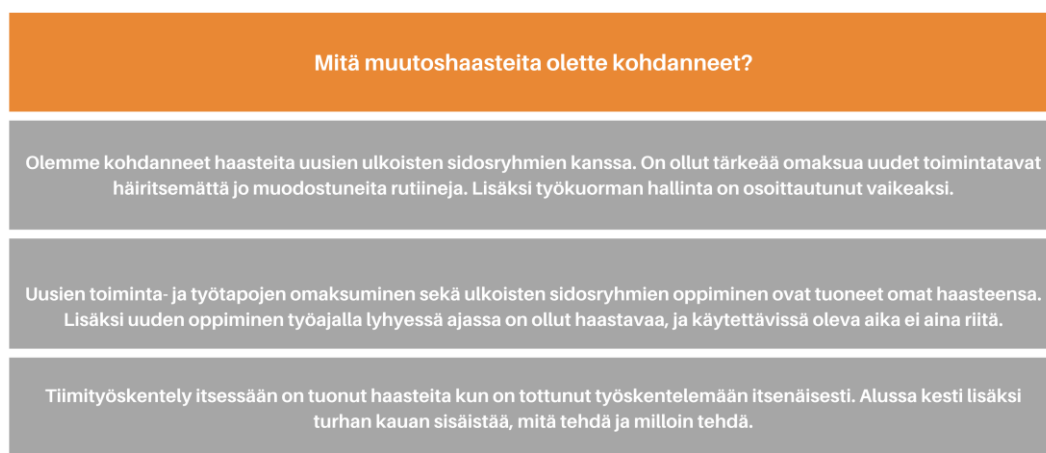
#### **7.1.5 Muutoshaasteet ja muutosvastarinta**

Muutosviestinnän jälkeen siirryttiin muutoshaasteet ja muutosvastarinta osioon. Luvussa 2.3 todetaan, että yksi ratkaisevin tekijä muutoksen epäonnistumisessa on se, ettei yritys ole kykenevä muuttumaan ympäristössään esiintyvien muutosvaatimusten myötä. Muutos onnistuu, mikäli kaikki, niin esihenkilöt kuin työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita viemään muutosta eteenpäin. Kuten, edellisistä vastauksista huomataan, tiimi suhtautui muutokseen positiivisesti, ja tämä on puolestaan myös vähentänyt suurten muutoshaasteiden esiintymistä tiimin sisällä.

Tiimi totesi kuitenkin yhdessä kokeneensa haasteita muutoksen alussa. Tarkastellessa kuviota 9, nähdään etenkin uusiin sidosryhmiin tutustumisen tuoneen toimintaan haasteita. Lisäksi itsessään työskentelytavan muutos ja siirtyminen itsenäisestä työskentelystä yhdessä työskentelyyn on tuottanut mukautumisessa haasteita. Kuten luvussa 3.4 todetaan, muutos vaatii työntekijöiltä uusien toimintatapojen ja jopa työtehtävien omaksumista samalla opettelemalla pois vanhoista tavoista. Työssä suoriutuminen sekä itsensä toteuttaminen on tärkeää työntekijöille, jota nopeat perehdytykset ja ripeä aikataulu saattaa horjuttaa. Verrattaessa tiimin vastauksia sekä teoriaa, voidaan tehdä johtopäätös siitä, että kohdatut haasteet ovat tyypillisiä muutoshaasteita.

Lisäksi ensimmäisestä vastauksesta käy ilmi, että tiimi arvostaa vanhojen toimintatapojen säilyttämistä uusien rinnalla. Tästä voidaan puolestaan päätellä, että tiimi on sitoutunut muutokseen, sillä he ottavat huomioon myös muut muutokseen osallistuvat toimijat.

Yksi viidestä täsmensi lopuksi, että niin työkuorma kuin ulkoinen muutospaine oli arvioitua suurempi. Kyseisten haasteiden lisäksi vanhoista toimintatavoista luopuminen sekä uusien opettelu, eivät yhdessä muodostaneet helppoa ja rauhallista alkua.



Kuvio 9. Muutoshaasteet.

Muutoshaasteiden lisäksi tiimi koki myös muutosvastarintaa. Kuviota 10 tarkastellen, muutosvastarintaa ilmeni tiimin ulkopuolelta.

Luvussa 2.3.1 kerrotaan muutosvastarinnan viittaavan käsitykseen, jossa työryhmä tai sen yksilöt vastustavat muutosta, sillä he kokevat muutoksen uhkaavana. Yksilöt tulkitsevat tilanteita omasta näkökulmasta, joka ei aina kohtaa suunniteltujen aikomusten mukaan. Tiimi kykeni heti refleктоimaan, miksi muutosvastarintaa esiintyy ja miten se saadaan kitkettyä pois. Tiimin positiivisesta ulostulosta voidaan päätellä, ettei muutosvastarinnan aiheuttamat haasteet ole kuitenkaan vaikuttaneet tiimiin negatiivisesti. Kaksi viidestä totesi olevansa toiveikkaita haasteita huolimatta, ja mainitsivat, että tiimin jäsenet ovat oppineet tehokkaasti myös toisiltaan. Lisäksi kuvion 9 ensimmäisestä vastauksesta voidaan päätellä, tiimin onnistuneen pitämään toimintatavat lähes samoina. Tämä puolestaan antaa olettaa, että lähes samojen toimintatapojen säilyessä myös pahin muutoskriittisyys vähenee.

### Onko muutosvastarintaa ilmennyt tiimin sisältä tai sen ulkopuolelta?

Monet muut organisaatiot ovat aluksi vastustaneet muutosta ja sitä on kritisoitu laajalti. Ajan kuluessa on kuitenkin käynyt ilmi, että toimintatavat pysyvät pohjimmiltaan samoina, toivottavasti vain tehokkaampina.

Muutosvastarintaa on ilmennyt sekä läheltä että kaukaa, mutta sen määrä on vähentynyt ajan myötä sidosryhmien omaksuttua uuden toimintamallin.

Muutosvastarintaa syntyy, sillä muutos koskettaa aina useampaa osapuolta ja tämä on tietenkin ymmärrettävää. Toisaalta sekin tuo omat haasteensa tekemiselle.

Kuvio 10. Muutosvastarinta.

#### 7.1.6 Muutosjohtaminen

Luvussa 3.2 todetaan, että muutosjohtajan toimenkuvana on keskittää työntekijöiden katseet tulevaan sekä auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Haastattelun seuraavassa osiossa haastateltavilta haluttiin tiedustella, miten muutosjohtaminen on onnistunut prosessin aikana. Tarkentavia vastauksia haluttiin myös saada kysymällä, miten muutosta on johdettu ja onko työntekijät saaneet tukea esihenkilöiltään tarpeen tullen.

Kaikki viisi haastateltavaa kertoivat saaneensa nopeasti apua lähimmältä esihenkilöltään. Haastateltavat lisäsivät, että esteiden ilmetessä, ongelmat ratkeavat vähintään aina lähimmän esihenkilön avustuksella. Yksi viidestä haastateltavasta mainitsi itse tiimin toimineen muutosprosessissa toisinaan johtajan roolissa, jota esihenkilöt ovat tarvittaessa tukeneet.

