



# Muutosta johtamassa teknologian avulla: toimintatutkimus sähköisten liittymis- ja perintasopimuslomakkeiden käyttöönotosta

Heidi Metsola

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Muutosta johtamassa teknologian avulla: toimintatutkimus  
sähköisten liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden  
käyttöönotosta**

Heidi Metsola  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2021

Metsola Heidi

**Muutosta johtamassa teknologian avulla: toimintatutkimus sähköisten liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden käyttöönotosta**

Vuosi

2021

Sivumäärä

122

Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyössä tutkittiin teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamista. Tutkittavia ilmiöitä olivat muutoksen johtaminen ja digitaalinen transformaatio. Opinnäytetyössä kehitettiin toimeksiantajaorganisaatio Paperiliitto ry:n jäseneksi liittymis- ja jäsenmaksun perintäsopimuslomakkeita sekä niihin liittyvää käsittelyprosessia. Kehittämistyön konkreettisenä tuloksena luotiin uudet sähköiset lomakkeet ja niiden täysin sähköinen käsittelyprosessi.

Tietoperustassa käsitellään muun muassa organisaatiomuutosta, muutosprosessin johtamista, organisaatiokulttuuria sekä muutosvastarintaa, -kompetensseja ja -viestintää. Lisäksi tietoperustassa käsitellään digitalisaatiota ja digitaalista transformaatiota, digiajan johtamista ja työskentelyä sekä operatiivisten prosessien kehittämistä. Tutkimusosio toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruumenetelmiksi valituilla kyselyllä ja teemahaastatteluilla kartoitettiin lähtötilanne ja kerättiin muutokseen osallistuvilta sidosryhmiltä ideoita, toiveita ja mielipiteitä lomakkeiden sekä niiden käsittelyprosessin kehittämiseen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset vastasivat tietoperustassa esitettyjä reunaehtoja muutoksen johtamisesta. Tulosten mukaan onnistuneeseen teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa muutoksen tarpeellisuuden sekä tavoitteiden avoin ja selkeä viestiminen, osallistava muutoksen johtaminen ja uuden teknologian kouluttaminen. Tutkimuksessa korostui, että hyvä yleisjohtaminen, strategiatyö ja projektinhallinta luovat pohjan teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamiselle. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation johdolla tulee olla teknistä ymmärrystä, kykyä hahmottaa digitalisaation tuomia mahdollisuuksia sekä tahtoa toteuttaa tarvittavia uudistuksia.

Opinnäytetyö tarjosi vastauksia toimintaprosessin kehittämiseksi sekä ratkaisuja teknisiin kehitystarpeisiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja kohdeorganisaatiota vastaavissa järjestöissä vastaavanlaisten toimintaprosessien kehittämisessä. Lisäksi jäsenhallintajärjestelmän Paperiliitto ry:lle tarjoava Futunio Oy voi tarjota uutta toimintaprosessia muille asiakkailleen. Jatkokehitysehdotukseksi esitetään muun muassa uusien lomakkeiden käytettävyydestä sekä muutoksen onnistumista kartoittavan mielipidekyselyn tekemistä.

Asiasanat: organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, digitaalinen transformaatio

Heidi Metsola

**Organizational Change Driven by Technology: an Action Research Study of the Use of Electronic Membership and Subscription Forms**

Year

2021

Pages

122

---

This work-oriented thesis studies the ways in which organizational change can be driven by technology. The study focuses on two phenomena in particular: change management and digital transformation. During the course of this research study, electronic membership admission and subscription forms and related processing procedures were developed for The Finnish Paper Workers' Union. As a concrete result of the development work, new electronic forms and their fully electronic processing process were developed.

The knowledge base covers organizational change, change process management, organizational culture, resistance to change, change competencies and change communication. In addition, the knowledge base covers digitalization and digital transformation, digital age management and work and the development of operational processes. The study part was executed as a qualitative action research in the target organization. In order to lay the base for the development and to collect stakeholders' ideas, wishes and opinions regarding the electronic forms, a survey and thematic interviews were conducted. This survey data was analyzed using data-driven content analysis.

The research results were consistent with the knowledge base. According to the results, factors that influence successful organizational change driven by technology include transparent and clear communication of the need for change and goals, participatory change management and training on the technology. One of the main findings was that good basic management, strategy work and project management provide the basis for managing and implementing organizational change that is driven by technology. The results also showed that the organization's managers must have technical understanding, the ability to perceive the opportunities brought by digitalization and the will to implement the necessary reforms.

The thesis provided answers for the development of the operational process as well as solutions for technical development needs. The results of this research can be utilized in the development of similar operational processes in the target organization and organizations similar to the target organization. In addition, Futunio Oy, the company providing the member management system for The Finnish Paper Workers' Union, can offer this new operating process to its other customers. Proposals for further development include testing the usability of the new forms and conducting an opinion survey to map the success of the change.

Keywords: organizational change, change management, digital transformation

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Toimeksiantaja .....	7
1.2	Kehittämistyön tausta.....	8
1.3	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus .....	9
2	Tietoperusta.....	10
2.1	Muutoksen johtaminen .....	11
2.1.1	Organisaatiomuutos ja kehittämistoiminta .....	11
2.1.2	Muutokseen suhtautuminen ja muutosvastarinta.....	15
2.1.3	Muutosprosessin ja kehittämistoiminnan johtaminen .....	18
2.1.4	Muutoskompetenssit ja oppiminen .....	25
2.1.5	Muutosviestintä.....	27
2.1.6	Organisaatiokulttuuri.....	30
2.2	Teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtaminen.....	32
2.2.1	Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio .....	32
2.2.2	Johtaminen ja työskentely digiaikana.....	36
2.2.3	Operatiivisten prosessien kehittäminen.....	39
2.3	Tietoperustan yhteenveto .....	41
3	Kehittämisasetelma .....	43
3.1	Laadullisen opinnäytetyön määrittely.....	43
3.2	Kehittämistoimintaa ohjaavat kysymykset .....	45
3.3	Toimintatutkimus .....	46
3.4	Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus.....	48
3.4.1	Toimintasuunnitelma, toteutus ja kehittämisen vaiheet .....	48
3.4.2	Aikataulu.....	53
3.4.3	Sidosryhmät .....	55
3.4.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkijan rooli .....	58
3.5	Tiedonkeruu.....	60
3.5.1	Kysely .....	62
3.5.2	Haastattelut.....	65
3.5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	70
4	Tulokset .....	71
4.1	Kyselyn tulokset .....	71
4.1.1	Palvelupolku .....	85
4.1.2	Kehittämistoimet kyselyn tulosten pohjalta .....	86
4.2	Haastattelujen tulokset.....	88
4.2.1	Kehittämistoimet haastattelujen tulosten pohjalta .....	94

5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	96
5.1	Keskeisten tulosten tarkastelu .....	96
5.2	Johtopäätökset .....	100
5.3	Kehittämisasetelman arviointi .....	104
	5.3.1 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	108
	5.3.2 Eettisyys ja tutkijan rooli .....	111
5.4	Jatkokehitys .....	113
	Lähteet .....	115
	Kuviot .....	122

## 1 Johdanto

Työelämässä eletään jatkuvan muutoksen keskellä. Muutokset tapahtuvat kiihtyvällä tahdilla ja usein globaalisti. Muutokseen sopeutuaksemme kehitämme niin yksittäisiä työtehtäviämme kuin toimintaympäristöjämme. Muutos näkyy myös laajoissa yhteiskunnallisissa rakenteissa. Innovaatio- ja kehittämistoiminta ovat tärkeässä roolissa muutoksiin mukautuessa. (Toikko & Rantanen 2009, 7-9.) Kehittämistoiminta näkyy organisaatioissa esimerkiksi uusina toimintatapoina, tuotteina ja palveluina (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11). Jatkovaa kehittämistyötä tarvitaan muun muassa organisaatorakenteiden kehittämiseksi, kannattavuuden parantamiseksi, toiminnan ja prosessien tehostamiseksi sekä kasvun aikaansaamiseksi (Ojasalo ym. 2009, 12-13). Organisaatioiden on osattava kartoittaa ja hahmottaa toiminnan kannalta kriittiset muutostarpeet. Usein pitkäikäisen organisaation taustalla onkin nimenomaan kyky kohdata muutoksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Nykypäivänä kehittämistoiminnan keskiössä on teknologian avulla tapahtuva muutos. Digitalisaatiota voidaankin pitää aikamme suurimpana muutosvoimana ja megatrendinä. Tuotteiden ostaminen, informaation hankkiminen, asioiden hoitaminen ja palvelujen kuluttaminen tapahtuvat nyt hyvin eri tavalla kuin muutama vuosikymmen sitten. Myös ihmisten välinen tapa olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa on muuttunut radikaalisti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.) Digitalisaatiossa on kyse syvästä ja laajasta murroksesta, eli paljon muustakin kuin verkkokaupoista, asiointipalveluista ja mobiilisovelluksista. On kyse uusista liiketoimintamalleista, palveluista, prosesseista sekä aivan uudeltaisista toimintatavoista ja organisaatiokulttuureista. Organisaatioilla on aivan uudenlaiset mahdollisuudet vastata asiakkaiden odotuksiin. Digitalisaatio mahdollistaa uusien asiakkaiden tavoittamisen, nopeamman toiminnan ja paremman palvelun tarjoamisen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 14-15.) Tämä työelämän kehittämistarpeesta lähtevä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksena pysyvän teknologian avulla tapahtuvan muutoksen saavuttamiseksi kohdeorganisaatiossa.

### 1.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantaja Paperiliitto ry (myöh. Paperiliitto tai liitto) on perustettu vuonna 1906. Paperiliitto on paperi-, sellu- ja kartonkitehtaiden sekä paperinjalostuksen työntekijöiden ammattiliitto. Paperiliitolla on 58 ammattiosastoa eri puolilla Suomea ja sen kokonaisjäsenmäärä on 33 585 (2.6.2020). Paperiliiton keskustoimisto sijaitsee Helsingin Hakaniemessä ja toimistolla työskentelee 23 työntekijää. (Paperiliitto, 2020.)

Paperiliitto kuuluu 16:n muun ammattiliiton ohella Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestöön (myöh. SAK). SAK:n tehtävä Suomen suurimpana palkansaajakeskusjärjestönä on rakentaa ja

kehittää työelämää, jossa puolustetaan työntekijän turvaa, hyvinvointia sekä oikeutta työhön ja toimeentuloon. Kansainvälisen ay-liikkeen kentällä SAK on etu- ja neuvottelujärjestö, jonka tarkoituksena on edistää toimivaa työlainsäädäntöä, vahvistaa työehtosopimusjärjestelmää ja yleissitovuutta sekä kehittää paikallista sopimista. SAK:n jäseniä ovat työehtosopimuksia neuvottelevat ammattiliitot, joilla on puolestaan yhteensä noin 900 000 jäsentä. Hakaniemen keskustoimiston lisäksi SAK:lla on kuusi alue- ja järjestöasiantuntijoiden vetämää aluetoimistoa. (SAK, 2020.)

Ammattiliittoja on perustettu jo yli 100 vuoden ajan, jotta työntekijät varmistaisivat heikompana osapuolena etujensa ajamisen suhteessa vahvempaan tahoon, eli työnantajaan. Palkkaus ja työehdot ovat edunvalvonnan keskiössä, sillä voimasuhteiden ollessa epätasapainossa työsopimus on luonteeltaan epäsymmetrinen. Työehtosopimukset takaavat kollektiivisen turvallisuuden sekä poistavat työn hintojen polkemisen ja palkansaajien keskinäisen kilpailun. (Melin 2012, 19-20.) Ammattiliittojen toimintalogiikan muuttumattomuuden rinnalla on muistettava, että esimerkiksi 30 vuotta sitten työmarkkinat ovat olleet Suomessa hyvin erilaiset tähän päivään verrattuna. Ammattiliittojen on otettava entistä enemmän huomioon aikamme erilaiset ilmiöt ja oltava samalla mukana vaikuttamassa. (Siira 2020.)

Digitalisaatio muovaa yksityisen ja julkisen sektorin ohella myös kolmatta sektoria. Ammattiliittojen toimintaympäristö kehittyä kovaa vauhtia ja järjestötoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on erittäin tärkeää pohtia, miten digitalisaation tuomat mahdollisuudet hyödynnetään ja miten haasteisiin vastataan. Digitalisaatio ja sen vaikutukset tulevat näkymään globaalisti kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän avulla pyritään löytämään niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat teknologian avulla tapahtuvien organisaatiomuutosten onnistumisen Paperiliitossa niin tämän kehityshankkeen osalta kuin jatkossakin.

## 1.2 Kehittämistyön tausta

Jäsenten etujen valvominen ja edistäminen kuuluvat Paperiliiton strategiaan painopistealueisiin. Laadukas jäsenpalvelu ja sen johdonmukainen kehittäminen ovat osa edellä mainittua kokonaisuutta. Paperiliiton jäsenpalveluun kuuluu monenlaisia osa-alueita. Liitto tarjoaa jäsenilleen sopimusturvan, työsuojelua, oikeusapua, lomiin ja hyvinvointiin liittyviä etuja, koulutusta, liittovakuutuksen ja työtaisteluavustusta ynnä muita jäsenetuja. Nämä kaikki ovat osaltaan jäsenpalvelutoimintaa. Tässä opinnäytetyössä jäsenpalvelusta puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin jäsenrekisteritoimintaan liittyvää jäsenpalvelua.

Paperiliiton jäsenrekisteritoiminta on muuttunut paljolti liiton perustamisen alkuajoista. Tietotekniikan käyttö on kasvanut merkittävästi ja mullistanut täysin vanhat työmenetelmät. Tietotekniikan kehitys ja käyttöönotto ovat mahdollistaneet toiminnan tehostamisen poistaen

paljon manuaalista ja toistuvaa työtä. Tekniikan kehitys on vaikuttanut merkittävästi myös jäsenhallintajärjestelmän tarjoavan Futunio Oy:n tuottamiin rekisteripalveluihin. Paperiliiton jäsenrekisteritoiminnan tavoitteena on jäsenrekisteriin liittyvien toimintojen jatkuva kehittäminen ja automatisointi liiton toimiston sekä jäsenten tarpeet huomioon ottaen.

Jäsenrekisterin päätyövälineenä toimii Futunio Oy:n tarjoama jäsenhallintajärjestelmä. Jäsenet ja ammattiosastojen aktiivit käyttävät jäsenhallintajärjestelmän kevyempää selainpohjaista versiota, eAsiointia. Tietotekninen osaaminen on yleistynyt niin paljon, että eAsiointiin peruskäyttö onnistuu vaivattomasti suurelta osalta jäsenistöä. Jäsenet sekä ammattiosastojen aktiivit osaavat ja haluavat tarkistaa jäsentietojaan oma-aloitteisesti. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää tarjota jäsenistön käyttöön helppokäyttöinen eAsiointi, jonka taustalla ovat toimivat sähköiset lomakkeet ja prosessit. Liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden sähköinen täyttäminen mahdollistettiin vuonna 2016, mutta uudistus ei tuolloin tarjonnut uusia ratkaisuja lomakkeiden käsittelyprosessiin. Prosessin digitalisoimiseksi on saatava enemmän sähköisiä kytköksiä lomaketta täyttävien sidosryhmien välille sekä seuranta- ja vaikuttamismahdollisuuksia lomakkeiden täytön eri vaiheissa.

### 1.3 Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavia ilmiöitä ovat muutoksen johtaminen ja digitaalinen transformaatio. Tarkoituksena on tutkia pääasiallisesti organisaatiomuutoksen johtamista, mutta löytää myös ne tekijät, jotka ovat tärkeitä ottaa huomioon, kun muutos tapahtuu teknologian avulla. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on kehittää ja automatisoida liiton sähköisiä jäseneksi liittymis- ja jäsenmaksun perintäsopimuslomakkeita. Sen lisäksi, että itse lomakkeita on aiheellista uudistaa kokonaisvaltaisesti, on myös tärkeää kehittää ja tehostaa niihin liittyvää toimintaprosessia.

Niin toimeksiantaja, jäsenrekisterin työntekijät kuin liiton aktiivijäsenet ovat havainneet tarpeen systemaattiselle kehitystyölle. Muutokseen osallistuvat sidosryhmät ovat tuoneet esille, että tämän opinnäytetyön kehityskohteeksi valittu toimintaprosessi on koettu hitaaksi ja turhan monivaiheiseksi. Sen vuoksi on tarpeellista löytää ratkaisuja ongelmakohtiin ja kehittää käytäntöjä tekniikan, lain ja resurssien sallimissa rajoissa. Tarkoituksena on tehdä käytäntöön kohdistuva interventio tutkimuksellisin keinoin. (Eskola & Suoranta 2003, 126.)

Tavoitteena on luoda toimivampi toimintaprosessi, joka helpottaa jäsenrekisterin kirjaus- ja ylläpitotehtäviä. Lomakkeet pyritään muovaamaan jäsenille loogisemmiksi, selkeämmiksi ja helpommin täytettäviksi. Edellisten lisäksi käsittelyprosessia pyritään kehittämään toimipaikkojen pääluottamusmiesten, ammattiosastojen taloudenhoitajien sekä työnantajan edustajien ja palkanlaskijoiden työn helpottamiseksi. Tarkoituksena ei ole pelkästään kehittää olemassa olevia toimintatapoja ja työkaluja paremmin palveleviksi, vaan mullistaa rohkeasti koko käsittelyprosessi niin, että sen suunnittelu aloitetaan puhtaalta pöydältä.

Projektin on todettu olevan sellainen, jonka jäsenrekisterin tiimi pystyy toteuttamaan muiden töiden ohella ja liiton johtoryhmän hyväksymällä budjetilla.

Opinnäytetyön konkreettisen tavoitteen saavuttaminen auttaa parantamaan jäsenpalvelun laatua. Toimintatapojen kehittäminen on liiton jäsenten ja työntekijöiden edun mukaista, niin ajankäytön tehostamiseksi kuin työntekijä- ja jäsenkokemuksen parantamiseksi. Tämän opinnäytetyön tekijä ja kehittämishankkeen vetäjä toimii Paperiliiton vastaavana jäsenrekisterinhoitajana ja jäsenhallintajärjestelmän pääkäyttäjänä, kehittäjänä sekä perehdyttäjänä. Uudistuksien toteuttamiseen valittiin henkilö, jolla on mahdollisuus lähestyä kehitystyötä jäsenrekisterin operatiivisesta näkökulmasta. Kehittämishankkeen vetäjän pitkä työkokemus rekisteritoiminnasta ja siihen liittyvän jäsen- ja asiakaspalvelun tehtävistä tukevat kehitystyön tekemisessä.

Paperiliitolle on tärkeää tehdä kehittämishankkeesta osallistava, sillä ammattiliitoilla on erityispiirre verrattuna yksityiseen sektoriin. Jäsen ei ole vain asiakas, kuten yritysmailmassa, vaan hän on tavallaan myös osakas ja päättäjä (Laakso, 2020). Paperiliiton toimintalogiikkaa voidaan pitää hyvin pitkälle asiakaslähtöisenä, tai tässä tapauksessa jäsenlähtöisenä, sillä koko organisaatio rakentuu yksittäisten jäsenten muodostamista ammattiosastoista, jotka taas muodostavat yhdessä ammattiliiton. Tällaisessa organisaatiossa päätöksenteko tapahtuu täysin jäsenten toimesta, sillä kaikki liiton päätöksentekoelimet muodostuvat jäsenistä. (Siira 2020.) Kehitystyötä tehdään siis vahvasti yhteistyössä jäsenten kanssa. Uudistukset tulevat hyödyttämään liiton työntekijöiden lisäksi nimenomaan jäseniä jäsenrekisterin työjonon kiertoajan nopeutuessa, lomakkeiden ja niihin liittyvän käsittelyprosessin uudistuessa sekä ohjeistuksien selkeytyessä. Jäsenhallintajärjestelmän tarjoava Futunio Oy voi tarjota pilottihankkeen kautta muodostuneen toimintaprosessin myös muille asiakkailleen, jolloin luotu malli voi olla hyödyllinen myös muille ammattiliitoille.

## 2 Tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden arvo muodostuu niiden laadun ja soveltuvuuden perusteella. Tutkijan tarkoituksena ei ollut kerätä mahdollisimman pitkää lähdeluetteloa, vaikka tarpeeksi laaja kirjallisuuden kattaus palveleekin työtä aina sisällöllisesti. Kirjalliseksi materiaaliksi valittiin Laurea Ammattikorkeakoulun kirjastoon valikoituja suomen- ja englanninkielisiä kirjoja, joita tutkija oli todennut koulutusohjelman opettajien ja muiden vastaavanlaisia opinnäytetöitä tehneiden käyttävän. Perinteisten kirjallisten lähteiden lisäksi opinnäytetyön teossa hyödynnettiin vertaisarvioituja artikkeleja, joita löytyi Laurean tietokannoista sekä Google Scholarista. Muita lähteitä olivat kysely-, haastattelu- ja konsultaatioaineistot sekä muut alaan tai aiheeseen liittyvät Internet-lähteet. (Vilkka & Airaksinen 2003, 76-77.)

Tiedonhaun hakusanoina käytettiin muun muassa seuraavia sanoja: muutos, muutoksen johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, digitointi, digitalisaatio, digitaalinen transformaatio, laadullinen opinnäytetyö, toimintatutkimus, kysely ja haastattelu. Etenkin muutoksen johtamiseen, digitaaliseen transformaatioon ja toimintatutkimukseen liittyviä hakusanoja käytettiin myös englanniksi.

## 2.1 Muutoksen johtaminen

### 2.1.1 Organisaatiomuutos ja kehittämistoiminta

Nykyään yksikään organisaatio ei pysty välttämään muutosta. Kohtaamme erikokoisia ja eri nopeudella tapahtuvia muutoksia päivittäin. Muutosta voidaan kuvailla prosessina, jonka tarkoituksena on tehdä asioista erilaisia kuin ne alun perin olivat. Kaikki muutokset eivät ole pysyviä eivätkä ne välttämättä onnistu. (Myllymäki 2017, 20-21.) Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan uusien tapojen ja ajattelumallien käyttöönottoa toimintaympäristöön sopeutumisen ja suorituskyvyn parantamiseksi (Pardo del Val, Martínez-Fuentes & Roig-Dobón 2012). Jokainen organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijöihin, joten oleellista muistaa, että organisaatiomuutoksessa muutos koskettaa asioiden ohella aina myös ihmisiä (Goodman & Loh 2011).

Organisaatioilta vaaditaan nykyään paljon. Organisaatioita vaaditaan parantamaan suorituskykyään tässä hetkessä, mutta muuttamaan samalla huomisen liiketoimintamallejaan. Organisaatioiden tulee hyödyntää nykyisiä kykyjään, mutta toisaalta rakentaa kokonaan uusia kykyjä. Lisäksi tulee myös optimoida tuote- ja palvelutarjonta tarjoamalla räätälöityjä ratkaisuja. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja aikamme vaatimusten täyttämisen ehdoton edellytys on, että muutosta on johdettava aktiivisesti. (Worley & Mohrman 2014.)

Moni organisaatio on jumissa vanhoissa toimintamalleissaan, mikä estää niitä kehittymästä. Vanhanmalliset prosessit saattavat estää organisaatiota rohkeiden innovaatioiden toteuttamisessa ja jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumisessa. Nykyiset rakenteet ovat hyvin erilaisen aikakauden perintöä, ja ne eivät sovi sellaisenaan moderniin maailmaan. Organisaatioilla onkin elintärkeä tarve uudistua ja muuntautua nopeammin muutoksiin sopeutuviksi. (Perkin 2020, 1-3.)

Organisaatiomuutos on ollut suosittu tutkimusaihe juutalaisen psykologin ja filosofin Kurt Lewinin (1890-1947) urauurtavan työn myötä. Tutkimuksen lähestymistavat ovat muuttuneet vuosien saatossa. (Näsänen 2018, 21.) Muutosilmiö esiintyy myös työelämään liittyvässä keskustelussa varsin usein. Vaikka muutokset ovat erilaisia ja erisuuruisia niitä yhdistää kuitenkin usein globaalius ja kiihtyvä tahti. Ihmiset kokevat muutosilmiöt eri tavoin, minkä vuoksi on tärkeää lähteä tutkimaan muutokseen suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän kokemuksen näkökulmasta muutoksen ennustettavuus, kontrolloitavuus ja

hallinnan tunteen säilyttäminen esiintyvät suosittuina teemoina muutokseen liittyvässä kirjallisuudessa. (Honkanen 2006, 9-11.)

Muutokset muodostuvat objektiivisista, subjektiivisista ja arvaamattomista tekijöistä. Esimerkkejä objektiivisista tekijöistä ovat muun muassa väestönkasvu, elinympäristön muuttuminen, sodat, kilpailu yritysten välillä ja teknologian kehittyminen. Subjektiiviset tekijät tarkoittavat sitä, miten organisaatioissa tai yksilötasolla tulkitaan ja koetaan objektiivisten tekijöiden vaikutukset omaan toimintaan liittyen. Arvaamattomia tekijöitä ovat puolestaan ulkoisen maailman ennustamattomuus sekä ihmisten sisäisen maailman irrationaalisuus. (Honkanen 2006, 343-344.) Muutoksia aiheuttavat tekijät voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla muun muassa muutokset kilpailutilanteessa, toimintaympäristössä tai kumppanuussuhteissa. Asiakaspalvelussa todetut puutteet, muutospaineet toiminta- ja päätöksentekomalleihin sekä kehitys johtamiskulttuurissa ovat puolestaan esimerkkejä sisäisistä tekijöistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Muutoksen laajuus voi vaihdella organisatorisesta toiminnalliseen ja sisällölliseen laajuuteen. Organisatorisen laajuuden muutos voi tapahtua esimerkiksi useamman yrityksen liittoumalle, kokonaiselle organisaatiolle tai suuren yrityksen divisioonalle, joka koostuu useista tulosyksiköistä. Toiminnallisen laajuuden muutos tapahtuu yleensä joko kaikille tai ainakin tietyille ydinprosesseille. Sisällöllisen laajuuden muutos tarkoittaa puolestaan esimerkiksi toimintaprosessin, ohjausjärjestelmän tai organisaatorakenteen uudistuksia. Uudesta toimintamallista puhutaan yleensä silloin, kun muutos koskettaa organisaation kaikkien keskeisten ydinprosessien uudistamista. (Hannus 2003, 263.)

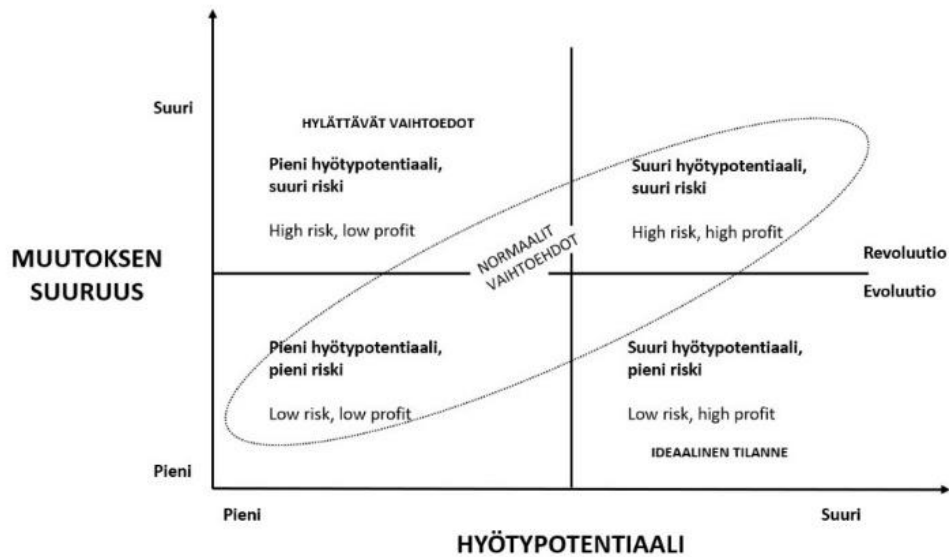
Organisaatiomuutokset voidaan tyypitellä erilaisten muuttujien avulla. Kuviossa 1 on kuvattu organisaatiomuutokset aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla. Muutos voi tapahtua nopeasti tai hitaasti. Hitaan muutoksen toteuttamisesta puhutaan silloin, kun muutos kestää useista kuukausista vuosiin. Nopea muutos tapahtuu puolestaan muutamien viikkojen tai kuukausien aikana. Kohdentamisella kerrotaan, kohdistuuko muutos organisaatiossa suppeasti vai laaja-alaisesti toiminnan eri alueille. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
<b>Suppea</b>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 1</b></p> <p><b>LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN, MUTTA TOTEUTUSTAVALTaan NOPEA MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 2</b></p> <p><b>INKREMENTAALINEN MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
<b>Laaja-alainen</b>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 3</b></p> <p><b>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄVÄ MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 4</b></p> <p><b>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

Kuvio 1: Organisaatiomuutosten tyypittely muutosten kohdistamisen ja aikahorisontin avulla (mukailten Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Kuvion 1 mukaisessa muutostyyppissä 1 muutoksen riskit ovat realistisia. Muutos tapahtuu nopeasti, mutta vain suppeaan osaan toiminnasta. Tyyppi 2 on turvallisin ja vähiten muutosjohtajuuden taitoja vaativa muutostyyppi, sillä muutokset tapahtuvat hitaasti ja suppeaan osaan toiminnasta. Tyyppi 3 on esitetyistä muutostyypeistä haastavin. Riskit ovat korkealla, kun laaja-alaiset muutokset toteutetaan nopealla aikataululla. Lyhyen aikajänteen radikaalit muutokset vaativat eniten muutosjohtajuuden kokemusta sekä muutokseen liittyvää teoreettista ymmärrystä. Tyyppi 4 on myös radikaali muutos, mutta se eroaa aikajänteen osalta tyypistä 3. Hitaammin toteutettavassa laaja-alaisessa muutoksessa riskienhallinta on kuitenkin tyypin 3 kaltaisesti keskeisessä asemassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27.)

Muutoksen johtamisessa kannattaa myös verrata muutoksen suuruutta saavutettavaan hyötyyn. Kuvion 2 mukaisesti paras mahdollinen tila saavutettaisiin, kun pienellä muutoksella saataisiin luotua suuri hyötypotentiaali. Normaalisti muutokset toteutetaan kuitenkin pienenä muutoksena, josta saadaan pieni hyöty tai suurena muutoksena, josta saadaan suuri hyöty. Muutos, joka on suuri, mutta tuottaa vain vähän hyötyä kannattaa lähtökohtaisesti aina hylätä. (Hannus 2003, 115.)



Kuvio 2: Muutostilanteiden hyödyt ja riskit (mukaillen Hannus 2003, 115)

Muutokset tuovat aina mukanaan niin haasteita kuin mahdollisuuksia. Organisaatioiden innovatiivisuus on merkittävä kilpailutekijä nykypäivänä. Innovaatioiden lomassa on pyrittävä havaitsemaan ja ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia sekä niiden vaikutuksia. (Ojasalo ym. 2009, 3.) Innovaatiot eivät välttämättä ole aina tekniikkaajohtoisia. Ne voivat hyvin olla sosiaalisia innovaatioita, joilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioiden uusia tapoja ja käytäntöjä. Digitalisoituvassa ja verkottuvassa toimintaympäristössä on kuitenkin luonnollista hyödyntää tekniikkaa. Etenkin tiedon hallinta vaatii usein avukseen tekniikkaa, sillä tiedon määrä jatkaa kasvuaan valtavalla vauhdilla. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Työympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten vuoksi kehittämistoiminta on yksi keskeisistä työelämän osaamisalueista. Systemaattinen kehittämistoiminta auttaa nopeaan ja laaja-alaiseen muutokseen sopeutumisessa. Kehittämistoiminta ei kuitenkaan ole täysin haasteetonta. Kaunis kehittämisen kaari ei toteudu aina todellisuudessa. Projektit voidaan suunnitella esimerkiksi liian laajoiksi ja vaikuttaviksi. Epärealististen tavoitteiden lisäksi projekteihin voi olla vaikeaa saada osallistettua mukaan kaikki halutut toimijat. (Toikko & Rantanen 2009, 8-9.)

Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi yksittäisen työntekijän toimintatavat. Toisaalta voidaan kehittää myös kokonaista toimintarakennetta, jolloin keskitytään organisaatiotason toimintatapojen selkeyttämiseen. Joissain tapauksissa tavoitteita saatetaan määritellä ulkoa- tai ylhäältäpäin, kun taas toisissa toimijat voivat itse määritellä ne. Kehittäminen voi olla hankeperustaista tai jatkuvaa kehittämistoimintaa ja se voidaan suunnata joko organisaation sisälle tai toimitusprojektina ulkopuoliselle asiakkaalle. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.)

Muutoksen hallitsemiseksi on onnistuttava hankkeen organisoinnissa. Hankkeen organisoinnin vaiheita ovat lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely, kehittämissuunnitelman laatiminen ja projektointi sekä kehittämistiimin tai tiimien rakentaminen. Hankkeen organisoinnin lisäksi hankeohjaukseen sekä muutoksen esteiden, kuten muutosvastarinnan, tunnistamiseen on löydyttävä osaamista ja resursseja. (Hannus 2003, 276-281.) Tamilarasun (2012) mukaan on erittäin tärkeää ymmärtää, missä tilassa organisaatio on ennen muutosta sekä miten, miksi ja millä tavoin toivottu tavoitetila saavutetaan.

Toimintaympäristöjä voi olla hankala hahmottaa, minkä vuoksi kehittäjän tulee sietää epävarmuutta ja nopeita muutoksia. Muutoksen alkua ja loppua ei pysty välttämättä määrittelemään, joten myös ilmiöitä voi joutua hahmottamaan uudelleen säännöllisesti. Kehittämistoiminnan kautta määritellään jatkuvasti uudelleen työyhteisön toimintatapoja ja rakenteita koskevat koordinaatit, minkä vuoksi on huomioitava myös kaikkien muutokseen osallistuvien, kuten työntekijöiden, erilaiset tavat suhtautua muutokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 53.)

#### 2.1.2 Muutokseen suhtautuminen ja muutosvastarinta

Muutos tarjoaa mahdollisuuden uudistua ja kehittää tiimien toimintaa. Muutos voi kuitenkin olla työntekijälle henkilökohtaisella ja emotionaalisella tasolla vaativa prosessi, sillä sen aikana tutut ja mahdollisesti tärkeät asiat siirretään syrjään uusien toimintatapojen tieltä. (Goodman & Loh 2011.) Muutokseen suhtautuminen ja muutostilanteissa käyttäytyminen riippuvat monista eri tekijöistä. Muutostilanteet aiheuttavat lähes aina jonkinasteista stressiä, minkä vuoksi on tärkeää huomioida ihmisten eritasoinen paineensietokyky. Niin lievään kuin voimakkaaseen stressiin reagoidaan eri tavoin ja etenkin kielteiset reaktiot saattavat nousta muutoksen alkuvaiheessa pintaan. On myös huomionarvoista, että eri asiat aiheuttavat eri ihmisille stressiä, eikä syitä voi siksi yleistää. (Honkanen 2006, 324-327.) Muutoksen tavoitteista riippumatta osa ihmisistä lähtee muutokseen helpommin mukaan kuin toiset. Yleisesti ottaen muutokseen lähdetään mukaan positiivisemmalla asenteella, jos muutoksilla tavoitellaan itselle mieluisia asioita. (Myllymäki 2017, 22.)

Elrod ja Tippet (2002) käyvät artikkelissaan läpi ihmisten suhtautumista muutokseen ja erilaisiin siirtymävaiheisiin. He etsivät erilaisista muutosmalleista yhteneviä elementtejä, joiden avulla hahmotetaan muutoksen hallinnan prosessia ja johtajien osaamisen kehittämistä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Kübler-Rossin (1969) alun perin surun käsittelyyn liittyvässä mallissa suhtautumisen vaiheita ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Muun muassa Perlman (1990) ja Gresing (1991) ovat todenneet, että alun perin surun käsittelyyn liittyvää mallia voidaan soveltaa hyvin myös muuhun elämään, kuten esimerkiksi organisaatiomuutokseen. Henderson-Loney (1996) toteaa, että Kübler-Rossin malli tarjoaa johtajille ja esimiehille avun organisaatiomuutokseen suhtautumisen johtamiseen.

Edellistä mallia mukaillen Perlmanin ja Takacsin (1990) ovat esittäneet yhden laajimmista muutokseen suhtautumisen malleista. Mallin vaiheita ovat tasapaino, kieltäminen, viha, neuvottelu, kaaos, masennus, eroaminen, avoimuus, valmius ja uudelleen ilmestyminen. (Elrod & Tippett 2002.)

Muutos voi tulla yllätyksenä ja tällöin on täysin luonnollista, että se voidaan ottaa henkilöstä riippuen vastaan hyvin eri tavoin. Muutos voidaan kokea joko positiivisena ja innostavana haasteena tai toisaalta taas defenssimekanismien aktivoituessa stressaavana tapahtumana, jonka henkilö pyrkii kieltämään. (Honkanen 2006, 324-327.) Muutosvastarinta voi ilmetä muun muassa juurikin kieltämisenä, jolloin henkilö saattaa mieltää muutoksen täysin epärealistisena asiana, jota ei voi tai saa tulla tapahtumaan (Stenvall & Virtanen 2007, 101). Kieltämisellä puolustaudutaan ja siirretään uhan olemassaolosta vastuu toisaalle. Kieltäminen voi olla hyvin vahingollista, sillä tällöin tehtyjä havaintoja ei hyväksytä ja uhan ratkaisemiseksi ei etsitä keinoja. (Myllymäki 2017, 24-25.)

Muutosta saatetaan myös torjua. Arvojen tai vakaumuksen perusteella ennalta päätetystä negatiivisesta suhtautumisesta saatetaan pitää sinnikkäästi kiinni. Vastakkaisen mielipiteen esittäminen voi jopa vahvistaa omaa uskomusta. Syitä torjumiselle löytyy usein oppimisahdistuksesta tai tunteesta ettei hallitse nykyistä tilannetta. (Myllymäki 2017, 26-27.) Vastarinta ja torjunta voivat ilmetä myös aggressiivisuutena, joka kohdistuu usein muutoksen johtajaan tai henkilöihin, jotka ovat laittaneet muutoshankkeen alulle (Stenvall & Virtanen 2007, 101).

Edellä mainittujen tapojen lisäksi muutokseen saatetaan reagoida ryhtymällä jarruttajaksi. Taustalla voi olla esimerkiksi ymmärryksen puute muutoksen tarpeellisuudesta, kokemus muutoksen haitallisuudesta niin henkilökohtaisia kuin yhteisön etuja kohtaan tai epäily muutosten esittäjien perimmäisistä tarkoituksista. (Myllymäki 2017, 29.) Hankalimpaan jarruttajaryhmään kuuluu henkilö, joka vastustaa muutosta periaatteesta ja vaatii valtavasti tietoa, jolla muiden on vakuutettava hänelle muutoksen tarpeellisuus. Saatuaan tietoa hän saattaa kuitenkin hyödyntää sitä valikoivasti, jolloin henkilön tarkoituksena on osoittaa, ettei muutosta tarvitakaan. Tällainen henkilö saattaa tuhota hankkeen sisältäpäin, joten on tärkeää ohjata jarruttajan huomio muualle esimerkiksi mielenkiintoisella erikoistehtävällä. Toisaalta henkilöä ei pidä myöskään kokonaan sivuuttaa, sillä ulos jätettynä hän voi tuhota hankkeen ulkoapäin. Ryhmäpaine voi nopeuttaa henkilön sopeutumista. (Myllymäki 2017, 38-39.)

Muutosvastaisuus ei ole välttämättä varsinaista muutosvastarintaa, vaan oireilun taustalla voi olla esimerkiksi jonkinlaista muutosahdistusta, kuten oppimisahdistusta. Oppimisahdistus voi ilmetä esimerkiksi väliaikaisen osaamattomuuden pelkona, kun työntekijän osaaminen on vanhentunut vanhan tehtävän poistuessa ja uuden tehtävän suorittamiseksi ei olla vielä

kehitytty riittävästi. Työntekijä voi myös pelätä, että osaamattomuudesta rankaistaan, elleivät taidot kehity riittävän nopeasti. Muita pelkoja voivat olla myös identiteetin tai ryhmän jäsenyyden menettämisen pelko. (Myllymäki 2017, 44.)

Oppimisahdistuksen lisäksi voidaan puhua selviytymisahdistuksesta. Tällä tarkoitetaan tietoisuutta siitä, että muutos on välttämätön oman selviytymisen kannalta. Jos henkilö ei muutu, voi hänelle käydä huonosti. Näin ollen motivaatio muutokseen syntyy erilaisten uhkien pohjalta. Muutosahdistuksen luominen on tietyllä tapaa tarpeellista, sillä se lisää työntekijöiden tahtotilaa muutoksen läpikäymiseen. Luonnollisesti liiallisen muutosahdistuksen luominen voi kuitenkin aiheuttaa ylireagointia tai tosiasioiden täydellisen torjumisen. (Honkanen 2006, 368.) Voimakkaat tapahtumat, kuten onnettomuudet ja skandaalit voivat luoda henkilöstöön vahvan muutostahdon (Myllymäki 2017, 73).

Oppimisahdistusta voidaan hoitaa positiivisen vision luomisella ja virallisilla organisaation järjestämällä tai tiimien epävirallisilla koulutuksilla. Erilaisten tukiryhmien muodostaminen, järjestelmien yhdenmukaistaminen, harjoitustilanteiden järjestäminen ja vaikuttamismahdollisuuksien takaaminen oppijalle ovat myös muita hyviä keinoja oppimisahdistuksen lieventämisessä. Muutoksen onnistumisen elementtejä ovat muun muassa muutokseen sitouttaminen ja jarruttelijoiden hoitaminen. (Myllymäki 2017, 87-95.) Osallistaminen on nostettu kirjallisuudessa parhaaksi tavaksi käsitellä muutosvastarintaa (Pardo del Val ym. 2012).

Muutosvastarintaan suhtaudutaan usein kielteisesti, sillä negatiivinen suhtautuminen saattaa hankaloittaa ja hidastaa muutoksen edistämistä. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin lähestyä myös myönteisesti. Muutoksen johtaja voi kääntää muutosvastarinnan edukseen ja hyödyntää sitä muun muassa kehittämistoiminnan ja uudistusten laadun parantamiseen. Vastarinta kertoo muutoksen vaikuttavuudesta ja organisaation kyvystä sitoutua toimintaan sekä auttaa luomaan uutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-101.)

Muutoksen johtajan on tärkeää osata huomioida muutokseen liittyviä soraääniä, sillä intuitiotaan kuunteleva työntekijä saattaa löytää muutoksesta onnistumisen estäviä haitallisia tekijöitä tai ristiriitoja yhteiselle edulle. Intuitio saattaa osoittautua vaarattomaksi aavistukseksi, mutta asian tarkastaminen on kaikkien edun mukaista. (Myllymäki 2017, 36-37.) Sama pätee kriittisiin kysymyksiin reagoimiseen. Kun kysymyksen esittäjältä löytyy ratkaisuehdotuksia, on esille nostettu havainto hyvin mahdollisesti todellinen ongelma. Jos henkilö suosii nykytilan säilyttämistä eikä esitä ratkaisuehdotusta, on todennäköisempää, että kyseessä on halu jarruttaa muutosta. Tällöin muutoksen johtajan on pohdittava, miten muutosvastaisuutta tai -ahdistusta voitaisiin lieventää. (Myllymäki 2017, 51.) Muutoksen johtajan on hyvä välttää suoraviivaista reagointia muutosvastarintaan, mutta sen käsittelyn aikaansaaminen ja syiden ymmärtäminen on hänen vastuullaan. Avoin ja luottamuksellinen

dialogi mahdollistaa erilaisten intressien yhteensovittamisen ja yhteisen ratkaisun löytämisen. Kaikkia työntekijöitä ei voida johtaa samalla tavalla, mutta jokaiselle on annettava mahdollisuus onnistua prosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Jaana Näsänen (2018, 4) toteaa väitöskirjassaan organisaationaalisen muutoksen ymmärtämisessä tärkeimmäksi asiaksi sen, että muutosvastarintaa ei tulisi tuomita vain negatiiviseksi asenteeksi. Sen sijaan vastarinnan käsittely on olennainen osa mitä tahansa muutokseen liittyvää keskustelua ja sen tulisi muotoutua osaksi kaikkia muutos- ja kehityshankkeita. (Näsänen 2018, 4.) Muutokseen liittyvä keskustelu on keskittynyt pitkään siihen, miten esimiehet voisivat voittaa muutosvastarinnan. Vastarinta voi ilmetä keskustelussa, jossa on nostettu esille muutoksessa esiintyneitä haasteita. Tällöin olisi nimenomaan tutkittava, miten keskustelun sisältö voisi ohjata ratkaisemaan muutoksen kannalta olennaisia haasteita. (Ford & Ford 1995). Yleisen keskustelun suunta on hiljalleen muuttunut ja on alettu ymmärtää, että nimenomaan muutosvastarinnan tukahduttaminen voi aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen (McClellan 2011). On tärkeää hyväksyä ja huomioida vastarinta osana muutosta, mikä voi lopulta tehdä muutoksesta onnistuneemman (Thomas & Hardy 2011).

Onnistunut muutos ja muutosvastaisuuden lieventäminen edellyttävät aina luottamusta. Luottamus on tärkeä työkalu niin muutoksen johtajille kuin esimiehille, sillä luotettavan henkilön johtamiseen uskotaan ja hänen näkemyksiään arvostetaan. Kehittämistehtäviin heittäytyminen vaatii kaikkien osapuolien välistä luottamusta, jotta muutokseen osallistuvien yhteistyö olisi sujuvaa ja mutkatonta. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-79.) Muutokseen liittyy usein epävarmuutta, joten muutoksen johtajan on tärkeää rakentaa luottamusta etenkin muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. Muutoksen johtajan on myös valettava luottoa avainhenkilöiden ja muutokseen osallistuvien kykyihin selviytyä muutoksesta. Luottamus vahvistaa henkilöstön jaksamista ja edesauttaa ongelmatilanteiden ratkaisemista muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 79-81.) Esimies voi vahvistaa työntekijöiden luottamusta myös omalla erimerkillään. Positiiviset kokemukset rakentavat luottamusta. Muita luottamusta lisääviä tekijöitä ovat pyyteeton ja johdonmukainen toiminta, muutoksen johtajan ammattitaito ja pätevyys sekä tehtyjen lupauksen pitäminen. Viestintään ja kommunikaatioon liittyvät epäselvyydet on tärkeää selvittää mahdollisimman nopeasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 87-88.)

### 2.1.3 Muutosprosessin ja kehittämistoiminnan johtaminen

Kurt Lewinin (1952) kolmivaiheinen muutosmalli nousee hyvin usein esiin organisaatiomuutosta ja muutoksen johtamista tutkittaessa, vaikkakaan hän ei suunnitellut mallia vain organisaatiomuutos mielessään. Mallin kolme vaihetta ovat sulatus (unfreezing), muuttaminen (moving) ja jähmettäminen (refreezing). Ensimmäisen vaiheen aikana puretaan

organisaation tasapainotila ja valmistellaan muutosta. Toisen vaiheen aikana muutos toteutetaan esimerkiksi toimintatutkimuksena ja kolmannessa vaiheessa muutokset vakiinnutetaan organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja organisaatiokulttuuriin. (Burnes 2004.) Toinen hyvin käytetty muutoksen johtamisen malli on Kotterin (1995) kahdeksan askelta (Worley & Mohrman 2014). Elrod ja Tippett (2002) toteavat, että suurin osa heidän tutkimistaan muutosprosessiin liittyvistä malleista pohjautuivat nimenomaan Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin. Eri tutkimusalojen mallien pohjalta he toteavat, että ollakseen tehokas muutoksen johtajan on otettava huomioon, että sidosryhmien suorituskyky heikentyy väistämättä prosessin aikana. Johtajan on myös osattava valmistella sidosryhmiä muutokseen, jotta ryhmien odotukset eivät olisi ristiriidassa todellisuuden kanssa. Lisäksi hänen on osattava opastaa ja tukea muutoksessa mukana olevia ryhmiä muutosprosessin aikana. (Elrod & Tippett 2002.)

Johtamista voidaan kuvata erilaisilla teoreettisilla käsitteillä. Englanninkieliset termit management (johtaminen) ja leadership (johtajuus) suomennetaan ajoittain molemmat vain johtamisena, mutta Kotterin (1990) mukaan termien välillä on paljon eroja. Management eli johtaminen viittaa muun muassa järjestyksen ylläpitämiseen ja ennustettavuuteen, suunnitteluun, ohjeiden laatimiseen sekä toiminnan valvomiseen. Leadership eli johtajuus puolestaan viittaa enemmän muutosstrategioiden luomiseen, yhteistyön rakentamiseen, työntekijöiden motivointiin ja tarpeiden huomioimiseen sekä tavoitteiden kirkastamiseen ja niiden viestimiseen. (Honkanen 2006, 187-188.)

