

Johtamismallin muutokseen sopeutuminen työntekijän näkökulmasta

Case: Tapaustutkimus muutokseen suhtautumisesta valikoiduissa OP Ryhmän
puhelinpalvelutiimeissä



Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen koulutus

Kevät 2022

Jasmin Malmisuo

Byrokratian minimoiminen sekä päätöksenteon ja itseohjautuvuuden tuominen arkeen työntekijätasolle on nykyään monessa organisaatiossa tavoitteena. Tähän on vastattu sisäisillä toimintamalli- ja rakennemuutoksilla kuten OP Ryhmässä siirtymällä asteittain uuteen Ketterä toimintamalliin. Tässä työssä tullaan tarkastelemaan OP Ryhmässä toimivien neljän tiimin koettua muutosmatkaa sopeutumisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää, miten muutosprosessi toteutetaan onnistuneesti ja mitkä tekijät tiimien kohdalla ovat vaikuttaneet sopeutumiseen tiimivetoiseen johtamismalliin. Myös eri persoonallisuuksien hyödyntämistä tiimivetoisessa johtamismallissa tutkitaan. Lähestymistapa opinnäytetyössä on tapaustutkimus ja tiedonhankintamenetelmänä on sähköinen kyselylomake. Vastausten pohjalta luodaan kehittämissuhteita vanhoille toimintamalleille ja -tavoille.

Tutkimuksen mukaan avainasemassa on turvallisen muutosympäristön luominen työntekijöiden sopeutumisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Avoin monitasoinen viestintä, tukiroolit sekä muutoksen mission ja vision ymmärtäminen korostuvat. Tiimivetoinen johtamismalli vaatii avointa keskustelukulttuuria, jonka kautta hyödynnetään omia ja tiimikavereiden vahvuuksia arjessa sekä kasvatetaan tiimin sisäistä pääomaa. Ketterät toimintamallit eivät itsessään ole ketteriä, ilman joustavaa ja innovatiivista ajattelukulttuuria, jonka pohjalta lähdetään luomaan yhteisiä toimintamalleja.

Avainsanat Organisaatiomuutos, muutosjohtajuus, tiimivetoinen johtaminen, kehittäminen, Ketterät toimintamallit

Sivut 50 sivua ja liitteitä 12 sivua

Author Jasmin Malmisuo

Year 2022

Subject Adaptation of Management Model Change from the Employee's Perspective

Supervisors Helena Turunen

Minimizing bureaucracy, bringing decision-making and selfdirection to the everyday life at employee level is the goal today in many organizations. This means internal changes in the operating model and structure like OP which has started to transfer a new Agile enterprise method. The aim of this thesis is to investigate how a journey of change has affect the four teams of OP to adapt and commit in this change. The purpose is to understand how the change process is being implemented successfully and what factors have influenced the adaption to a team-driven management model for these teams. The utilization of different personalities in the team leadership model is also studied. The thesis was conducted as a case study and method was an electric questionnaire. Development proposals for old operating models and practices are created based on the answers.

Creating a safe environment for the change is one of the most important findings in this study in terms of employee adaption and commitment. Open multilevel communication, support roles and understanding the mission and vision of the change are highlighted. Team driven management model requires an open discussion culture. This is how to exploit own and colleague's strength and increase the internal capital of the team. Agile operating model itself is not agile without flexible and innovative culture of thought. This is the basis for building common operating models.

Keywords Organizational change, Change leadership, Team-driven leadership, Develop, Agile enterprise

Pages 50 pages and appendices 12 page

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	2
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	3
1.3	Aiemmat kokemukset ja tutkimukset	5
1.4	Raportin rakenne	6
2	Tulevaisuuden finanssiala.....	8
2.1	Finanssialan muutokset	8
2.2	Muutokseen vastaaminen Ketterän liiketoimintamallin avulla.....	9
3	Organisaatiomuutos	12
3.1	Organisaatiomuutoksen tarkoitus	12
3.2	Muutosprosessin vaiheet.....	13
3.3	Itseohjautuva tiimiorganisaatio	16
3.4	Vaikutukset hyvinvointiin	18
4	Muutosjohtaminen.....	22
4.1	Management ja leadership	22
4.2	Muutosviestintä	23
4.3	Osaamisen johtaminen persoonallisuudet huomioiden	25
5	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät.....	27
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	27
5.2	Lähestymistapana tapaustutkimus	29
5.3	Tiedonhankinnan menetelmät ja tiedon tulkinta	30
5.4	Tutkimuksen toteutus	31
6	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	33
6.1	Muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen	33
6.2	Tiimivetoisen johtamismallin kehittäminen	36
6.3	Työskentely- ja johtamistapojen muutos	39
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
7.1	Johtopäätökset.....	41
7.2	Kehitysehdotukset	47
8	Pohdinta	48
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	48

8.2 Tutkimuksen jatkokehitys ja hyödynnettävyys.....	49
--	----

Kuvaluettelo

Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne.....	7
Kuva 2 Yksilön rooli vastuiden ja tehtävien kautta	11
Kuva 3 Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria	14
Kuva 4 Esihenkilön roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy.	17
Kuva 5 Muutoksen integroituminen yrityskulttuuriin	21
Kuva 6 Osaamisen johtamisen kokonaisuus	26
Kuva 7 Tutkimuksen kehittämistoiminnan risteystyöpaikka.....	28
Kuva 8 Projektityön lineaarinen malli.....	28
Kuva 9 Tapaustutkimuksen vaiheet.....	29

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Suorituksen johtamisen kulmakivet	10
Taulukko 2 Valpolan onnistuneen muutoksen viisi tekijää	15
Taulukko 3 Organisaatiomuutoksen taustalla olevat muutostrendit	20
Taulukko 4 Vastausten jakauma 1	34
Taulukko 5 Vastausten jakauma 2	35
Taulukko 6 Vastausten jakauma 3	36
Taulukko 7 Vastausten jakauma 4	37
Taulukko 8 Vastausten jakauma 5	38
Taulukko 9 vastausten jakauma 6	38
Taulukko 10 Vastusten jakauma 7	40

Liitteet

- Liite 1 Persoonallisuustyyppit, heidän ominaispiirteensä sekä heille sopivin viestintäkanava.
- Liite 2 Ketterä ja itseohjautuvuus sanastoa
- Liite 3 Tutkimuskysely
- Liite 4 Kyselyn saatekirje
- Liite 5 Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Työelämä ja organisaatioiden arki on yhä enemmissä määrin sopeutumista arkeen jatkuvan kehityspaineen alla. Paine muutokseen ja kehittymiseen tulee niin yrityksistä sisäisesti kuin ulkoisesti yhteiskunnan odotusten ja vaatimusten kautta. Työelämän osaaminen ja johtaminen muovautuvat uusiin muotoihin organisaatioiden rakenteiden ja toimintamallinen uudistuessa. Myös työnantajan ja työntekijän roolit muokkautuvat uusien osaamisvaatimusten rinnalla. Johtaminen ja johtaja eivät ole enää niin autoritäärisiä kuin ennen. Suosiotaan ovat kasvattaneet jopa trendimäiseksi nousseet mentorointi ja valmentaminen, jotka ovat nostaneet yksilön roolia ja merkitystä työyhteisössä yhä tärkeämmäksi. Työntekijä ei ole enää ainoastaan vastaanottava osapuoli niin sanotussa työnjaossa, vaan yksilön vastuu, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat korostuneet. Tämä on johtanut siihen, että organisaatioiden sisällä esihenkilöiltä on siirretty päätöksentekovastuuta tiimeille ja yksilölle, jolloin esimerkiksi käytännöntason päivittäisjohtaminen on muuttunut tiimivetoiseksi. Organisaatiomuutokset itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi ovat korostaneet entisestään yksilön kyvyn tärkeyttä jatkuvaan oppimiseen ja vastuunkantoon. Onnistuneet siirtymät vaativat taustalleen onnistunutta organisaatiomuutoksen toteuttamista ja muutosjohtamisesta, joiden ytimessä ovat johdon tuki ja esihenkilöt. Itse lopputulosta tärkeämmäksi nousee kuitenkin matka ja tapa, jolla muutos toteutetaan. Työntekijät ovat yrityksen kulmakivi ja kilpailuetu, joten työntekijäkokemus ja työhyvinvointi tulee huomioida muutoksessa. Onnistuneesti toteutettu muutos takaa yritykselle sitoutuneita ja innovatiivisia yksilöitä. (Hiltunen, 2012, s. 22; Jaakkola, 2019)

Yhä useammissa organisaatioissa muutosta johtaa kestävä kehityksen periaatteet, jotka ovat muovautumassa kiinteäksi osaksi yritysten päätöksentekoa ja käytännön toimintaa. Vastuullinen organisaatio kokee olevansa vastuussa ympärillään olevasta ympäristöstä, yhteiskunnasta ja ihmisistä. Näin ollen nämä tekijät myös määrittelevät yrityksen valintoja ja päätöksentekoa kestävämpään suuntaan, turvaten tulevien sukupolvien toimintamahdollisuudet. (Palosaari, 2020). Vastuullisuus ja kestävä kehityksen teemat tulevat esille myös OP-Ryhmän perustehtävässä ja arvoissa; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja

yhdessä menestyminen. Osuuspankilla on määritelty oma vastuullisuusohjelma, joka kiteytyy neljään eri pääteemaan: kestävän talouden edistäminen, paikallisen elinvoiman ja yhteisöllisyyden tukeminen, suomalaisen taloustaidon vahvistaminen ja tietopääoman vastuullinen käyttö. Vastuullisuusraportti sisältää myös Global Compact –aloitteen vaatimat tiedot liittyen työelämään, ympäristöön, ihmisoikeuksiin ja korruption periaatteiden edistämisestä. (OP, n.d.)

Tässä työssä tullaan tarkastelemaan suuren finanssiyrityksen siirtymistä itseohjautuviksi tiimiorganisaatioiksi ja tämän vaikutuksia työskentely- ja johtamistapoihin. Näkökulmana on, minkälainen vaikutus muutosprosessin toteuttamisella on muutokseen sopeutumisella ja kuinka työntekijöiden persoonallisuuksia ja vahvuuksia tulisi hyödyntää uudessa johtamismallissa. Tutkimuksen kautta ei saada vastauksia ainoastaan OP Ryhmässä käynnissä olevaan rakenne- ja toimintamallimuutokseen, vaan tulosten ymmärtämistä ja hyödyntämistä voidaan soveltaa myös yleisellä tasolla tulevaisuudessa muissa muutosprosesseissa ja niiden onnistuneessa toteuttamisessa. Tutkimusdataa kerätään kyselylomakkeen kautta työntekijöiltä ja tukirooleilta. Työn ollessa tutkimuksellinen kehittämistyö, tuloksia verrataan ensin teoria-aineistoon ja tämän jälkeen laaditaan kehittämissuhteita vanhoille toimintamalleille ja –tavoille.

1.1 Kohdeorganisaatio

OP Ryhmä on suuri Suomessa ja Baltian maissa toimiva finanssiryhmä, kotimaassa on asiakkaita yli neljä miljoonaa. OP Ryhmä on osuustoiminnallinen, eli asiakkaiden omistama. Ryhmän perustehtävänä on huolehtia omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestyksestä sekä turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. OP Ryhmän muodostaa 137 itsenäistä osuuspankkia, niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär ja lähiyhteisöineen. Työntekijöitä OP Ryhmässä työskentelee tällä hetkellä noin 12 000. (OP Ryhmä, n.d.)

Liiketoiminta on jaettu kolmeen eri liiketoimintasegmenttiin: Vähittäispankki, Yritys pankki ja Vakuutus. OP Ryhmä pyrkii tarjoamaan asiakkailleen laajat ja monipuoliset pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut. Asiakkaita palvellaan sekä konttoriverkostossa että digitaalisten

kanavien kautta. OP Ryhmällä on visiona olla vetovoimaisin ja johtava finanssiryhmä Suomessa niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Ryhmän ydinarvoja ovatkin ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP Ryhmä, n.d.)

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan OP Ryhmän sisällä rajatusti neljään tiimiin, jotka työskentelevät samassa heimossa eli osastolla sekä saman esihenkilön alaisuudessa. Tiimien koko vaihtelee 7 - 12 henkilön välillä. Jokaisessa tiimissä on oma Chapter Lead ns. osaamisryhmän vastaava sekä tiimien työntekijöitä edustaa kaksi OPOa, jotka vastaavat päivittäisjohtamisesta esihenkilön avustuksella. Ketterä valmentaja eli Agile Coach on yhteisesti tiimien tukena. Liitteeseen 1 on koottu Ketterän yleisimmät termit ja näiden selitykset helpottamaan työn ymmärrettävyyttä sanaston osalta.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

OP Ryhmässä on vuonna 2018 pääjohtajan Timo Ritakallion toimesta toteutettu laaja kyselytutkimus henkilöstölle. Kyselyn tulosten pohjalta nousi henkilöstöltä tullut palaute hierakisuudesta, toimintaympäristön nopeasta muutoksesta, yhteistyön parantamisesta yli organisaatorajojen ja asiakas arvon tuottamisesta. Näihin huomioihin vastattiin vuonna 2019 lähtemällä muokkaamaan perinteisiä organisaatorakenteita toimintakulttuurin ja ajattelutavan muutoksen kautta perustanaan, keskittyen kolmeen keskeisimpään osa-alueeseen; työntekijäkokemus, asiakaskokemus ja toiminnan tehokkuus. Muutosmatkaa lähdettiin toteuttamaan perustanaan Enterprise Wide Agile metodologia. (OP Ryhmän puolivuosisikatsaus, 2019; Ketterätoimintamalli 6.0, 2020) Agile Enterprise tarkoittaa liikkuvaa ja joustavasti muovautuvaa vankkaa yritystä, joka kykenee nopeasti reagoimaan odottamattomiin haasteisiin, tapahtumiin ja mahdollisuuksiin. Prosessien ja päätösten nopeilla muutoksilla saavutetaan kilpailuetu, jolla palvellaan paremmin asiakkaita ja työntekijöitä. (OP Financial Group: Enterprise Wide Agile, 2020)

Tutkimuksen kohteena olevat neljä tiimiä aloittivat muutosmatkan kohti ketteriä ja itseohjautuvia tiimejä ajattelutavan ja kulttuurimuutoksen kautta arkeen tammikuussa

2020. Tiimit olivat ensimmäisten joukossa OP Ryhmässä, jossa uusien toimintatapojen jalkauttaminen käytäntöön alkoi. Käytännössä tämä tarkoitti päätöksenteon ja vastuun siirtymistä esihenkilöiltä tiimeihin sekä kokonaan uusi rooleja ja työtehtäviä tiimien sisällä. Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan, miten muutos on toteutettu tiimeissä sekä miten tiimit ovat sopeutuneet ja sitoutuneet arjessa organisaation toimintamallien ja ajattelutavan muutokseen. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, miten työntekijänäkökulmasta uutta toimintamallia voidaan kehittää eri persoonallisuudet huomioiden. Tutkimuksen tulosten kautta arvioidaan, miten kestävä kehitys on toteutunut sosiaalisen kestävyuden ja sosiaalisuuden ketteryyden näkökulmasta muutoksen jalkauttamisessa.

Opinnäytetyön tuloksena löydetään uusia, tehokkaita toimintamalleja ja ratkaisuja, joilla tiimivetoisen johtamismallin siirtäminen arkeen olisi työntekijöille mieluisampaa ja kivuttomampaa. Tavoitteena on kerätä työntekijöiltä käytänteitä, jotka on koettu toimimattomiksi ja luoda tilalle uusia. Pyrkimyksenä on myös kehittää tämänhetkistä tiimivetoistajohtamismallia arkeen istuvammaksi persoonallisuudet hyödyntäen. Ketterä on vielä suhteellisen uusi menetelmä OP Ryhmässä ja tiimien itseohjautuvuus ei ole vielä saavuttanut kaikkia yksiköitä. Tämän vuoksi tavoitteena on kerätä ja hyödyntää olemassa olevaa dataa uuden johtamismallin jalkauttamisesta arkeen, jotta sopeutuminen ja sitoutuminen olisi mahdollisen helppoa muiden tiimien kohdalla.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten organisaation siirtyminen itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi muuttaa sisäisiä työskentely- ja johtamistapoja?
2. Miten muutosprosessi toteutetaan onnistuneesti ja mitkä tekijät tiimien kohdalla ovat vaikuttaneet sopeutumiseen tiimivetoiseen johtamismalliin?
3. Miten tiimivetoistajohtamismallia voidaan kehittää käytännönläheisemmäksi huomioiden eri persoonallisuudet?

1.3 Aiemmat kokemukset ja tutkimukset

Ketterä sanaa pidetään eräänlaisena trendisanana, jota monet yritykset käyttävät, mutta harvat lopulta todella toteuttavat. Component Onen tekemän vuosittaisen kyselytutkimuksen mukaan jopa 95% vastanneista yrityksistä kertoo käyttävänsä ketteriä menetelmiä jollain tasolla. Suurin haaste ketterien menetelmien käyttöönottamisessa täysipanosesti on sen perusteellinen vaikutus vanhoihin toimintatapoihin. Organisaatioiden toimintatapojen muuttaminen ei ole nopeata eikä helppoa. Keskittyminen muuhun kuin yrityksen keskiössä olevan tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen herättää usein vastarintaa. Koetaan, että koska vanhoilla menetelmillä on selvitty tähän päivään asti, miksi toimintaa pitäisi muokata nyt? Henkilöstön koulutuksen ja uusien toimintamallien opetteluun ajatellaan hidastavan liikaa tuotekehitystä ja antavan näin kilpailijoille valttikortin. Ketterä fokusoi keskittymisen arvontuotannon maksimointiin asiakkaalle päin, joka toteutuu mm. strategisten tavoitteiden, kehitystyön ja kehitystyön tulosten välillä olevan keskinäisen vaikutussuhteen kautta, joka ohjaa suunnittelua. (Nevalainen, 2019) Uusien toimintamallien leviäminen yli toimialojen onkin usein hidasta, kun positiivisen kokemuksen omaavia ennakkotapauksia ei löydy lähipiiristä. (Hiljanen, 2017; Hellström, n.d.)

Ketterä ajattelu- ja toimintatapa ovat lähtöisin IT-alalta. Siellä kohta jo 30 vuoden ajan vaikuttaneena, on metodologille ehtinyt kehittyä vahva pohja. Viimeisen vuosikymmenen aikana se on levinnyt myös muiden alojen yritysten käyttöön asteittain. Osa organisaatioista omaksuu vain joitain itselle edulliseksi koettuja toimintatapoja, osa organisaatioista taas sitoutuu kunnianhimoisemmin kokonaisvaltaisen muutoksen toteuttamiseen. (Hiljanen, 2017; Hellström, n.d.) Vuonna 2019 OP Ryhmä on lähtenyt Suomessa edelle kävijänä ensimmäisenä finanssialan edustajana jalkauttamaan Ketterää organisaatioonsa. Virallisia tutkimuksia kokemuksista ei ole asian tuoreuden takia ehtinyt vielä syntyään finanssipuolelta, muutamaa oppilaitosten kautta toteutettua tutkimusta lukuun ottamatta. Muilta aloilta kokemuksia ja tutkimuksia on jo jaettu ja jonka pohjalta voidaan saada osviittaa.

Riina Hellströmin johtamassa pienessä konsultointiyrityksessä People Geeks Ltd Oy:ssä Ketterä toimintamalli on koettu toimivaksi. Ketterän ydinajatus itseohjautuvuudesta ja jaetusta tiimivastuusta on tavoittanut myös People Geekin tiimit. Tämä on koettu erityisen toimivaksi uusien toimintamallien mahdollistaessa nopeatkin suunnan muutokset arjessa sekä asiakkaiden tarpeisiin reagointi on terävämpää. Tiimien valta tehdä päätöksiä suuntaviivojen ja tavoitteiden puitteissa on ydinasemassa. Esille on nostettu myös suorituksen johtaminen. Työntekijöille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet työyhteisössä eivät välttämättä tue tiimin yhteistä etua ja muuttuvaa tarvetta. Tämän takia tavoitteet ovat usein tiimikohtaisia, eivätkä nämäkään tavoitteet ole kiveen hakattuja muuttuvan ympäristön ja asiakastarpeiden keskellä. (Hellström, n.d.)

Senior Managing Consultant Jarmo Hiljasen kokemukset ketterien menetelmien käyttöönotosta liittyvät muutosjohtamiseen ohjelmistokehityksen parista. Hänen mukaansa johtamisen näkökulmasta yksi suurin vaikutus oli työrauhan ja henkilöstön motivaation paraneminen. Tiimien välinen kommunikointi ja yksilön vastuunoton kyky parani huomattavasti. Ketterät toimintamallit eivät kuitenkaan ole suoraan sovellettavissa käytöltään jokaiseen työyhteisöön. Näissä tapauksissa Ketterä ohjeistaa organisaatioita ratkaisemaan ongelmatapaukset itsenäisesti omista lähtökohdistaan. Hiljanen kuitenkin painottaa, että liian herkästi ei kannatta kääntyä soveltamaan ketterän tuomia toimintamalleja. Vaarana on, että uusia toimintamalleja lähdetään soveltamaan vanhoilla metodeilla, jolloin riski palata vanhoille urille on suuri ja ketterien menetelmien edut jäävät hyödyntämättä. Agile coach ja kouluttaja Anssi Rusanen Soveltolta painottaakin, että Ketteryys ei ole ainoastaan menetelmä tai prosessi vaan ajattelutapa. Vaikka teoriassa menetelmät olisi helppo ymmärtää, on niiden toteuttaminen käytännössä paljon haastavampaa. Tähän vaikuttaa paljon organisaatioiden työskulttuuri ja sidosryhmät. Yritykset, joissa on vahva projektikulttuuri tai itsenäisesti toimivia organisaation osia, voi uusien menetelmien omaksuminen olla hyvinkin vaikeata. (Hiljanen, 2017; Sievänen, 2019)

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Kuvassa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta.

Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne



Johdannossa käsitellään kokonaisvaltaisesti opinnäytetyön aihe, tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset. Johdannossa on esitelty lyhyesti työelämän ja organisaatioiden kokemaa muutospöyrrettä osaamisen, johtamisen ja kestävän kehityksen näkökulmasta sekä kerrottu OP Ryhmän vuonna 2020 aloittamaa muutosmatkaa kohti Ketterämpää organisaatiota. Johdannossa on käsitelty myös Ketterään liittyen aiempia kokemuksia ja tutkimuksia eri aloilta. Toisessa luvussa syvennyttään tulevaisuuden finanssialan muutoksiin ja Ketterään, joka on jalostettu Enterprise Wide Agile metodologiasta. Tavoitteena on avata Ketterän periaatteet, tavoitteet ja eroavaisuudet vanhaan toimintamalliin niin, että lukija ymmärtää organisaation ja tutkittavan tiimin muutoksen laajuuden ja päämäärän. Toisen luvun liitteistä löytyy kattava Ketterä sanasto.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa syvennyttään työn teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Organisaatiomuutoksessa pohditaan, mikä on muutoksen tarkoitus ja perehdyttään onnistuneeseen muutokseen muutosprosessin näkökulmasta. Luvussa pohditaan myös itseohjautuvaan tiimiorganisaation siirtymistä ja tiimin sisäistä johtajuusdynamiikkaa sekä mikä vaikutus muutoksella on työyhteisöön ja hyvinvointiin. Muutosjohtajuutta käydään läpi managementin leadershipin ja

avoimen muutosviestinnän kautta huomioiden kestävä kehitys ja jatkuvuus. Luvussa paneudutaan myös osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen erilaisten persoonallisuuksien näkökulmasta.

Viidennessä luvussa keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimus toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja luvussa perehdytään toteutustapaan eli tapaustutkimukseen. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen kautta, joten luvussa perehdytään kyseiseen tiedonhankinnan menetelmään teorian kannalta. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusmenetelmän riskejä sekä niiden hallintaa arvioidaan. Kuudennessa luvussa kerätään tutkimuksen tulokset yhteen ja analysoidaan näitä. Seitsemänteen lukuun on koottu johtopäätökset sekä kehityskohteisiin ja –ehdotuksiin. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa on tutkimuksen pohdintaa, jossa arvioidaan mm. työn luotettavuutta. Luvussa mietitään myös tutkimuksen mahdollista jatkokehitystä sekä hyödynnettävyyttä ja tehdään tiivis yhteenveto.

2 Tulevaisuuden finanssiala

Jäykkänä ja byrokraattina tunnettu finanssiala on siirtymässä nykyaikaisempaan ja joustavampaan ajattelu- ja työkuultuuriin. Agile transformaatio on valtaamassa pankkimaailmaa ja ketterien näkökulmien kautta haetaan kilpailuetua nopealla muuntautumiskyvyllä sekä asiakkaan jalustalle nostamisella uudesta näkökulmasta. (Hellström, n.d.)

2.1 Finanssialan muutokset

Finanssiala eli pankki-, vakuutus ja sijoituspalveluita tarjoavat yritykset ovat suuren murroksen pyörteissä. Merkittäviä vaikuttavia muutosvoimia on niin sisäiset kuin ulkopuolelta tulevat. Alan ulkoisia megatrendit ovat väestörakenteen muutos, globalisaatio, epävarman taloustilanteen lisääntyminen, epäluottamus rahoitusjärjestelmää kohtaan sekä digitalisaatio ja ilmastonmuutos. Näiden myötä perinteisen finanssialan työn kuva ja luonne on muuttunut ja muuttuu radikaalisti sekä yrityksen ekologisuus ja vastuullisuus nousevat yhä enemmän asiakkaiden kriteereihin. Sisäisiä muutosvoimia ovat kilpailun kiristymien sekä

muutos asiakkaiden tarpeissa ja vaatimuksissa. Palvelun tarjoamisen tulee olla yhä joustavampaa, laadukkaampaa ja ajallisesti riippumatonta. Vastaus tähän onkin ollut osittain se, että pankit ovat siirtäneet yhä suurempia pankkikonaisuuksia hoidettavaksi itsenäisesti verkkoon ja mobiiliin. Alan palvelu onkin jakautunut teknologivusteiseksi itseasiainniksi sähköisissä kanavissa sekä eri kanavien kautta tarjottavaksi henkilökohtaiseksi asiantuntijapalveluksi. (Finanssiala, 2018; Rajander-Juusti, 2012, ss. 16 -17.)

Myös työntekijöiden työhyvinvointi on nousemassa yhä keskeisemmäksi kehityskohteeksi. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja työn joustavuutta pidetään tärkeinä ominaisuuksina työhyvinvoinnin tukemisessa. Myös alati muuttuvassa työympäristössä ammattitaidon jatkuva kasvattaminen ja ylläpitäminen on tärkeitä. Tärkeimpinä osaamistarpeina pidetään kykyä sopeutua muutokseen, kyky kehittää omaa osaamista, sosiaaliset ja digitaaliset taidot sekä itsensä johtaminen. Muutokset luovat myös samalla uudistamisaineita esihenkilö- ja johtamistyölle. Työn painottumisen poistuminen perinteisestä esihenkilötyöstä sekä alan byrokraattisesta johtamiskulttuurista antaa mahdollisuuden panostaa yhä enemmän valmentavaan ikäjohtamiseen. Tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö yrityksessä on tärkeä kilpailuetu. (Finanssiala, 2018; Rajander-Juusti 2012, ss. 16 -17.)

2.2 Muutokseen vastaaminen Ketterän liiketoimintamallin avulla

Anssi Rusasen (Sovelto 2019) mukaan ”Ketteryys on ajattelutapa, eikä menetelmä tai prosessi.” Ketterä ajattelukulttuuri on lähtöisin ICT alalta ja sieltä lähtenyt laajentumaan ryminällä myös kaupan aloille ja finanssilaitoksiin. Ketteryydellä haetaan liiketoimintaan kilpailuetua mm. nopealla reagoimisella markkinoilla oleviin muutoksiin, innovaatioiden ja tuotteiden validoinnilla ja markkinoille viennin priorisoinnilla. Ketteryys on myös ongelmien ratkomista muuttuvassa ympäristössä, jossa moniosaajatiimin taitoja vaaditaan parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuitenkin jokainen organisaatio määrittelee omat Ketterä periaatteensa ja toimintamallit, joiden kautta Ketterän luomiin tavoitteisiin päästään. (Hellström, n.d.)

Ketterä toimintamalli pohjautuu Osuuspankissa seuraavaan neljään periaatteeseen; asiakas on aina keskiössä, nopea reagointi sekä suunnan korjaaminen, vastuu itseohjautuvilla tiimeillä ja toiminnan läpinäkyvyys. Periaatteiden tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia, mutta ne auttavat miettimään ja analysoimaan asioita ketterämmin sekä luovat pohjaa jatkuvalle parantamiselle. Myöskin Ketterän toimintamallin sana ketterä kuvastaa ennemminkin suoraa käänöstä sanasta agile, ei adjektiivia. Ketterässä ja agilessa on asetettu säännöt ja raamit, jonka puitteissa toimitaan. Asiakkaiden tarpeiden ja niiden toteuttamisessa on uudessa toimintamallissa pyritty hyödyntämään henkilöiden erilaisia kyvykkyyksiä ja osaamista entistä enemmän. Tavoitteena on antaa tiimeille valta ja vastuu ratkaista, miten asiakastarpeista johdetut tavoitteet täytetään. Samalla kun työskentelytapa muuttuu, muuttuu myös suorituksen johtaminen. (Ketterätoimintamalli 6.0, 2020, s. 6)

Taulukossa 1 kuvataan entinen ja tuleva toimintamalli suorituksen johtamisen kulmakivistä, jotka ovat tiimityöskentely, itseohjautuvuus, toiminnan läpinäkyvyys ja jatkuva palaute. Johtamisesta pyritään tekemään arjessa valmentavampaa ja jatkuvampaa sekä kannustamaan työntekijöitä kasvattamaan omaa osaamistaan itseohjautuvasti. Johtamisen ollessa ennen yksilökeskeistä, pyritään nyt keskittymään yksilön rooliin tiimissä sekä tiimin yhteiseen kehittymiseen, kehittämiseen ja suoriutumiseen. (Ketterätoimintamalli 6.0, 2020, s. 39)

Taulukko 1. Suorituksen johtamisen kulmakivet (Ketterätoimintamalli 6.0, 2020, s. 39)



OP Johtamisen periaatteet yleisellä tasolla ovat suunnannäyttäminen, menestyksen mahdollistamisen, oppimaan kannustamisen sekä tulosten varmistaminen nivoutuvat yhteen yksilön vastuuseen ja OP Ryhmän tavoitteisiin. Ketterässä toimintamallissa yksilö ei ole vain

johdettavana, vaan hänellä on tärkeä rooli oman työn johtamisessa sekä samalla vastuu kannustaa esimerkillään tiimiä kehittymään. Kuvassa 2 on havainnollistettu miten yksilön rooli tehtävien ja vastuiden kautta organisaation arvoihin ja tavoitteisiin.

(Ketterätoimintamalli 6.0, 2020, s. 9)

Kuva 2. Yksilön rooli vastuiden ja tehtävien kautta Ketterätoimintamalli 6.0, 2020, s. 9)



Alle on vielä listattu mitkä johtamisen lähtökohdat tulisi toteutua yhdenmukaisesti itseohjautuvassa ja Ketterässä organisaatiossa;

1. Työn ja sisällön johtaminen ja esihenkilötyö on lähtökohtaisesti eriytetty toisistaan, joka mahdollistaa tiimien itseohjautuvuuden ja vastuunoton kehittämisen.
2. Ketterässä panostetaan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä sitä tuetaan monista rooleista.
3. Henkilöllä on vain yksi esihenkilö. Esihenkilö varmistaa työnantajavelvoitteiden toteutumisen ja esihenkilöpalvelun tuottamisen varmistaen hyvän työntekijäkokemuksen.
4. Arki- ja päivittäinen johtaminen on ensisijaisesti itseohjautuvan tiimin vastuulla. Arjen johtaminen on tiimin päivittäisen työn priorisoimista, jakamista ja sen johtamista. (Ketterätoimintamalli 6.0 2020, s. 9)

3 Organisaatiomuutos

Jo 500 vuotta eaa. kreikkalainen filosofi Herakleitos sanoi kuuluisat sanansa; vain muutos on pysyvää. Toteamus on pitänyt paikkansa ja tämän on saanut todistaa myös jokainen yritys toimialasta riippumatta. Organisaatio muutos voi olla koko organisaatiota tai yksittäistä toimialaa koskeva toiminnallinen muutos. Se voi olla joko etukäteen tarkasti määritelty ja suunniteltu rationaalinen prosessi tai suunnittelematon ja ennalta määräämätön, jossa tulkintamalli on anarkistinen. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 16, 27.) Erämetsä (2003, ss. 23-25) kuitenkin korostaa, että kasvu ja kehitys eivät ole automaattisesti sama asia kuin muutos. Muutos ei ole myöskään synonyymi paremmuuteen, vaan se on ennemminkin suunnan muuttamista. Sen sijaan kasvu ja kehitys pyrkivät lopputuloksessa lähtökohtaa parempaan tilaan. Organisaatiomuutokset haastavat aina työnantajaa ja työntekijää. Muutoksen keskellä tulisi selvittää arjen työtehtävistä samalla, kun itse muutosprosessi toteutetaan.

3.1 Organisaatiomuutoksen tarkoitus

Organisaatiomuutos on vaikeasti määriteltävä ilmiö ja suhteellinen käsite, jolla voidaan tarkoittaa monia asioita. Organisaatiomuutokset voivat olla suuria organisaatiofuusiota tai pienempiä työntekijän ajattelutavan muutoksia. Myös ajallisesti muutokset eroavat paljon toisistaan ja pitkäkestoisimmat muutokset ovat vuosia kestäviä projekteja. Organisaatiomuutokset ovat yksilöllisiä, eikä niitä voi aina suoraan verrata toisiinsa. Muutoksia tapahtuu kaiken aikaa ja monet niistä saattavat tapahtua ajallisesti päällekkäin. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 16, 30)

Motiivi organisaatiomuutokselle on yleensä joko ulkoinen tai sisäinen tekijä, joka luo organisaatioon paineen muuttua. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. toimintaympäristön ja kilpailutekijöiden muutokset ja sisäisiä tekijöitä organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet ja johtamiskulttuurin kehittyminen. Muutos voi olla myös suunnittelematon ja sattumanvarainen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan aina sitä, että tilanteeseen olisi jouduttu huonon ennakoimisen tai organisoimisen takia. Monia muutosprosesseja lähdetään tarkoituksella toteuttamaan intuitiivisesti eikä päätöksentekotilanteita pyritä liikaa suunnittelemaan ennalta. Hyväksytään siis ajatus siitä,

että kaikkeen ei voida varautua, vaan tärkeintä on reagoida tilanteessa, kun huomataan muutoksentarve. Tämä kuormittaa ja luo paineita onnistuneelle muutosjohtamiselle. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 28, 82; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 28.)

Oli muutos sitten pitkään harkittu ja suunniteltu tai nopealla aikataululla totutettava ja suunnittelematon, on oleellista miettiä muutoksen lähtökohdat, keinot, tavoitteet ja ymmärtää oma tilanne. Hyvin suunniteltu muutos ei kuitenkaan takaa, ettei matkan varrella nousisi yllätyksiä. Monet ennalta arvaamattomat käännteet tulevat ilmi jo muutoksen ollessa käynnissä. Tällöin mitataan muutosprosessin toteuttajien ja johtajien periksiantamattomuutta. Muutoksien ennakoiminen voi olla siis hyvinkin vaikeata, mutta huolehtimalla työilmapiiristä, henkilöstön hyvinvoinnin sekä osaamisen kautta pystytään pehmittämään muutoksen jalkautumista arkeen. (Valpola, 2004, ss. 13-15; TTL, n.d.-b)

3.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessi voi olla pienen tiimin sisällä tapahtuvan muutoksen ja suuren organisaatio muutoksen välillä. Myös motiivi muutoksen tarpeelle voi olla lähtöisin organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Muutos on kokonaisvaltainen prosessi, jonka kulmakivet onnistuneeseen ja toivottuun lopputulokseen ovat lähes aina henkilökunnan sitoutuminen, viestintä, työhyvinvointi ja jatkuva kehittyminen yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. (Ilmarinen 2016, s. 4) Riippumatta muutoksen laadusta on niistä havaittavissa tiettyjä pääpiirteitä ja erinäisiä toistuvia vaiheita. Onnistuneelle muutosprosessille on luotu perustaksi ja tueksi erilaisia teorioita ja kaavoja olematta kuitenkaan valmis vastaus itse muutokselle ja muutoksen tarpeelle. (Mattila, 2007, s. 131)

John P. Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosjohtamisen malli on yksi tunnetuimmista kaavioista onnistuneeseen muutokseen. Hänen mukaansa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi suunnitteluun ja toteuttamiseen on käytettävä aikaa sekä yhdenkin vaiheen toteuttamatta jättäminen aiheuttaa todennäköisesti ongelmia muutoksen edetessä. Päämääränä muutoksen mahdollisimman nopea toteuttaminen ja jalkauttaminen käytäntöön, vaan sen ymmärtäminen ja juurruttaminen arkeen. (Kotter, 2012, s. 23)

Kuvassa 3 on kuvattu Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria. Alussa (K1) tärkeintä on saada ihmisten huomio ja luoda kiireellisyyden tunne, jotta heidät saadaan sitoutettua ja ymmärtämään muutoksen tärkeys. Tällä pyritään estämään muutosta jarruttavat tekijät. Tämän jälkeen (K2) kootaan muutoksesta vastaava tiimi, joka toimii muutosjohtajan tukena. Järjestelyillä pyritään estämään mahdollinen muutosvastarinta ja luomaan yhteishenkeä, joten muutosta johtavalla tiimillä tulisi olla selkeä yhteinen tavoite ja riittävästi osaamista ja “arvovaltaa” henkilöstöön nähden. Kolmantena (K3) henkilöstölle on esiteltävä visio ja strategia, jota kohti kulkea. Nämä tulee olla selkeät ja helppo ymmärtää, koska sen kautta päätöksentekoa pyritään tehostamaan. Viestintä muutosvisiosta henkilöstölle päin (K4) on yksi tärkeimpiä vaiheita onnistuneessa muutosprosessissa. Oikea-aikaisuus ja riittävä viestintä muutoksen syistä, tarpeista ja seuraamuksista on ratkaisevassa asemassa henkilöstön sitoutuneisuuden kannalta. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, ei siihen haluta myöskään osallistua täysipainoisesti. Edellä olevaa neljää vaihetta kutsutaan nykytilan sulautumiseksi. (Kotter, 1996, ss. 31–32, 81-85; Kotter, 2012, s. 23)

Kuva 3. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria. (Kotter, 2012, s. 23)



Viides, kuudes ja seitsemäs vaihe on uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa (K5) pyritään antamaan henkilöstölle valtuudet vision mukaiseen toimintaan. Kotterin mukaan rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esihenkilöihin tulee puuttua, jos havaitaan epäkohtia tai virheitä, jotka estävät vision toteuttamista. Henkilöstön ajantasaisesta koulutuksesta on huolehdittava, ja heitä tulee innovoida ja rohkaista kokeilemaan erilaisia toimintatapoja ja ideoita uuden vision puitteissa. Kuudennessa

vaiheessa (K6) varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Henkilöstön motivaatiota vahvistetaan tuomalla esille onnistumiset ja samalla välietappien toteuduttua varmistetaan pitkän aikavälin tavoitteet ja niissä onnistuminen. Mahdollinen muutosvastarinta saadaan myös nujerrettua, kun tavoitteet tuodaan näkyväksi ja henkilöstöltä tullut välitön palaute otetaan huomioon. Vaiheessa seitsemän (K7) pyritään vakiinnuttamaan parannukset organisaatioon ja valamaan henkilöstölle uskoa muutokseen, jotta matka päämäärään onnistuisi. Viimeisessä vaiheessa (K8) juurrutetaan uudet toimintatavat organisaatioon, jotta itse muutos juurtuisi vanhojen toimintamallien ja arvojen tilalle. (Kotter, 1996, ss 88-89; Kotter, 2012, s. 23)

Taulukko 2 Valpolan onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola, 2004, s. 29).

V1	V2	V3	V4	V5	Seuraukset
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
Puuttuu	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlliställä
Muutostarpeen määrittely	+ Puuttuu	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Puuttuu	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Puuttuu	+ Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja, väärää alkuja
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Puuttuu	= Syvä pettymys ja kynnisyys

Taulukossa 2 on Valpolan onnistuneen muutoksen viisi tekijää. Valpola on jakanut muutosprosessin viiteen onnistuneeseen tekijään. Ensimmäisenä (V1) tulisi määrittellä muutostarve, josta käynnistää itse muutosprosessi. Määrittelyvaiheessa käydään läpi tarpeellisuus, tavoitteet ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Jos muuttuvaa tilannetta ei tunnusteta ensimmäisessä vaiheessa, on ihmisten sitouttaminen ja mukaan lähteminen muutokseen vaikeata. Tämän jälkeen (V2) on yhteisen näkemyksen luominen, jonka kautta tavoitetila aiotaan saavuttaa. Näkemys toimintatavista tavoitteiden saavuttamiseksi tulee

olla yhteneväinen sekä tulosten arviointi on tärkeitä reagoinnin kannalta. Muutoskyvystä huolehtiminen (V3) on erityisen tärkeitä taata onnistunutta muutosta toteuttaessa. Muutoskykyä on organisaation ennakkoluulottomuus sekä toimiala ja työtehtävät. Organisaatio, joka toimii monopolisesti, on lähtökohtaisesti hyvinkin erilaisessa asemassa muutoksen jalkauttamisessa, jos vertaa työyhteisöön, jossa henkilökunta on tottunut työympäristön ja tehtävien muutoksiin. Ensimmäiset toimenpiteet (V4) ovat tärkeitä viestinnällisestä näkökulmasta. Toimenpiteiden vaikuttaessa käytäntöön, todistavat nämä työntekijöiden muutoksen suunnan ja laadun. Viimeisenä on ankkurointi arkeen. Tämä on aikaa vievä aihe, jota ei voi jättää toteuttamatta. Jotta uudet toimintamallit juurtuvat arkeen ja vanhoihin uomiin ei enää haikailla, voi tämä monivaiheinen prosessi viedä aikaa kuukausista vuosiin. (Valpola, 2004, ss. 29–34)

3.3 Itseohjautuva tiimiorganisaatio

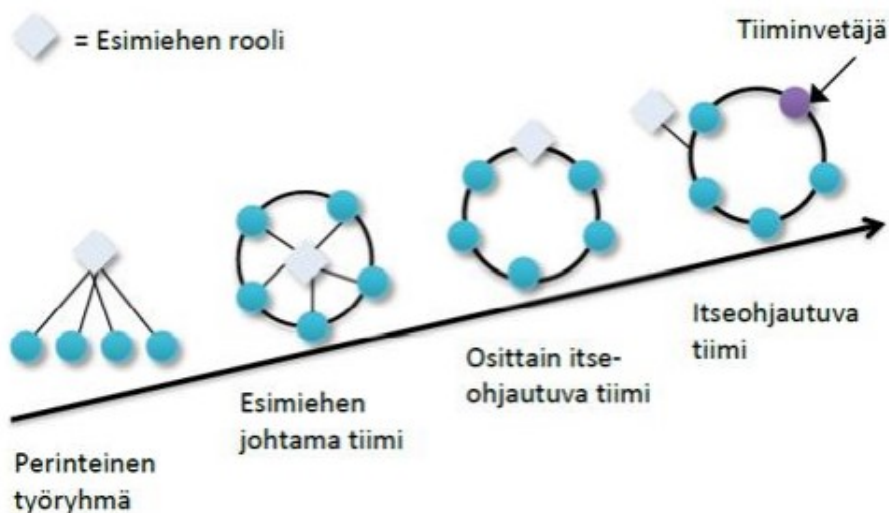
Määritelmänä tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet saavuttamaan yhteisen päämäärän, yhteisten suoritustavoitteiden ja toimintamallien kautta. Tiimi koostuu jäsenistä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja vastuu yhteisestä tekemisestä pyritään jakamaan tasaisesti. Tiimiläisten oikein resursoidut ja käytetyt ominaisuudet sekä vahvuudet muodostavat valtavan potentiaalin. Yhteistyö- ja ihmissuhdetaitojen sekä avoimuuden yhteensovittamisessa, vaaditaan tiiminjohtajalta ammattitaitoa ja pelisilmää. Tiimiorganisaatioiden yleistyessä työelämässä, myös suhtautuminen tiimeihin myötä on alkanut kehittymään yhä arvostetumpaan suuntaan. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 84- 87; Katzenbach & Smith 1993, s. 59.)

Työyhteisöjen kehittyessä ja uusien toimintamallien jalkautuessa organisaatioihin monissa organisaatioissa pyritty poistamaan turhaa byrokraattisuutta ja tuomaan johtamista käytännön tasolle. Tiimiorganisaatiot ja tiimivetoiset johtamismallit ovat nousseet monissa työpaikoissa ajankohtaisiksi puheenaiheiksi. Tiimien tarkoituksena on tiimiytymisprosessin avulla suunnata itseohjautuvuuteen ja johtajuuteen. Vaikkakin päivittäisjohtamisesta ja johtajuudesta siirrettäisiin tiimin vastuulle suurin osa, ei tiimi tule kuitenkaan saavuttamaan täyttää itseohjautuvuutta ja johtajuutta. Johtajuudesta osa jää aina esimiehelle ja aina tarvitaan hieman ulkoista johtajuutta, joka on esimiehen vastuulla. Itseohjautuvassa tiimissä

esimiehen tehtävänä on siirtyä tiimin ulkopuolelle varmistamaan tiimille tarvittavat työkalut itsensä johtamiseen. (Skyttä 2005, ss. 80 – 81.)

Muutos kohti itseohjautuvaa tiimiä on suuri muutos tiimiläisten lisäksi myös esihenkilölle. Aikaisemman päivittäisen johtamisen, työn valvomisen ja tavoitteiden seuraamisen sijaan esihenkilön tulee suoran johtamisen sijaan käyttää joko valmentavaa tai jaettua johtajuutta tai esimerkiksi johtamista. Riippuen tiimin itseohjautuvuuden tasosta, esihenkilön kanssa voidaan yhdessä määritellä tavoitteita ja työtehtäviä, joista tiimi määriteltyjen raamien sisällä itsenäisesti vastaavat ilman esihenkilön jatkuvaa valvontaa. Täysin itseohjautuvissa tiimeissä tavoitteet ja prosessien seuranta voidaan hoitaa itsenäisesti. (Spiik 2003, 184; Wageman & Fisher 2014, 3). Kohti täysin riippumatonta itseohjautuvaa tiimiä ei luoda hetkessä. Kuvassa 4 on havainnollistettu vaiheittain tiimin muuntuminen kohti itseohjautuvuutta. Jotta perinteisestä työryhmästä luodaan vastuullisesti täysin itseohjautuva tiimi, on tiimin kehityksen ja oppimisen sisäistämisen kannalta pakollista käydä jokainen välivaihe läpi.

Kuva 4 Esihenkilön roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy. (Spiik 2003, s.183)



Vaikkakin itse muutos itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi vaatii kompromisseja kaikilta osapuolilta uusien toimintamallien ja taitojen hyväksymistä, Lehtisen (2015) mukaan

itseohjautuvuudella on monia positiivisia vaikutuksia. Itseohjautuvuus on koettu yhdeksi kilpailutekijäksi nopean tiimien mahdollistaman nopean reagointikyvyn ansiosta ja samalla nostanut työntekijöiden tyytyväisyyttä, itsetuntoa ja uuden oppimista. Gallien ym. (2012 s. 18) teettämän tutkimuksen mukaan mahdollisuus osallistua tiimit, jotka mahdollistivat päätöksentekoon osallistumisen, ruokkivat innovoitunutta työilmapiiriä. Positiivisia vaikutuksia havaittiin tiimeistä juuri itseohjautuvilla tiimeillä. Sitoutuminen ja työntekijöiden suoriutuminen vaadittua korkeammalla tasolla oli tyypillisempää nimenmaan itseohjautuvilla tiimeillä.

3.4 Vaikutukset hyvinvointiin

Organisaatiomuutoksilla on suora vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Muutos luo yleensä epävarmuuden jopa turvaamattomuuden tunnetta, koska vanhasta ja turvallisesta joudutaan luopumaan. Suhtautuminen organisaatiomuutokseen on kuitenkin hyvin yksilöllistä, johon vaikuttaa muutoksen henkilökohtaiset vaikutukset työntekijään sekä henkilökohtaiset voimavarat ja ominaisuudet. Kaikki työntekijät eivät siis automaattisesti tarvitse yhtä paljon tukea muutoksessa. (TTL, n.d.-a; TTL, n.d.-b)

Työterveyslaitos (n.d.-b) on listannut kolme asiaa, joilla on hyvinvointiin erityisen suuri vaikutus;

1. Kuinka paljon muutos vaikuttaa työtehtäviin?
2. Kuinka muutoksen toteaminen koetaan?
3. Millainen tilanne työpaikalla on ennen muutosta?

Eryteisesti kielteisiä tunteita herättävät ja samalla hyvinvointiin vaikuttavat organisaatiomuutokset, joissa työntekijöitä irtisanotaan. Muutoksesta johtuvat negatiiviset tunteet saattavat säilyä useita vuosia muutoksen jälkeenkin ja samalla laskea työkykyä ja hyvinvointia. Irtisanomisten lisäksi tunteita herättävät organisaatiomuutokset kuten tiimiorganisaatioksi siirtymät, jossa työntekijöiden kesken koetaan suuria roolimutoksia. Haasteita saattavat aiheuttaa tilanteet, joissa nykyiset kollegat siirtyvät asiantuntija tai esihenkilötehtäviin ja työ- sekä ihmissuhdedynamiikka muuttuu muotoaan tämän seurauksena. Tämän takia olisi tärkeä tarjota jo ennen muutosta kaikki mahdollinen tuki

työnantajan puolelta työntekijöille. Huomion kiinnittäminen erityisesti työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja työhön sitouttamisen ylläpitoon, auttaa vahvistamaan muutokseen sopeutumista ja ehkäisisi pitkäkestoisia kielteisten tunteiden syntymistä. Työhyvinvoinnin rakentamisen avainasemassa ja samalla työkaluja ovat avoin viestintä, osallistaminen ja tuki. (TTL, n.d.-b; TTL, n.d.-a; Erämetsä 2009, ss. 34-35.)

Muutosviestinnän tulisi olla esteetöntä ja avointa sekä tulisi tavoittaa niin yksilö-, ryhmä kuin esihenkilötasolla sekä koko organisaation. Viestintä auttaa poistamaan ylimääräisiä ennakkoluuloja ja disinformaatiota, joka auttaa itse muutokseen sitoutumisessa ja sen etenemistä. Viestinnän tulee olla myös kaksisuuntaista. Johdolta tuleva informaatio työntekijöille on yhtä tärkeätä kuin työntekijöiltä johdolle lähtevä tieto. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus antaa palautetta muutosprosessista. Kehitystä ei tapahdu ilman muutosrajapinnasta lähtevää rakentavaa palautetta. Henkilöstöllä tulee olla myös mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen ja samalla siihen, minkälainen tulevista organisaatiosta halutaan muutoksen myötä. Tämä on erityisen tärkeätä, jotta olemassa oleva asiantuntemus saadaan hyödynnettyä ja samalla organisaatiomuutos tuntemaan yhteiseltä. Muutoksen laadusta riippumatta työntekijät tarvitsevat usein tukea esimerkiksi uusia työtapoja opetellessa, lisäkoulutusta työtehtävien muuttuessa tai yleistä sparrausta vaikeaksi koetun muutoksen läpikäymiseen. Tuen tarvetta ei tulisi koskaan vähätellä. (Pahkin ym., 2011, s. 14)

Taulukossa 3 on esitetty työelämään liittyviä muutostrendejä ja haasteita, jotka saattavat olla lähtökohtia organisaatiomuutoksille ja miten nämä vaikuttavat työyhteisöön ja yksilön rooliin ja osaamiseen organisaatiossa. Viimeisessä sarakkeessa on kuvattu miten muutokset ja haasteet näyttäytyvät työsuojelun ja hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi organisaatioiden madaltumisen eli ylimääräisten byrokraattitasojen poistuessa organisaatioiden rakenteet uudelleen muovaantuvat ja siirtyminen mm. itseohjautuviin tiimiorganisaatioihin kasvaa. Tällöin yksilön sekä muodostettavien tiimien itseohjautuvuus kokee suurta kasvua verrattuna entisiin malleihin. Ongelmia työhyvinvointiin voi heijastua nopeastikin, jos työntekijälle ei anneta riittävästi tilaa ja työkaluja ohjata omaa toimintaansa itseohjautuvasti työympäristön joustamattomien rakenteiden vuoksi. Itsenäisyyden tunnetta ja

työmotivaatiota nostavat onnistuneen muutosprosessin toteuttamisen lisäksi myös säännöllinen itseohjautuvuutta vahvistava ohjauksellinen johtajuus. Myös muutosmatkan eri vaiheet tuovat omia haasteita. Tavallisesta linjaorganisaatiosta ei muututa hetkessä täysin itseohjautuvaksi tiimiksi, vaan matkalla saatetaan kokea stressin ja ylityöllistyneisyyden tunteita, kun tiimien sisäinen dynamiikka ja toimintatavat eivät ole vielä löytäneet muotoaan. Esihenkilöllä on tässä merkittävä rooli, kuinka hyödyntää ammattitaito ja voimavarat tarjotakseen kaiken mahdollisen tuen työntekijöille. (Sundholm 2000, s. 51; Rauramo, 2013, s. 6; Kalleberg, Nesheim ja Olsen 2009, s. 111)

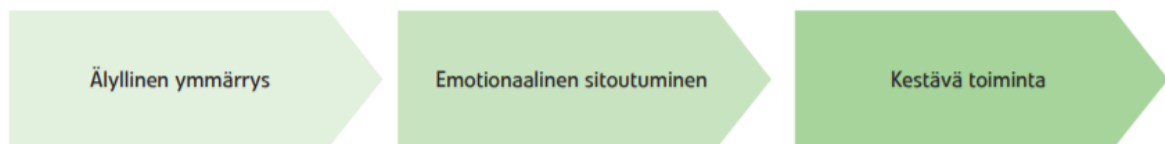
Taulukko 3. Organisaatiomuutoksen taustalla olevat muutostrendit (Rauramo, 2013, s. 6)

Työelämä, organisaatiot	Yksilö, työyhteisö	Työsuojelu ja -hyvinvointi
Teknologian, tietotekniikan ja siihen liittyvien sovellusten kehitys	Tietotekniikan ja sosiaalisen median hyödyntäminen	Riskien monimuotoisuus
Kansainvälistyminen	Monikulttuurisuus ja -kielisyyt	Psykososiaalisten riskien korostuminen
Ydinliiketoimintaan ja ydinosaamiseen keskittyminen, palveluiden ulkoistaminen	Vuorovaikutukseen liittyvien tapojen ja kokouskäytäntöjen uudistuminen	Henkilöstön ikääntyminen
Arvojen, etiikan ja yhteiskuntavastuun korostuminen, ekologisesti kestävien ratkaisujen kehittäminen	Tiedon ja osaamisen kehittämisen merkityksen korostuminen	Emotionaalinen ja eettinen kuormitus
Yritysfuusiot ja -verkostoituminen	Informaatiotulva: oleellisen tiedon valikoinnin haaste	Työn fyysinen alikuormitus tai yksipuolinen kuormitus
24h/7pv-tieto- ja palveluyhteiskuntaan siirtyminen	Organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen muutokset	Työliikenne-riskien lisääntyminen
Yrittäjyyden korostuminen	Muutos johtajuudessa: itsensä johtaminen, jaettu johtajuus	Yhteisen työpaikan turvallisuuden hallinta
Julkisen sektorin roolin muutos	Sosiaalisten taitojen ja tunneällyn merkityksen lisääntyminen	Yhteistoiminta ja työhyvinvointi monimuotoisissa työsuhteissa
Organisaatioiden madaltuminen	Työpaikkakauskollisuuden ja sitoutumisen vähentyminen	Yhteistyön kehittäminen työterveyshuollon kanssa
Työsuhteiden monimuotoisuus: vuokra- ja alihankintatyö, määräaikaiset työsuhteet, osa-aika- ja vuorotyö, mobiili- ja etättyö	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet	Varhaisen tuen mallit työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämisessä

Henkilökohtaiseen muutuskuntoon ja sen ylläpitämiseen pystyy vaikuttamaan ja myös kehittämään itse. Suuressa roolissa on muutoksen suhtautuminen ja sen hyväksyminen. Henkilön kannattaa keskittyä asioihin, joihin hänellä on vaikutusvaltaa ja välttää murehtimasta asioita, joihin hän ei pysty vaikuttamaan. Ensimmäisenä kannattaa miettiä omaa asennoitumista ja kulmaa, joilla omat mielipiteet tuodaan julki. Alkuun muutos saattaa aiheuttaa paljonkin hämmennystä. Avoimesti ja ammatillisesti keskustellen päästään yhteisymmärrykseen muutoksen päämäärästä, muutostavoista ja vaikutuksista henkilökohtaisesti omaan työhön. Tärkeätä on myös ymmärtää oman hyvinvoinnin ja jaksamisen rajat. Esihenkilö auttaa töiden osalta ja työterveyshuolto auttaa terveyteen ja hyvinvointiin liittyen. (Rauramo, 2013, s. 17)

Kuvassa 5 on kiteyttänyt tarvittavat vaiheet, jotta muutoksesta integroidaan yritykselle kestävää toimintaa. Ensin tulee olla älyllinen ymmärrys, miksi muutos tapahtuu, miten se toteutetaan ja mihin sillä pyritään. Edellä mainitut asiat tulee sisäistää ja hyväksyä, jotta henkilö ymmärtää muutoksen vaikutukset häneen itseensä sekä pystyy paikoittamaan oman roolinsa ja tehtävät muutoksessa. Myös tieto siitä, keneltä muutokseen liittyvä viestintä tulee ja kenen puoleen kääntyä kysymysten kanssa, auttaa emotionaalisessa sitoutumisessa muutokseen. Viimeiseen vaiheeseen, kestävään toimintaan päästään, kun oma tontti on selkeä ja rinnalle alkaa nousemaan muiden tarpeet ja oman tuen ja avun tarjoaminen muille korostuu. Huomioimalla yksilöiden tarpeet ja tarjoamalla tasavertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin organisaatiossa, integroidaan organisaationkulttuuriin samalla sosiaalinen kestävyys ja ketteruus. (Rauramo, 2013, s. 17)

Kuva 5. Muutoksen integroituminen yrityskulttuuriin (Rauramo, 2013, s. 17)



Vastuullisesti toteutetuissa ja tuloksekkaissa muutoksissa työyhteisön ilmapiiri ja hyvinvointi on huomioitu monella eri tasolla. Yltääkseen sosiaalisen kestävyden tasolle, organisaatioissa tulee korostua onnistunut muutoksen hallinta ja tätä kautta myös muutosjohtajuus. Näiden avulla ei ainoastaan päästä sen hetkisiin tavoitteisiin, vaan vahvistetaan työyhteisöä ja kehitetään muutoskulttuuria, joiden avulla saavutetaan organisaation sisäistä ja sosiaalista ketteryyttä. Osallistuttamalla ja yhteisöllisyydellä varmistetaan hyvät lähtökohdat myös seuraaviin muutoksiin ja tuleville sukupolville yhdenvertaisen kasvupohjan kasvaa ja kehittyä organisaatiomuutosten vauhdissa. (Rauramo, 2013, s. 17)

4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan päämäärä, joka on määritelty organisaation ylemmältä tasolla. Ydinajatuksena on minimoida muutoksen mahdolliset kielteiset vaikutukset (Niemi 2018, s. 105). Nykyajan organisaatioiden eläessä jatkuvassa muutoksessa muutosjohtajuutta pidetäänkin tulevaisuuden johtamisen tärkeimpänä muotona. (Kvist & Kilpiä, 2016)

4.1 Management ja leadership

Onnistunut muutos tarvitsee taustalleen organisaation johdon tuen, sitoutuneet esihenkilöt ja työntekijät, sekä erinomaista muutosjohtajuutta ja muutosjohtamisen taitoja. Johtamisen tehtävät jaetaan usein management- ja leadership-tyyppisiin tehtäviin. Sydänmaanlakan (2004, s. 23) mukaan johtamista tulisi tarkastella molemmista näkökulmista, vaikka mallit ovatkin pitkälti toistensa vastakohtia. Hänen mukaansa kumpaakin mallia yhdistelemällä saavutetaan tasapainoisin ja toisiaan täydentävin lopputulos. Tällöin parhaimman hyödyn saa sekä henkilöstö, että organisaatio.

Management eli johtaminen on päämäärien, asioiden ja prosessien prosessointia, raportointia ja valvomista organisaatiotasolla. Johtamisen tavoitteena on järjestyksen ylläpitäminen ja jatkuvuus. Management johtamistyyliä noudattavaa henkilöä kutsutaan manageriksi. Hän on sitoutunut toimintatapoihin ja johtaa tiimiä periaatteiden, arvojen ja tavoitteiden kautta. Tulokset arvioidaan ainoastaan arjen käytännön ja saavutusten kautta. Daftin (2008, s. 594) mukaan erinomaista management johtajuutta vaaditaan, jotta organisaatio pysyy toiminta- ja kilpailukykyisenä. Organisaatiota johdetaan siis juuri managementin kautta. Leadership tarkoittaa johtajuutta, joka pyrkii painottamaan vuorovaikutuksellisuutta ja jonka kautta motivoidaan sekä innovoidaan henkilöstöä. Organisaation kokonaiskuvaa tutkitaan visioiden kautta ja henkilöstölle pyritään olemaan enemmän suunnan näyttäjiä kuin ohjeita saneleva johtaja. Henkilöstöstä on tavoitteena muokata mahdollisimman luovia, itseajatelevia ja idearikkaita työntekijöitä näyttämällä suuntaa ja antamalla visioita, mutta ei määrittelemällä ehdotonta lopputulosta.

Tulevaisuutta yritetään ennakoida pitkäntähtäimen tarkastelun kautta. (Hyppänen, 2013, s. 14; Kotter 2001, ss. 84–90)

Management ja leadership johtamisen ja johtajuuden piirteitä on huomattavissa painotettuina perinteisessä esimiesvetoisessa johtamismallissa ja uudemmassa tiimivetoisessa johtamismallissa. Esihenkilövetoisesta johtamismallista siirtyessä vapaampi muotoisempaan tiimijohtamismalliin pyritään poistamaan turhaa byrokratiaa ja korostamaan tiimin asemaa arjen johtamisessa. Tiimivetoinen johtamismalli korostaa tiimin itseohjautuvuutta ja päätöksenteko kykyä. Leadership johtajuudessa pyritään keskittymään suoran johtamisen sijaan valmentavampaan ja ohjaavampaan johtajuuteen. Skyttä (2015) onkin korostanut esihenkilön tukevaa roolia tiimiä kohtaan tarjoamalla tarvittavat työkalut ja mahdollisuudet itsensä johtamiseen suhteen. Tämä on samalla leaderin tärkeimpiä tehtäviä työntekijöiden muokkaamisessa innovatiiviseksi ja jatkuvalle kehittymiselle avoimiksi työntekijöiksi. (Daft, 2008, ss. 590–595)

Esihenkilövetoisessa johtamismallissa esihenkilö asettaa sekä tavoitteet että ohjaa ja seuraa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoriassa tämä kutsutaan työnjohto eduksi. Myös päätökset liittyen työaika ja työtehtävä toiveisiin kulkevat esihenkilön kautta. Management johtamisen ytimessä on valvoa, että sovitut päämäärät toteutuvat ja organisaatio pysyy toimintakykyisenä. Managementin mukaan tuloksia arvioidaan ainoastaan tulosten valossa. Vaikka johtamismallit ja johtajuuskäytänteet ovat hyvinkin erilaisia, ei nämä ole toisiaan pois sulkevia. Itse organisaatio ja organisaation työntekijät tarvitsevat kumpaakin ollakseen kilpailukykyisiä ja taatakseen parhaimman lopputuloksen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, s. 12; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, s. 188)

4.2 Muutosviestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä kulmakivistä muutoksen toteuttamisen tukemisessa. Muutosviestinnän kautta suunniteltu muutos viedään läpi ja luodaan muutokselle haluttu muutosprofiili. Muutosprofiilin kautta muutoksesta pyritään luomaan myönteinen ja positiivinen, jotta muutoksen jalkautuminen käytäntöön olisi mahdollisimman kivutonta.

Viestinnän kautta tiedotetaan mm. muutoksen sisällöstä ja tavoitteista ja pyritään sitouttamaan henkilöstö muutokseen. Vaikka viestintää sovellettaisiin monen eri viestintäkanavan kautta, ei se automaattisesti tarkoita, että saatavilla olevaa tietoa käytetään hyödyksi henkilöstön näkökulmasta. Tämän takia esimiehellä on suuri rooli muutosviestinnän tuojana työyhteisöön. (Stenvall & Virtanen 2007, s. 67.)

Onnistuneessa muutosviestinnässä toistot ja avoimuus ovat avainasemassa. Avoimen muutosviestinnän kautta henkilöstölle tulee vähintään tulla ymmärrys siitä, miksi organisaatiomuutos toteutetaan, miksi juuri nyt sekä mikä muutoksen päämäärä on ja mikä muutoksen jälkeen on organisaation tulevaisuus. On tärkeitä myös tiedottaa, jos tiedotettavaa ei juuri sillä hetkellä ole. Mitä enemmän viestinnän kautta saadaan tietoa muutoksen lähtökohdista, tavoitteista ja muutoksen kulusta henkilöstölle, sitä valmiimpia muutosmatkaan he ovat. Asioita ei saa myöskään kaunistella, vaan ne tulee kertoa niin kuin ne ovat, jotta luottamus henkilöstön ja johdon välillä olisi mahdollisimman vahva. Ilmapiiriin tulisi olla kannustava työntekijöille päin, jotta estot negatiivisistakin tunteista ääneen puhumiselle ja välittömän palautteen antamiselle olisivat mahdollisimman matalat. Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä vältetään mahdolliset huhupuheet, jotka yleensä tuovat epävarmuutta ja hämmennystä yhteisöön. Olennaista on, että viestin sisältö pysyy samana, riippumatta viestintäkanavasta tai viestintuojasta. Viestintä ei saa jättää mitään arvailujen varaan, vaan sen tulee olla aina johdonmukaista. (TTL, n.d.-c)

Viestinnän ammattilainen ja työyhteisövalmentaja Sanna Fäldt huomauttaa artikkelissaan, ettei muutosviestintä rajaudu ainoastaan suulliseen informaatioon ylemmältä taholta. Muutosviestintä on myös konkreettisia tekoja, joiden kautta halutaan viestiä esim. vahvistettavia ja onnistuneita tekoja muutoksesta. Fäldt korostaa, että neurologisia viestintätapoja tulisi tukea, jos muutoksesta halutaan pysyvää ja välttää vanhoihin tapoihin palaamista. Onnistumisien systemaattinen esille tuominen organisaatiossa, onnistujien kiittäminen henkilökohtaisesti ja yksittäisten henkilöiden hyvien käytänteiden tunnistaminen ja nostaminen luo työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa samalla positiivista suhtautumista muutokseen. Valmentava johtamiskulttuuri, joka perustuu yksilöiden vahvuuksiin sekä rehellinen ja ratkaisukeskeinen viestintätapa myös epäonnistumisissa, luo luottamusta johtoon. (Fäldt, 2016)

Viestintämenetelmiä on lukuisia ja on aina tapauskohtaista, mitkä keinot koetaan sopivimmiksi. Tiedotustilaisuudet ovat käytännöllisiä, kun halutaan saada koko henkilöstölle sama informaatio yhdellä kerralla. Työpaikkakerrokset esimerkiksi johdon tai muutostyöryhmän osalta ovat oiva tapa, kun halutaan kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja keskustella heidän kanssaan työn lomassa. Organisaation sisäiset keskustelupalstat ja intra ovat kätevä ratkaisu, esiin nousseisiin kysymyksiin ja yleiseen keskusteluun. Yksittäiset sparrailuhetket esihenkilön ja työntekijän kanssa ovat henkilökohtaisempia ja mentoroivampia. Tärkeintä on tunne siitä, että ei ole muutoksen kanssa yksin sekä ymmärrys mistä saada lisätietoa muutokseen liittyen ja keneen voi tukeutua tarpeen tullen mahdollisen huolien kanssa. (TTL., n.d.-c)

4.3 Osaamisen johtaminen persoonallisuudet huomioiden

Osaaminen on jatkuva prosessi, joka ei lopu koskaan. Ympärillä olevien toimintatapojen ja mallien muotoutuessa uusiin, tarkoittaa se samalla uuden osaamisen omaksumista (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, s. 59.) Tähän tarvitaan osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista johtamistyötä ja sen päämääränä on varmistaa ja kehittää yrityksen tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaamista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Myös asiakastytyväisyyden varmistaminen on osa osaamisen johtamista. Kuvassa 6 on havainnollistettu, että osaamisen johtaminen lähtee yrityksen visiosta, strategiasta ja arvoista. Itse osaamisen tarpeet koostuvat organisaation strategisista tarpeista ja työtehtävään sisältyvistä yleisistä osaamisvaatimuksista. (Viitala 2002, s. 49.)

Kuva 6. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (Viitala, 2009)



Esihenkilöllä on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa ja sen keinoissa. Tutkimusten valossa esihenkilö on merkittävässä roolissa varmistamalla osaamisen johtamista ja sen kehittämistä niin, että organisaation sisäinen osaaminen mahdollistaa siitä kilpailukykyisen. Esihenkilön vastuulla on luoda innovatiivinen ja luova työkuiluuri, jossa korostuu valmentava ja erilaisten persoonallisuuksien huomioiminen. Rakentava palautteenanto ja sparrailu esihenkilön ja työntekijän välillä on keskeinen osa osaamisen johtamisessa. Samalla tavalla annettu palaute ei sovi kaikille. Riippuen siitä, onko ihminen esimerkiksi sisäisesti vai ulkoisesti prosessoiva, voi sama palaute aiheuttaa hyvinkin erilaisen reaktion eri persoonatyypeissä. Sisäisesti prosessoiva henkilö on tietoinen siitä, milloin työtehtävät on hoidettu hyvin ja milloin virheitä on tullut. Palautteenanto virhetilanteissa ei ole välttämätön, sen sijaan hän saattaa kyseenalaistaa palautteenantajan, jos hän saa palautetta. Taas ulkoisesti prosessoiva henkilö tarvitsee tukea, huomiota, kiitosta ja ohjeita. (Jabe, 2017, s. 135)

Kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja heidän osaamisensa, vahvuudet ja mielenkiinto vaihtelee suuresti toisistaan. Myös organisaatiot tarvitsevat erilaisia persoonia työtehtäviin. On esimiehen vastuulla tietää tiimin ja työntekijänsä osaamisen taso, miten ja millä keinoin työntekijää voidaan tukea osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. (Kupias, Peltola &

Pirinen 2014, ss. 16, 64.) Jabe (2017, s. 128) nostaa esille, että ihmisten välinen kommunikointi ei ole aina mutkatonta ja yhteisymmärryksellistä, vaan siihen vaikuttaa ihminen tulkitsee toisen toimintaa mm. omien asenteidensa kautta. Tällöin esimerkiksi näkökulman vaihto ja muuntautumiskyky ovat ihmislajin taitolaji. Kun viestintätapaa pyrkii muokkaamaan samalle aaltopituudelle vastaanottajan kanssa, löytyy yhteistyön mahdollisuudet helpommin. Tämä ei tarkoita oman persoonan muuttamista, vaan toisen tarpeiden ja persoonan huomioimista. Työn liiteluettelossa liitteessä 1 on kuvattu eri persoonatyyppien erityispiirteitä. Esihenkilön tulisi kiinnittää huomioita esimerkiksi minkälaisella viestintätavalla saadaan parhain lopputulos. Myös stressitilanteissa henkilöistä kuoriutuu hyvinkin erilaisia. Jotkut muuttuvat aggressiivisiksi, kun toiset vetäytyvät. Nämä olisi hyvä tiedostaa osaamisen johtamisessa, ettei väärintulkintoja pääsisi käymään, vaan käyttämään työntekijöiden vahvuuksia.

5 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

Alla on ensin kuvattu tutkimustyyppi ja lähestymistapa. Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö ja lähestymistapa on tapaustutkimuksena. Luvussa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheet. Luvussa esitellään myös tiedonhankinnan menetelmää, kyselytutkimusta ja perustelut menetelmävalinnalle. Viimeiseksi esitellään, miten tutkimus on toteutettu käytännön tasolla.

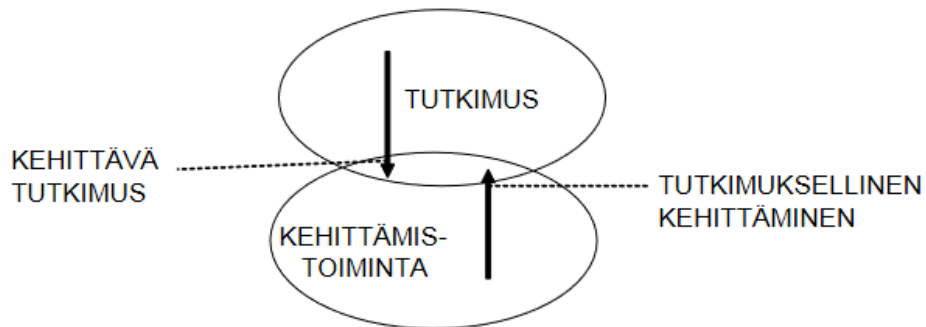
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Käsitteenä tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan määritellä laajana yleiskäsitteenä, jolla havainnollistetaan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Kuvassa 7 on havainnollistettu näiden yhteys. Tutkimuksellisessa kehitystyössä tuotetaan konkreettista kehittämistoimintaa, joka yhdistetään tutkimukselliseen lähestymistapaan. Kehittämistyössä sovelletaan käytäntöön tutkimuksen tuottamia tietoja ja uusia näkökulmia.

Kehittämistoiminta pyrkii muokkaamaan vanhoja toimintamalleja ja –tapoja tehokkaammaksi ja tarvetta vastaavammaksi. Lähtökohtana voi olla havaittu ongelma tai

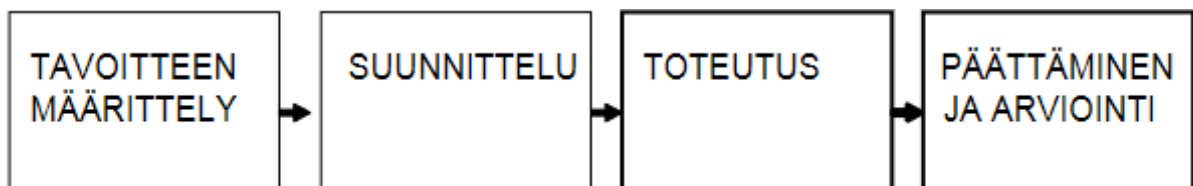
visio, joka halutaan toteuttaa. Toiminnassa korostuu tavoitteellisuus. (Toikko & Rantanen 2009, ss. 19 –21; Hellsröm 2004, s. 11)

Kuva 7. Tutkimuksen kehittämistoiminnan risteytyspaikka Toikko & Rantanen 2009, s. 21)



Kehittämistoiminta muodostuu viidestä eri tehtävästä. Nämä ovat 1. Perustelu; miksi ja mitä kehitetään, 2. Toiminnan organisointi; kuka tekee mitä, 3. Kehittäminen, 4. Toiminnan arviointi ja 5. Uusien palveluiden ja tuotteiden jakaminen. Kehittämisprosessi malleja on monenlaisia mutta yksinkertaisimmillaan se on lineaarinen malli. Kuvassa 8 on tämä havainnollistettuna. Projektityön kirjallisuudessa toimintaa on esitetty vaiheistettu lineaarisesti, jossa on tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi. Lineaarisia malleja käytetään usein, kun on ennalta määritelty ongelma ja tavoite, jonka perusteella on mahdollisuus valmistella ennakkoon kehittämissuunnitelma. (Virtanen, 2000).

Kuva 8. Projektityön lineaarinen malli Toikko & Rantanen 2009, s. 64)

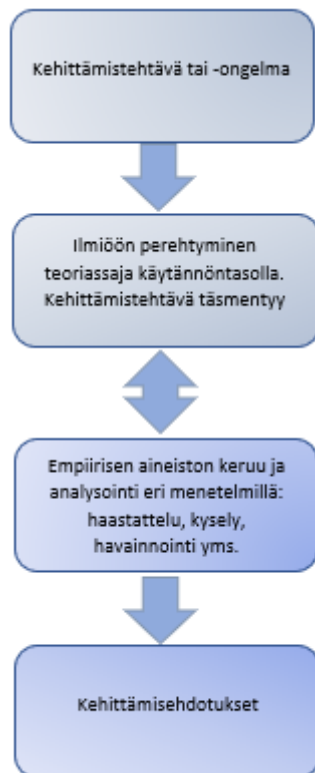


5.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tämän opinnäyteyön lähestymistapa on tapaustutkimus eli case-tutkimus.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta, josta koostuu yksi tutkimusstrategia. Tutkittava case voi olla monimuotoinen, mutta se täytyy olla rajattavissa omaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on tutkitun tiedon syvällistä ja specifiä tuottamista sen omassa ympäristössä. Tutkimustapaus analyysi eroaa survey –tutkimuksesta siten, että se ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään tapauksia. (Kananen 2013, ss. 22-23; Ojasalo ym., 2015, ss.37, 53-54)

Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, s. 54)



Kuvassa 9 on havainnollistettu tapaustutkimuksen eri vaiheet. Ensin täytyy olla havaittuna kehittämistehtävä tai -ongelma. Kun tarve muutokseen on ymmärretty, lähdetään perehtymään ilmiön lähemmin. Ilmiöön ja sen ympärillä oleviin asioihin tutustutaan niin teoriassa kuin käytännötasolla. Kehittämistehtävä tai -ongelma täsmentyy vielä tässä vaiheessa enemmän tarvekuvausta vastaavaksi. Tämän jälkeen aloittaa empiirinen

aineiston keruu esimerkiksi haastatteluin, kyselyin tai havainnoin. Huomioon menetelmän valitsemisessa kannattaa ottaa tutkittavan ryhmän koko sekä kuinka yksityiskohtaista tietoa halutaan saada. Tämän jälkeen lähdetään analysoimaan saatuja tuloksia, jonka pohjalta ehdotetaan kehitysehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 54)

5.3 Tiedonhankinnan menetelmät ja tiedon tulkinta

Tässä työssä tulee yhdistymään sekä laadullisen että määrällisen tutkimusotteiden piirteet. Tutkimus tulee selvittämään, miten uuteen tiimijohtamismalliin on sopeuduttu ja sitouduttu tiimeissä sekä miten tiimivetoista johtamismallia voidaan kehittää työntekijänäkökulmasta. Jotta työstä saataisiin mahdollisimman syväluotaava ja sitä kautta toimintamalleja kehittävä, on tärkeätä saada mahdollisimman monen työntekijän kokemukset kerättyä. Tämän takia tutkimusmenetelminä käytetään puolistrukturoitua kyselylomaketta, jossa on avoimia kysymyksiä. Keskimääräinen vastausprosentti kyselyissä jää yleensä alle 50 %. Ei voida siis olettaa, että myöskään tämän kyselyn vastausprosentti tulee olemaan kovin paljon korkeampi. Todennäköistä siis on, ettei tutkimustulosten kautta voida kuvata ja yleistää jokaisen tiimiläisen kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeätä ilmoittaa vastaajamäärä ja sen prosentuaalinen osuus. (Vehkalahti, 2014)

Kyselylomakkeen kautta tulevat tutkimuksen määrälliset ja laadulliset piirteet esiin. Lomakkeen kautta pyritään keräämään mahdollisimman monen henkilön ajatukset ja kokemukset yhteen, mutta samalla laadullisuus korostuu lomakkeen avoimien kysymysten kautta. Hirsjärvi ym. (2013, s.195) mainitsevatkin, että kyselytutkimuksen hyötynä voidaan pitää sen helppoutta ja nopeutta kerätä kattava tutkimusaineisto. Kyselylomakkeessa on otettu huomioon realibiliteetti vastaamisolosuhteiden eli tässä tapauksessa anonyymiyden kautta, joka helpottaa arkaluontoisiinkin kysymyksiin vastaamista rehellisesti. Ajallinen reliabelius eli tässä tutkimuksessa työntekijöiden eri pituisten työsuhteet vaikuttavat vastaajan näkökulmaan, jonka pohjalta kyselyyn vastataan. Ketterien menetelmien käyttöön otto on aloitettu tiimeissä tammikuussa 2020. Osa työntekijöistä ei ole vielä tällöin työskennellyt tutkittavissa tiimeissä tai koko OP Ryhmässä. Näin ollen kaikki eivät voi ottaa

kyselyn jokaiseen osa-alueeseen validia kantaa. Esimerkiksi kokemuksen työtapojen muuttumisesta esihenkilövetoisesta johtamismallista tiimivetoiseen johtamismalliin, on jouduttu heidän kohdallaan pohtimaan hyvin yleisellä tasolla vertaillen mm. edellisten ja nykyisen työpaikan välillä. Myöskään koska he eivät ole kokeneet uuteen toimintamalliin siirtymistä tutkittavan tiimin sisällä, on osa joutunut peilaamaan matkaa perinteisen työhön perehdyttämisen prosessin kautta. Tämä voi tuoda haasteellisuutta vastauksien analysointiin ja aineiston tarvittavaan keräämiseen. (Hirsjärvi ym. 2013, ss. 195, 206; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006-a)

Tiedon hankinnassa tulee ottaa huomioon myös tutkimuksen validiteetti. Niin kuin Hirsjärvi ym. (2013, ss. 195, 206) mainitsevat kysymysten mahdollisesta väärinymmärtämisestä tai muotoilun haasteesta, johtaa tämä helposti tutkimustulosten väärinymmärtämiseen. Vaarana on myös että, tutkimuksen kannalta keskitytään väärin kysymyksiin ja täsmennyksen mahdollisuutta ei ole toisin kuin haastatteluissa. Keskeisenä ja hyvin vaikutusvaltaisena perustana tässä on tutkijan oma näkemys sosiaalisesta todellisuudesta sekä näkemys kielestä. Tämä ohjaa tutkimuksellista viitekehystä, tutkimuksen eri vaiheita kuten suhdetta empiriaan sekä aineistonkeruumenetelmien ja analyysimenetelmien valitsemista. Todellisuuden näkemys ja tästä saatava tieto yhdistyy tiiviisti käsitykseen kielestä. Kyselylomakkeen vastauksia analysoidessa on kiinnitettävä huomiota realismiin, eli se mitä ihmiset kertovat, pidetään asioiden todellisena ilmenemisenä ja relativismiin, eli se mitä ihmiset kertovat, pidetään eräänlaisena totuuden versiona. Analysoidessa kriittinen realismi on näiden kahden välimuoto ja tutkimuksen viitekehystenä turvallisempi liiallisen tulkinnan välttämiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006-b)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alkuvaiheessa, hyvissä ajoin ennen empirian toteutusta osiota tehtiin aineistonhallintasuunnitelma (liite 5) turvaamaan tutkimustiedon vastuullinen kerääminen, säilyttäminen ja tuhoaminen. Tutkimuskysely (liite 3) toteutettiin sähköisesti Google formsin alustan avulla. Sähköinen kyselylomake osoitettiin vastattavaksi yhteensä neljän tiimin 35 työntekijöille, jotka työskentelivät Chapter Leadin, OPO:n sekä "linja-" ja bo-työtehtävissä. Tutkimuksesta jätettiin pois Agile Coach ja Operations Lead eli esihenkilö. Linkki

kyselylomakkeelle lähetettiin saatekirjeeseen (liite 4), jossa oli kerrottu mm. kyselynlomakkeen teemat, kerättävän tiedon tarkoitusperä sekä yhteystiedot jatkokysymyksiä varten. Kysely lähetettiin testattavaksi ennen virallista jakoa yhdelle henkilölle, jotta varmistuttiin kyselylomakkeen toimivuudesta. Kyselylomakehaastattelut toteutettiin 11.10.2021 - 18.10.2021 välillä. Kyselyyn vastasi 14 henkilöä. Prosentuaalisesti vastausaste on keskinertainen (40%), jonka takia on hyvä huomioida, että tutkimustulokset eivät edusta koko neljää tiimiä eikä varsinkaan koko OP Ryhmää tuloksillaan. Tutkimuksen kannalta vastausmäärä oli kuitenkin riittävä. Haastattelujen saturaatiopiste saavutettiin eli kyselyn vastaukset alkoivat toistaa itseään.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten organisaation siirtyminen itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi muuttaa sisäisiä työskentely- ja johtamistapoja?
2. Miten muutosprosessi toteutetaan onnistuneesti ja mitkä tekijät tiimi X:n kohdalla ovat vaikuttaneet sopeutumiseen tiimivetoiseen johtamismalliin?
3. Miten tiimivetoistajohtamismallia voidaan kehittää käytännönläheisemmäksi huomioiden eri persoonallisuudet?

Näihin tutkimuskysymyksiin oli tavoitteena saada vastaukset tiimien jäseniltä kyselytutkimuksella (liite 2), joka koostui kolmesta aihe alueesta.

1. Työskentely- ja johtamistapojen muutos
2. Sopeutuminen ja sitoutuminen
3. Tiimivetoisen johtamismallin kehittäminen

Kysymykset oli toteutettu vastattavavaksi Likertin asteikolla 1-4, 1= Samaa mieltä ja 4= Eri mieltä. Moniin kysymyksiin oli liitetty myös avoin kenttä annetun vastauksen perusteluille. Osa kysymyksistä oli myös täysin avoimia, jolla pyrittiin siihen, ettei vastaajia ohjattu liikaa. Näin yritettiin ymmärtää tutkittavaan aihetta paremmin ja saamaan syvyyttä vastauksiin pintaraapaisun sijaan. Vastausten anonyymiydellä pyrittiin saamaan mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia.

Vastausten analysoinnissa käytettiin Google Formsin - työkalua sekä Excelia. Avointen vastausten eli laadullisen aineiston osuudessa käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa tuotiin esiin asioita ja jotka toistuivat useissa vastauksissa. Kyselyiden tulosten analysoinnissa pääfokus oli avoimissa vastauksissa. Niiden kautta ilmiöihin ja kokemuksiin saatiin tarttumapintaa ja syvempää ymmärrystä.

6 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

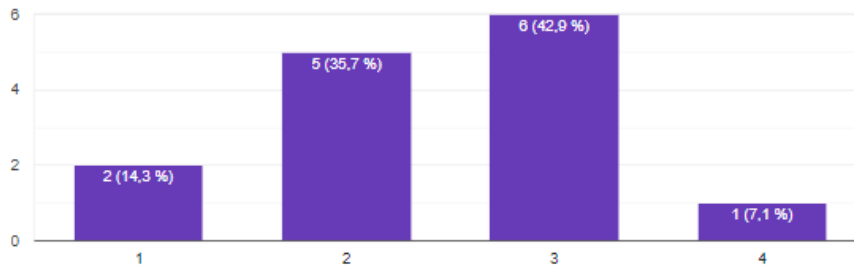
Tässä kappaleessa käydään läpi kyselylomakkeen vastauksia ja analysoidaan ne. Vastauksien analysointi jaotellaan aihealueittain kolmeen alalukuun, jotka koostuvat työskentely- ja johtamistapojen muutos, sopeutuminen ja sitoutuminen ja tiimivetoisen johtamismallin kehittäminen. Kysely lähetettiin 35 henkilölle ja kyselyyn vastasi 13 henkilöä. Tutkimuksen kannalta vastausmäärä oli riittävä, sillä haastattelujen saturaatiopiste saavutettiin.

6.1 Muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen

Lomakkeen kysymykset 1- 9 koskevat muutokseen sopeutumista ja sitoutumista. Suurin osa kysymyksistä oli asetettu vastattavaksi Likertin asteikkoon 1-4 sekä mahdollisuus avata omaa vastausta avoimessa kentässä. Osa kysymyksistä oli myös pelkästään avoimia, jotta vastaukset antaisivat mahdollisimman kattavan ja yksityiskohtaisen kuvauksen.

Kyselyssä kartoitettiin ensiksi millä taustatiedoilla muutosta lähdettiin toteuttamaan tiimeissä sekä koettiin tuen ja viestinnän määrän olevan riittävä muutoksen edetessä. Tämän jälkeen kyselyssä kartoitettiin, ymmärrettiinkö oma rooli tiimissä muutoksen myötä sekä tarjottiinko sopeutumiseen valmennusta ja työvälineitä tukemaan riittävästi. Viimeiseksi kartoitettiin, onko muutos uuteen toimintamalliin aiheuttanut huolta mahdollisista tulevista toimintamallimuutoksista sekä kuinka sitoutuneita työntekijät kokivat muutoksen jälkeen olevan.

Taulukko 4. Vastausten jakauma 1. Oliko uuteen toimintamalliin siirtymisen taustat ja syyt selvät muutoksen käynnistyessä?



Taulukossa 4 havainnollistuu, että vastaajista 50,0 % oli kokenut, että uuden toimintamallin siirtymisen taustat ja syyt olivat vähintään melko selkeät. Avoimissa vastauksissa kuitenkin toistui, että kokonaisuus oli jäänyt hieman epäselväksi. Esimerkiksi organisaation esittämiä perusteluja ja syitä muutoksen käynnistämiseksi epäiltiin. Kustannussäästöt koettiin olevan muutoksen suurimpia syitä, toisin kuin työntekijäkokemuksen ja itseohjautuvuuden parantaminen. Osa oli kokenut palaverit, jotka käytiin ennen muutoksen käynnistymisestä, eivät vastanneet odotuksia. Vastaajien keskuudessa olisi kaivattu enemmän perusteluja miksi juuri kyseinen toimintamalli valittiin ja sen esittelyä. Myös miksi uuteen toimintamalliin siirryttiin juuri kyseisenä ajankohtana, jäi epäselväksi. Osa vastaajista myös koki, että muutosvastarintaa ja ymmärryksen puutetta oli havaittavissa myös esihenkilötasolla. Positiiviset, konkreettiset havainnot käytännön tasolla tulevasta puuttui. Edellä mainituista perusteluista johtuen, kyselyyn vastanneista jopa 42,9 % koki, ettei ollut ymmärtänyt kovinkaan hyvin uuden toimintamallin visiota, jota kohti tullaan kulkemaan.

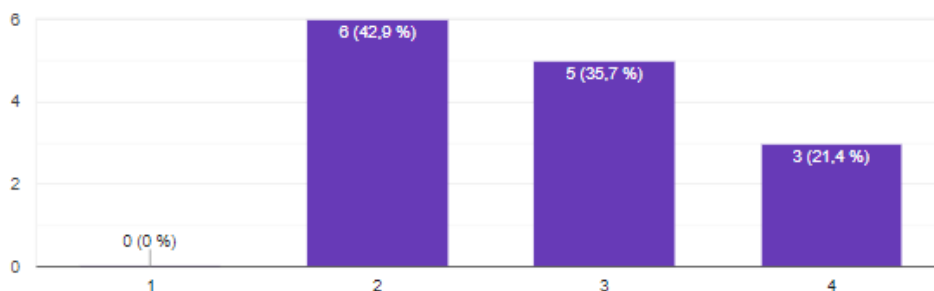
Suurin osa vastanneista 64,3 % koki saaneensa tukea vähintään melko riittävästi. Osa oli toiminut Ketterän vauhdittajina, jolloin tukea ja tietoa oli saatu muilta vauhdittajilta. Erityisesti Agile coachin rooli nousi avoimissa vastauksissa merkittävästi esille. Epäselvissä tilanteissa hänen puoleensa yleensä käännyttiin ja häneltä oli saatu apua. Myös työkaverit ja Ops Lead koettiin vastaajien kesken tahoina, joilta tukea oli saatu. Osa kuitenkin koki, että heidän roolinsa olisi täytynyt olla vielä merkittävämpi tukijan rooli. Ops Leadiltä olisi kaivattu enemmän ohjausta ja opetusta, kuinka tiimi toimii itseohjautuvasti. Myös tietoa, kuinka muutos näyttäytyy eri toiminnoissa, olisi kaivattu ryhmätasolta.

Viestinnän suhteen vastaajat kokivat saaneensa suurin piirtein yhtä riittävästi tukea kuin tietoa muutoksen etenemisestä. 57,1 % koki saaneensa vähintään melko riittävästi tietoa muutoksesta. Avoimissa vastauksissa nousi esille seuraavia tarpeita:

- Läpinäkyvyys ja positiivisuus
- Konkreettisia esimerkkejä, miten muutos vaikuttaa olemassa oleviin toimintamalleihin
- Viestintä palasteltuna ja kohdennus, miten vaikuttaa juuri omaan tiimiin
- Muutoksen alkujalkauttaminen osui hetkeen, jolloin kiireistä, seremonioita jouduttiin jättämään pois -> vaikutukset uuden toimintamallin tahmaisena alkuna
- Ryhmätasoisia viestintää
- Käydyn matkan pilkkominen, missä ollaan, minkälainen matka vielä edessä ja mikä on päämäärä
- Muutoksen vaiheiden peilaaminen tavoitetasoon

Vastausten perusteella positiivista ja läpinäkyvää viestintää kaivattiin lisää tiimi- ja ryhmätasolla konkreettisin esimerkein.

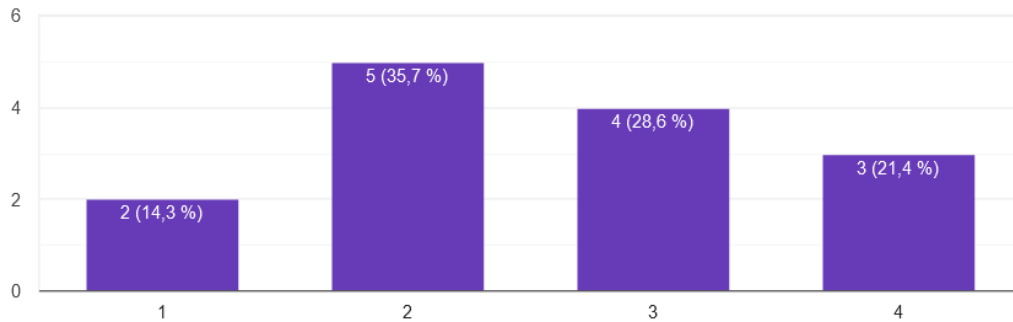
Taulukko 5. Vastausten jakauma 2. Koitko saaneesi tarpeeksi valmennusta ja työvälineitä käyttöön onnistuakseen nykyisessä roolissa?



Taulukossa 5 on nähtävillä, että vastaajista 57,1 % koki, että olivat saaneet vähintään melko riittävästi valmennusta ja työvälineitä käyttöönsä. Vastaajat kokivat, että sopeutuminen uuteen toimintamalliin edellä mainittujen tukien muodossa olisi ollut vahvempaa, jos yhteisiä sparrailuhetkiä, joissa olisi käytännön harjoittelua ja tekemisen meininkiä, kokousmaisten istuntojen sijaan. Osa oli kokenut, että liian paljon oletettiin, että kaikki tietävät, mitä täytyy tehdä. Vastaajien kesken 71,4 % koki, että ymmärrettiin vähintään

melko hyvin, mitä taitoja uudessa toimintamallissa tullaan vaatimaan ja mikä on oma rooli uudessa toimintamallissa.

Taulukko 6. Vastausten jakauma 3. Onko uuteen toimintamalliin siirtyminen aiheuttanut huolta mahdollisista uusista toimintamallimuutoksista?



Taulukko 6 havainnollistaa, että vastaajista puolet kokee vähintään melko suurta huolta mahdollisista uusista toimintamallimuutoksista. Huolta aiheutti oman roolin epäselvä tulevaisuus sekä uusi toimintamalli koetaan olevan nykyisen pääjohtajan ajatus. Mitä tapahtuu, jos johto vaihtuu tai ei saavuteta muutokselle asetettuja tavoitteita? Tästä huolimatta, jokainen vastaajista kokee olevansa kuitenkin vähintään melko sitoutunut uuteen toimintamalliin.

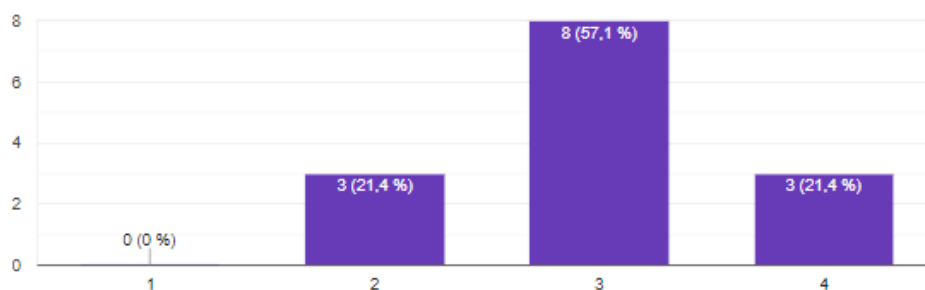
6.2 Tiimivetoisen johtamismallin kehittäminen

Lomakkeen kysymykset 10 - 15 koskevat tiimivetoisen johtamismallin kehittämistä. Myös tässä osiossa suurin osa kysymyksistä oli asetettu vastattavaksi Likertin asteikkoon 1 - 4 sekä mahdollisuus avata omaa vastausta avoimessa kentässä. Osa kysymyksistä oli myös pelkästään avoimia, jotta vastaukset antaisivat mahdollisimman kattavan ja yksityiskohtaisen kuvauksen.

Ensin vastaajilta kartoitetaan kokevatko he, että pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksia tämän hetkisessä tehtävässä ja sekä koetaanko uuden toimintamallin tukevan työntekijää onnistumaan työssään. Kyselyssä kartoitetaan myös, mitataanko tehtyä työtä niin, että se tukee työssä onnistumista sekä onko työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa hänen mielestään tärkeisiin asioihin. Viimeiseksi kysytään, toimiiko työntekijöille siirretty vastuu

päivittäisjohtamisesta arjessa sekä miten tiimivetoistajohtamismallia voitaisiin kehittää huomioiden eri persoonallisuudet. Kyselyssä on haluttu tutkia näitä asioita uuden toimintamallin jatkuvuuden näkökulmasta. Jatkuvuuden edellytyksenä on usein se, että tekijät, joita muutos koskettaa, pääsevät itse vaikuttamaan muutokseen ja sen jalkauttamiseen. Osallistuminen sitouttaa tekijäänsä.

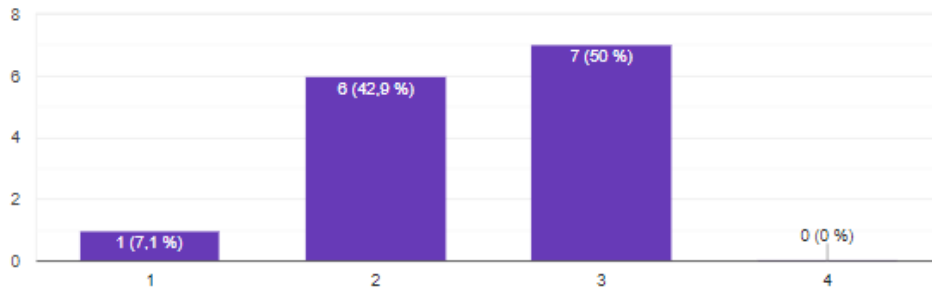
Taulukko 7. Vastausten jakauma 4. Koetaanko, että vahvuuksia päästään hyödyntämään tämän hetkisessä tehtävässä?



Taulukko 7 havainnollistaa, että suurin osa, 78,6 % kokee, että pääsevät vähintään melko hyvin hyödyntämään vahvuuksiaan. Vastaajat kokivat, että pääsevät hyödyntämään seuraavia taitoja; näkemysten tuonti joukkueena toimimisesta, asiakaspalvelutaidot ja asiakaskokemus sekä kokonaisuuksien ymmärtäminen (pitkä historia finanssialalta). Vastaajat kuitenkin kokivat, että seuraavat ominaisuudet jäivät hyödyntämättä; organisointikyky, tekijöiden eri osaamisen hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Ongelmalliseksi koettiin työtapo, jossa kaikkien tulisi tehdä töitä lähes samalla tavalla. Kaikki kuitenkin pääsevät tekemään kaikkea suhteellisen tasapuolisesti, joten tämän kautta omaa vahvuuttaan pääsee käyttämään ainakin osittain.

Uuden toimintamallin tukeminen työssä onnistumiselle koettiin vastaajien kesken eri tavoin. Kylläkin suurin osa vastaajista 71,4 % koki, että uusi toimintamalli auttaa onnistumaan työssä vähintään melko hyvin. Kuitenkin 23,1% vastaajista koki, että uusi toimintamalli ei tue kuin melko vähän ja 7,7%, että uusi toimintamalli ei tue ollenkaan työssä onnistumista. Seuraavassa kysymyksessä löydettiin mahdollisia syitä tuntemuksille, koska jopa 64,3 % koki, että työtä ei mitata niin, että se tukisi työssä onnistumista.

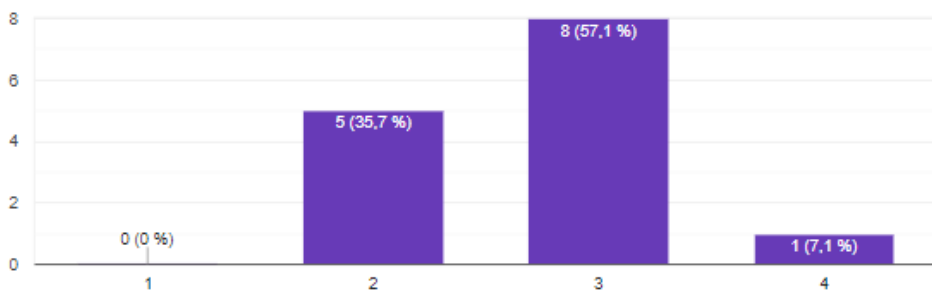
Taulukko 8. Vastausten jakauma 5. Koetaanko arjessa mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisössä itselle tärkeisiin asioihin?



Taulukko 8 havainnollistaa, että jopa puolet koki, etteivät pääse vaikuttamaan tarpeeksi tai ollenkaan työyhteisössä kokemiinsa tärkeisiin asioihin. Työyhteisössä haluttiin vaikuttaa seuraaviin asioihin:

- Työssä jaksamiseen ja henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen
- Luottamuksen syntymiseen tiimiläisten välillä, avoimeen keskustelukulttuuriin
- Työntekijöiden jaksamiseen
- Mittareihin, joilla mitataan työtä. Mittarit ristiriidassa keskenään
- Turvallisen työilmapiirin tunnetta
- Työajan lisäystä asiakaskohtaamisiin, jotta asiakaskohtaukset tuottaisivat aitoa arvoa asiakkaalle

Taulukko 9 vastausten jakauma 6. Toimiiko työntekijöille siirretty vastuu päivittäisjohtamisessa?



Taulukko 9 havainnollistaa, että suurin osa 64,3 % kokee, että työntekijöille siirretty vastuu päivittäisjohtamisessa toimii arjessa vähintään melko hyvin. Esille tuotiin päivittäistä työskentelyä tiimeissä, joka näkyy erinomaisissa tuloksissa. Vastauksien perusteella asiat, jotka eivät toimineet arjessa olivat;

- Esihenkilö huomauttelee, muttei anna varoituksia

- Osa ihmisistä ei itseohjautuvia -> Odottaa, että ylempää tulee käsky mitä tehdä ja milloin -> työntekijä toimii vasta sitten
- Tiimiläisten täytyy tehdä merkittäviäkin päätöksiä ilman kunnon pohja koulutusta tai kokemusta -> Eri tekijöillä hyvin erilaiset valmiudet ja osaamistaso
- Tiimejä ei rohkaista tai valmenneta tarpeeksi, aito itseohjautuvuus tiimeiltä puuttuu
- Asiat, jotka eivät niin relevantteja, ei valtuuksia tehdä päätöksiä
- Opojen vaihtuvuus liian tiheää -> Projektit jäätävät kesken -> Arki katkonaista ja sekanaista

Osion viimeinen kysymys oli avoin, jonka kautta selvitettiin, miten tiimivetoista johtamismallia voidaan kehittää käytännönläheisemmäksi eri persoonallisuudet huomioiden.

Avointen vastausten kautta korostui seuraavat asiat;

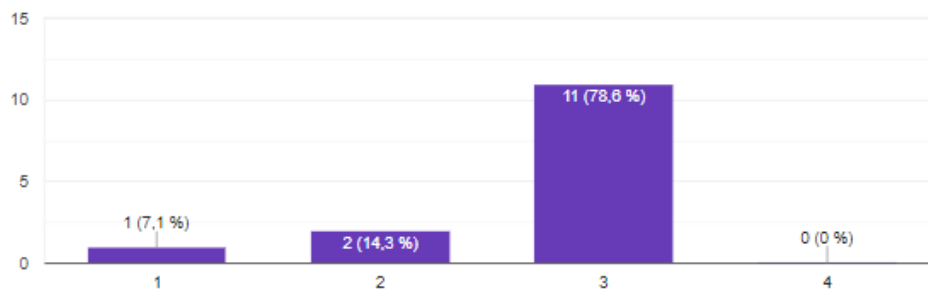
- Tiimien muodostaminen itse
- Kokonaisuuden avaaminen koko ringille - > tämän hetkiset toimintamallit ja käytänteet avattaisiin tiimiläisille, jotta kaikki ymmärtäisivät mikä vaikutus asioilla on toisiinsa.
- Vahvuuksien hyödyntäminen
- Anonyymiäänestys joissakin tilanteissa, auttaa tuomaan oman mielipiteen rohkeammin esille
- Tulokset läpinäkyviksi -> auttaa pyytämään apua ja kehittymään -> Auttaa hyödyntämään tiimin jäsenten vahvuuksia
- Aktiivinen keskustelu kaikkien osapuolten välillä

6.3 Työskentely- ja johtamistapojen muutos

Lomakkeen kysymykset 16 ja 17 koskevat työskentely- ja johtamistapojen muutosta. Toinen näistä kysymyksistä oli avoin ja toinen oli asetettu vastattavaksi Likertin asteikkoon 1 - 4 sekä mahdollisuus avata omaa vastausta avoimessa kentässä. Avoimessa kysymyksessä kartoitettiin, miten tiimivetoinen johtamismalli on muuttanut omia työskentelytapoja ja viimeiseksi tuli arvioida, kuinka tyytyväinen on nykytilanteeseen.

Vastaajat arvioivat, että omalla kohdalla muutos tiimivetoiseen johtamismalliin on muuttanut työskentelytapoja paljon. Esille nousi aktiivisuuden lisääntyminen, itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden, vastuun ottamisen ja jouston lisääntyminen arjessa. Myös kokonaisuuksien ymmärtäminen ja tietoisuus kollegojen vastuualueiden ja tehtävistä on lisääntynyt.

Taulukko 10 Vastusten jakauma 7. Kuinka tyytyväisiä nykytilanteeseen ollaan?



Taulukko 10 havainnollistaa, että valtaosa 78,6 % oli vähintään melko tyytyväisiä. Avoimissa kommentteissa nostettiin esille, koettiin olevan oikealla suunnalla ja yksikön koettiin ymmärtävän nykytilannetta tällä hetkellä paremmin, joka mahdollistaa uusien vastuualueiden haltuunottoa ja vastuunkantoa. Myös itse työ koettiin mukavaksi. Syitä, miksi nykytilanteeseen ei oltu niin tyytyväisiä, olivat selkeämmät linjaukset ja toimintamallit, sekä pilotointi kulttuuria ei koettu niin toimivaksi. Tyytymättömyyttä herätti myös se, että tiimien oletetaan johtavan päivittäistä tekemistä itsenäisesti, mutta sen ei koeta olevan nykytilanteessa mahdollista. Vapauden ja vastuun ei koeta kohtaavan. Kyseisen tilanteen ymmärtäminen yksikön johdossa vapauttaisi tilannetta ja tiimit pääsisivät kohti tavoitteita muutoksessa. Myös johdossa tulisi osata päästää irti langoista, joka mahdollistaisi onnistumisen.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Seuraavissa kappaleissa tullaan käymään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja kehityskohteita. Johtopäätöksissä peilataan ensin koettua muutosta teoriaan. Kappaleessa arvioidaan, onko muutos toteutettu teorian oppien mukaisesti. Tämän jälkeen verrataan tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja kokemuksiin. Näiden pohjalta verrataan, miten uusi kulttuuri on

koettu ja otettu vastaan tutkittavissa tiimeissä ja mitä eroavaisuuksia löytyi aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tämän jälkeen käydään läpi kyselyn tulosten päähavainnot. Johtopäätöksissä tullaan sivuamaan myös, miten kestävä kehitys on toteutunut sosiaalisen kestävyden ja sosiaalisuuden ketteryden näkökulmasta uuden toimintamallin jalkauttamisessa tiimiin ja miten se tiimin toiminnassa käytännön tasolla.

Kehitysehdotukset kappaleessa on tuotu esille kehityskohteet perusteluin ja ehdotuksin. Kehityskohteet ja -ehdotukset on pyritty miettimään mahdollisimman käytännönläheisiksi ja helpoiksi toteuttaa arjessa.

7.1 Johtopäätökset

OP Ryhmässä tutkittavien tiimien kohdalla läpi käyty muutos ei ollut helppo. Ilmarisen mukaan (2016, s. 4) onnistunut muutos on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii työntekijöiden sitouttamista, työhyvinvoinnista huolehtimista, viestintää ja jatkuvaa kehittymistä yksilöstä organisaatiotasolle. Tutkimuksen tuloksien perusteella edellä mainittujen vaiheiden toteutumisessa oli puutteita, joka nosti työntekijöiden keskuudessa pintaan epävarmuuden ja hämmentyneisyyden tunteita.

Kotter (2012, s.23) painottaa muutoksen alussa ihmisten huomion saamista ja kiireellisyyden tunteen luomista, jotta muutos saadaan kerralla vauhtiin ja vastarinnalle ei jäisi aikaa. Kyselytuloksien mukaan muutos lähti kerralla käyntiin, mutta itse suunnittelu ja valmistautuminen tiimeissä oli jäänyt heikoksi. Esimerkiksi muutoksen jalkauttamista ennen käytävät palaverit eivät vastanneet odotuksia puutteellisen informaation vuoksi. Perustelut muutoksen ajankohdalle ja valitulle toimintamallille jäivät pintapuolisiksi. Kiireellisyyden tunteen luomisessa siis onnistuttiin tiimeissä, mutta vastoin Kotterin teoriaa, tämä koettiin tuloksissa negatiivisena asiana. Kiireellisyyden tuntu ja napakka muutosprosessiin lähtö eivät saisi poissulkea suunnittelemiseen ja toteuttamiseen käytettävää aikaa. Valpola (2004, s. 29) korostaankin, että onnistuneen muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön sitouttamisen vuoksi olisi tärkeätä käydä läpi muutoksen tarpeellisuus, tavoitteet ja tätä kautta syntyvät tulevaisuuden mahdollisuudet. Edellä mainittujen asioiden heikko informoiminen näyttäytyi osalle vastaajista niin, että organisaation perusteluja muutokselle

epäiltiin ja työntekijäkokemuksen ja itseohjautuvuuden sijaan kustannussäästöt koettiin painavimmiksi syiksi. Muutoksen perusteellisempi alustus jo ennen muutoksen alkamista sekä positiiviset ja käytännönläheiset esimerkit olisivat vahvistaneet henkilöstön luottamussuhdetta organisaatioon ja sen kykyyn huolehtia työntekijöidensä tarpeista sekä avannut valitun toimintamallin avulla toteutettavaa visiota. Myös esihenkilöissä koettu osittainen muutosvastarintaisuus koetusta ymmärryksen puutteesta johtuen vähenisi, joka vahvistaisi tiimeissä positiivista suhtautumista ja sitoutumista tulevaan.

Kotterin (2012, s.23) korostaa tuen merkitystä mm. muutoksesta vastaavan tiimin muodossa, joka toimii muutosjohtajan apukätenä. Järjestelyllä nostatetaan yhteishenkeä ja jaettavaa tietoa henkilöstön kesken. Vastanneiden kesken kolmeneljäsosaa koki saaneensa tukea vähintään melko riittävästi ja esille nousi erityisesti Agile Coachin ja Ketterä vauhdittajan roolit. Agile Coach koettiin koko tiimin keskuudessa tukipilariksi annetun tuen ja helposti lähestyttävyyden osalta. Kotterin (2012, s. 23) teoriaa vahvisti myös Ketterä lähettiläinä toimineiden kokemukset lähettiläskollegoiden keskinäisen avun ja tiedon jakamisen kautta saadusta tuesta. Tiimin suuren koon takia, tukirooleja olisi kuitenkin saanut olla enemmän varsinkin muutoksen alussa. Tiimi olisi kaivannut kannustusta heti alusta alkaen itseohjautuvuuteen varsinkin yksikön johdolta, jolloin yhteisen me-hengen kautta sitoutuneisuus ja innostuneisuus olisi kasvanut ja ruokkinut tunnetta turvallisesta muutosympäristöstä.

Reilu puolet koki saaneensa vähintään melko riittävästi tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä. Muutosviestintä onkin yksi keskeisimmistä elementeistä onnistuneessa muutoksessa (Kotter, 2012, s.23). Kuitenkin vastanneiden kohdalla henkilöt, jotka kokivat viestinnän olleen puutteellista, aiheutti tämä epätietoisuutta missä vaiheessa muutosta edettiin, mitä oli saatu aikaan ja mitä oli vielä edessä. Ryhmätasoisista, läpinäkyvää viestintää konkreettisein esimerkein jäätettiin kaipaamaan. Viestinnän kulkuun vaikutti omalta osaltaan muutoksen aloittaminen alkuvuodesta, joka on vuoden kiireisintä aikaa tiimeissä asiakasvolyyymista johtuen. Tämän takia yhteisiä seremonioita ja palavereita jouduttiin perumaan. Kotter painottaa, että riittävä ja oikea-aikainen viestintä muutoksesta kasvattaa ymmärrystä muutoksen välttämättömyydestä ja osallistuttaa samalla. Vajavainen viestintä ei myöskään vaikuta ainoastaan käynnissä olevan muutoksen sitoutumiseen ja onnistumiseen.

Vastaajista jopa puolet kokee vähintään melko suurta huolta myös mahdollisista uusista toimintamallimuutoksista. Syinä on mm. oman roolin epäselvä tulevaisuus.

Jotta sosiaalinen kestävyys toteutuu muutoksessa, onnistunut muutoksen hallinta ja muutosjohtajuus korostuvat. Näiden kautta muutuskulttuuria kehitetään ja työyhteisöä vahvistetaan, joka peilaantuu organisaation sisäisenä ja sosiaalista ketteryytensä. Muutuskulttuurin ja osallistamisen tärkeyden opettaminen seuraaville sukupolville, luo tasa-arvoisen pohjan kehittyä mukana organisaatiomuutoksissa. (Rauramo, 2013, s. 17)

Muutoksen käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää henkilöstön rohkaiseminen uuden vision mukaiseen toimintaan mm. koulutusten ja innovoinnin kautta (Kotter, 1996, ss 88-89). Päivittäisjohtamisen siirtyminen tiimeihin koetaan toimivan suhteellisen hyvin, joka korreloi tehdyn työn erinomaisiin tuloksiin. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan toteudu yksilötasolla tasaisesti ja tiimien rohkaisu ja ohjaaminen itseohjautuvuuteen mm. käytännön harjoittelun kautta koetaan puutteelliseksi. Kotter (2012, s. 23) painottaakin, että rakenteisiin ja yleisesti asioihin, jotka estävät vision toteutumista tulee puuttua. Kannustamisen ja ohjaamisen puute yhdistettynä päivittäisjohtamisen siirtymiseen tiimeille, aiheuttaa pahimmillaan turvattomuutta ja epävarmuutta arjessa. Tämä korreloituu asiakkaille päin negatiivisesti. Substanssiosaamisen rinnalla työyhteisön hyvinvointi tulee varmistaa tuen, osallistamisen ja avoimen viestinnän kautta, jotta estetään pitkäkestoisten kielteisten tunteiden syntyminen. (TTL, n.d.-b; TTL, n.d.-c; Erämetsä 2009, ss. 34-35.)

Muutoksen eri vaiheiden peilaaminen tavoitetasoon. Auttaisi henkilöstöä ymmärtämään paremmin muutoksen etenemisen konkreettisella tasolla ja esille saataisiin nostettua esimerkiksi positiivisia onnistumisia. Muutosvastarinta nujertuisi, kun tavoitteet ja onnistumiset tuotaisiin läpinäkyviksi sekä henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta ja vaikuttaa muutoksen etenemisen suuntaan. (Kotter, 1996, ss 88-89) Läpinäkyvyys antaa myös mentaalisesti henkilöstölle voimaa, kun tiedetään missä vaiheessa muutosta edetään ja mitä on edessä vielä saavutettavissa. Sopeutuminen ja sitoutuminen muutoksen vaatii henkilöstön huomioimista psyykkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella tasolla. Työntekijällä itsellään on kuitenkin vastuu pitkälti henkilökohtaisesta muutuskunnosta ja sen ylläpitämisestä. Muutoksen hyväksyminen ja siihen suhtautuminen on suuressa roolissa,

jonka lisäksi esihenkilö ja työterveyshuolto auttaa terveyteen ja työhyvinvointiin liittyen. (Rauramo, 2013, s. 17)

Rauramon (2013, s.17) näkökulmasta kestävään toimintaan päästään, kun oman tehtäväkentän rinnalle alkaa nousemaan toisten tarpeet ja oman tuen tarjoaminen toisille korostuu. Yksilöiden tarpeiden ja hyvinvoinnin huomioiminen integroi sosiaalista kestävyyttä organisaatiokulttuuriin. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen ja juurruttaminen organisaatioon vanhojen arvojen tilalle Kotter (2012, s. 23) muutosteoriassa viimeisiä vaiheita. Tutkittavissa tiimeissä eletään vielä toimivien toimintamallien etsimistä arkeen. Ketterän ajattelutavan hyväksyntä, oman muutoksen ylläpito ja avoin keskustelu ovat tärkeitä elementtejä onnistuneessa muutosmatkassa.

Tiimiläisten keskinäisen dynamiikan tulee olla toimiva, jotta itseohjautuvuus ja tiimivetoinen johtaminen toteutuu onnistuneesti. Isoherranen ym. (2008, ss. 84 – 87) korostaa, että yhteistyö- ja ihmissuhdetaitojen sekä avoimuuden yhteensovittamisessa vaaditaan pelisilmää. Kyselyiden tulosten kohdalla nousi ajatus, että tiimiläiset osallistuisivat itse tiimien muodostamiseen. Tiimiläisten osallistaminen tiimisuunnitteluun nostaisi sitoutuneisuuden tunnetta sekä samalla vastuunottokykyä tiimissä. Konsepti tukisi myös itseohjautuvuuden periaatteita sekä oikein resursoidut tiimiläisten ominaisuudet ja vahvuudet muodostavat valtavan potentiaalin. (Isoherranen ym. 2008, ss. 84 – 87)

Vahvuuksien hyödyntämisellä on myös selkeä yhteys työssä jaksamiseen ja turvallisen työilmapiirin luomiselle, joka nousi yhdeksi kehityskohteeksi kyselyssä. Kupias ym. (2014, ss. 16, 64) korostaa, että esihenkilöllä on vastuu tietää tiimin ja työntekijän taso ja tätä kautta toteuttaa osaamisen johtamista ja kehittämistä eri keinoin vahvuuksista ja persoonasta riippuen. Esimerkiksi anonyymiyden mahdollisuus äänestystilanteissa auttaisi tiimiläisten mielipiteen rohkeampaa esilletuomista. Vaikka anonyymiyys ei tässä tapauksessa suoraan tue Ketterän ja itseohjautuvan avoimen keskustelukulttuurin periaatteita, muutos ei tapahdu hetkessä. On tärkeää edetä pienin askelin niin, että ensin luodaan turvallinen työympäristö ja sen jälkeen aletaan vähitellen, mutta määrätietoisesti etenemään kohti tavoitetta. Jabe (2017, s. 128) korostaa kommunikoinnin yhteisymmärryksen haasteellisuutta, joka perustuu mm. omien asenteiden kautta heijastuvana toimintana. Muuntautumiskyky ja viestintätavan

muokkaaminen vastapuolen kanssa samalle aaltopituudelle on keskeisessä osassa. Esihenkilön tehtävä on leadership-johtajuuden kautta tarjota työkaluja ja innovoida henkilöstöä jatkuvalle kehitymiselle avoimiksi työntekijöiksi. (Daft, 2008, ss. 590–595)

Tämän hetkisten valittujen toimintamallien ja käytänteiden kertaamisella ja terävöitettäisiin tiimiläisille, miksi muutosmatkalle on lähdetty, mikä vaikutus asioilla on toisiinsa sekä muutosmatkan visio tulisi kerrattua. Tiimivetoisen johtamismallin myötä tiimeihin on syntynyt uusia rooleja ja tätä kautta työtehtävät voivat erota toisistaan paljonkin. On tärkeää ymmärtää mitä kollegan päivittäisiin töihin kuuluu, miten kollegan ja oma toiminta vaikuttaa yhteiseen tavoitteeseen. Roolikohtaiset työtehtävät saattavat painottua vahvastikin päivittäisjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Työntekijöiden osaamis- ja valmiustaso saattavat erota toisistaan paljonkin, jonka takia on tärkeää, että kaikille tarjotaan tasavertaiset mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Ehdotus esimerkiksi tuloksien läpinäkyvyydestä voisi osin auttaa omaa ja kollegankehittymistä. Tulosten kautta kollegan vahvuuksia pystyisi hyödyntämään vaivattomammin. Huomioon tulisi kuitenkin ottaa läpinäkyvien tulosten osalta tulosten käsittely ja palautteenanto tavat. Erilaiset persoonallisuudet prosessoivat palautetta ja ohjausta eri tavoin esimerkiksi riippuen siitä, onko ulkoisesti vai sisäisesti prosessoiva henkilö (Jabe, 2017, s. 135). Vahva ja avoin keskustelukulttuurin pohja ja muuntautumiskykyisyys viestinnässä vahvistavat tämän.

Ketterän toimintamalleja lähdettiin toteuttamaan Osuuspankissa vuoden 2020 alussa määrätietoisesti. Hiljasen (2017) artikkelissa käsiteltävän Component Onen teettämän kansainvälisen tutkimuksen mukaan jopa 95% vastanneista yrityksistä kertoo käyttävänsä ketteriä menetelmiä arjessa jollain tasolla. Kuitenkin vain 53% yritysten kaikista tiimeistä koettiin oikeasti ketteriksi. Osuuspankin tavoitteellinen lähestymis- ja toteutustapa muutoksen suhteen on varmasti itsessään yksi syy, miksi opinnäytetyön tutkittavissa tiimeissä jokainen kokee olevansa vähintään melko sitoutunut muutokseen. Hellström (n.d.) painottaa blogissaan, että Ketterä on ollut jo jonkin aikaa trendisana, mutta vain harvat sitä toteuttavat. Yksi tutkittavan tiimin Chapter Leadeista kommentoi viisaasti, että Ketterä toimintamalli ymmärretään usein asiayhteytenä väärin ja tämän takia Ketterä toimintamallina ja sanana tulisi eriyttää toisistaan. Ketterä toimintamalli saatetaan usein tulkita, että se kertoisi kuinka asiat tehdään ketterästi. Kuitenkin käytännössä Ketterien

toiminatamallien kautta pyritään kiinnittämään huomio asioihin, joiden kautta voidaan toteuttaa kokonaisuuksia ketterämmin. Ketterät toiminatamallit eivät ole siis oikotie onneen.

Ketterien menetelmien kautta lähdetään muokkaamaan usein suuria kokonaisuuksia ja tämä saattaa aiheuttaa vastarintaa, kun panoksia keskitetään muuhun kuin suoraan tuotteen tai palvelun kehitykseen (Hiljanen, 2017). Osuuspankissa Ketterä toimintamalli valittiin vuonna 2018 OP Ryhmässä henkilöstölle teetetyn kyselyn tulosten pohjalta. Kun tarve muutokselle on lähtenyt henkilöstöltä itseltään, ovat mahdollisuudet muutoksen lähtökohdille suotuisat. Tässä kohtaa yrityksen on tärkeää käyttää hyödyksi henkilöstön muutosvalmiutta ja luoda sen päälle vahva tulevaisuuden visio käyttäen konkreettisia esimerkkejä valittujen toimintamallien kautta. Näin vältetään vahingollisilta väärinymmärryksiltä ja epäilyiltä yritystä kohtaa sen esittämille perimmäisille muutossyille.

Kokemukset Ketterä toimintamallista Riina Hellströmin pienessä konsultointiyrityksessä ja Senior Managing Consultant Jarmo Hiljasen kokemukset ovat pääosin vain positiivisia. Pieni yritys on mahdollistanut nopeasti muutokset ja kokeilut yhteisössä. Asiakkaiden tarpeet ovat nousseet keskiöön ja uusi toimintamalli on mahdollistanut ripeät suunnan muutokset, jos kuljettava suunta ei ole koettu palvelevaksi. Hiljasen kokemusten kautta tiimien välinen kommunikointi ja yksilön vastuunottokyky on parantunut sekä työrauha että henkilöstön motivaation taso noussut. Myös Osuuspankissa tutkittavassa tiimissä koettiin oman aktiivisuuden, itsensä johtamisen sekä vastuunottamisen nousseen uudelle tasolle. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja tietoisuus kollegojen vastuualuista ja tehtävistä on lisääntynyt, joka mahdollistaa uusien vastuualueiden haltuunottoa ja vastuunkantoa paremmin. Ketterän toimintamallin jalkautumista Osuuspankissa tutkittaviin tiimeihin harjoitellaan kuitenkin vielä pitkälti. Luottamuksen ja avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen on vielä kesken sekä tiimien itseohjautuvuuteen tarvitaan vielä paljon ohjausta ja valmennusta ylemmältä tasolta. Vastuun ja vapauden ei koeta vielä kohtaavan ja tiimit toivovat ylemmän tason antavan enemmän luottamusta ja vastuuta. Pilotointi kulttuuri, joka mahdollistaisi nopeat kokeilut, on taas koettu vastaajien keskuudessa raskaaksi ja epäselkeäksi. Selkeät toimintamallit ja linjaukset koetaan hektiseen arkeen sopivammaksi. Sitoutuneisuuden taso on tiimeissä hyvällä tasolla ja tyytyväisyys

nykytilanteeseen kahden vuoden muutosmatkan jälkeen on lähes 80 % vastanneista melko hyvä. Muutosmatkan jatkamisella ja onnistumiselle tukevat lähtökohdat.

7.2 Kehitysehdotukset

Uusien toimintamallien omaksumisen ja sitoutumisen kannalta on ehdotonta, että johdolle, esihenkilöille ja tukirooleille tarjotaan riittävästi koulutusta ja perehdytystä uudesta toimintamallista. Tiimiläisten näkökulmasta on tärkeitä, että muutosmatka kuljetaan yhdessä. Turvallisen ja onnistuneen muutosympäristön näkökulmasta on kannattavaa, että ympärillä on ihmisiä, joihin voi tukeutua ja joiden kautta saada lisäinformaatiota tarvittaessa. Ennen muutoksen virallista alkamista on siis tärkeitä tehdä järjestelyitä ja varmistettava johdon ja tukiroolien riittävä osaaminen ja ymmärrys tulevasta. Tämän jälkeen on varmistettava henkilöstölle muutoksen lähtökohdat, tavoitteet, visio ja tarpeellisuus esille tuonti ja ymmärrettävyys. Jos alkuvaiheessa nämä jäävät epäselviksi, kasvattaa se tiimissä epävarmuuden tunnetta sekä muutosvastarintaa. Sopeutuminen ja sitoutuminen lähtee muutoksen lähtökohtien ja vision ymmärtämisestä. On myös tärkeitä huomioida, lähdetäänkö muutosta toteuttamaan heti jokaisella arjen osa-alueella, vai olisiko vaiheittainen siirtyminen uuteen toimivampi ja helpompi ymmärtää. Erityisen tärkeää muutoksessa on myös sen ajoittaminen. Vuoden alku on kiireisintä aikaa tutkittavissa tiimeissä, joten kiireen keskelle uusien toimintamallien jalkauttaminen ei ole toimivin ratkaisu. Ajoitus esimerkiksi kesälomien jälkeiseen syksyyn, antaisi muutoksen jalkautumiselle ja vastaanotto tiimeissä olisi mahdollisesti armollisempaa. Muuttuneiden toimintamallien ollessa jo tiimeissä tutumpi, on toimintamalleja helpompi lähteä soveltamaan käytäntöön kiireellisempinäkin ajankohtina, kun toimintamalleja on ehditty harjoittelemaan kiireettömämmässä arjessa.

Tuen koettiin olevan osin puutteellista muutoksen alussa, joten tukiroolien lisääminen toisi turvallisuuden tunnetta sekä samalla sitouttaisi vahvemmin tukirooleissa olevia ihmisiä muutokseen. Tukirooleissa toimivien henkilöiden itseohjautuvuus ja tiimityöskentely lisääntyy, joka tukee samalla Ketterien toimintamallien ydin periaatteita. Tuen rinnalla ryhmä- ja tiimitasoinen konkreettinen viestintä kuljetusta muutosmatkasta vahvistaa tiimiläisten ymmärrystä kokonaisuudesta. Viestintä siitä mitä on saavutettu, mitä on vielä

edessä ja missä mennään asetetuissa tavoitteissa, tulisi olla selkeästi esitettynä. Konkreettisten onnistumisien esille tuonti vahvistaa yhteishenkeä ja samalla mahdollisuus viestinnässä vuoropuheluun henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle on tärkeitä. Ainoastaan tiimiläiset itse osaavat kertoa mikä toimii arjessa ja mikä kaipaa kehitystä. Kumminkin puolinen palautteenanto on tärkeitä kestävän ja jatkuvan kehityksen kannalta.

Tiimien koostuessa eri persoonallisuuksista, on erilaisuus osattava käyttää vahvuutena. Tiimiläiset olisi hyvä ottaa mukaan suunnittelemaan tiimien muodostamisia. Sujuvan arjen kannalta henkilökemioiden ja vahvuuksien korostaminen positiivisessa mielessä nostaa tuloksellista työtä. Avoimen keskustelukulttuurin luomisen kannalta on tärkeitä arjessa yksilöiden tarpeiden huomioiminen. Esimerkiksi anonyymiys äänestystilanteissa auttaisi myös arempia henkilöitä tuomaan rohkeasti oma mielipide esille. Näin tiimissä tehtävissä päätöksissä olisi jokaisen mielipide takana. Avoimen keskustelukulttuurin luominen erilaisten harjoitusten kautta hiljaisia hetkiä hyödyntäen, kasvattaisi tiimien sisäistä pääomaa. Kompromissit turvallisen työympäristön luomisessa ovat tarpeellisia. Anonyymiys ei tue Ketterän ajatusta avoimesta työskentelystä. Kun perusta luodaan vahvaksi, esimerkiksi tuloksien julkisuus ei nähdä negatiivisessa valossa omien heikkouksien paljastamisena, vaan kollegan vahvuuksien ja osaamisen jakamisen hyödyntämisenä.

8 Pohdinta

Luvussa tullaan pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta mm. kyselyn vastaajien taustan sekä vastausten, varsinkin avoimien vastausten näkökulmasta. Tämän pohjalta pohditaan yleistettävyyttä ja peilaamista tiimeihin sekä koko organisaatioon. Pohdinnassa arvioidaan myös tutkimuksen lopputuotosta sekä jatkokehitystä ja hyödynnettävyyttä.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Kyselylomakkeen vastausten kautta saadaan tietoa kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta näkökulmasta. Kvalitatiivista eli laadullista tietoa saadaan avoimien kysymysten kautta ja avoimia kysymyksiä analysoidessa saattaa olla vaarana, että tarkoituksenmukaisesti korostetaan positiivisia tai negatiivisia kokemuksia tutkimuksen tueksi. Vastauksia tulisi

tulkita neutraalisti, joka vaatii puolueettomuutta. Avoimien vastausten perusteella nousi erityisen paljon kehitettävää ja osin tyytymättömyyttäkin palautetta, vaikka avoimien kysymysten kohdalla kartoitettiin myös usein perusteluja tyytyväisyydelle. Tutkimus on ollut tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on ollut kehittää toimintaa. Kuitenkin tarkastellessa yleisellä tasolla kyselytutkimusta, tulee huomioida, onko anonyymiyden takia kyselyyn aktiivisempia osallistujia olleet tilanteeseen tyytymättömät henkilöt. Ovatko he nähneet mahdollisuuden vaikuttaa ja tuoda ilmi negatiivisetkin tunteet rohkemmin anonyymiyden johdosta. Ovatko tilanteeseen siis melko tyytyväiset henkilöt olleet vähemmän motivoituneita vastaamaan, jos kehitettävää ei heidän mielestään ole ollut niin paljon.

Tutkimuksen vastausprosentti on ollut keskimääräinen, 40%, mutta se olisi saattanut olla vielä korkeampi ottaen huomioon edellä nostetut nostot sekä mahdollisen vastausajan pidentämisen käytössä olleesta viikosta kahteen viikkoon. Nämä asiat tulee ottaa huomioon tutkimuksen kokonaiskuvaa muodostaessa. Näin ollen kyselyiden vastauksien pohjalta ei voida yleistää tai tiivistää kaikkien neljän tiimin kokemuksia saatuihin vastauksiin. Vastaukset kuvaavat vain vastaajien sen hetkisiä tuntemuksia ja kokemuksia. Tämän pohjalta voidaan myös todeta, tutkimus ei peilaa tai edusta koko OP ryhmäläisten kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Saadun tiedon yleistämisestä tulee siis välttää ja kohdentaa ainoastaan kyselyyn vastanneiden kokemuksiin.

8.2 Tutkimuksen jatkokehitys ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen kohteena olevat neljä tiimiä aloittivat muutamatkin ketteriksi ja itseohjautuviksi tiimeiksi tammikuussa 2020. Uusien toimintatapojen jalkauttaminen käytäntöön on vielä monessa tiimeissä ja aluepankeissa hyvin alussa tai kokonaan aloittamatta. OP Ryhmän sisällä on vuoden 2020 aikana aloitettu laajempi tutkimus jo toteutettujen muutamatkoista ja niissä onnistumisista. Tämän työn kautta saadaan konkreettisia ennakkotuloksia ja pohjamateriaalia laajemman tutkimuksen koontiin. Tutkimuksen luotettavuuden ja arvioinnin kautta osataan laajemmassa tutkimuksessa välttää mahdollisesti samoja virheitä. Tutkimus ei anna tietoa ainoastaan tämän hetkisten

toimintamallimuutosten onnistuneesta käytäntöön viemisestä, vaan myös konkreettista ja tärkeää tietoa muutosten jalkauttamisesta yleisellä tasolla.

Lähteet

Daft, R. (2008). *New Era of Management*. Mason; Thomson South-Western.

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi.

Finanssialalle (n.d.). *Finanssialan tulevaisuuden näkymät*.

<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>

Fäldt, S. (2016). *Aivoystävällinen muutosviestintä*. Viestijät.

<https://viestijat.fi/aivoystavallinen-muutosviestinta/#0c69b6d0>

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. & Green, F. (2012). Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations*. 50:1 March 2012 0007–1080, ss. 23–46.

Hellström, M. (2004). Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249. Helsingin yliopisto

Hellström, R. (n.d.). Mitä on ketterä HR? *Peoplegeeks*.

<https://peoplegeeks.net/2019/11/mita-kettera-hr/>

Hiljanen, J. (2017). Kokemuksia ketterien menetelmien läpivientiprojektista. *MidaGon*.

<https://www.midagon.com/fi/kokemuksia-ketterien-menetelmien-lapivientiprojektista/>

Hiltunen, E. (2012) *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Oy.

Ilmarinen, (2016). Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. <https://docplayer.fi/263323-Onnistunut-muutos-tukea-onnistuneen-muutoksen-suunnitteluun-ja-lapivientiin.html>

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). *Enemmän yhdessä - moniammatillinen työyhteisö*. WSOY.

Jaakkola J. (2019). Juho Toivola - Työelämä, missä mennään, mitä tulossa ja miten menestyä? 29.10.2019. Podcast. Haettu 15.2.2021 osoitteesta <https://vakeva-elama-viisaampi-mieli-vahvempi-keho.simplecast.com/episodes/juho-toivola-tyoelama-missa-mennaan-mita-tulossa-ja-miten-menestya-DwCBzrel>

Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 2013:143. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J.R & Smith, D.K (1993). *Tiimit ja tulokset yritykset*. WSOY.

Kotter, J.P. (2001). Harvard Business Review. *What Leaders Really do. Breakthrough Leadership*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. (M. Tillmann, käänt.). Nemo (Alkuperäisteos julkaistu 1996)

Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum Media Oy.

Mockllo, Z. (2011). *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Suomen Printman Oy.

Nevalainen, J. (2019). Ketteryys sai organisaatiot solmuun – Muista nämä 3 perusasiaa. *Sofigate*. [Ketteryys sai organisaatiot solmuun | Bisnesteknologiayritys Sofigate](#)

Niemelä, J. & Kalliola, S. (2007). Team Membership and Experience of Work in the Finnish Context. *EID Economic and Industrial Democracy*, 28/4, 552–588.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.

OP Ryhmä, (n.d.). *OP Ryhmä lyhyesti*. Haettu 16.5.2021 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP Ryhmä (30.7.2020). OP Ryhmän puolivuosisikatsaus 1.1.-30.6.2019.

<https://www.op.fi/documents/209474/32334718/OP+Ryhmä+puolivuosisikatsaus+H1+2019.pdf/303ffbee-9554-89b2-7047-3be802fd7232>

OP Ryhmä, (n.d.). *Vastuullisuusohjelma*. Haettu 15.5.2021 osoitteesta [Vastuullisuusohjelma | OP](#)

Pahkin, K., Mattila-Holoppa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T. & Zofia Mockallo. (2011). *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Suomen Printman Oy.

Palosaari, R. (14.10.2020). Kestävän kehityksen huomioiminen yritystoiminnassa.

<https://www.microentre.fi/kestavan-kehityksen-huomioiminen-yritystoiminnassa/>

Rajander-Juusti R. (2012). *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen*.

https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf.

Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Nykypaino

Oy. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006-a). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006-b). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Sievänen, M. (2019). Ketteryys on ajattelutapa. *Sovelto*. [Ketteryys on ajattelutapa – Sovelto](#)

Silfverberg, P. (2000). *Ideasta projektiksi; projektinvetäjän käsikirja*. ESR, Työministeriö.

Skyttä, A. (2005). *Tiimitys ja sen läpi vienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Innotiimi Oy.

Spiik, K-M. (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Dark Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Publishing Oy.

Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä University Printing house.

- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies hyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö.
- Toikka, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Juvenes Print.
- TTL, (n.d-a). *Näin organisaatiomuutos etenee*. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>
- TTL, (n.d-b). *Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa*. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>
- TTL, (n.d.-c). *Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen*. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>
- Virtanen, P. (2000). *Projektityö*. WSOY.
- Wageman, R. & Fisher, C. (2014). *Who's in Charge Here? The Team Leadership Implications of Authority Structure*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press.

Liite 1 Persoonallisuustyypit, heidän ominaispiirteensä sekä heille sopivin viestintäkanava.

Persoonatyyppi	Vahvuudet	Havainnointitapa	Tarpeet	Tehokkain viestintätapa	Stressikäyttäytyminen
Myötäeläjä	Myötäilevä, lämmin, herkkä, avulias	Havainnoi ihmisiä ja asioita tunteiden kautta	Kaipaa tunnustusta, joka kohdistuu itseensä, ei tekemiseen	Hoivaava	Laiminlyö omat tarpeensa saadakseen hyväksyntää ja tekee virheitä
Työnarkomani	Looginen, vastuuntuntoinen, suunnitelmallinen	Ajatukset, luokittelee ihmisiä ja asioita faktojen perusteella	Tarvitsee tunnustusta selkeästä ajattelutavasta ja saavutuksistaan	Kysyvä	Kasaa kaikki työt itselleen. On pureva ja kriittinen, jopa ilkeä
Arvostaja	Tehtävälleen omistautuva, havaitseva, tarkka	Arvioi ihmisiä ja asioita mielipiteiden ja arvojen pohjalta	Tarvitsee kunnioitusta vakaumuksilleen ja tunnustusta saavutuksista	Kysyvä	Odottaa muilta täydellisyyttä, turhautuu helposti
Haaveilija	Mielikuvitusrikas, mieteliäs, tyyni	Motivoituu muista ihmisistä tai asioista	Aikaa olla yksin ja omaa tilaa. Saada selkeät ohjeet työlleen	Määräävä	Vetäytyy kuoreensa
Kapinallinen	Spontaani, luova, innostunut	Reaktiot, reagoititapa voi olla jyrkkäkin, joko pitää tai ei	Huomiota ja tunnustusta lahjoistaan ja luovuudesta sekä yleisöä	Reagoiva	Asettuu poikkitelein, syyttää asioista, tilanteita ja muita ihmisiä

		pidä ihmisestä tai asiasta.			
Käynnistäjä	Neuvokas, sopeutuva, vakuuttava	Toiminta	Kaipaa jännitystä ja haasteita, jopa vaaroja. Myös yleisöä	Määräävä	Ohittaa yksityiskohdat, on kärsimätön ja manipuloi muita.

(Jabe, 2017 ss. 126 – 127)

Liite 2 Ketterä ja itseohjautuvuus sanastoa

Tribe	Heimo	Heimo on kokoelma monialaisia tiimejä. Heimolla on selkeä, yhteinen ja hyvin muotoiltu strateginen tarkoitus. Heimon tavoitteista, suoriutumisesta ja tarkoituksenmukaisesta organisoinnista vastaa heimojohtaja. Heimon johtokolmikoon muodostavat heimojohtaja, agile coach ja teach lead. Heimo pyritään rakentamaan mahdollisimman itsenäiseksi, niin että riippuvuudet muiden heimojen kanssa minimoituvat.
Squad	Tiimi	Tiimi on uuden organisaation perusyksikkö. Tiimit huolehtivat asiakasarvon maksimoinnista, tuotteiden ja palveluiden muutoksista, toimintavarmuudesta sekä ulkopuolisten kumppanien toiminnasta. Tiimillä on kokonaisvastuu tekemisestään ja se huolehtii itseohjautuvasti julkaisuistaan, niiden laadusta, automaatiosta ja julkaisusyklistä. Tiimi on monialainen, jonka koko on alle 10 henkilöä. Tiimi on itseohjautuva ja saa itse tavoitteiden puitteissa päättää ”miten” se haluaa toimia ja ”mitä” asiakasarvoa luoda. Jokaisessa tiimissä on Product Owner (PO), joka priorisoi tiimin tekemistä.
Chapter	Osaajaryhmä	Osaajaryhmän muodostaa ryhmä kollegoita samalta osaamisalueelta ja ne muodostetaan yleensä yhden heimon sisällä. Osaajien tarkoitus on määrittää jäsentensä työskentelytavat, kerätä ja levittää osaamisalueensa parhaat käytännöt sekä vastata jäsentensä kehityksestä rooleissaan.

Agile coach	Ketterä valmentaja	Ketterä valmentaja vastaa OP Ketterän muutoksen toteuttamisesta, ketterän kulttuurin luomisesta ja ketterien toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta heimossa.
Agile master		Agile master vastaa oman tiimensä ketterien periaatteiden mukaisesti toiminnasta, fasilitoi ketteriä seremonioita ja auttaa esteiden poistamisessa.
Product owner	Tuotteenomistaja	Tuoteomistaja ymmärtää asiakastarpeet ja ohjaa tiimin toimintaa ylläpitämällä ja priorisoimalla tiimin työlisteriä. Hän luo tiimin kokonaisvision heimon visioon pohjautuen ja ohjaa tiimin työtä sen kautta. Tuoteomistaja pilkkoo ja priorisoi suuremmat työkokonaisuudet yhdessä tiimensä kanssa toteuttamista varten ja kantaa kokonaisvastuun asiakasarvon toteutumisesta.
Chapter lead	Osaamisryhmästä vastaava	Vastaa oman kompetenssialueensa erikoisosaamisesta ja työskentelytavoista ja tukee jäsenten kehittymistä ja vastaa parhaiden toimintatapojen levityksestä. Hän tukee heimopäällikköä ja muita johtajia kompetenssialueensa toteutusrakenteiden ja –mallien parantamisessa. Osaajaryhmästä vastaavalla tulee olla syvällistä osaamista omalta kompetenssialueeltaan. Hän on sitoutunut uuteen toimintatapaan ja lisääntyneeseen vuorovaikutukseen. Hänellä on kokemusta muutosten läpiviennistä, johtamisesta, viestinnästä ja ihmisten motivoinnista.

Sprint	Kehitysjakso	Sprintti eli kehitysjakso on toistuva, noin kaksi viikkoa kestävä iteratiivinen työskentelyjakso.
Daily	Tilannekatsaus	Päivittäisen tilannekatsauksen tarkoitus on työpäivän tahdistus ja fokuointi. Jokainen tiimin jäsen kertoo vuorollaan mitä he tekivät eilen, mitä he tekevät tänään ja onko heidän työskentelylleen esteitä. Katsaus käydään yleensä päivän alussa ja se kestää enintään 15 minuuttia.
Retrospective	Retro	Retro järjestetään jokaisen kehitysjakson lopuksi. Siinä tiimi arvioi menneitä sprinttejä ja tunnistaa hyvin menneitä asioita ja ongelmakohtia tavoitteenaan jatkuva parantaminen. Retron tarkoitus on

		varmistaa, että itse tiimi toimii oikein ja tehokkaasti
--	--	---

	Vuositavoitemittari	Muut raportoitavat mittarit, joita tarvitaan heimoissa ja tiimeissä toiminnan kehittymisen seurannan vuoksi. Voivat koskea esim. läpimenoaikaa, virheiden lukumäärää tms.
	Tuloskortti	Henkilötasoinen tuloskortti voi sisältää sekä vuositavoitteista johdettuja palkitsemisen mittareita, jotka toteutuessaan johtavat palkitsemiseen, että seurantamittareita, jotka eivät ole palkitsemisen pohjana.
	Arvovirta	Arvovirta on yrityksen tapa toteuttaa asiakkaan tarve askel askeleelta alusta loppuun (=asiakaspolku/customer journey), hänen valitsemaansa kanavaa käyttäen; sisältäen kaikki tämän prosessin tuottajat ja osapuolet, sisäiset ja ulkoiset toimijat, arvoa lisäävät ja arvoa lisäämättömät vaiheet.

(Ketterätoimintamalli 6.0, 2020)

Liite 3: Tutkimuskysely

Kysely sopeutumisesta ja sitoutumisesta uuteen toimintamalliin.

Kyselyn kautta tutkitaan organisaatiomallin muutoksen (Ketterään siirtymisen) onnistumista työntekijänäkökulmasta. Kysely ei ole palaute valitusta toimintamallista. Tämä kysely on osa YAMK opinnäytetyötäni. Kysely toteutetaan anonyymisti.

Kiitos vastauksista!

Terveisin,
Jasmin

1 a. Oliko uuteen toimintamalliin siirtymisen taustat ja syyt selvät muutoksen käynnistyessä?

	1	2	3	4	
Epäselvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Selvä

1 b. Mikä taustoissa ja syissä jäi epäselväksi?

Pitkä vastausteksti

2. Millä tasolla ymmärsit uuden toimintamallin vision, jota kohti tullaan kulkemaan? *

	1	2	3	4	
En ymmärtänyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärsin täysin

3 a. Saitko tarpeeksi tukea muutoksesta? *

	1	2	3	4	
En saanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sain tarpeeksi

3 b. Miltä taholta sait tukea / miltä taholta olisit kaivannut tukea?

Lyhyt vastausteksti

.....

4. Ymmärsitkö oman roolisi ja mitä taitoja sinulta tullaan vaatimaan uudessa toimintamallissa? *

	1	2	3	4	
En ymmärtänyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärsin täysin

5 a. Saitko tarpeeksi tietoa muutoksen etenemisestä? *

	1	2	3	4	
En saanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sain

5 b. Minkälaista viestintää olisit kaivannut enemmän?

Lyhyt vastausteksti

.....

6 a. Saitko tarpeeksi valmennusta ja työvälineitä käyttöösi onnistuaksesi nykyisessä roolissasi? *

	1	2	3	4	
En saanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä sain

6 b. Mikä olisi auttanut sinua vielä enemmän uuteen toimintamalliin sopeutumisessa?

Pitkä vastausteksti

7. Aiheuttiko uuteen toimintamalliin siirtyminen huolta mahdollisista uusista toimintamallimuutoksista? *

	1	2	3	4	
Aiheuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei aiheuta

8. Kerro tarkemmin minkälaista huolta tämä on aiheuttanut?

Pitkä vastausteksti

.....

9. Kuinka sitoutunut olet uuteen toimintamalliin? *

	1	2	3	4	
En ole sitoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Olen sitotunut

10 a. Koetko hyödyntäväsi vahvuuksiasi tämän hetkisessä tehtävässä? *

	1	2	3	4	
Ei hyödynnetä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyödynnetään

10 b. Mitä vahvuuksia pääset hyödyntämään tai mitkä vahvuudet jää hyödyntämättä?

Pitkä vastausteksti

.....

11. Koetko uuden toimintamallin tukevan sinua onnistumaan työssäsi? *

	1	2	3	4	
En koe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen

12. Koetko, että työtä mitataan niin, että se tukee työssä onnistumisessa? *

	1	2	3	4	
En koe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen

13 b. Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa työyhteisössä?

Pitkä vastausteksti

.....

14 a. Koetko, että työntekijöille siirretty vastuu päivittäisjohtamisesta toimii arjessa? *

	1	2	3	4	
Ei toimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimii

14 b. Miksi ei?

Pitkä vastausteksti

.....

15. Miten kehittäisit tiimivetoista johtamismallia käytännönläheisemmäksi niin, että eri persoonallisuudet huomioitaisiin? *

Pitkä vastausteksti

.....

16. Miten sinun kohdallasi muutos tiimivetoiseen johtamismalliin on muuttanut työskentelytapojasi? *

Pitkä vastausteksti

.....

17 a. Kuinka tyytyväinen olet nykytilanteeseen? *

	1	2	3	4	
Tyytymätön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tyytyväinen

17 b. Perustelut, miksi olet tyytyväinen tai tyytymätön?

Pitkä vastausteksti

Liite 4: Kyselyn saatekirje

Hei,

Opiskelen ylempää tradenomitutkintoa (YAMK) Hämeen ammattikorkeakoulussa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä, joka tutkii, miten OP Varainhoidon tiimeissä on sitouduttu ja sopeuduttu Ketterän tuomiin uusiin toimintamalleihin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tehokkaita toimintatapoja ja käytänteitä, joilla toimintamallien jalkauttaminen arkeen olisi jatkossa mieluisampaa työntekijöille. Pyrkimyksenä on myös kehittää tämän hetkistä tiimivetoistajohtamismallia arkeen istuvammaksi huomioiden eri persoonat.

Tässä kyselytutkimuksessa kartoitetaan työskentely- ja johtamistapojen muutosta, sopeutumista ja sitoutumista uuteen toimintamalliin sekä miten tiimivetoistajohtamismallia voidaan kehittää. Aikaa kyselyn vastaamiseen kuluu noin 10 minuuttia. Kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti.

Vastaathan kyselyyn 18.10.2021 mennessä. Jos sinulle herää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Linkki kyselyyn: <https://forms.gle/yH3b8sK5CLnnC83a8>

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Terveisin,

Jasmin Malmisuo

Liite 5: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistojen yleinen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria-aineistot = lähdeviittaukset ja käyttöehdot - Tutkimusaineisto - Kyselyhaastattelu = osallistujilta suostumukset ja pakollinen tietosuojailmoitus.
Hyvä tieteellinen käytäntö	<ul style="list-style-type: none"> - Lähdeviittaukset - Suostumukset haastatteluun ja kyselyyn sekä tietosuojailmoitus - Työssä ei kerätä eikä käsitellä henkilötietoja. - Kirjalliset kyselyt tullaan anonymisoimaan sekä säilytetään henkilökohtaisessa P asemalla + varmuuskopiointi, mahdollisesti one driven
Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana	<ul style="list-style-type: none"> - Säilytetään henkilökohtaisessa P asemalla + varmuuskopiointi ulkoiseen muistiin, koska henkilötietoja ei käsitellä, on mahdollinen säilytys myös one drive - Aineistoa pääsee käsittelemään työn tekijä, työn ohjaaja ja opponoiija osin. Työntilaaaja pääsee kirjalliseen aineistoon käsiksi, ei esim. haastattelutallenteisiin.
Aineistojenkäsittely opinnäytetyön valmistuttua	<ul style="list-style-type: none"> - Aineistot ei tulla käyttämään enää myöhemmin muuhun tarkoitukseen - Kerätty aineisto niin kirjalliset kuin tallenteet tullaan hävittämään vuoden päästä.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyössä	<ul style="list-style-type: none">- Haastateltavien kanssa käydään läpi tietosuojailmoitus- Työssä ei käsitellä henkilötietoja, äänitallenteissa voidaan äänen perusteella tunnistamaan, ja aineistot tullaan litteroimaan.
Opinnäytetyön saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none">- Työ tulee löytymään Theseus tietokannasta- Toteutettu opinnäytetyön oppaan ohjeiden mukaan