Yksi viidestä haastateltavasta korosti tarvetta kehittää esihenkilöiden kykyä luoda pitkän aikavälin suunnitelmia ja kommunikoida niistä työntekijöille. Luvussa 3.2 kerrotaankin, että muutosjohtajalla tulee olla rohkeutta muuttaa rakenteita pitkällä aikavälillä ja rakentaa kestäviä ja ratkaisevia toimintatapoja sekä kehittyvää

osaamista niin työn sujuvuuden kuin vakiinnuttamisen luomiseksi. Tästä voidaan päätelläkin palautteen olevan asiallinen sekä ajankohtainen. Haastateltava kuitenkin kertoi jälkeempään ymmärtävänsä kyseisen tehtävän olevan haastava muuttuvassa ympäristössä. Luvun 3.2.1 mukaan työntekijät haluavat lisäksi olla aktiivisesti mukana heitä koskevissa muutoksissa. Esihenkilön antaessa muutosprosessin suunnittelun vastuun työntekijöille, työntekijät saavat vaikuttaa toimintatapoihin enemmän ja tämän kautta hyväksyvät muutoksen paremmin.

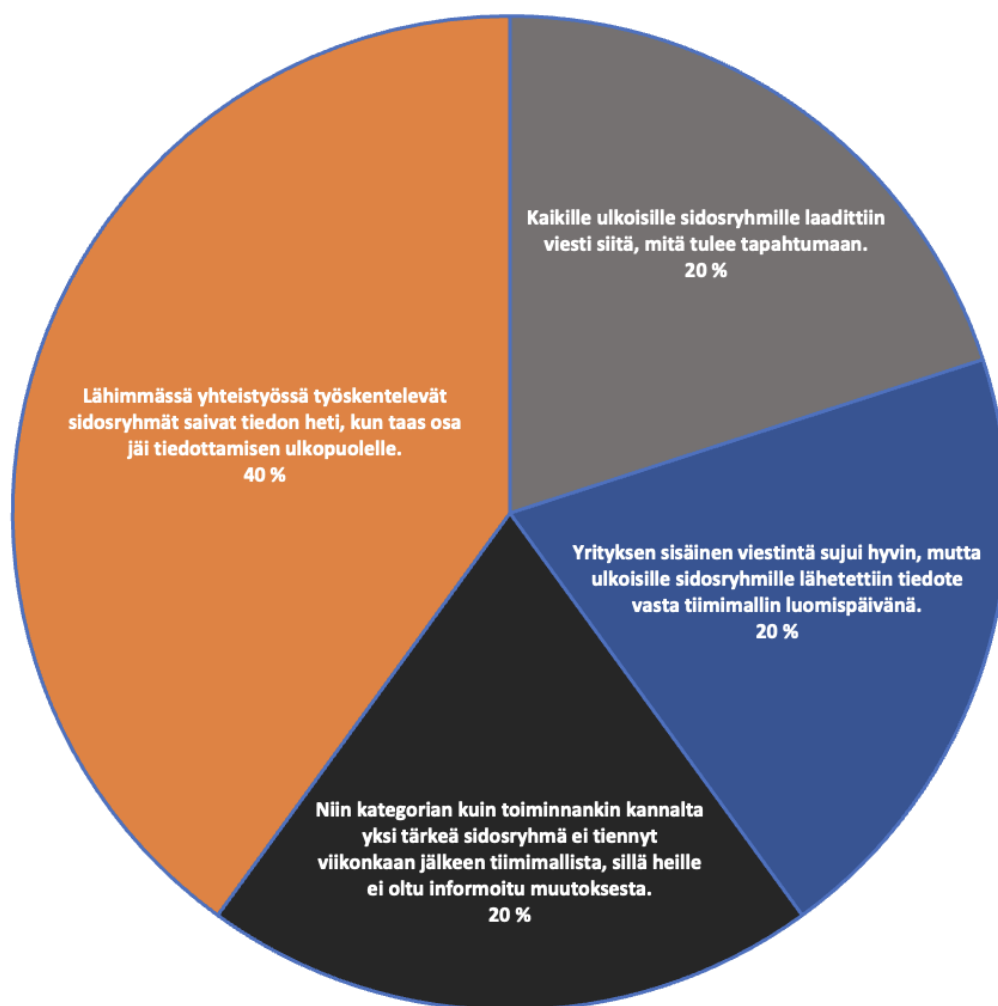
Osion viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, kannustetaanko tiimissä itseohjautuvuutta. Kuten kerrottua luvussa 3.3.2, muutoksen tavoitteena on osallistaa kaikki, ja etenkin uusien työtehtävien- tai vaiheiden opettelussa tulee jokaisen työntekijän olla aktiivinen ja itseohjautuvainen. Jokainen haastateltavista totesi työn perustuvan itseohjautuvuuteen. Vastaukseen voidaan siis todeta olevan tyytyväinen.

#### **7.1.7 Sidosryhmät osana muutosta**

Sidosryhmien osallistamista muutosprosessin osalta selvitettiin seuraavan osion kysymysten avulla. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, ”onko sidosryhmiltä otettu palautetta vastaan”, ja ”onko palautteista otettu oppia käytäntöön”. Luvussa 2.3.2 mainitaan, että eri sidosryhmien tuomia näkökulmia on hyvä tuoda esille, jotta muutosprosessia voidaan kehittää tehokkaammin. Yksilöiden ottaessa huomioon sidosryhmien esille tuomat asiat, jopa sellaiset, jotka ovat ristiriidassa omien ajatuksien kanssa, auttavat laajentamaan yksilöiden pohdintaa. Näin ollen muutokseen saadaan laajempi näkökulma.

Tiimi kiteytti yhtenäisesti, että niin ulkoiset kuin sisäisetkin sidosryhmät olivat aluksi huolissaan tiimimallista, joten sidosryhmiltä saatiin jo heti alkuun ratkaisukeskeisiä ehdotuksia. Kyseisiin huolenaiheisiin reagoitiin nopeasti, ja kehitysehdotuksia otettiin suunnittelussa huomioon ja sitä kautta toiminnassa käytäntöön. Kuten muutoshaasteet ja muutosvastarinta osion vastauksistakin pääteltiin, tiimi on

myönteisesti ottanut ulkoisetkin toimijat mukaan suunnittelussa. Luvussa 2.2.1 todetaankin, että muutosprosessissa avaintekijät tulee huomioida, ja yhteistyö ja palaute eri keskeisimpien sidosryhmien kanssa ovat uudistumisen toteutumisen perusedellytyksiä. Tiimin vastauksista voidaan siis todeta tämän toteutuneen.



Kuvio 11. Sidosryhmät osana muutosta.

Tarkentavana kysymyksenä aiheen kannalta kysyttiin, miten sidosryhmät huomioitiin muutosprosessissa. Yllä kuvatussa kuviossa 11 nähdään eriteltynä kaikkien haastateltavien vastaukset.