Muutoksen johtamisen voi jakaa eri koulukuntiin, joista mainittakoon Honkasen (2006, 347) käyttämät käsitteet: rakenne- ja prosessiajattelu. Rakeneajattelun tarkoituksena on yleensä kehittää näkyviä ja konkreettisia asioita liittyen esimerkiksi organisaation rakenteisiin, työmenetelmiin tai järjestelmiin. Johtamisen termeistä management eli johtaminen voitaisiin yhdistää rakeneajatteluun. Prosessiajattelussa saatetaan hakea muutosta esimerkiksi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä pyrkiä luomaan otolliset olosuhteet muutoksen suunnittelulle ja toteutumiselle. Tätä johtamisen mallia voidaan kuvata leadership- eli johtajuus-termillä. Molemmat ajattelumallit ovat osa jokaista muutosta, joten niitä ei tule pitää toistensa vastakohtina. (Honkanen 2006, 324-348.)

Nykyäänä asioiden ja ihmisten johtaminen ovat yhtenäinen kokonaisuus. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa keskitytään kuitenkin näistä kahdesta enemmän ihmisten johtamiseen, sillä asiat ovat tietyllä tapaa aina johdettavien ihmisten päiden sisällä. Johtavassa asemassa työskentelevän henkilön on tärkeää tuntea alastaan osaaminen. Osaamista johdettaessa on oleellista oppia tunnistamaan työntekijöiden henkinen potentiaali. Potentiaali on saatava hyödynnettyä ja sitä on oleellista pyrkiä kehittämään. Organisaation tulevaisuuden kannalta on tärkeää huolehtia myös siitä, että osaamisen uudistuminen varmistetaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 210-213.)

Tamilarasun (2012) mukaan muutoksen johtamisen tarkoituksena on ohjata organisaatio, tiimit ja yksilöt nykytilasta toivottuun tavoitetilaan. Johtaminen vaatii systemaattista lähestymistä, jossa työyhteisö valmistellaan muutokseen, johdetaan muutosprossia ja vahvistetaan saavutettu muutos. Muutoksen aikana on otettava huomioon, että erilaiset ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin ja heillä on erilaisia perustarpeita. Työyhteisön toiveet ja pelot tulee ymmärtää ja käsitellä. Työyhteisöä tulee osallistaa kaikissa muutoksen vaiheissa ja viestinnän tulee olla aina mahdollisimman avointa. Lisäksi on ymmärrettävä, että muutoksen aikana menetetään aina jotain vanhaa ja luopuminen voi olla haastavaa. (Tamilarasu 2012.)

Osallistaminen ja osallistava johtaminen on ollut osa bisnesjohtamisen kirjallisuutta jo 1930-luvulta alkaen. Osallistaminen ei tarkoita ainoastaan valintamahdollisuuden antamista, vaan sitä, että työntekijät saavat olla mukana määrittelemässä ongelmaa, etsimässä ratkaisua, toteuttamassa uudistuksia ja arvioimassa niiden vaikutusta. (Pardo del Val ym. 2012.) Osallistaminen on käsitteenä paradoksaalinen. Osallistamisessa työntekijä tai muun sidosryhmän edustaja osallistuu muutokseen joko omaehtoisesti tai pakotettuna. Muutoksen johtaja puolestaan osallistaa työntekijöitä tietyllä tapaa ulkoapäin vaikuttaen. Osallistettavat saattavat kuitenkin olla oikeutettuja osallistumaan, joten osallistaminen ei voi perustua pelkästään parempien tuloksien tavoitteluun. Osallistumisessa on myös kaksi suuntaa. Kehittäjä saattaa osallistua käytännön toimintaan ja toisaalta osallistettavat sidosryhmät osallistuvat kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) On myös otettava huomioon, että osallistamisella ei ole aina positiivinen vaikutus muutosvastarinnan lieventämisessä. Pardo del Valin ym. (2012) tutkimuksen mukaan esimerkiksi nopeissa muutoksissa osallistamista tulisi välttää, sillä tuolloin on parempi toimia ripeästi ja keskitetysti.

Eri-ikäisten ja erilaisissa elämänvaiheissa olevien työntekijöiden johtaminen vaatii taitoa ja ymmärrystä. Organisaation hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää osata vahvistaa työntekijän sitoutumista sekä ylläpitää motivaatiota. Etenkin kehitys- ja muutostöissä ikä- ja uravaiheiden ilmiöillä on vaikutusta työntekijöihin ja sitä kautta myös koko organisaation toimintaan. (Honkanen 2006, 272-273.) Muutoksen johtamisessa on otettava myös huomioon organisaation psykologinen sopimus, joka tarkoittaa johdon ja henkilöstön välistä sanatonta sopimusta. Sitoutunut työntekijä odottaa vastavuoroisuutta ja pettyy, mikäli johto ei huomioi työntekijän joustavuutta ja ahkeraa työpanosta. Palkitsemisjärjestelmät ovat yksi tapa tukea muutosta ja vähentää muutosvastarintaa. Muita motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat sanelupolitiikka, eristäminen, tarkoituksellinen yli- tai alikuormittaminen sekä työntekijöiden näkemysten sivuuttaminen. Häirintä sen eri muodoissa voi kertoa muutoksen johtajan kyvyttömyydestä käsitellä konflikteja tai vastarintaa. Häirintä ei ole missään muodossa hyväksyttävää. (Stenvall & Virtanen 2007, 102-103.)

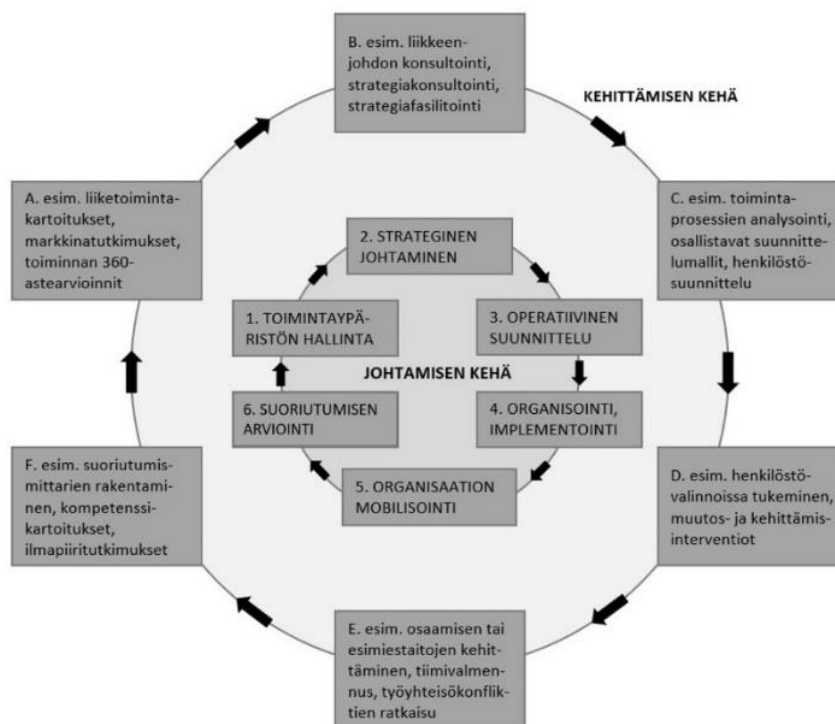
## Kehittämistoiminta

Johtaminen ja kehittäminen nivoutuvat toisiinsa. Kehitettäessä on johdettava niin asioita kuin ihmisiä ja johtaminen on tietyllä tapaa toiminnan kehittämistä. Kehittämisen voi hyvin nostaa suunnittelua ja organisointia sisältävän johtamistyön rinnalle. (Seppänen-Järvelä 2009, 69.)

Kehittämistoiminta on luonteeltaan usein käytännön asioiden korjaamiseen ja parantamiseen tähtäävää. Kehittämisellä pyritään usein myös uusien taitojen ja tietojen siirtoon.

Kehittämistoiminnan onnistuessa mallia saatetaan hyödyntää laajemmin myös muissa organisaatioissa tai muiden toimijoiden keskuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

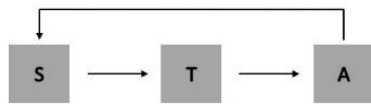
Johtamisen ja kehittämistyön välillä on selkeä suhde, kuten kuvio 3 voidaan todeta. Kehien linkittyessä toisiinsa suhde on toimiva ja vahva yhteys tukee johtamisfunktioiden toteutumista. Molempien tahojen ymmärtäessä organisaatiokulttuuria ja ilmaistessaan omat tarpeensa selkeästi on mahdollista vahvistaa kehien linkittymistä toisiinsa. (Honkanen 2006, 29-32.)



Kuvio 3: Johtamisen ja kehittämisen kehät (mukaillen Honkanen 2006, 31)

Kehittämistyön voi jäsentää kuvion 4 mukaisesti muutostyön prosessiksi. Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet ja muodostetaan suunnitelma määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa suunnitelma toteutetaan ja arviointivaiheessa pohditaan, kuinka muutostyö on onnistunut. Kun kuvion mukaista sykliä toistetaan, muuttuu tutkimuksellinen kehittäminen toimintatutkimukseksi. (Ojasalo ym. 2009, 23.) Muutoksen johtamisella ja toimintatutkimuksella on yhteys, sillä teoreettisesti tarkasteltuna muutoksen

johtaminen kumpuaa paljon toimintatutkimuksesta. Nykypäivän kehittämis- ja konsultointityö nojaavat vankasti toimintatutkimusperinteen mukaiseen tutkimukselliseen lähestymistapaan, joka yhdistää tutkimus- ja kehittämistyön organisaatioissa. (Honkanen 2006, 15.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen lähestymistavan ollessa toimintatutkimus, kerrotaan aiheesta lisää luvussa 3.3 Toimintatutkimus.



S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi

Kuvio 4: Muutostyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 23)

Kehittämistyössä ja sen myötä tapahtuvassa muutoksen johtamisessa on toimittava suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. On myös osattava ajatella itsenäisesti ja kriittisesti. On oleellista osata ratkoa ongelmatilanteita ja omata niin yhteistyö- kuin vuorovaikutustaitoja. Muutoksen johtamisessa ja kehittämistyön tekemisessä on osattava toimia itsenäisesti, toisaalta silti yhteistyössä muiden kanssa. Kehittämiskohteiden huomaaminen, tiedon tehokas hankinta, saadun tiedon kriittinen arvioiminen, tiedon jakaminen ja viestiminen sekä asioiden välisten suhteiden näkeminen kertovat niin muutoksen johtajan kuin kehittämistyön tekijän sopimisesta tehtävänsä. (Ojasalo ym. 2009, 14-15.)

Muutoksia tehdessä on suunniteltava, miten kehittämistyötä tullaan arvioimaan. Vakiintuneen toiminnan arviointi tapahtuu usein seurannan kautta. Seurannalla tarkoitetaan palautetiedonomaista ja usein neutraalia informaatiota, joka kertoo projektin toteutumisen tilan. Kehittämistyötä voidaan arvioida myös itsearviointin avulla. Itsearviointia voi tehdä niin henkilökohtaisella kuin vaikkapa tiimin tai projektin tasoilla. Organisaatiot hyödyntävät nykyään enenevässä määrin sisäisen evaluaation menetelmiä, sillä itsearviointi voi tarjota erinomaisia kimmokkeita uusille kehittämishankkeille. Sisäisestä evaluaatiosta huolehtivat yleensä sisäiset evaluoijat työyhteisön itsensä sijaan. (Seppänen-Järvelä 2004, 23-24.) Seurannan ja itsearviointin ohella reflektio on arvioinnin keskeinen elementti. Reflektio on luonnollista ja usein tiedostamatonta, jonka vuoksi sitä voidaan hyödyntää paremmin, kun se tapahtuu tietoisesti ja systemaattisesti. Säännöllinen keskustelu, avoin puhuminen ja vastuullinen kuuleminen tukevat ryhmässä jaettavien näkemysten peilaamista. (Seppänen-Järvelä 2004, 44-45.)

### Muutoksen johtaja

Muutoksen johtamisessa on eduksi, jos muutoksen johtajalla on vahva tunneäly sekä emotionaalista ja sosiaalista älykkyyttä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja tulkita erilaisia tunteita sekä itsessään että muissa. Tunneäly mahdollistaa tiedon hyödyntämisen niin

omassa ajattelussa ja toimissa kuin muiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tunneälykkyys käsitteen tunnetuksi tehneen psykologian tohtori Daniel Golemanin (1995) mukaan tunneälyn osa-alueisiin sisältyy kykyä harjoittaa omien tunteiden tunnistamista ja tulkintaa, omien tunteiden hallintaa, itsensä motivointia, toisten tunteiden tunnistamista ja vuorovaikutussuhteiden parempaa hallintaa. (Sydänmaanlakka 2006, 199-203.) Kyky hallita, ilmaista ja tunnistaa tunteita ovat merkki emotionaalisesta älykkyyydestä. Vastuullisten suhteiden ylläpitäminen ilman alistamista tai riippuvuutta sekä ylipäätään muiden tunteiden ymmärtäminen viestivät puolestaan sosiaalisesta älykkyyydestä. Sosiaalisesti älykäs johtaja osaa ratkoa joustavasti ongelmia ja selviytyy stressaavista tilanteista ilman kontrollin menettämistä. (Sydänmaanlakka 2006, 203-204.)

Esimies on avainasemassa kehittämisprosessin johtamisessa. Esimies varmistaa, että kaikkien työntekijöiden äänet tulevat kuulluksi ja huolehtii fasilitoijan tapaan rakentavan keskustelun muodostumisesta. (Seppänen-Järvelä 2009, 71-73.) Vaikka koulutus ei kerro koko totuutta johtajan kyvyistä, siitä on apua kokonaiskuvan hahmottamisessa ja tietojen arvioinnissa. Hyvä johtaja hyödyntää organisaatiossa olevia asiantuntijoita, joten hänen itsensä ei tarvitse olla kaikkien asioiden tai alojen asiantuntija. Hyvä johtaja uskaltaa ottaa tiimiinsä koulutukseltaan ylempitasoisia ja hän tukee johdettaviensa menestymistä tehtävissään. (Myllymäki 2017, 112-113.)

On huomionarvoista, että muutosta ei aina ohjaa pelkästään organisaation johto- tai päällikkötehtävässä oleva henkilö. Honkasen (2006, 22-23) mukaan muutoksen ohjaajana tai työyhteisön tukijana voi toimia niin kutsuttu muutosagentti, joka voi olla esimerkiksi organisaation ulkopuolinen konsultti tai toisaalta vaikkapa organisaation sisäinen asiantuntija. Henkilövalinnasta riippumatta muutosagenteille yhteistä on se, että he pyrkivät tukemaan organisaation henkilöstöä ja johtoporrasta muutoksen aikana. (Honkanen 2006, 29-32.)

Honkanen (2006, 374) on esittänyt kuvion 5 mukaisesti yhdeksän tapaa kehittämistyössä tapahtuvien interventioiden tekemiseen, joista kahdeksan ensimmäistä pohjautuu Frenchin ja Bellin (1999) malliin. Muutosagentin tulisi osata antaa palautetta, keskustella erilaisista näkemyksistä sujuvasti, tiedostaa käyttäytymistä ohjaavia piileviä ajattelumalleja, lisätä yhteisön vuorovaikutusta ja parantaa viestintää sekä lisätä energiaa ja optimismia. Edellisten lisäksi hänen tulisi osata kouluttaa ja valmentaa, osallistaa henkilöstöä, kirkastaa vastuunjakoa sekä ratkoa ongelmatilanteita. (Honkanen 2006, 375-378)



Kuvio 5: Muutosagentin yhdeksän tapaa tehdä kehittämistyötä (mukaillen Honkanen 2006, 375)

Transformationaliset johtajat toimivat usein muutosagentteina omissa organisaatioissaan (Northouse 2004, Honkasen 2006, 194 mukaan). Transformationaliseen johtamiseen liittyen Honkanen (2006, 194) luettelee neljä periaatetta, joita johtajan tulisi noudattaa:

1. Johtajan on varmistettava luottamussuhteen syntyminen itsensä ja työntekijän välille. Johtajan karismalla on vaikutusta työntekijän kokemukseen, onko johtaja uskottava ja samaistuttava.
2. Johtajan on kyettävä ihmisten innostamiseen ja motivoimiseen, jotta työntekijät inspiroituisivat asetetuista tavoitteista.
3. Johtajan on pyrittävä stimuloimaan työntekijöitä älyllisesti ideoinnin ja luovuuden tukemiseksi.
4. Johtajan on kuunneltava ja tuettava työntekijöitä välittäen ja huolehtien aidosti.

Mallista on esitetty kritiikkiä karisman ja muiden johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien liiallisesta korostamisesta. Myös teoreettisten käsitteiden epäselvyyttä ja mahdollista manipulatiivisuutta on kritisoitu. Kritiikistä huolimatta mainitut periaatteet voivat olla valmentavan johtamisen ajattelumallin kannalta hyviä toimintaohjeita muutosagenteille. (Honkanen 2006, 195.)

Muutoksen johtaja kantaa loppupeleissä kokonaisvastuun kehittämistoiminnasta. Hyvä yleisjohtamisosaaminen tulee esiin luottamuksen rakentamisessa ja muutoksen tekemisessä. Niin muutos- kuin yleisjohtajan on hallittava kokonaisuus organisaation sisällöstä ja tehtävistä sekä osoitettava joustavuutta. Johtajan on osattava johtaa niin asioita kuin ihmisiä sekä ymmärrettävä organisaation kulttuuri ja työtavat. Päämääräsuuntautuneisuus, kokonaisnäkemys ja visionäärinen suunta, jotka arvottavat muutosta, ovat välttämättömiä.

Yleisjohtajan on omattava kyky viestiä visioista ja realistista tavoitteista sekä varmistettava dialogiin perustuva oppiminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

Muutoksen yhteydessä on aina syytä tarkastella yksilön vaikutusta organisaatiotason tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisaalta sitä, mitkä tekijät työsuoritukseen vaikuttavat. Tehtävistä suoriutuminen edellyttää kykyä eli esimerkiksi valmiuksia ja tietotaitoa sekä halua eli motivaatiota ja sitoutumista. (Honkanen 2006, 299.) Muutosta ei voida olettaa johdettavan pelkästään ulkoapäin, vaan työntekijöiden on osattava johtaa myös itse itseään.

### **Itsensä johtaminen**

Työympäristön muuttuessa jatkuvasti työntekijöiden on tärkeää osata johtaa itse itseään. Itsensä johtamisen voisikin sanoa olevan osa nykypäivän madaltuneiden organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Organisatoristen syiden lisäksi joustavuutta, luovuutta ja kykyä uudistua tarvitaan myös yksilön näkökulmasta. Työntekijä kantaa vastuun itsestään työnhallinnan lisäksi kokonaisvaltaisesti, jolloin hän tarvitsee kykyä laajempaan elämän- ja ajanhallintaan. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Ihminen rakentuu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn luomasta kokonaisuudesta, jota tulisi pystyä johtamaan tietoisesti ja tasapainoisesti (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Itsensä johtamisen viitekehys perustuu moderniin psykologiaan. Ihminen on kokonaisuus fyysisyyttä, psyykkisyyttä, emotionaalisuutta ja henkisyttä, jonka vuoksi taustalla oleva ihmiskäsitys on kokonaisvaltainen. Kokonaiskuvaa on vaikea rakentaa yksittäisessä tieteessä, joten lähestymistapa on monitieteinen. Lähestymistapa on myös käytännöllinen, sillä itsensä johtaminen vain teoriassa ei ole mahdollista. Omien herkkyyksien kehittäminen ja itsensä toteuttaminen ovat hyvän elämän mahdollistajia. Ihmisillä on fyysistä, emotionaalista, rationaalista ja henkistä älykkyyttä, jonka vuoksi näkemys älykkyydestä on myös laaja-alainen. (Sydänmaanlakka 2006, 68-69.) Muutoksen sattuessa omalle kohdalle, on hyvä pysähtyä miettimään omia tuntemuksiaan. Kun muutos tuntuu pahalta, omat voimavarat on parempi kohdistaa niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. (Myllymäki 2017, 105-106.)

#### **2.1.4 Muutoskompetenssit ja oppiminen**

Muutos vaatii niin sen johtajalta kuin muutokseen osallistuvilta henkilöstöltä kompetenssia, eli pätevyyttä ja kyvykkyyttä tietyn tehtävän tai tilanteen hallitsemiseksi. Oppiminen on muutosjohtamisen kompetenssien osalta tärkeä osa-alue. Muutoksen aikana syntyneet oppimisprosessit kehittävät sekä muutoksen johtajan että toteuttavan henkilöstön kompetensseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 103-104.)

Oppiminen linkittyy muutoksen käsitteeseen, sillä muutokseen liittyy aina jollain tasolla uuden oppimista (Seppänen-Järvelä 2009, 35-36). Oppimista tapahtuu kehitystyön vuoksi

tapahtuvan muutoksen aikana niin yksilön, tiimien kuin organisaation tasolla. Erilaisten oppijoiden oppimistyyliä voidaan selittää yksilötasolla muun muassa behaviorististen, kognitiivisten, konstruktivististen ja humanististen oppimisteorioiden avulla. Tiimitasolla tapahtuva oppiminen rakentuu avoimesta kommunikaatiosta, luottamuksen rakentamisesta, tiedon jakamisesta ja toimivasta yhteistyöstä. Organisaatiotason oppimisen näkökulma on edellisiin verrattuna yleisemmällä tasolla ja se näkyy muun muassa palautejärjestelmien rakentamisena, kerätyn tiedon jalostamisena osaksi toiminnan suunnittelua ja tiedon keräämiseen liittyvien toimintatapojen kehittämisenä. (Stenvall & Virtanen 2007, 31-33.)

Koulutuksia suunniteltaessa on hyvä huomioida, että ihmiset painottavat omalla persoonallisella tavallaan oppimisprosessin osa-alueita, jonka vuoksi heidät voidaan jakaa neljään perustyyppiin oppimistyylin perusteella. Pragmaattista ajattelua harjoittavaa ja toimivia käytännön ratkaisuja etsivää voidaan kutsua käytännön toteuttajaksi. Tällainen henkilö oppii käytännön kautta kokeilemalla. Harkitseva tarkkailija puolestaan seuraa mielellään sivusta, kerää uutta tietoa rauhassa ja oppii havainnoimalla. Looginen päättelijä haluaa sisäistää asiat perin pohjin ja oppii parhaiten tekemällä johtopäätöksiä sekä rakentamalla loogisia malleja. Neljänteen perustyyppiin kuuluva aktiivinen osallistuja pitää nopeasta toiminnasta. Aktiivinen osallistuja nauttii haasteista ja oppii nimensä mukaisesti parhaiten osallistumalla toimintaan. Oppimistyyli on hyvä oppia tunnistamaan ja rohkaista muutokseen osallistuvia henkilöitä kehittämään niitä oppimistyyliä, joita he eivät yleensä harjoita. (Sydänmaanlakka 2006, 85.)

Muutoksen johtajan kompetensseihin kuuluvat itsehillintä, vastuunkanto ja läsnäolo. Johtajan on kyettävä hallitsemaan tunteensa, eli reagoitava uusiin tilanteisiin realistisesti ja objektiivisesti. Luottamuksen herättämiseksi johtaja saa osoittaa kokevansa tunteita, mutta samalla on näytettävä, että hän hallitsee tapansa reagoida ja käyttäytyä. Muutoksen johtaja kantaa myös aina lopulta kokonaisvastuun kehittämistoiminnan käynnistämisestä, seurannasta ja tuloksista. Kuunteleva, käytettävissä oleva ja tavoitteiden saavuttamisesta kiinnostunut johtaja on tärkeä resurssi henkilöstölle, etenkin ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaisemisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

Muita muutoksen johtajan kompetensseja ovat kyky johtaa esimerkillä, nopea tarttuminen niin ongelmiin kuin mahdollisuuksiin sekä valmentava ja mahdollistava ote. Muutoksen johtajan heittäytyminen ja sitoutuminen hankkeeseen valavat henkilöstöön luottamusta ja motivaatiota. Johtaja ohjaa esimerkillään ja näyttää henkilöstölle mallia siitä, miten tulisi toimia. Ratkaisukeskeinen lähestyminen ongelmatilanteisiin ja nopea päätöksentekokyky uusien mahdollisuuksien ilmetessä ovat hyviä ominaisuuksia muutoksen johtajassa. Johtaja ei voi tehdä kaikkea itse, joten on myös tärkeää, että hän varmistaa henkilöstön suorituskyvyn ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstö on saatava luottamaan omiin kykyihinsä.

Mahdollistava johtaja tarjoaa edellytykset dialogiin perustuvalla oppimisella. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.)

Muutoksen johtajan kompetenssit eivät riitä yksinään onnistuneen muutosprosessin luomiseen. Tarvitaan myös henkilöstön kompetensseja sekä vastuunkantoa niiden kehittämiseen. Muutoksen johtajan, esimiesten ja henkilöstön kompetenssit tukevatkin ideaalitalanteessa toisiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.) Henkilöstön muutoskompetenssien ja -dynamiikan vahvistaminen on tärkeää muutoksissa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 147) mukaan *”muutosdynamiikka tarkoittaa prosessia, jolla yksilö käy muutoksen läpi tunneperäisesti ja kognitiivisesti”*. On siis aina otettava huomioon, että muutokset heijastuvat tavalla tai toisella työntekijöiden käyttäytymiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 147-148.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 107-108) ovat Woodwardin ja Hendryn (2004) ajattelua soveltaen luetelleet henkilöstön muutoskompetensseiksi kyvyn ymmärtää asiakkaiden tarpeet, tiedostaa toimintaan liittyvät menestystekijät ja omata positiivisen suhtautumisen muutokseen. Muita heidän luettelemiaan muutoskompetensseja ovat kyky ottaa muut huomioon, varmuus omasta osaamisesta sekä kyky vaikuttaa, neuvotella, olla avoin ja ottaa oma-aloitteisesti selvää asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 107-108.)

Kyky ratkoa ongelmia, omaksua ja hallita tietoa sekä sietää epävarmuutta ovat myös tärkeitä muutoskompetensseja. Henkilöstöltä toivotaan kykyä tulla toimeen toistensa kanssa, mikä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja taidokasta viestintää. Kompetenssien vahvistaminen ja mahdollistaminen sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistuminen ovat ennen kaikkea muutoksen johtajan vastuulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 108.) Kytkös viestinnän ja johtamisen välillä on voimakas muutostilanteessa. Ilman asianmukaista viestintää on hyvin todennäköistä, että muutos epäonnistuu. Työyhteisöt eivät ole enää niin hierarkkisia ja byrokraattisia kuin ennen, jonka vuoksi on vanhanaikaista ajatella toivottujen muutosten tapahtuvan pelkän lineaarisen tiedonsiirron kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-61.)

#### 2.1.5 Muutosviestintä

Viestintä ja tiedottaminen ovat äärimmäisen tärkeitä elementtejä muutoksen johtamisessa. Viestinnässä onnistuminen on todella haastavaa, mutta lähtökohtaisesti on aina parempi viestiä kuin jättää kokonaan viestimättä. (Myllymäki 2017, 85.) Viestintä vaikuttaa koko organisaation menestymiseen, sillä se on kytköksissä ennakointiin ja arviointitiedon tuottamiseen sekä organisaation toiminnallisista haasteista kommunikointiin. Viestinnän perustarpeiden huomioiminen onkin osa muutoshankkeen huolellista suunnittelua. On tärkeää punnita kuka ja miten asiat esitetään sekä mitä viestintäkanavaa on järkevintä käyttää. Myös viestinnän jatkuvuus on tärkeää. Viestintää ei saa kuitenkaan olla liikaa, jotta tärkeä tieto ei huku informaatiotulvaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 73-74.)

Lukuisat kirjoittajat, kuten Beckhard ja Pritchard (1992) sekä Kotter (1990) ovat painottaneet kommunikoinnin merkittävää vaikutusta muutoksessa (Ford & Ford 1995). Stenvall ja Virtanen (2007, 66) ovat osittain Leif Åbergin (2006) ajatuksiin tukeutuen luetelleet seuraavia syitä, miksi erityisesti viestintään kannattaa kiinnittää huomiota muutostilanteissa: Ensinnäkin viestinnästä on hyötyä muutoksen toteutuksessa ja läpiviemisessä, sillä sen avulla johto profiloi muutoksen sisällön. Toiseksi viestinnällä informoidaan kaikille sidosryhmille muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Edellisten lisäksi viestintä lisää vuorovaikutusta muutostilanteissa ja onnistuessaan auttaa sitouttamaan organisaation jäseniä muutostavoitteiden toteuttamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 66-67.)

Myös Christensenin (2014) tutkimuksen mukaan viestinnän rooli muutoksen johtamisessa on huomattavan suuri. Hän viittaa tutkimuksessaan useaan muuhun tutkimukseen, jotka tukevat tätä väitettä. Tutkimusten mukaan organisaation viestintä on vahvasti kytköksissä muutoksen johtamiseen, ja viestintä on oleellisessa osassa muutosohjelmien implementoinnissa, sillä viestintä on muutosidean julkaisun, syiden ja tavoitteiden selventämisen sekä ihmisten muutokseen valmistamisen työkalu. Muutoksen tarpeellisuuteen liittyvien perustelujen viestiminen vaikuttaa siihen, tapahtuuko muutos toivotulla tavalla ja missä tilassa organisaatio muutoksen jäljiltä on. (Christensen 2014.)

Christensen (2014) kokoaa tutkimuksessaan tekijöitä, joilla on mahdollista varmistaa onnistunut viestintä muutostilanteissa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa onnistunut kommunikointi työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä työntekijäryhmien sisällä. Muita tekijöitä ovat muun muassa viestinnän laadun, sisällön, ajoituksen ja rakenteen merkityksen ymmärtäminen. Työntekijöiden tulisi saada tarpeeksi laadukasta tietoa, jotta he kokisivat voivansa vaikuttaa ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa muutosprosessin aikana. (Christensen 2014.)

Organisaation hyvän viestintäosaamisen tunnistaa avoimesta, faktapohjaisesta ja peittelemättömästä viestinnästä, joka tukee organisaation ja sen henkilökunnan oppimista. Vanhakantaisissa organisaatioissa viestintä nähdään vain tiedon siirtämisenä ja vastaanottamisena. Tällainen viestintä vahvistaa siiloutumista ja heikentää työssä viihtymistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64-65.) Muutoksen johtajan on näin ollen tärkeää ymmärtää, että pelkkä muutosta koskeva tiedonsiirto ei riitä. Tiedon jäsentäminen, muokkaaminen ja tuottaminen yhdessä muutoksessa osallisena olevien kanssa on tärkeää. Viestintä luo yhteisöllisyyttä, kun asioista keskustellaan yhdessä. Keskustelussa on otettava huomioon ryhmien tärkeäksi kokemat asiat, kuten esimerkiksi työsuhteeseen ja vastuisiin liittyvät muutokset sekä niiden vaikutukset omaan työhön ja sen sisältöön. Muutos ei saa puutteellisen tai liian yleiselle tasolle jäävän viestinnän seurauksena jäädä etäiseksi henkilöstölle. Muutoksen johtajan on hyvä kertoa myös, mitkä asiat eivät muutu tai mihin kysymyksiin ei ole vielä löydetty vastauksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 61) jaottelevat työyhteisöviestinnän Elisa Juholiniin (2006) viitaten rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen viestintään. Rationaalinen työyhteisöviestintä on hierarkkisesti ylhäältä alas tapahtuvaa viestintää. Systemaattinen mutta yksisuuntainen viestintä ei tuota reflektiivistä oppimista. Dissipatiivinen työyhteisöviestintä on puolestaan spontaania ja suunnittelematonta. Impulsiivinen yksilöiden väliseen keskusteluun perustuva viestintä toimii yleensä vain hyvin pienessä yrityksessä, jossa henkilökunta työskentelee fyysisesti toistensa läheisyydessä. Dialoginen työyhteisöviestintä on edellisistä poiketen kaksisuuntaista, moniäänistä ja keskusteluun tähtäävää. Tällainen viestintä tukee niin organisaatiota kuin sen henkilökuntaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä vahvistaa sidosryhmien välisiä suhteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 61-62.)

Tosiasioihin perustuva informaatio on loogisesti kestävä. Ihmisten järki on voitettavissa tiedon avulla muutoksen puolelle, jonka vuoksi se on yksi hallitun muutoksen kulmakivistä. Tiedon jakaminen ja luominen ovat myös avuksi kehittämisprosessissa, tuoden matkan varrella esiin uusia hyväksyttävissä olevia ja ymmärrettäviä kehitystarpeita. Tietoa on tärkeää tarjota ajantasaisesti tarkkaan harkitus, helposti ymmärrettävässä ja mielenkiintoisessa muodossa. (Myllymäki 2017, 78-79.) Muutostilanteissa on myös hyvä ottaa huomioon, millaista kieltä käytetään. Kaikkien muutokseen osallistuvien tulisi ymmärtää käytetyt käsitteet. Käsitteet voidaan myös huonosti viestittynä ymmärtää eri tavoin. Muutoksen johtajan tulee pyrkiä yhteisen kielen löytämiseen. Kyky käyttää kieltä uskottavasti, taito kiteyttää asioita ja dialogien syntymisen mahdollistaminen kertovat johtajan ammattitaidosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-72.)

Muutosviestintään on useita kanavia, joista tulee valita tilanteen mukaan sopivimmat. Erilaisia kanavia ovat muun muassa verkkoviestintä, tiimi- ja osastopalaverit, tiedotustilaisuudet sekä tiedotus- ja henkilöstölehdet. Muita tärkeitä vuorovaikutuskanavia voi syntyä johdon ja henkilöstön välille esimerkiksi luottamushenkilöinstituutioiden kautta tai ylimmän johdon haastattelutuntien sekä verkkopäiväkirjojen (blogien) kautta. Muutosviestinnän peruspilari muodostuu esimiesten ja henkilöstön välisestä viestinnästä. (Stenvall & Virtanen 2007, 67-69.)

Christensenin (2014) mukaan viestintään liittyvät ongelmat kertovat usein syvälle juurtuneista ongelmista muutoksen johtamisessa. Näitä ongelmia ovat muun muassa huono suunnittelu ja pohjatyö, yhteisten tavoitteiden puuttuminen, liiallinen viestitulva, huonosti muotoillut ja ilmaistut viestit sekä toimijoiden välisen yhteisymmärryksen puuttuminen. (Christensen 2014.) Kun muutoksen perusasiat on hoidettu kuntoon, on tärkeää saada esitettyä muutoshankkeeseen liittyvät suunnitelmat henkilöstölle niin, että heissä herää innostuneisuus ja muutostahto. Tähän tarvitaan hyvämaineinen ja karismaattinen johtaja, joka taitaa esiintymisen. Vakuuttava esiintyminen saa henkilöstön uskomaan heille esitetyn tiedon ja edesauttaa muutostahdon vahvistumista. (Myllymäki 2017, 80-81.)

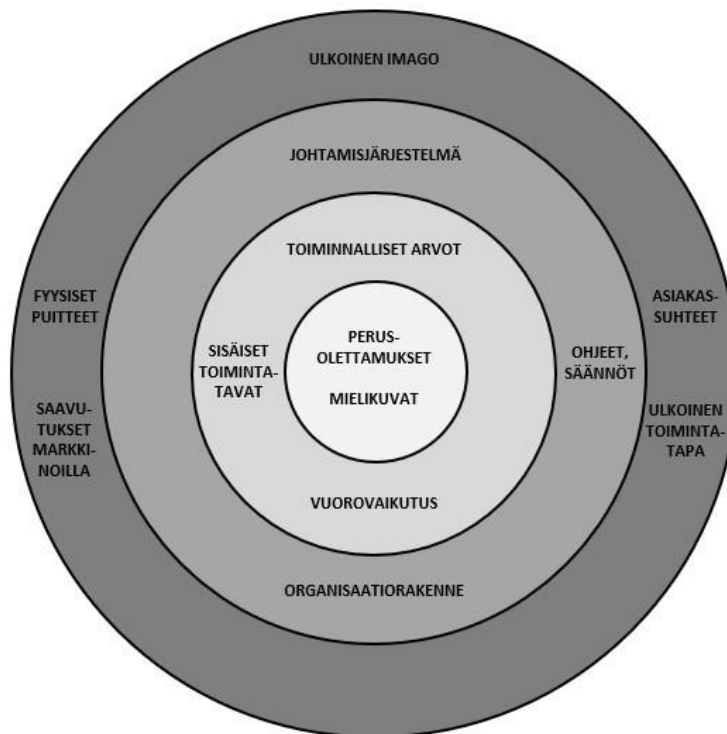
Organisaation viestintä ei kerro pelkästään muutoksen johtamisesta vaan myös organisaatiokulttuurista. Viestinnän prosessi luo kulttuurille pohjan. Kulttuurilla on viestintänä kahdenlaisia vaikutuksia. Kulttuuri rakentaa identiteettejä, sillä se voi kerätä ihmiset yhteisten merkitysten äärelle. Toisaalta kulttuuri voi myös rakentaa eroja, sillä se yhdistää minän samanaikaisesti muihin. (Fornäs 1999, 29.)

#### 2.1.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuriin ja oppivaan organisaatioon liittyen merkittävimpiä ja yleisimmin mainittuja teoreetikkoja ovat Donald Schön, Chris Argyris, Peter M. Senge sekä Edgar H. Schein. (Stenvall & Virtanen 2007, 36.) Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella koostuvan formaalien käyttäytymissääntöjen ja toimintatapojen lisäksi organisaation epävirallisista käyttäytymismalleista (Juuti & Virtanen 2009, 11.) Myllymäki (2017, 34) lainaa osuvasti Scheiniä (1985, 24) määriteltessään, että organisaatiokulttuurilla *”tarkoitetaan organisaation perusolemusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään”*. Myös Honkanen (2006, 20) viittaa Scheinin (1987) ehkä jopa aikamme tunnetuimpaan organisaatiokulttuuriteoriaan korostaessaan kulttuurin ymmärtämisen tärkeyttä organisaation uudistumiskyvyn kehittämisessä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Organisaatiokulttuuria voi olla vaikea tutkia ja se yleensä omaksutaankin tekemällä töitä kyseissä organisaatioissa (Myllymäki 2017, 34-35). Toimintakulttuuri ilmenee arjessa ja sen toiminnoissa. Toimintakulttuurin kehittäminen mahdollistuu työyhteisön tehdessä tietoisia havaintoja ja löytäessä yhteisen näkemyksen. Tällöin muutostarpeet ja kehittämistoimet saadaan kohdennettua ja niiden konkretisoiminen on helpompaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 169.) Kulttuurin näkyväksi muuttaminen tapahtuu yleensä esimerkiksi arvojen ja toiminta-ajatuksen pukemisella sanoiksi (Myllymäki 2017, 34).

Schein (1987) kuvaa organisaatiokulttuuria jäävuorimaiseksi. Näkyvä kärki sisältää esimerkiksi organisaation tuotteet, palvelut, käytetyn teknologian sekä valta- ja vastuusuhteet. Jäävuoren liikkeitä ohjaa kuitenkin veden alla piilossa oleva massa. Pinnan alle jäävät muun muassa vallitsevat arvot, normit, tarpeet ja odotukset. Tässä mallissa kulttuurin tasojen on kolme, joista ensimmäinen on kulttuurin osa, joka on näkyvä ja usein fyysinen. Toinen osa sisältää arvot ja normit, jotka ovat vaikeasti tiedostettavissa. Kolmanteen osaan kuuluvat piiloon ja alitajuntaan sijoittuvat perusolettamukset. (Schein 1987, Honkasen 2006, 148-150 mukaan.) Organisaatiokulttuurin rakennetta voisi Scheinin klassikkojaottelun lisäksi kuvailla kuvion 6 mukaisesti neljällä eri tasolla: ulkoisen kuvan, organisaatiotason, työyhteisötason ja syvärakenteen kautta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62.)



Kuvio 6: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaihen Mäkipeska & Niemelä 2005, 62)

Organisaation ulkoista kuvaa eli imagoa voidaan kehittää asiakkaiden hyvällä kohtelulla ja siihen liittyen asiakaskokemusta parantamalla. Myös onnistunut mainonta ja markkinointi vahvistavat positiivista ulkoista kuvaa. Organisaatiotason muutoksia saadaan aikaiseksi, kun johtamisjärjestelmää kehitetään ja ohjausta selkeytetään. Todellisen organisaation toimintakulttuurimuutoksen takaamiseksi on lopulta kuitenkin tehtävä eniten töitä kahdella syvemmällä kulttuurin tasolla, joiden keskeisenä sisältönä ovat työyhteisötasolla työyhteisön vuorovaikutus, sisäiset toimintatavat ja toiminnalliset arvot sekä syvärakennetasolla perusolettamukset, mielikuvat ja syvemmät arvot. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62-66.) Organisaatiokulttuurin syvärakenteen kehittyessä hyvin hitaasti vuosien kuluessa, sitä on työlästä kehittää (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74).

Toimiva organisaatiokulttuuri vahvistaa työyhteisöä. Sen avulla voidaan varmistua, että sosiaaliset yhteisöt säilyvät ja sopeutuvat ulkoiseen ympäristöönsä. Kulttuuri siis auttaa työyhteisöjä löytämään sopivat tavoitteet ja tavat toimia ympäristössään. Terve organisaatiokulttuuri auttaa sosiaalisia yhteisöjä myös yhdistämään sisäisiä prosesseja, jotta he löytäisivät tehokkaita keinoja ulkoisessa ympäristössä toimimiseksi. (Shcein 1987, Honkasen 2006, 148-150 mukaan.) Toimintakulttuuria kehitettäessä on hyvä hyödyntää momentumia. Toiminnan epäjatkuvuuskohtat, kuten esimerkiksi johdon tai työntekijöiden vaihtuminen, yritysostojen ja -myyntien tekeminen sekä fuusiot luovat luontevan tilaisuuden tehdä muutoksia. (Myllymäki 2017, 69.)

Organisaatiokulttuuria kehitettäessä on tärkeää luoda toimiva luottamuskulttuuri. Luottamusdynamiikan osatekijöitä ovat vastavuoroisuus, rehellisyys, sitoutuminen, keskinäinen kunnioitus ja ennustettavuus. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan vastavuoroista antamista ja saamista, jolloin voidaan luottaa molemminpuolisen hyödyn tavoitteluun. Rehellisyydellä tarkoitetaan avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, jossa uskalletaan antaa toista kunnioittaen rakentavaa palautetta. Muutokseen ja hankkeisiin sitoutuminen kasvaa, kun työyhteisö löytää yhteisen ja tärkeän tavoitteen, jota kohti pyritään etenemään. Keskinäinen kunnioitus ilmenee muun muassa erilaisuuden ja kollegoiden ammattitaidon arvostamisena. Ennustettavuus puolestaan tarkoittaa hallinnan ja turvallisuuden tunnetta tulevaisuutta suunnitellessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33-43.)

Toimintakulttuurin kehittämiseen ilmaantuu haasteita, kun työntekijät tai johtajat tavoittelevat selkeästi omaa etuaan ja varjelevat tiukasti reviiriään. Muita epäluottamuksen dynamiikan osatekijöitä ovat vääristynyt tiedonkulku sekä ristiriitaisten tavoitteiden ja keskinäisen kilpailun ilmeneminen. Epäluottamusta syntyy myös silloin, kun työntekijät kokevat pettymyksiä esimerkiksi luvattujen muutosten jäädessä toteutumatta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47-59.)

Muutos ei ole pysyvä, ellei se kehitä myös organisaatiokulttuuria pysyvästi. Kaiken kaikkiaan kestävä ja organisaatiokulttuuriin juurtuva kehittäminen muodostuu kriittisistä tekijöistä, jotka ovat Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 23) mukaan pitkäkestoinen kehittäminen, arviointi ja palautteenanto, verkostot ja foorumit sekä toimijalähtöisyys. Kulttuurimuutos ei tarkoita esimerkiksi vain uuden työkalupakin käyttöönottoa, vaan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista johtamista vaativaa prosessia. Käyttäytymismallit ja johtamiseen liittyvät ajatusmallit saadaan muutettua pysyvästi, kun muutosta tuetaan rakenne- ja järjestelmä uudistuksilla. Tällöin muutokset vaikuttavat liiketoimintajohdon, esimiesten ja kehittämisammattilaisten työskentelyyn. (Kirjavainen & Laaksonen-Manninen 2001, 242.)

Uudet teknologiat vaikuttavat kulttuurin ja kulttuuristen käytäntöjen muovaantumiseen, sillä ne mahdollistavat informaation ja uutisten levittämisen sekä kasvatuksen ja teollisen tuotannon lisäksi myös viihteen ja estetiikan kehittämisen. Digitaalisella populaarikulttuurilla on suuri poliittinen, sosiaalinen, ideologinen ja psykologinen vaikutus niin yksilöille kuin yhteiskunnalle. (Fornäs 1999, 35-36.)

## 2.2 Teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtaminen

### 2.2.1 Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio

Digiajan termit saatetaan sekoittaa helposti toisiinsa (Mergel, Edelmann & Haug 2019). Digitoinnilla tarkoitetaan vanhan informaation, kuten kuvien, videoiden, äänen ja tekstin muuntamista digitaaliseen muotoon. Digitointi on välttämätöntä laitteiden sekä aineistojen

tallennus- ja käsittelytekniikan kehittyessä valtavaa vauhtia. Hyvin usein vanhat nauhat ja levykkeet eivät enää toimikaan uusilla laitteilla ja niiden sisältö voidaan pahimmassa tapauksessa menettää kokonaan. (Järvinen 2009, 3-4.) Jopa Yhdysvaltojen avaruushallinto (NASA) on menettänyt valtavan määrän 1960-1970-luvuilla avaruusluotainten keräämää mittausdataa tiedonsiirron jäätyä tekemättä, kun tekniikka kehittyi (Järvinen 2009, 10).

Digitalisaatio on yksi vuosituhannen vaihteen keskeisistä käsitteistä, joka on innoittanut tutkijoita useisiin aikalaisteorioihin (Inkinen 1999, 65). Etenkin Manuel Castellsin (1996, 1997, 1998) tuotantoa voidaan pitää keskeisenä aikalaisdiagnoosina, joka on herättänyt mielenkiintoa myös Suomessa. Castells analysoi trilogiassaan muutoksia ja tulevaisuutta ottaen huomioon digitalisaation dramaattiset sekä peruuttamattomiksi väitetyt seuraukset. (Inkinen 1999, 57.) Digitalisaatio-termille ei ole virallista määritelmää, mutta sen ajurina voidaan pitää digitalisoitumista. Digitalisoitumisella voidaan tarkoittaa asioiden ja esineiden digitalisointia, mutta erona digitointi-termiin voidaan ajatella esimerkiksi kokonaisten liiketoimintaprosessien digitalisoitumista. Digitalisoituminen tai teknologia itsessään eivät synnytä digitalisaatiota, vaan ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan kehittymisen muuttuminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23.)

Suurin digitalisaatioon vaikuttava yksittäinen kokonaisuus on teknologia. On muistettava, että teknologia on enemmän väline kuin itsetarkoitus liiketoiminnan kehittämisessä. (Pyyhtiä 2019, 71.) Teknologia vaikuttaa eri toimialojen rakenteisiin ja määrittelee uudelleen liiketoiminta-alueita. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat yritysten ydinprosessien uudistamisen. Teknologia mahdollistaa myös verkosto-organisaatioiden synnyn sekä suuret muutokset yritysten välisissä rajapinnoissa. (Hannus 2003, 301.) Digitekniikan keskeisimmiksi trendeiksi voidaan tällä hetkellä nostaa muun muassa tekoäly (AI), esineiden internet (IoT), lisätty todellisuus (AR), virtuaalitodellisuus (VR), digitaalinen kaksonen (Digital Twin), pilvipalvelut (Cloud Computing), reunalaskenta (Edge Computing), lohkoketjut (Blockchains), kvanttietokoneet (Quantum Computing) sekä ohjelmistorobotiikka (RPA). (Pyyhtiä 2019, 78-99.) Uusiin teknologioihin panostettaessa on huomioitava niiden mahdolliset riskit ja vaikutukset esimerkiksi terveyteen tai ympäristöön. (Savolainen, Pasanen & Luotamo 2006, 40.)

Digitalisaation tasoja voidaan jaotella kuvion 7 mukaisesti yrityksen, markkinoiden ja yhteiskunnan tasoihin, joissa on nähtävissä markkinoiden, teknologioiden ja asiakaskäyttäytymisen murros. Tasoihin vaikuttavat myös liiketoimintamallien, markkinalogiikoiden sekä yhteiskunnan rakenteiden ja ihmisten käyttäytymisen muutokset. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.)



Kuvio 7: Digitalisaation tasot (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 23)

Digitaalista transformaatiota ei ole määritelty tarkasti kirjallisuudessa, joten sillä voidaan tarkoittaa hieman eri asioita, riippuen kontekstista. Organisaatiotasolla termillä tarkoitetaan organisaatioiden tarvetta hyödyntää digitaalisia teknologioita, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisenä Internet-aikakaudella. Digitaalista transformaatiota voidaan siis pitää organisaation pyrkimyksenä kehittää ydinprosesseja ja palveluja teknologian avulla. (Mergel ym. 2019.)

Vial (2019) määrittelee kirjallisuuskatsauksessaan 28:n eri lähteen pohjalta digitaalisen transformaation olevan prosessi, jossa organisaatiot reagoivat ympäristössään tapahtuviin muutoksiin kehittämällä arvonluontiprosessejaan digitaalisen tekniikan avulla. Samalla on tarkoitus hallita organisaation rakenteita ja esteitä, jotka vaikuttavat tämän prosessin positiivisiin ja negatiivisiin tuloksiin. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen määritelmien pohjalta voidaan tiivistää digitaalisen transformaation tarkoittavan uusien digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä merkittävien liiketoiminnan parannusten mahdollistamiseksi. Yritys- ja yhteiskuntatason muutokset mahdollistavat puolestaan jatkuvan rakenteellisen uudistumisen. (Vial 2019.) Lin (2020) tutkimuksen mukaan digitaalinen transformatio ei ole uusi asia, sillä digitaaliset teknologiat ovat muovanneet jo 1950-luvun lopulta lähtien eri sektoreilla tapahtuneita muutoksia organisaatioiden strategioihin ja toimintoihin.

Sytyke ry:n lukuvuoden 2019-2020 Vaikuttavimman opinnäytetyökilpailun voittaja Minja Vitikka tutki pro gradu -tutkielmassaan digitaalista murrosta (Tivia 2020). Vitikka (2020, 98) toteaa tutkimuksensa pohjalta, että digitaalikehityksen vaikutusten näkyessä kaikilla toimialoilla organisaatioiden digitaalisen transformaation hallinta vaatii organisaatiokohtaista digitalisaatioilmiön laajuuteen liittyvää ymmärrystä. Vitikan (2020, 99) havaintojen perusteella muun muassa ketterä toiminta, kokeilutoiminta sekä organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen auttavat kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Itseohjautuvuutta voidaan puolestaan pitää tiimien ja asiantuntijoiden oppimisen ja toiminnan tärkeimpänä tekijänä (Vitikka 2020, 99).

Käsitteitä voidaan ajatella toisensa mahdollistavana jatkumona. Digitointi, eli analogisten tuotteiden muuttaminen digitaaliseen muotoon johtaa digitalisaatioon eli uusien prosessien ja liiketoimintamallien syntymiseen. Digitalisaatio mahdollistaa digitaalisen transformaation eli teknologian avulla tapahtuvan muutoksen yrityksissä ja yhteiskunnassa, joka näkyy muun muassa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisenä ja palvelujen uusina muotoina. (Mergel ym. 2019.)

Transformatiivisissa muutostilanteissa hahmotellaan usein uudenlaista liiketoiminnan logiikkaa ja toimintamallia. Tällöin strategisen kehittämisen lähestymistavaksi sopii hyvin kyvykkyykskeskeisen tiedon ja osaamisen johtaminen. Uuden toiminnan olennaiset osa-alueet ja poikkeavuudet vanhaan malliin verrattuna voidaan hahmottaa ydinkyvykkyyksiä määrittelemällä. (Kirjavainen & Laaksonen-Manninen 2001, 46.) Digitaaliset teknologiat luovat arvoa organisaatioille silloin, kun niitä osataan hyödyntää hyvin (Kane 2014). Organisaatioiden on tärkeää luoda digitaalisen transformaation strategia, jossa keskitytään kehittämään tuotteita, palveluita ja organisaation eri osa-alueita uusien teknologioiden avulla (Matt, Hess & Benlian 2015). Digitaaliset strategiat ovat äärimmäisen tärkeä osa organisaatioiden yleistä bisnesstrategiaa, sillä niiden avulla on mahdollista erottua kilpailijoista (Mithas, Tafti & Mitchell 2013).

Nykypäivänä elämä on monilta osin hyperkytkeytynyttä. Liiketoiminnan murroksen voidaan katsoa olevan vain osa muutosprosessia. Muutokset näkyvät kaikissa tavoissa ja järjestelmissä, joiden mukaan ihmiset asuvat, kuluttavat, liikkuvat ja luovat. (Lindgren ym. 2019, 19.) Digitalisaatio etenee kiivasta tahtia ja se leikkaa kaikkien elämänalueiden, toimialojen ja toimintojen läpi niin yrityksissä kuin koko yhteiskunnassa. Monet rinnakkain tapahtuvat murrokset mahdollistavat digitalisoitumisen nopeuden, laajuuden ja voiman. Murrokset voidaan jakaa muun muassa asiakaskäyttötymisen, markkinoiden ja teknologian murrokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52.)

Digitaalinen disruptio eli markkinoiden mullistus näkyy kaikilla aloilla. Perinteisten markkinasegmenttien ulkopuolelta nousee aivan uusia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Hyvinä esimerkkeinä mainittakoon Uber-taksipalvelu, Airbnb-majoituspalvelu sekä Spotify-suoratoistopalvelu. Kaikki edellä mainitut yritykset hyödyntävät teknologiaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen toimialarajat ylittäen. (Markkula & Syväniemi 2015, 12.) Palvelusektorilla asiakkaat pystyvät hyödyntämään monenlaisia digitaalisia palveluita ja joissain tapauksissa, kuten esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla, palvelemaan itse itseään. Aiemmin kasvotusten käydyt keskustelut aikatauluhauista reseptilääkkeiden tilaukseen ja verotusasioiden selvittämiseen ovat siirtyneet verkkopohjaisiin sovelluksiin. (Müller 2006, 31.) Olemme nyt siinä tilanteessa, että miljardeilla ihmisillä on pääsy sellaisiin tietolähteisiin, joita ainoastaan valtiot hallinnoivat vielä muutama vuosikymmen sitten (Chatfield 2012, 3).

Asiakasrajapinta on digitalisoitunut monilla aloilla valtavaa vauhtia. Tieto on ollut aiemmin vain harvojen etuoikeutettujen käsissä, mutta digitaalinen disruptio on alkanut demokratisoimaan tietoa. Asiakkaat voivat hyödyntää nykyään laaja-alaisesti reaaliaikaista tietoa ja joskus tietoa on käytössä jopa enemmän kuin palvelun tarjoajalla. (Markkula & Syväniemi 2015, 20.) Yksikään asiakas ei ole samanlainen, jonka vuoksi asiakasymmärryksen merkitys on erittäin suuri. Asiakkuuksien arvon seuraaminen ja mittaaminen mahdollistavat asiakkuuksien johtamisen. Verkko on tärkeä, ellei jopa tärkein asiakasymmärryksen lähde, jonka vuoksi verkkoprosessin seuranta ja analysointi ovat niin asiakasymmärryksen kuin markkinoinnin kannalta entistä kriittisempiä. (Markkula & Syväniemi 2015, 28-29.) Alasta riippumatta liiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi muodostuvat digitaalisen vallankumouksen myötä tiedon tehokas hyödyntäminen ja syvälinen asiakkuuksien ymmärtäminen (Markkula & Syväniemi 2015, 8).

### 2.2.2 Johtaminen ja työskentely digiaikana

Digitaalinen transformaatio vaikuttaa merkittävästi tämän päivän työelämään (Fenech, Baguant & Ivanov 2019). Digimurroksen levitessä jatkuvasti uusille liiketoiminta-alueille, mikään toimiala ei voi säilyä muuttumattomana (Markkula & Syväniemi 2015, 32). Digiajan johtaminen on vahvasti kytköksissä jatkuvaan muutokseen ja sen mukanaan tuomiin uusiin mahdollisuuksiin. Elämme aikaa, jossa syntyy nopeasti uusia liiketoimintamalleja, teknologiset ratkaisut kehittyvät, asiakasymmärryksemme kasvaa jatkuvasti ja liiketoiminnan kehittäminen nojaa tiedon hyödyntämiseen. (Pyyhtiä 2019, 7.) Muutoksen johtamisen mallit, työkalut ja prosessit on kehitetty yksinkertaisempina aikana, jonka vuoksi ne eivät välttämättä enää toimi toivotulla tavalla. Tämä vaatii muutosagenttien kehittymistä etenkin neljällä eri osa-alueella, jotka ovat tietoisuus, suunnittelu, räätälöinti ja seuranta. (Worley & Mohrman 2014.)

Digitalisaatioon liittyvällä muutoksen johtamisella haetaan yleensä kasvua ja tehokkuutta. Lisäksi tarkoituksena on aktivoida asiakkaita ostamaan, myydä useammin ja enemmän kerralla, tavoittaa uusia kohderyhmiä, laajentua maantieteellisesti sekä lisätä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehokkuutta. Myös monikanavaisuuden ja mobiilikäytön mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 76-118.)

Digitaalisten teknologioiden tarjotessa mahdollisuuden kehittää liiketoimintaa johtajien on tärkeää omata perusymmärrys digiteknologioista. Myös ei-teknisen liiketoiminnan esimiesten ja johtajien tulee ymmärtää jossain määrin teknologisia ratkaisuja ja heidän on kyettävä tekemään tiiviisti yhteistyötä IT-yksiköiden kanssa. (Pyyhtiä 2019, 67.)

Muutoksen johtamisen vaikeus riippuu siitä, kuinka suuria uudistuksia ollaan tekemässä. On osattava yhdistää olemassa oleva ja uusi liiketoiminta, löydettävä oikea ajoitus uudistuksille ja varmistettava tuloksen syntyminen myös siirtymävaiheen aikana. Pelkkä kuluttajien

käyttätymismuutosten ymmärtäminen tai kilpailuedun löytäminen uusista teknologioista eivät kuitenkaan takaa menestystä. Lopulta kaikki rakentuu onnistuneeseen ihmisten johtamiseen. Johdon on kyettävä lieventämään epävarmuutta ja rauhoittamaan työntekijöitä suurten muutosten keskellä asioiden yksinkertaistamisella ja tavoitteiden, sekä niiden saavuttamiseksi tehtävien toimien kirkastamisella. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233-234.)

Aivan kuten ei-teknisessä liiketoiminnassa on myös digiteknologiaa hyödyntävän työn johtamisessa otettava huomioon työympäristön ja -ilmapiirin psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työympäristö koetaan turvalliseksi ilmaista omat mielipiteet ja olla muutoinkin oma itsensä. Työntekijä ei tällöin myöskään joudu pelkäämään seurauksia ajatuksien jakamisesta avoimesti tai rangaistuksia tapahtuneista virheistä. (Pyyhtiä 2019, 120.)

### **Työskentely digiaikana**

Teknologia on muuttanut elämäämme. Muutos on herättänyt aluksi vahvoja reaktioita, mutta nykyään reaktiot asettuvat utooppisten ja dystooppisten ääripäiden välille. (Suominen 1999, 76-77). Dystopia inhimillisen maailman lopusta sekä ihmiselämän ja kulttuurin murenemisestä tuntuu ehkä hieman liioittelulta, kun uuteen tekniikkaan on totuttu. Alun euforisen vaiheen laannuttua murenee myös utopia. Uuden teknologian sulaessa osaksi arkista rutiinia huomataan, että uutudet eivät olleet vaikutuksiltaan lopulta niin vallankumouksellisia kuin niiden aluksi koettiin olevan. (Fornäs 1999, 32-33.) Tietoteknologia koetaan nykyään perusteknologiana, joka työntekijän tulee omaksua etenkin toimisto- ja teollisuustyössä. Työtavat ovat olennaisesti muuttuneet ja prosesseja, työtehtäviä sekä toiminnan logistiikkaa ohjataan vahvasti tietotekniikan avulla. (Luotamo ym. 2006, 35.)

Ihmiset tulevat työskentelemään yhä enemmän hajautetuissa verkosto- tai virtuaaliorganisaatioissa informaatiovirtojen keskellä (Müller 2006, 29). Kaikki yritykset muodostuvat enemmän tai vähemmän verkostoista. Verkostot ulottuvat kaikkialle: tuotantoon, myyntiin, logistiikkaan, asiakassuhteisiin, hallintoon ja viestintään. (Aula & Heinonen 2016, 12-13.)

Digitalisaatio on mahdollistanut joustavan ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn, joten kokonaisia organisaatioita saatetaan rakentaa vahvasti virtuaalisiksi. Organisaation virtuaaliset tiimit voivat pääasiallisesti kommunikoida sähköisten tietoverkkojen kautta, mutta harvoin koko organisaatio on pelkästään virtuaalinen. Virtuaaliorganisaatio sekoitetaan terminä helposti verkosto-organisaatioon, mutta on hyvä muistaa, että esimerkiksi verkosto-organisaation kommunikointi asiakkaiden ja työyhteisön kanssa ei perustu vain tietoverkkoihin. Organisaation tai tiimien johtamisessa on otettava huomioon työn ominaispiirteiden osalta työntekijöiden suoriutuminen tehtävistään niin yksilö- kuin

tiimitasolla. Tässä suhteessa verkosto-organisaation johtamiseen liittyviä periaatteita voidaan toki soveltaa myös virtuaaliorganisaation johtamisessa. (Honkanen 2006, 147-148.)

Tietotyöhön tarvitaan tietotekniikan ohella ihmisaivojen kognitiivisia prosesseja. Työntekijän tulee pystyä käsittelemään ja hyödyntämään informaatiota monipuolisesti. Teknologian kehitysvauhti on ollut viimeisien vuosikymmenien aikana niin kovaa, että ihmisten oppimiskapasiteetti on kovalla koetuksella. (Müller 2006, 30-31.) Tietotekniikkaa voi iästä riippumatta tuntua hankalalta ymmärtää, jolloin radikaalit uudistukset toimintatavoissa voivat tuntua hämmentäviltä tai jopa ahdistavilta. Voimakkain reaktio herää todennäköisesti silloin, kun hyvin juurtuneita toimintatapoja aletaan uudistamaan pitkän seesteisen jakson päätteeksi. Tällöin on äärimmäisen tärkeää antaa työntekijöille aikaa omaksua muutokset sekä lisätä kaikin mahdollisin tavoin tietoa muutokseen liittyen. (Myllymäki 2017, 29.) Kuten tietoperustassa on jo aiemmin esitetty, on hyvä muistaa, että muutosvastaisuus ei tarkoita pelkästään työntekijöiden negatiivista asennetta tai tahallista esteiden luomista muutoksen epäonnistumiseksi. Muutosvastaisuuden taustalla voi olla muutoksen kannalta hyvät aikomukset ja muutosvastaisuus voi olla yksinkertaisesti työntekijän persoonallinen tapa reagoida ja käsitellä muutokseen liittyviä tunteita tai huolia. (Symon 2005.)

Kognitiiviseen rasitukseen reagoidaan yksilöllisesti ja ylläritus voi aiheuttaa niin uupumusta tai masennusta kuin oppimis- ja keskittymisvaikeuksia. Tulevaisuudessa olisi tärkeää, että käyttöliittymien käyttötilanteeseen adaptoitumisen sekä häiriökuormituksen vähentämisen lisäksi myötävaikutettaisiin työstä selviytymiseen. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi käyttäjän iän ja kykyrakenteen huomioimalla. Tietotyö vaatii onnistuakseen myös sopivan työn ja lepotaukojen suhteen. Tämän vuoksi teknologian tulisi sisältää toimintoja, jotka kannustavat poistumaan ajoittain tietokoneen ruudun ääreltä. Ajattelu ja luova ongelmanratkaisu helpottuvat, kun mieli pidetään virkeänä esimerkiksi työpaikalla tapahtuvan hyötyliikunnan tai kasvokkain käytyjen keskustelujen avulla. (Müller 2006, 32-33.)

Digitaalisessa viestinnässä korostuu interaktiivisuus. Jokaista mediaa voidaan ajatella teknisesti ja kulttuurisesti interaktiivisena, sillä käyttäjät kutsutaan median ja sen käyttäjien välistä vuorovaikutusta sisältävään toimintaan. (Fornäs 1999, 37.) Verkko-yhteisöt rakentavat oman kulttuurinsa, kuten normaalitkin työyhteisöt. Kulttuuri muodostuu arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat ja motivoivat ihmisiä. Siksi onkin otettava huomioon, että yhteisön ollessa globaali, se rakentuu monenlaisista kulttuureista, joilla on omanlainen historiansa. Kulttuurien yhteentörmäykset ovat mahdollisia, sillä on epätodennäköistä, että ne sulautuisivat koskaan täysin toisiinsa. Verkko-yhteisöjen kulttuuri rakentuu viestinnän protokollasta. Kulttuurien välisessä viestinnässä ei ole välttämätöntä muodostaa yhteisiä arvoja, mutta on pyrittävä takaamaan ja ymmärtämään onnistuneen kommunikoinnin arvo. Globaali kulttuuri muodostaa viestintäkulttuurin viestinnän itsensä vuoksi. (Castells 2009, 36-38.)

### 2.2.3 Operatiivisten prosessien kehittäminen

Vial (2019) toteaa kirjallisuuskatsauksessaan löytäneensä useita kymmeniä tutkimuksia, joissa korostetaan digitaalisten teknologioiden potentiaalia operatiivisen tehokkuuden kehittäjänä. Digitaalisilla teknologioilla on mahdollisuus vaikuttaa tehokkuuteen muun muassa automatisoinnin kautta, kehittämällä ja uudistamalla toimintaprosesseja sekä aikaansaamalla taloudellisia säästöjä. Toisaalta on muistettava, että uudistukset tuovat mukanaan erilaisia tiedon säilyttämiseen, jakamiseen ja suojaamiseen liittyviä riskejä. (Vial 2019.) Vitikan (2020, 99) mukaan operatiivisen johdon digitransformaation hallinta edellyttää ketterien ja arvoperusteisten johtamis- ja toimintamenetelmien käyttöä, verkostotalouden hyödyntämistä ja johtamisrakenteiden muuttamista.

Teknologian avulla tapahtuvat muutokset ovat operatiivisella tasolla usein erilaisten tietojärjestelmien ja verkkopalvelujen käyttöönottoja tai muokkaamista. Uusia sovellusohjelmistoja on mahdollista räätälöidä itse tai saada ne valmiina avaimet käteen -periaatteella. Usein käyttöönotot ja muutostyöt tehdään näiden kahden mallin väliltä yhteistyössä järjestelmän palveluntarjoajan kanssa. (Hannus 2003, 336.) Etenkin operatiivisten tietojärjestelmien kehittämisessä on oltava todella tarkkana. Käytettävät järjestelmät ovat usein liiketoiminnan kannalta erittäin kriittisiä ja niiden toimimattomuus näkyy hyvin lyhyessä ajassa. Esimerkkejä tällaisista ohjelmista ovat muun muassa tehtaiden tuotannonohjauksen järjestelmät tai vaikkapa lentoyhtiöiden paikanvarausjärjestelmät. Pahimmassa tapauksessa käyttökatkot voivat uhata koko yrityksen jatkuvuutta. (Hannus 2003, 340.)

Uudet tietojärjestelmät saatetaan rakentaa helposti vanhojen järjestelmien tai toimintatapojen päälle. Muutoksen ja uudistusten hetkellä olisi kuitenkin tärkeää pysähtyä kyseenalaistamaan toimintatapoja teknologialähtöisen uudelleensuunnittelun avulla. (Hannus 2003, 227.) Teknologialähtöisellä uudelleensuunnittelulla tarkoitetaan *”olemassa olevien toimintatapojen hylkäämistä sekä teknologian mahdollistamien uusien ja innovatiivisten tapojen tunnistamista ja toteuttamista”* (Hannus 2003, 236). Teknologialähtöisessä uudelleensuunnittelussa tulisi aloittaa puhtaalta pöydältä ja tarkastaa onko prosessien tarpeellista toimia samalla tavalla jatkossa. Kehitystyön aikana saattaa ilmetä, että osaa vaiheista ei enää tarvita tai että ne sisältävät päällekkäisyyksiä. On mahdollista, että erilaisilla toimintatavoilla prosessien suorittaminen muuttuisi radikaalisti tehokkaammaksi. Parhaassa tapauksessa muutokset hyödyttävät jopa ulkoisia sidosryhmiä. (Hannus 2003, 227.)

Muutosten toimeenpanon aikana operatiivinen suorituskyky voi laskea. Mitä suurempi muutos on, sitä tärkeämpää on varmistaa sujuva siirtymävaihe huolellisen suunnittelun avulla. Merkittävät muutosohjelmat vievät aikaa ja suorituskyvyn muutokset on otettava huomioon. Järjestelmät halutaan usein mahdollisimman nopeasti käyttöön, minkä vuoksi

siirtymävaiheessa tapahtuvaa muutoksen johtamista kaikkine osa-alueineen ei saisi koskaan laiminlyödä. (Hannus 2003, 341-342.)

Myllymäki (2017, 55-56) listaa vuosina 2009-2011 suoritetusta tutkimustyöstä (Myllymäki ym. 2010) esimerkkejä syistä, joiden takia tietojärjestelmiin liittyvät hankkeet voivat epäonnistua. Näitä syitä ovat johdon toiveiden ja käyttäjätason reaali-teettien eroavuus, johdon tai käyttäjien sitoutumisen puute hankkeeseen, vastuun sysääminen johdolta pelkästään ATK- tai IT-osastolle sekä organisaation omien IT-osaajien jättäminen hankkeen ulkopuolelle ja heidän osaamisensa väheksyminen. Muita syitä voivat olla käyttäjäportaan edustajien osaamisen yliarvioiminen, tietojärjestelmän osoittautuminen sopimattomaksi tai niiden venyttäminen liian monen ja erilaisen toimintayksikön käyttöön sekä kokonaisuuden unohtaminen tai se, että kokonaisuutta ei hallita kunnolla. (Myllymäki 2017, 55-56.)

Verkkopalveluiden kehittämiseen on tarjolla paljon ohjeita ja opastusta. Yksi erityisen kattava ohjeistus on Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan julkaisema JHS190 - Julkisten verkkopalvelujen suunnittelu ja kehittäminen. Ohjeistuksessa käydään erittäin huolellisesti läpi verkkopalvelujen suunnitteluun liittyvät käsitteet, kuten käytettävyys ja saavutettavuus sekä verkkopalvelujen tavoitteiden ja hyötyjen määrittely, johtaminen, kehittäminen ja hallinta. Ohjeistus tukee erinomaisesti verkkopalvelun konseptin määrittelyssä sekä onnistuneen verkkopalvelun suunnittelussa, toteutuksessa, testauksessa, käyttöönotossa ja ylläpidossa. JHS 190:ssä on myös huomioitu verkkopalveluihin ja tietoturvallisuuteen liittyvät EU:n direktiivit ja asetukset, sekä kansalliset lait ja ISO-standardit. (JUHTA 2014.)

Chowdhury ja Quaddus (2016) toteavat tutkimuksessaan, että palveluiden kehittämiseksi on muodostunut pysyvä tarve teknologian kehittyessä. Tämä luo kysynnän palvelumuotoilulle (engl. service design), jonka menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää monipuolisesti operatiivisten prosessien, verkkopalvelujen ja tietojärjestelmien kehittämisessä. (Chowdhury & Quaddus 2016.) Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden kehittämistä, joka yhdistää käyttäjäkeskeisyyden, yhdessä luomisen, palvelun eri vaiheiden jaksottamisen ja visualisoimisen sekä kokonaisvaltaisen toiminnan ja toimintaympäristön hahmottamisen. (Stickdorn 2012, 26). Leen, Ohn ja Choin (2021) tutkimuksen mukaan palvelumuotoilua voidaan käyttää asiakastytyväisyyden parantamiseksi unohtamatta tehokkuusnäkökulmaa.

Teknologiset ongelmat ja puutteet projektinhallinnassa voivat hankaloittaa hankkeiden onnistumista. Myös henkilöstön muutosvastarinta voi estää uusien tietojärjestelmien, prosessien ja toimintatapojen täysimääräisen käytön. Tällöin kaikkein oleellisinta on huolehtia, että muutosta johdetaan ja johtamiseen liittyvät puutteet korjataan. (Myllymäki 2017, 53.) Järjestelmähanketta ja toiminnan muutosta ei kannata eriyttää, sillä ne seuraavat usein toisiaan järjestyksestä riippumatta. Hyvin todennäköisesti järjestelmien kehitys- tai

korvaushankkeiden tarkoituksena on kehittää samalla toimituskykyä ja tehokkuutta. Tällöin tarkoituksena saattaa olla myös käyttäjäystävällisyyden parantaminen tai organisaatiomuutoksen tukeminen. (Myllymäki 2017, 61.) Usein tietojärjestelmien ja toimintatapojen muuttamisen lisäksi olisi oleellista kehittää myös organisaatiokulttuuria (Myllymäki 2017, 43).

### 2.3 Tietoperustan yhteenveto

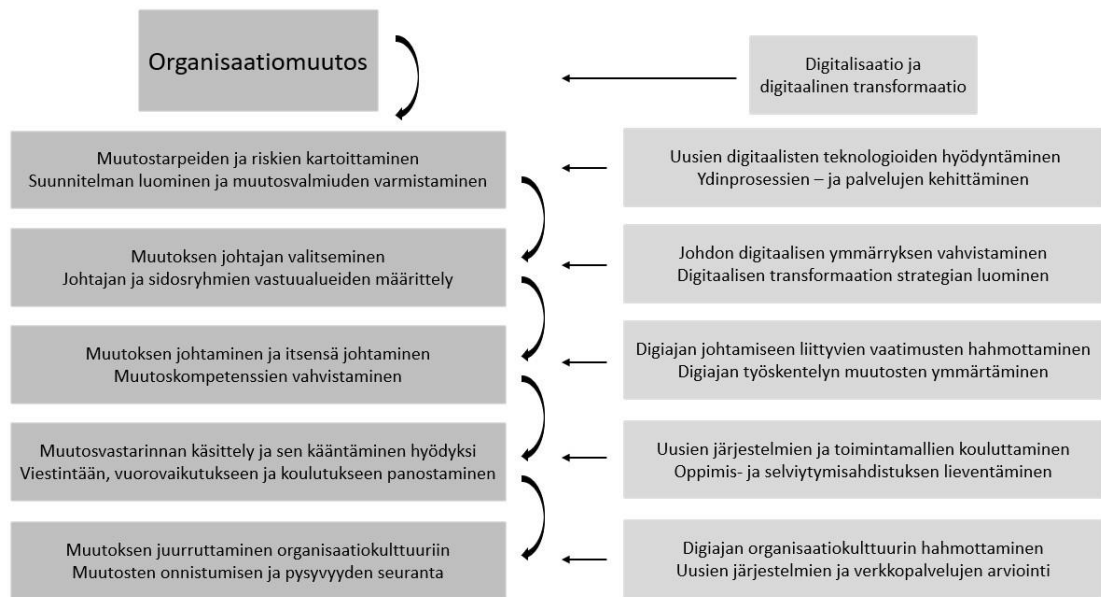
Tietoperustan pohjalta voidaan todeta, että digiajan organisaatioiden on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen. Organisaatioilta vaaditaan jatkuvasti enemmän ja yhä kiihtyvällä tahdilla. Digitalisaatio näkyy enemmän tai vähemmän kaikilla toimialoilla. Organisaatioiden säilymisen ja menestymisen takaamiseksi on ylläpidettävä aktiivista kehittämistoimintaa, kartoitettava muutostarpeita sekä vastattava ajan haasteisiin. Muutoksen kautta voidaan parantaa ja virittää olemassa olevaa liiketoimintaa (Ilmarinen & Koskela 2015, 232).

Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja aikamme vaatimusten täyttämisen ehdoton edellytys on, että muutosta johdetaan aktiivisesti (Worley & Mohrman 2014). On rakennettava uusia kyvykkyyksiä, purettava siloja ja lisättävä yhteistyötä funktioiden välille. Läpinäkyvyys, avoimuus, nopeus, ketteryys ja päätöksenteon hajauttaminen tiimeille tulevat olemaan menestyvän organisaation tunnusmerkkejä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9.)

Digitaalinen transformaatio ja sen myötä välttämätön ideointi sekä uusien mallien käyttöönotto voi tuntua riskialttiilta, mutta esimerkiksi Lin (2020) tutkimuksen mukaan COVID-19 kriisin myötä millään alalla ei voida enää jäädä odottamaan parempaa ja turvallisempaa hetkeä muutoksien tekemiselle. Teknologian avulla tapahtuvaa muutosta johdettaessa on huomioitava, että muutoksen laajuudessa on aina eroja (Ilmarinen & Koskela 2015, 232). Muutoksien ei tarvitse olla laaja-alaisia ja jo suppeammillakin muutoksilla voi olla suuri hyötypotentiaali.

Teknologian avulla tapahtuvalla muutoksella on edellytykset onnistua, kun työyhteisö saadaan vakuutettua muutoksen hyödyllisyydestä, tarpeellisuudesta tai välttämättömyydestä. Muutoksen johtaja ansaitsee taidokkaalla johtamisella sidosryhmien luottamuksen ja kunnioituksen, mikä edesauttaa muutoksen onnistumisessa. On tärkeää antaa työyhteisön vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollisimman tasapuolisesti asemasta riippumatta. Työyhteisö on myös hyvä saada sitoutettua dialogiin. Uusia järjestelmiä, ohjelmia ja verkkopalveluja on erittäin tärkeää testata mahdollisimman hyvin ja testauksen pohjalta annettu palaute on otettava huomioon. (Tamiliarasu 2012.)

Tietoperustan pohjalta muodostettu kuvio 8 tiivistää, miten teknologian avulla tapahtuvaa organisaatiomuutosta johdetaan ja millaisia vaatimuksia muutoksen johtamiselle on. Kuvio johdattaa lukijan organisaatiomuutoksen eri vaiheiden läpi.



Kuvio 8: Teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtaminen

Digitalisaatio toimii nykypäivänä hyvin usein organisaatiomuutosten ajurina. Kuvion 8 mukaisesti muutostarpeiden ja riskien kartoittamisen jälkeen organisaatio luo suunnitelman muutoshankkeelle sekä varmistaa organisaation muutosvalmiuden. Muutos ei tapahdu itsestään, jonka vuoksi on määriteltävä, kuka tai ketkä johtavat muutosta. Samalla määritellään muutokseen osallistuvat henkilöt ja ryhmät sekä heidän vastuualueensa. On tärkeää varmistaa, että muutoksen johtajalla ja organisaation johdolla on digitaalista ymmärrystä. Muutoksia ei kannata tehdä impulsiivisesti, vaan ennemmin digitaalisen strategian pohjalta. Muutoksen johtajan on osattava ottaa huomioon tietoperustassa esitetyt vaatimukset muutoksen ja itsensä johtamiselle. Samalla muutoksen johtajan on hahmotettava muutoskompetenssit ja kehitettävä niitä omalta osaltaan. Samoin hänen on tuettava muutokseen osallistuvien henkilöiden muutoskompetenssien kehittämisessä.

Muutosvстарinta ja muutosvastaisuus ovat osa normaalia muutosprosessia. Muutosvстарinnan hyväksyminen mahdollistaa saadun palautteen hyödyntämisen kehitystyössä. Uusien järjestelmien ja verkkopalvelujen käyttöönoton aikana on huolehdittava uuden teknologian kouluttamisesta, sillä hyvällä koulutuksella voidaan ehkäistä merkittävästi muutosvastaisuutta sekä oppimis- ja selviytymisahdistusta. Muutoksen johtajan on hyvä ymmärtää ihmisten välisiä suhteita, tapaa kommunikoida sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Viestintään, kommunikointiin ja vuorovaikutukseen on tärkeää panostaa. Muutoksen johtajan on tärkeää hahmottaa, miten digiajassa eläminen ja työskentely vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Muutos ei ole pysyvä, ellei sitä juurruteta organisaatiokulttuuriin. Muutoshankkeen valmistuessa on tärkeää arvioida muutoksen onnistumista ja pysyvyyttä sekä uusien järjestelmien ja palvelujen toimivuutta.

### 3 Kehittämisasetelma

#### 3.1 Laadullisen opinnäytetyön määrittely

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Toimeksi annetun projektin tavoitteena on kohdeorganisaation toiminnan tehokkuuden parantaminen sekä konkreettisen muutoksen aikaansaaminen yhteen organisaation tietojenkäsittelyprosesseista. Prosessia on tarkoitus uudistaa sujuvammaksi ja tiedonkulkua sidosryhmältä toiselle pyritään kehittämään saumattomammaksi. Kehittämishankkeen aloittamisen taustalla on liiton ammattiosastoilta saatu palaute sekä jäsenrekisterissä ja liiton toimistolla havaittu kehittämistarve.

Tietoperustan ja sen käsitteiden avulla on tarkoitus hahmottaa työelämän haasteita sekä löytää niihin ratkaisuja, tuottamatta kuitenkaan varsinaisesti uutta teoriaa. Toiminnallisen osuuden lopullisena tuotoksena tulisi syntyä jotain konkreettista ja tässä työssä tuloksena ovat uudet liiton jäsenien täytettäväksi tarkoitetut sähköiset liittymis- ja perintäsopimuslomakkeet sekä uudistukset niihin liittyvässä käsittelyprosessissa. Sidoryhmien palveleminen lomakkeita sekä tiedonkulkua ja -käsittelyä kehittämällä on yksi työn ensisijaisista tavoitteista. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51-52.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa yhdistyy nimensä mukaisesti tutkimus ja toiminta. Toimintatutkimus yhdistää tutkijoiden työn käytännön työelämän haasteiden ratkaisemiseen. (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimukset ovat usein tutkimusotteeltaan laadullisia tutkimuksia. Valinta laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä kallistuu tässä opinnäytetyössä laadullisen menetelmän puolelle osittain sillä perusteella, että työn tutkimuksellinen lähestymistapa on toimintatutkimus. (Kananen 2009, 110.) Vaikka toimintatutkimukset ovat yleensä laadullisia, se ei itsessään tee tästä tutkimuksesta onnistunutta. Tärkeintä onkin valita tutkimukseen sopivimmat menetelmät ja tässä tapauksessa laadulliset menetelmät palvelevat kokonaisuuden kannalta paremmin. (Eskola & Suoranta 2003, 14.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, sillä tavoitteena on aikaansaada rajatun kohderyhmän toiveiden mukainen lopputulos. Tässä kehittämistehtävässä tutkitaan yksittäisiä tapauksia, eikä suurempaa tapausten joukkoa. Tavoitteena on kehittää sekä liiton jäsenrekisteriä, jäsenistöä että ammattiosastojen aktiiveja tyydyttäviä uudistuksia. Opinnäytetyön tavoitteen lisäksi sen tarkoitus ohjaa laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä sanoin ja lausein, tilastojen ja muiden määrällisten keinojen sijaan. Tarkoituksena ei ole yleistää ilmiötä, vaan antaa siitä mielekäs tulkinta. Määrälliset tutkimusmenetelmät sopivat paremmin suuria ihmisryhmiä kartoitaviin tilastollisiin tutkimuksiin ja niille ei ole tässä työssä tarvetta. Päinvastoin tämä opinnäytetyö tutustuu yksittäistapauksiin ja pyrkii vastaamaan tutkimusta ohjaaviin

kysymyksiin tutkittavista sidosryhmistä kerätyn kattavan ja syvällisen tiedon avulla. (Kananen 2009, 18-19.)

Hankkeen aikana lähestytään kaikkia liiton sisäisiä sidosryhmiä, jotka ovat säännöllisesti mukana käsittelyprosessissa, jotta muutoksen vaikutuspiirissä olevat henkilöt tulisivat kuulluksi. Ajan säästämiseksi ja tulosten käsittelyn helpottamiseksi laajempi pääluottamusmiesten ja taloudenhoitajien sidosryhmiä koskeva kysely toteutetaan verkossa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää käsittelyprosessin lähtötilanne sekä sidosryhmien toiveet ihanneprosessista. Syvällisempää tietoa haasteiden ymmärtämiseksi ja mielipiteiden selvittämiseksi haetaan pieneltä toimeksiantajan ennalta valikoimalta ryhmältä teemahaastattelujen avulla hankkeen toisen kehittämissyklin aikana. Aineistoa verrataan kyselyn kautta saatuun aineistoon. Tarpeen mukaan järjestetään myös konsultaatiohetkiä kollegoiden, asiantuntijoiden sekä eri tehtävien vastuuhenkilöiden kanssa faktatietojen ja suunnitelmien toimivuuden tarkistamiseksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64.)

Työtä voi kutsua tutkimuslogiikaltaan aineistolähtöiseksi, sillä laadullinen tutkimus pohjautuu usein vahvasti aineistoonsa (Anttila 2005, 184). Laadullisen aineiston haasteena voi olla, että se ei lopu koskaan. Aineiston rajauksessa helpottaa, että tarkoituksena on keskittyä vain yksittäiseen käsittelyprosessiin, eikä esimerkiksi kohdeorganisaation kaikkiin tiedonkäsittelyprosesseihin. (Eskola & Suoranta 2003, 18-19.) Aineistolähtöinen analyysi tarjoaa tarvittavan perustiedon tutkittavasta ilmiöstä. Perustietoa verrataan opinnäytetyön johtopäätöksissä ja pohdinnassa aiemmin muodostettuun tietoperustaan (Eskola & Suoranta 2003, 19).

Tämän opinnäytetyön aikana tapahtuva muutos kohdistuu yhteen jäsenpalvelun toimintaprosessiin. Toimintatutkimusta tukevaksi kehittämisen menetelmäksi valitaan palvelumuotoilun Double Diamond-menetelmä (luku 3.4.1) ja kuvaamisen työkaluksi niin ikään palvelumuotoilusta tuttu Palvelupolku (luku 3.4.4). Toimintatutkimuksesta kerrotaan lisää luvussa 3.3. Muutostyypiltään tämän opinnäytetyön aikana tapahtuvaa muutosta voidaan pitää tietoperustassa esitetyn Stenvallin ja Virtasen (2007, 25) mallin mukaisesti laajuudeltaan inkrementaalisenä, mutta toteutustavaltaan nopeana muutoksena. Tässä mallissa muutos kohdistuu vain osaan organisaation toiminnasta, joka madaltaa riskiä. Sen sijaan muutos tapahtuu kuitenkin suhteellisen lyhyessä ajassa, jonka vuoksi muutoksen johtaminen edellyttää muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27.) Kun hanketta peilataan tietoperustassa esitettyyn Hannuksen (1994, 115) malliin, muutoksen voidaan todeta olevan toteuttamisen arvoinen, sillä koko organisaation toimintaan nähden pienellä muutoksella saavutetaan suuri hyötypotentialiaali.

### 3.2 Kehittämistoimintaa ohjaavat kysymykset

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole Vilkan ja Airaksisen (2003, 30) mukaan välttämätöntä esitellä kehittämistoimintaa ohjaavia kysymyksiä, mutta kysymysten asettelu saattaa kuitenkin helpottaa oman tekemisen täsmentämistä etenkin, jos selvityksen tekeminen kuuluu osaksi toteutusta. Ilman kehittämistoimintaa ohjaavia kysymyksiä aiheen rajaaminen ja tietoperustan sitominen toiminnalliseen osioon saattaa olla todella haastavaa. Lisäksi ilman kysymyksiä toimintatutkimuksen jo muutenkin hankala yleistettävyyden heikentyy. Näin ollen tässä opinnäytetyössä päätetään määritellä kehittämistoimintaa ohjaavat kysymykset.

Tutkimusongelman eli kehittämiskohteen selvittyä se muutetaan kehittämiskysymykseksi (Kananen 2009, 46). Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset eroavat perinteisistä kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista kysymyksistä saatujen tulosten perusteella. Edellä mainittujen tulokset jäävät usein toteavalle tasolle, kun taas toimintatutkimuksen kautta saatujen tulosten avulla ryhdytään toimeen ja kehittämissideat laitetaan tutkijan omassa toimintaympäristössä käytäntöön. (Kananen 2009, 13.) Mitä-kysymykset ovatkin toimintatutkimuksessa syytä muotoilla miten-kysymyksiksi (Kananen 2009, 25-26).

Tämän kehittämistehtävän lähtötilanteessa on selvää, että kehitettävän prosessin tietojenkäsittely ei ole tarpeeksi sujuvaa, toimintatavat vaativat modernisointia teknologian avulla ja toimeksi annetun projektin onnistumiseksi on varmistettava suunnitelmallinen muutoksen johtaminen ja viestintä. Kehittämistehtävän konkreettisena tavoitteena on kehittää yksittäistä tietojenkäsittelyprosessia ja tarkoituksena on puolestaan tutkia teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamista. Edellä mainitun tiedon pohjalta muodostuu yksi tutkimuskysymys ja kaksi kehittämistoimintaa ohjaavaa alakysymystä.

Tutkimuskysymys:

1. Miten teknologian avulla tapahtuvaa organisaatiomuutosta johdetaan ja millaisia vaatimuksia muutoksen johtamiselle on?

Alakysymykset:

2. Miten opinnäytetyön kehityskohteena olevia lomakkeita voidaan kehittää teknologian avulla?
3. Miten opinnäytetyön kehityskohteena olevaa lomakkeiden käsittelyprosessia voidaan kehittää teknologian avulla?

Tietoperustan pääilmiön ollessa muutoksen johtaminen, varsinaisen tutkimuskysymyksen kautta pyritään selvittämään, miten muutoksen johtamisessa on otettava huomioon teknologian avulla tapahtuvien muutosten mukanaan tuomat erityisvaatimukset. Alakysymysten tarkoituksena on puolestaan kartoittaa kehittämishankkeen osalta

lomakkeiden ja niihin liittyvän käsittelyprosessin muutostarpeita sekä selvittää tarkemmin organisaatiomuutoksen sekä sen johtamisen vaatimuksia.

Tiedonkeruun toteutusta mietittäessä on oleellista arvioida, vastaako kerätty aineisto kehittämistä ohjaaviin kysymyksiin. Muita kriittisen tarkkailun osa-alueita ovat muun muassa se, onko tutkittavilta kerätty tieto autenttista ja se, ettei kyselyn ja haastattelujen kysymyksienasettelut ohjaa sidosryhmien vastaamista. (Anttila 2005, 184-186.) Oikeiden kysymysten esittäminen prosessin eri vaiheissa on tärkeää, sillä ongelman määrittelemällä ongelmasta saadaan nostettua oikeat tutkimuskysymykset, joilla saadaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2009, 30-31). Tutkimusongelman ja sen myötä tutkimuskysymyksiä muuttaminen on tyypillistä toimintatutkimukselle kehittämistyön edetessä ja asettelun tarkentuessa (Kuusela 2005, 76).

### 3.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen (engl. action research) tarkoituksena on työelämän käytäntöjen kehittäminen ja hyödyllisen tiedon tuottaminen ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Samalla pyritään siihen, että organisaation jäsenet suhtautuisivat positiivisesti muutokseen. Toimintatutkimukselle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää, sillä se ei ole kovinkaan tarkasti rajattu tutkimusmenetelmä. (Kuusela 2005, 10-11.) Toimintatutkimusta voidaan pitää enemmän tutkimuksellisena lähestymistapana (Kuula 1999, 10-11), joka on sekoitus useita eri tutkimusmenetelmiä (Kananen 2009, 11). Yleisnimitys muodostuu sadoista artikkeleista, joille on yhteistä, että tutkimus perustuu tutkittavien osallistumiseen yhteisön tai organisaation ongelmakohtien ratkaisemiseksi. (Kuusela 2005, 16.) Toimintatutkimuksen kolme oleellista elementtiä voidaan kiteyttää toiminnan kehittämiseen muutosten kautta, yhteistoimintaan ja tutkimukseen (Kananen 2009, 11).

Kuula (1999, 9) kertoo, että toimintatutkimuksen alku sijoitetaan tavallisesti 1930-1940-luvuille. Yleisesti ottaen toimintatutkimusperinteen isänä pidetään kuitenkin Kurt Lewiniä, joka on luonut mallin tutkimus- ja kehittämistyön yhdistämisestä organisaatioissa. Nykypäivän kehittämis- ja konsultointityö nojaavatkin vahvasti tähän malliin. (Honkanen 2006, 15.) Ensimmäisen kerran Kurt Lewin käytti termiä ”action research” julkaisemassaan artikkelissaan vuonna 1946 (O’Brien 1998). Lewinin lisäksi myös yhdysvaltalainen filosofi ja psykologi John Dewey (1859-1952) luetaan usein toiseksi toimintatutkimuksen varhaiseksi kehittäjäksi (Kananen 2014, 18).

Lewiniläisessä toimintatutkimuksessa korostetaan tutkimusprosessin aikana tapahtuvaa todellisuuden muuttamista. Tarkoituksena on luoda muutos sosiaaliseen todellisuuteen, tutkien samalla kyseisiä muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30.) Vaikka kehitystyön tekeminen on suurelta osin mahdollista yksin, muutosprosessin koskettaessa tässä hankkeessa isoa osaa yhteisöstä, on oleellista saada mahdollisimman suuri joukko sitoutumaan projektin

läpiviemiseen. (Metsämuuronen 2005, 217.) Kun tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä, kuten tässä kehittämishankkeessa, tutkimuksellinen lähestymistapa on usein toimintatutkimus.

Toimintatutkimuksesta on muodostettu useita vaihekaavioita, mutta niille kaikille on yhteistä, että aluksi määritellään ongelma, sitten esitetään ratkaisu, jonka jälkeen ratkaisua kokeillaan ja arvioidaan (Kananen 2009, 28). Toimintatutkimuksen rakenteessa on Kananen (2014, 146) mukaan erotettava seuraavat osat: abstrakti, johdanto, tutkimuksen taustat, työn tavoitteet, teoriaosa, metodologia eli tutkimusasetelma ja tutkimuskohde, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tiedonkeruu, tulkinta ja analyysi, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tässä opinnäytetyössä voidaan todeta toimittavan edellä kerrotun mallin mukaisesti.

Toimintatutkimus perustuu sykliseen kehittämiseen. Kehitettävässä prosessissa tutkitaan toimintatapoja, tehdään interventio, havainnoidaan saavutuksia ja arvioidaan niiden onnistumista. Lopputulokseen päästään toisiaan seuraavien syklien avulla. Jokaiseen sykliin kuuluu suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. (Kananen 2009, 10.) Tätä opinnäytetyötä on edeltänyt yksi kehittämisen sykli. Varsinainen kehittämishanke muodostuu kahdesta tämän opinnäytetyön aikaisesta syklistä ja jatkokehitysehdotuksena esitetään vaihtoehtoja neljännen syklin kehitysmahdollisuuksista. Syklisyyden onnistumista ja rajoitteita tämän opinnäytetyön osalta pohditaan luvussa 5.3 Kehittämisasetelman arviointi.

Toimintatutkimuksen raportoimiseksi kirjoittaminen aloitetaan heti kehittämisprosessin alussa ja sitä jatketaan säännöllisesti. Raportilla tulee olla alku, käsittely sekä loppu ja sen tulee ratkaista tutkimusongelma tietyillä tutkimusmenetelmillä. (Kananen 2009, 105-106.) Toimintatutkimuksen raportoinnin tulee olla loogista ja jämäkkää sekä verbimuodoltaan passiivissa ja tutkimuksen kulkua esiteltäessä aikamuodoltaan imperfektissä. Raportoinnin tulee olla yksityiskohtaista, selkeää, uskottavaa ja tarkasti dokumentoitua. (Kananen 2014, 144-145.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole olla ulkoapäin tai vain johtoportaasta johdettu kehitystyö, vaan kaikki henkilöt asemasta riippumatta voivat lähteä etsimään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin (Kananen 2009, 9). Tämä on erinomaisesti linjassa tehtävään kehityshankkeeseen, sillä sitä olisi haastavaa, ellei jopa mahdotonta lähteä vetämään johtoportaasta käsin. Syvällinen ymmärrys jäsenrekisterin päivittäisistä toimista on hankkeen onnistumisen kannalta perusedellytys.

Toimintatutkijan tehtävänä on edistää ongelmakohtien havaitsemista ja keskusteluyhteyden luomista, eikä niinkään tarjota valmiita ratkaisuja. Toimintatutkimus tapahtuu reaali maailmassa, joten on pyrittävä ymmärtämään oikeita ja olemassa olevia organisatorisia käytänteitä, luoden samalla parhaansa mukaan uusia ja parempia järjestelyjä. Muutokset voivat olla kokonaan uusia toimintatapoja tai vanhojen muuttamista. (Kuusela 2005, 75-76)

Tässä opinnäytetyössä muutokset koostuvat osittain kokonaan uusista toimintatavoista ja osittain vanhojen toimintatapojen kehittämisestä.

Tässä toimintatutkimuksessa tutkijan suhde tutkittaviin sidosryhmiin muodostuu prosessin kehittämisen kautta. Ongelmakohtat halutaan löytää yhdessä sidosryhmien kanssa ja ratkaista ne osallistumiseen perustuvan dialogin avulla. Ammattiosastojen aktiivien mielipidettä kuullaan läpi kehittämishankkeen, aluksi kyselyn muodossa ja myöhemmin teemahaastatteluina. Liiton toimiston ja järjestelmätoimittajan toiveita kuullaan päivittäisen työn ohessa sekä erikseen järjestetyissä kehityspalavereissa. Näin ollen oikeat ratkaisut tai toiminta eivät ole lopulta tarkasti määriteltävissä, ja niitä ohjaavat toimijaosapuolien yhteisen harkinnan kautta tehdyt valinnat. (Kuusela 2005, 25.) Aito dialogi vaatii onnistuakseen avoimuutta ja luottamusta, vastavuoroisuutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä sekä aitoa kiinnostusta dialogin käymiseen (Talvio & Välimaa 2004, 62).