Vastauksien perusteella havaitaan, että kolme viidestä haastatellusta katsoivat sisäisen sidosryhmäviestinnän onnistuneen. Sen sijaan ulkoiset sidosryhmät jäivät

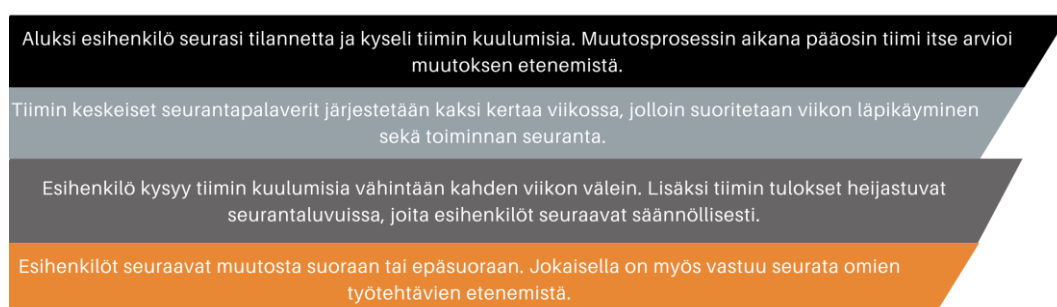


tiedottamisen ulkopuolelle. Lisäksi yksi viidestä haastatellusta kertoi, ettei yksi keskeinen sidosryhmä ollut tietoinen muutoksesta viikon jälkeen muutoksen implementoimisesta. Vastauksista voidaan täten päätellä, ettei kaikkia sidosryhmiä huomioitu muutosprosessissa samalla tavalla. Vastausten määrästä voidaan lisäksi päätellä tiimin työntekijöiden olevan asiasta eri mieltä, eikä kysymykseen ollut ainoastaan yhtä yhteistä tiimin vastausta.

Yksi viidestä haastateltavasta kuitenkin huomautti, että yksittäinen tiedotuskerta ulkoisille sidosryhmille vasta tiimimallin käyttöönottopäivänä oli tehokkain lähestymistapa. Näin ollen ulkoiset sidosryhmät eivät jäisi miettimään muutosta, ja sopeutuisivat muutokseen paremmin. Tiimin vastauksista voidaan päätellä, ettei muutoksesta tiedottamiseen sidosryhmille löytynyt yhtä ainoaa ratkaisua.

### 7.1.8 Muutoksen mittaaminen

Teorian kolmas aihe liittyi muutoksen mittaamiseen, ja näin ollen siitä haluttiin saada myös käsitys kyseisen muutoksen osalta. Toiseksi viimeisessä osiossa haluttiin tarkastella, miten muutosta on seurattu. Kuvioista 12 nähdään tiimin kommentit koskien aihetta. Kommentit muistuttavat paljon toisiaan, joten tämä antaa aiheen olettaa, että tiimillä oli yhteneväinen kuva, kuinka muutosta mitataan.



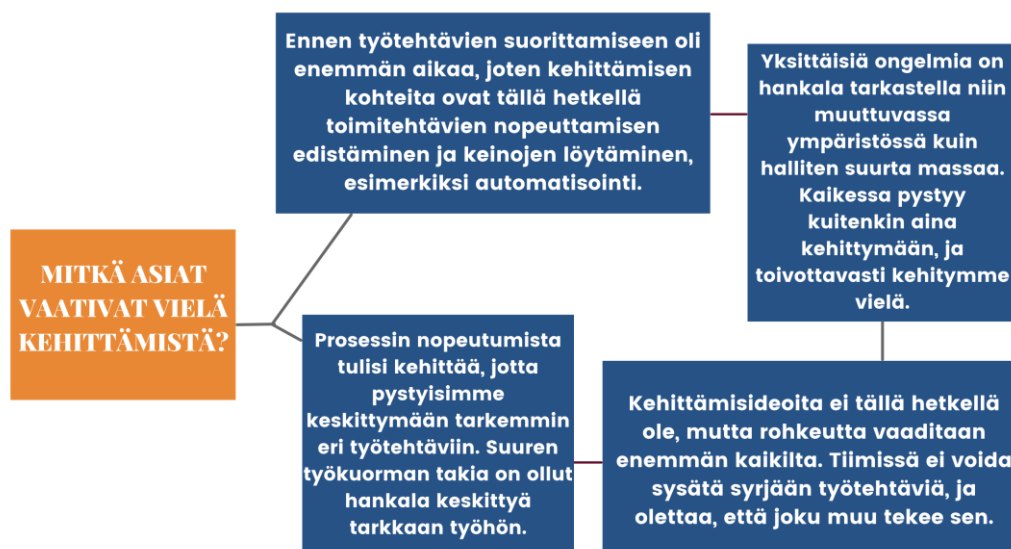
#### Kuvio 12. Muutoksen mittaaminen.

Vastauksista käy ilmi, että tiimillä on osittain vastuuta oman toiminnan seurannasta, mutta myös esihenkilö seuraa tiimin toimintaa esimerkiksi tiedustelemalla

tiimin kuulumisia. Kommenttien määrän ja laadun perusteella voidaan todeta, ettei kehitettävää mittaamisen osalta ole, ja tiimi kokee, että heidän suorituksiaan seurataan riittävästi. Luvussa 4.1 kerrotaan muutosaloitteiden mittaamisen olevan tärkeä osa muutosta. Mittaaminen viestii siitä, että muutos on tärkeää seurattavaa, ja muutoksen mittaaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen muutosprosessissa. Yhteneväisiin vastauksiin voidaan olla tyytyväisiä.

### 7.1.9 Jatko ja kehittäminen

Ryhmähaastattelun viimeisessä osiossa aihealueena oli jatko ja kehittäminen. Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin tiimiä kertomaan, mitä tämänhetkisessä tiimitoiminnassa voisi tai tulisi kehittää. Kysymys haluttiin esittää niin konkreettisten kehitysideoiden vuoksi kuin myös tulevaa muutosjohtajien haastattelua varten. Kuvio 13 nähdään tiimin kehitysideat.



Kuvio 13. Jatko ja kehittäminen.

Suurin osa tiimistä korosti tehtävien suoritusnopeuden tehostamisen tarvetta, mikä viittaa siihen, että tiimimalli on aiheuttanut aikapaineita. Lisäksi kehitystä toivottiin itse tiimin sisällä niin aktiivisuuden kuin rohkeudenkin kohdalla. Yksi haastateltavista totesi lisäksi, että muuttuvassa ympäristössä on haastavaa tarkastella tiettyjä kehityksen kohteita.

Kehitysideoista päätelleen voidaan todeta, että muutoksen kannalta on tarpeen kehittää niin toiminnan nopeuden tehostamista kuin tiimin yksilöiden toimintaa.

## **7.2 Teemahaastattelun tutkimustulokset**

Opinnäytetyön tutkimusten monipuolisuuden ja luotettavuuden kannalta järjestettiin myös muutosjohtajille tutkimushaastattelu teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu järjestettiin esihenkilöroolissa toimineille ostopäällikölle (General Managerille) sekä tiiminvetäjälle (Team Leaderille), jolla oli päävastuu tiimin toiminnasta.

Toista haastattelua lähestyttiin eri tavalla. Ryhmähaastattelusta kerättiin ylös keskeisimmät avainlöydökset teemahaastattelua varten. Pyrkimyksenä esihenkilöiden haastattelussa oli käydä keskustelua ryhmähaastattelun vastauksien pohjalta. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole muodostaa tarkkoja kysymyksiä, vaan edetä teemojen avulla eteenpäin keskustellen vapaammin aihealueista. Haastattelusta toivottiin muovautuvan vapaamuotoinen keskustelu käsiteltävien teemojen ja vastauksien ympärille. (Tietoarkisto, Teemahaastattelu).

Teemahaastattelua ei ole tarpeen analysoida tietyllä tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2). Kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavatkin, teemahaastattelun tulokset ja käsiteltävä aineisto ovat yleensä runsaat. Kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida, vaan tutkija valikoi aineistosta olennaisimmat vastaukset. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 135.) Merkitysten tiivistäminen tarkoittaa, että vastaukset kootaan lyhyempään sanalliseen muotoon (Hirsjärvi, Hurme 2001, 137). Tutkimusten analysoinnissa juuri tähän menetelmään on pyritty. Teemahaastatteluun valittiin teemat, joiden kohdalla syntyi paljon keskustelua.