Kehittämistoiminnan tiedonintressien pääsuuntauksia tutkittaessa on syytä nostaa esiin Habermasin (1972) klassisen aseman saavuttanut analyysi tiedonintressien lajittelusta tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. (Toikko & Rantanen 2009, 44-45.) Samantyyppinen Habermasin teoriaan pohjautuva jaottelu on Kuuselan (2005, 23) mukaan Grundyn (1982) jaottelu teknilliseen, käytännölliseen ja emansipatoriseen tutkimukseen. Emansipatorinen tiedonintressi, sopii hyvin muutoksen tarkasteluun ja sen menetelmänä käytetään usein toimintatutkimusta. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2021.) Tästä huolimatta tämä opinnäytetyö on lähempänä praktista tiedonintressiä.

Praktinen lähestymistapa on vastavuoroinen. Niin ongelmat kuin niiden ratkaisuehdotukset suunnitellaan yhdessä muutoksessa mukana olevien sidosryhmien kanssa. Tutkija pyrkii tunnistamaan ongelmat yhdessä yhteisön kanssa. Lisäksi hän pyrkii ottamaan huomioon erilaiset tulkinnat ja näkökulmat. Toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi päätetään tasavaroisten keskustelujen pohjalta. Kehittämistoiminnalle, toimintatutkimukselle ja praktiselle intressille ominaisesti toimintasuunnitelmaa muokataan ja korjataan kehitysehdotuksineen koko kehittämistyön ajan. (Katila ja Meriläinen 2006, Rantasen & Toikon 2009, 46 mukaan.) Tiedonintressinä voidaan sanoa olevan myös sellaisen tiedon kerääminen, joka auttaa tietoperustan ilmiön ymmärtämisessä (Vilka 2005, 49).

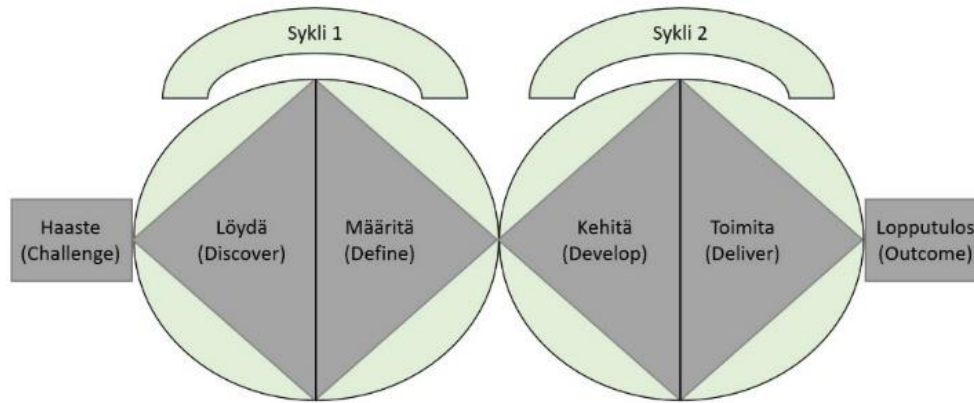
### 3.4 Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus

#### 3.4.1 Toimintasuunnitelma, toteutus ja kehittämisen vaiheet

##### **Kehittämisen menetelmä**

Toimintatutkimusta tukevaksi kehittämisen menetelmäksi valittiin palvelumuotoilussa usein hyödynnetty Double Diamond-menetelmä. Kehittämistyö eteni palvelumuotoilun prosessin

mukaisesti. Prosessimallissa on kuviossa 9 esitetyllä tavalla neljä vaihetta, joista kaksi ensimmäistä sisältyy ensimmäiseen timanttiin ja kaksi jälkimmäistä toiseen timanttiin. Kuvioon on lisätty tämän opinnäytetyön kehittämistyön aikaiset toimintatutkimuksen syklit, sillä ne istuvat hyvin myös Double Diamondin vaiheisiin.



Kuvio 9: Double Diamond ja kehittämistyön syklit (mukaillen Design Council 2020)

Ensimmäisessä prosessimallin vaiheessa oli tarkoituksena kartoittaa kehitettävän palvelun lähtötilanne. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa sekä tunnistaa kehitettävään prosessiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Ongelmien osalta ei tehty oletuksia, vaan pyrittiin ymmärtämään niitä. Tietoa kerättiin muun muassa kyselytutkimuksen avulla niiltä henkilöiltä, jotka olivat osallisina muutoksenalaisessa käsittelyprosessissa. Prosessimallin toisessa vaiheessa määriteltiin kohderyhmien tarpeita sekä prosessiin liittyvien ongelmien ratkaisuehdotuksia. Kyselytutkimuksen tuloksien analysoinnin myötä kehittämissuunnitelma tarkentui ja kokonaisuutta alettiin ymmärtämään syvemmin. (Design Council 2020.)

Kolmannessa vaiheessa siirryttiin mallin toiseen timanttiin ja samalla myös kehittämistyön toiseen sykliin. Tässä vaiheessa pyrittiin etsimään mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotta kohderyhmien tarpeet saatiin varmasti huomioitua. Ongelmakohdat oli tässä vaiheessa jo rajattu, joten lopullisten ratkaisujen löytämiseksi oli hyvä hyödyntää uusia henkilöitä ja heidän tuoreita näkökulmiaan. Tässä opinnäytetyön vaiheessa tehtiin teemahaastattelut neljälle käsittelyprosessiin osallistuvalla toimipaikkojen ja/tai ammattiosastojen luottamustehtäviä hoitaville henkilölle. Viimeisessä vaiheessa uudistukset viimeisteltiin, lyötiin lukkoon ja toteutettiin. Kehitystiimi testasi käsittelyprosessin ja lomakkeiden toimivuuden testiympäristössä ja järjestelmäntoimittaja oikeassa palveluympäristössä. Lopuksi arvioitiin, onko tavoiteltu lopputulos ja siitä koitua hyöty saavutettu. (Design Council 2020.)

### **Kehittämistyön suunnittelu**

Oli tärkeää varata tarpeeksi aikaa ongelman määrittelyyn ja sen ytimen löytämiseen, jotta todellisen ongelman analysointi ei olisi jäänyt pintapuoliseksi. Todellinen ongelma voi jäädä huomaamatta, jos tyytyy siihen määritelmään, joka on luotu ensi näkemän perusteella. (Kananen 2009, 32.) Ongelman määrittelemiseksi on olemassa monenlaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi mindmap-tekniikka eli paperille tai sähköisesti kirjoitettava miellekartta, KJ-menetelmä eli antropologi Kawakita Jiron mukaan nimetty käsitekartta, kalanruotokaavio ja 5-miksi-kysymyksen tekniikka. (Kananen 2009, 34-38). Tässä opinnäytetyössä ongelman määrittelyn, käsitteiden hahmottamisen ja kokonaisuuksien havainnollistamisen apuna käytettiin mindmap-tekniikkaa paperille kirjoittamalla, sillä se oli tutkijalle entuudestaan tuttu ja toimivaksi todettu menetelmä.

Työelämässä tehtävä toimintatutkimus alkaa usein resurssilaskelman tekemisellä. Resursointi on oleellista konkreettisten tulosten sekä toiminnan tehostamisen saavuttamiseksi. Resurssilaskelman lisäksi on tärkeää tehdä tilannekartoitus, jonka tarkoituksena nostaa esiin kehityskohteita. Kehittämiskohde on syytä valita huolella. Mikäli kohteita on useampia, ne voidaan toteuttaa toimintatutkimuksen seuraavien syklien aikana. (Kananen 2009, 45-46.) Tässä kehittämishankkeessa ei tehty varsinaista resurssilaskelmaa, mutta muutostarpeiden kartoittamisen aikana selvitettiin, kuinka paljon hanke työllistää kehitystiimin jäseniä ja millaisella budjetilla hanke saadaan toteutettua. Työpanokseen, aikatauluun ja budjettiin liittyvät resurssit todettiin olevan olemassa ja hanke päätettiin toteuttaa. Kehitystyön aikana nousi useita pieniä sivuprojekteja, joiden mukaan lukeminen tähän hankkeeseen arvioitiin kohde kerrallaan. Vain oleellisesti hankkeeseen liittyvät kehityskohteet otettiin työn alle ja loput kirjattiin ylös myöhempää työstämistä varten.

Edellisten vaiheiden jälkeen muodostettiin tarkempi toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena oli hahmottaa, ketkä olivat mukana projektissa ja mitä kukin tekisi. Suunnitelma kertoi myös, milloin, missä ja miten toimittiin. Tutkimuksen edellyttäessä kirjallista raportointia kaikki toimintatutkimuksen vaiheet dokumentoitiin hyvin. (Kananen 2009, 46.) Oli tärkeää määritellä projektin tavoitteet, joiden toteutuminen olisi mitattavissa. Muita hyvin olennaisia suunnitteluvaiheeseen kuuluvia osa-alueita olivat tiedottaminen, uudistusten julkaisun ja koulutuksen suunnittelu sekä tulosten arviointi. (Kananen 2009, 47.)

### **Kehittämistyön toteutus**

Liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden sekä niihin liittyvän käsittelyprosessin kehittämishanke aloitettiin syksyllä 2020. Hanke oli tuolloin liiton johtoryhmän agendalla, sillä he olivat kuulleet ammattiosastojen aktiivien antamasta palautteesta. Myös jäsenrekisterissä tunnistettiin kehittämistarve, koska jäsenrekisteri hoitaa lomakkeiden

käsittelyn liiton toimiston puolelta. Jäsenrekisterin vastaava, eli tämän opinnäytetyön tekijä ehdotti tätä hanketta opinnäytetyön kehittämishankkeeksi.

Kokonaistavoitteena oli löytää ratkaisuja lähtötilaan liittyviin suurimpiin ongelmakohtiin ja edesauttaa käsittelyprosessin sujuvoittamista. Konkreettiseksi tavoitteeksi otettiin poistaa lomakkeiden täyttämiseen liittyvät epäloogisuudet sekä vähentää lomakkeiden käsittelyprosessista edes yksi manuaalinen vaihe pois. Ongelmakohtien poistamisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä kerrotaan lisää luvuissa 4 Tulokset ja 5.3 Kehittämisasetelman arviointi. Hankkeen tarkemmasta aikataulusta kerrotaan puolestaan luvussa 3.4.2 Aikataulu.

### **Kehittämisen vaiheet - Sykli 1**

Ensimmäisen kehittämissyklin aikaan opinnäytetyön tekijä eli tämän kehittämishankkeen vetäjä ei ollut vielä Paperiliitossa töissä, joten syklin tapahtumia selvitettiin jäsenrekisterinhoitajana toimivalta kollegalta sekä yhdeltä johtoryhmän jäsenistä. Ennen ensimmäistä sykliä Paperiliitossa oli käytössä painetut kopioivat lomakkeet, joissa oli päällekkäin neljä ohutta paperia. Täytön jälkeen yksi lomakkeista annettiin työnantajalle, toinen toimitettiin liiton jäsenrekisteriin, kolmas jäi ammattiosastolle ja neljäs annettiin jäsenelle itselleen. (Pietikäinen 2020.) Lomakkeissa havaittiin ongelmaksi, ettei niihin kirjoitetusta tekstistä saanut ajoittain selvää. Pohjien tilaaminen oli myös osoittautunut hankalaksi. Lopulta suurimmaksi muutoksen ajuriksi nousi kuitenkin yksinkertaisesti puhdas mahdollisuus sähköisen kirjaamisen ja arkistoinnin aloittamiseen sekä toimintatapojen nykyaikaistamiseen. (Siira 2020.)

Muutos paperisesta lomakkeesta sähköisesti täytettäväksi lomakkeeksi tapahtui vuonna 2016. Ajatus lomakkeiden täyttämistä ja arkistoisesta sähköisessä muodossa syntyi vuonna 2015 ja uuden jäsenen liittymislomaketta kehitettiin niin ulkoasun kuin teknisten seikkojen osalta koko vuoden 2016 ajan. Uuden jäsenen liittymislomakkeen valmistuttua loppuvuodesta 2016 syntyi ajatus myös nykyisen jäsenen perintäsopimuksen muuttamisesta sähköiseksi. Projekti valmistui kesällä 2017 ja tuloksena oli uudelle ja nykyiselle jäsenelle yhdistetty sähköisesti täytettävä sekä arkistoitava liittymis- ja perintäsopimuslomake. Projektista vastasi tuolloin Paperiliiton koulutussihteeri yhteistyössä liiton jäsenrekisterin työntekijöiden, yhden johtoryhmän jäsenen sekä järjestelmäntarjoajan edustajan kanssa. Liiton ottaessa ensimmäisestä syklistä syntyneen sähköisen liittymis- ja perintäsopimuslomakkeen käyttöön, se löytyi liiton kotisivuilta. Suurin muutos entiseen oli siinä, että lomakkeen pystyi nyt täyttämään sähköisesti ja lähettämään liiton jäsenrekisterin työjonoon odottamaan allekirjoitettua versiota. (Pietikäinen 2020.)

Koulutussihteeri, jäsenrekisterin silloinen vastaava sekä uuden jäsenen lomakkeen sähköistämiprojektissa mukana ollut järjestelmäntarjoajan edustaja eläköityivät ennen tämän kehittämishankkeen alkamista. Tästä kehittämishankkeesta alkaneeseen toiseen sykliin

osallistuvista henkilöistä ensimmäisessä syklissä olivat mukana opinnäytetyön tekijän jäsenrekisterinhoitajakollega, yksi johtoryhmän jäsen sekä perintasopimuslomakkeen sähköistämiprojektissa mukana ollut järjestelmäntarjoajan edustaja. (Pietikäinen 2020.)

### **Kehittämishankkeen vaiheet - Syklit 2 ja 3**

Kehittämishankkeen lähtötilassa lomakkeen täyttäminen tapahtui edelleen ensimmäisen syklin jäljiltä seuraavasti: Jäsen täytti hakemuksen sähköisesti yhdessä pääluottamusmiehen, taloudenhoitajan tai jonkun muun ammattiosastoa edustavan henkilön kanssa. Täytön jälkeen klikattiin Lähetä-painiketta, jolloin lomake siirtyi liiton jäsenrekisteriohjelmaan odottamaan allekirjoitettua kappaletta. Tämän jälkeen jäsen painoi Tulosta valtakirja -painiketta ja allekirjoitti lomakkeen. Lomakkeeseen täytettiin myös ammattiosaston edustajan ja työnantajan allekirjoitukset sekä perinnänalkamispäivä. Lomakkeesta otettiin tarpeellinen määrä (4) kopiaita: yksi jäsenelle, yksi ammattiosastolle, yksi työnantajalle ja yksi liiton jäsenrekisteriin. Lomake toimitettiin jäsenrekisteriin postitse, sähköpostin liitteenä tai suoraan skannattuna.

Jäsenhallintajärjestelmän tarjoavan Futunio Oy:n edustajien kanssa pidettiin syksyllä 2020 lyhyt vuosikatsaus, jonka yhteydessä muutoshanke nostettiin esille. Järjestelmätoimittajan kanssa sovittiin, että ensimmäisen yhteisen kehittämispalaverin ajankohta päätettäisiin vasta kyselytutkimuksen kautta saatujen tulosten analysoinnin jälkeen, jotta liitolla olisi muutostöiden toimeksiantajana kehityspalaverissa mahdollisimman selkeä kuva siitä, mitä osa-alueita haluttiin kehittää teknisellä puolella. Kehittämissuunnitelman alustava runko ja ihanneprosessi esiteltiin kuitenkin pääpiirteittäin Futunion kehitystöistä vastaavalle edustajalle jo ennen kehityspalaveria, jotta heidän kehitystiimensä pystyi valmistautumaan paremmin ensimmäiseen kehityspalaveriin.

Lähtötilasta poiketen ihanneprosessi oli sellainen, jossa lomakkeiden täyttäminen olisi helppoa ja selkeää. Lomake kulkisi pelkästään sähköisessä muodossa, eikä tulostettuja versioita tarvittaisi lainkaan. Lomake kiertäisi kaikkien sidosryhmien läpi saumattomasti. Kaikki allekirjoitukset ja hyväksynyt saataisiin kerättyä lomakkeelle sähköisesti. Hankkeen aikana ihanneprosessin mukaiseen tavoitetilaa päästiin kahdella kehittämisen syklillä syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana.

Kehittämisehdotuksiin sisällytettiin vain sellaisia toimia, johon kehittämistyön tekijän ja kehitystiimin oli niin ajallisten kuin taloudellisten resurssien puitteissa mahdollista sitoutua (Vilka 2005, 58). Tämä otettiin huomioon myös kehittämistoiminnan arvioinnissa. Kuviot lomakkeiden käsittelyyn liittyvien palvelupolkujen lähtö- ja tavoitetilasta esitetään vasta luvussa 4 Tulokset, sillä niissä hyödynnettiin kyselystä saatuja tuloksia.

Kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe eli suunnittelu alkoi kehitystiimin valinnalla. Tiimin aktiivisiksi tekijöiksi valittiin jäsenrekisteritoiminnasta vastaava jäsenrekisterinhoitaja eli tämän opinnäytetyön tekijä, liittosihteeri, sihteeri (joka toimii myös liiton IT-asioista vastaavana) sekä järjestelmätoimittajan kehitystöistä vastaava edustaja. Kehitystöihin käytettyjen resurssien hyväksyjänä toimi liiton puolelta liittosihteeri. Sekä liittosihteeri että sihteeri kuuluvat liiton johtoryhmään ja toimivat täten myös johtoryhmän edustajina hankkeessa. Ensimmäisen tämän opinnäytetyön aikana tehdyn syklin lopussa tiimiin liittyi kolmas johtoryhmän jäsen, liiton talous- ja henkilöstöpäällikkö. Järjestelmätoimittajan puolelta tiimiin lisättiin kehitystyön teknisestä toteutuksesta vastaava edustaja. Tiimi muodostettiin sillä ajatuksella, että eri osa-alueiden asiantuntijat olisivat edustettuina. Tehokkuuden säilyttämiseksi ryhmäkokoa pidettiin pienenä. Kokoonpano sisälsi erilaisia, mutta hyvin toistensa kanssa toimeentulevia ammattilaisia. (Kananen 2009, 57.)

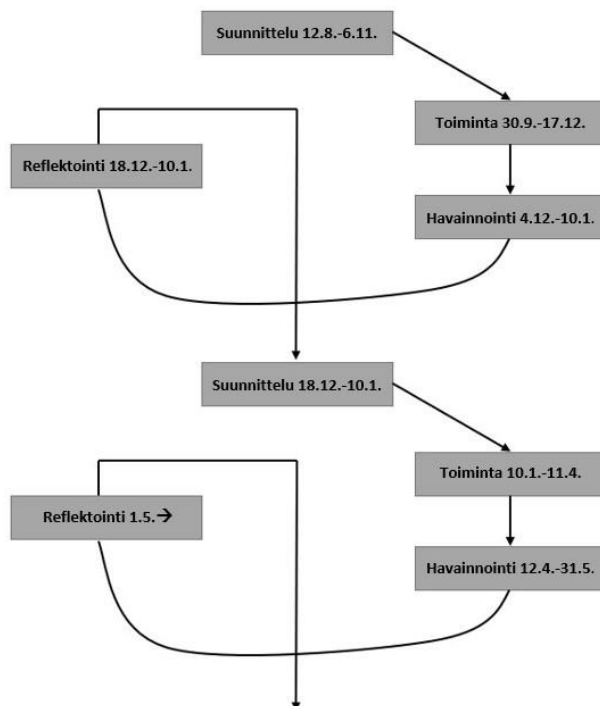
Varsinaisten kehitystiimipalaverien lisäksi järjestettiin säännöllisesti konsultointihetkiä muun muassa jäsenrekisterin toisen työntekijän kanssa. Suurin osa ensimmäisen syklin suunnittelu- ja toteutusvaiheesta toteutettiin tutkijan sekä kehitystiimissä olleiden liiton johtoryhmäläisten toimesta. Vasta joulukuussa 2020 järjestetyssä kehityspalaverissa esitettyjen kyselytulosten ja kehitystoiveiden pohjalta tehtiin koko kehitystiimiä koskeva yhteinen jatkosuunnitelma toteutuksesta ja sen eri vaiheista.

Toisen syklin aikana työt jakautuivat tasaisemmin kehitystiimin kesken. Liiton puolella käytiin läpi jäsenrekisterissä oleva yritysrekisteri ja varmistettiin sen olevan ajan tasalla. Samoin sen varmistettiin olevan yhteneväinen jäsenrekisterin toimipaikkarekisterin kanssa. Muita laajempia mainittavia töitä olivat työnantajien edustajien ja palkanlaskijoiden yhteystietojen kerääminen, teemahaastattelut ja niiden tulosten analysointi, sidosryhmien tiedottaminen ja kouluttaminen, testijakson järjestäminen sekä muut uudistusten käyttöönottoon liittyvät työt. Futuniossa rakennettiin uudistusten tekninen toteutus ja toteutettiin liiton pyynnöstä uudistuksiin liittyvät opasvideot.

#### 3.4.2 Aikataulu

Aikataulusta sovittiin yhdessä hankkeen toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan toiveena oli muutostöiden valmistuminen keväällä 2021 hyvissä ajoin ennen kesän liittokokousta, sillä liittokokous sitoo paljon niin aikaan kuin henkilöihin liittyviä resursseja. Aikataulu sopi hyvin myös jäsenrekisterille, sillä se on vuosittain kuormittunut toukokuun puolivälistä alkaen uusien liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden käsittelyssä. Koska kehittämistyön tavoitteena oli nimenomaan edellä mainittujen lomakkeiden ja niihin liittyvän käsittelyprosessin uudistaminen, oli työn valmistuminen tavoiteajassa perustellusti sekä toimeksiantajan että muiden muutokseen osallistuvien sidosryhmien edun mukaista.

Toimintatutkimuksen syklisyys sulki pois lineaarisen kehittämisprosessin. Toimintatutkimuksen etenemistä ja aikataulua voidaan hahmottaa spiraalimallilla. Aikataulu jaettiin kuvion 10 mukaisesti molemmissa sykleissä neljään vaiheeseen; suunnitteluun, toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Vaiheesta toiseen siirtymisen tuli olla sujuvaa, joten oli luonnollista, että vaiheiden väliset siirtymät sijoittuivat ajallisesti hieman toistensa kanssa päällekkäin. Kehittäminen oli pitkäjänteistä ja siinä korostui konkreettisen toiminnan eli havainnoinnin ja toteutuksen sekä diskurssin eli suunnittelun ja reflektion välille muodostuva vuorovaikutus. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.)



Kuvio 10: Kehittämistyön aikataulu ja kehittämisen syklit toimintatutkimuksen spiraalimallina (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

Ensimmäisen tämän opinnäytetyön aikana toteutetun syklin suunnitteluvaiheeseen kuuluivat aikataulullisesti muun muassa kehittämistehtävän pohjatyöt, opinnäytetyön aiheen ja kehittämistehtävän rajaus, tiimin valinta, työnjako, tavoitteiden muodostaminen, taustojen selvittäminen sekä kyselylomakkeen suunnittelu. Projektin etenemisen seuraamiseksi ja viestinnän välineeksi luotiin Powerpoint-esitys, joka sisälsi alustavan aikataulun sekä toimintasuunnitelman. Kehitystiimiä informoitiin aikataulun muutoksista ja päivityksistä aina tarvittaessa niin sähköpostitse kuin suullisesti Teams-palavereissa.

Toimintavaihe alkoi syyskuussa lähtötilan kartoittamista varten tehdyn kyselyn luomisella. Kysely lähetettiin sidosryhmille marraskuussa 2020 ja tulosten analysointi aloitettiin vastausajan päätyttyä. Tulokset esitettiin joulukuun 2020 alussa ensimmäistä kertaa koko

vahvuudella kokoontuvalle kehitystiimille. Tapaamisen pohjalta sovittiin uudet vastuutehtävät sekä seuraavan tapaamisen ajankohta. Kyselyn tulosten analysointi oli osa kehitysideoiden kartoittamista ja muodostamista. Havainnointivaiheeseen kuuluivat muun muassa vaihtoehtoisten toimintatapojen punnitseminen sekä käytännön toteutuksen pohdinta.

Ehdotelma uudesta toimintaprosessista koottiin yhteen tiimiläisten tekemien töiden pohjalta joulukuun lopussa pidetyssä kehitystiimin palaverissa. Syklin tuotos evaluoitiin testiympäristössä. Etenemiseen liittyvät päätökset lyötiin kehitystiimin kanssa lukkoon uuden prosessimallin arvioinnin jälkeen. Reflektointivaihe päätti ensimmäisen opinnäytetyön aikaisen syklin ja mallia siirryttiin työstämään seuraavaan sykliin.

Kuten kuviossa 10 esitetään, ensimmäisen syklin loppupuolella tapahtuneen havainnoinnin ja reflektoinnin jälkeen kehittämistoimintaa jatkettiin saumattomasti liukuen toisen tämän opinnäytetyön aikaisen syklin suunnitteluvaiheeseen. Vuodenvaihteen aika oli varattu ensimmäisen tämän opinnäytetyön aikaisen syklin valmiiksi saattamiseen ja seuraavan syklin suunnitteluun. Suunnitteluvaiheeseen kuuluivat teemahaastatteluun tutustuminen, haastattelujärjestelyjen valmistelu sekä ratkaisujen etsiminen ensimmäisen syklin aikana nousseisiin ongelma-kohtiin.

Tammikuun puolivälissä alkoi uusi toimintavaihe teemahaastattelujen rungon rakentamisella sekä haastateltavan ryhmän kontaktoinnilla ja informoinnilla. Toimintavaihe sisälsi tutkijan tekemät haastattelut sekä niiden litteroinnin ja tulosten analysoinnin. Toimintavaiheessa lyötiin myös lukkoon ratkaisut käytännön ongelmiin, tarkennettiin opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen välistä suhdetta, tarkistettiin, täydennettiin ja päivitettiin jäsenrekisterin yritys- ja toimipaikkarekisterit, muodostettiin uuden toimintaprosessin lopullinen kuvaus sekä toteutettiin ja julkaistiin suunnitellut kehittämistoimet. Vaihe sisälsi myös sidosryhmien asianmukaisen tiedottamisen ja kouluttamisen sekä yhteistyön liiton viestintäosaston kanssa.

Havainnointi- ja reflektointivaihe sijoittuivat toisen tämän opinnäytetyön aikaisen syklin loppuun ja osittain opinnäytetyön julkaisun ulkopuolelle. Toiminnan havainnoinnin tarkoituksena oli seurata, miten uusi toimintaprosessi sulautuu osaksi liiton tiedonkäsittelyä ja voitaisiinko lomakkeiden käytettävyyttä jatkokehittää. Reflektoinnin tarkoituksena oli arvioida käyttöönotettua uutta toimintaprosessia. Selvitys aikataulussa pysymisestä ja siihen liittyvistä onnistumisista sekä haasteista löytyy luvusta 5.3 Kehittämisasiasetelman arviointi.

### 3.4.3 Sidoryhmät

Kuviossa 11 on kuvattu muutokseen osallistuvat sidoryhmät sekä ryhmien valta ja merkittävyys hankkeen aikana. Lähtökohtaisesti oletettiin, että jokaisella ryhmällä on hyvin samassa suhteessa kiinnostusta kuin valtaa projektiin liittyen. Mitä enemmän hanke vaikutti sidoryhmään, sitä merkityksellisempää oletettiin olevan, että ryhmä osallistuisi

kehitystyöhön. Näin ollen suurin vaikutusvalta annettiin niille ryhmille, joiden arkeen kehittämisprojekti vaikutti eniten joko kehitysvaiheessa ja/tai projektin valmistuttua.



Kuvio 11: Muutokseen osallistuvat sidosryhmät

Hankkeen kannalta kolme vaikutusvaltaisinta sidosryhmää olivat liiton jäsenrekisteri ja johtoryhmä sekä jäsenhallintajärjestelmän tarjoavan Futunio Oy:n kehitystiimi. Tämän vuoksi kehittämissiimi koostui kyseisiin sidosryhmiin kuuluvista henkilöistä. Punaiseen ryhmään nostettiin myös pääluottamusmiehet sekä taloudenhoitajat, sillä ryhmät olivat erittäin merkitykselliset projektin onnistumisen kannalta. He käsitelivät lomakkeita kentällä käsittelyprosessin alussa, jonka vuoksi heillä oli tarvittavaa tietoa siitä, miten lomakkeita tai niihin liittyviä käsittelytoimia voitaisiin kehittää. Heidän mielipiteensä, toiveensa ja ideansa haluttiin kuulla kaikissa hankkeen vaiheissa. On hyvä ottaa huomioon, että liitto rakentuu ammattiosastoistaan ja ammattiosastot puolestaan rakentuvat jäsenistään. Aktiivijäsenet eivät olleet vastuussa tästä hankkeesta tai käsittelyprosessin kehittämisestä, eikä heillä ollut muodollista valtaa projektiin liittyen, mutta heidän vapaaehtoisuuteensa perustuva työpanos on liiton toiminnan kannalta valtavan merkityksellinen. Näin ollen käsittelyprosessin kehittäminen heidän näkökulmastaan oli yhtä tärkeää kuin liiton toimiston näkökulmasta kehittäminen.

Jäsenrekisteri käsittelee päivittäisessä työssään liittymis- ja perintäsopimuslomakkeita, jonka vuoksi on helppo todeta, että hanke oli merkityksellinen tälle liiton sisäiselle sidosryhmälle. Jäsenrekisterissä työskennellessä on mahdollista havaita liiton jäsenpalvelun kannalta kehittämistä vaativia asioita ja nostaa ne kehityslistalle. Ennen hankkeen aloittamista jäsenrekisteri sai ajoittain palautetta ammattiosastoilta liittymis- ja perintäsopimuslomakkeen sekä siihen liittyvän käsittelyprosessin tiimoilta, joka vahvisti jäsenrekisterin näkemystä kehittämissiimin tarpeellisuudesta.

Johtoryhmä antoi hankkeelle hyväksynnän sekä määritteli resurssit sen edistämiseksi, sillä johtoryhmä on vastuussa liiton strategisista linjauksista ja taloudellisista päätöksistä. Vaikka projekti ei ollut varsin merkityksellinen johtoryhmän oman työarjen kannalta, oli heillä paljon

projektiin liittyvää valtaa. Futunio Oy:n kehitystiimi vastasi puolestaan uusien lomakkeiden ja niiden käsittelyprosessiin liittyvien teknisten seikkojen toteutuksesta, jonka vuoksi korkea valta ja vaikutusmahdollisuus hankkeen lopputulokseen oli ilmeinen.

Muita sidosryhmiä olivat liiton jäsenet, ammattiosastojen aktiivit, liiton viestintäosasto, toimistotyöntekijät ja toimitsijat, Paperityöväen työttömyyskassa sekä työnantajien edustajat. Näiden sidosryhmien tiedottaminen tapahtui hanketta vetäneen opinnäytetyön tekijän toimesta. Liiton toimiston työntekijöitä ja toimitsijoita oli oleellista informoida tulevista muutoksista, jotta he osaisivat ohjata projektiin liittyvät kyselyt jäsenrekisteriin. Tiedonkulku haluttiin varmistaa myös muille ammattiosastojen aktiiveille kuin taloudenhoitajille ja pääluottamusmiehille, jonka vuoksi heidät pidettiin ajan tasalla muutoksista, etenkin uusien lomakkeiden julkaisun aikana. Liiton viestintäosasto osallistui viestintään toisessa tämän opinnäytetyön aikana tehdyssä syklissä. Viestintäosasto osallistui tuolloin uudistuksista viestimiseen niin liiton kotisivuilla kuin lehdessä ja verkkojulkaisuissa.

Paperityöväen työttömyyskassan johtaja osallistettiin mukaan kehitystyöhön, sillä liittymislomakkeella liitytään myös työttömyyskassan jäseneksi. Viranomaisten määrittelemät työttömyyskassan toimintaa ohjaavat säännöt ja lait ovat hieman erilaisia kuin liiton, mikä oli otettava huomioon kehittämisen aikana. Mainittakoon samalla, että luonnollisesti kaikkien muidenkin sidosryhmien oli noudatettava omaan toimintaan ja tietosuojaan liittyviä lakeja, sääntöjä ja säädöksiä, mikä otettiin kehittämistyössä asianmukaisesti huomioon.

Työnantajan edustajiin kuuluivat esimerkiksi HR-osastojen työntekijät ja/tai palkanlaskijat, riippuen siitä, ketkä kussakin yrityksessä hoitivat lomakkeiden työnantajan hyväksynnän vaativat osiot. Joissain tapauksissa käsittely tapahtui useamman edustajan toimesta. Sujuvan käsittelyprosessin varmistamiseksi oli tärkeää tarjota kyseisille työnantajien edustajille tarpeeksi kattava ohjeistus tulevista uudistuksista sekä mahdollistaa heille entistä mutkattomampi lomakkeiden käsittely.

Futunio Oy, eli jäsenhallintajärjestelmän tarjoaja, oli sidosryhmänä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen näkemyksen mukaan jäsenrekisterin jälkeen merkityksellisin sidosryhmä. Syynä oli se, että kehittämistyön eteneminen riippui täysin Futuniosta. Jäsenrekisteri ei olisi voinut edistää omaa työtään, mikäli Futuniosta ei olisi tarjottu vastauksia tai ehdotuksia teknisiin ratkaisuihin. Lopputulos riippui myös hyvin paljon siitä, millaisia käytännön ratkaisuja he saivat luotua liiton toiveiden pohjalta ja millä aikataululla ne heidän osaltaan toteutettiin. Yhteistyö sujui hankkeen läpi erinomaisesti.

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta toiseksi merkityksellisin sidosryhmä oli liiton johtoryhmä, jolla oli valta antaa hyväksyntänsä uudistuksien läpiviemiselle. Samoin he antoivat hyväksyntänsä budjetille, jolla kehittämistyötä Futuniossa voitiin tehdä. Mielenkiintoisia ryhmiä olivat puolestaan pääluottamusmiehet ja taloudenhoitajat, sillä he

käsittelivät lomakkeita jäsenrekisterin ohella. Heidän toiveensa ja ehdotuksensa otettiin hankkeen aikana avoimesti vastaan, sillä on hyvin epätodennäköistä, että ilman heidän näkökulmansa huomioon ottamista projekti olisi voinut onnistua.

Sidosryhmäsuhteiden ydin muodostui vuorovaikutuksesta ja tiedon vaihtamisesta. Tarkoituksena oli saada aikaiseksi merkityksellisimpien sidosryhmien välille aito dialogi neuvottelun ja etenkin sanelun sijaan. Toimeksiantaja tai tutkija eivät päättäneet etukäteen, mitä kehittämistöitä tulisi tehdä ja pyytäneet sitten valitsemaan valmiista vaihtoehdoista mieluisimmat. Sen sijaan, vaikka alustavista vaihtoehdoista tehtiin luonnollisesti ehdotelmat, lopulliset kehittämissideat luotiin mahdollisimman avoimen keskustelun pohjalta. Eri sidosryhmien erilaiset näkökulmat otettiin huomioon ja niistä tietoisina rakennettiin yhdessä uutta. (Talvio & Välimaa 2004, 58.)

Yksi organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä on systemaattinen sidosryhmävuoropuhelu. Yhteistyön on hyvä olla avointa, luottamuksellista, aktiivista ja jatkuvaa. Sidosryhmävuoropuhelun muotoja tämän projektin aikana olivat muun muassa kyselyt, palaverit, Internet-viestintä (kuten sähköpostit), tiedottaminen, konsultointi ja haastattelut. (Vauhkonen, Jutila & Muhamed 2007, 43.)

#### 3.4.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkijan rooli

Laadullisen tutkimuksellisen lähestymistavan vuoksi tutkimusmenetelmiksi valittiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tavoitteena oli luoda monipuolinen kuva kehitystarpeista sekä saada selville niiden henkilöiden mielipide lähtö- ja tavoitetilasta, jotka olivat osallisena kehitettävässä tietojenkäsittelyprosessissa. Opinnäytetyön aiheen rajaamisen jälkeen kehittämistyö alkoi tausta-aineiston kasaamisella kirjalliseen muotoon sekä tutustumalla nykyisiin toimintatapoihin ja tutkittaviin ilmiöihin. Vallitsevia sisäisiä toimintatapoja tarkasteltiin ja tavoitteeksi otettiin kehittää niitä. Kehittämistyössä tarkasteltiin siis ennemmin toiminnallisia rutiineja, eli organisaation käytännön toimintatapoja kuin strategisia rutiineja eli organisaation aseman määrittelyä laajemmassa toimintaympäristössä. (Kuusela 2005, 79-80.)

Kehittämistehtävän kulkuun ja valittuihin menetelmiin liittyen on hyvä nostaa esille ammattiliiton erityispiirre suhteessa yksityiseen sektoriin. Jäsen ei ole tavallaan vain asiakas, kuten yritysmaailmassa, hän on osittain myös osakas ja päättävä (Laakso, 2020). Tämä on toimintatutkimuksen kannalta hyvä asia, sillä se loi hyvän pohjan demokraattiselle dialogille. Demokraattinen dialogi tarkoittaa sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet, joita tietyllä tapaa ovat siis myös jäsenet ja ammattiosastojen aktiivit, saivat ottaa kantaa yhteisön ongelmien ratkaisemiseen, yhteiseen keskusteluun ja toimintaperiaatteiden luomiseen. (Kuusela 2005, 57.)

Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät valittiin menetelmäkirjallisuuden, opinnäytetyöseminaareissa annettujen ohjeiden sekä tutkijan oman harkinnan pohjalta. Sidosryhmiä osallistaviksi menetelmiksi valittiin kysely ja haastattelu. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa liiton kannalta erittäin tärkeiden sidosryhmien, eli toimipaikkojen pääluottamusmiesten ja ammattiosastojen taloudenhoitajien toiveet, ehdotukset sekä mielipiteet niin lähtö- kuin tavoitetilasta. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valitun teemahaastattelun tarkoituksena oli saada toisen kehittämistyön aikaisen syklin aikana syvempää tietoa kokemuksista ja mielipiteistä, kehitysehdotuksia unohtamatta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, jotta tulosten analysoiminen ja toisiinsa vertaaminen oli helpompaa. Muodoltaan kysymykset olivat avoimia ja keskustelu oli epämuodollista. Tutkija otti keskusteluissa kuitenkin huomioon haastattelujen tiedonsaannin tarpeen ja aiheessa pysymisen. (Anttila 2005, 195-197.) Edellä mainituista tiedonkeruumenetelmistä on kerrottu yksityiskohtaisemmin luvussa 3.5 Tiedonkeruu.

Kehittämistehtävän aikana vaihdettiin ja jaettiin paljon tietoa. Tiedon voi jakaa käsitteelliseen (eli sanalliseen tai numeeriseen) tietoon tai hiljaiseen (eli kokemuksiin ja tunteisiin nojaavaan) tietoon. Käsitteellisen tiedon tasolla käyty sidosryhmädialogi on hyvin yleistä ja joskus jopa ainoa tapa välittää tietoa, sillä se on helpompaa ja halvempaa. Käsitteellistä tietoa jaetaan esimerkiksi tiedotteiden, julkaisujen, ilmoitusten ja raporttien muodossa, jonka vuoksi vuorovaikutuksellisuus saattaa jäädä heikoksi. Kaikenlaisissa kehittämistöissä, kuten innovoinnissa tai uuden luomisessa, onkin välttämätöntä jakaa sekä hiljaista että käsitteellistä tietoa. (Talvio & Välimaa 2004, 63-65.)

Toimintatutkimusta tukevaksi kehittämisen menetelmäksi valittiin Double Diamond-menetelmä, josta kerrottiin aiemmin luvussa 3.4.1 Toimintasuunnitelma. Kehittämistyötä tukevien menetelmien moninaisuus varmisti monenlaisten näkökulmien nousemisen esiin (Ojasalo ym. 2009, 40-44). Kuvaamisen työkaluna käytettiin Palvelupolkua, jonka tarkoituksena oli kuvata sekä prosessin lähtö- että tavoitetilaa osoittaen palvelukokonaisuuden kriittiset kohdat. Aiheesta lisää luvussa 4 Tulokset. Tuloksia käsiteltiin, tiivistettiin ja järjesteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kyselyn tulokset teemoiteltiin, luokiteltiin ja lopuksi kvantifioitiin. Haastattelun tulokset puolestaan teemoiteltiin, koodattiin ja tyypiteltiin. (Kananen 2009, 80-86). Aiheesta lisää luvussa 3.5.3 Tutkimusaineiston analysointi.

Ongelmien ratkaisussa on hyvä hyödyntää triangulaatiota, jonka Kananen (2014, 122) Denziin (1978) viitaten on erotellut neljään muotoon: menetelmä-, teoria-, tutkija-, ja aineistotriangulaatio. Kvalitatiiviseen tutkimukseen käyttökelpoisimpia ovat aineisto- ja menetelmätriangulaatio (Kananen 2014, 124). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin menetelmä- ja aineistotriangulaatiota, sillä hankkeen aikana käytettiin useampaa eri tiedonkeruumenetelmää ja näin ollen tutkimuksessa käytettiin myös eri aineistoja.

## Tutkijan rooli

Tutkijan rooli oli tässä hankkeessa monipuolinen. Opinnäytetyön tekijä toimi tutkijana, hankkeen vetäjänä, muutoksen johtajana ja muutosagenttina. Tutkija otti muutoksen johtajan roolin ohella tietoisesti myös muutosagentin eli organisaation sisäisen asiantuntijan roolin. Tutkija ei halunnut käyttää jäsenrekisterin vastaavana vain pelkästään asemaan liittyvää muodollista valtaa kehittämistyön läpiviemiseksi, vaan ennemmin epämuodollista valtaa, joka muodostui muutostöihin liittyvään osaamisen ja asiantuntijuuden kautta. Hankkeen vetäjänä tutkija pyrki löytämään ongelmakohtiin sopivat ratkaisumallit, jotka käytiin läpi yhdessä kehitystiimin kanssa. (Honkanen 2006, 35-36.)

Muutosagenttina tutkijan ei tarvinnut olla kaikkien osa-alueiden asiantuntija, vaan ennemmin ymmärtää ja hallita muutokseen liittyvää kokonaisuutta. Hän osasi määritellä projektin tarpeet ja tavoitteet sekä arvioida organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja ja kehittämistoimien vaikutuksia. Tutkija pystyi toteuttamaan kehittämistoimenpiteitä ja kommunikoimaan selkeästi kehittämistyöhön liittyvän tiedon. (Honkanen 2006, 40-42.)

Tärkeimmät ja suurimmat päätökset tehtiin yhdessä tiimin kanssa, jotta eri sidosryhmien näkökulmat tulivat varmasti huomioituiksi. Etenkin johtoryhmää edustavien tiiminjäsenten mielipiteet olivat tärkeitä, sillä he vastasivat viime kädessä uudistusten toimeenpanon hyväksynnästä budjetti- ja strategiavastuun vuoksi. Mainittakoon lopuksi, että tiimin tekemän yhteistyön tulos on todetusti usein, ellei aina, parempi kuin yksilötöiden tulos (Anttila 2005, 199).

### 3.5 Tiedonkeruu

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät vaihtelevat tilanteen ja ongelman mukaan. Toimintatutkimuksen, aivan kuten laadullisen tutkimuksen, tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Tässä opinnäytetyössä haluttiin hyödyntää kaikkia näitä menetelmiä. (Kananen 2009, 60.) Kehittämistyön tiedonkeruun vaiheet muodostuivat tutkimusaineiston hankinnasta, kerätyn aineiston teemoittelusta, luokittelusta, kvantifionnista, tyypittelystä, analysoinnista sekä kehitysehdotusten esittämisestä (Vilka 2005, 61). Kehitysehdotuksien hyväksynnän jälkeen ne vietiin käytäntöön, minkä jälkeen tuloksia evaluoitiin syklisesti ja toteutettiin tarvittava määrä uusia syklejä. Tämän opinnäytetyön aikana syklejä tehtiin kaksi.

Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi havainnointi on yksi erittäin tavanomainen toimintatutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä. Havainnoinnin voi jakaa osallistuvaan, suoraan ja piilohavainnointiin. Suora havainnointi tapahtuu niin, että havainnoinnista ollaan tietoisia, kun taas piilohavainnoinnissa tilanne on päinvastainen.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tilanteessa tai jopa osallistuu itse toimintaan. (Kananen 2009, 67-69.)

Havainnointia ei voitu käyttää tässä opinnäytetyössä alun perin suunnitellulla tavalla koronapandemian ja aikataulun asettamien rajoitusten vuoksi. Havainnointia pyrittiin kuitenkin hyödyntämään kevyesti haastattelusta saatavan tiedon tukena. Haastattelun aikana tapahtuva havainnointi oli suoraa ja osallistuvaa havainnointia, joka tarkoittaa sitä, että kerätyt havainnot tapahtuivat vuorovaikutustilanteessa, jossa haastateltava tiesi aineistoa kerättävän. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 82.) Haastattelutilanteissa tehtiin lyhyet kenttämuistiinpanot niistä seikoista, joita tutkija suunnitteli etukäteen haastateltavista huomioivansa. Ennakkovalmistautumisen tarkoituksena oli pienentää subjektiivisuutta, eli kirjausten havainnoijasidonnaisuutta ja helpottaa havainnointia. (Kananen 2009, 71.) Tutkija ehdottaa perusteellisempaa tutkimuksellista havainnointia tehtäväksi opinnäytetyön ulkopuolelle jäävässä jatkokehityssyklissä. Ehdotuksesta kerrotaan lisää luvussa 5.4 Jatkokehitys.

Kirjallisilla lähteillä tarkoitetaan yleensä tutkimusprosessin myötä syntyneitä aineistoja. Vaikka aineisto syntyy suurimmaksi osaksi tutkimusprosessin aikana, on täysin mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi tiedotteita, vuosikertomuksia, kokouspöytäkirjoja, kirjeitä, muistioita tai elämäkertoja. Kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia hyödynnettäessä on punnittava tarkkaan lähteiden luotettavuutta. (Kananen 2009, 73-75.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimuksen aikana syntyneiden aineistojen lisäksi muun muassa sähköpostikeskusteluja, joita oli käyty ensimmäisen syklin aikana ennen tätä hanketta.

Ensimmäisen, opinnäytetyön aikana tehdyn syklin suunnitteluvaiheen tärkein anti oli saada ammattiosastoilta palautetta silloisen käsittelyprosessin toimivuudesta, jotta kehittämistyöt palvelisivat liiton toimiston ohella myös sen ammattiosastoja ja jäseniä. Palaute kerättiin taloudenhoitajille ja pääluottamusmiehille tehdyn kyselyn avulla. Kyselyn tekoa varten oli oleellista tutustua huolellisesti lomakkeiden ja käsittelyprosessin lähtötilaan sekä varmistaa, että kyselystä tuli mahdollisimman onnistunut. Tämän jälkeen oli keskeistä jäsentää toimintaa prosessikuvauksella, joka perustui sidosryhmiltä saatuun tietoon käytännön toimista. Kyselystä lisää luvussa 3.5.1 Kysely.

Toisen syklin suunnitteluvaiheessa kerättiin puolestaan tarkempaa ja kyselyn tuloksia täydentävää lisätietoa haastattelujen avulla. Tavoitteena oli oppia uutta käytännön toimintatavoista keskustelujen ja näkökulmavaihdoksen avulla. Toiveena oli myös, että muut sidosryhmät oppisivat sen, miten käsittelyprosessi toimii toimiston näkökulmasta. (Kuusela 2005, 81.) Haastattelun muotoja ovat yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu (Kananen 2009, 61). Haastattelu voidaan jakaa myös avoimiin haastatteluihin ja teemahaastatteluihin, jotka voidaan toteuttaa puolistrukturoituina tai strukturoituina.

(Metsämuuronen 2005, 226.) Haastatteluun liittyvistä valinnoista kerrotaan lisää luvussa 3.5.2 Haastattelut.

Aineiston keräämisessä pyrittiin systemaattisuuteen ja joustavuuteen. Tutkittava aineisto koostui pääosin puolikovasta ja pehmeästä datasta. Puolikovaan dataan luokitellaan kysely- ja haastatteluaineistot sekä suoran havainnoinnin aineisto. Pehmeään dataan puolestaan lukeutuvat ammatilliset dokumentit, kuten ohjeistot ja osallistuvan havainnoinnin aineisto. Muita pehmeän datan ryhmään kuuluvia ovat tutkijan omat kokemukset ja havainnot sekä oma sisäinen tieto ja ammattitaito. (Anttila 2005, 178-179.)

Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä materiaali säilytettiin hankkeen aikana liiton tarjoamassa OneDrive-pilvipalvelussa, joka oli salasanoin ja muutoinkin tietoturvan osalta asiallisesti suojattu. Näihin tietoihin oli pääsy vain opinnäytetyön tekijällä. Surveypal-kyselyalustan tulokset säilytettiin salasanalla suojatun Surveypal-alustan sisällä ja alustalta ulos otetut raportit säilytettiin OneDrive-palvelussa. Ne osat tuloksista, jotka sisälsivät tunnistettavissa olevia henkilötietoja, säilytettiin tietoturvallisesti vain sähköisessä muodossa. Kirjallinen materiaali, kuten hankkeesta tehdyt muistiinpanot, säilytettiin opinnäytetyön tekijän kotona.

Surveypal-kyselyalustalla olevat kyselyyn liittyvät materiaalit jäävät Paperiliitolle mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Kyselyn tuloksia esittelevät sähköiset materiaalit säilytetään tutkijan OneDrive-palvelussa. Tutkija tuhosi tulosten analysointia varten tulostetut materiaalit tietosuojajohteita noudattaen hankkeen valmistumisen jälkeen. Tutkija poisti myös haastattelutallenteet sekä haastatteluihin liittyvät muistiinpanot ja litteraatiot uuden toimintaprosessin julkistamisen jälkeen. Tutkija säilytti muun opinnäytetyöhön liittyvän aineiston, kuten palvelupolku-, sidosryhmä- ja aikataulukaaaviot, sähköisesti vain siltä osin kuin koki tarpeelliseksi. Tutkija säilyttää hankkeen aikana käydyt sähköpostikeskustelut työsähköpostissa mahdollista myöhempää tarkastelua varten.

### 3.5.1 Kysely

Kanasen (2009, 78) mukaan kyselyt sopivat toimintatutkimuksessa parhaiten alkutilanteen kartoittamiseen ja perustietojen hankkimiseen. Sidoryhmiä päätettiin lähentyä ensimmäisenä teettämällä kysely harkinnanvaraisena näytteenä kahdelle tärkeimmälle tutkittavalle sidoryhmälle, joita olivat liiton ammattiosastojen taloudenhoitajat ja toimipaikkojen pääluottamusmiehet. Kyselyn avulla tavoitettiin suuri joukko ihmisiä, joiden mielipiteet ja toiveet olivat sekä tärkeitä että huomioonottamisen arvoisia. Aika ei olisi riittänyt kaikkien halukkaiden haastattelemiseen, joten kyselyllä oli mahdollista saada arvokasta tietoa suurelta joukolta käsittelyprosessin lähtötilasta.

Tarkoituksena oli varmistaa, että liiton jäsenistöstä juuri kehittämistyön kannalta oleellimmat jäsenet otettiin huomioon, sillä tässä kehittämishankkeessa haluttiin kehittää

käsittelyprosessia nimenomaan eniten lomakkeita käsittelevien jäsenten näkökulmasta. Tulokset koskivat siis nimenomaan näitä sidosryhmiä eikä tuloksia voida siksi yleistää koko jäsenistöön. Taloudenhoitajat ja pääluottamusmiehet ovat toki myös itse jäseniä, joten heillä on omakohtaistakin kokemusta lomakkeiden täyttämisestä. Koko jäsenistölle lähetetyn kyselyn tuloksien analysointiin ei olisi kuitenkaan ollut tarvittavia aika- ja henkilöresursseja käytettävissä. Tällä päätöksellä kysymykset voitiin keskittää enemmän palvelupolun lähtö- ja tavoitetilan kartoittamiseen laajemman jäsenkokemuksen hahmottamisen sijasta. (Ojasalo ym. 2009, 109.)

Kysymyksillä haluttiin selvittää, koetaanko muutostarve yhtä kriittiseksi kentällä ammattiosastojen aktiivien keskuudessa kuin liiton jäsenrekisterissä. Tarkoituksena oli saada selville, kuinka isoa muutosta mahdollisesti kaivattiin sekä miten muutosta toivottiin johdettavan. Tämän lisäksi pyrittiin saamaan selville, mikä tekisi heidän mielestään muutoksesta onnistuneen, miten teknologian avulla tapahtuvaan muutokseen suhtauduttiin ja millaisia odotuksia muutoksen kannalta ilmeni. Toimintatutkimuksen osalta Kuusela (2005, 21) puhuu realistisesta arvioinnista, joka tarkoittaa osallisten näkemyksen huomioimista osana arviointia. Tässä kehittämishankkeessa osallisten näkemysten huomioiminen tapahtui kaikissa hankkeen kehittämisen vaiheissa.

Kysely pidettiin mahdollisimman lyhyenä, jotta liiallinen kysymysten määrä ei olisi uuvuttanut vastaajia. Henkilökohtaisten tietojen kerääminen kitkettiin minimiin, jotta niitä ei olisi koettu yksityisyyttä loukkaavina ja ettei kysymysten painopiste olisi keskittynyt epäolennaisiin seikkoihin. Taustatietoja tiedusteltiin kuitenkin rajoitetusti vastauksien kevyttä tilastollista käsittelyä varten. Vastaajien mielenkiinnon ylläpitämisen vuoksi kysely sisälsi avoimia-, monivalinta- ja Likert-asteikkoa hyödyntäviä kysymyksiä, joiden asteikot olivat ääripäissään täysin samaa tai ei lainkaan samaa mieltä. (Anttila 2005, 261-264.)

Monivalintakysymykset olivat kyselyssä mukana vastaamisen nopeuttamiseksi. Esimerkiksi lomakkeiden kulkua kartoittavassa osiossa tutkija osasi etukäteen luetella yleisimmät vastausvaihtoehdot. Näin vastauksia oli myös helpompi analysoida, kun ennalta arvattavissa olevia käsin kirjoitettuja vastauksia ei tarvinnut laskea manuaalisesti yhteen.

Monivalintatehtäviin jätettiin kuitenkin viimeiseksi vaihtoehdoksi ”muu, mikä?”-vaihtoehto, jotta mahdolliset yllättävät vastaukset saatiin kerättyä talteen. Kysymyksiin sai vastata yhdellä tai useammalla sopivalla vaihtoehdolla, mikä määriteltiin kysymyskohtaisesti kyselypohjaan.

Mielipide- ja asennemittarina käytetty Likert-asteikko edustaa tilanteen mukaan järjestys- tai välimatka-asteikkoa, joka parittomaksi skaalattuna on enemmän vastaaja- kuin tutkijajästäväallinen. Parittomuus valittiin kyselyyn siksi, että vastaajat kokisivat vastaamisen

helpommaksi. Asteikot muotoiltiin perinteiseen tapaan 5-portaisiksi ja negatiivinen-positiivinen skaalatuiksi. (Metsämuuronen 2005, 94-95.)

Avoimet kysymykset muotoiltiin niin, että ne olisivat mahdollisimman helppo ymmärtää. On erittäin todennäköistä, että kaikki vastaajat eivät olleet perehtyneet tutkittaviin ilmiöihin, joten esimerkiksi vastaajan mielipidettä digitaalisesta transformaatiosta ei olisi ollut sopivaa kysyä suoraan, ainakaan avaamatta käsitettä. Yhteen kysymykseen pyrittiin myös saamaan vain yksi käsiteltävä asia/aihe kerrallaan, jotta niin kysymyksiä kuin niiden vastauksia oli helpompi tulkitä. (Vilka 2005, 88.)

Kyselyyn tuli lopulta kymmenen pakollista monivalintakysymystä, joista valittiin yksi tai useampi vaihtoehto, sekä kolme pakollista mielipidettä mittaavaa Likert-asteikollista monivalintakysymystä. Avoimia kysymyksiä oli määritelty pakollisiksi kolme ja vapaaehtoisiksi kuusi. Vapaaehtoisuudella pyrittiin helpottamaan kyselyyn vastaamista. Kyselyssä oli rakenteellisesti seitsemän sivua, joiden sisältö oli seuraava: etusivu, taustatietojen kartoitus, kaksi lomakkeiden kulkua kartoittavaa sivua, lomakkeiden kehittämistoiveita kartoittava sivu, onnistuneen muutoksen osa-alueita kartoittava sivu sekä kyselyn päättävä lopetus sivu.

Kyselyn lähettäminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta liiton johtoryhmän pyynnöstä. Tutkija koki viivästymisen positiivisena asiana, sillä näin kyselyä ehdittiin hioa paremmaksi. Kysely käytiin läpi viestintä- ja järjestöasioista vastaavan assistentin kanssa, mikä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Tutkija ja assistentti kävivät yhdessä läpi missä muodossa ja järjestyksessä kysymykset esitettiin sekä olivatko kaikki kysymykset ymmärrettäviä ja tarpeellisia. Lopputuloksena muutettiin hieman joidenkin kysymysten lauserakenteita ja muutama kysymys jätettiin kokonaan pois. Ennen julkaisua kyselyn oikolukivat ja tarkastivat myös liiton sopimus- ja lakiasioista vastaava assistentti sekä kehitystiimiin kuuluva johtoryhmän jäsen.

Tutkija ehdotti kehitystiimille, että kyselyyn vastanneiden kesken olisi arvottu palkinto, mutta ideasta luovuttiin. Perusteluksi muodostui se, että palkinnon arpominen olisi ollut normaalista käytännöstä poikkeavaa. Toimipaikkojen pääluottamusmiesten ja ammattiosastojen taloudenhoitajien voitiin olettaa vastaavan kyselyyn luottamustehtävänsä vuoksi ilman erillistä kannustinta.

### **Aineiston kerääminen ja käsittely**

Liiton käytössä olevalla SurveyPal-alustalla tehty kysely julkaistiin marraskuun 2020 alussa. Kyselylle annettiin vastausajaksi yksi viikko, jotta vastaajat reagoisivat viestiin heti tai ainakin hyvin nopeasti. Tässä asiassa toimittiin usein kyselyitä lähettävän sopimus- ja lakiasioista vastaavan assistentin ohjeen mukaisesti, sillä liian pitkä vastausaika oli hänen kokemuksensa mukaan tehnyt kyselyihin reagoimisen hitaammaksi. Silloin olisi ollut vaarana,

että kyselyyn liittyvä sähköposti olisi voinut unohtua ja vastaaminen olisi jäänyt lopulta kokonaan väliin.

Kyselylinkki lähetettiin sähköpostitse kaikille sähköpostilistoilla olleille toimipaikkojen pääluottamusmiehillä ja ammattiosastojen taloudenhoitajille. Sähköposteja lähti 149 kappaletta, joista 90 nähtiin. Vastauksia saatiin 38 kappaletta. Anttilan (2005, 183) mukaan aineiston tilastollisen käsittelyn merkityksen kannalta tulisi saada kerättyä vähintään 50-60 vastausta. Tähän tavoitteeseen ei päästy, mutta toisaalta vastauksia tutkittiin laadullisesti ja Anttila ei maininnut tekstissään kuinka isolle määrälle kysely olisi tullut alun perin lähettää. Vastauksia suhteessa lähetettyihin sähköposteihin saatiin noin 25,5 % ja suhteessa kyselyn nähneisiin noin 42,2 %. Vastauksien määrä oli tutkijan mielestä hyvä ottaen huomioon, että vastausaikaa oli viikko. Viikon aikana ei lähetetty erikseen muistutusviestiä, eikä vastausaikaa pidennetty. Kyselyyn vastaaminen perustui puhtaaseen mielenkiintoon ja vapaaehtoisuuteen, eikä esimerkiksi toiveeseen voittaa kyselyn vastanneiden kesken arvottava palkinto.

Aineistoa muokattiin analyysiä varten teemoittelemalla ja koodaamalla eli luokittelemalla. Aineistosta pyrittiin löytämään teemoja ja rakenteita, kuitenkin vähentämättä aineistosta nousevan tiedon sisältöä laadullisesti. Kyselyn vastaukset tulostettiin ulos ja jokainen vastaus leikattiin erilleen toisistaan. Vastauksista muodostettiin tämän jälkeen teemoja sekä erilaisia luokkia ja alaluokkia. Visuaalisena ihmisenä tutkija luokitteli aineiston väreihin, sanoin ja merkein oman näköisekseen, joka on täysin sallittua, sillä koodaustapa saa vaihdella tutkijoiden ja tarpeen mukaan. (Kananen 2009, 81-83.) Edellisten lisäksi aineisto kvantifioitiin, eli laskettiin kuinka paljon minkäkin luokan alle tuli vastauksia (Ojasalo ym. 2009, 128). Kyselyn tulokset löytyvät luvusta 4.1 Kyselyn tulokset.

### 3.5.2 Haastattelut

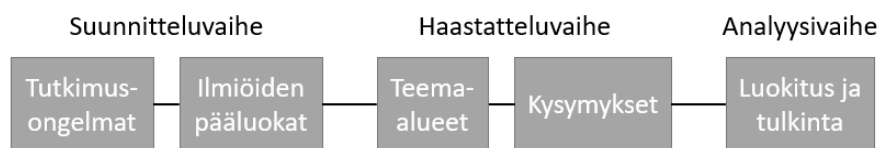
Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonhankintamuodoista. Haastattelu tarkoittaa keskustelua, jonka tarkoituksena on selvittää kielellisen vuorovaikutuksen kautta ihmisten mielipiteitä ja kerätä heiltä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.) Haastattelun ero pelkkään keskusteluun on se, että haastattelu tapahtuu ennalta suunnitellusti ja tähtää päämäärähakuisesti informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42). Hyvä haastattelija tuntee aihepiirin, osaa ohjata tilannetta, ilmaisee itseään selkeästi, on kiinnostunut ihmisten käyttäytymisestä, herkkä havainnoimaan vihjeitä käyttäytymisestä sekä sitä säätelevistä tekijöistä ja on sosiaalisesti sopeutuva. Muita hyviä ominaisuuksia ovat avoin ja luottamusta herättävä olemus, velvollisuudentuntoisuus, huomiota herättämätön käytös ja psyykinen kestävyys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 68-69.)

Metsämuuronen (2005, 226) on avannut haastattelutavan valitsemiseksi lomake-, teema- ja avoimelle haastattelulle tyypillisiä tunnuspiirteitä, joiden perusteella opinnäytetyön aikana tehdyn toisen syklin tiedonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Näitä piirteitä

olivat muun muassa vastaajien pieni määrä, kysymysalueiden pääpiirteittäinen ennalta määrittelemisen ja tuloksena saatu syvä tieto. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, joiden tarkoituksena oli saada kyselylomakkeen tulokseksi saaduille vastauksille ja niistä syntyneille jatkokysymyksille tarkempia perusteluja. Samalla haastateltavilta pyydettiin palautetta opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen syklin tuotoksena syntyneestä toimintaprosessista. Ennen haastatteluja tutkija muodosti itselleen suosituskysymyksiä, joita kysymällä haastattelut saatiin toteutettua samalla rungolla. (Metsämuuronen 2005, 226.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haasteltavalle ei anneta ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja kysymysten ollessa kuitenkin samat. (Eskola & Suoranta 2003, 86). Sanamuodot saavat vaihdella, kysymysten järjestystä saa muuttaa, tarpeen mukaan turhaksi osoittautuvat kysymykset saa jättää kysymättä ja haastattelun aikana heräävät kysymykset on mahdollista esittää (Ojasalo ym. 2009, 97).

Teemahaastattelun tuli edesauttaa vastauksien löytymistä kehittämistoimintaa ohjaaviin kysymyksiin, jonka vuoksi tutkija aloitti tietoperustan työstämisen ennen haastattelurungon tekemistä. Teemojen tuli perustua ilmiöstä etukäteen tiedettävään tietoon ja tuottaa tutkijalleen lisää aineistoa aiheeseen liittyen. Haastattelun tavoitteeksi asetettiin saada selville sekä ideoita kehittämistyöhön valittujen lomakkeiden kehittämiseen että haastateltavien asenteita tutkittaviin ilmiöihin liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.) Haastattelurungon laatiminen tapahtui kuvion 12 mukaisessa järjestyksessä. Opinnäytetyön aikana tehdyn toisen syklin alussa kehittämistoimintaa ohjaavat kysymykset olivat hahmottuneet jo selkeämmin ja tietoperusta oli hyvässä vaiheessa, joten ensin keskityttiin tutkimusongelmaan ja ilmiöiden pääluokkiin. Niiden selvittyä päätettiin haastattelun teema-alueet ja kysymykset. Haastattelujen jälkeen tulokset luokiteltiin ja tulkittiin.



Kuvio 12: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2008, 67)

Haastattelusta on mahdollista saada runsaasti aineistoa, joka voi olla tulosten analysoimisen kannalta työlästä ja ongelmallista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135). Aineiston laadun parantamiseksi haastattelurungon teemat muodostuivat opinnäytetyössä tutkittavista ilmiöistä ja kehittämishankkeista. Tutkija pysyi haastattelurungossa etenkin lomakkeiden käsittelyprosessiin liittyvissä kysymyksissä, mutta keskustelun annettiin olla avoimempaa, kun

haastateltavien suhtautumista kartoitettiin opinnäytetyössä tutkittuihin ilmiöihin liittyen. Puolistrukturoidun mallin mukaisesti haastateltaville esitettiin keskustelun edessä jatkokysymyksiä. Ensimmäisessä haastattelussa huomioitiin myös, tuottivatko tietyt kysymykset vaikeuksia, mutta tällaista ei havaittu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.)

Haastatteluissa pyrittiin siihen, ettei kysymyksiä ollut liikaa ja ettei kysymyksiin voitu vastata vain yhdellä sanalla, kuten *kyllä* ja *ei*. Kysymykset olivat siis muodoltaan sellaisia, että haastateltava kuvaili vastauksiaan monisanaisemmin. Samoin kuin kyselyssä, kysymyksissä käsiteltiin vain yhtä asiiasältöä kerrallaan. (Vilka 2005, 105-109.) Haastattelussa hyödynnettiin niin sanottua tunnelitekniikkaa, joka tarkoittaa sitä, että muistin ja ajatusten rakentuessa kerroksittain, kysymykset aloitettiin yleiseltä tasolta ja pikkuhiljaa siirryttiin yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Tekniikka toimii erinomaisesti teemahaastatteluissa, joissa käsitellään teemoja yksitellen ja vuorollaan. (Kananen 2009, 63.) Haastattelut aloitettiinkin helpoilla ja laajoilla kysymyksillä. Kehittämishankkeen osalta haastateltavien muistia virkistettiin esittämällä heille palvelupolun lähtö- ja tavoitetilaa esittävät kuvat. Lisäksi ilmiöihin liittyvät käsitteet määriteltiin lyhyesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 107-108.)

Tavoitteena oli, että haastattelut olivat emansipatorisia. Tämä tarkoittaa Vilkan (2005, 103) mukaan sitä, että myös haastatteluun osallistuvat eli tutkittavat henkilöt saivat lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkijan toiveena oli, että haastattelu vaikuttaisi positiivisesti haastateltaviin ja aihe herättäisi uusia ajatuksia, pohdintaa tai jopa yhteisen kannan muodostumisen ilmiöstä. (Vilka 2005, 102-103.) Tavoite oli linjassa myös toimintatutkimuksen konstruktivistisen arvioinnin kanssa. Kuuselan (2005, 21) mukaan konstruktivistinen arviointi tarkoittaa, että eri osapuolien välille löytyy yhteisymmärrys ja erilaiset näkemykset saadaan tuotua esille. Tätä pidettiin ensisijaisen tärkeänä asiana haastattelujen osalta. Tutkijan osallistumista ja siihen liittyvää vaikuttamisen eettisyyttä pohditaan luvussa 5.3 Kehittämisasetelman arviointi.

Haastateltavat oli valittu etukäteen toimeksiantajan toimesta. Haastateltavien ryhmä oli valittu niin sanottuna eliittiotantana. Tämä tarkoittaa sitä, että toimeksiantaja oli valinnut haastateltaviksi ne henkilöt, joilta Tuomen ja Sarajärven (2011, 86) mukaan voitaisiin olettaa saatavan kattavasti tietoa opinnäytetyössä tutkituista ilmiöistä. Oletettavasti ryhmään valitut osasivat siis ilmaista parhaiten mielipiteensä, toiveensa ja ideansa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 86). Eliittiotannan rajoitteita toimintatutkimuksessa on pohdittu luvussa 5.3 Kehittämisasetelman arviointi.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien eri puolelle Suomea sijoittumisen sekä vallitsevan koronatilanteen vuoksi Teams-alustaa hyödyntäen ja videoyhteyttä käyttäen. Haastateltaville kerrottiin kehittämistyöstä, aineiston keräämisen tarkoituksesta, sen analysoinnista ja säilyttämisestä. Tämän lisäksi haastateltaville kerrottiin lyhyesti kehittämishankkeen rinnalla

tutkittavista ilmiöistä ja varmistettiin, että he olivat edelleen suostuvaisia haastatteluun. (Vilka 2005, 111-112.)

Vaikka haastattelut olivat vapaamuotoisia, tutkija päätti nauhoittaa ne tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Ainoana haastatteluun osallistuvana kehitystiimiläisenä tutkijan olisi ollut erittäin vaativaa haastatella ja taltioida vastaukset samanaikaisesti. Vastaukset kerättiin varmuuden vuoksi lyhyesti paperille haastattelun aikana, jotta tekniikan mahdollisesti pettäessä ei olisi menetetty koko haastattelun antia. Vastaukset kirjoitettiin paperille siksi, etteivät näppäimistön käyttämisestä muodostuvat äänet olisi häirinneet haastateltavan vastaamista. (Vilka 2005, 116.)

Haastatteluissa huomioitiin tekijöitä, jotka olisivat voineet tehdä haastatteluista epäonnistuneen. Tutkija pyrki välttämään aloittelijan virheet, kuten liiallisen puhumisen sekä varmistamaan omalta osaltaan, ettei haastattelu kärsi ulkoisista häiriötekijöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 124-127). Aineiston laadun parantamiseksi tutkija pyrki varmistamaan teknisen välineistön toimimisen moitteettomasti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Tutkija testasi etukäteen keskustelun tallentamista ja varmisti haastattelujen aikana, että nauhoitus oli päällä. Tutkija varmisti, että hän oli sijainnillisesti hyvän Internet-yhteyden äärellä. Tutkijan kannettava tietokone oli laturissa haastattelun ajan ja hänellä oli kaksi erilaista mikrofoni- ja kuulokevaihtoehtoa käytettävissään.

Haastattelu on siinä mielessä oiva tapa kerätä aineistoa, että se antoi mahdollisuuden myös havainnoida. Haastattelijan oli siis mahdollista kirjata sopivaksi kokemassaan määrin huomioita siitä, mitä sanottiin, mutta ennen kaikkea myös siitä, miten haastateltava asiansa sanoi ja ilmaisi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.) Toisaalta haastattelija pystyi havainnoinnin perusteella pohtimaan, mitä mahdollisesti ei sanottu ääneen.

### **Aineiston kerääminen ja käsittely**

Kaikki haastateltaviksi valitut henkilöt vastasivat sähköpostitse lähetettyyn haastattelupyyntöön myöntävästi. Haastattelut järjestettiin tammikuun 2021 lopussa Teams-alustaa hyödyntäen. Haastatteluajkojen sopiminen onnistui kaikkien haastateltavien kanssa hyvin. Kaikille haastateltaville kerrottiin, että haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja että tuloksien esittämisessä huomioitiin haastateltavien anonymiteetti. Tämän vuoksi haastateltavista ei kerrota tuloksissa tarkempia perustietoja eikä mahdolliseen tunnistamiseen johtavia yksityiskohtia tai suoria lainauksia.

Haastattelun kesto voi vaihdella kymmenistä minuuteista tunteihin, yleensä ne kuitenkin kestävät tunnista kahteen. Kesto vaikuttaa haastattelijan rooliin. Mitä lyhyempi haastattelu on, sitä varmemmin haastattelija on vain passiivinen kysymysten esittäjä. Keston pidetessä haastattelija muuttuu aktiiviseksi ja ajattelevaksi osallistujaksi, jonka tehtävänä on varmistaa

luottamuksen syntyminen ja keskustelumotivaation ylläpitäminen. (Ojasalo ym. 2009, 96.) Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä ja niiden kesto muotoutui 47-71 minuutin välille. Jokaisessa haastattelussa hyödynnettiin videokuvamahdollisuutta ja näytön jakoa. Yhteydet toimivat pääosin erittäin hyvin. Kahden haastattelun alussa oli haasteita videokuvan jakamisen kanssa, mutta tekniset ongelmat saatiin ratkaistua. Myös mikrofonit toimivat pääosin hyvin. Yhdessä haastattelussa mikrofonia säädettiin hetken aikaa kuuluvuuden parantamiseksi.

Haastattelut järjestettiin haastattelijan ja haastateltavan kesken eikä haastatteluissa ollut mukana kolmansia osapuolia. Haastateltaessa oli tärkeää pitää huolta, että ympäristö oli mahdollisimman vapaa ulkopuolisista häiriöistä. Tässä haastattelija onnistui hyvin. Myös kaikki haastateltavat olivat varanneet itselleen rauhallisen tilan keskustelua varten. Yhdessä haastatteluista tilaan saapui ulkopuolinen henkilö, joka ei ollut huomannut tilavarausta. Samaisessa haastattelussa haastateltavan puhelin soi kerran, mutta molemmista lyhyistä keskeytyksistä aivan haastattelun alussa päästiin nopeasti yli eivätkä ne vaikuttaneet negatiivisesti haastattelun kulkuun. Haastatteluissa ei ilmennyt muita ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää tarkastelua ja litterointia varten. Haastattelujen aikana tehtiin myös kevyet kenttämuistiinpanot. Kaikki tallenteet toimivat kuitenkin toivotulla tavalla, joten kenttämuistiinpanoja käytettiin vain litteroinnin tukena. Nauhoitetun puhemuotoisen aineiston litterointia ei tehty sanatarkasti tai esimerkiksi murteita huomioiden, sillä tarkoituksena ei ollut analysoida kielenkäyttöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelut litteroitiin käyttämällä yleiskieltä, sillä tärkein haastattelujen anti oli vastausten sisällöllä. Aineisto olisi litteroitu sanatarkasti, jos käytetyillä sanoilla olisi oleellinen merkitys tutkimuksen kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset puhutut lauseet kirjoitettiin ylös. Puolistrukturoidun teemahaastattelupohjan ulkopuolisia keskusteluja ei litteroitu. Tällaisia keskusteluja olivat esimerkiksi mikrofonin ja näytön jakamisen säätäminen tai haastateltavien omien työorganisaatioiden projektien yksityiskohtainen kuvaaminen. Tältä osin aineistojen osittainen käyttö on perusteltua. Litterointi rajattiin harkiten ja teemojen mukaiset keskustelut litteroitiin huolellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut ja niiden litterointi ovat prosessina raskas, sillä ne vievät paljon aikaa. Haastatteluihin tulee valmistautua huolellisesti, sillä on tärkeää tutkia taustoja, varmistaa haastattelurungon toimivuus sekä rauhoittaa haastattelua edeltävä ja seuraava aika. Itse haastatteluihin varattiin yhteensä kaksi työpäivää. Litterointiin varattiin alustavasti neljä työpäivää, mutta lopulta haastattelujen litterointiin käytettiin kaksi työpäivää. Aikataulun

tiivistymiseen vaikutti se, että haastateltavat ilmaisivat itseään selkeästi ja se, että litterointia ei tehty sanatarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadun parantamiseksi litterointi suositellaan tehtäväksi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Haastattelujen ja litteroinnin välille jäi projektin edistämiseen liittyvistä syistä hieman enemmän väliä, kuin alun perin oli ajateltu. Tässä tapauksessa muutaman viikon tauko haastattelujen ja litteroinnin välillä toi kuitenkin haastattelijalle uutta motivaatiota ja mielenkiintoa käydä haastatteluja läpi yksityiskohtaisesti. Haastattelujen anti oli pääpiirteittäin vielä mielessä, mutta litterointi virkisti muistia pienistä yksityiskohdista, jotka olivat ehtineet unohtua. Muutaman viikon tauko ei osoittautunut tutkijan mielestä liian pitkäksi väliseksi haastattelujen ja niiden litteroinnin välille.

Litteroinnin jälkeen aineisto siirrettiin pienempiin osiin pilkottuna teemahaastattelupohjalle. Näin kysymykset vastauksineen saatiin keskenään samaan järjestykseen. Haastateltavien vastaukset koodattiin, joka helpotti aineiston myöhempää käsittelyä ja analysointia. Litteraation alkuun merkittiin haastateltavien taustatiedot, kuten ikä, asuinpaikka, ammattiosasto, luottamus- ja työtehtävät sekä liiton jäsenyyden kesto vuosina. Haastattelujen tuloksista kerrotaan luvussa 4.2 Haastattelujen tulokset.

### 3.5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Analyysin määritelmä voi esimerkiksi Kanasen (2009, 80) mukaan olla seuraava: ”*Analyysi tarkoittaa monimutkaisen ongelman pilkkomista pieniin, erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelma toivotaan pystyttävän ratkaisemaan*”. Tässä kehittämistehtävässä analyysi tarkoittaa kerätyn aineiston järjestelemistä, käsittelyä ja tiivistämistä (Kananen 2009, 80). Analyysin tarkoituksena on rakentaa uusia merkityksiä, sillä aineisto itsessään ei anna suoria vastauksia tutkimusongelmiin (Eskola & Suoranta 2003, 225).

Aineistolähtöisessä sisällönanalysissä on kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli tiedon karsiminen ja pelkistäminen. Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli käsitteiden ryhmittely omiksi luokikseen. Kolmas vaihe puolestaan on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Redusointivaiheessa kysely- ja litteroitu haastatteluaineisto tiivistettiin jakamalla ne pieniin ryhmiin pelkistetyin ilmauksin. Klusterointivaiheessa aineistosta luokiteltiin samantyyppisiä käsitteitä omiksi luokikseen. Klusterointi jatkui abstrahointina niin, että tämän jälkeen pyrittiin löytämään alaluokille yläluokat, yläluokille pääluokat ja lopulta löytämään näille kaikille yhdistävän luokan, eli löytämään vastauksen kehittämistehtävään tunnistamalla muun muassa teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamisen ongelmakohdat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-112.)

Aineistolähtöiselle tutkimukselle tyypillisesti analyysin tekemisessä sovellettiin induktiivista logiikkaa. Induktiivinen eli aineistolähtöinen päättely etenee yksittäisestä yleiseen, toisin kuin sen vastakohta eli deduktiivinen logiikka (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95). Tuomi & Sarajärvi (2011, 82) ovat sitä mieltä, että aineistolähtöisessä analyysissä aiemmalla tiedolla tutkittavasta ilmiöstä ei saisi olla vaikutusta analyysiin. Lähtökohtaisesti tarkoituksena olikin edetä vain induktiivisen logiikan mukaisesti yksittäisestä yleiseen. Työn edetessä päätettiin kuitenkin ottaa myös abduktiivisen päättelyn mukaisesti tietoperusta huomioon ja pyrkiä sitä kautta parhaan mahdollisen selityksen löytymiseen. (Kananen 2009, 21.)

Anttilan (2005, 117) mukaan tutkijan esiymmärrys ja käsitteenmuodostamisen lähtökohdat kumpuavat aiemmasta tiedosta ja käytännön kokemuksista, joskin aineiston niin osoittaessa hänen tulisi pystyä kumoamaan aiempaan tietoon perustuvat oletuksensa. Anttila (2005, 119) toteaa, että kokemusta ei tarvitse asettaa epäilyksen alaiseksi, sillä tosiasiat ja varsinaiset kokemukset ovat loogisia. Sen sijaan hänen mielestään on epäilyttävää esittää kokemus yleispätevänä. Näin ollen loogisuutta voidaan ajatella käytännöllisen ongelman sijasta tieteellisenä. (Anttila 2005, 119.)

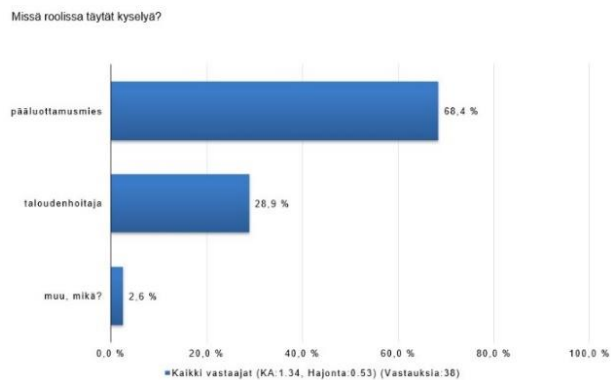
Toimintatutkimuksen analyysitasot voidaan jakaa yksilön, ryhmien tai tiimien, ryhmien välisten suhteiden, organisaation ja alueellisten verkostojen tasoihin. Tälle työlle oli merkityksellistä analysoida asioita ryhmien välisten suhteiden tasolla. Tarkastelun kohteena olivat eri sidosryhmien väliset suhteet, niiden mahdolliset ongelmakohdat ja yhteistoiminta. Ryhmien kesken pohdittiin käsittelyprosessin heikkouksia ja pyrittiin löytämään yhteinen näkemys toiminnan kehittämiseksi, jonka jälkeen toimitettiin. (Kuusela 2005, 61-62.)

## 4 Tulokset

### 4.1 Kyselyn tulokset

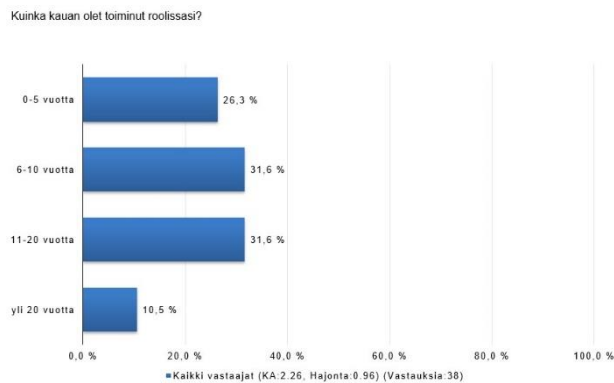
#### **Taustatiedot**

Opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen kehittämissyklin kysely rakentui viidestä osiosta. Vastaajarakenteen muodostamiseksi ensimmäisen osion avulla selvitettiin kyselyn täyttäjien perustiedot niin iän kuin kokemuksen osalta. Kyselyn ensimmäinen kysymys vahvisti sen kehitystiimillä olleen oletuksen, että suurin osa lomakkeen muutoksista kiinnostuneista oli pääluottamusmiehiä. Kuten kyselyn tuloksista myöhemmin selviää, kiinnostus pohjautui luultavimmin siihen, että pääluottamusmiehet olivat tehtävänsä puolesta mukana käsittelyprosessissa enemmän kuin taloudenhoitajat. Kuvioista 13 on nähtävissä, että kyselyn täyttäneistä noin 70 % ilmoitti olevansa pääluottamusmiehiä. Taloudenhoitajia oli vajaa kolmannes ja ”muu, mikä”-vaihtoehdolla vastannut ilmoitti toimivansa molemmissa rooleissa.



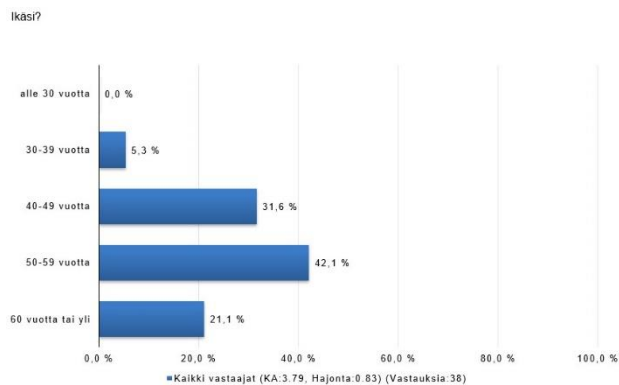
Kuvio 13: Vastaajien luottamustehtävät

Seuraava kuvio (14) kertoo henkilöiden vuosimääräisen kokemuksen luottamustehtävien hoitamisesta. Jakauma oli hyvin tasainen, mikä koettiin kehitystiimissä kehittämisen kannalta hyväksi asiaksi. Kyselyn täyttäneiden joukossa oli tasaisesti sekä uusia 0-5 vuotta että pitkän jopa yli 20 vuoden kokemuksen omaavia aktiiveja. Näin ollen vastauksissa näkyi uutta ja tuoretta näkökulmaa kokeneen ja vakiintuneen näkökulman vastapainona.



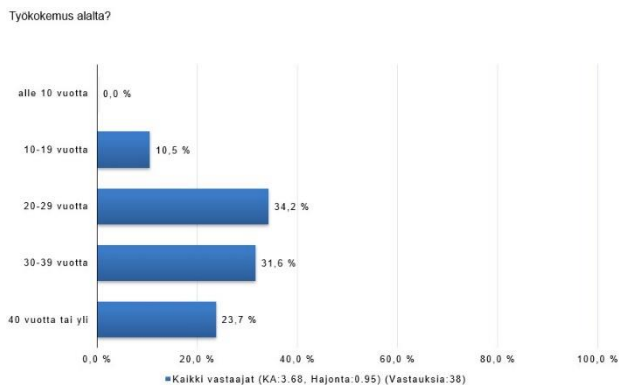
Kuvio 14: Kokemus vuosina luottamustehtävissä

Kyselyn täyttäneiden ikäjakauma muistutti hyvin paljon liiton jäsenistön ikäjakaumaa. Kuten kuviosta 15 näkyy, yli 70 % vastanneista oli 40-59-vuotiaita. Yli 60-vuotiaita oli yli 20 % prosenttia vastanneista. Nuoria kyselyyn vastanneita oli suhteessa hyvin vähän, alle 30-vuotiaita ei lainkaan. Nuorten voidaan olettaa olevan tottuneempia tekniikan hyödyntäjiä, jonka vuoksi nuorten teknisen osaamisen arvioiminen ei muodostunut kehittämisen esteeksi. Toisaalta nuorilta olisi voinut tulla uusia ja innovatiivisia kehitysehdotuksia. Tutkija oli positiivisesti yllättynyt kyselyn tuloksia analysoidessaan siitä, että ikäjakaumasta riippumatta suhtautuminen teknologian avulla tapahtuvaan muutokseen oli hyvin positiivinen ja digitalisaatio nähtiin hyvänä asiana.



Kuvio 15: Vastaajien ikärakenne

Perustieto-osion viimeisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien työkokemus alalta vuosina. Tilasto (kuviokuva 16) kertoo siitä, että kyselyyn vastanneet henkilöt omasivat vankan kokemuksen alan käytänteistä. Heille oli näin ollen muodostunut pitkä suhde muihin kehittämistyössä mukana oleviin sidosryhmiin, kuten liiton jäsenrekisteriin ja työnantajan edustajiin, joka oli eduksi kehitystyössä.



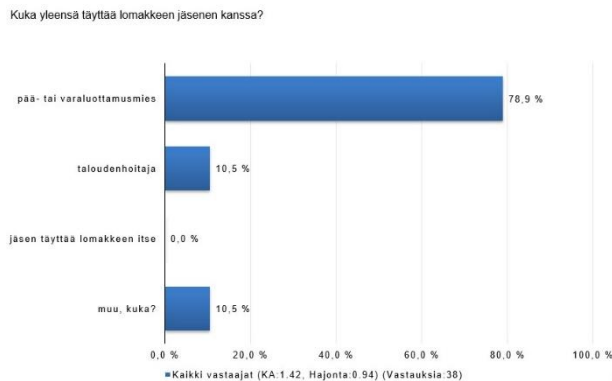
Kuvio 16: Vastaajien työkokemus alalta vuosina

### Lomakkeiden kulku ammattiosastolla

Kyselyn toinen osio kertoi lomakkeiden sekä niiden käsittelyprosessin lähtötilasta. Osio oli erittäin tärkeä, sillä vastauksista sai hyvän kuvan siitä, miten lomakkeet olivat lähtötilassa kulkeneet toimijalta toiselle. Kyselyn vastaukset herättivät kehitystiimiläisissä nopeasti ajatuksia siitä, mitä vaiheita voitiin kehittää. Osio oli myös tärkeä opinnäytetyön konkreettisen tavoitteen toteuttamiseksi.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä (kuviokuva 17) selvitettiin, kuka toimipaikkojen tai ammattiosastojen luottamustehtäviä hoitavista henkilöistä huolehti yleensä liittymis- ja perintäsopimuslomakkeiden täyttämisestä jäsenen kanssa. Lähes 80 % vastauksista oli vastattu ”pää- tai varaluottamusmies”, joka vahvasti kehitystiimille lähtötilasta muodostunutta kuvaa.

Noin 10 % osalta taloudenhoitaja täytti lomakkeen, joka oli hyvä ottaa huomioon kehittämisessä, sillä lomakkeiden allekirjoitusta ammattiosaston puolesta ei saanut siis kohdistaa vain pääluottamusmiehille, vaan allekirjoitus tuli mahdollistaa myös taloudenhoitajille. Muu, kuka-kohdassa vastauksina oli, että lomakkeiden täytössä oli tilanteen mukaan apuna eri henkilöt. Tässäkin vastauksessa pääluottamusmies ja taloudenhoitaja olivat kuitenkin yleisimmät esille nostetut roolit.

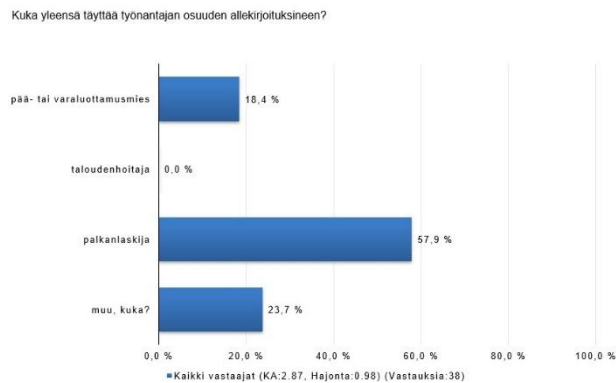


Kuvio 17: Lomakkeen täytössä avustava ammattiosaston edustaja

Lomakkeisiin tarvittiin lähtötilassa jäsenen itsensä, ammattiosaston ja työnantajan allekirjoitukset. Toisessa kysymyksessä (kuvio 18) selvitettiin, kuka oli se työnantajan edustaja, joka yleisimmin täytti lomakkeeseen allekirjoituksen. Lähes 60 % tapauksista allekirjoituksen täytti palkanlaskija. Tämä oli hyvä tieto, sillä työnantajan edustajan on vahvistettava jäsenmaksujen perinnänalkamispäivä. Palkanlaskijan oli helpoin tehdä tämä.

Oli mielenkiintoista havaita, että jopa melkein 20 % tapauksista pää- tai varaluottamusmies täytti ammattiosaston lisäksi myös työnantajan edustajan allekirjoituksen lomakkeeseen. Tämä oli huomioitava niin, että ammattiosaston luottamushenkilölle mahdollistettiin lomakkeen allekirjoittaminen työnantajan edustajana. Tästä voitiin samalla vetää johtopäätös, että perinnän alkamispäivän ilmoittaminen kannatti sallia myös ammattiosaston edustajille. Tässä tapauksessa ammattiosaston hyväksyntä olisi hyvä saada ensin, ennen kuin lomake lähtisi työnantajan edustajalle hyväksyntään. Näin työnantajan edustajan tulisi täyttää perinnänalkamispäivä vain, jos sitä ei osattaisi täyttää ammattiosaston toimesta.

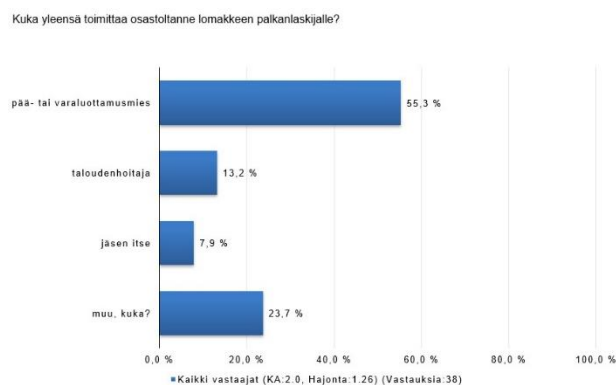
Noin 24 % vastauksista oli valittu vaihtoehdoksi ”muu, kuka?”. Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin HR-osasto tai HR-osaston edustaja. Lomakkeiden hyväksyntää pitäisi voida siis pyytää yhtä lailla HR-osaston edustajalta, mutta tässä tapauksessa tulisi tarkistaa ammattiosastoilta, osaisivatko nämä edustajat ilmoittaa perinnänalkamispäivän.



Kuvio 18: Työnantajan allekirjoituksen täyttävä henkilö

Toisen osion ensimmäisessä kysymyksessä selvisi, että luottamusmies täytti yleisimmin lomakkeen jäsenen kanssa. Kolmannessa kysymyksessä (kuvio 19) selvitettiin, kuka toimittaa yleisimmin lomakkeen palkanlaskijalle. Vaikka lomakkeen täytössä avusti useimmiten pääluottamusmies, lomake ei kulkenut palkanlaskentaan täysin samassa suhteessa pääluottamusmiesten toimesta kuin toisen osion ensimmäisen kysymyksen vastauksista olisi voinut olettaa.

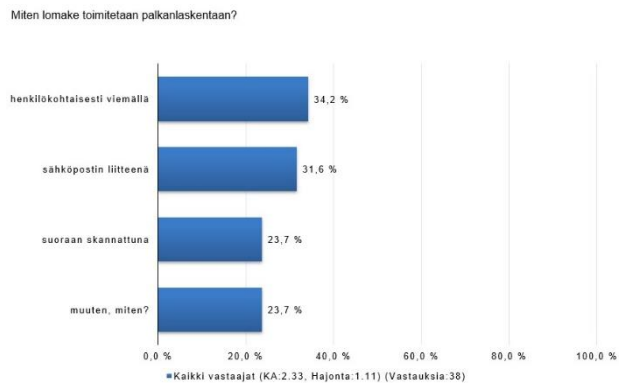
Lomake annettiin jäsenelle itselleen eteenpäin toimitettavaksi lähes 8 % tapauksista ja lähes 24 % tapauksista lomakkeen toimitti eteenpäin esimerkiksi työnantajan edustajan allekirjoituksen antanut HR-osaston edustaja. Tämä oli hyvä ottaa huomioon lomakkeiden sähköistä reititystä suunniteltaessa. Välissä saattoi olla siis yksi toimija, jota ei ollut alun perin otettu huomioon. Työnantajan edustajaa oli ajateltu vain yhtenä ja samana toimijana, mutta näin ei välttämättä ollutkaan.



Kuvio 19: Lomakkeen ammattiosastolta palkanlaskijalle toimittava henkilö

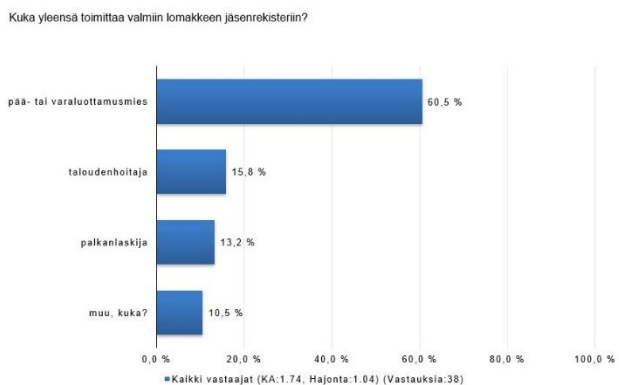
Osion neljännessä kysymyksessä selvitettiin, miten lomake toimitettiin palkanlaskijalle. Lomake vietiin kuvion 20 mukaisesti palkanlaskentaan noin puolessa tapauksista fyysisessä muodossa ja noin puolessa tapauksista sähköisessä muodossa. Taulukon ylimmässä ja alimmassa vaihtoehdossa lomake vietiin fyysisessä muodossa joko henkilökohtaisesti viemällä

tai ”muuten, miten”-kohdan mukaisesti esimerkiksi sisäisellä postilla. Kaksi keskimmäistä kohtaa kertovat, että lomake skannattiin ja lähetettiin joko suoraan skannerista palkanlaskijan sähköpostiin tai sähköpostiin lisätyn liitetiedoston kera. Kyselyssä myöhemmin nousseiden toiveiden pohjalta kehitystiimi halusi poistaa tämän vaiheen ja mahdollistaa lomakkeen tulostamatta jättämisen. Sähköisellä allekirjoituksella lomaketta ei tarvitse tulostaa ja lomake voidaan ohjata automaattisesti työnantajan edustajalle täytön jälkeen.



Kuvio 20: Lomakkeen toimittamistapa palkanlaskentaan

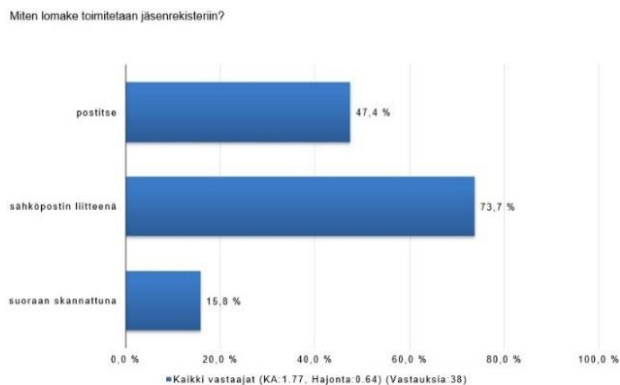
Viidennessä kysymyksessä (kuvio 21) selvitettiin, kuka toimitti jäsenen, ammattiosaston edustajan ja työnantajan edustajan allekirjoitukset sisältävän valmiin lomakkeen jäsenrekisteriin. Tämän kysymyksen vastaukset yllättivät kehitystiimin. Olisi voinut olettaa, että lomake toimitettiin suurimmaksi osaksi sen tahon puolesta, joka täytti viimeisen allekirjoituksen. Jostain syystä lomake kuitenkin palautui usein takaisin ammattiosastolle ennen kuin se toimitettiin jäsenrekisteriin. Yli 60 % tapauksista pää- tai varaluottamusmies toimitti valmiin lomakkeen jäsenrekisteriin. Kehitystiimi halusi poistaa tämän turhan välivaiheen ja helpottaa näin luottamusmiesten roolia käsittelyprosessissa. Tätä vaihetta toivottiin poistettavaksi myös vastaajien osalta kyselyn myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 21: Lomakkeen jäsenrekisteriin toimittava henkilö

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, miten lomake toimitettiin jäsenrekisteriin. Vastatessa mahdollistettiin, että vastausvaihtoehdoista sai valita useamman kuin yhden. Tarkoituksena oli selvittää yleisimpiä tapoja toimittaa lomake. Taulukkomuodossa useamman vaihtoehdon valitseminen ei kuitenkaan ilmaissut tuloksia toivotulla tavalla. Toki vastauksista saatiin selville, että lomakkeen lähettäminen tapahtui yleisimmin sähköisessä muodossa, etenkin sähköpostin liitteenä. Tarvittaessa lomake toimitettiin myös postitse.