### **7.2.1 Muutos**

Ensimmäisenä muutosjohtajille esiteltiin kuvio 5, sillä muutosjohtajien tuntemuksia muutoksen tuomista uusista toimista haluttiin tiedustella. Ensimmäinen teemahaastattelun teema käsitteli ryhmähaastattelusta saatuja vastauksia muutos

osion pohjalta. Teema valittiin, sillä siitä oli saatu paljon erilaisia vastauksia. Tiimin vastaukset kysymykseen, miten muutos vaikutti työskentelytapoihin, on eritelty kuviossa.

Muutoksen tuomat mahdollisuudet sekä mahdolliset haasteet eivät saapuneet esihenkilöille yllätyksenä, sillä muutoksessa yhdisteltiin eri kokonaisuuksia eri osastualueilta. Näin ollen kaikkea ei voida osata heti muutoksen alussa. Ryhmähaastatteluista saatujen vastauksien perustella haasteet, kuten työkuorman nousu ovat olennaisia asioita ajatellen muutoksen alkuvaihetta. Näin vastasivat haastateltavat heille suunnatussa teemahaastattelussa keväällä 2024.

Myös muut ulkopuoliset haasteet ja tekijät, jotka hidastavat toimintaa, on otettava huomioon. On osattava hahmottaa, mikä johtuu uudistuksesta ja mikä puolestaan ulkoisista haasteista. Eroa on kuitenkin vaikea hahmottaa, sillä ne tapahtuvat samanaikaisesti, kertoi toinen haastateltavista.

”On positiivista kuulla, että tiimi kykenee tunnistamaan sekä arvioimaan itsenäisesti tiimin kehityskohteita sekä tätä kautta edistämään toimintaa. Alkuvaiheessa oppimiskäyrä on varmasti myös nousujohteinen.” Esihenkilöt toivoivat myös, että tiimi pohtisi, ovatko uudet toimintatavat tehokkaampia kuin vanhat. Tärkeintä on löytää tiimille sopivimmat toimintatavat sekä optimaaliset käytännöt.

Työkuorman nousu näyttäytyi lopulta suurimpana haasteena, eikä muutosjohtajat kokeneet tämän olevan yllättävää. Lisäksi työkuorman nousua perusteltiin osin myös ulkoisten haasteiden tuloksena. Näin ollen molempien haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutoksen osalta kaikki oleellinen otettiin huomioon, ja tämän tulokset voidaan nähdä tiimin yhteneväisissä vastauksissa. Suurempia ongelmia tai haasteita ei muutoksesta kuitenkaan syntynyt.

### **7.2.2 Muutosviestintä**

Seuraavaksi haluttiin saada muutosjohtajilta näkökulmia muutosviestinnästä, sekä sen onnistumisesta muutosjohtajien näkökulmasta. Tarkastelevaksi kysymykseksi

valittiin ensimmäinen muutosviestintään liittyvä kysymys ja kuvio 6, sillä vaikka tiimi koki saaneensa riittävästi informaatiota ennen muutoksen aloittamista, kaikki haastateltavat kertoivat tiimimallin käyttöönoton ajankohdan lopulta yllättäväksi.

Muutosjohtajat kokivat viestinnän muutoksen aloittamisesta onnistuneeksi. ”Muutoksesta viestittiin hyvissä ajoin, ja sen ilmoitettiin tapahtuvan vuoden vaihteen jälkeen. Tarkan päivän ilmoittaminen oli puolestaan haastavaa, sillä suurilta osin siihen vaikutti järjestelmäpuolen asiat. Tuntemattomat järjestelmät ja niihin tarvittava aika eivät olleet riippuvaisia omasta tekemisestämme. Järjestelmien käyttöönoton myötä esteet poistuivat, ja muutos päästiin nopeasti aloittamaan tämän jälkeen.” Haastateltavien mukaan huomiota viestintään ja kommunikaatioon olisi kuitenkin pitänyt kiinnittää enemmän kyseisen aiheen tiimoilta.

Jälkikäteen tarkasteltuna muutosjohtajat havaitsivat eroja työntekijöiden välillä muutokseen suhtautumisessa. Osa työntekijöistä halusi aloittaa muutoksen implementoimisen aikaisemmin, kun taas toiset halusivat odottaa varmistaen, että kaikki olisivat varmasti valmista. Teorialuvussa 3.2 täsmennetäänkin, että jokainen tarvitsee eri määrän aikaa valmistautua tuleviin muutoksiin, ja näin ollen jokainen muutokseen osallistuva pitäisi kohdata yksilönä, ei ryhmänä. Haastateltavat kertoivatkin, että muutokseen suhtautumista olisi tullut tarkastella enemmän yksilötasolla. Tästä päätellen muutosjohtajien parannusehdotukset perustuvat oleellisesti teorian kannalta keskeisiin tavoitteisiin. Lopuksi haastateltavat totesivat, että muutos on myös heille uusi tilanne, ja tärkeintä on tekemällä oppiminen.

Myös suunnittelupalavereista, ja kuviosta 7 syntyi paljon eri vastauksia tiimin osalta, ja näistä haluttiin saada myös näkemyksiä muutosjohtajilta. Muutosjohtajat kertoivat, että suunnittelua ja suunnittelupalavereita varten oli varattu poikkeuksellisen paljon aikaa. ”Suunnittelupalaveriin pyrittiin löytämään tasapaino siten, ettei palavereita ohjattaisi esihenkilöiden haluamaan suuntaan. Toisaalta

osaan palaverista osallistuttiin esihenkilöiden toimesta kyselemällä ohjaavia kysymyksiä ja näin ollen tuomaan eri näkökulmia esille pohdittavaksi.” Päävastuu palaverien rakenteesta ja aiheista oli kuitenkin itse tiimillä, jatkoivat haastateltavat.

Muutosjohtajat osasivat kertoa, miten yksittäinen tiimi tekee niin sisäisten kuin ulkoisten toimijoiden kanssa yhteistyötä päivittäin. Konsepti muutoksesta oli selkeä tiimille, mutta ulkopuolisille sidosryhmille muutoksesta viestiminen tuotti haasteita, ja jopa muutuskriittisyyttä. ”Muutoksen aloituksen jälkeen ymmärsimme, ettei ympärillä toimivat sidosryhmät sisäistäneet uudistusta yhtä hyvin. Tähän olisi voitu tehdä parannus siten, että sidosryhmät olisi huomioitu paremmin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa.”

Niin tiimin kuin muutosjohtajien haastatteluiden vastauksista voidaan huomata, että sisäinen viestintä toimi pääosin hyvin, mutta ulkoinen viestintä jäi vähäiseksi, ja tämä puolestaan synnytti muutuskriittisyyttä ja haasteita sisäistää muutoksen tarkoitusperät. Näin ollen voidaan todeta, että muutosviestintä oli osittain onnistunutta.