Kysymys olisi ollut parempi asetella toisin ja selvittää esimerkiksi puhtaasti yksi tapa, jolla lomake toimitetaan yleisimmin. Tämä jälkeen olisi voinut pyytää vastauksen siihen, missä tapauksissa lomake lähetettiin yleisemmästä tavasta poiketen toisin, kuten postitse. Tämän kysymyksen kohdalla tutkijalla oli onneksi kokemusta siitä, miten lomakkeet yleensä toimitettiin ja miksi lomakkeita toimitettiin valitulla tavalla. Muun muassa tietojen muokkausmahdollisuuden puuttuminen sähköisestä lomakkeesta ohjasi ajoittain lomakkeen täyttämiseen paperisessa muodossa. Kehitystiimi päätti ottaa lomakkeiden tietojen muokattavuuden mahdollisuuksien mukaan huomioon. Lomake pyrittiin myös saamaan jäsenrekisteriin automaation avulla, jotta sitä ei tarvitsisi jatkossa toimittaa enää millään kuviossa 22 mainituista tavoista.

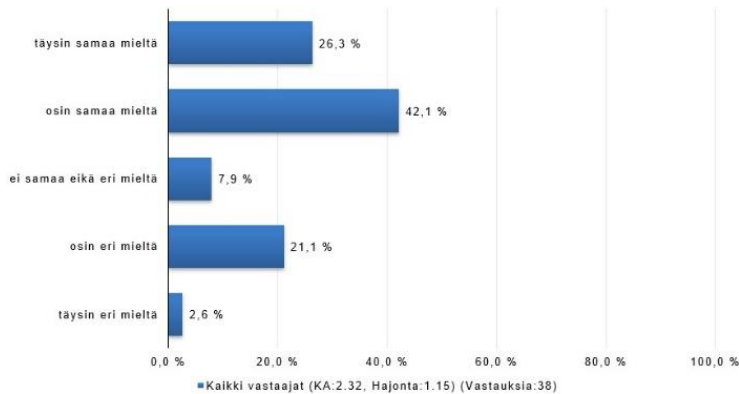


Kuvio 22: Lomakkeen toimittamistapa jäsenrekisteriin

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin kyselyn vastaajien mielipide lomakkeiden kulun lähtötilasta. Kuviossa 23 on esitetty väittämä siitä, että lomakkeet kulkevat ammattiosaston, palkanlaskennan ja jäsenrekisterin välillä nopeasti ja saumattomasti. Vastajat saivat kertoa, olivatko he asiasta täysin tai osin samaa tai eri mieltä. Reilu 20 % vastasi, että he olivat osin eri mieltä ja vajaa 3 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tätä osattiin odottaa kehitystiimissä, sillä lomakkeet kulkivat monen eri tahon kautta ennen kuin ne saatiin jäsenrekisteriin kirjattavaksi. Yllättäen yli 40 % oli kuitenkin osin samaa mieltä ja jopa yli 26 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 8 % vastaajista valitsi neutraalin vaihtoehdon, ei samaa eikä eri mieltä.

Vastauksia voidaan tulkita niin, että vaikka lomakkeisiin liittyvä prosessi oli monivaiheinen, se oli kuitenkin saatu ammattiosastoilla toimimaan. Lomakkeet oli vuosien saatossa saatu kulkemaan sujuvasti ammattiosastojen ja työnantajien välillä. Eri tahojen tekemän yhteistyön onnistuminen oli ollut merkittävässä roolissa mielipiteen muodostumiseksi. Yhtä onnistunutta yhteistyötä voitiin toivoa jatkossakin, mikä oli hyvä lähtökohta kehitystyölle.

Lomakkeiden kulku osaston, palkanlaskennan ja jäsenrekisterin välillä toimii tällä hetkellä nopeasti ja saumattomasti.



Kuvio 23: Vallitseva mielipide lomakkeiden kulusta lähtötilanteessa

Toisen osion kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia ja vapaaehtoisia kysymyksiä. Kysymykseen ”Miten lomakkeet kulkisivat jatkossa entistä sujuvammin eri toimijoiden välillä?” saatiin 24 vastausta. Niistä valtaosassa (19) toivottiin, että lomakkeet ja käsittelyprosessi muutettaisiin sähköiseen muotoon. Edellä mainitun luokan alaluokissa kahdeksan vastauksista sisälsi puhtaasti toiveen sähköisestä lomakkeesta ja vastauksista 11 sisälsi toiveen lisäksi kehitysehdotuksen. Ehdotuksista viidessä toivottiin, että lomaketta täytettäessä voitaisiin valita esimerkiksi sähköposti, johon lomake lähtee täyttämisen jälkeen ja kuudessa toivottiin, että lomakkeet kulkisivat sujuvasti toimijalta toiselle, kuten esimerkiksi ostolaskut. Samoin toivottiin, ettei lomake palaisi enää turhaan palkanlaskennasta ammattiosastolle jäsenrekisteriin toimitettavaksi. Muita luokkia olivat toiveet yksittäisten eriteltyjen ongelmien ratkaisuisista (3) ja työnjaon selkeyttämisestä (2).

Huomionarvoisia kommentteja olivat muun muassa toive tulevan järjestelmän mobiilikäytettävyydestä ja jäsenyyden päättävän linkin lisäämisestä eAsiointiin. Nykyinen lomakesivusto oli jo responsiivinen ja ominaisuus luonnollisesti säilytettiin. eAsiointi, eli sivusto, jolla jäsenet voivat muokata jäsenyyteen liittyviä tietojaan, ei sisällä eroamislinkkiä. Eroaminen on tapahtunut kirjallisesti joko kirjeitse tai sähköpostilla jäsenrekisteriin. Eroamislinkki ei liity tähän projektiin, joten se kirjattiin tulevaisuuden kehityslistalle.

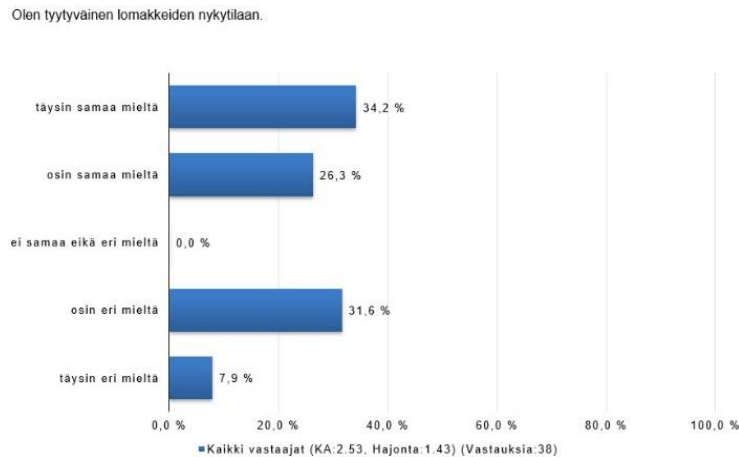
Toiseen kysymykseen ”Mitä vaiheita voisi automatisoida tekniikan avulla ja miten?” saatiin 21 vastausta. Suurimman luokan (12) vastauksissa toivottiin sähköistä allekirjoitusta lomakkeille.

Edellä mainitun luokan alaluokissa kahdeksan vastausta sisälsi toiveen sähköisestä allekirjoituksesta ja neljä sisälsi toiveen lisäksi muita ehdotuksia sähköisestä tiedonkulusta. Toiseksi suurimmassa luokassa (6) toivottiin sähköistä prosessia. Huomionarvoisena tästä ryhmästä nousi toive ammattiosastojen vaihdon mahdollistamisesta sähköisenä. Pelkkään ammattiosaston vaihtoon ei ollut tiettyä ohjeistettua toimintatapaa ja se aiheutti ajoittain hämmennystä. Yleensä ammattiosaston vaihtuessa vaihtui myös työpaikka, jolloin jäsenelle täytettiin uusi perintäsopimus. Täytön yhteydessä oli mahdollisuus ilmoittaa ammattiosaston vaihtumisesta. Vaikka pelkkä ammattiosaston vaihtaminen on harvinaista, nostettiin se pienenä kehitystyönä tähän hankkeeseen liittyvälle työlistalle. Kolmannessa luokassa (3) toivottiin ratkaisuja kommunikointiin ja tietojen siirtoon.

### **Lomakkeiden kehittäminen**

Kyselyn kolmannessa osiossa kartoitettiin toimia, joilla itse lomakkeita voitiin kehittää. Myös tämä osio oli tärkeä kehittämistyön konkreettisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osion aluksi selvitettiin vastaajien mielipide lomakkeiden lähtötilasta. Kuviota 24 tarkastellessa ensimmäisenä pistää silmään, että vastaajat olivat joko samaa tai eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut täysin neutraalia kantaa lomakkeista, eli kaikilta löytyi siis jonkinlainen mielipide asiasta. Hieman yli 34 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä lomakkeen lähtötilaan ja hieman yli 26 % puolestaan oli osin samaa mieltä väittämän kanssa. Nämä vastaajat kokivat lomakepohjan toimivaksi. Vajaa 32 % vastaajista oli kuitenkin osin eri mieltä ja noin 8 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Lomakkeisiin liittyvää tyytymättömyyttä osattiin odottaa, sillä jäsenrekisteriin oli tullut ajoittain palautetta lomakkeista. Myös jäsenrekisterissä oltiin sitä mieltä, että lomakkeet eivät palvelleet parhaalla mahdollisella tavalla. Lähtötilanteessa lomake oli yhdistetty liittymis- ja perintäsopimuslomake. Lomakkeessa oli etenkin nykyisen jäsenen kannalta paljon turhia ja epäloogisia kohtia täytettävänä. Tästä nousikin jo ennen kyselyn tekemistä idea lomakkeiden eriyttämisestä. Ehdotus lomakkeiden eriyttämisestä esitettiin kyselylinkin sisältävässä sähköpostissa, ja osa vastaajista ilmaisi kannattavansa idean toteuttamista kyselyn kolmannessa osiossa.



Kuvio 24: Vallitseva mielipide lomakkeiden lähtötilasta

Kyselyn kolmas osio sisälsi kaksi pakollista sekä kaksi vapaaehtoista kysymystä lomakkeiden täyttämistä uuden ja nykyisen jäsenen näkökulmasta. Ensimmäisen pakollisen kysymyksen ”Mitä korjattavaa nykyisessä lomakkeessa on uuden jäsenen kannalta?” vastauksissa nousi esille viisi eri luokkaa. Suurin luokka (14) sisälsi lomakkeen täyttämiseen liittyvät haasteet. Edellä mainitun luokan alaluokkana kahdeksassa vastauksessa oli nostettu esille päivämäärien täyttämiseen haasteet. Lomakkeen päivämääriä oli haastavaa täsmätä, sillä pääluottamusmiehet kokivat vaikeana tavoittaa jäsen lomakkeen täyttämiseksi heti ensimmäisenä työpäivänä. Sähköinen lomake ei sallinut takautuvaa päivämäärää, joka aiheutti paineita pääluottamusmiehille. Tutkija huomauttaa, että ammattiosastoja muistutettiin muutamaa kuukautta ennen hankkeen alkamista päivämäärien täsmäämisen tärkeydestä, sillä mikäli jäsenyyden-, työsuhteen- ja perinnän alkamispäivät eivät täsmänneet, asia aiheutti kirjaushaasteita ja ylimääräistä työtä jäsenrekisterin puolella.

Suurin luokka sisälsi myös kaksi muuta alaluokkaa, joista toisessa nostettiin esille ongelmat, jotka syntyvät jäsenen täyttäessä lomakkeen yksin (3) ja toisessa toivottiin sähköisiin lomakkeisiin parempaa muokattavuutta (3). Ongelmat jäsenien täyttäessä lomakkeen yksin huomattiin ennen hankkeen alkamista myös jäsenrekisterissä. Jäsen ei välttämättä seurannut ohjeistusta ja tulostanut lomaketta ulos oman, ammattiosaston ja työnantajan allekirjoitusten täyttämiseksi. Näin ollen jäsenyys ei ollut vielä voimassa ja koska ammattiosastolla ei ole tietoa jäsenen toimista, lomake saattoi jäädä roikkumaan jäsenrekisterin sähköiseen työjonoon pidemmäksi aikaa.

Muissa luokissa esitettiin, että lomake oli hyvä sellaisenaan (10), lomake toivottiin sähköiseksi (7), lomakkeen ulkoasuun toivottiin selkeytystä (5) ja yhdistetty liittymis- ja perintäsopimuslomake haluttiin eriyttää kahdeksi eri lomakkeeksi (2). Huomionarvoisia asioina nousivat muun muassa lomakkeen sähköistämistä toivovassa luokassa annetut kommentit siitä, että vanha kokonaan paperinen lomake toimi sujuvammin kuin nykyinen

”sähköinen” lomake. Nykyinen prosessi oli työläs, monivaiheinen ja sisälsi paljon turhaa tulostamista ja skannaamista.

Edelliseen kysymykseen liittyvä jatkokysymys ”Miten haluaisit ongelman korjattavan?” oli vapaaehtoinen ja siihen saatiin 18 vastausta. Luokkia muodostui neljä, joista suurimmassa (9) vastaajat esittivät toiveen koko prosessin sähköistämisestä. Muiden luokkien aiheet olivat lomakkeen täyttöön toivottavat uudistukset (4), muu sekalainen kommenttiryhmä (3) ja toive ammattiosaston ja työnantajan yhteistyön kehittämisestä (2).

Osion kolmas avoin kysymys ”Mitä korjattavaa nykyisessä lomakkeessa on nykyisen jäsenen kannalta?” oli kaikille vastaajille pakollinen. Suurin luokka (20) ilmaisi, että nykyisen jäsenen osalta korjattavaa ei ollut. Muita luokkia ilmeni kolme ja niiden aiheena olivat haasteet lomakkeen täytössä työsuhteen muutoksien ilmetessä (10), toive vanhojen jäsenten tietojen nousemisesta lomakkeelle automaattisesti (6) ja lomakkeen rakenteen selkiyttäminen (2). Työsuhteen muutoksiin liittyvään luokkaan muodostui neljä eri alaluokkaa, jotka olivat lomakkeen toimijalta toiselle kulun kehittäminen (3), määräaikaisten työsuhteiden osalta lomakkeen täyttämiseen liittyvät ongelmat (3), ammattiosaston vaihdon ilmoittamisen selkiyttäminen (2) ja työpaikan vaihdon ilmoittamisen selkiyttäminen (2).

Tutkija oli kyselyn tekijänä yllätynyt tämän kysymyksen vastauksista. Tutkija odotti nimenomaan tähän kysymykseen paljon kommentteja siitä, että lomakkeessa kysyttiin nykyisen jäsenen kannalta turhia asioita. Esimerkiksi kysymys edellisestä liitosta ja siihen liittymispäivästä oli täysin tarpeeton nykyiselle jäsenelle. Myös muita kohtia lomakkeesta olisi ollut todella helppoa ehdottaa yksinkertaistettavaksi. Tästä huolimatta suurin luokka (20) ilmaisi, että lomake toimi sellaisenaan hyvin nykyisen jäsenen kohdalla. Tämä todistaa sen, kuinka tärkeää on tarkistaa tutkijan muodostamien olettamusten paikkaansa pitävyyys. Edelliseen liittyen todettakoon kuitenkin kolmanneksi suurimman luokan (6) ehdottaneen, että nykyisen jäsenen tiedot poimittaisiin suoraan rekisteristä. Tämä oli ratkaisuehdotus siihen, ettei kaikkia tietoja tarvitsisi enää kirjoittaa uudelleen nykyisen jäsenen kanssa täytettävään perintäsopimukseen. Osa vastaajista oli siis tehnyt tutkijan tapaan huomion, että lomakkeen täyttöä voitiin yksinkertaistaa.

Osion viimeinen avoin kysymys ”Miten haluaisit ongelman korjattavan?” oli vapaaehtoinen. Vastauksia kysymykseen annettiin 13, muodostaen viisi luokkaa. Suurin luokka (7) toivoi, että lomaketta yksinkertaistetaan, alaluokkina toive tiedonkulun helpottamisesta (4) ja perintäsopimuksen eriyttämisestä erilleen liittymislomakkeesta (3). Muut vastaajat ilmoittivat, etteivät tiedä miten lomaketta voisi parantaa (2), lomakkeen täyttämiseen liittyvää ohjeistusta voisi kehittää (2), lomake vaatisi samoja uudistustoimenpiteitä kuin uuden jäsenen liittymislomake (1) ja että lomake oli hyvä sellaisenaan (1).

### Onnistunut lomakkeiden ja käsittelyprosessin muutos

Neljännessä osiossa selvitettiin, miten tulevasta muutoksesta muodostuisi mahdollisimman onnistunut. Osio sisälsi kaksi pakollista avointa kysymystä, joilla selvitettiin, miten muutoksesta saataisiin mahdollisimman onnistunut ja, mitkä tekijät tekisivät muutoksesta epäonnistuneen. Nämä vastaukset olivat opinnäytetyön johtopäätösten kannalta mielenkiintoisimmat, sillä ne autoivat vastaamaan tutkimusta ohjaaviin kysymyksiin.

Kysymykseen ”Miten muutoksesta saadaan mahdollisimman onnistunut?” muodostui kahdeksan eri luokkaa. Suurin luokka (11) toivoi, että kehitystyön alla olevat lomakkeet ja niihin liittyvä käsittelyprosessi laitettaisiin kuntoon. Muutosta voitaisiin pitää tietyllä tapaa onnistuneena jo sillä perusteella, että se ylipäättään toteutuisi. Tämä luokka muodosti myös kolme eri alaluokkaa, joiden aiheena olivat lomakkeiden ja prosessin yksinkertaistaminen ja sujuvoittaminen (8), kunnollinen testaus ennen uuden mallin käyttöönottoa (2) ja se, että jäsen ei voisi täyttää lomaketta enää ilman osaston aktiivia (1).

Toinen luokka (6) toivoi, että viestintä toimisi niin informoinnin kuin koulutuksen osalta muutoksen aikana. Tämä ryhmä halusi pysyä kartalla tapahtumista ja saada kunnan ohjeistuksen, miten muutoksien myötä jatkossa toimittaisiin. Toinen samankokoinen luokka (6) ei osannut kertoa, mikä tekisi muutoksesta onnistuneen. Neljäs luokka (5) piti yhteistyötä erittäin tärkeänä. Luokasta nousi esille palaute, että esimerkiksi näin kyselyn tekemällä ammattiosastojen mielipiteet otettiin huomioon ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Yhdessä tekemällä, keskustelemalla ja suunnittelemalla lopputulos olisi paras mahdollinen. Tämä ryhmä halusi selkeästi osallistua muutokseen ja vaikuttaa lopputulokseen.

Viidennessä luokassa (5) ilmaistiin, että radikaaleille muutoksille ei ole tarvetta, joka kertoi joko siedettävästä lähtötilasta tai varovaisuudesta muutostilanteissa. Varsinaista muutosvastarintaa esiintyi vain yhdessä vastauksessa tästä luokasta. Kuudes luokka (3) ilmoitti, että prosessin sähköistäminen tekisi muutoksesta onnistuneen. Edellisten lisäksi huomionarvoisena nousi kaksi pientä luokkaa, josta toisessa (1) muistutettiin, että muutos ei ole valmis, kun projekti on valmis, vaan olisi erittäin tärkeää reagoida ammattiosastoilta tulevaan palautteeseen ja kehitysehdotuksiin vielä muutoksen jälkeenkin. Toisessa luokassa (1) puolestaan kehoitettiin varmistamaan, että muutosta tehdessä tarkistetaan ja huomioidaan asianmukaiset lait sekä liiton säännöt. Tämä oli yksittäinen, mutta erittäin tärkeä huomio.

Osion toinen pakollinen kysymys keräsi vastauksia kysymykseen ”Mitkä tekijät tekisivät muutoksesta epäonnistuneen?”. Vastauksista muodostui kahdeksan erikokoista luokkaa. Suurin luokka (10) ei osannut kertoa, miten muutos voisi epäonnistua. Edellisen lisäksi muodostui kaksi suurta yhdeksän vastauksen luokkaa. Ensimmäinen luokista totesi, että prosessin monimutkaistuminen tekisi muutoksesta epäonnistuneen. Tämän luokan alaluokat muodostuivat huolesta, että lomakkeet muuttuisivatkin epäselvemmiksi, linkitykset eivät

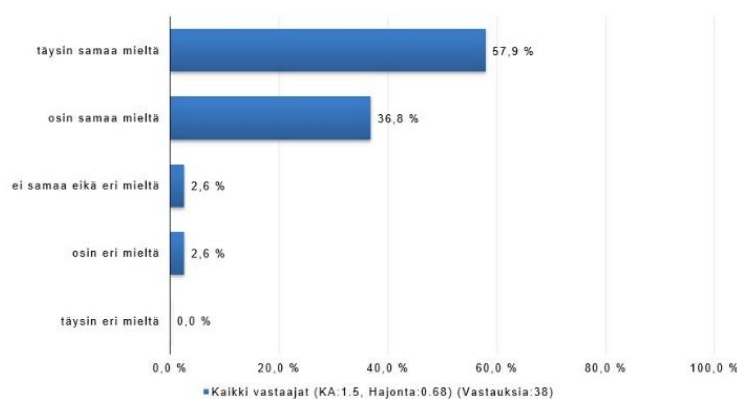
toimisi toimijoiden välillä ja tieto ei kulkisi (7) sekä siitä, että käsittelyprosessiin liittyvä työmäärä kasvaisi (2). Toinen suurista luokista pelkäsi, että jämhähdettäisiin vanhaan tapaan toimia. Tämän luokan alaluokat muodostuivat huolesta, että liitossa pidetään liiksi kiinni vanhasta tavasta toimia, eikä asioita ajatella uudella tavalla (6) ja toisaalta siitä, ettei kyselyn vastauksissa toivottuja uudistuksia toteutettaisikaan (3).

Isoksi luokaksi muodostui myös huono toteutus (5). Luokassa pelättiin, että uudistuksia ei testata kunnolla ennen käyttöönottoa, suunnittelu ei ole huolellisesta, lopetetaan, kun on valmista eikä jatkokehitetä tai että muutoksen toteuttamiseen liittyvää osaamista ei ole tarpeeksi. Pieniä luokkia olivat lisäksi pelko, että työnantaja ei tee yhteistyötä (2), muutos sanellaan läpi (1), muutoksista ei tiedoteta ja kouluteta kunnolla (1) tai että siirryttäisiin SAP-järjestelmään (1).

## Lopuksi

Kyselyn viidennessä osiossa esitettiin mielipidekysymys siitä, pitävätkö kyselyyn vastaajat digitalisaation hyödyntämistä toimintatapojen kehittämisessä positiivisena asiana (kuvio 25). Teknologiaa hyödyntävän muutoksen muutosagenttina tutkijalle oli kannustavaa nähdä kuvion mukaiset tulokset. Lähes 58 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osin samaa mieltä oli puolestaan lähes 37 % vastaajista. Vain 2,6 % prosenttia vastaajista, joka tarkoitti käytännössä yhtä vastaajaa, ilmaisi neutraalin mielipiteen. Samaten osin eri mieltä väittämän kanssa oli vain yksi vastaaja. Ottaen huomioon vastaajien ikäjakauman, voidaan todeta, että digitalisaatio koetaan hyvänä asiana myös vanhempien sukupolvien keskuudessa.

Pidän digitalisaation hyödyntämistä toimintatapojen kehittämisessä positiivisena asiana.



Kuvio 25: Vallitseva mielipide digitalisaatiosta

Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus kirjoittaa vapaaseen tekstikenttään toiveita, ehdotuksia ja terveisiä. Avoimeen kenttään annettiin yhteensä 12 vastausta, joista kolmessa ilmaistiin tyytyväisyys siihen, että jäsenrekisteri uudistuu ja lomakkeita sekä käsittelyprosessia kehitetään. Kolme vastausta sisälsi kannustavia terveisiä ja kahdessa

vastauksessa kiiteltiin, että prosessi on toiminut hyvin sellaisenaankin. Lisäksi annettiin neljä muuta sekalaista vastausta, joista yksi sisälsi idean hautausavustuslomakkeen sähköistämisestä. Tämä oli hyvä idea ja kehitystiimi otti sen tulevaisuuden kehityslistalle, sillä se ei liittynyt suoraan tähän hankkeeseen.

### **Yleistä tuloksista**

Kyselyaineistoa analysoidessa kiinnitettiin huomiota kolmeen osa-alueeseen: täydellisyyteen, täsmällisyyteen ja yhtenäisyyteen. Anttilan (2005, 266) mukaan täydellisyydellä tarkoitetaan sitä, onko kaikkiin kysymyksiin vastattu ottaen huomioon, että puuttuvia vastauksia saattaa pystyä täydentämään muiden vastausten kautta. Täsmällisyydellä hän tarkoittaa sitä, esiintyykö vastauksissa huolimattomuutta tai väärinymmärryksiä ja yhtenäisyydellä puolestaan sitä, ovatko osallistujat oletettavasti ymmärtäneet ja tulkinneet kysymykset samalla tavalla. (Anttila 2005, 266.)

Täydellisyyden osalta kysymyksiin vastattiin hyvin. Tähän auttoi, että osalle kysymyksistä oli kyselyssä tarkentavat jatkokysymykset. Vastajaat saatiin avaamaan ajatuksiaan laajemmin kuin muutamalla sanalla. Vain aivan yksittäiset vastaajat eivät kokeneet jatkokysymyksiä tarpeellisiksi ja vastasivat tarkentaviin kysymyksiin, että olivat antaneet jo tarpeeksi kattavan vastauksen edeltäviin kysymyksiin. Täsmällisyyteen liittyen tutkija huomasi, että muutamassa monivalintakysymyksessä yksittäinen vastaaja oli vastannut muu, kuka? -kenttään kirjoittamalla saman vastauksen, jonka olisi voinut valita suoraan monivalintaan annetuista vaihtoehdoista. Tämä väärästi hieman vastausten prosentuaalisia osuuksia. Muutoin huolimattomuutta tai väärinymmärryksiä ei vastausten perusteella ilmennyt. Yhtenäisyyden osalta vastaukset olivat erittäin hyvin linjassa toisiinsa nähden ja vastaukset olivat kaiken kaikkiaan hyvin samantyyppisiä.

Ainoastaan yhtä lopputervehdykseen kirjoitettua kommenttia tutkija ei ymmärtänyt. Kommentti ei liittynyt aiempiin kysymyksiin, eikä kokonaisella lauseella ilmaissut, mitä vastaaja halusi kertoa. Vastaja saattoi ymmärtää kysymyksen väärin tai ainakaan hän ei tulkinnut sitä samalla tavalla kuin muut. Kysely täytettiin anonyymisti, jonka vuoksi vastaukseen ei ollut mahdollista pyytää selvennystä. Voidaan kuitenkin olettaa, että yksittäinen epäselvä kommentti lopputervehdyksissä ei vaikuttanut merkittäväällä tavalla tuloksien tulkintaan kokonaisuutena.

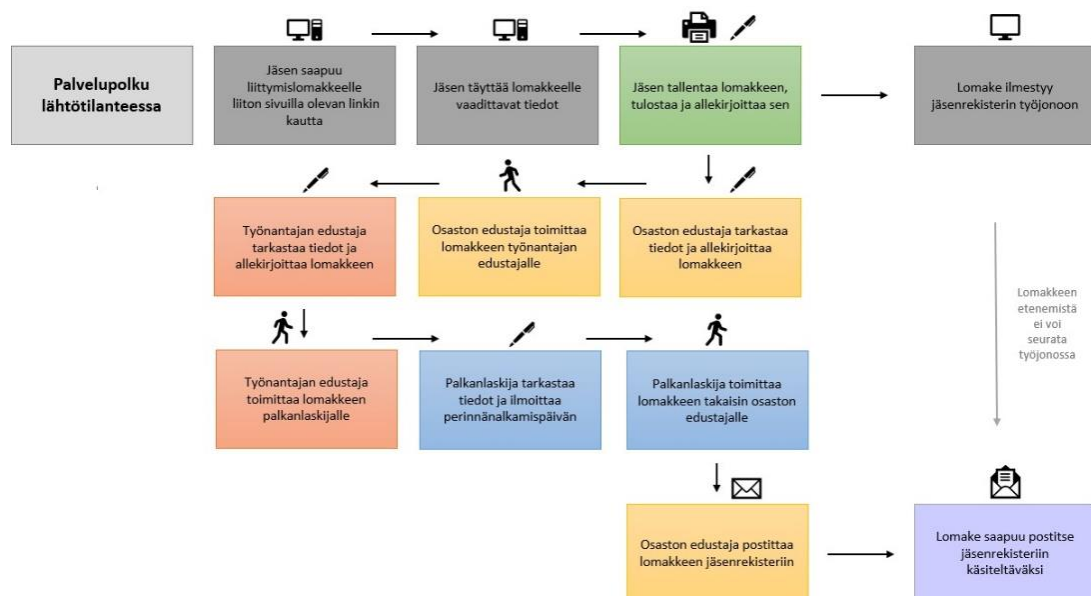
Tehtyyn kyselyyn vastattiin monessa kysymyksessä kirjoittamalla omin sanoin vastaukset avoimeen kysymykseen. Tutkija koki, että näin saatiin paremmin selville kohderyhmien mielipiteet ja kehitystoiveet, kuin pelkillä valmiit vaihtoehdot sisältävillä monivalintakysymyksillä. Edellisten lisäksi kyselyssä vastattiin muutama perustieto- ja gallupkysymykseen, joiden avulla kartoitettiin lähtötilannetta sekä pintatason mielipiteitä ja mieltymyksiä. Kaiken kaikkiaan kysely onnistui hyvin ja sen tulokset olivat erittäin hyödylliset

hankkeen kannalta. Kysely mahdollisesti nopean sekä edullisen lähtötilanteen kartoittamisen. Kyselyn avulla kuultiin niitä tärkeiden sidosryhmien jäseniä, jotka halusivat tulla kuulluksi muutostöihin liittyen. Kyseltävän tiedon rajallisuus ei häirinnyt projektin alussa, sillä tarkoituksena oli selvittää lähtötila ja saada tulokseksi kehitystyölle suuntaa antavat raamit. Epäselviä osa-alueita täydennettiin seuraavan syklin teemahaastatteluilla.

#### 4.1.1 Palvelupolku

Palvelupolku (customer journey map) tarkoittaa palvelukokonaisuuden kuvausta, joka kuvaa palveluun liittyvän prosessin. Polku kuvaa palvelun aikana koetut vaiheet sekä kriittiset kontaktipisteet aika-akselilla. Palvelupolku kuvataan vaiheittain ja se jaetaan palvelutuokioihin, jotka koostuvat useista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78-81.) Prosessikaavio havainnollistaa puolestaan palvelun niin näkyvissä kuin piilossa olevat osat ja esittää polun onnistumiseen liittyviä kanavia, työkaluja ja vaatimuksia. (Ojasalo ym. 2009, 158-159.) Tämän opinnäytetyön kuviot (26, 27 ja 28) ovat näiden kahden edellämäinitun välimalleja. Polut etenevät kronologisessa järjestyksessä kuvaten niin jäsenen kuin muiden käsittelyprosessiin osallistuvien henkilöiden toiminnot sekä ketjun piilossa olevat osat.

Kuvio 26 havainnollistaa palvelupolun hankkeen lähtötilassa. Kaikki prosessin sähköiset vaiheet on merkattu harmaisiin laatikoihin. Kuviosta selviää nopeasti, että ”sähköiset lomakkeet” olivat lopulta hyvin kaukana sähköisistä. Värilliset laatikot kertovat eri sidosryhmien edustajien osallistumisesta käsittelyprosessiin paperisen lomakkeen kanssa. Kukin väri kuvaa yhtä sidosryhmän edustajaa. Laatikoiden yhteyteen on kuvattu myös laitteet, välineet ja toimet, joita kyseisessä vaiheessa esiintyi tai käytettiin.



Kuvio 26: Palveluketjun lähtötila liittymis- ja perintäsopimuslomakkeen osalta

Ainoat sähköiset vaiheet toteutuivat, kun jäsen täytti lomakkeen ja kun ilman allekirjoituksia oleva lomake ilmestyi jäsenrekisterin työjonoon. Polun ongelmakohtat oli siis helppo nostaa esille. Jäsenen kannalta oli haastavaa, että hänen oli järjestettävä lomakkeelle tulostusmahdollisuus. Tämä tapahtui tosin usein kuitenkin ammattiosaston edustajan avustamana. Ammattiosaston edustajat ilmaisivat kyselyssä, että he kokivat tulostusmahdollisuuden järjestämisen ajoittain hankalana.

Ammattiosaston edustajan kannalta oli hankalaa, että hänen tuli huolehtia lomakkeen eteenpäin siirtymisestä ja kuvion mukaisesti toimia lomakkeen välittäjänä ja välikätenä vielä myöhemmin polun lopulla. Kyselyn mukaan ammattiosastojen edustajat halusivat päästä tästä vaiheesta eroon. Lomakkeen tulostuttaminen ja allekirjoittaminen useampana kappaleena, jotta kaikki edustajat saisivat oman kappaleensa, koettiin myös työllistävänä.

Myös työnantajan edustajan ja palkanlaskijan oli huolehdittava lomake eteenpäin oman osuutensa jälkeen. Lomakkeen kulkeminen kädestä toiseen pidensi lomakkeen käsittelyyn kulunutta aikaa. Jäsenrekisteri ei voinut auttaa lomakkeen kulun nopeuttamisessa, sillä saatavilla ei ollut mitään tietoa siitä, kenen pöydälle lomake oli unohtunut, minne lomake oli matkan varrella hävinnyt, oliko se parhaillaan postissa tai mihin vaiheeseen sen kulku oli mahdollisesti pysähtynyt.

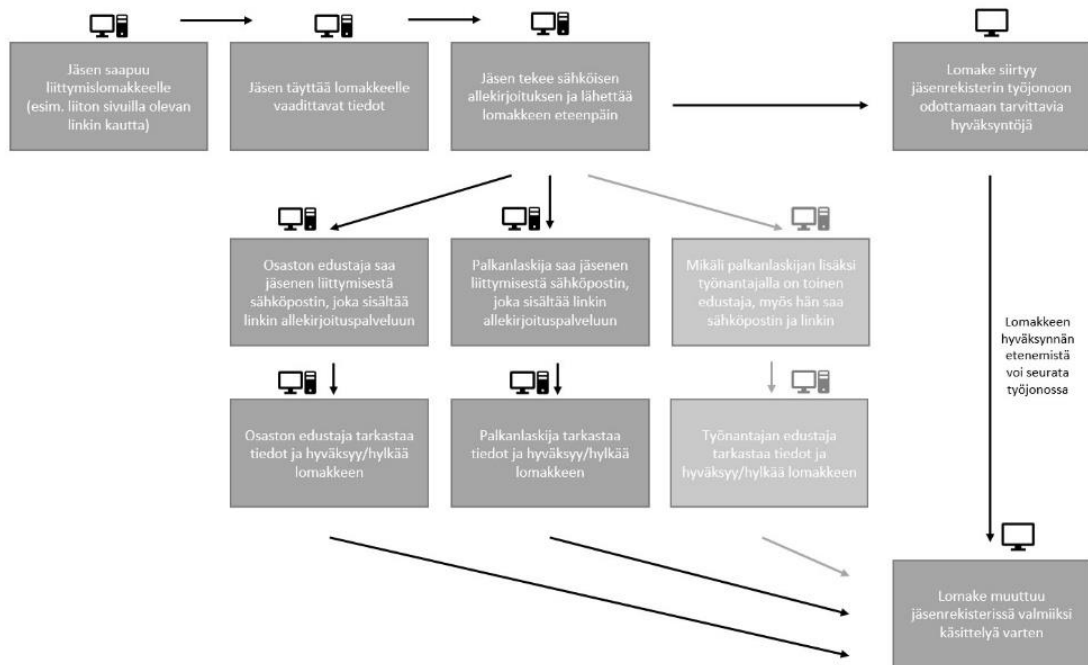
Kuvion 26 mukainen polku saattoi toki olla tapauskohtaisesti hieman erilainen, kuin esimerkissä on esitetty. Ammattiosaston edustaja tai palkanlaskija saattoivat täyttää työnantajan edustajan allekirjoituksen. Lomake saatettiin jossain välissä myös skannata tai lähettää sähköpostina polun seuraavalle edustajalle. Tämän jälkeen lomake oli kuitenkin tulostettava uutta allekirjoitusta varten. Näin ollen voidaan todeta, että sähköinen ketju päättyi joka tapauksessa jo heti polun alussa.

Kyselyn perusteella polun vastualueet olivat lomakkeen täyttämisen ja eteenpäin toimittamisen osalta selvät ja yhteistyö toimi, mutta käsittelyprosessi oli tästä huolimatta silti hidas ja monivaiheinen. Tapauskohtaisen vaihtelun vuoksi käsittelyprosessista ei oltu muodostettu liiton yhteistä ohjetta, mikä saattoi aiheuttaa ajoittain hämmennystä etenkin uusille ammattiosastojen edustajille, jos edellinen edustaja ei perehdyttänyt uutta edustajaa kunnolla tehtävään. Tämän todettiin aiheuttavan väärinkäsityksiä ja hidastavan lomakkeen kulkua entisestään.

#### 4.1.2 Kehittämistoimet kyselyn tulosten pohjalta

Palvelupolun tavoitetilaa esittävä kuvio (27) muodostaa kuvan uudeksi jäseneksi liittymisen ihanneprosessista. Kuten kuvioista on nähtävissä, kaikki vaiheet ovat harmaissa laatikoissa eli ne ovat sähköisiä. Tutkija huomauttaa, että tuleva reaali-prosessi ei poikennut tässä suhteessa

ihanneprosessista. Kaikki mahdolliset poikkeamat ja ongelmakohtat pyrittiin ratkaisemaan tuotekehityksen ja teemahaastatteluista saatavan tiedon avulla ennen uudistusten julkaisua.



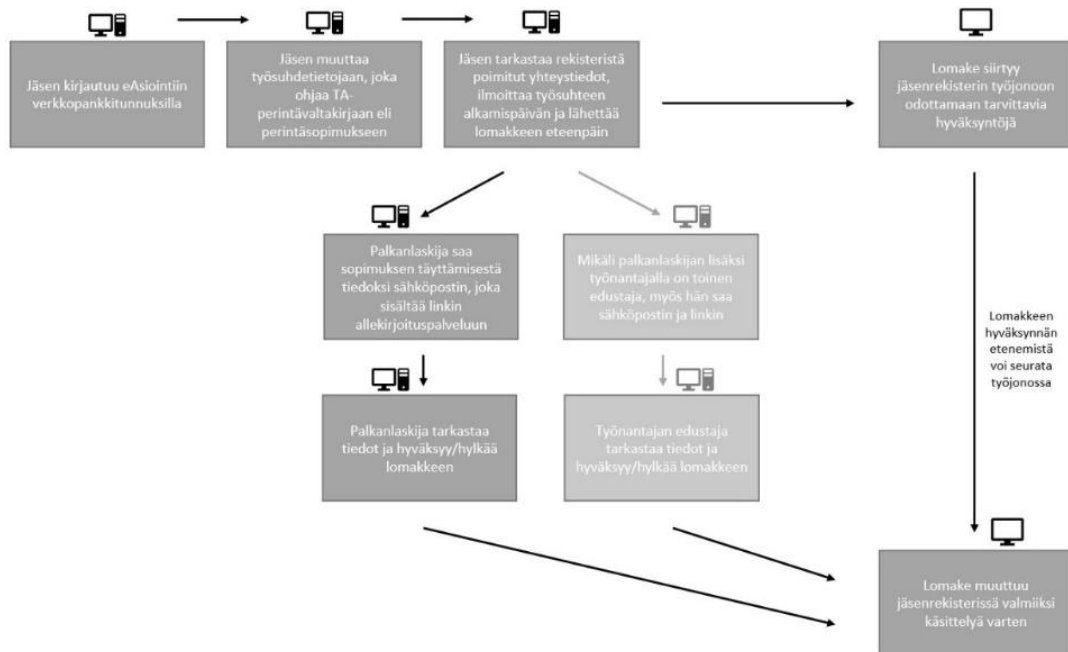
Kuvio 27: Palveluketjun tavoitetila liittymislomakkeen osalta (Sykli 1)

Lähtötilaan liittyviä ongelmia pyrittiin korjaamaan muun muassa kaikkien manuaalisten ja lomakkeen tulostamista vaativien vaiheiden poistamisella. Jäsenrekisterin oli tässä mallissa mahdollista auttaa, jos käsittelyprosessi keskeytyi, sillä työjonosta pystyi seuraamaan lomakkeen hyväksyntöjen etenemistä. Lomakkeen pystyi lähettämään tarvittaessa uudelleen hyväksyttäväksi, tarpeen mukaan myös eri henkilölle. Malliin haluttiin saada mukaan tuurausilmoitukset, jolloin lomakkeet siirtyisivät tietyinä ajanjaksona tuuraajan hyväksyttäväksi.

Kaikista tärkein käsittelyprosessia sujuvoittava tekijä mallissa oli mahdollisuus tehdä hyväksynät ja allekirjoitukset samanaikaisesti eri edustajien toimesta. Lomake ei siis kulkenut enää kädestä käteen, vaan lomake oli tarkasteltavissa sähköisessä muodossa samanaikaisesti kaikilla edustajilla. Lomakkeen kuljettamiseen tai postittamiseen edustajalta toiselle kuluisi jatkossa aikaa päivien ja viikkojen sijaan muutama sekunti. Lomake ei enää häviäisi postissa ja väärinkäsitykset lomakkeen edelleen toimittamisen vastuusta poistuisivat. Lomake olisi kaikkien hyväksyntöjen jälkeen välittömästi jäsenrekisterin käytettävissä, parhaassa tapauksessa siis muutamassa minuutissa jäsenen tallennettua lomakkeen.

Kuviossa 28 ketju on kuvattuna nykyisen jäsenen perintäsopimuksen osalta. Prosessi poikkeaa paljon lähtötilasta, sillä se on huomattavasti lähtötilan prosessia kevyempi. Kuten edellisessä kuviossa, kaikki vaiheet olisivat sähköisiä ja hyväksynät olisivat tehtävissä samanaikaisesti.

Jäsenrekisterissä nähtäisiin missä vaiheessa ketjua hyväksynnät ovat ja pystyttäisiin vaikuttamaan lomakkeen etenemiseen.



Kuvio 28: Palveluketjun tavoitetila perintäsopimuslomakkeen osalta (Sykli 1)

Erona liittymislomakkeen ihanneprosessiin on se, että ammattiosaston edustajan ei tarvitse hyväksyä lomaketta eikä toimittaa sitä edustajalta toiselle kertaakaan käsittelyprosessin aikana. Jäsenen ei myöskään tarvitse täyttää kaikkia tietojaan uudelleen, vaan hän voisi tarkastaa rekisteristä automaattisesti poimitujen tietojen ajantasaisuuden. Jäsen voisi muokata tietoja tarvittaessa, joten lomakkeen täyttäminen olisi näin ollen huomattavasti vaivattomampaa. Turhien (manuaalisten) välivaiheiden ja edustajien tarpeettoman osallistamisen välttäminen sujuvoittaa käsittelyprosessia merkittävästi.

## 4.2 Haastattelujen tulokset

### Teema 1

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa esitettiin neljä perustietoa kartoittavaa kysymystä, jotka selvittivät, kuinka haastateltavat olivat päätyneet töihin paperialalle, millaisia haastateltavien työnkuvat olivat, millaisia luottamustehtäviä henkilöt hoitivat ja miten he niihin päätyivät sekä miten työnkuvat ja luottamustehtävät olivat muuttuneet vuosien varrella. Anonymiteetin säilymisen vuoksi tästä osiosta ei nosteta esille muuta, kuin että kaikki haastateltavat ovat miehiä, jotka olivat olleet pitkään liiton jäseniä. Haastateltavat olivat eri puolilta Suomea ja toimivat erilaisissa työtehtävissä. Kaikki

haastateltavat kuuluivat jompaankumpaan projektin kannalta tärkeään sidosryhmään eli olivat ammattiosastojen taloudenhoitajia tai toimipaikkojen päaluottamusmiehiä.

## Teema 2

Toisen teeman aiheena olivat muutokset, organisaatiomuutokset ja muutoksen johtaminen. Heti teeman esittelyn jälkeen kaksi haastateltavista kertoi, että muutos on aiheena hyvin tuttu ja he kertoivat projekteista, joissa olivat olleet mukana. Myöhemmin teemaan liittyvän keskustelun aikana myös kahdelle muulle haastateltavalle tuli mieleen erilaisia tilanteita, joissa he olivat olleet osallisina joko työpaikan tai liiton kehityshankkeissa.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten haastateltavat suhtautuvat muutoksiin työssä ja muussa elämässä. Suurin osa haastateltavista suhtautui muutokseen hyvin myönteisesti. Haastateltavat olivat avoimia muutoksille ja olivat jopa tottuneet jatkuviin muutoksiin. Haastateltavat painottivat sitä, että muutos on helpompi hyväksyä, kun sille on olemassa oikea tarve, joka osataan viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi muutokseen osallistuville. Yksi haastateltavista toi esiin, että organisaatiomuutokset liittyvät usein ihmisiin niin, että tavoitellaan tehokkaampaa työpanosta pienemmällä työryhmällä. Muutoksen vastaanottamiseen voikin siis liittyä pelkoja siitä, miten muutos vaikuttaa työntekijään itseensä yksilötasolla. Haastateltavat eivät kokeneet olevansa muutosvastarintaisia, vaikkakin yksi haastateltavista totesi, että toivoisi asioiden pysyvän mieluummin ennallaan ja lähtevänsä vanhojen toimintatapojen muuttamiseen vasta sitten, kun se on välttämätöntä.

Teeman toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat helpottavat muutokseen sopeutumista haastateltavan omalla kohdalla. Kaksi haastateltavaa totesi heti, että muutokselle on löydettävä järkevä syy ja hyvät perustelut. Muutoksia ei saisi tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan taustalla tulisi olla asialliset perustelut. Muita esitettyjä asioita olivat, että muutoksilla saavutettaisiin hyötyä tai helpotusta työn tekemiseen ja että muutos auttaisi kaikkia osapuolia tasaisesti. Muutoksessa toivottaisiin osallisten huomioon ottamista. Yksi haastateltavista totesi toistuvuuden tuovan kyllä turvallisuuden tunnetta, mutta toisaalta taas muutoksen tuovan piristystä elämään.

Teeman kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin, millainen on hyvä muutoksen johtaja ja miten hän toimii. Tähän kysymykseen haastateltavat vastasivat kattavasti. Muutosvastarinnan todettiin johtuvan usein siitä, että ihmiset eivät ymmärrä muutoksen kokonaisvaikutusta ja he voivat ruveta pelkäämään sitä, mitä muutoksesta seuraa. Näin ollen hyvän johtajan tulisi pystyä perustelemaan muutoksien tarpeellisuus etenkin niille, jotka epäröivät sen tarpeellisuutta tai vastustavat muutosta. Johtajan on osattava muotoilla asiansa järkevästi ja yksinkertaisesti. Hänen on osattava kertoa, miksi muutos on organisaation ja sen työntekijöiden edun mukainen. Etenkin sellaisen ratkaisun esittäminen, joka ei ole kaikille

oikeudenmukainen tai yhdenvertainen, tulee painottaa olevan kuitenkin yhteisen edun mukainen. Johtajan tulisi kaikissa tilanteissa pyrkiä löytämään kompromissiratkaisuja ja päätyä sellaiseen lopputulokseen, joka olisi mahdollisimman reilu ja kohtuullinen kaikkia osapuolia kohtaan.

Haastateltavien mielestä johtajan tulee tuntea asia, jota ollaan kehittämässä. Muutoksen hyödyllisyyden vakuuttamiseksi johtajalla tulee olla taustalla vankkaa osaamista ja kokemusta. Johtajan tulee osata laskeutua ymmärryksessä työntekijöiden arjen tasolle, jotta uudistukset ja niihin liittyvät keskustelut olisivat onnistuneita. Henkilöstön tulee voida tuntea, että he ovat voineet vaikuttaa muutokseen.

Yksi haastateltavista pohti, että lopputulos ei ole niin onnistunut, jos ihmisiä ei oteta huomioon. Samalla hän totesi, että luonnollisesti aivan kaikkia mielipiteitä ei ole kuitenkaan mahdollista ottaa huomioon. Jos johtaja haluaa, että henkilöstö pystyy oikeasti vaikuttamaan, mielipiteet tulee huomioida tiettyyn pisteeseen asti. Johtaja ei voi runnoa tuolloin etukäteen päättämäänsä mallia läpi mielipiteistä huolimatta. Toinen haastateltava puolestaan totesi, että ei koe suunnitteluvaiheessa muutoksen tyrkyttämistä hyödyllisenä niille, jotka eivät ole siitä kiinnostuneita. Hän kertoi pyrkivänsä ottamaan aluksi mukaan ne, jotka ovat kiinnostuneita. Lopulta muutkin alkavat pikkuhiljaa osallistua muutokseen.

Yhden haastateltavan mielestä hyvä johtaja voi antaa myös työntekijän keksiä itse toimintansa kehittämiseksi parhaan mahdollisen ratkaisun. Työntekijää voidaan auttaa löytämään itse ratkaisun siihen, miten hän voisi hoitaa tehtävän paremmin. Tällöin on tärkeää valmentaa ihmistä siihen, että hän pystyy tekemään itseä ja työyhteisöä hyödyttäviä päätöksiä. Tutkija huomauttaa, että haastateltava kertoi tutustuneensa tähän malliin saamassaan koulutuksessa ja hyödyntävänsä sitä onnistuneesti työssään.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin luettelemaan tekijöitä, jotka tekevät muutoksesta epäonnistuneen. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että muutokseen osallistetaan ne henkilöt, joihin muutos vaikuttaa. Olisi erittäin ongelmallista, jos työntekijät eivät kokisi kuuluvansa siihen ryhmään, joka saa osallistua muutoksen suunnitteluun. Haastateltavat kokivat siis välttämättömäksi, että osalliset tulevat aidosti kuulluksi.

Työntekijöiden ja työnantajien välinen vastakkainasettelu sekä kommunikoinnin väärinymmärrykset voivat tehdä muutoksesta epäonnistuneen. Yksi haastateltavista nosti esiin myös mielenkiintoisen näkökulman uuden toimintatavan esittelystä. Työntekijöille ei saisi ilmaista, että vanhalla tavalla toimittaessa on tehty kaikki väärin ja että heidän on toimittava siksi jatkossa toisin. Tietynlainen syyllistäminen vanhasta mallista ei tee muutoksesta mieluista ja se voi vaikuttaa uuteen malliin suhtautumiseen ja sopeutumiseen. Koulutuksen osalta koettiin oleelliseksi, että uusi malli toimii hyvin esittelytilanteessa. Mikäli järjestelmä ei toimisi kunnolla, sen uskottavuus hyödyllisenä työkaluna murenisi välittömästi.

Muutoksen koettiin olevan epäonnistunut, jos se lisäisi työntekijöiden työmäärää tai jos uudet työtehtävät aiheuttaisivat työntekijöissä jatkuvasti turhautuneita ”Onko meidän todella pakko toimia näin?” -reaktioita. Yksi haastateltavista totesi myös, että muutoksen johtajan on parempi keskittyä asioihin, jotka hän todella osaa ja tietää. Mikäli muutoksen johtaja osoittaisi tietämättömyytensä ja paikkaisi tilannetta ”puhumalla lööperiä”, luottamus johtajaa kohtaan romahtaisi.

### Teema 3

Kolmannessa teemassa käsiteltiin teknologian avulla tapahtuvia muutoksia ja digitalisaatiota. Teeman ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, miten haastateltavat suhtautuvat digitalisaatioon ja teknologian avulla tapahtuviin muutoksiin. Kaksi haastateltavista ilmaisi selkeästi kiinnostuksensa teknologiaa ja sen kehittymistä kohtaan. Kaikki haastateltavat kokivat digitalisaation kuitenkin enemmän tai vähemmän hyödyllisenä asiana.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että toimintatapoja on hyödyllistä kehittää teknologian avulla. Yksi haastateltavista totesi, että mikäli tehtäviä voi tehdä sähköisiä työkaluja hyödyntäen esimerkiksi internetissä, manuaalinen työ tai fyysinen asiointi eivät ole enää tarpeellisia. Toinen haastateltava nosti puolestaan esiin koronapandemian aiheuttaman digiloikan, jonka ansiosta teknologiaa alettiin hyödyntämään enemmän. Sähköisiä työkaluja on ollut pakko opetalla käyttämään. Niiden on kuitenkin huomattu helpottavan työskentelyä.

Kaksi haastateltavaa nosti esille, että nuorilla on harvemmin ongelmia osaamisessa, ennemminkin on kyse kiinnostuksen puutteesta. Vanhempien työntekijöiden kohdalla osaaminen saattaa olla isompi kynnyksikysymys. Toisaalta yksi haastateltavista totesi, että myös vanhemmat työntekijät oppivat hyvin käyttämään sähköisiä työkaluja, kun ne koetaan tarpeeksi mielenkiintoisiksi tai hyödyllisiksi.

Teeman toinen kysymys kartoitti asioita, jotka helpottavat teknologian avulla tapahtuviin muutoksiin sopeutumista haastateltavien omalla kohdalla. Edellisessä kysymyksessä ilmaistu mielenkiinto teknologiaa ja teknologian edistymistä kohtaan nousi myös tässä kysymyksessä yhdeksi sopeutumista edistäväksi tekijäksi. Ymmärrys siitä, että sähköisten työkalujen hyödyntäminen helpottaa työskentelyä auttaa myös niiden käyttöön sopeutumisessa. Kaikista vahvimmin keskusteluissa esille nousi kuitenkin kouluttaminen. Haastateltavat kokivat, että hienot työkalut eivät auta, mikäli niitä ei osata käyttää. Kun perustoiminnot käydään kunnolla läpi, uutta sähköistä työkalua pystytään alkaa käyttämään. Tämän jälkeen työntekijät voivat alkaa kokeilemaan työkalua oman kiinnostuksensa ja mielenkiintonsa tason mukaisesti. Tällöin työntekijät alkavat löytää omakohtaista toimintaa helpottavia tekijöitä ja muutokseen on yhä helpompia suhtautua myönteisesti.

Kolmas kysymys selvitti, mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun muutos tapahtuu teknologian avulla. Myös tämän kysymyksen vastauksissa koulutus nousi tärkeäksi teemaksi. Koulutus ja opastus on toteutettava harkiten. Uuden työkalun tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta ihmiset alkaisivat käyttämään sitä mielellään. Se tulisi olla myös hyvin testattu ennen käyttöönottoa, esimerkiksi vapaaehtoisten toimesta. Ohjeet tulisi kirjoittaa selkokielellä ja ihmisten teknisen osaamisen eroavaisuudet huomioon ottaen. Tärkeintä olisi saada ihmiset ymmärtämään, millaista hyötyä uudistuksella tavoitellaan ja millaista hyötyä sillä on mahdollista saavuttaa niin yksilön kuin organisaation kannalta. Haastateltavien mukaan uudistusten kouluttamisessa on huomioitava, että opastuksen on edettävä tarpeeksi rauhallisesti. Mikäli materiaali on nauhoitettu, tulee nauhoite pystyä pysäyttämään ja jatkaa siitä, mihin on jääty. On erittäin ongelmallista, jos materiaalissa ei pysty palaamaan taaksepäin tai sen keskeytyessä tallenteen katsomisen joutuu aloittamaan alusta. Eri vaiheet tulee käydä läpi selkeästi, loogisesti ja rauhallisesti. Kirjallisessa materiaalissa on hyvä pilkkoa eri vaiheet pieniin osiin ja huolehtia siitä, että ohjeet ovat tarpeeksi kattavat ja todenmukaiset.

#### **Teema 4**

Viimeiseen teemaan siirryttäessä haastateltaville esitettiin näytön jaon avulla kuvaus palvelupolun lähtö- ja tavoitetilasta, jonka jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan malleista herääviä ajatuksia. Palvelupoluista käytiin myös vapaata keskustelua niin, että haastattelijana toimiva tutkija vastasi haastateltavien kysymyksiin uudesta mallista. Tutkija kirjasi keskustelun pohjalta ylös tarkistettavia ja kehitettäviä asioita. Asiat käytiin kehitystiimin kesken läpi ratkaisujen ja vastausten löytämiseksi. Tutkija vastasi tämän jälkeen tarkistettavien asioiden osalta haastateltaville sähköpostitse.

Teeman toisena kysymyksenä oli, miten tämän hankkeen uudistuksista olisi hyvä viestiä niille sidosryhmille, jotka olivat osallisina muutoksessa. Tähän kysymykseen vastattiin kuitenkin niin kattavasti kahdessa aiemmassa teemassa, että kysymystä ei ollut tarpeellista esittää enää uudelleen. Sen sijaan haastateltavilta kysyttiin, minkä ajankohdan he näkivät sopivaksi uusien lomakkeiden käyttöönotolle. Haastateltavien kanssa todettiin, että uusia lomakkeita ei pidä ottaa käyttöön kaikista kiireisimpänä kautena. Suurin osa haastateltavista totesi ruuhkan olevan toukokuussa, vain yksi haastateltava kertoi ruuhkan sijoittuvan maaliskuulle.

Teeman lopussa haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat muutosten tarpeellisuudesta ja uuden toimintaprosessin toimivuudesta. Haastateltavat totesivat mallin toimivaksi ja olivat sitä mieltä, että muutos oli tarpeellinen ja että ratkaisut tulisivat helpottamaan kaikkien sidosryhmien työtä. Hankkeen todettiin olevan hyödyllinen ja sen toteutumista odotettiin innolla. Yksi haastateltavista totesi keskustelun olleen mielenkiintoinen ja uusia ajatuksia

herättävä. Toinen puolestaan esitti useamman kehitysehdotuksen, joita jäsenrekisterissä voitaisiin ottaa työn alle tämän projektin päätyttyä.

### **Yleistä tuloksista**

Haastateltavien vastauksia ei voida sellaisenaan pitää tutkimuksen tuloksina, vaikka kysymyksissä sivuttiin tutkimuskysymyksiä hyvin läheltä niiden alkuperäistä muotoa. Tulokset muodostettiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. (Alasuutari 1999, 81.) Teemoittelun tuloksiin ei voida laskea pelkkiä suoria sitaatteja, joten oli tärkeää löytää teemojen sisältä tulkintoja ja johtopäätöksiä (Kananen 2009, 84). Aineistosta tuli löytää tutkimusongelman kannalta tärkeimmät ja keskeisimmät aiheet, vaikkakin yksittäinen sitaatti voikin toimia erinomaisesti aineistoa kuvaavana katkelmana. (Eskola & Suoranta 2003, 174-175).

Haastatteluaineiston analysointi alkoi aineiston teemoittelulla haastattelurungon neljän teeman kautta. Teemahaastattelurungon mukaiset teemat koskivat haastateltavien taustaa ja perustietoja, muutoksen johtamista, teknologian avulla tapahtuvaa muutosta ja digitalisaatiota sekä vireillä ollutta kehittämishanketta. Teemoittelun edetessä nousi esille yhteisiä aineistoissa esiintyviä teemoja, jotka haastateltavat esittivät vastauksissaan omaaloitteisesti. Näitä teemoja olivat muun muassa muutokseen osallistaminen, muutostarve ja siitä viestiminen, muutoksen haitallisuus, muutokseen motivointi sekä muutokseen liittyvä osallisten kouluttaminen. Lähtökohtateemojen ja uusien aineistoista nousseiden teemojen välille muodostui myös selkeä yhteys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Haastattelurunko oli itsessään hyvä apuväline aineiston pilkkomisessa osiin, sillä aineistoa voitiin seuloa rungon mukaisesti (Eskola & Suoranta 2003, 152).

Teemoittelusta jatkettiin tyypittelyyn, eli tapaukset ryhmiteltiin yhteisten piirteiden perusteella. Tyypittelyn tarkoituksena on löytää teemoittelussa muodostuneista tarinoista ryhmitellen tyyppisiä. Tyyppisiä voi muodostaa etsimällä esimerkiksi yleisintä tyyppiä eli suurimmassa osassa vastauksista ilmenevää asiaa. Toisaalta tyyppi voi olla myös yksittäinen vastaus, jonka sisäinen loogisuus mahdollistaa tyyppin olemassaolon. (Eskola & Suoranta 2003, 181-182.) Muutokseen suhtautumiseen liittyen esille nousi kaksi selkeää ääriryhmää. Kolme neljästä haastateltavasta oli selkeästi hyvin avoimia muutoksille, kun taas yksi haastateltavista ilmaisi lähtevänsä muutokseen mukaan lähinnä pakon edessä. Poikkeavat tapaukset ovat säännönmukaisuuksien rikkoutumista ja niitä on yhtä hyvä tarkastella kuin säännönmukaisuuksiakin. Ääriryhmät ovat tietyllä tapaa kontrastien tarkastelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 174-176.) Vastauksissa kontrasti haastateltavien välillä korostuikin, sillä tutkija havaitsi, että mitä innokkaammin haastateltavat suhtautuivat muutokseen, sitä paremmin he pystyivät perustelemaan mielipiteensä.

Kaikki haastateltavat olivat avoimia, rauhallisia ja positiivisia haastattelujen aikana. Myönteisemmin muutokseen suhtautuvissa oli havaittavissa, että haastattelun edetessä he

alkoivat nojautumaan kameraa kohden ja elehtimään enemmän. He myös innostuivat uusia ideoita ja ajatuksia esittäessään. Heidän tunnetilansa vaikutti pysyvän tasaisen hyvänä haastattelun läpi. Vähemmän muutokseen myönteisesti suhtautuvan haastateltavan tunnetila vaikutti muuttuvan iloisen ja vakavan välillä riippuen käsitelystä aiheesta. Hän myös elehti ja liikkui haastateltavista eniten.

Haastattelusta nousi siis esiin säännönmukaisuus siitä, että mitä sopeammin haastateltava suhtautui muutokseen, sitä perusteellisemmin haastateltava vastasi kysymyksiin ja sitä selkeämmin hän pystyi erittelemään muutoksen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mitä helpommin haastateltava koki sopeutuvansa muutokseen, sitä enemmän hänellä oli tarjota ratkaisuja muutoksen haasteisiin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tämä voisi johtua esimerkiksi siitä, että muutokseen positiivisesti suhtautuvat henkilöt ovat työstäneet mielessään sopeutumiseensa vaikuttavia tekijöitä ja asennettaan itsestä riippumattomia muutoksia kohtaan. Mielenkiintoisena huomiona voidaan nostaa se, että kaikista positiivisimmin muutoksiin suhtautuvalla haastateltavalla oli myös selkeästi eniten kehitysehdotuksia.

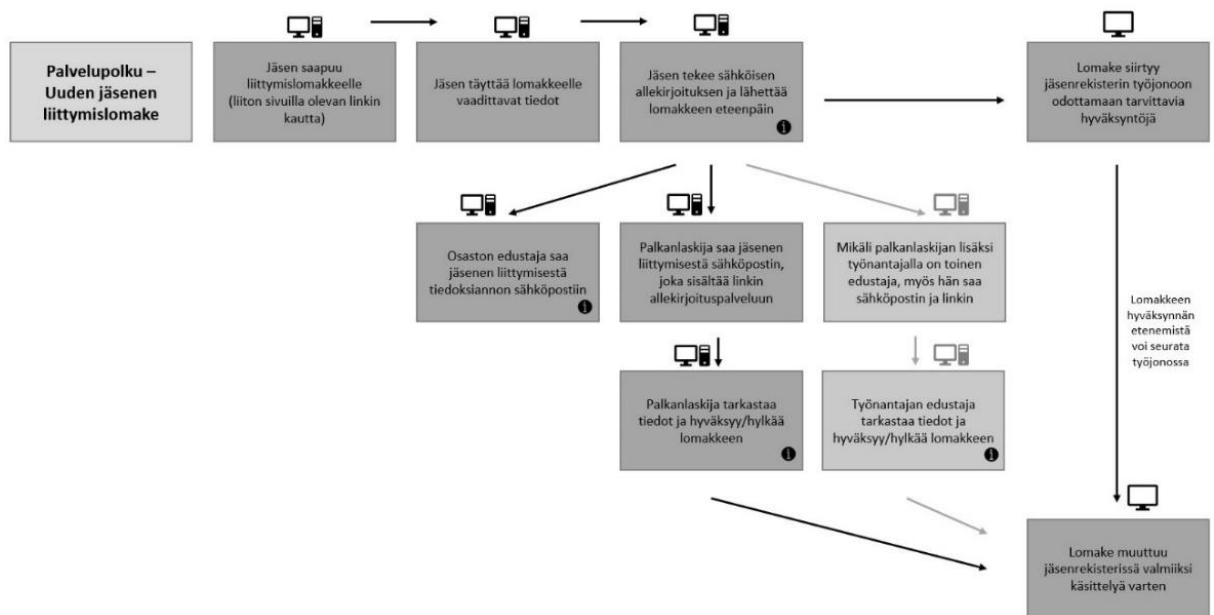
Haastattelun tuloksien yleistäminen on punnittava huolellisesti, sillä niihin liittyy aina tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 12). On siis mahdollista, että näin pienen ryhmän sisällä erot muodostuivat vain haastateltavien persoonallisessa tavassa ilmaista itseään ja että säännönmukaisuus olisi kumoutunut isommassa haastatteluryhmässä. Tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella tutkija kuitenkin totesi, että mitä enemmän haastateltava osoitti mielenkiintoa osallistua muutoksiin ja osasi sanoittaa muutosprosessissa turvallisuudentunnetta muodostavia tekijöitä, sitä paremmat edellytykset hänellä oli yleisesti ottaen säilyttää positiivinen asenne kohdatessaan muutoksia.

Haastattelujen suurin anti oli kuulla ja keskustella. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niiden tulokset olivat hyödylliset uudistusten viimeistelyn kannalta. Haastattelut mahdollistivat kyselyn tuloksien kannalta epäselvien osa-alueiden täydentämisen tarpeiden mukaisesti. Tuloksena saatu tieto syvensi kehitystiimin ymmärrystä sidosryhmien toiveiden tuntemisessa ja mahdollisti ryhmien huomioon ottamisen. Tutkija totesi haastattelujen olleen erittäin tärkeät hankkeen kannalta.

#### 4.2.1 Kehittämistoimet haastattelujen tulosten pohjalta

Opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen syklin päätteeksi muodostettuihin palvelupolkuihin tehtiin haastattelujen tulosten perusteella muutoksia. Kuvion 29 palvelupolku eroaa siis osittain ensimmäisen syklin mallista. Uudessa mallissa jäsen etenee edellisen mallin mukaisesti ja jäsenrekisterin osuus pysyy ennallaan. Myös työnantajien edustajien ja palkanlaskijoiden osuudet säilyivät muuttumattomina. Eroksi muodostui ammattiosaston edustajan hyväksynnän poisjättäminen, joka korvattiin sähköpostitse tapahtuvalla

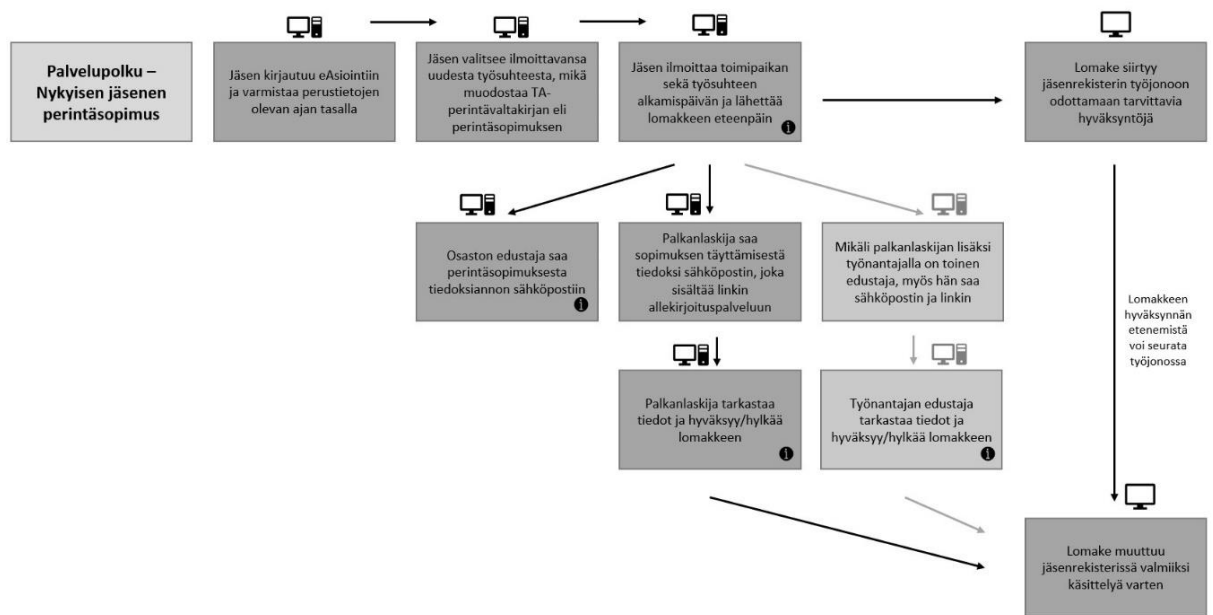
tiedoksiannolla. Ensimmäisessä syklissä ammattiosastojen edustajille lähetettiin samanlainen linkki hyväksyntäpalveluun kuin työnantajan edustajille ja palkanlaskijoille. Haastatteluissa päädyttiin kuitenkin siihen, että pelkkä tiedoksianto riittää. Ammattiosasto on hyväksynyt tähän mennessä kaikki jäseneksi liittyneet henkilöt, jonka vuoksi voitiin olettaa, että näin tapahtuisi jatkossakin. Mikäli jäsenyyttä ei voitaisi aloittaa, ammattiosastolta oltaisiin yhteydessä liiton jäsenrekisteriin tiedoksiannon perusteella. Hyväksynnän vaatiminen koettiin tarpeettomaksi ja käsittelyprosessia turhaan hidastavaksi välivaiheeksi.



Kuvio 29: Palveluketjun tavoitetila liittymislomakkeen osalta (Sykli 2)

Myös nykyisen jäsenen palvelupolkua kuvaava kuvio (30) eroaa opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen syklin päätteeksi muodostetusta mallista. Erona edellisen syklin malliin on se, että palveluketjuun lisättiin ammattiosaston edustajalle lähetettävä tiedoksianto.

Ensimmäisessä mallissa ammattiosastot jätettiin kokonaan pois perintäsopimuslomakkeiden sähköisestä käsittelyprosessista. Haastatteluissa kävi ilmi, että osastojen taloudenhoitajat halusivat pysyä kartalla myös täytetyistä perintäsopimuksista.



Kuvio 30: Palveluketjun tavoitetila perintäsopimuslomakkeen osalta (Sykli 2)

Aiemmista malleista poiketen päätettiin, että uusissa malleissa ammattiosaston edustajan ei tarvitse hyväksyä perintäsopimusta työnantajan puolesta. Työnantajan erillinen edustaja tekee hyväksynnän. Jos erillistä edustajaa ei ole, palkanlaskija hyväksyy perinnän alkamisen. Tällöin hyväksyntälinkki lähtee järjestelmästä vain palkanlaskijalle. Lisäksi päätettiin, että ammattiosaston tai työnantajan edustajat eivät ilmoita perinnänalkamispäivää, vaan sen tekee aina ja ainoastaan palkanlaskija. Molempiin palveluketjuihin lisättiin myös sähköpostitse lähtevä tiedonanto jäsenelle, työnantajan edustajalle ja palkanlaskijalle, kun lomake on hyväksytty kaikkien osallisten toimesta. Jäsenrekisterin työjonon valmiille lomakkeille puolestaan mahdollistettiin sähköinen ja automaattinen arkistointi käsittelyvaiheeseen. Kyselyn tuloksissa mainittujen tuurausilmoitusten osalta toimipaikkojen pääluottamusmiehillä annettiin oikeudet muokata työnantajan ja palkanlaskijan yhteystietoja eHallinta-jäsenhallintajärjestelmässä.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten teknologian avulla tapahtuvaa muutosta on johdettava ja millaisia vaatimuksia muutoksen johtamiselle on. Tietoperustassa esitetyt tekijät onnistuneelle muutoksen johtamiselle nousivat esille myös kyselyn ja haastattelujen tuloksissa, joten tulokset olivat siltä osin odotettuja. Tietoperusta ja tulokset tukivat toisiaan ja näin ollen vahvistivat, että tutkimuksessa ilmeni aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen verrattavissa olevia tuloksia.

Muutosprosessi käynnistyy muutostarpeen tunnistamisesta. Muutostarve voi nousta joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä, tai joskus myös niiden yhteisvaikutuksesta. Tällöin on oleellista arvioida kriittisesti organisaation muutoskapasiteettia. Muutoksen ollessa usein suuri investointi on oltava varma organisaation ja henkilöstön muutosvalmiudesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 146.) Muutoksia suunniteltaessa on tärkeää myös määritellä, tähtääkö organisaatio pienimuotoiseen kehitykselliseen vai kokonaisvaltaiseen muutokseen (Seppänen-Järvelä 2009, 36). Samalla on pohdittava muutoksen tyyppiä, eli hyödyn ja riskien suhdetta sekä muutoksen nopeutta. Tutkimusaineiston perusteella kehittämishankkeella tavoiteltu muutos oli toivottu, tarpeellinen ja osittain jopa välttämätön. Hyödyn ja riskin suhde sekä muutoksen toteuttamisnopeus todettiin sopiviksi, joten hanke toteutettiin.

Sekä tietoperusta että kehittämistyön analyysi vahvistavat, että muutostarpeen välttämättömyys, muutoksen huolellinen suunnittelu, oikeanlaisen tiimin valinta sekä tavoitteiden määrittely ja niiden selkeä viestintä rakentavat muutosprosessille hyvät lähtöedellytykset. Muutokseen suhtautuminen vaihtelee, sillä jokainen ihminen on yksilö, joka reagoi muutokseen omalla persoonallisella tavallaan. Tämän tutkimuksen mukaan muutokseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisemmin, kun muutostarpeen ja tavoitteiden viestintä vakuuttavat muutokseen osallistuville sen tarpeellisuuden. Sidosryhmien osallistaminen ja huomioon ottaminen helpottavat ryhmien sopeutumista muutokseen. Kehittämishankkeen aikana oli havaittavissa, että muutokseen lähtökohtaisesti myönteisemmin suhtautuneet henkilöt olivat halukkaampia osallistumaan kehitystöihin ja olivat innostuneempia muutoksesta.

Uudistuksiin liittyvistä epäselvyyksistä saatuun rakentavaan palautteeseen ja lomakkeiden käyttöönoton aikana ilmenneisiin vikatilailmoituksiin reagoitiin välittömästi. Kehittämishankkeessa nousi äärimmäisen vähän varsinaista muutosvastarintaa ja tiedonkeruun aikana kerätty palaute hankkeesta oli positiivista. Siinä vähäisessä vastarinnassa, jota esiintyi, oli havaittavissa hyvin samanlainen piirre kuin Näsänen (2018) väitöskirjan tuloksissa. Väitöskirjassa tehtiin kahtiajako tulevaisuus- ja menneisyysorientoituneisiin henkilöihin. Tulevaisuusorientoituneet henkilöt kuvailtiin moderneiksi ja innokkaiksi päivittämään organisaatioitaan ajanmukaiseksi. Menneisyysorientoituneet henkilöt puolestaan kuvailtiin vastahankaisiksi ja vanhanaikaisiksi. Tällaiset henkilöt halusivat pitää tiukasti kiinni rutiineista ja pitää organisaationsa muuttumattomana. (Näsänen 2018, 65.) Haastattelussa henkilö, joka ei toivonut muutosta, esitti edellä mainittuun tutkimukseen linjassa olevan perustelun. Henkilö ymmärsi, että muutoksesta voi olla hyötyä tulevaisuuden kannalta, mutta hänen omaa työuraansa oli niin vähän jäljellä, että hän ei olisi halunnut enää sen loppuun muutoksia. Palautteen antaja edusti jäsenistön ikäjakauman kannalta isoa ryhmää, jonka vuoksi palautteen todettiin voivan sanoittavan ääneen myös muiden aktiivien ajatuksia. Tehdyissä kehitystöissä tämä ryhmä otettiin huomioon erittäin joustavalla puolen vuoden siirtymäajalla. Muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi vanha malli päätettiin kuitenkin

poistaa siirtymäajan jälkeen täysin käytöstä. Uudistuksien haluttiin lopulta palvelevan etenkin tulevaisuusorientoituneiden henkilöiden toiveita, sillä uudistuksilla haettiin tarpeelliseksi ja ajanmukaiseksi todettua pysyvää muutosta toimintaprosessiin.

Tamilarasu (2012) kiteyttää kattavasti syitä, joiden vuoksi ihmiset saattavat suhtautua muutokseen negatiivisesti. Syyt ovat erittäin hyvin linjassa tämän kehityshankkeen kyselyistä ja haastatteluista saatuihin tuloksiin. Näitä syitä ovat muun muassa se, että muutosta ei koeta tarpeelliseksi tai se koetaan haitalliseksi, muutoksen pelätään vaikuttavan negatiivisesti henkilökohtaisella tasolla, muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ei saada osallistua, lopputuloksen pelätään olevan epäonnistunut, muutoksia tehdään vain muuttamisen vuoksi ilman varsinaista tarvetta tai että organisaatiolla ei uskota olevan riittäviä resursseja ja osaamista muutoksen toteuttamiseen. (Tamilarasu 2012.) Sama lista on käännettävissä päinvastaiseen muotoon, jolloin se antaa hyvän rungon muutokseen osallistuvien sidosryhmien ja erilaisten osa-alueiden huomioimiselle muutosprosessin aikana.

Näsänen (2018) haastaa väitöskirjassaan muutosvastarinnan käsitteen. Hänen mukaansa muutosvastarinta on osa normaalia muutokseen liittyvää keskustelua, eikä sitä tulisi tuomita vain negatiiviseksi asenteeksi. (Näsänen 2018, 4.) Myös muut tutkijat ovat esittäneet samansuuntaisia ajatuksia. Ford ja Ford (1995) kannustavat käymään läpi keskusteluissa esiintyvää vastarintaa, sillä se voisi auttaa ratkaisemaan olennaisia haasteita. McClellan (2011) huomauttaa, että muutos voi epäonnistua, jos vastarinta tukahdutetaan. Thomas ja Hardy (2011) puolestaan toteavat, että vastarinnan hyväksyminen osaksi muutosta voi tehdä siitä onnistuneemman. Näiden ajatusten pohjalta palautteeseen ja muutosvastaisuuteen ei suhtauduttu tässä kehittämishankkeessa negatiivisesti, vaan ennemminkin kaikki palaute otettiin mielenkiinnolla vastaan ja vastarinnan ilmetessä sen taustalla olevia syitä pyrittiin ymmärtämään ja sitä kautta hyödyntämään saatua palautetta kehitystyössä. Kehitystiimin suhtautumistapa syvensi positiivisella tavalla suhdetta muutokseen osallistuviin sidosryhmiin.

Niin tietoperusta kuin kehittämistehtävän analyysi korostavat viestinnän ja kommunikoinnin merkitystä. Muutosviestintä luo onnistuneen sisällön ja kielen avulla hyvän ilmapiirin muutoshankkeen läpiviemiseen. Etenkin dialoginen muutosviestintä parantaa muutokseen osallistuvien sidosryhmien välistä luottamusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.) Muutokseen osallistuvien on tärkeää tulla kuulluksi ja kokea voivansa aidosti vaikuttaa. Dialogisen viestinnän lisäksi on tärkeää, että muutoksen johtaja ottaa kaikissa hankkeen vaiheissa vastaan palautetta, joka käsitellään ja otetaan huomioon kehittämisessä. Onnistunut viestintä ja kommunikointi helpottavat muutokseen sopeutumista. Tiedottamisessa vastuu on aina muutoksen johtajalla.

Tietoperusta ja kehittämistehtävän analyysi korostavat oppimisen ja kouluttamisen tärkeyttä onnistuneen muutoshankkeen aikaansaamisessa. Etenkin uusien järjestelmien käyttöönotossa

on huolehdittava asianmukaisesta kouluttamisesta, opastamisesta sekä käyttötuen saatavuudesta. Henkilö- ja tiimikohtainen sekä organisaatiotason oppiminen syntyvät reflektiivistä työtettä vahvistamalla. Muutokseen osallistuvien tulisi tuntee osallisuuden tunnetta sekä tulla motivoituksi ja kannustetuksi. Kuten tietoperustassa ja haastatteluissa todettiin, luottamus on keskeinen tekijä epävarmuuden sietämisessä, motivaation ylläpitämisessä sekä muutoksessa jaksamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Goodman ja Loh (2011) esittävät, että muutos tuo mukanaan haasteen tämän päivän palvelujen tarjoajalle, jonka on punnittava, tuleeko nykyiset palvelut tarjota jatkossa eri tavalla. Niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten muutosten aikana johdon ja esimiesten on ymmärrettävä muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Ymmärryksen avulla on kehitettävä toimintaa tehokkaammaksi uudessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Goodman & Loh 2011.) Tässä kehittämistyössä nousi esille, että muutoksen onnistumiseksi niin organisaation johdon, muutoksen johtajan ja muutokseen osallistuvien sidosryhmien sitoutuminen projektiin on avainasemassa. On tärkeää, että johdolla on digitaalista ymmärrystä ja organisaatiolla digitaalista kypsyyttä eli valmiutta kohdata digitaalinen muutos. Teknologioiden ja ratkaisujen valinta kannattaa tehdä vasta, kun asiakas on laitettu liiketoiminnan kehittämisen keskiöön ja toimintaympäristö on hahmotettu kunnolla (Pyyhtiä 2019, 71).

Mergel ym. (2019) toteavat tutkimuksessaan, että teknologia mahdollistaa muutoksen, mutta organisaation itsensä tulee aikaansaada se. Tietoperustan ja kehittämistehtävän tuloksien perusteella voidaan todeta, että teknologian avulla tapahtuva muutos ei tarkoita pelkästään yksittäisen tietojärjestelmän hankkimista tai kehittämistä. Muutos sisältää aina myös toimintatapojen ja -kulttuurin kehittämisen. Uusia teknologisia työkaluja on toki tärkeää hyödyntää, sillä digitaalinen transformaatio muovaa jatkuvasti liiketoimintaympäristöjä. Järjestelmiä kehitettäessä on haettava rohkeasti uusia vaihtoehtoisia tapoja toimia. On myös tarkasteltava, onko olemassa olevista järjestelmistä otettu kaikki mahdollinen hyöty irti ja ovatko tehdyt toimet järkeviä pidemmällä aikavälillä. Vanhojen järjestelmien kehittämisessä ja uusien luomisessa ei saa jättää organisaation omien osaajien ammattitaitoa hyödyntämättä, mutta tarvittaessa on haettava rohkeasti asiantuntija-apua esimerkiksi osaavalta konsultilta. Aikatauluttamisessa on hyvä ottaa huomioon jo ennen hankkeen alkua, että uusien järjestelmien käyttöönotot saattavat venyä ja aikataulun jatkuva venyttäminen vaikuttaa muutoksen johtajan sekä hankkeen uskottavuuteen sekä hetkelliseen toimintakyvyn heikkenemiseen.

Digitaalisuus on parempi nähdä mahdollisuutena, jottei siitä muodostu organisaatiolle kilpailukyvyn estettä (Ilmarinen & Koskela 2015, 9). Tämän tutkimuksen mukaan digitalisaatiota pidettiin kaikissa tutkituissa ikäryhmissä hyvänä asiana. Tutkimus osoittaa, että kaiken kaikkiaan teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamisessa korostuu

osallistavuuden, avoimuuden, selkeän viestinnän, projektinhallinnan, ammattitaidon, suunnitelmallisuuden ja ennakkoinnin merkitys. Uudet järjestelmät ja/tai toimintaprosessit on suunniteltava ja testattava huolellisesti ennen käyttöönottoa. Työntekijän muutkokokemuksessa tärkeintä on puolestaan kontrolloitavuus, mahdollisuus osallistua, hallinnan tunteen säilyttäminen ja ennustettavuus. Muutoksen johtajan on tärkeää ymmärtää, miksi muutosta vastustetaan sekä miten muutosvastarintaa voidaan lieventää tai hyödyntää. Johtajan on mahdollistettava psykologisen turvallisuuden säilyminen muutoksen eri vaiheissa. Muutoksessa on otettava myös huomioon osaamistarpeen muutokset, oppimisen haasteet ja vuorovaikutuksellisuus.

## 5.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön keskeisin tavoite oli tarjota Paperiliitolle uudet liittymis- ja perintäsopimuslomakkeet, sekä kehittää niihin liittyvää käsittelyprosessia. Samalla varmistettiin jäsenpalvelutoiminnan kehittyminen ajan hengen mukaisesti ja vahvistettiin toiminnan tehokkuutta annettujen resurssien puitteissa. Tutkitut sidosryhmät ilmaisivat haluavansa kokonaan sähköiset liittymis- ja perintäsopimuslomakkeet sekä niihin liittyvän täysin sähköisen käsittelyprosessin. Tämä tavoite saavutettiin.

Tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista antaa tyhjentävää vastausta siihen, miten teknologian avulla tapahtuvaa muutosta on kaikissa tilanteissa johdettava. Jokainen organisaatio ja siinä tapahtuva muutos on omanlaisensa. Organisaatiolla, muutoksen johtajalla ja muutokseen osallistuvilla sidosryhmillä on omat haasteensa ja vahvuutensa. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että teknologian avulla tapahtuvaa organisaatiomuutosta johdetaan lähtökohtaisesti samoin kuin ei-teknistä organisaatiomuutosta. Digitalisaatio ei vaikuta hyvän johtamisen peruselementteihin (Ilmarinen & Koskela 2015, 230). Näin ollen teknologian avulla tapahtuvassa muutoksessa on otettava huomioon tietoperustassa, tuloksissa ja pohdinnassa esitetyt muutoksen johtamisen perusasiat. Teknologia aiheuttaa muutoksen johtamiseen kuitenkin omat esimerkiksi oppimiseen, sopeutumiseen ja kouluttamiseen liittyvät lisävaatimuksensa, jolloin johdon digitaalinen ymmärrys antaa muutokselle paremman mahdollisuuden onnistua.

Teknologian avulla tapahtuva muutoshanke alkaa aina tarkoituksenmukaisesta suunnittelusta ja sen systemaattisesta hallinnasta sekä muutosvalmiuden luomisesta. Hankkeen johtaminen vaatii projektinhallinnan taitoja sekä kykyä tunnistaa ja hallita riskejä. (Stenvall & Virtanen 2007, 146.) Muutosvalmiuden aikaansaamiseksi on kehitettävä osaamista, arvoja, kulttuuria ja motivaatiota, joten pelkkä ohjelmien, välineiden ja prosessien kehittäminen ei riitä (Hannus 2003, 330-331). Organisaation digitaalinen transformaatio ei onnistu, jos muutoksia ei hahmoteta laajempaan kokonaisuuteen kuin yksittäisten järjestelmien tai prosessien kehittämisenä. Digitoinnista on edettävä digitalisointiin ja vasta sitä kautta mahdollistuu

operatiivisten ja strategisten toimintojen sekä koko liiketoiminnan digitaalinen transformatio.

Teknologian avulla tapahtuva muutoshanke ei toteudu itsestään ja ilman johtajuutta. Hankkeen vastuualueet ja johtajuus ovat määriteltävä selkeästi. Asiansa osaava muutoksen johtaja sietää keskeneräisyyttä, osaa kohdata, lieventää ja hyödyntää muutosvastarinnan sekä liikkuu sujuvasti niin uusien kuin vanhojen toimintatapojen sekä niin varman kuin epävarman tilan välillä. Johtamisosaamisvaatimukset kasvavat luonnollisesti sen myötä, mitä vaativampi muutoshanke on. (Stenvall & Virtanen 2007, 149.)

Muutoksen onnistumisen kannalta erityisesti johtajan kompetenssit ovat erittäin tärkeässä roolissa. Näitä kompetensseja ovat muun muassa hyvä yleisjohtajuus, valmentava ja mahdollistava ote, johtaminen omalla esimerkillä sekä rautainen itsehillintä. Muita kompetensseja ovat kyky tarttua ongelmiin ja mahdollisuuksiin, olla läsnä ja tavoitettavissa sekä johtaa hyvää esimerkkiä näyttämällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 148.) Muutoksen johtajan tehtävänä on varmistaa myös henkilöstön kompetenssien varmistaminen ja kehittäminen muutoshankkeen aikana.

Tutkimus osoittaa, että oppimisen mahdollistaminen ja varmistaminen sekä psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä osa-alueita teknologian avulla tapahtuvassa muutoksessa. Muutostilanteissa on otettava huomioon, että työilmapiiri on psykologisesti turvallinen, sillä se vaikuttaa myönteisesti uuden oppimiseen. Työntekijät uskaltavat ottaa hallittuja riskejä ja ajatella luovasti. Psykologista turvallisuutta rakennetaan muun muassa hyvällä tiimihengellä, tiimiläisten vahvuuksien tunnistamisella ja mahdollistamalla kuulluksi tuleminen. (Pyyhtiä 2019, 120-121.) Psykologisen turvallisuuden lisäksi luottamuksen ja motivaation lisääminen ovat tärkeitä osa-alueita digitaalisen muutoksen johtamisessa. Itse asiassa juuri luottamus on yksi psykologisen turvallisuuden edellytys. Myös työntekijöiden tuottavuus, tulokseteko ja työssä viihtyminen ovat yhteydessä hyvään luottamukseen. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat tärkeitä osa-alueita luottamuksen rakentamisessa. (Pyyhtiä 2019, 122-123.)

Digitaalista transformaatiota johdettaessa on pyrittävä virtaviivaistamaan ja digitalisoimaan liiketoimintaprosesseja, luomaan uusia liiketoimintamalleja ja syventämään suhdetta asiakkaisiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 119-175). Lopulta digitaalisen transformaation onnistumisen voidaan katsoa riippuvan yrityksen kyvystä johtaa muutosta ja uudistumista (Ilmarinen & Koskela 2015, 229).

Kehittämistehtävää ohjaaviin kysymyksiin kuului tutkimuskysymyksen lisäksi kaksi alakysymystä, joilla selvitettiin, miten opinnäytetyön kehityskohteena olevia lomakkeita ja niihin liittyvää käsittelyprosessia voitiin kehittää teknologian avulla. Näihin kysymyksiin vastattiin kattavasti ja yksityiskohtaisesti luvussa 4 Tulokset. Tiivistettynä voidaan todeta, että liittymis- ja perintäsopimuslomakkeita muokattiin kyselyn ja haastattelujen tulosten

perusteella helpommin täytettäväksi ja sisällöltään relevantimmaksi. Liittymislomakkeeseen sisällytettiin kaikki tarpeelliset kysymykset, jotta jäsenyys saataisiin käynnistettyä.

Jäsenmaksujen perintasopimuksesta jätettiin puolestaan kaikki jo rekisteristä löytyviin tietoihin liittyvät kysymykset pois. Vanha kotisivuilta löytyvä lomake, joka sisälsi sekä uuden jäsenen liittymisen että perintävaltakirjan täyttämisen, eriytettiin toisistaan erilleen. Tämä tehtiin siksi, että liiton nykyisen jäsenen ei tarvitsisi täyttää jo entuudestaan rekisteristä löytyviä tietoja uudelleen. Uudistus mahdollisti nykyisille jäsenille perintasopimuksen täyttämisen jäsenille tarkoitetun sähköisen eAsiointi-palvelun kautta. Pelkkä tietojen tarkistaminen ja muokkausmahdollisuuden tarjoaminen palveli sopimuksen täytössä huomattavasti paremmin.

Käsittelyprosessia kehitettiin nopeammaksi, sujuvammaksi ja varmemmaksi mahdollistamalla täysin sähköinen käsittelyprosessi. Jäsenten kyselyssä ja haastatteluissa ilmoittamiin ongelmiin etsittiin ratkaisu teknologian avulla. Toimintaprosessia pyrittiin muovaamaan asiakas- eli tässä tapauksessa jäsenlähtöisemmäksi, joten kehitystyötä tehtiin yhdessä jäsenten kanssa. Muutostyötä ei tehty vain liiton jäsenrekisterin palvelemiseksi, vaan jäsenten tarpeet ja toiveet nostettiin tärkeään osaan kaikissa kehitystyön vaiheissa. Vanhoja toimintoja ajettiin alas, jotta jäsenien ei tarvitsisi enää tulostaa ja postittaa lomakkeita tai kuljettaa niitä toimijalta toiselle kädestä käteen. Kaikki tulostamista ja allekirjoituksia vaativat vaiheet jäivät pois ja lomakkeiden etenemisen seuranta mahdollistettiin. Uudistukset mahdollistivat lomakkeiden liikkumisen samanaikaisesti toimijalta toiselle, ja sen myötä käsittelyprosessi nopeutui merkittävästi.

On hyvä huomioida, että kohdeorganisaatio ei ollut vapaa toimimaan täysin haluamallaan tavalla kehittämishankkeessa. Kehitysehdotusten ideointivaiheessa oli eduksi jättää rajoitukset huomiotta, jotta ne eivät rajanneet luovuutta. Ehdotusten mukaan tehdyt toimet huomioivat lopulta kaikki rajoitukset, joita erilaiset säädökset ja lait, kuten EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja viranomaiset, kuten Finanssivalvonta, asettivat. Kehitystyössä oli otettava myös erilaiset sisäiset ja ulkoiset sopimus- ja sääntöjärjestelyt huomioon. Lopulta sopimusten, lakien ja viranomaisten rakentamien rajojen sisällä sidosryhmät määrittelevät kuitenkin itse, millaisiksi lomakkeita ja siihen liittyvää käsittelyprosessia muutettiin. (Kuusela 2005, 32-33.)

Johtoryhmän tuki oli kehittämishankkeen aikana äärimmäisen tärkeää, sillä muutokset koskettivat montaa eri sidosryhmää. Hanketta voidaan pitää onnistuneena, sillä muutoksen johtaminen tapahtui operatiivisella tasolla liiton johdon kuitenkin tukiessa kehitystyötä. Liiton kulttuurin luonne oli sopiva kehittämishankkeen vetämiselle, sillä johtamismallissa näkyi matala hierarkia. Opinnäytetyön tekijään luotettiin ja hänen annettiin hoitaa projektia hyvin itsenäisesti, mikä nopeutti kehittämishankkeeseen liittyvää päätöksentekoa. Johtamisjärjestelmä tuki näin ollen kehittämistehtävän tekemistä.

Vaikka liiton päätöksenteko on ketterää, organisaation rakenne ei ole muuttunut samassa suhteessa toimintaympäristön muutoksen kanssa. Paperiliitossa on kuitenkin havaittavissa selkeää muutoshalukkuutta sekä ymmärrystä kehitystyön ja muutosten tarpeellisuuteen, mikä on tärkeä edellytys organisaation digitaaliselle transformaatiolle. Transformaation haasteena voidaan pitää digitaalisen tietotaidon omaavien projektinvetäjien löytämistä tuleville kehityksille. Ongelmakohtana voidaan puolestaan pitää organisaatiokulttuuria, joka on vasta koronapandemian myötä alkanut muuttua sähköisiä työkaluja ja toimintaprosesseja suosivammaksi. Muutos on tällä saralla ollut yksityisen sektorin toimijoihin verrattuna hidasta.

Kohdeorganisaation johtoryhmällä on teknologista osaamista, jonka vuoksi liiton digitaalisen transformaation edistäminen on täysin mahdollista. IT-vastuun voisi jakaa tulevaisuudessa tukitoimiin ja kehittämistoimintaan. Tällä hetkellä tukitoimien vastuut on jaettu, mutta kehittämistoiminnalle ei ole määritelty selkeästi henkilöstön tietoon saatettuja vastuuhenkilöitä. Prosessit olisi hyvä kuvata selkeästi henkilöstölle ja selvittää, ketkä kaikki osallistuvat päätöksentekoon ja kehitystyöhön. Johtoryhmä voisi sitouttaa työntekijänsä strategiatyöhön, joko viestimällä avoimemmin tai ottamalla heitä väliaikaisesti mukaan johtoryhmätyöhön. Motivaatio kehittää toimintaa syntyy vasta, kun henkilökunnalle viestitään selkeästi, mitä ollaan tekemässä ja miten heidän toivotaan osallistuvan. On tärkeää selkeyttää ja kirkastaa ryhmien tavoitteet.

Osa liiton sisäisistä osastoista on pidemmällä muutostyössä. Ryhmät ovat olleet osittain itse vastuussa digitalisointitöiden kehittämisestä ja johtavat transformaatiota niillä tiedoilla ja taidoilla, joita ryhmän jäsenet omaavat. Oma-aloitteisuuteen pohjautuva tapa toimia ei ole kokonaisuuden kannalta niin toimiva kuin yhteinen digitaalisen transformaation strategia ja muutossuunnitelma. Eri ryhmien välille on saatava myös muodostettua kommunikointia ja yhteistyötä, joka lisäisi ryhmien välistä arvostusta ja tasa-arvokokemusta.

Paperiliiton jäsenrekisteritoiminta kehittyi merkittävästi tämän kehittämishankkeen aikana. Kehitystyötä voidaan jatkaa tulevaisuudessa, sillä pohja on luotu ja tärkeimpiin ongelma-kohtiin on tartuttu. Työskentely on tällä hetkellä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Jäsenrekisterityö on selkeästi automatisoidumpaa, mikä sujuvoittaa työntekoa. Tehokkuutta ei lisätty työntekijöiden jaksamisen kustannuksella, vaan työmenetelmiä ja työvälineitä parantamalla. Niin sanottua turhaa työtä saatiin karsittua pois.