### **7.2.3 Muutoshasteet ja muutosvastarinta**

Myös tiimin kokemista muutoshasteista sekä jo mainitusta muutosvastarinnasta haluttiin kartoittaa muutosjohtajien näkemykset. Lisäksi kysyttiin, onko muutosjohtajat havainneet muutoshasteita tiimissä. Haastattelussa kävi ilmi, ettei muutosjohtajat olleet huomanneet suurempia muutoshasteita tiimin sisällä, ja esihenkilöille tulleissa palautteissa tiimitoiminnasta oli puhuttu ainoastaan positiiviseen sävyyn. Haastateltavat mainitsivat kuitenkin huomanneensa muutuskriittisyyttä tiimin ulkopuolelta esimerkiksi lähisidosryhmiltä.

Haastateltavat kertoivat, ettei tämänkaltaista muutosta kyseisessä ympäristössä ole aiemmin suoritettu. ” Tiimin ympärillä toimii useita eri ryhmiä, joilla on omat tavat ja rutiinit tehdä töitä. Juuri nämä sidosryhmät ovat joutuneet mukautumaan

uudistuksen tuomiin uusiin toimintatapoihin, ja tämä puolestaan lisää muutuskriittisyyttä.” Haastateltavat lisäksi totesivat, että muutoksesta informoitaessa on tyypillistä, että lähisosryhmät, joiden toiminta vaikuttaa tiimin toimintaan, saattavat luoda uhkakuvia tulevasta uudistuksesta. Vastauksista voidaan päätellä muutosjohtajien olleen tietoisia ja kartalla muutuskriittisyyden syntymisestä.

”Runsaampi muutosviestintä olisi voinut lievittää muutuskriittisyyttä, mutta tiimin konkreettinen sekä tehokas toiminta ja suoritusten näyttö koetaan tärkeimmäksi elementiksi muutuskriittisyyden lievittämisessä”, jatkoivat haastateltavat. Myös kehitettävää havaittiin. Haastateltavat kertoivat, että tärkeintä olisi saavuttaa optimaalisin tilanne kaikille, jotta muutokseen liittyvät henkilöt olisivat tyytyväisiä.

#### **7.2.4 Muutosjohtaminen**

Muutosjohtamisesta haluttiin saada tarkempi vastaus tiimiltä saapuneeseen pyyntöön. Ryhmähaastattelussa yksi viidestä haastateltavasta koki tarvitsevansa enemmän pidemmän aikavälin hahmottamiseen tukea. 3.3 luvussa todetaan, että vakiintuneesta työryhmästä huolimatta, esihenkilön tulee ohjata tiimiläisiään reilusti mukavuusalueen ulkopuolelle, jotta tuloksia saadaan aikaan. Tarkoituksena on löytää tapa rakentaa uutta pohjaa vanhan tilalle.

Muutosjohtajat kertoivat kommentin olleen hyvä ja aiheellinen. Muutosjohtajat halusivat kartoittaa tilannetta kertomalla, ettei tiimin rakentamisen tarkoituksena ole ollut pilotoida määräaikaisesti toimivaa tiimimallia, vaan tarkoituksena alusta asti on ollut implementoida tiimi, joka korvaa vanhat työtavat ja tottumukset uudeksi. Vastausta perusteltiin sillä, että usein pilotoiminen ohjaa muutokseen osallistuvat asetelmaan, jossa odotetaan kokeilujakson lopettamista sekä palaamista jälleen vanhoihin toimintatapoihin. Uuden toiminnan ymmärtäminen on helpompaa, mikäli muutosta ei perustella kokeilujaksona, vaan uudistuksena, joka on tarkoitus implementoida.

Luvussa 2.3.1 täsmennetään, kuinka muutosprojektin konkreettiset tulokset pitäisi tuoda nopeasti esille. Lisäksi ne pitäisi pyrkiä ottamaan käyttöön osana päivittäisiä työtehtäviä, jotta työntekijät saisivat hyödyt heti käyttöönsä ja tämän kautta innostuvat muutoksen tuomista uusista toteutuksista. Vastauksen ja teorian pohjalta voidaan päätellä muutosjohtaneen toimineen oikein. Lisäksi luvussa 2.3.1 jatketaan tarkentamalla, että virallisten toimintatapojen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen uudistusten toteuttamiseksi on toinen konkreettinen tapa varmistaa, kuka on valmis tekemään tarvittavia muutoksia ja kuka ei. Näin ollen muutosvastarintaan voidaan puuttua ajoissa.

### **7.2.5 Sidosryhmät osana muutosta**

Sidosryhmille muutoksesta viestimiseen haluttiin saada täydentäviä vastauksia. Ryhmähaastattelun vastausten perusteella muutosjohtajat kokivat, ettei yhtä ainoa ratkaisua sidosryhmille viestimiseen ollut löydetty. ”Sisäisten sidosryhmien tiedottaminen on ollut muutosjohtajien vastuulla. Mikäli yksittäinen ryhmä on jäänyt tiedottamisen ulkopuolelle, on siinä käynyt virhe.”

Luvun 4.2.2 mukaan, toiminnan suunnittelussa ja sen johtamisessa olisi tarkasteltava sidosryhmien toimintaa sekä niiden odotuksia toimintaan liittyen. Muutosjohtajien mukaan muutoksesta tiedottaminen ulkoisille toimijoille oli kuitenkin suunnitelmallista. ”Tarkoituksena oli, että ulkoisille sidosryhmille kerrottaisiin muutoksesta vasta sen käynnistymispäivänä, jolloin minimoitaisiin ylimääräinen muutoskriittisyys.”

Muutosjohtajat totesivat lopuksi kyseisen aiheen herättäneen monta eri mielipidettä. ”Olisi ollut tärkeää nostaa kaikkien mielipiteet asiasta esille ja tehdä päätös niiden pohjalta”.

Niin tiimin kuin muutosjohtajien vastauksista voidaan päätellä, ettei muutoksen kannalta parasta ratkaisua suunniteltu tarkasti yhdessä. Vaikka strategia, jossa ulkoisille sidosryhmille kerrottaisiin muutoksesta vasta sen implementointipäivänä, oli tarkoitettu minimoimaan muutoskriittisyyttä, saattoi se myös viivyttää tärkeää



keskustelua, jonka aikana saattaisi syntyä hyödyllistä muutoksen toteutuksen kannalta.

### **7.2.6 Muutoksen mittaaminen**

Toiseksi viimeisessä osiossa kysyttiin muutosjohtajien näkemystä muutoksen mittaamisesta. Luvun 3.2.1 mukaan, ennen suunnittelua on tärkeä puida yhdessä teemoja, kuten miksi muutos tehdään, miten se hyödyttää työntekijöitä ja miten se vaikuttaa itse työn tekoon. ”Muutoksen etenemistä on pyritty seuraamaan eri osa-alueista koostuvien kokonaisuuksien myötä.” Muutosjohtajat kertoivat tärkeimpinä mittareina toimineen itse työ sekä työstä suoriutuminen sekä tiimin hyvinvointi. Lisäksi tiimin oma palaute toiminnasta on toiminut eräänlaisena mittarina alusta asti, jatkoivat haastateltavat.

Haastateltavat perustelivat mittauksen perustuvan pitkälti esihenkilöiden sekä tiimin välisiin keskusteluihin, sillä seurantalukuihin vaikuttivat suurilta osin myös ulkoiset haasteet. Lisäksi esihenkilöiden toiveena oli, että tiimin kynnys ottaa yhteyttä olisi matala, mikäli apua tai tukea muutoksen osalta koetaan tarvitsevan.