Tehdyillä uudistuksilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden arkeen. Kaikki nykytekniikan mahdollistama automatisointi oli tervetullutta apua jäsenrekisterinhoitajien kiireiseen arkeen ja resursseja saatiin keskitettyä tärkeämpien tehtävien tekemiseen. Kaikki aikaa vievä manuaalinen kirjaaminen oli turhaa ja näiden tehtävien tekemisen poisjäännillä työpäivien rakenne ja ajankäyttö muuttuivat oleellisesti. Uudet käytännöt koettiin paremmiksi kuin

vanhat ja muutos oli vaivan arvoinen. Hyödyt nousevat esiin eteenkin pitkällä aikavälillä. Paine ja kiire helpottavat, jolloin työnteon mielekkyys lisääntyy.

Teknologian avulla tapahtuvaan muutokseen tarvitaan muutoksen johtamisen elementtien lisäksi ymmärrystä muutoksen teknisiin vaatimuksiin, automatisoinnin mahdollisuuksiin ja osallisten kouluttamisen vaatimuksiin teknisissä asioissa. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä siihen, kuinka merkittävää taloudellista hyötyä onnistuneesta digitaalisesta transformaatiosta voi organisaatiolle olla.

### 5.3 Kehittämisasetelman arviointi

Tämä opinnäytetyö noudatti tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheita. Työ alkoi kehittämiskohteen tunnistamisella ja tavoitteiden määrittelyllä. Tämän jälkeen tutkija perehtyi kehittämiskohteeseen. Kehittämistyön määrittämisen ja rajaamisen jälkeen alettiin rajata tietoperustaa, lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus ja hankkeessa käytettävät menetelmät päätettiin. Kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen pohdittiin lopputuloksia ja arvioitiin hankkeen onnistumista. (Ojasalo ym. 2009, 24.) Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti kehittämistyön eri vaiheet sitoutuivat yhteen ja toimintasuunnitelmaa muokattiin aineistonkeruun aikana (Eskola & Suoranta 2003, 16).

Kehittämistoimintaa ohjaavissa kysymyksissä vältettiin dikotomisia kysymyksiä, eli kysymyksiä, joiden vastauksena on kyllä tai ei. Kysymyksiin liittyen löytyi kattavasti kirjallisuutta ja niihin oli mahdollista saada vastaukset kerätyn aineiston perusteella. (Kananen 2009, 39-40.) Kysymykset muuttuivat tässä opinnäytetyössä laadulliselle tutkimukselle ominaisesti projektin aikana, etenkin sen alkuvaiheessa, ja ne muovautuivat lopulliseen muotoonsa aineiston ohjaamina (Kananen 2014, 44). Tutkija suhtautui opinnäytetyössä joustavasti sisäiseen logiikkaan, jolla tarkoitetaan Anttilan (2005, 185) mukaan tutkimusongelmien, aineiston kokoamisen ja analyysimenetelmien välistä tasapainoa. Työn annettiin kulkea pakottamatta omalla painollaan.

Kanasen (2009, 29) mukaan lähtötilanteen ja ongelmien hahmottamiseen tulee varata tarpeeksi aikaa, sillä liian nopea toteutukseen ja ratkaisuihin siirtyminen voi piilottaa pinnan alla muhivan todellisen ongelman tai tehdä analysoinnin liian pintapuoliseksi. Suunnittelulle varattu aika osoittautuikin jo heti alussa liian lyhyeksi, joten vaiheelle annettiin tarvittava määrä lisäaikaa. Tutkija ymmärsi huolellisen pohjatyön tiedonkeruumenetelmiin ja ilmiöön tutustumisen kautta olevan olennaista toimintavaiheen onnistumiseksi.

Opinnäytetyötä tehdessä tutkija huomasi, että Eskola ja Suoranta (2003, 162) ovat täysin oikeassa todetessaan, että aineisto kerätään helposti liian aikaisin menetelmästä riippumatta. Tutkijasta riippumaton aikataulun viivästyminen kyselyn toteuttamisessa osoittautui tutkimuksen kannalta hyödylliseksi, sillä viivästys antoi lisää aikaa kyselypohjan suunnittelulle

ja tiedonkeruun menetelmään tutustumiselle. Kyselyä olisi voinut hioa loputtomiin, mutta työn edistämisen ja kokonaisaikataulussa pysymisen vuoksi etenemispäätös tehtiin heti, kun siihen saatiin lupa. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrää olisi voitu mahdollisesti kasvattaa, jos vastausaikaa olisi pidennetty tai kyselystä olisi lähetetty muistutusviestejä. Vastauksia saatiin kuitenkin tarpeeksi, jotta opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen syklin palvelupolut saatiin muodostettua ongelmitta. Haastateltavat vahvistivat seuraavan syklin alussa palvelupolkujen vastanneen lähtötilan osalta todellista tilaa ja tavoitetilan osalta kyselyn tuloksia.

Haastateltavat valittiin toimeksiantajan toimesta eliittiotantana. Valinta palveli toimeksiantajan intressejä, sillä he saivat kuultavaksi haluamansa henkilöt. Tutkija koki eliittiotannan tiedonkeruuprosessia nopeuttavana ja helpottavana tekijänä, joten valinta palveli myös tutkijan intressejä. Eliittiotantaa voidaan pitää toimintatutkimuksen kannalta ongelmallisena, sillä työtä tekevien osallistaminen ja heidän äänensä kuulluksi saaminen on ensiarvoisen tärkeää. Toimeksiantaja oli kuitenkin osannut valita hyvin erilaisia, mutta asiansa osaavia ammattiosastojen aktiiveja haastateltavaksi. Haastateltavat edustivat tärkeitä sidosryhmiä ja heidän teknisen osaamisensa taso sekä tapa suhtautua muutoksiin erosivat toisistaan, minkä vuoksi voidaan olettaa, että he edustivat lomakkeiden todellisia käyttäjiä. Vaihtoehtoisesti haastateltavat olisi voitu valita esimerkiksi antamalla kaikille sidosryhmien edustajille mahdollisuus ilmoittautua vapaaehtoisiksi haastatteluun ja valita haastateltavat ilmoittautuneista satunnaisesti tai erikseen määriteltyjen kriteerien avulla.

Tässä kehittämistyössä ongelmakohdat etsittiin yhdessä sidosryhmien kanssa ja ne ratkaistiin osallistumiseen perustuvan dialogin avulla. Tietoperustaan ja tiedonkeruun tuloksiin vedoten tutkija ei kokenut pelkkää tiedottamista riittävänä, vaan hän pyrki dialogiin, jonka avulla kuultiin sidosryhmien toiveita ja tarpeita. Erilaiset intressit otettiin huomioon ja kehitysehdotukset muodostettiin dialogiseen perustaan nojaten (Toikko & Rantanen 2009, 92-93). Sidoryhmien ymmärrys käsittelyprosessin ongelmakohdista hyödynnettiin heti projektin alkuvaiheessa kyselytutkimuksen kautta. Kehittämistyössä pyrittiin varmistamaan, että sidoryhmät tietävät, millaisia toimenpiteitä oli suunniteltu ja miksi niihin oli päädytty. Sidoryhmille kerrottiin, mitä hyötyä muutoksista heille oli, milloin muutokset tehtiin ja miten sidoryhmät saivat vaikuttaa kehitystyöhön. Sidoryhmille kerrottiin myös, mistä tai keneltä he saivat vastauksia kysymyksiinsä hankkeen aikana sekä uusien lomakkeiden käyttöönoton jälkeen.

Tutkijan tulokinnan mukaan tutkimuksessa onnistuttiin osallistavassa avoimuudessa, eli osanottajat saatiin osallistettua ja tuomaan esiin omat mielipiteensä. Reflektoivan avoimuuden periaatteen mukaisesti tutkija oli valmis myöntämään kaikissa kehittämistyön eri vaiheissa, että oma mielipide ei ollut välttämättä se ainoa ja oikea. Jokaisella osallistujalla oli oma kantansa ja se otettiin huomioon hyväksyen samalla, että oikeita vastauksia saattoi

olla useampia. (Talvio & Välimaa 2004, 59.) Eri sidosryhmien reaktioita ennakoitiin onnistuneesti ja toisistaan poikkeavat näkemykset huomioitiin. Kehittämistyön aikana ei tehty viestintään liittyvää mielipidemittausta, mutta viestinnästä tuli tasaisesti myönteistä palautetta eri sidosryhmiltä. Positiivisena koettiin etenkin etupainotteinen viestintä ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen.

Palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen käyttäminen teknologian avulla tapahtuvassa muutoksessa voi olla hyödyllistä, jonka vuoksi tässä opinnäytetyössä tuloksien havainnollistamisessa kuvaamisen työkaluna käytettiin palvelupolkuja. Leen ym. (2021) tutkimuksen mukaan palvelumuotoilu voi kasvattaa asiakastytyvääsyyttä, lisätä organisaation tietoisuutta positiivisella tavalla sekä parantaa välillisesti taloudellista tulosta. Tässä opinnäytetyössä palvelupolkujen muodostaminen osoittautui hyväksi lähtö- ja tavoitetilan kuvaamisen työkaluksi. Kyselyn tulosten pohjalta luodut polut tarkistettiin haastattelujen aikana paikkansapitäviksi. Haastatellut ammattiosastojen aktiivit antoivat poluista palautetta, jonka perusteella toimintaprosessia kehitettiin yhä enemmän jäsenien tarpeita vastaavammaksi. Tämä lisäsi kehitystiimin tietoutta positiivisella tavalla ja uusi toimintamalli itsessään helpotti lomakkeiden käsittelyä sekä vähensi niiden käsittelyyn liittyvää työmäärää merkittävästi.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on riski, että työ laajenee alkuperäisten tavoitteiden yli. Projektin loppuunsaattamisen ja ammatillisen kasvun kannalta on välttämätöntä sitoutua toimeksiannon huolelliseen suorittamiseen. Tutkija rajasi kehittämishankkeen tarkasti ja muodosti tiukan tavoiteaikataulun, jolle tiesi kuitenkin olevan mahdollista antaa hieman liukumavaraa. (Vilka & Airaksinen 2003, 18.) Suunnitelman ja varsinaisen toteutuksen välille ei muodostunut merkittävää eroa aikataulullisesti, ja tavoitellut uudistukset otettiin käyttöön suunnitellusti. Mitään sovituisia uudistuksista ei jäänyt toteuttamatta ja tutkija sai tehdystä työstä positiivista palautetta kaikilta muutokseen osallistuneilta sidosryhmiltä.

Tutkija tiedostaa, että opinnäytetyö on sivumäärältään laaja. Tutkija toteaa, että esimerkiksi tapaustutkimuksena tehty kehittämissuunnitelma olisi ollut sivumäärältään lyhyempi. Tämä työ sisältää kuitenkin kehittämissuunnitelman lisäksi kaksi täyttä kehittämisen sykliä ja niiden toimintatutkimuksen edellyttämän huolellisen ja tarkan raportoinnin. Tutkija huomauttaa myös, että tätä opinnäytetyötä tiivistettiin yli 20 sivua ennen julkaisua.

### **Toimintatutkimuksen arviointi**

Kanasen (2009, 22) mukaan laadullisen tutkimuksen loppuessa toimintatutkimus osin vasta alkaa, sillä toimintatutkimuksella pyritään laadullisesta tutkimuksesta poiketen vaikuttamaan toimintaan. Laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä kerätyn aineiston pohjalta tehty kehittämissuunnitelma vietiin opinnäytetyön aikana käytäntöön muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimukselle ominaisesti aineistoja kerätessä oli tärkeää saada muutokseen

osallistuvat sidosryhmät osallistumaan ja kuulla heidän mielipiteensä. Kyselyn arviointi oli realistista, eli otti huomioon osallisten näkemyksen, ja haastattelussa konstruktivistista eli tavoitteena oli yhteisymmärryksen saavuttaminen eri sidosryhmien välille. Tutkijan mielestä nämä kaksi arviointitapaa tukivat hyvin toisiaan ja auttoivat hahmottamaan kokonaisuutta. (Kuusela 2005, 21.)

Kehitettävän prosessin ongelmat saatiin ratkottua, mikä kertoo onnistuneista toimintatutkimuksen sykleistä. Syklisyyden rajoitteena tämän opinnäytetyön kannalta oli, että jokainen kehittämisen sykli vie aikaa. Hankkeelle ja opinnäytetyölle asetettu aikataulu vaikutti kehittämissyklarivien määrään ja osittain myös toisen hankkeen aikana tapahtuneen syklin havainnointi- ja reflektointivaiheen raportoimiseen. Jatkokehityksen kannalta on oleellista jatkaa syklisiä evaluaatiota ja pyytää sidosryhmiä arvioimaan kehittämistyön onnistumista. (Kananen 2009, 99.) Tämän hankkeen myötä tutkijan on mahdollista hyödyntää toimintatutkimuksesta kertyneitä oppeja vastaavanlaisissa projekteissa tulevaisuudessa.

Toimintatutkimukseen ryhtyminen vaatii rohkeutta, sillä kerätyn aineiston pohjalta luodut kehitysehdotukset ja niiden myötä tehtävät muutokset tapahtuvat oikeassa elämässä, oikeassa organisaatiossa. Mikäli tutkija ei olisi perehtynyt ilmiöön ja organisaation toimintatapoihin, tai olisi tehnyt virhetulkintoja aineistojen analysoinnin aikana, olisi muutosprosessi voinut koitua organisaatiolle taloudellisesti tappiolliseksi. Tämän hankkeen laajuuden osalta virhetulkinnat eivät olisi kuitenkaan muuttuneet kohdeorganisaatiolle kohtalokkaiksi, sillä hanke kohdistui liiton toiminnan kannalta tärkeään, mutta vain yksittäiseen tietojenkäsittelyprosessiin. (Kananen 2009, 24.)

Toimintatutkimuksesta voidaan todeta, että tutkimus ja toiminta yhdistettynä luovat erinomaisen työkalun työelämän ja tutkimustoiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus on demokraattinen ja työelämälähtöinen lähestymistapa jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. Toimintatutkimuksen voima kumpuaa siitä, että toimijat, joita ongelma koskee, etsivät siihen ratkaisun yhteistyössä toistensa kanssa. Toimintatutkimus sitouttaa työntekijät muutokseen ja parhaimmillaan se mahdollistaa osallisille tärkeän oppimis- ja kasvuprosessin. (Kananen 2014, 9-11.)

Tämä toimintatutkimus ei edusta vain yhtä toimintatutkimuksen lähestymistapaa. Toimintatutkimuksen kentältä työn voidaan ajatella edustavan muun muassa kriittistä toimintatutkimusta. Kehittämisasetelmassa esitelty Habermasin tiedonintressiteoria linkitetään kriittiseen teoriaan. Praktisen tiedonintressin lisäksi itse toimintatutkimusta voidaan pitää kriittisen teorian pohjalta praktisena. Tutkijan rooliin kuului rohkaista muutokseen osallistuvia henkilöitä osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa. Tutkija ja osallistujat tekivät yhteistyötä ja päämääränä oli vaikuttaa muun muassa toiminnan tehokkuuteen, ammatilliseen kehittämiseen sekä toimijoiden itseymmärryksen

parantamiseen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 40-47.) Eniten työ muistuttaa kuitenkin kommunikatiivista toimintatutkimusta, sillä tässä työssä pyrittiin demokraattiseen dialogiin sidosryhmien kanssa (Kuula 1999, 92). Tutkimuksessa korostui pyrkimys vuorovaikutukseen ja tasavertaiseen keskusteluun muutokseen osallistuvien sidosryhmien kanssa. Osallistujia pidettiin tasavertaisina ja heitä kannustettiin osallistumaan rohkeasti kehittämiseen. Kommunikatiivinen toimintatutkimus on yleinen suuntaus työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä Suomessa. (Heikkinen ym. 2006, 57-60.)

Toimintatutkimus oli lähestymistapana mielenkiintoinen ja kehittämistehtävään sopiva, sillä kyseessä oli muutosprosessi, joka perustui eri sidosryhmien yhteistoimintaan. Tutkija koki kiinnostavaksi toimia yhteistyössä tutkittavien kanssa ja hän sai muodostettua hyvän suhteen tutkittavien sidosryhmien kanssa. Tutkija koki palkitsevaksi olla mukana vaikuttamassa kehittämistyön tuloksiin ja edesauttamassa omalta osaltaan toimintaprosessin kehittämisessä. (Kuusela 2005, 53.) Tutkija koki mielekkäänä tehdä tutkimusta, jossa sai pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti oman työyhteisön ja liiton jäsenistön elämään (Eskola & Suoranta 2003, 127).

### 5.3.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

#### **Validiteetti**

Metsämuuronen (2005, 57) määrittelee lyhyesti ja ytimekkäästi validiteetin eli pätevyyden tarkoittavan *”luotettavuutta siinä mielessä, ollaanko tutkimassa sitä, mitä on tarkoitus tutkia”*. Metsämuuronen (2005, 57) mukaan validiteetin voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kertoo voiko tutkimusta yleistää ja sisäinen puolestaan, ovatko esimerkiksi käsitteet työhön sopivia ja tietoperusta muodostettu sen kannalta järkevästi. (Metsämuuronen 2005, 57.) Ulkoinen validiteetti voi tarkoittaa myös sitä, että aineiston ja siitä muodostettavien tulkintojen suhde on pätevä. Sisäinen validiteetti voi taas tarkoittaa sitä, että käsitteellisten määritelmien ja menetelmällisten ratkaisujen välillä on looginen suhde ja sopusointu. (Eskola & Suoranta 2003, 213.) Oikean asian mittaamisen, arvioinnin ja määrittelyn varmistaminen on Kanasen (2009, 87) mukaan haastavaa, sillä *”oikean”* toimintatavan arviointi vaihtelee tilanteen ja tutkijan käsityksen mukaan.

Laadullisen ja yksittäistä tapausta tutkivan opinnäytetyön ulkoisen validiuden osalta on luonnollista todeta, että tutkimustuloksia on hankala yleistää. Toisaalta tätä ei odotetaakaan, sillä sen korvaa osittain ekologisen validiuden vaatimus. Tämä tarkoittaa siis vaatimusta siitä, että ihmisiä tutkitaan luonnollisissa oloissa, jotka ovat aina tilanteesta, historiasta ja kulttuurista riippuvaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188.) Sisäisen validiteetin osalta opinnäytetyössä tutkitut ilmiöt ja niihin liittyvät käsitteet ovat linjassa menetelmällisiin ratkaisuihin sekä saatuihin tuloksiin. Tulokset vastaavat hyvin tietoperustassa esitettyä teoriaa.

Opinnäytetyössä toteutuu ennustevalidius. Lähtötilanteessa kerättyjen tietojen perusteella oli ennustettavissa, millaisia tuloksia opinnäytetyön aikana tehdyn ensimmäisen syklin kyselystä saatiin. Palvelupolkujen ensimmäisiin versioihin liittyvät positiiviset reaktiot olivat yhtä lailla ennustettavissa, sillä polut rakentuivat kyselyistä saadun tiedon avulla. Kyselyn tulosten perusteella oli myös ennustettavissa, millaisia tuloksia samoista sidosryhmistä valittujen haastateltavien haastatteluista syntyi. Kyselyn ja haastattelun tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, joten myös konvergenssivaliditeetti toteutui. (Hiltunen 2009.)

Aineistovaliditeetin osalta voidaan todeta, että kyselyn tulokset käytiin tarkasti läpi yhdessä kehitystiimin kanssa ennen ensimmäisen palvelupolun muodostamista. Tulokset esitettiin myös tiivistettynä kyselyyn osallistuneille. Osallistuneet eivät antaneet paljoa palautetta tuloksista, mutta kaikki annettu palaute oli positiivista. Opinnäytetyön aikana tehdyssä toisessa syklissä aineisto- ja sisältövaliditeettia olisi voitu parantaa antamalla haastateltavien tutustua litteroituun haastatteluaineistoon. Näin haastatteluiden osalta olisi tapahtunut osallistujatarkistusta. Tutkija ei toteuttanut osallistujatarkistusta aikataulullisista syistä, sillä tulokset olivat hyvin linjassa tietoperustan kanssa. (Janesick 1994, Hirsjärven & Hurmeen 2008, 189 mukaan.)

Toimintatutkimusta on yleisesti kritisoitu siitä, että tutkimuksen kohde on niin tarkkaan määritelty ja tiettyyn tapaukseen kohdistunut, että sitä on vaikeaa, ellei mahdotonta yleistää. Tätä hanketta lähdettiin tekemään vastauksien löytämiseksi tutkijan omiin tutkimuskysymyksiin ja prosessissa havaittuihin ongelmakohtiin, joka välttämättä ei hyödytä muita tutkijoita, elleivät he osaa soveltaa saatuja tuloksia. Teknologian avulla tapahtuva muutos koskettaa kuitenkin kaikkia aloja, ja muutosprosessit tapahtuvat hyvin samanlaisen mallin mukaisesti, jonka vuoksi tuloksia voi hyödyntää myös muissa kehityshankkeissa. Lisäksi jäsenhallintajärjestelmän tarjoavan Futunio Oy:n on myös täysin mahdollista tarjota kehitetty lomakkeiden käsittelyn toimintaprosessimalli heidän muiden asiakkaidensa eli muiden ammattiliittojen hyödynnettäväksi. Toimintatutkimuksesta on esitetty, että teorian ja käytännön yhdistäminen on haastavaa, mutta tutkija koki, että tietoperustan ja kehittämishankkeen välille syntyi lopulta hyvä yhteys. (Metsämuuronen 2005, 220-221.)

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti eli luotettavuus vastaa siihen, saadaanko tutkimuksesta samanlaisia tuloksia tutkijasta riippumatta ja ovatko mittaustulokset tältä osin toistettavissa. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkimusta ei voi sellaisenaan toistaa, koska laadullisin menetelmin kerätty aineisto on aina ainutlaatuista ja tutkijat käsittelevät sitä oman ymmärryksiensä ja osaamiseensa nojaten. (Vilka 2005, 159-161.) Reliabeli aineiston tulkinta tarkoittaa puolestaan sitä, ettei tulkinta sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2003, 213).

Reliaabeliutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ensimmäisen syklin kyselyn tuloksia analysoitiin tiimin kesken ja sen jälkeen muodostettiin yhteinen mielikuva siitä, mitä kyselyyn vastanneet toivovat hankkeelta. Tältä osin voidaan todeta, että kysely oli luotettavampi kuin haastattelut, joiden tulokset käytiin toki tiimin kesken läpi, mutta niiden varsinainen analysointi tapahtui vain tutkijan toimesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Aineistoa syntyi molemmilla menetelmillä kuitenkin riittävästi eivätkä tulokset sisältäneet ristiriitaisuuksia.

Reliaabeliutta voidaan ajatella myös tutkijan toiminnan luotettavuuden kautta. Tutkija otti kaiken käytettävissä olevan materiaalin huomioon. Aineisto kerättiin ja käsiteltiin huolellisesti. Vaikka haastattelu on aina tulos haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta, huolellisesti litteroidun aineiston voidaan olettaa ilmentävän haastateltavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Silti on hyvä myöntää avoimesti, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein, ellei aina keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2003, 210).

Tieteellisiä artikkeleita pyrittiin tarkkailemaan kriittisesti, mutta niitä olisi saatu hyödynnettyä paremmin, jos niiden tarkastelua olisi aloitettu aiemmin. Tästä tutkimuksesta oppineena tutkija aloittaisi seuraavan tutkimuksellisen kehittämistyön tutustumalla ensin aiheeseen liittyviin artikkeleihin ja tutkimuksiin, jotta lähteiden painopiste kallistuisi laadullisesti enemmän niiden kuin suomenkielisen tutkimuskirjallisuuden puolelle.

Opinnäytetyön eri vaiheissa pyrittiin perustelevaan avoimesti, mitä oltiin tekemässä ja miksi, mutta kuten Tuomi ja Sarajärvi (2011, 67) osuvasti toteavat: *”tehtyjen valintojen purkamista ei voi avata rationaalisesti loputtomiin, vaan jossain kohden tulee vastaan perustelematon usko tai asenne”*. Objektiivisuus on luotettavan tutkimuksen merkki, joka onkin kvalitatiiviselle tutkimukselle haaste, sillä on luonnollista, että tutkijan tulkinnat ohjaavat osittain tutkimusta. Hankkeen aikana tutkija pyrki olemaan sekoittamatta omia mielipiteitään tutkimustuloksiin. (Kananen 2009, 98.)

Toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan avointa toimintaa ja siksi tutkimuksien objektiivisuuteen liittyvät perinteiset näkemykset eivät päde toimintatutkimukseen sellaisenaan (Eskola & Suoranta 2003, 127). Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioiminen onkin tavallista laadullista tutkimusta hankalampaa muutoksen tavoittelun vuoksi (Kananen 2009, 88). Toimintatutkimuksen tuloksena olisi hyvä aikaansaada tavoitteen mukainen konkreettinen muutos, joka koskee tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2009, 27). Tuloksien ei ole siis välttämättä tarkoitus yleistää, vaan ymmärtää ja selittää ilmiötä (Kananen 2009, 98.) Vaikka jokainen tutkimus saakin tutkimuskohteessa edes jonkinlaisen muutoksen aikaiseksi, toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta. Perinteinen tutkimus jättää muutoksen avoimeksi, kun taas toimintatutkimuksessa se määritellään tavoitteeksi jo tutkimusasetelmassa. (Kananen 2009, 102-103.) Tässä opinnäytetyössä saatiin toivotunlainen

konkreettinen muutos aikaiseksi, joten siltä osin tämän toimintatutkimuksen voidaan todeta onnistuneen.

Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyössä otettiin huomioon menetelmätriangulaatio, eli tiedonkeruussa käytettiin useampaa kuin yhtä menetelmää. Eri menetelmillä on mahdollista lisätä uusia näkökulmia kokonaiskuvan muodostamiseksi, joka osaltaan mahdollistaa luotettavuuteen liittyvien virheiden korjaamisen. (Eskola & Suoranta 2003, 68-70.) Muita triangulaation muotoja ovat muun muassa aineisto-, teoria- ja tutkijatriangulaatio (Kananen 2009, 97-98). Triangulaatio on laadullisessa tutkimuksessa osittain kyseenalainen, mutta sitä voidaan perustella muun muassa sillä, että menetelmien tuottaessa ristiriitaista tietoa tutkija havahtuisi tarkastelemaan tilannetta. Vastaajan muuttaessa mieltä matkan varrella, tarkastellaan tutkimusprosessin vaikutusta mielenmuutokseen ja tuloksena mitataan muutosta. (Kananen 2009, 97.)

Tässä opinnäytetyössä menetelmätriangulaatio vahvisti eri tiedonkeruumenetelmillä kerättyjen tietojen olleen linjassa toisiinsa nähden. Suurin osa muutokseen osallistuvien sidosryhmien edustajista oli muutoksen kannalla ja vain pieni osa osoitti lievää vastustusta muutokselle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186-187.) Tulosten luotettavuus olisi voinut olla parempi, jos haastatteluja olisi voitu aikataulun salliessa tehdä enemmän. Kehittämistehtävän osalta saturaatiopisteen saavuttaminen oli mahdollisesti lähellä, sillä haastatteluissa saavutettiin tila, jossa tulokset vastasivat hyvin paljon aiemmin tehdystä kyselystä saatuja tuloksia. Haastateltavien määrän kaksinkertaistamalla olisi kuitenkin voitu löytää vielä jotain kehittämistehtävän kannalta uutta (Ojasalo ym. 2009, 100).

### 5.3.2 Eettisyys ja tutkijan rooli

#### **Eettisyys**

Tutkimuksen eettiset kysymykset huomioitiin asianmukaisesti. Toimeksiantajalta pyydettiin tutkimuslupa ja tutkittaville ilmaistiin kirjallisesti, selkeästi ja näkyvästi, että tutkimusten tulokset ovat osa tätä opinnäytetyötä. Aineistoa ei kerätty salaa millään valitulla menetelmällä ja tutkittavat antoivat hyväksyntänsä materiaalin käyttämiseen opinnäytetyössä. Työn etenemisestä tiedotettiin säännöllisesti niin kehitystiimille kuin muutoksessa mukana olleille sidosryhmille. Tutkittavista ei kerätty turhaan arkaluonteista tietoa, ja anonymiteettisuoja huomioitiin kaikissa työn vaiheissa. Aineistot hävitettiin hankkeen valmistuttua kehittämisasetelmassa kuvatulla tavalla ja niitä käsiteltiin tietosuoja ja -turva huomioiden. (Eskola & Suoranta 2003, 52-57.) Haastattelutilanteissa pyrittiin varmistamaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja tutkijan tulkinnan mukaan kehityspalavereissa toteutui avoin, aito ja demokraattinen dialogi.

Eettisyyden varmistamiseksi tutkija toteaa käytettyjen lähteiden ja aiempien tutkimusten merkityksen opinnäytetyön kokoamisen apuna. Muun muassa aiempien tutkimusten rungot autoivat hahmottamaan myös tämän työn runkoa ja työtä kokonaisuutena. Tutkija haluaa myös kiittää liiton kehitystiimiä ja hankkeen aikana avustavissa tehtävissä toimineita työntekijöitä sitoutuneisuudesta kehitystyöhön sekä Futunio Oy:n kehitystiimiä arvokkaasta työpanoksesta ja yhteistyöstä hankkeen aikana. Tutkittavat sidosryhmät sitoutuivat ja osallistuivat hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen aktiivisesti. Sidosryhmien ja yksittäisten toimijoiden välinen vuorovaikutus ja onnistunut yhteistyö autoivat myös tutkijaa sitoutumaan ja motivoitumaan täysipainoisesti. (Ojasalo ym. 2009, 49.)

### **Tutkijan rooli ja kokemukset**

Tutkijan rooli oli tässä tutkimuksessa monipuolinen. Hän toimi tutkijana, muutoksen johtajana ja muutosagenttina. Yhden roolin voisi sanoa olleen myös kehittäjätyöntekijä, sillä tutkija kehitti omaa työtään samalla, kun hän kehitti omaa työyhteisöään (Toikko & Rantanen 2009, 91). Tutkija kokee kehittyneensä kaikissa rooleissaan. Hän kokee pystyneensä ajattelemaan joustavasti, johdonmukaisesti ja kriittisesti hankkeen aikana. Tutkija kykeni luomaan uusia rakenteita ja sieti varsin hyvin epävarmuutta ja epäjärjestystä. Tutkija havaitsi etenkin vuorovaikutustilanteiden ohjaamistaitojen kehittyneen kehittämistehtävän aikana. Tutkija oppi myös tunnistamaan omia muutoksen ohjaamiseen liittyviä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Honkanen 2006, 43-44.)

Toimintatutkimuksen perinteen mukaisesti tutkija pyrki auttamaan omalla panoksellaan toiminnan kehittämisessä käyttäen apunaan tieteellisiä menetelmiä (Kuusela 2005, 30). Toimintatutkimus kohtaa osallistumisen eli reaktiivisuuden ongelman, sillä tieteen harjoittaja ei saisi lähtökohtaisesti osallistua toimintaan ja sitä kautta vaikuttaa ilmiöön. Tämä ongelma on tosin myös monissa muissa tieteissä ja niiden harjoittamisen muodoissa. (Kananen 2009, 103-104.) Tutkimusetiikan kannalta tutkijan osallistuminen ja valta vaikuttaa työn etenemiseen problematisoi tutkijan roolia opinnäytetyön tekijänä. Toimintatutkimus kumooa kuitenkin ongelman, sillä se sallii tutkijan osallistumisen. Tutkijan tehtävänä oli varmistaa muutoksen aikaansaaminen ja siten aktiivinen osallistuminen oli perusteltua.

Tutkijan oli mahdollista vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön kehittämistehtävän eri vaiheissa (Kananen 2009, 13). Siksi tutkijan oli tärkeää pohtia, miten hän määritteli, millaiset toimet olivat todella sidosryhmien etujen mukaisia tai oliko puuttuminen kehittävää ja parhaaseen mahdolliseen muutokseen johtavaa (Eskola & Suoranta 2003, 129). Hankkeelle päätetty aikataulu oli oleellisessa roolissa siinä, kuinka syvälle ilmiön tarkastelussa oli mahdollista päästä. Ymmärryksen tai merkityssuhteiden kehittymistä ei voi hoputtaa ja tutkija teki parhaansa siinä aikataulussa, joka työlle oli määritelty sekä sillä pohjatiedolla, joka tutkijalla entuudestaan oli. (Vilka 2005, 99-100.) Tulkintojen tekeminen oli yksi kvalitatiivisen

tutkimuksen haastavimmista vaiheista, sillä siihen ei ole olemassa kattavia muodollisia ohjeita (Eskola & Suoranta 2003, 145). Luonnollisesti laatu ja käytetty aika eivät kulje orjallisesti käsi kädessä, etenkin jos tutkijana olisi hyvin kokenut tekijä. Tässä työssä tutkija koki aikataulun rajoittavan hieman ilmiön kokonaisvaltaista hahmottamista. (Vilka 2005, 99-100.)

Tässä hankkeessa kehitettiin kriittistä operatiivista järjestelmää, jonka toimimattomuus olisi näkynyt välittömästi työarjessa. Tutkijan oli toimittava suunnitelmallisesti ja huomioitava riskit. Yli kymmenen vuoden työkokemus jäsen-, asiakas-, HR- ja potilastietojärjestelmien käytöstä sekä kehittämisestä auttoivat kehitystyön toteuttamisessa. Kehityssuunnitelman teko ja toteuttaminen tuottivat tutkijalle ammatillista kasvua. Tutkija koki hankkeen innostavaksi, sitä oli helppoa työstää ja se tuntui mielekkäältä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen tuntui tutkijasta hyvältä ja luontaiselta, sillä tutkijan asema oli paljon vapaampi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tekeminen oli joustavaa kehittämistyön kaikissa eri vaiheissa suunnittelusta toteutukseen. (Eskola & Suoranta 2003, 20).

Kvalitatiivisen tutkimuksen mahdollistaman vapaamman aseman lisäksi toimintatutkimukseen kohdistuu myös kritiikkiä siitä, että maallikot harjoittavat sitä. Tiedettä voidaan lopulta kuitenkin ajatella olevan kaikki se, mikä tehdään tieteellisin menetelmin. Näin ollen maallikonkin on mahdollista oppia tieteen tekeminen sen sääntöjä ja kaavoja noudattamalla. (Kananen 2009, 103-104.) Jatkoa ajatellen tutkija näkisi hyväksi tutustua lisää esimerkiksi organisaatiotutkimukseen, sillä olisi tärkeää osata perustella tulevaisakin hankkeissa valitut mallit ja teoriat tieteiden ja tutkimusten pohjalta pelkän käytännöllisen tai kokemuksellisen tiedon sijasta (Honkanen 2006, 68).

#### 5.4 Jatkokehitys

Kehittämistoimet aloitettiin syksyllä 2020, ja opinnäytetyö valmistui suunnitellusti keväällä 2021. Kehitetyt uudistukset julkaistiin ja ne otettiin käyttöön. Tässä kehittämistehtävässä ei edetty aikataulullisista syistä arviointiin siitä, miten ratkaisut toimivat käytännössä ja millaisia reaktioita muutos lopulta herätti siihen osallistuneissa sidosryhmissä. Näin ollen ehdotetaan jatkettavaksi syklistä evaluaatiota muutoksen onnistumisesta. Muutokseen osallistuneille sidosryhmille voisi teettää mielipidekyselyn siitä, miten muutoksen johtaminen koettiin ja miten muutos otettiin vastaan. Samalla voisi tutkia muutoksen vaikuttavuutta sidosryhmien tyytyväisyyteen ja motivaatioon luottamustehtävien hoitamisessa.

Lisäksi jatkokehitystoimiksi ehdotetaan uusien lomakkeiden käyttäjätestausta ja sen aikana tapahtuvaa toiminnan havainnointia, sillä käytettävyyden arviointi tapahtui kehittämishankkeen aikana asiantuntija-arviointina. Käytettävyydestestauksessa voitaisiin etsiä mahdollisia käytettävyysoongelmia ja ehdotuksia niiden korjaamiseksi. Tämä kehityshanke toteutettiin pääosin liiton jäsenrekisterin ja ammattiosaston aktiivien näkökulmasta, joten testaukseen voisi osallistaa näiden sidosryhmien edustajia. Toisaalta testauksessa voitaisiin

ottaa myös huomioon lomakkeiden pääasialliset täyttäjät eli tavalliset jäsenet. Näin näkökulmassa huomioitaisiin työntekijäkokemuksen lisäksi asiakas- eli tässä tapauksessa jäsenkokemus. Sekä prosessin toimivuuden ja siihen liittyvän tyytyväisyyden että lomakkeiden käytettävyyden tutkiminen ovat kokonaisuuden ja muutoksen pysyvyyden kannalta tärkeitä.

Paperiliiton jäsenistö on sijoittunut ympäri Suomea. Tutkijalla tai kehitystiimillä ei ole mahdollisuutta havainnoida ryhmiä heidän omissa ympäristöissään. Näin ollen ehdotetaan, että käytettävyydestäukseen liittyvä toiminnan havainnointi voisi tapahtua luotaimia hyödyntämällä. Luotaimet tarkoittavat päiväkirjatyyppistä itsedokumentointimenetelmää. Käyttäjiä pyydetään täyttämään päiväkirjaa annettujen ohjeiden mukaisesti. Tehtävät voivat sisältää esimerkiksi kuvauksia kokemuksista ja tunteista, joita lomakkeiden täyttämisen aikana herää. Tutkimusjakson päätyttyä testaukseen osallistuneet lähettävät luotaimet takaisin tutkijalle vastausten analysointia ja tulkintaa varten. (Tuulaniemi 2011, 151-152.)

Konkreettisenä jatkokehitysehdotuksena voidaan esittää myös kehitystyön aikana ilmenneiden hankkeesta irrallisten kehityskohteiden ottaminen työn alle. Kohteet tulivat esille muun muassa kyselyn ja haastattelujen kautta. Jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtamisen osalta esimerkiksi siihen, toimivatko vanhat muutoksen johtamisen mallit enää digiaikana vai voisiko tilalle löytyä kenties vanhoista malleista muokattuja tai täysin uusia toimintamalleja.

## Lähteet

## Painetut

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Anttila, P. 2005. Ilmaisui, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

Aula, P. & Heinonen, J. 2016. The reputable firm: How digitalization of communication is revolutionizing reputation management. Cham: Springer International Publishing.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *The Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.

Castells, M. 2009. Communication power. Oxford: Oxford University Press.

Chatfield, T. 2012. How to thrive in the digital age. London: Macmillan.

Chowdhury, M. M. H. & Quaddus, M. A. 2016. A multi-phased QFD based optimization approach to sustainable service design. *International journal of production economics*, 171(Part 2), pp. 165-178.

Christensen, M. 2014. Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International journal of business communication*, 51(4), pp. 359-385.

Elrod, P. D. & Tippett, D. D. 2002. The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), pp. 273-291.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. 2019. THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), pp. 1-10.

Ford, J. & Ford, L. 1995. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), p. 541.

Fornäs, J. 1999. Digitaaliset rajaseudut: Identiteetti ja vuorovaikutteisuus kulttuurissa, mediassa ja viestinnässä. Teoksessa Järvinen, A. & Mäyrä, I. (toim.). *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. Tampere: Vastapaino, 29, 32-37.

Goodman, E. & Loh, L. 2011. Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*, 28(4), pp. 242-250.

- Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 40-47, 57-60.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Inkinen, S. 1999. Globalisaatio, digitalisaatio ja 'ajan henki': Lähtökohtia vuosituhannen vaihteen aikalaisdiagnoosille. Teoksessa Järvinen, A. & Mäyrä, I. (toim.). Johdatus digitaaliseen kulttuuriin. Tampere: Vastapaino, 57.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2009. Digiarkistointi: Säilytä muistot ja tiedostot. Jyväskylä: WSOYpro : Docendo.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kane, G. 2014. The American Red Cross: Adding Digital Volunteers to Its Ranks. MIT Sloan Management Review, 55(4), pp. 1-6.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus?: Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja, 2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lee, S., Oh, H. Y. & Choi, J. 2021. Service Design Management and Organizational Innovation Performance. Sustainability, 13(4), p. 4.

- Li, F. 2020. Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *International journal of operations & production management*, 40(6), pp. 809-817.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A., Toponen, A., Liukas, L. & Hirvonen, I. S. 2019. *Digitalisaatio: Murroksen koko kuva*. Helsinki: Tammi.
- Markkula T. & Syväniemi A. 2015. *Analytiikkamatka: Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. 2015. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339-343.
- McClellan, J. 2011. Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), p. 465.
- Melin, H. 2012. Pystyykö ammattiyhdistys uudistumaan? Teoksessa Helander, M. & Nylund, M. (toim.). *Palkka työstä: Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helsinki: Into : Työväen Sivistysliitto TSL, 19-20.
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4).
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Mithas, S., Tafti, A. & Mitchell, W. 2013. How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), p. 511.
- Müller, K. 2006. Aivot työssä vuonna 2015: ihmisellä on niskalenkki teknologiasta kun inhimillinen ja tekoäly kohtaavat. Teoksessa Liesivuori, J. *Muuttuva työympäristö: Visio vuoteen 2015*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Kuopio: Työterveyslaitos, 29-33.
- Myllymäki, R. 2017. *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenteet*. Helsinki: Edita.
- O'Brien, R. 1998. *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. Faculty of Information Studies. University of Toronto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.

Pardo del Val, M., Martínez-Fuentes, C. & Roig-Dobón, S. 2012. Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), pp. 1843-1860.

Perkin, N. 2020. *Agile transformation: Structures, processes and mindsets for the digital age*. London, United Kingdom; New York, NY: Kogan Page Ltd.

Pyyhtiä, T. 2019. *Digiajan johtajan käsikirja: Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen*. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korj. painos. Tampere: Tampere University Press.

Savolainen, K., Pasanen, A-L. & Luotamo, M. 2006. *Uudet teknologiat nyt ja vuonna 2015*. Teoksessa Liesivuori, J. *Muuttuva työympäristö: Visio vuoteen 2015*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Kuopio: Työterveyslaitos, 40.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa: Opas käytäntöihin*. FinSoc arviointiraportteja 4. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. *Työpaikka - yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä*. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 35-36.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. *Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen*. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 69, 71-73.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. *Mitä työyhteisölähtöinen kehittämisote on?* Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 23.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Stickdorn, M. 2012. *5 principles of service design thinking*. Teoksessa Stickdorn, M. S., Schneider, J. & Stickdorn, M. *This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Lanham: BIS Publishers, 26.

Suominen, J. 1999. *Mentaalihistoriallinen katsaus digitalisuuteen*. Teoksessa Järvinen, A. & Mäyrä, I. (toim.). *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. Tampere: Vastapaino, 77.

Symon, G. 2005. *Exploring Resistance from a Rhetorical Perspective*. *Organization studies*, 26(11), pp. 1641-1663.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Tamilarasu, V. 2012. Change Management. International Journal of Management Prudence, 4(2), pp. 26-31.

Thomas, R. & Hardy, C. 2011. Reframing resistance to organizational change. Scandinavian journal of management, 27(3), pp. 322-331.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vauhkonen, P., Jutila, M. & Mohamed, A. H. 2007. Vastuullisuuden johtaminen: Toiminnan kehittäjän opas. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The journal of strategic information systems, 28(2), pp. 118-144.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Worley, C. G. & Mohrman, S. A. 2014. Is change management obsolete? Organizational dynamics, 43(3), pp. 214-224.

#### Sähköiset

Design Council 2020. Double Diamond. Viitattu 16.12.2020.

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 20.4.2021.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2014. JHS 190 Julkisten verkkopalvelujen suunnittelu ja kehittäminen. Viitattu 22.5.2021.

[https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-07/JHS190\\_0.doc](https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-07/JHS190_0.doc)

Näsänen, J. 2018. Supporting and contesting organizational change: a discursive study on contradictory visions of a change. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Viitattu 2.5.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3298-7>

Paperiliitto 2020. Jäsenasiat. Viitattu 20.8.2020.

<https://www.paperiliitto.fi/jasenasiat/jasenedut.html>

Paperiliitto 2020. Liitto. Viitattu 20.8.2020. <https://www.paperiliitto.fi/liitto.html>

Paperiliitto 2020. Organisaatio. Viitattu 20.8.2020.

<https://www.paperiliitto.fi/liitto/organisaatio.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.02.2021.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

SAK 2020. Arvot ja tehtävät. Viitattu 21.8.2020. <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/arvot-ja-tehtavat>

SAK 2020. Eettiset ohjeemme. Viitattu 21.8.2020. <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/arvot-ja-tehtavat/eettiset-ohjeemme>

SAK 2020. Jäsenliitot. Viitattu 21.8.2020. <https://www.sak.fi/ammattiliitot/jasenliitot>

SAK 2020. Me olemme SAK. Viitattu 21.8.2020. <https://www.sak.fi/me-olemme-sak>

SAK 2020. Organisaatio. Viitattu 21.8.2020. <https://www.sak.fi/me-olemme-sak/organisaatio>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto 2021. Topi: Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tieteellinen tieto ja tiedonintressit. Viitattu 12.3.2021. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/tieteellinen-tieto-ja-tiedonintressit/>

Tivia 2021. Minja Vitikan pro gradu valittiin Vaikuttavimmaksi opinnäytetyöksi. Viitattu 25.5.2021. <https://tivia.fi/2021/02/18/minja-vitikan-pro-gradu-valittiin-vaikuttavimmaksi-opinnaytetyoksi/>

Vitikka, M. 2020. Digitaalinen transformaatio haastaa organisaatiot ketteryyteen ja jatkuvaan oppimiseen. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto, Informaatioteknologian tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.5.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202006255119>

### Julkaisemattomat

Laakso, S. 2020. Keskustelu ammattiyhdistystoiminnasta 21.2.2020. Paperiliitto. Helsinki.

Siira, J. 2020. Keskustelu ammattiyhdistystoiminnasta. S-posti juhani.siira@paperiliitto.fi 12.6.2020. Viitattu 27.11.2020.

Siira, J. 2020. Lomakkeiden ensimmäinen sykli. S-posti juhani.siira@paperiliitto.fi 12.11.2020. Viitattu 27.11.2020.

Pietikäinen, P. 2020. Teams-keskustelu lomakkeiden lähtötilasta 27.11.2020. Paperiliitto. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiomuutosten tyypittely muutosten kohdistamisen ja aikahorisontin avulla (mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 25) .....	13
Kuvio 2: Muutostilanteiden hyödyt ja riskit (mukaillen Hannus 2003, 115) .....	14
Kuvio 3: Johtamisen ja kehittämisen kehät (mukaillen Honkanen 2006, 31) .....	21
Kuvio 4: Muutostyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 23) .....	22
Kuvio 5: Muutosagentin yhdeksän tapaa tehdä kehittämistyötä (mukaillen Honkanen 2006, 375).....	24
Kuvio 6: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaillen Mäkipeska & Niemelä 2005, 62).....	31
Kuvio 7: Digitalisaation tasot (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 23) .....	34
Kuvio 8: Teknologian avulla tapahtuvan muutoksen johtaminen.....	42
Kuvio 9: Double Diamond ja kehittämistyön syklit (mukaillen Design Council 2020) .....	49
Kuvio 10: Kehittämistyön aikataulu ja kehittämisen syklit toimintatutkimuksen spiraalimallina (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67) .....	54
Kuvio 11: Muutokseen osallistuvat sidosryhmät .....	56
Kuvio 12: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2008, 67) ..	66
Kuvio 13: Vastaajien luottamustehtävät.....	72
Kuvio 14: Kokemus vuosina luottamustehtävissä.....	72
Kuvio 15: Vastaajien ikärakenne .....	73
Kuvio 16: Vastaajien työkokemus alalta vuosina .....	73
Kuvio 17: Lomakkeen täytössä avustava ammattiosaston edustaja.....	74
Kuvio 18: Työnantajan allekirjoituksen täyttävä henkilö.....	75
Kuvio 19: Lomakkeen ammattiosastolta palkanlaskijalle toimittava henkilö .....	75
Kuvio 20: Lomakkeen toimittamistapa palkanlaskentaan .....	76
Kuvio 21: Lomakkeen jäsenrekisteriin toimittava henkilö .....	76
Kuvio 22: Lomakkeen toimittamistapa jäsenrekisteriin.....	77
Kuvio 23: Vallitseva mielipide lomakkeiden kulusta lähtötilanteessa .....	78
Kuvio 24: Vallitseva mielipide lomakkeiden lähtötilasta .....	80
Kuvio 25: Vallitseva mielipide digitalisaatiosta.....	83
Kuvio 26: Palveluketjun lähtötila liittymis- ja perintäsopimuslomakkeen osalta .....	85
Kuvio 27: Palveluketjun tavoitetila liittymislomakkeen osalta (Sykli 1) .....	87
Kuvio 28: Palveluketjun tavoitetila perintäsopimuslomakkeen osalta (Sykli 1) .....	88
Kuvio 29: Palveluketjun tavoitetila liittymislomakkeen osalta (Sykli 2) .....	95
Kuvio 30: Palveluketjun tavoitetila perintäsopimuslomakkeen osalta (Sykli 2) .....	96