Lopuksi esihenkilöt totesivat myös kyseisen opinnäytetyön toimivan eräänlaisena mittarina muutoksen kannalta. ”Opinnäytetyössä yhdistyy erilaisia konkreettisia elementtejä, joista voidaan seurata muutoksen etenemistä. Työn empiirinen tutkimus tukee kokonaisuutta, ja myös työn jälkeen voidaan vertailla haastattelujen pohjalta toimintaa, ja analysoida missä on kehitytty ja missä tarvitaan vielä parannusta.”

### **7.2.7 Jatko ja kehittäminen**

Ryhmähaastattelussa saatuihin vastauksiin jatkon sekä kehitettävän kannalta muutosjohtajat totesivat tiimin omaavan hyvää itsereflektointikykyä, mikä on tärkeää kehityksen kannalta. Lisäksi huomautettiin tiimin omaavan paljon erilaista osaamista, jota tulisi hyödyntää sekä opettaa tiimin sisällä.

Muutosjohtajat painottivat, että kiireestä huolimatta aikaa tulisi varata suunnittelulle. Säännöllisten suunnittelupalavereiden avulla varmistetaan toimintamallien eteenpäin vieminen ja sitä kautta jatkuva parantaminen. ”Keskeistä on kuitenkin löytää tiimille sopivimmat toiminta- ja työtavat, jotka helpottavat jokapäiväistä työskentelyä.” Viikoittaisissa tai kuukausittaisissa palavereissa, joissa käsiteltäisiin yhteenvetona sekä jo opittuja asioita että kehityskohteita, autetaan ylläpitämään oppimiskäyrää nousujohteisena, jatkoivat haastateltavat.

Lisäksi muutosjohtajat korostivat jokaisen aktiivista osallistumista suunnittelupalaveriin. Toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi olisi tärkeää, että jokainen tiimissä osallistuisi aktiivisesti päätöksentekoon. ”Tiimi kehittyy yhdessä kohti haluttuja tavoitteita, mikäli kaikkien toiveet ja näkökulmat on otettu huomioon.” Muutosjohtajien kesken vallitsi yksimielisyys myös siitä, että rohkeutta vaaditaan enemmän koko tiimiltä. ”Tiimin työntekijöillä on toistaiseksi suhteellisen vähän työkokemusta. Toisaalta tämä nähdään valtavana etuna tiimin muodostumisessa. Työn tekeminen vaatii rohkeutta jokaiselta, ja se lisääntyy tiimin oppiessa luottamaan toisiinsa.”

Lopuksi muutosjohtajat mainitsivat, että tiimi voisi tarkkailla muiden vastaavien tiimien toimintaa ja kerätä niistä parhaat käytännöt omaan toimintaan. Keskeistä tarkkailussa eli ”benchmarkkailussa” olisi jo kauemmin käytössä olleiden tiimien toiminnan seuraaminen ja sitä kautta oppiminen sekä uusien toimintatapojen pilotointi. Lisäksi yhteiset suunnittelupalaverit kyseisen tiimien kanssa voisi auttaa kehittämään toimintaa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitetään johtopäätökset, jotka pohjautuvat saatuihin tutkimustuloksiin. Johtopäätösten tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan ja antaa vastauksia työn pääkysymykseen sekä sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset avataan empiirisen tutkimusten tuloksia hyödyntäen sekä teoriaa tukien.

Ensimmäinen pääteorialuku käsitteli muutosta. Tämän teoriakokonaisuuden ydinperiaatteena on saada lukija ymmärtämään, mitä onnistunut muutos pitää sisällään. Toinen pääteorialuku kertoi puolestaan muutosjohtamisesta, ja ensimmäisen teorialuvun tavoin, myös toisen pääteorialuvun tarkoituksena oli ohjata lukija ymmärtämään, mitä elementtejä vaaditaan onnistuneessa muutosjohtamisessa. Kolmannessa ja viimeisessä pääteorialuvussa syvennyttiin muutoksen mittaamiseen, ja myös viimeisen teoria-aiheen tarkoitus oli saada lukija ymmärtämään, miten ja millä työkaluilla seurataan onnistuneesti muutoksen etenemistä.

Edetessä kohti opinnäytetyön loppuvaihetta, voidaan niin teorian pohjalta kuin empiirisenkin tutkimuksen tuloksista päätellä, että toimivan tiimimallin rakentamiseen tarvitaan kaikkia edellä mainittuja teoriakokonaisuuksia. Sisäistäessä kolmen eri pääteorian onnistumisen elementit, voidaan rakentaa myös onnistunut tiimimalli.

Tutkimuksen kautta saavutettiin selkeä kuva siitä, mistä onnistumisen elementeistä toimiva työmallin muutos rakentuu. Tutkimushaastatteluiden avulla saatiin kokonaiskäsitys siitä, että työskentelymallin muutoksessa on otettava huomioon etenkin muutosviestintä ja sidosryhmien rooli. Tärkeää viestintää tapahtuu lisäksi suunnittelupalavereissa, jotka muodostuivat vastauksien mukaan merkittäviksi tekijöiksi muutosprosessin aikana. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan havaita, että yllä mainituilla tekijöillä on vaikutusta muutoksen etenemiseen sekä itse muutoksen toteuttamisen suhteen.

Vaikka kysymyksiä oli laadittu monta, ja ryhmähaastattelussa jokainen kysymys aloitettiin kysymällä eri haastateltavalta, tiimin vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Lisäksi vastaukset olivat odottamattoman tasaisia sekä samanlaisia myös muutosjohtajien teemahaastattelussa. Luvussa 2.2 kerrotaan, kuinka muutosviestintä rakentaa sekä auttaa ymmärtämään muutoksen merkitystä. Muutosviestintä auttaa hahmottamaan käsitystä siitä, miksi muutos on tarpeellista, ja mitkä muutoksen tavoitteet ovat. Tästä voidaan näin ollen tehdä johtopäätös, että informaatio on kulkeutunut onnistuneesti molempiin suuntiin.

Lisäksi luvussa 2.2 todetaan muutoksen implementointivaiheessa viestinnän tärkeiden korostuvan entisestään. Vastausten samankaltaisuus lisää uskoa olettaa, että yhteistyö sekä kommunikaatio niin tiimin sisällä kuin tiimin sekä muutosjohtajienkin välillä on onnistunutta. Laajalti erinäiset näkemykset sekä erilaiset vastaukset voisivat antaa olettaa, ettei muutoksessa olla keskitytty yhteiseen linjaukseen tai yhteiseen viestintään. Tätä väitettä tukee myös se tosiasia, ettei esihenkilöille tullut yllätyksenä ryhmähaastattelun vastaukset.

Yhteenvetona tutkimushaastatteluiden tuloksista voidaan myös todeta, että muutosviestinnässä erityisesti ulkoisten sidosryhmien kanssa koettiin haasteita. Sidosryhmille muutoksesta informoitiin vasta myöhäisessä vaiheessa, joka puolestaan johti sidosryhmien epätietoisuuteen, ja sitä myöten muutoskriittisyyteen. Muutosviestinnän kohdistaminen myös sidosryhmille olisi voinut varmistaa muutoksen sisäistämisen ja sitä kautta muutokseen sitoutumisen jo alkuvaiheessa. Tämä olisi puolestaan vähentänyt muutoskriittisyyden määrää.

Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös siitä, että muutoksesta viestiminen hyvissä ajoin on yhtä tärkeää suunnata myös tiimin ulkopuolisille avainhenkilöille. Sidosryhmien aikaisempi huomioiminen olisi antanut varmuutta tiimin toiminnalle sekä mahdollisesti saattanut vähentänyt muutokseen liittyvää kriittisyyttä. Voidaan siis todeta myös sidosryhmien roolin olevan yksi tärkeistä tekijöistä työmallin muutosta rakentaessa.

## 9 POHDINTA

Pohdinnan tarkoitus on tarkastella opinnäytetyön onnistumista (Perttula 2016). Viimeisessä luvussa pohditaan työn onnistumista sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Näihin perehdytään käsitteillä reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus sekä validiteetti eli tutkimuksen kykyä mitata kohteena olevaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Lopuksi kerrotaan jatkotutkimusehdotus toimeksiantoyritykselle.

Tutkija toteaa opinnäytetyön onnistuneen vastaamaan asetettuja tavoitteita. Tutkimusprosessin aikana työn mielenkiintoa ylläpiti erityisesti se, että työ toteutettiin toimeksiantoyritykselle, eikä vastaavaa tutkimusta ole aiemmin toteutettu yritykselle. Tutkimusongelmaan saatiin laadukas ja luotettava vastauskokonaisuus ja se mahdollistettiin haastattelemalla sekä tiimiä että muutosjohtajia.

Tutkimuksen tuloksia oli toisinaan haastava tarkastella objektiivisesti, sillä tutkija oli osa uutta tiimiä, ja haastateltavat työskentelivät samassa työyhteisössä. Tästä syystä tulosten kirjaamiseen, analysointiin sekä pohdintaan jouduttiin keskittymään normaalia enemmän. Mikäli tutkimuksen toteuttajana olisi toiminut ulkopuolinen henkilö, olisi tutkimuksen raportoiminen voinut onnistua helpommin, sillä kytköksiä työympäristöön tai yhteisöön ei olisi ollut.

Lisäksi objektiivisuutta häiritsi osittain se, että suurimpaan osaan vastauksista tutkijalla itsellään oli omia kokemuksia sekä mielipiteitä, joten yhtäkään kirjattua vastausta ei voitu kirjoittaa ulkomuistin perusteella, vaan haastatteluista saatuja vastauksia kirjattiin ylös kuuntelemalla ainoastaan haastattelunauhoitusta. Työn tavoitteena kuitenkin oli selvittää, miten rakennetaan toimiva tiimimalli ja millä elementeillä se onnistuu, ja tässä onnistuttiin.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Koko opinnäytetyöprosessin osalta on otettu huomioon niin tutkimuksen luotettavuus kuin sen pätevyyskin. Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat siihen, että tutkija ymmärtää tavoitella objektiivista todellisuutta sekä sen totuutta (Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000, 185).

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, ja se ilmaisee tutkimusongelmassa käytetyn mittausmenetelmän kykyä mitata sitä, tutkimuksen kannalta on tarkoitus mitata. Validiteetin avulla pystytään arvioimaan, onko tutkija onnistunut laatimaan käytetyn haastattelurungon tai ja siinä esiintyvät kysymykset niin, että myös vastaajat ymmärtävät sen samalla tavalla. Luotettava validiteetti voidaan saavuttaa esimerkiksi kuvailemalla tutkimusprosessia tarkasti, ja perustelemalla kaikki valinnat liittyen tutkimuksen toteutukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Tilastokeskus - Validiteetti.) Hyvän validiteetin saavuttamiseksi opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät on pyritty avaamaan johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi työn alusta loppuun asti.

Lisäksi empiirisen tutkimushaastattelun kysymykset oli valikoitu tukien teoriakokonaisuutta ja ne oli huolellisesti suunniteltu ja tämän jälkeen esitelly toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle. Haastattelurungot suunniteltiin hyvin, ja eriteltiin osa-alueisiin, jotta myös haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset suunnitellusti. Lisäksi haastattelurungot testattiin ennen niiden esittämistä. Kuten mainittua, ryhmähaastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville haastattelupäivänä, jotta kysymyksiä läpikäyti ennen haastattelua mahdollistettaisiin. Tavoitteena oli osallistaa kaikki tiimin jäsenet ryhmähaastatteluun sekä molemmat muutosjohtajat teemahaastatteluun. Tämä tavoite saavutettiin.

Suoritettujen tutkimusten validiteetin perusteella voidaan todeta ottaessa huomioon tutkimuksessa tarkasti esitellyn tutkimusprosessin, tutkimusmenetelmien, mittareiden sekä analyysien perusteella, tutkimuksen olevan validi ja sen mitan-

neen sitä, mitä oli tarkoitus, eli toimivan tiimimallin rakentamista. Lisäksi tutkimuksen alussa esitettyihin kysymyksiin saatiin empiirisen tutkimuksen aikana vastaukset.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta sekä tarkkuutta. Reliabiliteetti mittaa tutkimusmenetelmien kykyä antaa tarkkoja tuloksia ilman satunnaisvirheitä. Reliabiliteetin avulla pystytään mittaamaan tulosten pysyvyyttä sitä toistettaessa. Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliabeeli, mikäli mittauksesta toiseen saadaan samanlaiset tulokset riippumatta tutkimuksen toteuttajasta tai olosuhteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Tilastokeskus - Reliabiliteetti.) Kun kyseessä on haastattelututkimus, laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliabeeli, koska tutkimustulokset olisivat todennäköisesti samat, mikäli haastattelut toistettaisiin lyhyen määrätyn ajan sisällä uudestaan

Haastatteluaineistojen voidaan todeta olevan myös luotettavia, sillä kaikkia muutokseen keskeisesti kuuluvia haastateltiin. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin, jotta litterointi, joka suoritettiin samalla tavalla molemmissa haastatteluissa, tapahtuisi haastattelujen jälkeen mahdollisimman luotettavasti. Äänitallenteen asianmukainen toiminta varmistettiin nauhoituksen yhteydessä, ja vastaukset käytiin huolellisesti läpi yksi kerrallaan. Ennen haastatteluja pohdittiin myös täydentäviä lisäksymyksiä.

Haastattelut sisältävät ongelmia, ja ongelmia tuottavat seikat on otettu myös tässä tutkimuksessa huomioon. Haastattelun luotettavuutta saattaa haitata haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35). Tämä kuitenkin otettiin huomioon siten, että jokainen uusi kysymyskierron ryhmähaastattelussa aloitettiin kysymällä seuraavalta haastateltavalta. Näin ollen jokainen haastateltava sai aloittaa vastaamisen ensimmäisenä useamman kerran haastattelun aikana. Samoin haastateltaville niin ryhmä kuin teemahaastattelusakin kerrottiin tuloksien ilmaistavan anonymina.

## 9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisi kohdistua sidosryhmien rooliin osana muutosprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, mikä on sidosryhmien rooli osana toimivaa työmallin muutosta, ja miten sidosryhmien huomioiminen osana muutosta parantaisi muutoksen implementointia. Suoritetun tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että niin tiimi kuin sitä johtaneet muutosjohtajat kokivat sidosryhmien osallistamisen tiimoilta puutteita ja haasteita.

Tässä opinnäytetyössä ei ole tuotu tarpeeksi esille sidosryhmien kanssa suoritettua yhteistyötä tai kommunikaatiota, jotta voitaisiin saada tarkempia vastauksia aiheen tiimoilta. Näin ollen teemaan voitaisiin syventyä entistä tarkemmin, ja tarkastella sidosryhmien roolia osana onnistunutta muutosprosessia.

Tutkimus kuitenkin vaatisi lisäksi sidosryhmien kokemuksia haastatteluiden muodossa. Lisäksi tarkastelun kannalta olisi tärkeää varata tutkimukselle enemmän aikaa, sillä sidosryhmien rooli pitäisi ottaa huomioon jo ennen muutosta, muutoksen alussa sekä sen jälkeen muutoksen käyttöönoton jälkeen. Kuten luvussa 2.2.1 todetaan, sidosryhmiltä tulevaa tietoa ja palautetta tulisi käyttää päätöksenteon tukena, mutta myös sidosryhmien tulee sisäistää muutos. Näin ollen sidosryhmien toimintaa tulisi tarkastella monipuolisemmin kuin kyseisessä suoritetussa tutkimuksessa.



## LÄHTEET

Burke, R., Barron, S. & Burke, R. 2014. Project Management Leadership: Building Creative Teams. 2 painos. John Wiley & Sons, Incorporated.

Fernandes dos Santos, N. I. & Aires, R. F. d. F. 2023. Individuals' attitudes about organizational change: Relationship between BPM and resistance to change. Julkaisussa: Business process management journal 2023-03, Vol.29 (2), p.413-429. Viitattu 22.04.2024.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/individuals-attitudes-about-organizational-change/docview/2786051209/se-2?accountid=27304>

Harris, C. & Panther, C. 2017. You have to start somewhere: Designing, tailoring and tinkering. A reflection on leading a change process. Julkaisussa Journal of educational leadership, policy, and practice 2017-01, Vol.32 (1), p.125-132. Viitattu 20.04.2024. <https://sciendo.com/article/10.21307/jelpp-2017-011>

Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. Helsinki. Kauppakamari.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki. Tammi.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2013. Organizational behaviour. 8. painos. Pearson Education Limited.

- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki. Kauppakamari.
- Hyvärinen, M. Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.03.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. 1. painos. Helsinki. Talentum Pro.
- Kallio, K. E. 2023. Moderni johtaja: Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki. Kauppakamari.
- Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 20.04.2024. <https://trepo.tuni.fi//handle/10024/114254>
- Korhonen, H. Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelman tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Espoo. Teknillinen Korkeakoulu. Nordmanin Kirjapaino Oy.

- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.04.2024. <https://tritoniam.fi/vamk/Record/tria.359535?sid=4639035666>
- Lewis, L. K. 2019. *Organizational change: Creating change through strategic communication*. 2 painos. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Marjamäki, P L. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Helsinki. Alma Talent.
- Martela, F. 2017. *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki. Alma Talent.
- McGowan, H. & Shipley, C. 2023. *The empathy advantage: leading the empowered workforce*. Hoboken. New Jersey.
- Mikkonen, T. 2022. *Lean käytäntöön: Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. *Voittajan Strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Helsinki. Alma Talent.

- Musaigwa, M. 2023. The Role of Leadership in Managing Change. *International review of management and marketing*, 13(6), pp. 1-9. Viitattu 20.03.2024. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/13526/7592>
- Naslund, D. & Norrman, A. 2019. A performance measurement system for change initiatives: An action research study from design to evaluation. *Business process management journal*. Julkaisussa *Business process management journal* 2019-10, Vol.25 (7), p.1647-1672, 25(7), pp. 1647–1672. Viitattu 20.03.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2017-0309/full/html>
- Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki. Kauppakamari.
- Otala, L. 2021. *Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön*. Helsinki. Kauppakamari.
- Parmenter, D. 2015. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken John Wiley & Sons, Incorporated.
- Perttula, S. 2016. *Ensin johtopäätökset, sitten pohdinta – Jorman ohje*. Oppari-blogi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.05.2024. <https://blogit.jamk.fi/oppari/2016/12/20/ensin-johtopaatokset-sitten-pohdinta-jorman-ohje/>
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*, Alma Talent. Helsinki.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. Viitattu 28.03.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viit- tausohje.html>

Tieteen termipankki. Johtaminen. Viitattu 25.02.2024. <https://tieteentermi- pankki.fi/wiki/Nimitys:johtaminen>

Tieteen termipankki. Muutos. Viitattu 25.02.2024. <https://tieteentermi- pankki.fi/wiki/Nimitys:muutos>

Tieteen Termipankki. Vuorovaikutus. Viitattu 25.02.2024. <https://tieteentermi- pankki.fi/wiki/Nimitys:vuorovaikutus>

Tilastokeskus. Kvantitatiivinen tutkimus 15.03.2024. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html)

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. 15.03.2024. [https://stat.fi/meta/kas/kva- lit\\_tutkimus.html](https://stat.fi/meta/kas/kva- lit_tutkimus.html)

Tilastokeskus. Validiteetti. Viitattu 11.05.2024. <https://stat.fi/meta/kas/validi- teetti.html>

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Viitattu 11.05.2024. <https://stat.fi/meta/kas/relia- biliteetti.html>

Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloitte- levalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimene- telmiin. 5. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Ahonen, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki. Gaudeamus.

Viitala, R. 2021 Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki. Art. House.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

## LIITTEET

### LIITE 1 – RYHMÄHAASTATTELURUNKO RYHMÄHAASTATTELURUNKO

#### RYHMÄHAASTATTELURUNKO

##### TAUSTA

1. Kuinka kauan olet tehnyt töitä operatiivisessa ostossa kyseisessä yrityksessä ja minkälaisessa roolissa?
2. Oletko aiemmin ollut mukana samankaltaisessa muutosprosessissa? Minkälaisessa ja milloin?
3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, minkälaisia muistoja tai kokemuksia sait muutosprosessista? Mitä tekisit niissä paremmin?

##### ENNEN MUUTOSTA

1. Mitä tuntemuksia muutoksesta kertominen herätti? Miten suhtauduit muutokseen?
2. Perusteltiinko muutosta? Eli ymmärsitkö muutoksen syyt, tarvittavat toimet ja tavoitteet?
3. Otettiinko mielestäsi muutosprosessin suunnitteluvaiheessa huomioon tarvittavat resurssit?
4. Ymmärsitkö ennen muutosta, mitä osaamista prosessissa tullaan tarvitsemaan?

##### MUUTOS

1. Miten muutos on vaikuttanut työskentelyysi?
2. Onko muutos ollut mielestäsi oleellinen?
3. Saitteko osallistua tai vaikuttaa muutosprosessiin? Millä tavalla?

##### MUUTOSVIESTINTÄ

1. Saitko tarpeeksi informaatiota muutoksesta ennen sen voimaantumista?
2. Koetko tiimin viestinnän onnistuneeksi?

#### MUUTOSHAASTEET

1. Mitä haasteita olet kokenut muutosprosessin aikana?
2. Oletko kokenut muutosvastarintaa muutosprosessin aikana itse, tiimissä tai sidosryhmissä/ tiimin ulkopuolelta? Miten ja milloin sitä on esiintynyt?

#### MUUTOSJOHTAMINEN

1. Miten muutosta on johdettu muutosprosessin aikana?
2. Kannustetaanko tiimissä itseohjautuvuutta? Miten se esiintyy?

#### SIDOSRYHMÄT

1. Miten sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät on huomioitu ja miten heille informoitiin muutoksesta?
2. Onko sidosryhmien palautteesta otettu oppia ja kehitysideoita käytäntöön?

#### MUUTOKSEN MITTARIT

1. Seurattiinko toimintaa muutoksen aikana? Miten ja millä mittareilla?

#### JATKO

1. Mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä?