



## **Muutosjohtaminen & järjestelmän käyttöönotto: Yliaikaisten saata- vien perintä**

Niko Lindman

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Niko Lindman
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Muutosjohtaminen & järjestelmän käyttöönotto: Yliaikaisten saatavien perintä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 78 + 1
<p>Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia muutosjohtamista aiemmin tapahtuneen, askeleittain kehitetyn järjestelmän käyttöönottamisen yhteydessä, sekä perehtyä organisaation jäsenten kokemuksiin muutosjohtamisesta sekä järjestelmän myötä tulleista uusista toimintatapamuutoksista, ja laatia parannusehdotuksia tulevien järjestelmämuutoksien sekä niistä aiheutuvien muutostilanteiden johtamisen tueksi. Lisäksi analysoitiin järjestelmästä saatavaa dataa, ja selvitettiin mahdollisia yhteyksiä datan ja organisaation jäsenten näkemysten välillä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin muutosta sekä sen ominaisuuksia ja neljää eri muutosjohtamisen mallia. Esiteltäväksi ja reflektoitaviksi malleiksi valikoitui lineaarisia muutosjohtamisen malleja niiden selkeyden sekä yksittäiseen ja ajallisesti määriteltävissä olevaan tapaukseen rinnastettavuuden takia.</p> <p>Työ toteutettiin tapaustutkimuksena kansainvälisesti toimivan pörssiyhtiö Stora Enson luotonvalvontaorganisaatiolle aiempien muutostilanteiden myötä ilmenneiden tarpeiden mukaisesti: Etenkin järjestelmäliitännäisten muutostilanteiden johtamisessa on tunnistettu olevan parannustarpeita. Tutkimusaineistoa kerättiin järjestelmän tietokannasta ajanjaksolta 2019–2023 sekä henkilöhaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin välillä joulukuu 2023 – tammikuu 2024.</p> <p>Tutkimustulokset todentavat organisaatiossa esiintyneitä muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita, mutta osoittavat myös organisaation jäsenien olevan mukautumiskykyisiä ja valmiita muutuman yksilöllisen merkityksellisyyden löytämisen myötä. Johtajuuden läsnäolo ja muutoksen johtamisen tarve korostuvat kauttaaltaan läpi muutoksen eri vaiheissa, lineaarisesti tarkastellen ennen muutosta, sen aikana ja muutoksen lopussa. Uudesta järjestelmästä on tullut osa organisaation jäsenten päivittäistä tekemistä ja sen tuomat parannukset tunnistetaan – ajureina ovat toimineet kuitenkin enemmän itse järjestelmä ja aika kuin varsinainen johtaminen ja johtajuus. Järjestelmästä saatavaa dataa ja siitä muodostettavaa statistiikkaa on mahdollista parantaa tukemaan johtamista, ja aihe on huomioon otettava tulevissa kehityksissä.</p> <p>Tapauksen tutkimuksen pohjalta laaditut suositukset ovat sovellettavissa organisaation tuleviin muutoksiin, myös järjestelmämuutoksien ulkopolisissa aihealueissa.</p>
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, johtaminen, johtajuus, ohjelmistokehitys

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet sekä rajaukset .....	3
2	Muutosjohtaminen .....	5
2.1	Muutos .....	5
2.1.1	Muutoksen käynnistäjät ja muutostyypit .....	6
2.1.2	Muutos matkana .....	7
2.1.3	Muutosprosessin haasteet .....	9
2.1.4	Muutoskitka (muutoksen vastustaminen) .....	10
2.2	Leadership ja management – johtajuus ja johtaminen .....	12
2.3	Muutosjohtamisen malleja .....	13
2.3.1	Kurt Lewin – kolme vaihetta .....	13
2.3.2	John P. Kotter – kahdeksan vaihetta .....	15
2.3.3	Jeff Hiatt – ADKAR – Prosci .....	20
2.3.4	Sarah Jensen Clayton – ketterä muutosjohtaminen .....	25
2.4	Muutosjohtamisen mallien vertailua ja kritiikkiä .....	26
2.5	Yhteenveto .....	29
3	Tutkimusmenetelmät .....	33
3.1	Tapaustutkimus .....	34
3.2	Aineiston keräysmenetelmät .....	35
3.2.1	Haastattelut, litterointi ja aineiston koodaus .....	35
3.2.2	Tietokantakysely ja -aineisto .....	38
3.3	Temaattinen analysointi .....	39
4	Organisaatio ja järjestelmä .....	41
4.1	Luotonvalvontaorganisaatio .....	41
4.2	Luotonvalvonta, perintä ja yliaikaiset myyntisaatavat .....	42
4.3	Perintäprosessin historiaa Stora Ensossa .....	42
4.3.1	Uusi perintäjärjestelmä – Dunning Tool – kehityksen & implementoinnin vaiheet .....	44
4.3.2	Versio 1 - arkisto .....	45
4.3.3	Versio 2 – sähköpostit .....	46
4.3.4	Versio 3 – automaatio .....	46
4.3.5	Muu järjestelmäkehitys .....	47
4.4	Oma esiymmärrykseni ja taustat .....	47
5	Tulokset .....	51
5.1	Haastattelut .....	52

5.2	Tietokanta-aineisto .....	56
6	Pohdintaa .....	58
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	59
6.1.1	Kirjallisuudesta.....	59
6.1.2	Empiriasta.....	60
6.1.3	Eettiset suositukset .....	62
6.2	Johtopäätökset.....	63
6.3	Suositukset tuleviin järjestelmäkehityksiin ja -implementointeihin .....	68
6.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyövaiheiden arviointi .....	71
	Lähteet.....	74
	Liitteet .....	79
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	79

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on lähtöisin omasta työympäristöstäni ja omista havainnoistani sekä kokemuksista noin 15 vuoden ajalta: Muutokset, niiden läpivienti, sekä lopputulokset ja organisaation jäsenten reaktiot, olivat ne millaisia tahansa, eivät aina etene ja mene läpi niin kuin on ajateltu tai kuviteltu. Laajemmista organisaatiomuutoksista on seurannut negatiivinen yleisilmapiiri ja jopa tietynlaista panikointia ja shokkireaktioita, huoli oman työn jatkuvuudesta on ollut vahvasti läsnä. Niin sanotuissa lievemmissä uudistuksissa muutoksesta aiheutuva kitka on ilmennyt muun muassa passiivisuutena, negatiivisena lähestymistapana, tai yksinkertaisesti haluttomuutena hyväksyä uusi muuttunut tilanne. Vanhasta, useampaan kertaan hyväksi todetusta toiminnasta tai mallista, on toisinaan pidetty kiinni erittäin tiukasti – on osaltaan vaikuttanut siltä, ettei tulevaisuutta ja muutoksen antamia mahdollisuuksia ole välttämättä haluttu nähdä.

Opinnäytetyöni esittelee kohdeyrityksessä ja kohdeorganisaatiossa (Stora Enso -konserni, Credit Management) käyttöönotetun järjestelmä- sekä prosessiuudistuksen yliaikaisten myyntisaatavien perintää varten, sekä selvittää organisaation jäsenten kokemuksia ja arvioita niin muutostilanteeseen kuin uuteen järjestelmään (Dunning Tool) liittyen. Tarkastelun kohteena ovat ihmisten käsitykset menneistä tapahtumista, nykytilasta, sekä tulevaisuudesta. Lähtötilanteesta on kulunut muutama vuosi, ja tiedostin tämän mukana saapuvat haasteet: Muistikuvat menneistä kokemuksista saattavat hämärtyä tai jopa kadota kokonaan. Kokemuksen avulla voidaan tutkia vuorovaikutuksen ja toiminnan muotoja, joista lopulta muodostuvat yksilöllinen minä sekä yhteisö – yhteiskunnallis-historiallisen näkökulman kannalta kokemus on merkittävä yhdistävä mekanismi sekä merkityksenmuodostamisen prosessi menneen ja tulevan välillä (Peltomaa-Katajala & Toivo 2022).

Katson tekoälyn olevan todennäköisin seuraava harppaus organisaation käytössä oleviin työkaluihin ja prosesseihin tämän tarkoittaessa mitä ilmeisemminkin melko radikaaleja muutoksia, joihin on hyvä varautua. Tulevat muutokset eivät välttämättä tarkoita suoria henkilöstömuutoksia, mutta vaikutukset tulevat näkymään työprofiileissa, vastuualueissa ja itse tekemisessä muuttaen ihmisen ja koneen välistä toimintaa (Bannon 22.6.2023; Jarrahi 2018).

Aiheen rajaamisen vuoksi lähestyn muutosjohtajuutta yksittäisen organisaation, järjestelmän, ja sen käyttöönoton ja prosessimuutoksen kautta. Nähdäkseni tällä saadaan myös käytännönläheinen ja helposti lähestyttävä silta tutuista päivittäisistä työtehtävistä muutostilanteen pohdintaan analysointiin niin itselleni kuin myös haastateltaville kollegoilleni. Analysoitavaa aineistoa on saatu henkilöhaastatteluista sekä suorilla tietokantakyselyillä käyttöönotetun myyntisaatavien perintäjärjestelmän tietokannasta.

Käytetystä terminologiasta haluan nostaa esille haasteet suomenkielisten vastineiden osalta – tiettyille englanninkielisille sanoille on vaikea löytää käännös. Olen lisännyt työhöni englanninkielisiä termejä ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Muutosvastarinnan ja muutoksen vastustamisen voidaan katsoa olevan vanhanaikaisia ja kenties taisteluihin rinnastettavia, eikä kenties näin ollen täysin optimaalisia opinnäytetyöhön. Muutoskitka on mielestäni huomattavasti osuvampi ja psykologisesta näkökulmasta tapahtuvaa paremmin kuvaava käsite. Englanninkielinen kirjallisuus viittaa kuitenkin usein vastustaminen -sanaan (resistance), ja tästä syystä olen lähtökohtaisesti etenkin teoriaosuudessa käyttänyt vastaavaa.

Peltomaa-Katajalan & Toivon (2022) näkemykseen peilaten katson kokemuksilla olevan tärkeä rooli opinnäytetyössäni, sekä työni kokonaisuutena olevan relevantti organisaatiolle ja sen tulevaisuudelle, sillä ennakkoin tulevien muutosten olevan vakioita vain niiden mittakaavan vaihdellessa. Taustalla saattaa olla myös eräänlainen oletamus jatkuvuudesta ja henkilöstörakenteen stabiiliudesta, jolloin tämän työn lopputuloksien voinee katsoa kohdentuvat konkreettisesti olemassa olevaan organisaatioon ja olevan sovellettavissa tulevissa muutostilanteissa. Organisaatorakenteiden muuttuessa radikaalisti, esimerkiksi jos toimintoja ulkoistetaan tai tiimi ja vastuut rakennetaan uudelleen, jää opinnäytetyö jossain määrin historian tarkasteluksi ja nykytilan peilaukseksi. Mutta tässäkin tilanteessa valtava hyöty ja etu, itsekäästi ajatellen, jää tutkijalle ja opinnäytetyön kirjoittajalle: Kollegoiden haastattelujen pohjalta laadittu ja pintaa syvemmälle menevä tulkinta sekä analysointi yhdistettynä vuosien yhteistyöhön etäympäristössä ja henkilökohtaisiin kokemuksiin kasvattaa työkalupakkia ja avartaa ajatusmaailmaa tulevaisuuksien muutostilanteiden hallintaa varten – se, mikä toimii ympäristössä "A" voi mahdollisesti toimia myös ympäristössä "B", ainakin soveltamalla. Opinnäytetyö tai sen lopputulkinnat ja -analysoinnit eivät siis muodosta absoluuttisesti oikeaa tai väärää, vaan enemmänkin jotain sellaista, jota on mahdollista hyödyntää jatkossa.

Pohdin myös projekteihin ja projektihallintaan liittyvien teorioiden tarkastelua, mutta nämä jäävät aihealueen rajaamiseksi korkeintaan vaikuttamaan taustalla vallitsevaan ajatteluun tai parhaimmillaan sivulauseeseen, vaikkakin opinnäytetyössä analysoitava kohde on osittain projekti -liitännäinen. Vastaavanlainen havainto liittyy myös systeemiteoriaan, henkilöiden dynamiikkaan ja toimintaan liittyen; teknisten ratkaisujen ja vaihtoehtojen määrän kasvu, tiedon fragmentoituminen, ihmisten luontainen erilaisuus ja monimutkaisuus, sekä pirullisten ongelmien (ongelma näkyvillä, jonka ratkaisusta yllättäviä seurauksia) peilaaminen muutosjohtajuuteen olisi itseni ja organisaationi tulevaisuuden näkökulmasta mielenkiintoista, mutta opinnäytetyön laajuudesta muodostuisi mustaukko – mitä ilmeisemminkin täysin hallitsematon ja päättymätön kokonaisuus (Ikonen, Aro, Heikkilä, Holmgren, Juujärvi, Morikawa, Råman, & Sahimaa, 41).

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan Stora Enso -konsernissa tapahtunut järjestelmäkehitys, sen käyttöönotto Credit Management -organisaatiossa, ja selvitetään organisaation jäsenten kokemuksia ja tuntemuksia niin muutostilanteeseen kuin itse järjestelmään ja sen käyttöönottoon liittyen. Työn tavoite on ensisijaisesti laatia organisaatioon kohdennettuja toiminta- ja kehittämis ehdotuksia tulevia järjestelmän käyttöönotto- ja muutostilanteita sekä niiden parempaa hallintaa varten. Toissijaisesti löydökset ja johtopäätökset saattavat palvella myös organisaatioon kohdentuvissa muissa muutostilanteissa.

Olen toiminut avainroolissa organisaation jäsenenä järjestelmäkehityksen käynnistämässä, kehityksen koordinoimissa sekä itse käyttöönotossa, ilman esimiesasemaa. Pyrin tulkitsemaan objektiivisesti myös omaa rooliani organisaatioon kohdistuvan muutostilanteen läpiviennissä, sekä ymmärtämään parannusajatuksien ytimen ja merkityksen tulevat muutostilanteet, lähinnä järjestelmäliitännäiset, huomioiden.

Opinnäytetyö tavoittelee vastauksia seuraaviin kysymyksiin, ja osaltaan selvittää organisaation jäsenten kokemuksia muutosjohtamiseen ja sen nykytilaan liittyen:

K1. Mitkä ovat organisaation jäsenten kokemukset muutosjohtamiseen liittyen uuden työkalun käyttöönotossa?

K2. Miten kohdeorganisaation jäsenet ovat kokeneet uuden järjestelmän käyttöönoton ja prosessi muutokset, sekä näiden mahdollistamat uudet työskentelytavat omassa työssään?

K3. Tukeeko järjestelmästä saatava data ja statistiikka, sekä näiden analysointi ja tulkinta, organisaation jäsenten näkemyksiä (toisin sanoen ovatko haastatteluiden tulokset ja tulkinnat linjassa datan kanssa)?

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet sekä rajaukset

Lopullinen opinnäytetyön tavoite on laatia toiminta- ja kehitysehdotuksia organisaatiolle sovellettavaksi ja käytettäväksi tulevaisuuden (järjestelmäliitännäisiin) muutostilanteisiin, analysoiden haastatteluihin ja menneisiin tapahtumiin pohjautuvan tapaustutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehityksen raameissa. Lisäksi on tiedostettava oma pitkä työhistoriani organisaatiossa sekä vastuu järjestelmän kehityksestä, joiden myötä on selvää, että omat kokemukseni vaikuttavat opinnäytetyön kokonaisuuteen. Organisaation jäsenenä ja vastuualueeni huomioiden toivon opinnäytetyöni nostavan ajatuksia ja keskustelua organisaatiossani sekä sen johtoportaan, ja tuovan lisäarvoa

organisaatioon kohdentuvien tulevien järjestelmämuutostilanteiden parempaa hallintaa ja -johtamista varten.

Tutkimus on rajattu kohdeorganisaatioon sekä järjestelmän käyttöönottoon ja käyttöön vuosien 2019–2023 aikana. Lisäksi tietokantakyselyillä saatavaa dataa, ja sen perusteella tehtävä statistiikka ja analysointi yhdistetään henkilöhaastatteluihin, muodostaen kattavan kuvan organisaation jäsenten kokemuksista ja toiminnasta. Opinnäytetyön työn tuloksia ei sinänsä ole mahdollista mitata numeerisesti, eikä myöskään aiempaa sanallista vertailupohjaa ole olemassa, sillä vastaavalaista selvitystä ei ole tehty organisaatiossa aiempiin järjestelmämuutoksiin liittyen.

En huomioi tutkimuksessani varsinaisten muutosjohtamisen mallien mustavalkoista käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa juuri sellaisena kuin mallit ovat niiden luojien toimesta esitelty, vaan pyrin löytämään tapauksen tutkimukseen parhaiten soveltuvan yhdistelmän eri mallien komponenteista. Työ ei myöskään tarkastele lopputuloksien ja johtopäätöksien käytäntöön viemisen onnistumista. Vaikka organisaatiossa on tapahtunut eräänlainen järjestelmänkehitysprojekti, ovat projektinhallintaan liittyvät teoriat esillä korkeintaan vain asiayhteyksien kautta. Mielestäni huomioitavaa on myös organisaation koko ja siinä toimivat prosessit: Kohdeyrityksenä toimii isohko pörssiyritys, mutta opinnäytetyössä tarkasteltava organisaatio on pieni ja rajattu osa. Organisaatio on esitelty tarkemmin luvussa neljä.

Tutkimus liittyy myös osittain organisaation tulevaan kehitykseen, mutta en lähesty aihetta puhtaasti organisaation kehittämisen näkökulmasta, sillä organisaation kehityksessä (eng. organizational development) on kyse kokonaisvaltaisesta ja koko organisaatioon kohdentuvasta hankkeesta (Beckhard 1969, teoksessa Mukherjee 2015, alaluku Definition of organizational development). On selvää, että organisaation kehitys vaikuttaa opinnäytetyöni taustalla, mutta fokus on enemmänkin yksilöissä, sekä liittyy yhteen prosessiin, yhteen työkaluun, yhteen järjestelmän käyttöönotto- ja kehitystapahtumiin.



## 2 Muutosjohtaminen

Olen jakanut luvun teoreettisesta viitekehuksesta viiteen osioon: Mikä muutos on, leadershipin ja managementin erot, muutosjohtamisen mallien esittely, muutosjohtamisen mallien vertailu sekä kritiikki, ja yhteenveto.

Muutosjohtamisesta on valtava määrä tutkimusta ja aineistoa. Erinäisiä tutkimuksia, vertailuja sekä arvioita sovellettavuudesta on suorittanut muun muassa Stouten, Rousseau ja Cremer tutkimuksessaan *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*, sekä Armenakis ja Bedeian teoksessa *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. Vaikkakin jälkimmäisestä on tämän työn kirjoitushetkellä kulunut jo lähes 25 vuotta, on aineistossa mielestäni edelleenkin ajankohtaisia toteamuksia, esimerkiksi Lewinin tuotokset 1940-luvulta ovat kaikki kriittisyys huomioiden edelleen relevantteja nykymaailmassa (Burnes 2004).

Englanninkielisellä hakutermillä *change management* oppilaitoksen kirjaston hakukone tarjoaa lähes 3000 kirjaa, ja Google -haku yli kuusi miljardia hakutulosta, sekä Google Scholar yli yhdeksän miljoonaa hakutulosta. Opinnäytetyössä esitellyt mallit ovat valikoituneet niiden tunnettavuuden, osittain opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kommenttien, sekä henkilökohtaisten intressieni muodostamasta yhtälöstä. Mutta erittäin yksinkertaisen selvennyksen vuoksi haluan tarkentaa, että hakutuloksista on raapaistu vain pieni osa pinnasta, jolloin esimerkiksi uudempia ja mahdollisesti tiedeyhteisön arvioimia malleja jää käsittelemättä.

### 2.1 Muutos

Yksinkertaisimmillaan kuvattuna muutoksessa on kyseessä jokseenkin pysyvän nykytilan suunnitteleminen tai suunniteltu muuntaminen toiseksi. Organisaatioissa tapahtuva muutos on suunnitelmallista organisaatioiden komponenttien muuttamista (missio, visio, strategia, rakenteet, ihmiset ja prosessit) tehokkuuden parantamiseksi. Pysyäkseen toiminnassa organisaatioiden on muututtava ja uudistettava itseään jatkuvasti. Organisaation kehittämisen näkökulmasta muutos tarkoittaa jatkuvaa pyrkimystä oman toiminnan tehostamiseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Vaikka organisaatiossa tapahtuva muutos käynnistyisi suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti, ja kohdennettaisiin yhteen ja tiettyyn organisaation osaan, on sen vaikutuksia havaittavissa myös muualla organisaatiossa. Muutoksella on läpituokeva luonne. (Mukherjee 2015, luku 10.) ”Muutoksesta on tullut tapa elää” (Deloitte s.a.).

Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaatioiden on muututtava lähes tauotta, muutostarpeet sekä sovellettavat menetelmät vaihtelevat ulkoisten muospaineiden ja organisaation maturiteetin

mukaan. Tavoitteena ei voi olla stabiili tila tai toimintamalli, vaan kehityksen tulee olla jatkuvaa ja eri tilanteisiin mukautuvaa jatkuvan oppimisen kautta. (Kauhanen 2012, 29–30.) ”...työpaikoilla olisi tarpeellista tehdä totutusta poikkeavia havaintoja ja ratkaisuja. Se, miten on opittu toimimaan, ei ehkä enää vastaa sitä, miten olisi fiksua toimia nyt ja tulevaisuudessa” (Toivanen 2020, 305). Muutoksen käynnistymisen syitä ja lähteitä on tarkasteltu seuraavassa alaluvussa.

### 2.1.1 Muutoksen käynnistäjät ja muutostyypit

Muutos voi olla joko suunniteltu tai suunnittelematon. Suunniteltu muutos on tietoisien päätösten tulos, esimerkiksi organisaatorakenteiden muutos, kun taas suunnittelematon muutos usein yllättävä ja toisaalta pakottava, kuten esimerkiksi viralliset säädökset. Molempien muutostyyppien hallintaan on varauduttava, mutta etenkin jälkimmäisiin reagointi edellyttää organisaatioilta resilienssiä sekä mukautumiskykyä. (Mukherjee 2015, alaluku Types of change.) Liiketoimintaympäristössä resilienssi tarkoittaa kykyä käsitellä shokkeja ja vastoinkäymisiä sekä jatkuvaa kasvuun sopeutumisista – aidosti resilienssillä organisaatioilla on kyky toipua nopeasti ja kukoistaa aggressiivisessä ympäristössä (McKinsey & Company 2023).

Muutos voi tapahtua kahdessa eri dimensiossa. Ensimmäisen tason muutos on luonteeltaan jatkuvaa eikä edellytä merkittäviä siirtymisiä organisaation nykytilassa. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi jatkuva tuotantoympäristön tehostaminen, tai tuoteportfolion vaihteellinen laajentaminen. Toisen tason muutos on radikaalimpi, vaikuttaen organisaation eri tasoihin. Radikaali muutos voi edellyttää organisaation itsensä uudistamista, strategian, mission ja vision uudelleenarviointia, ja sen uudelleen asemoitumista markkinoille. Lisäksi muutos voi kohdistua yksilöön tai koko yhteisöön, ja olla luonteeltaan perustuksia ravistava ja shokeeraava täydellinen muutos, kyseenalaistaen organisaation pohjimmaisen olemassaolon, tai vaihtoehtoisesti pieni muutos, organisaation toimintaan vaikuttava, mutta vähemmän häiritsevä muutos. Muutoksia voidaan lähestyä proaktiivisesti ja strategisesti, tai retroaktiivisesti mahdollisten kohonneiden kustannusten ja hukan siivittämänä. (Mukherjee 2015, alaluku Types of change.)

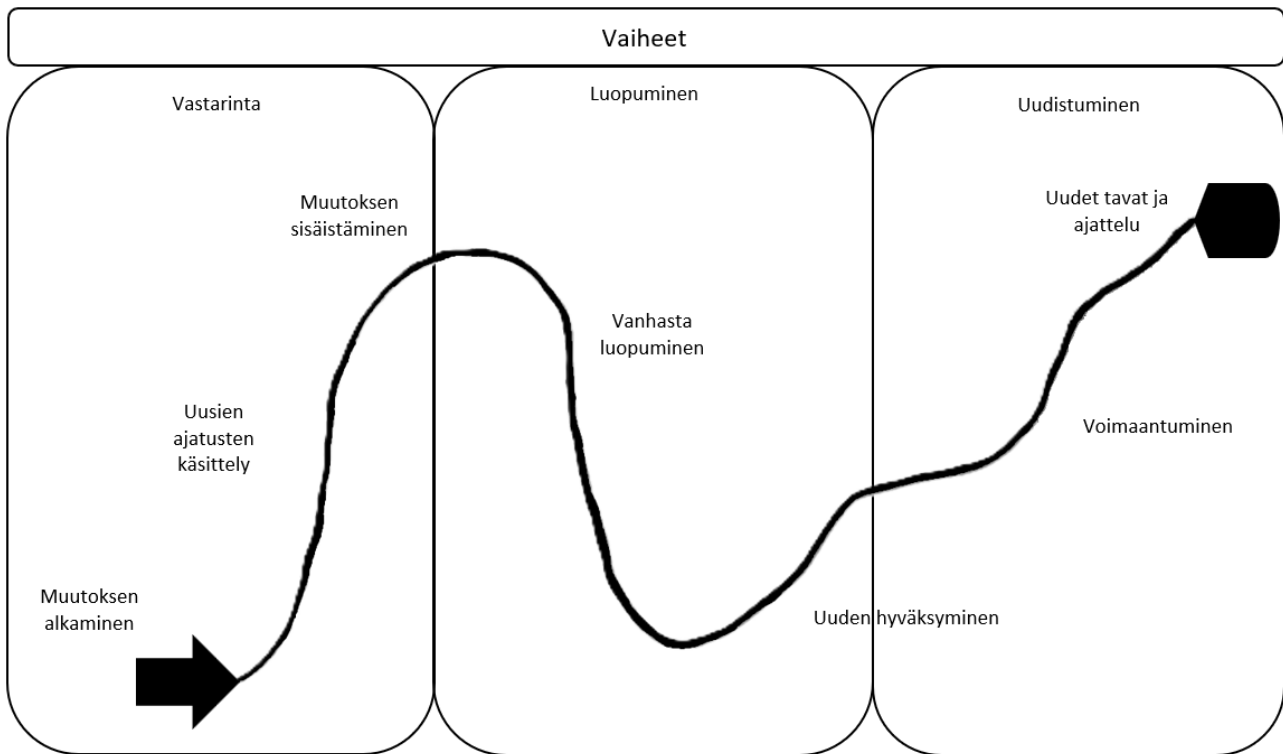
Muutos voi käynnistyä ulkoisten tai sisäisten voimien edes ajamana, muutosvoimia ja niiden selitykset ovat esitelty taulukossa yksi. Organisaatioon kohdistuvilla muutoksilla on kattava vaikutus koko organisaatioon, riippumatta oliko muutos suunniteltu vai suunnittelematon, tai ulkoisten vai sisäisten tapahtumien käynnistämä. Vaikka muutos käynnistyisi vain yhdellä organisaation alueella, vaikuttaa se väistämättä myös muualle. (Mukherjee 2015, alaluvut External forces for change & Internal forces for change.)

Taulukko 1. Ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat, sekä niiden selitykset (Mukherjee 2015, alaluvut External forces for change & Internal forces for change)

Ulkoiset muutosvoimat	Selitys	Sisäiset muutosvoimat	Selitys
Globalisaatio	Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt isojen toimijoiden hallitessa kenttää. Organisaatioiden on pystyttävä mukautumaan pysyäkseen tahdissa.	Tehokkuuden heikentyminen	Yleinen muutosvoima. Yritykset voivat käynnistää tilanteen parantamiseksi kustannussäästöohjelmia ja henkilöstön irtisanomisia, toisaalta taas tilanne voi ratketa analysoimalla taustalla vallitsevaa ongelmaa ja kohdentamalla korjaavat toimenpiteet siihen.
Työvoiman diversiteetti	Koulutuksen taso, sekä naisten asema ja määrä on parantunut. Työväestön keski-ikä on vaihteleva: Työskentelyä jatketaan myös eläkkeellä ja opiskelijoiden työssä käynti on lisääntynyt. Tämän kaiken toimiminen yhdessä vaatii ymmärrystä, kärsivällisyyttä ja suvaitsevaisuutta, sekä muuttuvien käytänteiden hyväksymistä.	Kriisi	Henkilöstön jatkuva vaihtuminen tai avainhenkilön irtisanoutuminen voi johtaa rakenteiden muuttumiseen. Kriisi voi ilmetä myös muissa asiayhteyksissä, kuten esimerkiksi tuotannossa tai toiminnassa tapahtuvan onnettomuuden myötä.
Teknologinen muutos	Teknologian kehittyminen pakottaa organisaatioita muutokseen. Tietokoneet ja verkkoympäristö ovat muuttaneet monia ydintoimintoja, kehittäen myös tuotantoprosesseja eteenpäin. Muutos ei vaikuta pelkästään teknologiaan, vaan myös sitä käyttäviin ja soveltaviin ihmisiin.	Henkilöstön odotusten muutos	Työntekijöiden koulutustason ja ikärakenteiden muuttumisen myötä myös vaatimukset ja odotukset muuttuvat. Uudelle sukupolvelle ura ja työ eivät ole kaikki kaikessa, vaan työ ja vapaa-aika tulee olla tasapainossa sekä joustavaa.
Hallituksen määräykset	Sääntöjen ja määräysten tunnistaminen etukäteen on entistä vaikeampaa.	Työilmapiiriin muutos	Organisaation sisäiset tapahtumat, kuten esimerkiksi irtisanomiset, voivat vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan työilmapiiriin ja motivaatiotaan. Tähän reagointi voi laukaista muutoksen.
Taloudelliset olosuhteet	Paikalliset ja globaalit taloudelliset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, taantumien johtaessa kustannussäästöihin ja henkilöstömuutoksiin monissa organisaatioissa.		
Maailmanpolitiikka	Jopa maailman toisella puolella tapahtuvat seikat ja selkkaukset voivat vaikuttaa kriittisesti yritysten toimintaan.		
Eettinen toiminta	Eettisesti kestävä toiminta edellyttää organisaatioilta läpinäkyvyyttä ja tiettyjä toimia, skandaalit voivat aiheuttaa kasvojen menetyksen ison yleisön edessä.		

### 2.1.2 Muutos matkana

Organisaatioissa tapahtuvien muutosten määrä on kasvanut valtavasti, ja kasvavat makroekonomiset voimat tarkoittavat vielä useampia muutoksia kustannussäästöjen, laadunparannusten, kasvun ja tuottavuuden kasvun saavuttamisen takia (Kotter 2012, 3). Salminen (2023) kuvaa muutoksen olevan matka, jonka nähdään käynnistyvän useimmiten johdon impulsseista, tai esimerkiksi työntekijän havainnon tai oivalluksen seurauksena; muutokseen sitoutuneista avainhenkilöistä muodostuu muutosenergiaa muutoshankkeen eteenpäin sysäämiseksi. ”Muutospäätöksestä alkaa johdon ja henkilöstön yhteinen muutosmatka, jonka aikana niin johto kuin henkilöstökin käyvät läpi ajatusten ja tunteiden vuoristoradan, joka tuottaa monenlaisia ajatuksia ja tunteita muutoshanketta kohtaan”. (Salminen 2023, 110.) Muutosmatka sisältää seitsemän psykologista vaihetta, jotka kulkevat kolmen vaiheen läpi – matka on hahmoteltu kuvaan yksi.



Kuva 1. Muutosmatkan vaiheet (mukaillen Salminen 2023, 111)

Muutoksen käynnistyessä sitoutumista ei ole vielä tapahtunut ja tämä voi ilmetä enemmänkin passiivisuutena ja piilossa kuin avoimena vastustamisena ja ääneen puhuttuna. Muutosjohtajan avoimuus, riittävä informaation ja aktiivinen dialogi henkilöstön kanssa voi avittaa muutoksen käynnistämisvaihetta. Muutosvastarinta saattaa kiteytyä jostakin luopumiseen: Uusi toimintamalli tai tekniikka korvaa vanhaa. Pelkkä järkiperäinen ajattelu ei välttämättä ole riittävä vaan uusi on hyväksyttävä myös tunnepohjalta, auttaen muutoksen sisäistämistä. (Salminen 2023, 111–112.)

Muutoksen hyväksymisvaiheessa suurempi osa henkilöstöä on hyväksynyt ja sisäistänyt muutoksen perustan, psykologinen turvallisuus kasvaa edesauttaen parempaa oppimista ja yhteistyötä. Muutosta tukevat muutosagentit sekä muutosjohtaja innostavat muutosmatkan alkuvaiheisiin jäänyttä henkilöstöä ja huomioivat onnistumisia ylläpitäen muutospositiivista vaihdetta. (Salminen 2023, 112–113).

Matkan loppusuoralla, voimaantumisvaiheessa, viimeisimmät henkilöstöstä ovat mukana uudessa. Onnistumisista edelleen viestiminen jatkaa muutoksen liikettä, muutosjohtaja on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa panostaen koulutukseen ja kykyyn toimia uudessa muuttuneessa ympäristössä. Uusi muuttuu rutiiniksi muutoksen toteutuessa, luoden ryhmäpainetta uusien rutiinien noudattamiseksi. Muutos siirtyy vähitellen arjeksi ja normaaliksi toiminnaksi toistojen kautta. Matka

on yksilöllinen, ja on ilmeistä, että organisaation eri jäsenet käyvät vaiheita läpi eri tahdissa. (Salminen 2023, 113–114.) Nähdäkseni yksilön huomiointi korostuu, johdon ja muutoksen vetäjien on seurattava ja analysoitava kokonaisuutta, sekä yksittäisten tiimin jäsenten tilanteita, sekä reagoitava tarpeen mukaan eri keinoja hyödyntäen.

Uuden järjestelmän ja muutoksen vastustaminen saattaa ilmetä aggressiivisuutena, järjestelmään tallennetaan tarkoituksella väärää tai virheellistä tietoa, tai järjestelmää voidaan yrittää sabotoida. Projisoinnilla itse järjestelmää syytetään virheellisesti sen käytöstä aiheutuneista ongelmista ja haasteista. Välttelyssä järjestelmä sivuutetaan, tietoa ei syötetä tai käytetään korvaavia menetelmiä. Taustalla vaikuttavia syitä voivat olla sosiaalinen epävarmuus, ymmärtämättömyys ja rajoittunut perspektiivi, pelko kontrollin menetyksestä, vääränlainen tulkinta uuden järjestelmän kustannuksista ja vaatimuksista suhteutettuna panostuksiin, pelko tarpeettomuudesta, virheistä tai riittämättömyydestä. (Bocij, Greasley & Hickie 2015, 467–468)

### 2.1.3 Muutosprosessin haasteet

Arviolta 70 % muutosohjelmista epäonnistuu henkilöstön sitoutumattomuuden, huonon tai olemattoman toimintojen välisen yhteistyön ja vastuullisuuden puutteen takia – harvat johtajat tietävät miten muuttaa ajattelutapoja ja käyttäytymistä perusteellisesti (McKinsey & Company 2016). Muutosprosessi ja muutoksen suunnittelu voi siis epäonnistua usealla tavalla. Tyypillisimmät kompastumiset järjestelmien käyttöönottoon tai kehitykseen liittyvissä muutoksissa tapahtuvat seuraavien aihealueiden ympärillä.

**Liiallinen suunnittelu ja varsinaisen tekemisen jääminen taka-alalle.** Jatkuvat uudet ehdotukset vaativat arviointia sekä hyväksymistä muutokseen liittyvien johtajien, projektin hallintaryhmän ja ohjausryhmän toimesta. Keskustelut voivat ajautua organisaatiopoliittiseen valtapeliin ja väittelyyn, johtaen muutoksen halvaantumiseen. (Johnson, Regnér, Whittington, Scholes & Angwin 2017, 489.) **Huomion katoaminen.** Alkuperäinen muutosidea saattaa hukkua muiden tapahtumien taakse (esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvat muutosneuvottelu), tai sen merkitys voi jäädä olemattomaksi, yhdeksi merkityksettömäksi muutokseksi kaikkien muiden joukossa. (Johnson ym. 2017, 489–490.) **Muutoksen uudelleentulkinta vanhan kulttuurin ja toimintamallin ajamana.** Uusi ajatus voi urautua vanhoihin olemassa oleviin kaavoihin, estäen muutoksen etenemisen ja aidosti uusien näkökulmien muodostumisen. (Johnson ym. 2017, 490.) **Yhteyden puuttuminen** muutoksen piirissä olevan henkilöstön ja muutoksen välillä. Muutosta ei koeta realistiseksi, tai muutosta eteenpäin vievää johtoa ei katsota uskottavaksi muutoksen realiteettien näkökulmasta. On myös mahdollista, että muutoksen esittely ei ole linjassa muutoksen tavoitteiden kanssa. (Johnson ym. 2017, 490.)

**Muutoksen seuraaminen odotettujen käyttäytymisnormien mukaisesti varsinaisesti ymmärtämättä ja hyväksymättä muutosta.** Muutosjohtajat näkevät muuttuneen teennäisen toiminnan, ilman muutokseen sisäistämistä kyynisyys ja jäykkyys jää vallitsemaan taustalle, myös tilanteisiin, joissa niille ei olisi aiheita. (Johnson ym. 2017, 490.) **Muutoksen vastustaminen tai muutoksen vääränlainen tulkinta** ovat muutosjohtajille todennäköisiä tapahtumia. Nämä nähdään usein negatiivisena tai tuhoavana käyttäytymisenä, vaikkakin ne mahdollistavat enemmänkin tavan ylläpitää muutoksesta keskustelua. Muutosvastarinnan konkretisoituminen mahdollistaa sen käsittelyn, passiivisen kielteisyyden jäädessä helpommin piiloon. (Johnson ym. 2017, 490.) **Virheelliset tilannearviot johdon toimesta sekä lupauksen ja luottamuksen rikkominen** ovat todennäköisiä tekijöitä kasvattamaan muutosvastarintaa. Selkeä viestintä ja kommunikointi muutoksen suunnasta sekä muutostarpeista korostuvat. (Johnson ym. 2017, 490.)

#### 2.1.4 Muutoskitka (muutoksen vastustaminen)

Tyytymättömyys organisaation toimintaan ilmenee muutoskitkana: Negatiivisuus muutokseen ja muutoksen vastustaminen (tai vastustus) ovat yleisiä reaktioita uuden kohtaamisessa ja henkilökohtaisen vapauden ollessa uhattuna. Erilaiset pelot ja uhat ilmenevät niin yksilön kuin organisaation muutosvastustuksen taustalla. Yksilöstä puhuttaessa syyt ovat liitännäisiä ihmisen perusluonteeseen. Pelko tuntemattomasta ja epävarmuus, etenkin teknologiset kehitykset (mukaan lukien uusi järjestelmä) voivat epäselvyyksien ja puutteellisen kommunikoinnin takia johtaa epämiellyttävään tilaan. (Mukherjee 2015, alaluvut Resistance to change, Individual resistance & Organizational resistance.)

Muutoksesta aiheutuva menettämisen pelko voi liittyä esimerkiksi työpaikan menettämiseen, tai henkilökohtaisen osaamisen ja tietotaidon tarpeettomuuteen. Myös virheiden tekemisen pelko sekä epäily omien taitojen ja osaamisen riittävydestä ilmenevät usein uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, uuden opettelu voidaan kokea uhkaavaksi. Vuorovaikuttamisen häiriöt ja kollegoiden kanssa toimitettujen kommunikointimahdollisuuksien väheneminen saattavat olla seurausta automaation lisäämisestä, ja persoonallisuuteen liittyvät selkkaukset muutosta eteenpäin viejän kanssa voivat aiheutua tulkintaeroista: Henkilöstö voi kokea, ettei heidän tarpeitansa ole huomioitu. (Mukherjee 2015, alaluvut Resistance to change, Individual resistance & Organizational resistance.)

Organisaatiopolitiikka ja valtatasapaino voi siirtyä muutoksesta johtuen, ja vallan menettämisen uhan takia luoda muutoskitkaa yksilöissä tai ryhmissä. Lisäksi syynä voi olla eroavaisuudet kulttuurisidonnaisissa arvoissa ja oletuksissa, tai työntekijän muodostaman psykologisen yhteyden rikkoutuminen, petetyksi tulemisen tunne sekä näkemys yhteisen (työ)sopimuksen rikkomisesta esimerkiksi irtisanomisen yhteydessä. (Mukherjee 2015, alaluvut Resistance to change, Individual resistance & Organizational resistance.) Tulkiten organisaatiossa tapahtuvan muutoksen

vastustamisen olevan moniulotteisempia ja monimutkaisempia verrattaessa esimerkiksi yksilö- ja henkilökohtaiseen muutokseen liittyviin pelkotiloihin, lähtökohtaisesti voinee myös ajatella organisaation olevan kompleksisempi kokonaisuus yksilöön verrattaessa, yksilöä kuitenkin yhtään väheksymättä.

Organisaatiossa olevat työpaikat ovat yleisesti luotu tuomaan vakautta, ja organisaatiossa voi ilmetä muutoskitkaa organisaation rakenteiden luonteenomaisen pysyvyyden takia. Vastaavasti työryhmien pysyvyys, sekä vakiintuneet työtehtävät ja tekeminen tukevat olemassa olevaa ja muuttamatonta mallia. Organisaatiot koostuvat moniulotteisia ja -tasoisista systeemeistä, liian kapea tarkastelu ja vain yhden tietyn tason muutos ei ole tehokasta, vaan myös muiden systeemien on muuttava. Organisaation toiminnan muutokset voivat olla uhka asiantuntemukselle, nostaten mahdollista muutoksen vastustamista asiantuntijuuden omistamassa ryhmässä. Päätöksentekovallan ja resurssien saatavuuden muuttaminen voidaan kokea uhkana niiden toimesta, joilla on ollut päätätävältä tai pääsy resursseihin ja niiden käyttömahdollisuus. Aiempien sopimusten tai sitoutumisten muuttaminen ei välttämättä ole mahdollista. Edellisten muutosten epäonnistuessa uusien muutoksien käynnistämisen vastustaminen voi kasvaa. (Mukherjee 2015, alaluvut Individual resistance & Organizational resistance.)

Organisaation kehittäminen ja muutosten läpivienti vaikeutuu ihmisten luontaisen reaktiotavan myötä uutta kohtaan. Asiaa ei kannata sivuuttaa, vaan muutoksen kohteena olevan henkilöstön palaute tulisi nähdä arvokkaana, jonka avulla muutosta voidaan johtaa tehokkaasti. Muutosvastustamisen johtamiseen ja hallinnointiin Mukherjee listaa yksilöön liittyviä, kommunikoinnin ja huomiointin ympärillä olevia keinoja. Organisaatiossa olevien voimakkaiden yksilöiden tunnistaminen ja vakuuttaminen muutoksen puolelle helpottaa muutoksen liikettä. Selkeä reagointi ja vastaus pelkoa lietsovien henkilöiden epävarmuuden tuntemuksien selventämiseksi, vähentäen paniikin leviämistä. Muutosviestin ja -tarpeiden avoin kommunikointi ja kouluttaminen lisättyinä osallistamiseen ja henkiseen tukeen; muutokseen on helppo sitoutua sen tuntuessa omalta päätökseltä. Tukeminen uusien tarvittavien taitojen ja osaamisen hankkimiseen, ja muutokseen sitoutuneiden ja hyväksyneiden perinteinen palkitseminen ovat myös keinoja, joilla muutoskitkaa voidaan hallita. (Mukherjee 2015, alaluku Managing resistance to change.)

Yksilöiden reagointi muutokseen tavalla tai toisella on varmaa, mikä liittyy yksilön käyttäytymiseen. Psykologisessa irrottautumisessa aloitteellisuus tai mielenkiinto työhön voi kadota, ja työskentelystä voi tulla puhdasta suorittamista ilman varsinaista panostusta. Tällaisten yksilöiden kohtaaminen toimii edellytyksenä, jotta asiaa on mahdollista käsitellä. Identiteettikriisi ja katoavan osaamisen tunne saattavat olla uhattuna muutoksen seurauksesta; empatian ja tuen osoittaminen auttavat tilanteen hallinnassa, ja henkilön osallistuessa muutokseen myös sitoutuminen siihen kasvaa.

Pettymys ilmenee usein vihana tai negatiivisuutena henkilön pitäessä kiinni menneestä. Tällaiset henkilöt saattavat pyrkiä värväämään muita jakaen tuhoavaa käytöstä ja ajatusta. Muutoksen järjestyminen voi olla erittäin haasteellista, oleellista onkin saada negatiivinen tunnelataus käännettyä enemmän neutraaliksi tunnustamalla pettymyksen ja vihan olevan täysin normaaleja reaktioita. Disorientaatio ilmenee hämmentyneisyytenä ja nykytilasta kadoksissa olemisena, eikä ymmärretä etsiä oikeaa tapaa toimia. Tekeminen saattaa pysähtyä ennen kuin kaikkiin kysymyksiin on vastattu, korostaen yksilöön kohdistuvan ohjauksen tarvetta. (Mukherjee 2015, alaluku Behavioural reactions to change.)

## 2.2 Leadership ja management – johtajuus ja johtaminen

Mielestäni muutosjohtamisen malleja tulkittaessa ja aihetta pohtiessa, sekä tätä opinnäytetyöprosessia ja tutkimusta varten, ja ennen kaikkea peilatesani omaan työpositiooni ja rooliini järjestelmän kehityksen ja käyttöönoton eri vaiheissa, on oleellista huomioida eroavaisuuksia 'leadershipin' ja 'managementin' välillä. Suomenkieliset vastinparit näille englanninkielisille termeille ovat karkeasti johtaminen ja johtaminen – sanat, joista ei nähdäkseni voi tulkita vivahde-eroja. Mikäli nämä käännetään muotoon johtajuus ja johtaminen, on kenties hienohko ero mahdollista tunnistaa.

Kotter erottelee termit management ja leadership seuraavasti: Management saa asiat toimimaan sekä auttaa tekemään sen, minkä osaat tehdä. Leadership rakentaa uutta tai muuttaa olemassa olevaa, ja vie uuteen vähemmän tuttuun tai jopa tuntemattomaan. (Kotter 2012, luku New Preface, November 2012.) ”Johtaja on se, jolla on suurin vaikutus ryhmän muihin jäseniin” (Mukherjee 2015, alaluku Leadership). Tulkintani mukaan managementissa on kyse jokseenkin konkreettisten asioiden johtamisesta, esimerkiksi järjestelmät ja teknologia, kun taas leadership viittaa enemmän abstrakteihin, tai vaikeammin konkretisoitaviin käsitteisiin. Luokittelen jälkimmäiseen myös niin sanotun ihmisten johtamisen. Leadership tuottaa muutoksen, kun taas managementin tuotos on liittäminen ennustettavuuteen ja järjestykseen, sekä mahdollistaa lyhyen tähtäimen odotusten täyttämisen. (Kotter 2012, 29.) Dugan (2017, 20) puolestaan mainitsee monen tutkijan katsovan managementin olevan sidoksissa auktoriteettiin ja keskittyvän tehokkuuteen sekä nykytilan ylläpitoon, ja johtajan (eng. manager) pitävän ihmisten ja tehtävien sosiaalisella koordinoinnilla järjestelmät toiminnassa, kun taas johtaminen (eng. leadership) ei niinkään keskity nykytilaan vaan enemmänkin kasvuun, muutokseen ja sopeutumiseen.

Muutoksen näkökulmasta johtamisen (eng. leadership) voidaan katsoa olevan prosessi, kattaen nykytilan, tulevaisuuden tavoitetilan, ja strategian muodostamisen siitä, kuinka tavoitetilaan päästään (Laura & Stephen 2002, teoksessa Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali 2018, 125). Johtamiseen liittyy myös kaksisuuntainen vuorovaikutus ja dynaamiset muutokset henkilöstön ja johtajan välisissä suhteissa, kyky motivoida ja inspiroida sekä ohjata käyttäytymistä, ja kenties



kaikkein oleellisimmin, valta ja kyky vaikuttaa yksilöihin ja ryhmään (Mukherjee 2015, alaluku Leadership). Tehokas johtaminen edellyttää johtajalta myös itsetietoisuutta, kykyä ja ymmärrystä nähdä kuinka muut näkevät hänet, sekä käsitystä oman toiminnan vaikutuksesta muihin (Showry & Manasa 2014, 18).

### 2.3 Muutosjohtamisen malleja

Muutosjohtaminen on ”prosessi, jossa organisaation suuntaa, rakennetta ja valmiuksia uudistetaan jatkuvasti palvelemaan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia tarpeita” (Moran & Brightman 2001). Forbesin julkaisussaan Tams kritisoi muutosjohtamisen malleja peilaten haasteisiin liittyen johdon ja henkilöstön rooleihin sekä kommunikointiin. Perinteiset muutosjohtamisen mallit katsovat muutoksien ideoinnin tapahtuvan vain ylimmän johdon tasolla, jossa työntekijät ovat vain avustavia toteuttajia, joiden näkemykset eivät saa mahdollisuutta esiintyä. Työntekijöiden roolin jäädessä suorittajaksi korostuu pelko vastustajaksi leimautumisesta vaihtoehtojen, ehdotusten tai huolien esittämisen myötä, romuttaen avoimuuden ja luovuuden, sekä perinteisten mallien keskittyessä johdon näkemyksiin ja näin ollen sitouttaen yhteen ratkaisuvaihtoehtoon, tulee muutoksesta joustamaton ja haavoittuvainen vastoinkäymisissä. Vastaavasti vaiheittainen lähestymistapa muutokseen, sisältäen alun ja lopun, ei rakenna jatkumoa, vaan enemmänkin yksittäisen tapahtuman, jonka jälkeen organisaatio jää odottamaan seuraavaa johdon muutosaloitetta, eikä näin ollen mukautumiskykyä pääse muodostumaan. (Tams 26.1.2018).

Keinojen löytäminen kestävän ja merkityksellisen muutoksen tekemiseen on haasteellista sillä tieteellisestä kirjallisuudesta puuttuu yksimielisyys muutosprosessin perusteista, ja tieteellisten todisteiden muutosjohtamisen sovellettavuudesta käytäntöön ollessa hajautettuna eri kirjallisuuteen (Bamford & Daniel 2005; Pettigrew, Woodman, & Cameron 2001, teoksessa Stouten, Rousseau & Cremer 2018, 752). Myös käytännön kokemuksista oppiminen on hankalaa muutosjohtajuuden kompleksisuuden ja monimuotoisuuden takia: Kaikki muutokset ovat uniikkeja, joiden lopputulosta on vaikea tulkita, ja toisaalta palautetta ei välttämättä aina ole saatavilla (Stouten ym. 2018, 752–753).

#### 2.3.1 Kurt Lewin – kolme vaihetta

Lewinin kolmen vaiheen muutosprosessi, vuodelta 1947, nähdään usein muutosjohtamisen klassikkona (Cummings, Bridgman & Brown 2016, 33). Ajatus Lewinin mallin taustalla ei ole pelkästään organisaation muutos, vaan enemmänkin konsepti muodostaen lähestymistavan analysointiin, ymmärtämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen ryhmässä, organisaatiossa, sekä yhteiskunnallisella tasolla. (Burnes 2004, 985). Mallin kolme vaihetta ovat:

- 1) Vapauttaminen (eng. unfreezing). Ihmisen käytöksen taustalla on stabiili lähes muuttumaton tasapaino, jota tukee hillitsevät ja muuttavat voimat. Tasapainotilaa tulee horjuttaa, vapauttaa, jotta uusi toiminta voi onnistuneesti syrjäyttää vanhat opitut tavat. (Burnes 2004, 985.) Vapautuminen vanhasta voi toisinaan edellyttää tunteiden myllerrystä (Lewin 1947a, teoksessa Burnes 2004, 985). Edellytyksenä vapautumiselle on psykologinen prosessi, jolla tavoitellaan psykologista turvallisuutta, turvallisuuden tunnetta menetykseltä ja nöyryytykseltä, mahdollistaen luopumisen ja vanhojen tapojen hylkäämisen (Schein 1996, teoksessa Burnes 2004, 985). Vaihe esittelee muutosvision ja muutossuunnitelman, valmistellen siirtymistä uuteen (Stouten ym. 2018, 753).
  
- 2) Muutos (eng. change). Toisessa vaiheessa muutoksen kohteet ovat vapautuneita vanhasta: Vaihe sisältää siirtymän, tai varsinaisen muutoksen toteuttamisen, ja hyväksymisen tehdä asioita uudella tavalla. Kannustaminen osallistumaan muutokseen, muutoksen huolellinen suunnittelu ja viestintä ovat keinoja epävarmuustekijöiden ja muutosprosessiin liittyvien pelkojen lieventämisessä. (Management Study Guide s.a.) Tietyn lopputuloksen saavuttamisen ennustaminen on vaikeaa ihmisten käytökseen vaikuttavista kompleksisista tekijöistä johtuen. Havainnoimalla ja arvioimalla näitä tekijöitä sekä voimia on mahdollista tunnistaa useita eri vaihtoehtoja, joilla tavoitetila voidaan saavuttaa. (Burnes 2004, 985–986.)
  
- 3) Vakiinnuttaminen (eng. refreeze). Viimeisessä, eli kolmannessa vaiheessa varmistetaan ja vakiinnutetaan uusi saavutettu tasapainotila. Onnistunut muutos näkyy koko ryhmän toiminnan muutoksena: Yksilön muutostila ei säily, mikäli ryhmässä vallitsevat rutiinit ja normit eivät ole muuttuneet. (Burnes 2004, 986.) Uuden tulee olla ainakin jossain määrin linjassa muun ympäristön, käyttäytymisen sekä persoonallisuuden kanssa (Schein 1996, teoksessa Burnes 2004, 986). Uuden vakiinnuttamiseksi muutostavoitteen mukaisesta toiminnasta tulee palkita ja antaa tunnustusta, kannustaen muutoksen ylläpitoon ja sen kiinnittämiseen (Management Study Guide s.a.).

Kolmen vaiheen mallin kehityksen aikana organisatoriset haasteet eivät olleet ainoita huomion kohteita, eikä mallia ole tarkoitettu tarkasteltavaksi yksinään ja sellaisenaan. Kolmen vaiheen mallin lisäksi Lewinin kenttäteoria (eng. field theory), ryhmädynamiikka (eng. group dynamics) sekä toimintatutkimus (eng. action research) muodostavat moniulotteisen menetelmän ryhmässä tapahtuvan muutoksen analysointiin, ymmärtämiseen ja toteuttamiseen. (Burnes 2004, 985.)

Kenttäteoriassa pyritään ymmärtämään ryhmän käyttäytymistä tarkastelemalla sen kentän kokonaisuutta ja monimutkaisuutta, jossa käyttäytymistä tapahtuu (Back 1992, teoksessa Burnes 2004,

981), ja kentän katsotaan olevan kokonaisuus rinnakkain olevista ja toisistaan riippuvaisista tosiasioista (eng. "a totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent") (Lewin 1946, teoksessa Burnes 2004, 981). Lewin totesi ryhmän käyttäytymisellä olevan taipumus vaihdella jatkuvasti johtuen ryhmän toimintaan vaikuttavien olosuhteiden tai voimien jatkuvista muutoksista, ja katsoi, että mikäli näiden voimien vahvuus voitaisiin tunnistaa ja määritellä, auttaisi se ymmärtämään miksi yksilöt ja ryhmät toimivat kuten toimivat, sekä tunnistamaan millä voimilla toimintaan voidaan vaikuttaa (Burnes 2004, 981). Ryhmädynamiikka tutkii ryhmän käyttäytymisen ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, ja kuinka niihin vaikuttavia voimia voidaan muuttaa tavoitellun käyttäytymisen edesauttamiseksi (Burnes 2004, 982). Muutoksen tulee kohdentua yksilön sijasta ryhmään, ja sen rooleihin ja vuorovaikutuksiin, sillä ryhmäpaine pakottaa lopulta yksilöä mukautumaan (Lewin 1947b; Schein 1988, teoksessa Burnes 2004, 983). Toimintatutkimus korostaa muutoksen tarvitsevan suunnattua toimintaa (eng. action) muutoksen saavuttamiseksi, ja onnistunut toiminta pohjautuu tilanteen oikeanlaiseen arviointiin, kaikkien ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamiseen, sekä kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen sopivimman ratkaisun valitsemiseen (Bennett 1983, teoksessa Burnes 2004, 983). Onnistumiseen tarvitaan henkilökohtaista ymmärrystä ja sisäistämistä muutoksen tarpeellisuudesta (Burnes 2004, 983–984).

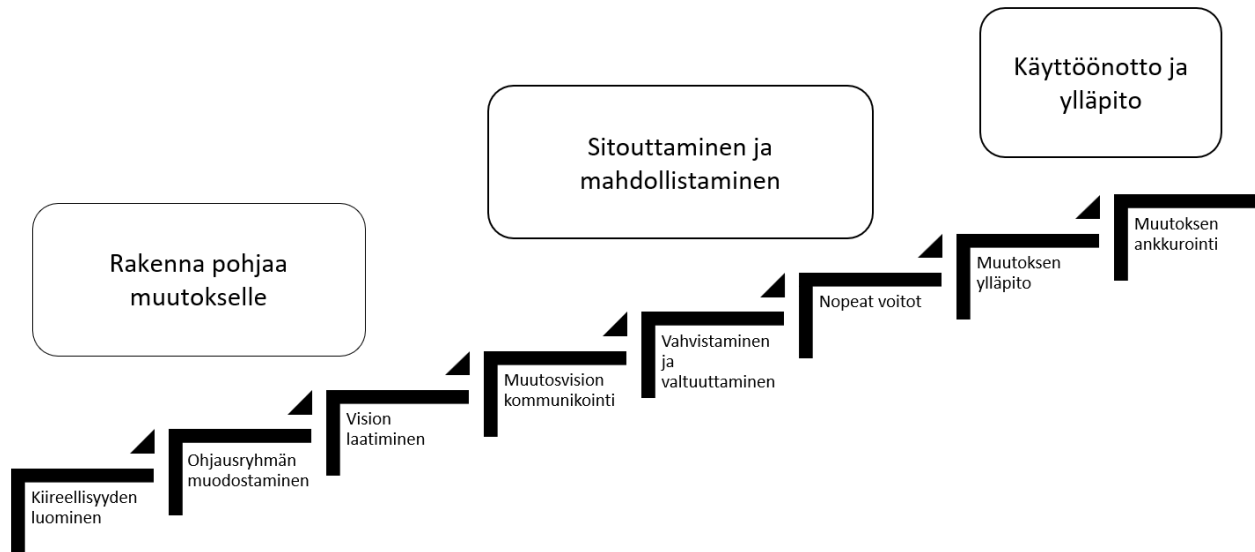
### 2.3.2 John P. Kotter – kahdeksan vaihetta

Kun ihmisten toimintaa pakotetaan muuttumaan, liittyy muutokseen aina kipua (Kotter 2012, 4). Muutoksen tyyppisimpiä epäonnistumisia yhdistää seikka, ettei stabiilitteetti ole enää vakio. Ongelmien minimoimisessa oleelliseksi nousee tarve ymmärtää miksi muutosta vastustetaan, millä vaiheilla muutosta tuhoavasta liikevoimasta päästään eroon, ja että johtajuuden (eng. leadership) merkitys sosiaalisessa kontekstissa on johtamista (eng. management) suurempi (Kotter 2012, 3–17).

1. Liiallinen omahyväisyyden tunne. Edetään ilman tarpeeksi suurta kiireellisyyden tunnetta. Aliarvioidaan mukavuusalueelta poisajamiseen tarvittavat resurssit, ilman kiireellisyyden tunnetta muutoksessa mukanaolijat eivät panosta muutoksen tapahtumiseen riittävästi. (Kotter 2012, 4–5.)
2. Organisaation ylimmän johdon aktiivisen tuen, koalitioiden ja henkilöstöliittojen muodostumisen epäonnistuminen. Tittleiden ja mandaattien muodostamassa ryhmässä on voimaa ja vahvaa johtajuutta muutoksen vastavoimien haastamiseen. (Kotter 2012, 6–7.)
3. Vision vaikutuksen aliarvioiminen. Vahvalla visiolla ohjataan, mukautetaan ja inspiroidaan ihmisiä. Huomioitavaa, että suunta voi olla johdon tiedossa, mutta liian epäselväksi ollakseen inspiroiva. (Kotter 2012, 7–9.)

4. Vision puutteellinen kommunikointi. Ilman uskottavaa ja määrällisesti usein tapahtuvaa kommunikointia muutoksen potentiaali ja mahdollisuudet jäävät pimentoon. Myös johdon osallistuttava kommunikointiin. (Kotter 2012, 9–10.)
5. Esteiden jättäminen uuden vision tielle. Esteet voivat olla pieniä, suuria, tai kuvitteellisia, mutta usein kovin todellisia yksilöiden ajatuksissa. Esteiden kohtaamisen välttely syö pohjaa muutokselta. (Kotter 2012, 10–11.)
6. Lyhyen tähtäimen voittojen puuttuminen. Oikea muutoksen toteutuminen vie aikaa, jota voidaan hidastaa entisestään lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen tai onnistumisen juhlimiseen puuttumisella. (Kotter 2012, 11–13.)
7. Ennen aikainen voittojen juhlinta. Muutoksen syvä juurtuminen ei tapahdu hetkessä, ja uudet mallit ovat herkkiä ottamaan takapakkia. Muutos ei siis ole valmis heti muutosprosessin päätyttyä. (Kotter 2012, 13–14.)
8. Vähättely muutoksen juurtumisesta organisaation kulttuuriin. Uusien tapojen ja arvojen ankurointi, ja uudet toimintamallit ovat riskialttiita katoamaan, esimerkiksi jos palkitsemismenetelmät toimivat vanhoja arvoja kannustaen. (Kotter 2012, 14–15.)

Ongelmakohtien ratkaisuihin liittyy kahdeksanvaiheinen prosessi, joiden ytimissä on jokseenkin yksinkertainen oivallus: Merkittävä muutos ei tapahdu helposti. Muutosprosessin kahdeksan vaihetta ovat 1) kiireellisyyden tunteen luominen 2) muutosta ohjaavan johtoryhmän luominen 3) muutosta ohjaavan vision laatiminen 4) muutosstrategian ja -vision kommunikointi 5) toimintaan kannustaminen ja vahvistaminen 6) Nopeiden ja lyhyen tähtäimen voittojen laatiminen 7) voittojen vahvistaminen ja muutoksen ylläpito 8) muutoksen juurruttaminen ja sulauttaminen osaksi organisaation kulttuuria. Ensimmäiset neljä vaihetta auttavat murtamaan nykyhetkeä ja vallitsevaa tilaa, vaiheet viidestä seitsemään keskittyvät uuden esittelyyn, ja viimeisessä vaiheessa panostetaan muutoksen asettautumista osaksi organisaatiota. Prosessi toimii vaiheittain, ja yhdenkin väliin jättäminen tai puutteellinen läpikäynti tuo oletettavasti ongelmakohtia seuraavissa vaiheissa. (Kotter 2012, 22–25.) Kahdeksanvaiheinen prosessi on havainnollistettu kuvaan kaksi.



Kuva 2. Kotterin kahdeksanportainen muutosmalli (mukaillen EPM 25.2.2021)

**Kiireellisuuden tunteen luominen.** Nykytilan vakiintunut asema ja mukavuus johtaa yleensä vähäiseen kiinnostukseen muuttua. Ilman kiireellisuuden tunnetta vaikeutuvat muutosta eteenpäin vievän ryhmän kasaaminen ja ydinyksilöiden vakuuttaminen muutosviestin laatimiseen ja kommunikointiin. Organisaatiossa vallitsevaan, niin sanottuun omahyväisyyteen (eng. complacency), nykytilan tyytyväisyyteen tai kritiikin puuttumiseen, voi olla syinä esimerkiksi johdon halu miellyttää ja kaunistella, ihmisluonteelle tyypillinen kieltäminen, selkkausten ja ongelmien välttely, vääränlainen suorituksen mittaristo, sekä liian helposti saavutettavat ja tavoitetasot. Kiireellisuuden tunteen nostamisessa oleelliseksi nousee omahyväisyyden ja tyytyväisyyden poistaminen tai minimoiminen: Ihmiset on saatava pois mukavuusalueelta. Usein tämä vaatii rohkeaa johtajuutta, jopa järjenvastaiselta vaikuttavista toiminnoista tai epämukavalta tuntuvien asioiden tekemisestä, negatiivisten asioiden käsittelyä. (Kotter 2012, 38–46.) Kiireellisuuden tunteen tason tulee olla jatkuvasti korkea, tai vähintäänkin keskitasolla, jotta 2000-luvun organisaatio pysyy jatkuvien ulkoisten muutosten yläpuolella (Kotter 2012, 170).

**Ohjausryhmän muodostaminen.** Muutokset assosioidaan usein yhteen näkyvillä olevaan yksilöön, mutta vahvaan yksilöön ei riitä: Ilman ryhmän tuomaa voimaa ja tukea muutosta on vaikea ylläpitää ja saada pysyväksi. (Kotter 2012, 53–54.) Muutosta ohjaavaan ryhmään tulee kuulua avainhenkilöitä (esimerkiksi tiiminvetäjät), johtamiskykyä, uskottavuutta ja asiantuntemusta – tarvitaan asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamista ja molempiin liittyviä taitoja sekä ominaisuuksia (Kotter 2012, 59–60). Toimivan ja onnistuneen ohjausryhmän jäseniä yhdistää usein aito kiinnostus toiminnan tehostamiseen ja muutokseen, vastaavasti ryhmän muodostaminen epäonnistuu, mikäli siihen kuuluvat yksilöt eivät näe muutoksen tarpeellisuutta. Lopulta kyse on siis oikeista henkilöistä, luottamuksesta ja yhteisestä päämäärästä. (Kotter 2012, 67–68.)

**Vision laatiminen.** Selkeällä tulevaisuuden suunnalla, visiolla, korostetaan ja koordinoidaan muutoksen suuntaa, ja se osaltaan viestii miksi muutosta pitäisi tavoitella. Lisäksi visio toimii motivaattorina myös sellaiseen toimintaan, mikä ei välttämättä ole lyhyen tähtäimen intresseissä – vaaditaan mahdollisesti uhrauksia tänään, jotta voidaan saavuttaa jotakin huomattavasti parempaa huomenna. Tehokkaan vision tunnusmerkkejä ovat kuviteltavuus, kiinnostavuus, toteutettavuus, keskittyneisyys, joustavuus, ja kommunikoitavuus. (Kotter 2012, 71–74.) Vision laatiminen on edestakaisin sahaavaa, kenties jopa sekavaa tiimityöskentelyä, ja vaatii aikaa kuukausia tai mahdollisesti jopa vuosia. Visio ei muodostu yhden palaverin aikana. Hyvä visio huomioi analyttiset faktat, mutta sisältää oleellisena osana myös unelmia ja tavoitteita. (Kotter 2012, 85.)

**Muutosvision kommunikointi.** Kotter nostaa ongelmakohtiksi visiosta kommunikoimiseen liittyen alemman tason työntekijöiden älyllisen kyvykkyyden rajallisuuden sekä ihmiselle luonteenomaisen muutoskitkan. Ymmärrys siitä, mitä muutos tarkoittaa minulle tai lähipiirilleni, voinko tehdä jotain toisin tai selviänkö tulevissa haasteissa, ovat tyypillisiä muutokseen liittyviä kysymyksiä. Muutos nostaa myös tunteita vanhasta luopumisen ja uuteen luottamisen osalta. Muutosvisiosta kommunikointi hukkuu ja unohtuu helposti kaiken muun keskelle, ja pysähtyy helposti johdon ”alikkommunikoinnin” takia, eli vähäiseen viestintään ja keskusteluun. Toimivaa muutosvision kommunikointia yhdistää kaksisuuntaisuus, yksinkertaisuus ja suora sisältö, vertauskuvien ja esimerkkien käyttäminen (esimerkiksi kuvalla viestiminen), useiden keskustelukanavien käyttäminen, toistaminen, johdonmukaisuus ja johtaminen esimerkin avulla, sekä luotettavuus. (Kotter 2012, 89–93.)

**Toimintaan kannustaminen, vahvistaminen ja valtuuttaminen.** Uuden vision ymmärtäminen ja halu toimia eivät itsessään tarkoita onnistumista, esteeksi saattaa muodostua organisaation viralliset rakenteet, tarvittavien taitojen puuttuminen, esihenkilöiden (vääränlainen) toiminta ja tuen puuttuminen, sekä henkilöstö- ja tietojärjestelmien yhteensopimattomuus (Kotter 2012, 105–106).

Rakenteiden joustamattomuuden taustalla voi olla yksinkertaisesti pitkä aika – tulemme helposti sokeaksi nähdä muita vaihtoehtoja totutun ulkopuolelta. Lisäksi aiemmin tehty panostus vanhoihin malleihin, niin tunnepohjaisesti kuin tietotaitojen osalta, ja nyt siitä luopuminen, saattaa olla pelottava ajatus, esimerkiksi työuran kannalta. Koulutuksella voidaan lisätä tietotaitopohjaa, mutta sitä on oltava riittävästi, sen on oltava oikeanlaista ja tapahduttava oikeaan aikaan; vuosien aikana muodostuneet tavat eivät muutu muutaman päivän koulutuksen jälkeen, ja teknisten taitojen lisäksi tarvitaan uusia asenteita sekä sosiaalisia taitoja tukemaan muuttunutta tilaa. Järjestelmien yhteensopimattomuus visioon ja muutokseen ilmenee esimerkiksi palkitsemismenetelmien ja suorituskyvyn mittausten kohdentuessa vanhaan toimintaan, tai muihin seikkoihin, jotka eivät tue tai kannusta muutoksen eteenpäin viemistä. Muutos ja visio vaatii oleellisesti esihenkilöiden mukautumiskykyä. Aiemmin opitut ja vuosikausia käytössä olleet toiminta- sekä ajatusmallit saattavat ajaa

tietyt yksilöt heidän oman historiansa vangiksi, ja vision vaatimien muutosten tulkinta ohjautua vääränlaiseksi vanhojen hyväksi todettujen käytäntöjen ajamana. (Kotter 2012, 109–119.)

**Nopeat ja lyhyen tähtäimen voitot.** Muutos vie aikaa, ja pitkä aika ilman näkyviä tuloksia korostaa epäilijöiden ja muutosta vastustavien näkökulmia. Lyhyen tähtäimen voitot kertovat yksiselitteisesti muutoksen etenemisestä ja tekevät muutoksesta todellisen, sekä viestivät muutokseen panostamisella saavutuista parannuksista ja eduista. Lyhyen tähtäimen tavoitteet ja voitot vievät muutosta eteenpäin ja auttavat muutoksen ja vision testaamisessa oikeassa toimintaympäristössä, ja mahdollistavat vääränlaisen vision tai korjaustarpeen tunnistamisen. (Kotter 2012, 121–128.)

**Muutoksen ylläpito ja lujittaminen.** Muutosprosessin ensimmäisissä vaiheissa onnistuminen ei automaattisesti tarkoita koko muutosprosessissa onnistumista - muutoksen vastustaminen ei haihdu koskaan täysimääräisesti, vaan irrationaalista ja poliittista vastustusta jää aina kytemään. Uusi ja muuttunut on hyvin hauraalla pohjalla ennen sen juurtumista organisaatioon. Kotter kirjoittaa myös asioiden yhteenliittymisestä ja tämän myötä muutoksen kompleksisuudesta: Muutos koskee harvoin vain yhtä ja tiettyä asiaa tai aihetta, yhden asian muuttaminen vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti moneen muuhun. (Kotter 2012, 137–148.) Muutos itsessään vaatii pitkäjänteisyyttä, muutos ei pysähdy yhteen muutokseen. Onnistuneelle muutokselle ominaista on sen tuoma muutosvoima, tai -liike: Yksi muutos käynnistää toisen muutoksen, muutokseen tuodaan uusia henkilöitä tukemaan muutosta, ylin johto ylläpitää kiireellisyyden tunnetta ja yhteisen tavoitteen selkeyttä, sekä turhanpäiväiset asiayhteydet katkaistaan tai minimoidaan. (Kotter 2012, 150–151.)

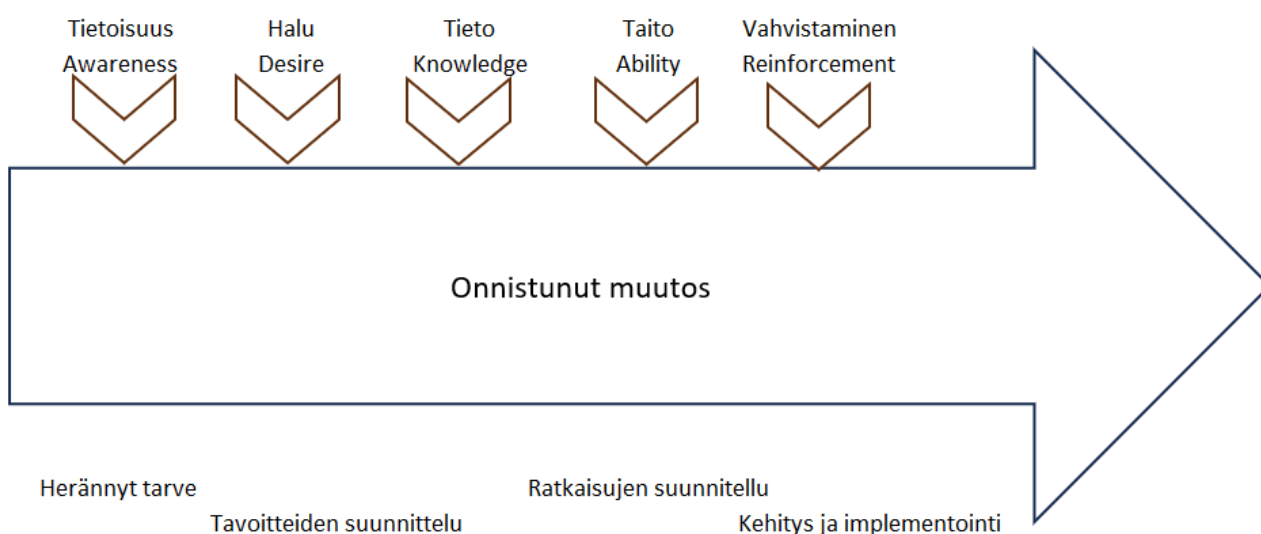
**Muutoksen ankkurointi osaksi organisaation kulttuuria.** Kulttuurilla viitataan ihmisjoukon jaettuihin arvioihin ja käyttäytymisnormeihin. Käyttäytymisnormit tarkoittavat joukon tyypillistä toimintaa ja tällä samaisella käytöksellä normit siirtyvät joukon uusimmille tulokkaille, palkiten normeja noudattavia. Jaetut arvot ovat tärkeitä huolenaiheita ja tavoitteita ohjaten joukon toimintaa, ja säilyvät ajan myötä vaikkakin ryhmän rakenne muuttuisi. Mikäli muutos ja sen myötä tullut uusi toiminta ei ole yhteensopiva kulttuurin kanssa, on muutos alttiina taantumiselle. Kulttuuri on voimakas ja näin ollen myös hitaasti muuttuva kolmesta syystä: (Organisaation) jäsenet, eli yksilöt, ovat kaikki valittuja, ja lähtökohtaisesti tietyn muotin ja oppien mukaisia, kulttuuri työstää itseään satojen jopa tuhansien toimintojen kautta, ja asioita tapahtuu ilman suurempaa tietoisuutta tai aietta, jolloin sitä on vaikea haastaa. (Kotter 2012, 153–159.)

”Kulttuurin muutos tapahtuu viimeisenä, ei ensimmäisenä” (Kotter 2012, 164). Kun ihmisten toiminta on muuttunut, uusi toiminta on tuottanut jo tulosta, ja kun yhteys uuden toiminnan ja tehostumisen välillä on havaittavissa, voi kulttuuri muuttua. (Kotter 2012, 164–166).

### 2.3.3 Jeff Hiatt – ADKAR – Prosci

Hiattin lanseeraama, nykyisin hänen perustaman Prosci -asiantuntijayrityksen alla markkinoitava ADKAR, on tavoitesuuntautunut yksilö- ja organisaatiotason muutosjohtamisen malli, jonka katsotaan soveltuvan monenlaiseen muutostilanteeseen (Prosci, Inc. s.a. f). Muutoksen katsotaan lähtevän yksilöstä; jotta organisaatio voi muuttua, on siihen kuuluvien yksilöiden muututtava, ja oleellista on ymmärtää, kuinka yksilöön on mahdollista vaikuttaa. ADKAR muodostuu englanninkielisistä sanoista Awareness (tietoisuus), Desire (halu tai tarve), Knowledge (tieto), Ability (taito), sekä Reinforcement (vahvistaminen), joiden ympärille asetettuja päämääriä tavoitellaan sanojen mukaisessa järjestyksessä sekä kumulatiivisesti, muodostaen konkreettisen rakenteen ja ohjauksen, työkalun, muutoksesta motivoimiselle. (Prosci, Inc. s.a. f, 4.) Nämä viisi elementtiä luovat pohjan mallille, ja asettavat tavoiteltavat raamit.

Mallin yksittäiset vaiheet auttavat pureutumaan muutosjohtamiseen prosessina ja tunnistamaan mahdollisia sudenkuoppia, ymmärtämään miksi muutos ei toimi hyvin ja missä ongelmakohdat sijaitsevat. Muutosta tarkastellaan kahden dimension läpi: Organisatorinen muutos sekä ihmisten (henkilöstön) muutos. Onnistunut muutos on lähtöisin molempien dimensioiden muutoksesta, joka on havainnollistettuna kuvaan kolme. (Prosci, Inc. s.a. f, 6.)



Kuva 3. ADKAR-muutosmallin dimensiot ja elementit (mukaillen Prosci, Inc. s.a. f, 6)

Organisatorinen -ulottuvuus sisältää seuraavat organisaation viralliset tai epäviralliset toimintavaiheet: 1) Organisaatioon kohdistuva tarve tai mahdollisuus 2) määrittelmä ja tavoitteen suunnittelu 3) uusien ratkaisujen suunnittelu 4) uusien ratkaisujen kehitys ja implementointi. Henkilöstö -ulottuvuus taas tarkastelee ihmistä muutoksen onnistumisen ytimessä, tavoitellen ADKAR-mallin elementtejä (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement): 1) Tietoisuus muutoksen



tarpeellisuudesta 2) halu tukea ja osallistua muutokseen 3) tieto siitä, kuinka muuttua 4) kyky uusien taitojen oppimiseen 5) muutoksen ylläpito. Elementit edellyttävät prosessinomaista läpikäyntiä vaihe kerrallaan ja kirjanyhdistelmän määrittelemässä järjestyksessä, esimerkiksi ilman tietoisuutta yksilön halu sitoutua muutokseen ei muodostu. Muutos tapahtuu yksi henkilö kerrallaan. (Prosci, Inc. s.a. f.)

**Awareness – tietoisuus ja miksi -kysymys.** Pohjimmiltaan yksilöillä on luonnollinen tarve ymmärtää mitä muutoksen takana on ja miksi sitä tavoitellaan, muodostaen aloituspisteen onnistuneelle muutokselle. Tietoisuus kattaa henkilön ymmärryksen muutoksen luonteesta, tiedon miksi muutos tapahtuu, ja mitkä riskit liittyvät muuttumattomuuteen – on ymmärrettävä muutoksen taustalla olevat ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet. On oleellista tavoitella ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, eikä niinkään yksinkertaista ymmärrystä tapahtuvasta muutoksesta. (Prosci, Inc. s.a. b, 3.)

Tietoisuuden puutteiden katsotaan olevan yleisimpiä ja ensisijaisia muutosvastarinnan, tai -kitkan, aiheuttajia. Vastustus ei välttämättä liity suoranaisesti uuden prosessin tai työkalun käyttöön, vaan siihen, ettei taustalla olevat syyt ja vaikuttimet ole selvillä – ei ole selvää miksi muutos tarvitaan. Kukoistavissa organisaatioissa muutosjohtajuuden ja -johtajien merkitys kasvaa; muutoksesta ja sen syistä on pystyttävä kommunikoimaan selkeästi ja vakuuttavasti, sekä varmistuttava viestin vastaanottaminen vuorovaikutuksella ja kahdensuuntaisella kommunikoinnilla. (Prosci, Inc. s.a. b, 4–5.)

Haasteet tietoisuuden lisäämisessä ovat moniulotteisia, sillä kyseessä on lopulta kuitenkin siitä, kuinka yksilöt sisäistävät ja tulkitsevat muutoksen tarpeen sekä taustalla vaikuttavia ongelmia. Myös nykyhetki ja siinä oleminen, mukavuus tai mukavuudenhalu, saattavat luoda barrikadeja muutoksen eteen. Huhupuheet ja väärä informaatio voivat taas luoda vääriä käsityksiä, korostaen osaltaan rehellisyyden ja tiedon avoimen jakamisen tärkeyttä, uskottavuutta lisäten. (Prosci, Inc. s.a. b, 8–9.)

Tietoisuutta voidaan lisätä seuraavin keinoin: Kommunikoinnin tehostamisella pyritään räätälöimään viestintä kulloiseenkin tilanteeseen ja yleisöön sopivalla sisällöllä, sekä mahdollistamalla palautekanava. Avoimesti ja helposti saatavilla oleva tieto ja data lisää läpinäkyvyyttä tulevaan muutokseen. Sponsorin tai pääpuhujan aktiivinen toiminta muutoksen viestintä ja näkyvyys huomioiden, muutosprosessin alusta loppuun. Sponsorin kriittinen ja valmentava rooli kattaa myös muutoksen osallisena olevien eri jäsenten yhteen liittämisen, sekä kommunikointikanavana toimimisen niin tiiminvetäjien kuin työntekijöidenkin suuntaan. Selkeä ja suora puhe, sekä luottamuksellinen dialogi edesauttaa ymmärryksen muodostumisessa kysymykseen ”mitä minä saan muutoksesta”. (Prosci, Inc. s.a. b, 6–7.)

**Desire.** Yksilön halu ja tarve sitoutua ja osallistua muutokseen on pohjimmiltaan kiinni henkilökohtaisesta valinnasta, jonka pääroolissa toimivat itse muutoksen luonne sekä henkilökohtaiset olosuhteet. Tähän vaikuttaminen on yksi ADKAR-mallin haasteellisimmista kohdista, sillä esimerkiksi tietoisuuden kasvu ei automaattisesti lisää yksilön sitoutumishalukkuutta muutokseen. (Prosci, Inc. s.a. c, 4.)

Yksilön muutoshalukkuuteen vaikuttavaa muutoksen luonne, mistä muutoksesta on kyse, ja miten se vaikuttaa yksilöön: Negatiiviset ja positiiviset ajatukset muutokseen liittyen, onko kyseessä uhka vai mahdollisuus. Organisaation kulttuuri ja taustat, millaisia muutoksia on ollut aiemmin ja yksilön omat havainnot näistä vaikuttavat odotuksiin tulevasta muutoksesta. Lisäksi henkilö- ja yksilökohtaiset tekijät, kuten perhe, ikä, terveys, koulutustausta, arvot ja arvon muodostuminen, eri asioiden merkitys sekä uskomukset luovat jokaisesta uniikin yhdistelmän muutostilanteen hyväksymisen halukkuuteen. (Prosci, Inc. s.a. c, 5–6.)

Vaikutuskeinot haluun tai halukkuuteen ovat sinänsä aina yksilö- ja tapauskohtaisia, ja ratkaisuvaihtoehtoja voi olla useita. Prosci lähestyy vaikuttamista vahvistamalla henkilöstön johtajia muutosjohtamisen taidoilla: Johtajien on sitouduttava muutokseen omalla esimerkillään, toimillaan ja puheillaan avoimesti ja olemalla henkilökohtaisesti läsnä. Puhutaan siis kommunikoinnista, jossa muutoksen tuomien negatiivisten seikkojen esille nostaminen on yhtä tärkeää kuin positiivisten vaikutusten korostaminen, huomioiden myös yksilöiden yksilökohtaiset tarpeet, esimerkiksi tarve tulla kuulluksi. Ymmärtämällä yksilöitä yksilöinä, on mahdollista tunnistaa muutoksen tiellä olevia esteitä ja kitkan aiheuttajia. Myös henkilöstöjohtajat ja tiiminvetäjät ovat yksilöitä, ja on väärin olettaa heidän omaavan automaattisesti esimerkiksi valmentamiseen ja muutosjohtamiseen tarvittavia taitoja. Tiiminvetäjät ja esihenkilöt täytyvät saada ensimmäisenä mukaan muutokseen, ja heidän mahdolliset pelkonsa ja epätietoisuudet ratkaistua, jotta tiimien johtaminen muutokseen voi onnistua. (Prosci, Inc. s.a. c, 8–9.) Muutosjohtaminen ja yksilöiden muutoshalukkuuden parantaminen voi olla proaktiivista: Muutosriskejä ja muutoksen vaikutuksia on mahdollista arvioida strategisesti, ja tarpeen mukaan rakentaa eri tilanteisiin sopivia räätälöityjä taktiikoita haasteiden kukistamiseksi (Prosci, Inc. s.a. c, 10).

Henkilöstö voi omata eri rooleja ja olla osana muutosta, jopa toimia muutoksen omistajana tai avainosallistujana. Osallistuminen voi liittyä uuden ratkaisun suunnitteluun ja rakentamiseen, tai sen testaamiseen sekä palautteen antamiseen, lisäten koko verkoston osallistumishalukkuutta muutokseen. Palkitsemisen, tai niin sanotun porkkanan merkitystä ei voi unohtaa: Bonus- ja henkilökohtaiset tavoitteet, sekä suoritusta seuraava mittaristo on syytä oikeista tukemaan muutosta ja halukkuutta muutokseen. Muutoksen ja muutostavoitteiden kanssa ristiriidassa oleva palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa muutoskitkan lisäksi eräänlaisen konfliktin, tai intressiristiriidan – miksi

pyrkisin muuttumaan, jos minua palkitaan paremmin toimiessani vanhalla tavalla. (Prosci, Inc. s.a. c, 10–11.)

**Knowledge – tieto kuinka muuttua.** Perinteiset metodit tiedon lisäämiseksi kattavat harjoittelun ja koulutukset, joiden lisäksi tietoa muodostuu esimerkiksi päivittäisten vuorovaikutustilanteiden sekä kommunikoinnin seurauksena. Muutoksen johtamisen näkökulmasta oleelliseksi nousevat tieto siitä, miten muuttua, sekä kuinka toimia tehokkaasti muutoksen jälkeisessä uudessa tilassa. Ennen muutokseen valmentamista yksilöiden on kuitenkin oltava tietoisia (Awareness) muutoksesta sekä halukkaita olemaan osana muutosta (Desire); pelkkä johdon mustavalkoinen vaatimus koulutukseen osallistumiseen ei itsessään tarkoita, että yksilöt ovat valmiita oppimaan ja lisäämään tietopohjaa. (Prosci, Inc. s.a. d, 4.)

Myös Knowledge -elementissä kyse on lopulta yksilöistä, lähtötasot tietotaitojen osalta vaihtelevat esimerkiksi koulutustaustan tai työhistorian myötä, jolla taas on vaikutusta koulutustarpeisiin. Eroa on myös oppimiskyvykkyydessä: Jotkut yksinkertaisesti oppivat toisia nopeammin, sisäistäen ja omaksuen uudet prosessit ja työkalut, sekä tunnistavat opeteltavien aiheiden merkityksen henkilökohtaisessa kontekstissa. Tietoa voidaan lisätä parhaiten koulutusohjelmien avulla, joissa uutta lähestytään käytännönläheisten aktiviteettien kautta. Koska muutos tapahtuu harvoin yhdessä hetkessä, on tietoa luotava myös siirtymävaiheessa toimimiselle uuden toimintamallin lisäksi. Koulutuksen ajankohta on myös osattava valita sopivasti: Liian pitkä aika koulutustapahtumasta uuteen arkeen ja käytäntöön voi tarkoittaa oppien unohtamista, kun taas liian tiukassa aikataulussa harjoittelulle ja uusien perustoimintojen muodostumiselle ei välttämättä jää tarpeeksi aikaa. Yksilökohtaiset valmennustapahtumat (eng. coaching) mahdollistavat uniikkeja koulutustilaisuuksia, jossa mahdollisia ongelmakohtia voidaan tarkastella räätälöidysti tarpeiden mukaan. Oppimisen ja tiedon kasvamisen ei tarvitse tapahtua erillisissä koulutustapahtumissa, vaan pohjaa ja ylläpitoa voidaan rakentaa kirjallisilla ohjeilla tai ongelmanratkaisutyökaluilla, sekä jakamalla osaamista kollegalta toiselle. (Prosci, Inc. s.a. d, 7–9.)

**Ability – Kyvykkyys: Tiedosta toimintaan.** ADKAR-mallin ja -prosessin aiempien vaiheiden (Awareness, Desire ja Knowledge) lopputulokset konkretisoituvat yksilöiden muutoksessa ensimmäisen kerran kyky -vaiheessa (Ability). Tieto muuttuu konkreettiseksi tekemiseksi ja ymmärryksen demonstroimiseksi tosielämän tilanteissa. Huomioitavaa on, että tieto ja ymmärrys siitä, miten jotakin tehdään, ei suoraan tarkoita kyvykkyyttä tehdä jotakin – on annettava riittävästi aikaa ja turvallinen ympäristö harjoitella ja kehittää uusia taitoja, ja antaa myös tilaa virheille. (Prosci, Inc. s.a. a, 3–4.)

Tutkimuksen mukaan kyvykkyuden lisäämisessä esihenkilön suora vaikuttaminen nousee erittäin tärkeään rooliin. Kyvykkyuden parantamisessa ja ylläpidossa asiantuntijahenkilöt ja

substanssiosaajat ovat avainasemassa, toimien kontaktipisteinä mahdollisia kysymyksiä ja ongelmatilanteita varten. Esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat usein organisaatiohierarkiassa lähellä työntekijää, ja voivat toimia muutoksen viestinviejänä sekä tukijana auttamalla uuden (esimerkiksi prosessin tai työkalun) implementoinnissa henkilökohtaisia ja käytännön läheisiä valmentamia menetelmiä (eng. coaching) käyttäen. Henkilökohtainen valmennus auttaa esihenkilöä tunnistamaan mahdollisia muutokseen liittyviä haasteita: Kannustava sekä uusien taitojen kehittämistä ja harjoittelua tukevan ympäristön luominen lisättynä kaksisuuntaiseen kommunikointiin tulisi olla osana esihenkilön päivittäisessä läsnäolossa. Esihenkilön puutteellinen läsnäolo ja osallistuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa muutonhaasteita kokeva työntekijä hylkää muutosprosessin, ja palaa vanhaan toimintamalliin tai rakentaa kiertoteitä uuden tavoitellun mallin ohi. Tuki- ja kehitysresurssien (aiheosaajat, valmentajat sekä mentorit) kattavalla saatavuudella tehostetaan kyvykkyyksien kasvuprosessia. Suorituksen seurannalla ja palautteen antamisella työntekijälle viestitään seikat, jotka toimivat, sekä parannusta vielä tarvitsevat aihealueet – vastaavasti myös organisaation johto pystyy tulkitsemaan muutoksen onnistumisastetta, ja tarvittaessa ohjaamaan tilannetta korjaavia toimintoja. (Prosci, Inc. s.a. a, 5–7, 10.)

Kyvykkyyden kasvattamisen yhteydessä mahdollisesti ilmenevät muutosta vastustavat voimat ja haasteet voivat vaikuttaa negatiivisesti muutoksen toteutumiseen yksilössä. Psykologiset esteet, kuten epävarmuus omista kyvyistä tai aiemmista kokemuksista nouseva pelko ovat usein monimutkaisia seikkoja, vaikkakin tunnistettavissa olevia ja ratkaistavia. Vanhojen opittujen tapojen syrjäyttäminen voi olla hyvinkin tiukassa, ja vaatia kärsivällisyyttä sekä aikaa uusien ajatusten rakentumiselle. Ja koska yksilöt ovat kaikki erilaisia, myös fyysiset ja älykkyydelliset kyvykkyydet vaihtelevat: Muutoksen luonteesta riippuen matemaattisesti lahjakas henkilö voi kokea ylitsepääsemättömän kynnyksen luovuutta ja innovaatiota vaativan muutoksen edessä. (Prosci, Inc. s.a. a, 8–9.)

**Reinforcement – muutoksen ja uuden ylläpito, vahvistaminen.** ”Muutos on vaikeaa, muutoksen tulosten ylläpito pitkällä tähtäimellä on vielä vaikeampaa” (Prosci, Inc. s.a. e, 3). Muutosprosessiin investoitu saattaa valua täysin hukkaan, eikä muutos välttämättä koskaan realisoidu, mikäli muutoksen ylläpitoa ja vahvistamista ei nähdä kriittisenä toimena. Vaikka prosessinäkökulman kautta tarkastellessa vahvistaminen on ADKAR-mallissa viimeinen, tulee sen olla läsnä läpi koko prosessiketjun: Toimet ja tapahtumat, jolla tunnustetaan yksilöiden ja ryhmän onnistumista, kuten esimerkiksi menestyksen juhlinta tai palkitseminen, vahvistavat ja pitävät yllä muutoksen vauhtia. Tavoitteena on estää valumista takaisin vanhoihin tapoihin, luoda liikettä nykyhetkestä uuteen siirtymiselle, sekä rakentaa pohjaa uusille tuleville muutoksille painottamalla onnistumista. (Prosci, Inc. s.a. e, 3–5).

Vahvistuminen on myös yksilöllinen tapahtuma, johon voidaan vaikuttaa eri keinoin. Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen voivat motivoida silloin kun ne ovat relevantteja yksilön omassa tulkin-  
nassa. Väärässä tilanteessa tehtynä, tai kokonaan väliin jätettynä, vaikutus voi olla päinvastainen  
tavoiteltuun nähden, eli tarkoitus on palkita ja tunnustaa konkreettista etenemistä ja saavutuksia,  
yksilön panostusta. Palkitseminen ja tunnustus voi tapahtua henkilökohtaisesti tai julkisesti, ja koh-  
dentua yksilöön tai ryhmään. Kiitoksen antaminen hyvästä työstä ja muutoksen ulkopuoliset haus-  
kat aktiviteetit kuten lounas, illallinen tai muu toiminta, ovat esihenkilöiden ja tiiminvetäjien avain-  
keinoja virstanpylväiden saavuttamisen, ja yksilöiden sekä ryhmän huomioimisessa. Ryhmädyna-  
miikka ja ryhmän toiminta täytyy huomioida siten, ettei muutosta mahdollisesti vastustavat painosta  
muuta ryhmän jäseniä jatkamaan vanhalla toimintamallilla, eli muutoksen mukaisesta toiminnasta ei  
saa seurata muiden ryhmäläisten aiheuttamaa negatiivista tunnetta tai painetta. Muutoksen tulok-  
sen seuranta ja läpinäkyvyys velvollisuuksien osalta edesauttaa muutoksen ylläpidossa: Muutok-  
sen tärkeys on esillä ja siitä viestitään systemaattisesti. Vastaavasti palautteen pyytäminen (ja an-  
taminen) niin ryhmiltä kuin yksilöiltäkin, sekä uusien järjestelmien, prosessien ja työkalujen käyt-  
tönotossa suora data ja statistiikka antavat arvokasta tietoa muutoksen onnistumisesta, sekä  
osoittavat ja auttavat ymmärtämään muutoksen tilaa sekä mahdollisia pullonkauloja. (Prosci, Inc.  
s.a. e, 6–10).

#### **2.3.4 Sarah Jensen Clayton – ketterä muutosjohtaminen**

Perinteinen muutosjohtaminen nähdään usein raskaana ja pitkäkestoisena prosessina, jotka kai-  
kessa kömpelyydessään eivät sovellu tämän päivän hektisyyteen ja nopeisiin muutosvaatimuksiin.  
Covid-19 pandemian jälkiä seurannut uudelleen ajattelu ja uudelleenorganisointuminen vaatii no-  
peaa, ketterää ja useimmiten virtuaalista muutosjohtamista. (Jensen Clayton 11.1.2021.) Harvard  
Business Review -artikkelissa Jensen Clayton on laatinut kuusi vaihetta ketterään muutosjohtami-  
seen. Kiireellisyyden tunteen luomisen, joka esimerkiksi muodostaa pohjan Kotterin muutosjohta-  
misen mallissa, hän katsoo olevan nykyisin vakio pandemian seurauksena, eikä tätä näin ollen ole  
tarvetta korostaa erikseen. (Jensen Clayton 11.1.2021.)

1. Julista muutosvisio. Nopea eteneminen tarkoittaa sitä, etteivät kaikki ennätä puntaroimaan  
visiota. Muutosvisio ei tule olemaan täydellinen. Selkeä visio viestii muutoksen perustan,  
näkemyksen tulevasta, sekä toimintaa ohjaavat periaatteet ja arvot, antaen riittävästi aikaa  
suunnitelman laatimiselle. (Jensen Clayton 11.1.2021.)
2. Oleellisten henkilöiden valtuuttaminen. Ryhmä organisaatiossa toimivia asiantuntijoita ja  
muutoksen kannalta oleellisia henkilöitä valtuutetaan viemään muutosta eteenpäin heti  
alusta. Myös ulkoisten kumppanien mukaan ottaminen voi parantaa muutossuunnitelman

uskottavuutta, sekä pienentää sellaisia riskialueita, joissa organisaation oma osaaminen ei ole vahvimmillaan. (Jensen Clayton 11.1.2021.)

3. Itseohjautuvuuteen kannustaminen. Itseohjautuvat tiimit voivat auttaa ratkaisemaan ongelmia, tarttumaan mahdollisuuksiin ja tukemaan muutosta. (Jensen Clayton 11.1.2021.)
4. Työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutumisen lisääminen. Sisäiset sosiaaliset kanavat ja vaikuttajat ovat todennäköisesti nopeimpia ja tehokkaimpia edesauttamaan muutoksen ymmärrettävyyttä. Vapaamuotoiset keskustelukanavat mahdollistavat kaksisuuntaisen dialogin johdon ja työntekijöiden välille, auttaen ymmärtämään työntekijän ajatuksia ja tunteita muutokseen liittyen. (Jensen Clayton 11.1.2021.)
5. Testaa ja opi -menetelmän omaksuminen. Muutosprojektin alussa oleva kuva ja käsitys lopputilanteesta pysyy harvoin samana projektin saapuessa loppuun, joka osaltaan korostaa pilotoinnin tarpeellisuutta. Nykyhetken epävakaisuus, nopeat ja yllättävät muutokset, edellyttävät muutosjohtajilta uusia metodeja: Jatkuva työntekijöiden ja sidosryhmien näkemysten kuuntelu, suvaitsevaisuus jatkuville, uusille sekä tilanteesta riippumattomille muutoksille arvon tuottamiseksi ja työn pitämiseksi merkityksellisenä, ketterien menetelmien omaksuminen ja jatkuva uuden arviointi ja soveltaminen, epävirallisten kommunikointikanavien hyödyntäminen työntekijöiden ohjauksessa. (Jensen Clayton 11.1.2021.)
6. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden suosiminen. Vuosittaisesta arvioinnista säännölliseen seurantaan ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin siirtyminen tukee nopeaa muutosta, sekä mahdollistaa kulloinkin tärkeiden ja tarpeiden asioiden korostamisen. Myös palkitsemismenetelmillä ja -ohjelmilla voidaan auttaa käytöksen muuttumista haluttuun suuntaan. (Jensen Clayton 11.1.2021.)

## 2.4 Muutosjohtamisen mallien vertailua ja kritiikkiä

Stouten ym. (2018) ovat tutkimuksessaan vertailleet eri muutosjohtamisen malleja, muun muassa Lewin kolme vaihetta, Hiatt ADKAR ja Kotter kahdeksan vaihetta, sekä niihin liittyviä tieteellisen tutkimuksen löydöksiä, esitellen kymmenen muutosjohtamisen periaatetta. Selvennyksen vuoksi haluan mainita Stouten ym. (2018) tutkimuksen sisältävän edellä mainittujen lisäksi myös Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmenen käskyä (eng. Ten Commandments), Judsonin viisi askelta (eng. Five Steps), Cooperriderin ja Srivastvan arvostava haastattelu (eng. Appreciative Inquiry – AI), sekä Beerin kuusivaiheinen muutosjohtamisen malli (eng. Six-Step Change Management Model), mutta näitä ei ole käsiteltyä tässä opinnäytetyössä. Taulukossa kaksi Stouten ym. (2018) laatimaa yhteenvetoa muutosmallien pääkohdista on vertailtu tässä opinnäytetyössä esille nostettuihin malleihin.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen mallien vertailua (Stouten ym. 2018; Burnes 2004; Jensen Clayton 11.1.2021; Kotter 2012; Prosci, Inc. s.a. b, 3; Prosci, Inc. s.a. d, 7–9; Prosci, Inc. s.a. e, 3–5)

<b>Muutoksen vaihe</b>	<b>Lewin kolme vaihetta</b>	<b>Kotter kahdeksan vaihetta</b>	<b>Hiatt ADKAR</b>	<b>Jensen Clayton ketteriä muutosjohtaminen</b>
<b>Muutokseen motivoivien haasteiden tai mahdollisuuksien arviointi</b>	Vapauttaminen. Olemassa olevan kyseenalaistaminen. Muutokseen kannustavien tunteiden tuominen esille	Kiireellisyyden luominen, mukavuusalueen rikkominen	Tietoisuuden ja muutoksen taustojen ymmärtämisen lisääminen kommunikoinnilla	
<b>Muutosta ajavan ryhmän valinta ja tukeminen</b>		Ohjausryhmän luominen avainhenkilöistä, yhteinen näkemys ja kiinnostus muutokseen		
<b>Muutosvision laatiminen</b>	Muutossuunnitelman ja vision laatiminen osana mallin ensimmäistä vaihetta	Ohjaa muutoksen suuntaa ja vastaa kysymykseen miksi		
<b>Muutosvision kommunikointi</b>	Osana muutos -vaihetta, epävarmuuden lieventäminen	Tärkeä rooli, tukee muutosta. Johdolla suuri merkitys	Osana tietoisuuden lisäämistä	Selkeän muutosvision nopea julistaminen vaikkei se olisi täydellinen
<b>Muutosenergian mobilisointi</b>		Esihenkilöiden mukautumiskyky, oikeanlainen ja riittävä koulutus	Yksilön halu olla muutoksen mukana, muutosvalmiuden arviointi tunnistamalla sitä tukevia rakenteita	
<b>Toimintaan voimaannuttaminen</b>		Rakenteellisten esteiden poistaminen, yhteensopivuuden varmistaminen uuden kanssa	Yksilön tarpeet, henkilöstön valmennus ja tukeminen	Tärkeiden henkilöiden valtuuttaminen ja mukaan ottaminen alusta lähtien
<b>Muutoskyvykkyyden ja -tiedon kehittämisen ja edistäminen</b>			Tieto ja kyky muuttua, yksilön tarpeet. Tiedon ja ymmärtämisen avulla toimintaan	Itseohjautuvat tiimit tavoittelevat muutosta. Tietoisuuden ja sitoutumisen lisääminen avoimella dialogilla
<b>Lyhyen tähtäimen voittojen tunnistaminen ja käyttö muutoksen vahvistamisessa</b>		Lyhyen tähtäimen voitoilla pitkän aikavälin muutokseen. Tavoitteiden merkityksellisyys tärkeää	Muutoksen etenemisen avoin viestintä	Säännöllisellä seurannalla ja palkitsemisella ajetaan toiminnan muutosta ja parannetaan siihen tähtäviä käyttäytymistä
<b>Muutosprosessin etenemisen seuranta ja vahvistaminen</b>	Vakiinnuta muutos linjaamalla organisaatorakenteet ja -käytänteet uuteen, ylläpitäen uutta toimintaa	Muutoksen ylläpito, muutos luo uutta muutosta. Ylimmän johdon fokus on visiossa ja kiireellisyydessä, keskijohdon ja henkilöstön muutoksen edellyttämässä projekteissa	Osana mallin eri vaiheita, jatkuva vahvistaminen	Testaa ja opi mentaliteetin sisäistäminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, muutosvaatimusten muuttumisen hyväksyminen ja uusien muuttujien jatkuva tunnistaminen
<b>Muutoksen perustaminen osaksi kulttuuria, käytäntöjä ja tavoitteita</b>		Muutoksen ja uuden ankkurointi palkitsemalla muutoksen mukaisesta toiminnasta ja osoittamalla parannuksen johtuvan muutoksesta		

Burnes (2004) nostanut neljä erillistä kritiikin aihetta vastineineen liittyen Lewinin työhön:

1. Lewinin tapa nähdään liian mekaanisena sekä yksinkertaisena maailmaan, jossa organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa (Dawson 1994; Garvin 1993; Kanter et al. 1992; Nonaka 1988; Pettigrew 1990a, 1990b; Pettigrew et al. 1989; Stacey 1993; Wilson 1992, teoksessa Burnes 2004, 992).
2. Lewinin työ on relevantti vain vaiheittain tapahtuviin ja yksittäisiin muutosprojekteihin, eikä näin ollen sovellu isoihin ja merkittäviin muutoksiin (eng. radical & transformational change) (Dawson 1994; Dunphy and Stace 1992, 1993; Harris 1985; Miller and Friesen 1984; Pettigrew 1990a, 1990b, teoksessa Burnes 2004, 993).
3. Lewinin kantaa arvostellaan sen jättävän huomiotta politiikan ja vallan roolin organisaatioissa sekä organisaatioiden ristiriitaisen luonteen (Dawson 1994; Hatch 1997; Pettigrew 1980; Pfeffer 1992; Wilson 1992, teoksessa Burnes 2004, 994).
4. Lewinin katsotaan tukevan johtamislähtöistä lähestymistapaa muutokseen, jättäen huomiotta tilanteet, jossa muutosta tarvitaan organisaatiohierarkiaan peilattuna alhaalta ylöspäin (Dawson 1994; Kanter et al. 1992; Wilson 1992, teoksessa Burnes 2004, 995).

Burnes huomauttaa Lewinin ymmärtäneen sosiaalisten ja organisatoristen ryhmien olevan kaikkea muuta kuin kiinteitä ja vakaita, ja muutoksen olevan kompleksi ja toistuva oppimisprosessi, jossa itse matka on päämäärää tärkeämpi, ja jossa lopputulos ei ole ennustettavissa vaan rakentuu yrityksen ja erehdyksen kautta (Kippenberger 1998a; Lewin 1947a, teoksessa Burnes 2004, 993). Mutta on myös huomioitava, että vakiinnuttamisella (eng. refreeze) Lewin viittasi yksilöiden ja ryhmien estämiseen palaamasta vanhaan käyttäytymiseen, ja tästä näkökulmasta tarkastellen Lewinin näkemys viittaa olevan linjassa kritiikin kanssa (kritiikki numero yksi) (Burnes 2004, 993).

Vaiheittaiset muutokset voivat johtaa radikaaleihin ja isoihin muuntautumisiin ajan kanssa (Quinn 1980, 1982, teoksessa Burnes 2004, 993), ja näin ollen kritiikki Lewinin soveltumattomuudesta isoihin muutoksiin (kritiikki numero kaksi) liittyy lähinnä muutosnopeuteen, eikä niinkään muutoksen laajuuteen (Burnes 2004, 993). Lewin ymmärsi, että kriisin myötä radikaalit käyttäytymis- tai kulttuurimuutokset ovat mahdollisia (Kippenberger 1998a; Lewin 1947a, teoksessa Burnes 2004, 994), mutta johtamisvetoinen muutos (eng. directive change) onnistuu tutkimuksien mukaan kuitenkin vain harvoin kriisitilanteissa, joissa edellytetään käyttäytymisen muutosta (Lewin 1947b; Kanter et al. 1992; Schein 1996; Stace and Dunphy 2001, teoksessa Burnes 2004, 994). Lewinin lähestymistapa muutokseen edellyttää kaikkien osapuolien valtarakenteiden ja arvojärjestelmien erojen huomioimisen (Bargal et al. 1992, p. 8, teoksessa Burnes 2004, 994), ja ottaen huomioon Lewinin käsittelemiä ongelmakohtia, on valtaan ja politiikkaan liittyvä kritiikki (numero kolme) outoa (Burnes 2004, 994).



Muutospaineet syntyvät monista eri lähteistä eikä vain esihenkilöiltä ja johtajilta, ja Lewin pyrki kehittämään tähän monimuotoisuuteen mukautuvaa lähestymistapaa, sekä korosti tehokkaan muutoksen edellyttävän kaikilta osapuolilta tarpeen tuntemista: Lewinin mukaan onnistunut muutos voi tapahtua vain kaikkien asianosaisten sitoutumisella sekä täysimääräisellä osallistumisella, riippumatta muutoksen käynnistäneen tasosta organisaatiohierarkiassa (Burnes 2004, 995). Lewin uskoi kaikkien osapuolten tasavertaisen osallistumisen olevan tärkeää, eikä niinkään katsonut yhden tietyn yksilön tai ryhmän dominoivan muutosprosessia (Lewin, 1947b, teoksessa Burnes 2004, 995).

Lewinin panostus muutosteoriaan ja -käytäntöihin perustuu hänen pyrkimyksensä löytää tehokas lähestymistapa sosiaalisten konfliktien ratkaisemiseen ryhmän käyttäytymisen muuttamisella, jossa myös humanistiset ja eettiset seikat korostuvat oppimisen sekä osallistumisen ollessa avainasemassa käyttäytymisen muuttamiseen. Lewin -liitännäisessä kritiikissä on taipumus tarkastella hänen toisiaan vahvistavia konsepteja irrallisina (kenttäteoria, ryhmädynamiikka, toimintatutkimus ja kolmen vaiheen malli), jolloin kolmen vaiheen malli näyttää yksinkertaistettuna – yhdistettynä muodostaen vankan lähestymistavan muutokseen. (Burnes 2004, 995–996.)

Kotterin kahdeksan vaiheen malli nähdään yleisesti hyvänä viitekehyksenä sen antaessa muutosprosessin toteuttamiseen selkeän ohjeistuksen, muutoksesta tosin voi tulla liian hidas ja muodollinen sen johtajakeskeisestä hierarkiasta ja vaiheiden järjestyksessä toteuttamisesta johtuen (Vuorinen 2013, 146–147). Tutkimus ei tue muutoksen alussa tapahtuvaa kiireellisyyden tunteen luominen tilannearvioinnin sijaan – kiireellisyyden tunteesta voi seurata pelkoa ja tästä juontuvaa välttelyä ja jäykkyyttä (Staw, Sandelands, & Dutton 1981, teoksessa Stouten ym. 2018, 758). Lisäksi erittäin vaativien tavoitteiden avulla luotu kiireellisyyden tunne (Kotter 1996, teoksessa Stouten ym. 2018, 758) saattaa johtaa näiden tavoitteiden hylkäämiseen henkilöstön toimesta (Locke & Latham 1990, teoksessa Stouten ym. 2018, 758). Ohjausryhmän (eng. guiding coalition) toiminnasta muutokseen liittyen ei ole olemassa juurikaan systemaattista tutkimusta (Stouten ym. 2018, 759).

ADKAR-mallissa huomio siirtyy työntekijään sekä projektin jäsenten muutoksen hyväksymiseen, heidän toimiessa muutoksen eturintamassa prosessin alussa ja lopussa. Malli ei niinkään sovellu suuriin organisaatioihin ja niiden monimutkaisiin prosesseihin mallin ensisijaisesti keskittyessä muutoksen ihmisenäkökulmaan. (Galli 2018, 129.)

## 2.5 Yhteenveto

Lewinin kolmen vaiheen malli on teoriatasolla kiinnostava, ja korkeasta iästä huolimatta katson mallin edelleen ajankohtaiseksi opinnäytetyöni kannalta. Ajatustasolla vaiheet (vapauta, muutos, vakiinnuta) ovat hyvinkin selkeitä ja mielestäni tärkeitä työvaiheita, mutta kysymysmerkkeihin jää varsinaiseen toteutukseen liittyä seikkoja, sekä ohjeistus kuinka kutakin yksittäistä vaihetta

tavoitellaan käytännössä. Mallin syvällisempi ymmärtäminen, tulkinta ja soveltaminen olisi vaatinut tarkempaa perehtymistä Lewinin muihin teorioihin sekä laajempaa pohjustusta opinnäytetyöhön, johtaen viitekehyksen laajentumiseen sosiaalisten ja psykologisten aihealueiden kentässä. Tällä panostuksella olisin varmastikin saanut dynaamisemman käsityksen Lewinin ajatuksista ja sovellettavuudesta tutkimukseeni, mutta aikatauluhaasteiden ja kokonaisuuden rajaamisen takia päädyin tietoisesti jättämään tämän vaihtoehdon väliin.

Hiattin ADKAR-malli on konsulttitalon nimen alla esiteltävä muutosjohtamisen malli, ja on näin ollen kyseenalainen sellaisenaan teoreettiseen viitekehykseen. Vastaava tilanne liittyy myös ketterään muutosjohtamisen malliin Jensen Claytonin toimiessa konsulttitalon palveluksessa. En havainnut tiedeyhteisön asettamaa kritiikkiä Jensen Claytonin malliin liittyen. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita, etteikö sellaista voisi olla olemassa, mutta aineiston hakumenetelmät ja oma huomioni eivät tällaista osoittaneet. Lähestyin mallien kritiikkiä tutkimuksen kannalta kyseenalaisten lähteiden kautta, yksinkertaisesti lähinnä korostaakseni tunnistaneeeni kritiikin yleisen olemassaolon.

ADKAR-mallin heikkoudeksi esitetään sen soveltumattomuus monimutkaisiin ja suurin muutoksiin, vajaa erottelu leadershipin ja managementin välillä, malli ei huomioi tunnedimensiota muutosvaiheissa, sekä puutteellinen kommunikointi muutoksenhallinnan inhimillisistä näkökulmista (Warrillow s.a.). Ketterät menetelmät ovat lähtöisin 1930-luvulta ja niiden soveltaminen on liittynyt suuremmin tuotantoon ja sovelluskehitykseen. Nykyisin ketteryyttä on tunnistettavissa laajasti myös eri organisaatiosoihin linkitettyinä. (Whiteley, Pollack, & Matous 2021, s. 21–22). Whiteley ym. (2021, 26–27) tulkitsevat haasteita aiheeseen liittyvän kirjallisuuden systemaattisen arvioinnin osalta: Ideoiden pitkä kehitysikä ja alojen moninaisuus yhdistettynä materiaalin kielirajoituksiin ja saavutettavuuteen aiheuttavat väistämättä ongelmia. Cooken (2012, 30) määritelmän mukaan ketterät menetelmät ovat lähestymistapoja, joiden avulla rajallisia resursseja voidaan soveltaa tuottamaan arvokkaita ja vähäisen riskin ohjelmistoratkaisuja. Tyypillisimmät ongelmakohdat ketterien menetelmien käyttämisessä liittyvät menetelmien vääränlaiseen soveltamiseen sekä puutteelliseen kommunikointiin ja kouluttamiseen (Cooke 2012, 190–193). Konsulttitalon kirjoitusten kautta tarkasteltuna ketterään muutosjohtamisen haasteita ovat osittain linjassa Cooken (2012) kanssa; ongelmakohdiksi nähdään ketterien menetelmien mahdollinen soveltumattomuus kaikkiin tilanteisiin, sen merkittävät vaatimukset kyvykkyyksien ja panostuksen osalta, sekä metodologian puutteelliset määrittymiset muutosjohtamisen elementtien osalta (The Change Compass 25.2.2022).

Organisaatioiden johtajilla on suuri tarve ymmärtää entistä paremmin niin tieteelliseen tutkimukseen kuin myös käytännön kokemukseen perustuvia muutosjohtamisen malleja tehostaakseen suunnitellun muutoksen implementointia, tiedostaen myös mukautumistarpeen eri tilanteita varten (Stouten ym. 2018, 779). Jokainen muutos on erilainen ja useimmiten yksilökohtaisesti

tulkittavissa, myös muutoksen johtajan näkökulmasta. Muutokseen ei ole yhtä ainoaa tai oikeaa ratkaisua, ja toimiva ratkaisu yhteen tapaukseen ei välttämättä enää ole sellainen seuraavassa. Tarvitaan siis dynamiikkaa ja vuoropuhelua muutoksen ja muutoksen johtamisen välillä, ja on ymmärrettävä, että myös itse muutos muuttuu. Käytännössä tämä voi tarkoittaa tapauskohtaista räätälöintiä kulloinkin käynnistyvälle suunnitellulle muutokselle, sisältäen arvioinnin ja kokeilun mahdollisuuksien mukaan –yksittäisistä ja erillisistä muutoksen johtamisen palasista rakennetaan ainutkertainen ja tilanteeseen soveltuva kokonaisuus. Irrallisena prosessina edellä mainittu saattaa vaikuttaa raskaalta etenkin muutoksen tai kohdeorganisaation ollessa pieni, mutta nähdäkseni kun muutoksen parissa työskentelystä tulee osa normaalia, osa päivittäisiä rutiineja, osa mentaliteettia, logiikkaa sekä tapaa toimia ja ajatella, myös muutosmallien rakentamisesta, käyttöönottamisesta ja soveltamisesta tulee osa organisaatiota.

Yksittäisen tai useamman teorian mustavalkoinen tulkinta ja soveltaminen tutkimukseen olisi mahdollista, mutta en näe tämän tuovan lisäarvoa organisaatiolle, tai saati olevan mielekäästä omasta näkökulmastani. Oma mielenkiintoni sekä arvioni organisaatiolle saatavasta parhaimmasta hyödystä huomioiden ajatuksissani ja työssäni yhdistyy Lewinin kolmen vaiheen malli ja Jensen Claytonin esittelemä, covid -pandemian ajama, ketterä muutosjohtamisen malli, Hiattin ADKAR-mallin kanssa, kukin soveltavin osin. Näistä malleista itseäni puhuttelee eniten ADKAR-malli: Tässä mallissa ihmisläheisyys ja yksilön huomiointi on havaittavissa selkeästi, ja erillisiin vaiheisiin on helppo samaistua. Jensen Claytonin ketterä muutosjohtamisen mallista on juonnettavissa linkki järjestelmän kehitystapaan ja -vaiheisiin sekä käyttöönottoon, jossa osaltaan on siis sovellettu ketteriä menetelmiä, ja tuo näin ollen mielenkiintoisen tarkastelukulman tutkimukseen.

Systeemiajattelun avulla voidaan ennakoida ja hallita organisatorista ympäristöä ja projekteja, ja johtamisen työkaluna käytettynä se auttaisi ymmärtämään onnistumisia ja epäonnistumisia (Clancy 2018). Tästä saadaan tukea ajatukselle tarkastella muutosta jonain muuna kuin tapahtumana, jolla on alku ja loppu. Työssäni sovellettavat mallit ovat kuitenkin lineaarisia, johon myös muutos matkana -luku viittaa: Matkalla on alku ja loppu, vaikkakin muutos on jatkuvaa. Mielestäni matka ja lineaarisuus sopii tutkimukseeni hyvin, sillä kohteena olevan tapauksen rajauksilla on myös saavutettu ikään kuin matka, jolla on alku- ja loppupiste. Kriittisesti ajatellen tällaisella tarkastelulla toteutun tutkimuksen lopputulosta ja analyysia, sekä suosituksien lisäarvo tiedeyhteisölle sekä sovellettavuus muihin ympäristöihin on helppo kyseenalaistaa, mutta ajattelen jokaisen organisaation ja tapauksen olevan lopulta kuitenkin täysin uniikki, vaatien erillisen tarkastelun ja lähestymistavan valinnan, jotta varsinaiseen tarpeeseen vastaava tutkimus on mahdollista toteuttaa. Myös tutkijan preferenssit ovat tarpeen huomioida: ”Tutkittava ilmiö voidaan ottaa haltuun aina vain jostakin rajatusta näkökulmasta. Tutkijan kannalta on tärkeää, että hän onnistuu tekemään rajaukset siten, että tutkimuksesta muodostuu mielekäs ja toteuttamiskelpoinen kokonaisuus” (Kallinen & Kinnunen

s.a.). Mainittakoon myös havaintoni, ilman vaikutusta viitekehykseen, Salmisen (2023) esittämään muutosmatkaan liittyen: Matka seurailee Kübler-Rossin & Kesslerin menetyksen ja muiden merkittävien elämänmuutoksen ympärille koottua surun viisi vaihetta -mallia ja sen osa-alueita: Kieltäminen (eng. denial), viha (eng. anger), neuvottelut (eng. bargaining), masennus (eng. depression) ja hyväksyntä (eng. acceptance) (Kübler-Ross & Kessler 2014, 7–22; Tyrrell, Harberger, Schoo, & Siddiqui 26.2.2023).

Opinnäytetyöni kannalta en pyri rakentamaan kunnianhimoista, koko organisaation ajattelutapaa ravistelevaa muutosjohtamisen mallia, vaan tarkastelen kerättyä aineistoa edellä mainittujen, ensisijaisesti ADKAR-mallin elementtien läpi peilaamalla Stouten ym. (2018) kymmenen kohdan yhteenvetoon muutoksen vaiheista (taulukko kaksi, luvussa 2.4), soveltaen myös Jensen Claytonin ketterää muutosjohtamisen mallia sekä Lewinin kolmea vaihetta. Korostettavat teemat ovat muutoksen alkutilanteen arviointi, muutoksen visiointi ja sen viestintä, muutosliikkeen käynnistäminen ja ylläpito, lyhyen tähtäimen tavoitteet, oppiminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Tutkimuksessani ei selvitetä organisaatioon kohdentuneen muutoksen vaiheita tai esimerkiksi muutoksen onnistumiseen liittyviä haasteita systemaattisesti noudattaen ADKAR-kirjainyhdistelmän järjestystä, vaan enemmänkin lähestyn jokaista kirjainta vastaavaa aihealuetta yksittäisenä kokonaisuutena, tutkien mahdollisia kipukohtia sekä onnistumisia kunkin aihealueen kehyksessä.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämiskohdetta, mukaan lukien opinnäytetyön kohdetta, voi lähestyä usealla eri tavalla, ja lähestymistapa itsessään ei poissulje eri menetelmien (esimerkiksi haastattelut) käyttöä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51). Tutkimusmenetelmät ovat perinteisesti jaettu kvantitatiivisiin, eli määrällisiin, sekä kvalitatiivisiin, eli laadullisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä voi olla esimerkiksi kyselylomake, jossa isolta vastaajajoukolta kysytään samoja asioita, ja vastaukset, eli kerätty materiaali ja data analysoidaan tilastollisin menetelmin tutkijan ollessa kohteesta erillään. Laadullisesta menetelmästä esimerkkeinä toimivat eri muotoiset haastattelut, sekä osallistuva havainnointi, joissa tutkittavia kohteita on merkittävästi vähemmän kuin määrällisessä menettelemässä, mutta analysoitavaa materiaalia muodostuu taas vastaavasti huomattavasti enemmän: ”Tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin”. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.)

”Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta” (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku Johdanto). Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista saada kohdehenkilöt kertomaan kokemuksiinsa avoimesti, jolloin tutkijan rooli puhtaasti luotettavana ja neutraalina tutkijana korostuu. Eroavaisuus määrällisen tutkimuksen prosesseihin on tarpeen huomioida, sillä ihmiset, eli tutkimuksen kohteena olevat kuin myös tutkija, ymmärtävät ja tulkitsevat asiayhteyksiä, yksityiskohtia sekä kokonaisuuksia eri tavoin. Ja koska laadullisen tutkimuksen keskeisenä ominaispiirteenä on yksilöiden subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkastelu, vaikuttaa tutkijan oma pohjatieto, sekä kokemus ja näkemykset, tutkijan omiin havaintoihin. (Puusa ym. 2020, luvut Johdanto & 12 Uskotavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa.)

Työni keskittyy yhteen organisaatioon ja sen jäseniin, sekä linkittyy yhteen tiettyyn prosessiin ja tietyn järjestelmän käyttöönottoon, näin ollen katson sopivan lähestymistavan olevan tapaustutkimus. Myös opinnäytetyöni otsikko viittaa vahvasti tapaustutkimukseen. Päällimmäinen tehtävä työssäni on käytännönläheinen ongelmanratkaisu ja kehittämisehdotuksien laatiminen, pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tietyistä tapauksesta. Ja koska oma roolini järjestelmän implementoinnissa on ollut merkittävä, tiedostan itsekritiikin erittäin tärkeän merkityksen asioita ja analyysiä lähestyttäessä - käytännössä tämä tarkoittaa itselleni esimerkiksi eri näkökulmien tarkastelu tuloksia pohtiessa.

Opinnäytetyöni tai kehitystehtävän lopputulos ei varsinaisesti sisällä numeerista materiaalia, vaikkakin osa tutkimusaineistosta sisältää tilastoiikkia ja numeroita. Työn aiheeseen ei ole yhtä oikeaa tai väärää, tai jotakin tiettyä ennalta määriteltyä tavoitetulosta tai -vastausta, muutoin kuin mitä tutkimuskysymyksiin on määritelty. Varsinaisen arviointimittariston rakentamisen sijaan arvioin

tapaustutkimuksen tuloksia tapauskohtaisesti: Myös tietyn asteen epäonnistuminen, esimerkiksi johtopäätös, ettei kohdeorganisaation muutosjohtamiseen ole olemassa yhtä ja tiettyä sopivaa mallia, tai minkäänlaisia yhtäläisyyksiä organisaation jäsenten lausunnoista, voi kertoa viitekehyyseen määritellyn tutkimuksen olleen onnistunut.

### 3.1 Tapaustutkimus

Terminä tapaus voi viitata yhteen tai moneen, ja se voi viitata johonkin konkreettiseen tai esimerkiksi käsitteeseen: Kaupunki, kirjapaino, eläkeläiset ja kahvi ovat tapauksia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapausta pyrkien vastaamaan määritelyihin tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston avulla. (Gillham 2010, 1–2.) Tapaustutkimus voi liittyä vain tiettyyn osaan yritystä tai sen toimintaa, esimerkiksi muutosjohtamiseen tietyn järjestelmän käyttöönotossa, ja soveltuu lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on laatia parannusehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämään tilastojen avulla, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta realistisessa toimintaympäristössä ja tuottaa yksityiskohtaista tietoa sekä kehittämisehdotuksia. Se vastaa usein myös kysymyksiin ”miksi ja miten”, ja auttaa tulkitsemaan huonommin ymmärrettyjä tilanteita sekä yrityksen henkilöstön välillä vallitsevia suhteita. Tapaustutkimuksessa on ominaista käyttää eri menetelmiä tutkitavasta kohteesta kattavan ja syvällisen kuvan saamiseksi, ja aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluista tai analysoimalla kirjallista aineistoa, ja liittyy usein ihmisen toiminnan tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

Miten ja miksi -liitännäisten tutkimuskysymysten lisäksi tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa tutkijan rooli ja mahdollisuus vaikuttaa tapahtumien käyttäytymiseen (eng. control behavioral events) on pieni, ja tutkimus ei pohjautu täysin historiaan (Yin 2018). Yinin (2018) määrittelyihin verrattaessa nousee tapaustutkimuksen soveltuvuus työhöni aavistuksen kyseenalaiseksi. Miten -kysymys on edustettuna suoraan tutkimuskysymyksissä, mutta pohdin ennen kaikkea menneiden tapahtumien osuuden määrää työssäni, sekä omaa rooliani ja mahdollisuuksiani kontrolloida tapahtumien kulkua ja ilmentymistä niiden aikana. Työssä tarkastellaan menneitä tapahtumia sekä muutoksen kohteena olevien yksilöiden kokemuksia menneestä, toisaalta tutkittava aineisto on kuitenkin tuoretta. Lisäksi työ on tarkoituksella rajattu kattamaan myös muutoksen käynnistyshetki, jolloin muutos tapahtumana on ollut kenties yksilön näkökulmasta suuri, mutta järjestelmän kehitys vasta alkuvaiheessa. Ja vaikka oma roolini etenkin järjestelmän kehityksessä on ollut laaja, katson roolini olleen enemmänkin muutoksen mahdollistaja kuin muutoksen johtaja, ja näin ollen mahdollisuuteni vaikuttaa muutokseen on ollut pienempi kuin esimerkiksi organisaation esihenkilöllä.

”Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimuksellisuus on tyyppillistä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 44). Tapauksen

tutkimukselle on selkeä tarve kohdeorganisaatiossa, jotta muutosjohtamista voidaan ymmärtää määritellyssä kontekstissa entistä paremmin, ja mahdollisuuksien mukaan toimia toisin tulevaisuudessa. Edellä mainituista seikoista johtuen katson tapaustutkimuksen olevan sovellettavissa. Omaan rooliini liittyvää pohdintaa on avattu tarkemmin luvussa 4.4.

## **3.2 Aineiston keräysmenetelmät**

Tutkimusaineisto kerättiin henkilöhaastattelujen avulla sekä tietokantakyselyillä järjestelmän tietokannasta. Pohdin lisäksi myös erillisen kyselytutkimuksen ja verkossa täytettävän lomakkeen käyttämistä aineistonkeräyksessä, mutta haastattelujen edetessä ja viidennen haastattelun yhteydessä havaitun saturaatiopisteen saavuttamisen takia tulin lopputulokseen, ettei kyselylomake todennäköisesti tuota lisäarvoa tai varsinaisesti uutta. Erillinen kyselylomake olisi toisaalta osaltaan joko antanut varmistuspohjaa analyysille ja tulkinnoille, tai vaihtoehtoisesti muodostanut täysin ristiriitaisen kuvan haastatteluaineistoon nähden. Koska tutkimuksessani ei ollut tarkoitus varmistaa vastasivatko haastateltavat ”oikein tai väärin”, yhtenevästi kahteen eri aineistonkeruutapaan, päätin jättää lomakkeen käytön väliin.

### **3.2.1 Haastattelut, litterointi ja aineiston koodaus**

Haastattelulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta nopeasti, ja on valintana hyvä, kun tavoitteena on korostaa yksilöä tutkimustilanteessa. Haastatteluilla voidaan tavoitella esimerkiksi asioiden syventämistä, aidoissa toimintaympäristöissä toteutetut haastattelut antavat usein syvällisen käsityksen haastateltavan ajatuksista. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Haastattelumenetelmät vaihtelevat lähinnä kysymysten muotoilun ja esittämisen, sekä joustavuuden osalta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään enakkoon määritellyssä järjestyksessä (Robson 2002, teoksessa Ojasalo ym. 2015, 108) vastauksen sisällön jäädessä avoimeksi (Yin 2014, teoksessa Ojasalo ym. 2015, 108). Puolistrukturoitu haastattelu sisältää enakkoon laaditut kysymykset, joiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun etenemisen mukaisesti. Kysymysten sanamuodot voivat vaihdella, ja kysymyksiä voidaan tarpeen mukaan mukauttaa tai lisätä kesken haastattelun. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Avoin haastattelu sisältää kaksisuuntaista, avointa ja yleistä keskustelua haastatteluaiheesta tai -ongelmasta (Ojasalo ym., 109). Puolistrukturoitu sekä avoin haastattelu soveltuvat tutkimuksiin, joissa on tarkoitus tutkia ilmiön merkitystä haastateltaville, kvantitatiivisen tutkimuksen taustaksi tai sen tuloksien tulkintaan, tai yksittäisten mittareiden pätevyyden vahvistamiseen (Ojasalo ym. 2015, 109).

Haastattelut ja haastatteluajankohdat sovittiin Microsoft Teams -järjestelmän avulla, joko pikaviestein tai soiton välityksellä, ilman erillistä ja formaalia kutsukirjettä. Haastateltavien valinta pohjautui haastateltavien omaan osallistumishalukkuuteen: Tiedustelin kollegoilta halukkuudesta osallistua

samalla kertoen opinnäytetyöni aiheesta ja taustoista yleisellä tasolla. Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -kokouksina joulukuu 2023 – tammikuu 2024 välillä, yhtä kasvotusten tapahtunutta haastattelutilaisuutta lukuun ottamatta. Haastatteluja oli yhteensä kuusi, ja kestot vaihtelivat noin tunnista puoleentoista. Neljä haastatteluista käytiin englanniksi, ja kaksi suomeksi.

Haastattelutilaisuudet aloitettiin vaihtamalla kuulumisia ja keskustelemalla muista henkilökohtaisista asioista, jonka jälkeen esittelin opinnäytetyön aiheen sekä varmistin vielä uudelleen haastateltavan ymmärtävän ja suostuvan, että tilaisuus nauhoitetaan, nimi-, yksilöinti-, tai muita henkilöön liittyviä tunnistetietoja ei julkaista, ja että tiedot analysoidaan ja käytetään opinnäytetyössäni, joka tullaan julkaisemaan oppilaitoksen ohjeistuksen mukaisesti. Lisäksi mainitsin, että kerätty data ja aineisto tullaan poistamaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Ennen nauhoituksen käynnistämistä huomautin myös, että tarkoituksena on keskittyä puhtaasti vain haastateltavaan, eikä esimerkiksi minun omiin kokemuksiini, ja palautin mieleen järjestelmän käyttöönoton ja kehityksen yleisimmät vaiheet, jotka ovat esiteltyinä luvussa 4.3.

Haastatteluissa esitettiin ennalta määritellyt kysymykset tietystä järjestyksessä, mutta keskustelu pidettiin kuitenkin avoimena ja molemminpuolisena, nostaen esille mahdollisia tarkentavia kysymyksiä, ja joissain tapauksissa jopa täysin uusia ja aihetta laajentavia kysymyksiä. Haastattelut olivat siis puolistruktuurisen ja avoimen haastattelun välimaastosta. Ydinkysymyksiä oli yhteensä 19, keskittyen muutokseen, perintätyökaluun & -prosessiin, kehitysprojektiin ja sen arviointiin, sekä johtamiseen ja johtajuuteen. Osa kysymyksistä oli useampiosaisia, sisältäen kaksi tai useamman kysymyksen. Haastattelukysymykset ovat listattuna liitteessä yksi. Kysymykset ovat tarkoituksella osittain hyvin käytännönläheisiä sekä päällekkäisiä. Ajatuksena oli rakentaa tutuista aihepiireistä ja päivittäisestä tekemisestä silta muutokseen ja muutosjohtajuuteen, sekä tuoda mahdollisesti uusia ajatuksia katsottaessa tiettyä aihetta hieman eri näkökulmista. Kysymyksien tarkoitus oli myös herättää keskustelua syistä, miksi järjestelmän käyttöönotto on mahdollisesti ollut haasteellista. Halusin lisäksi keventää keskustelua ajatusleikkien myötä, ja tästä syystä osa kysymyksistä sisälsi eräänlaista ”jossittelua”, tavoitellen haastateltavaa tuomaan esille omia kommenttejaan avoimesti.

Haastattelut nauhoitettiin sovelluksen transcript -ominaisuuden (puhe tekstiksi) päällä ollessa. Microsoft Teams tallensi tekstit .docx ja .vtt -tiedostomuotoihin, ja puheen sekä videon .mp4 -muotoon. Kaikki tiedostot ladattiin tietokoneelle jatkokäsittelyä varten. Tekstit siirrettiin Excel -taulukon muutaman työvaiheen kautta. Ensin .docx -tiedosto tallennettiin .txt -muotoon, eli puhtaaseen tekstimuotoon. Tekstimuotoisten tiedostojen sisältörakenne on esitetty esimerkin luontoisesti kuvassa neljä, jossa on näkyvillä puhujan nimi, aikaleima, sekä varsinainen tekstiksi muunnettu puhe.



```
Lastname, Firstname 0:09
Yeah.
And this transcript is working as well.
```

Kuva 4. Esimerkki Microsoft Teamsin puhe tekstiksi -nauhoituksesta

Laadin tekstitiedostojen prosessointeja varten Excel -makron hyödyntäen ChatGPT -tekoälyä. Tekoälyä pyydettiin rakentamaan VBA-koodi (Visual Basic for Applications) antamalla esimerkki haastattelutiedoston sisällöstä, joka jaettaisiin eri sarakkeisiin Excel -taulukossa: Aikaleima, puhuja, puhuttu teksti. Muutaman korjauspyynnön jälkeen koodi oli valmis, ja makron käynnistäminen Excelissä konvertoi tekstitiedoston sisällön taulukon sarakkeisiin. Taulukon sisältöä on havainnollistettu kuvassa viisi. Varmistin sisällön vastaavuuden muutamilla pistokokeilla vertailemalla taulukossa näkyvää sisältöä alkuperäiseen .docx -tiedostoon. Tekoäly muodosti siis ainoastaan koodin sisällön konvertointia varten. Varsinaista haastatteluaineistoa ei syötetty tekoälyn käyttöön, lukuun ottamatta lyhyttä esimerkkiä haastattelutilaisuuden alusta, jossa Microsoft Teamsin nauhoituksen ja tekstityksen todettiin toimivan hyvin.

	A	B	C	D
1	Speaker	Timestamp	Spoken Text	
2	Lastname, Firsnome	0:09	Yeah. And this transcript is working as well.	
3				

Kuva 5. Esimerkki henkilöstöhaastattelujen pohjalta muodostetusta Excel -tiedostorakenteesta

Kuuntelin jokaisen haastattelunauhoituksen uudelleen samalla tekstiä seuraten. Automaattinen puheesta tekstiksi kääntäminen toimi vaihtelevasti: Osa lauseista oli selkeitä ja täsmäsi täysin, kun taas paikoitellen tekstistä ja asiayhteydestä oli mahdotonta saada selvää. Tämä ilmeni etenkin englanninkielisessä aineistossa, jossa osasyynä epämääräiseen tekstiin oli varmastikin erilaiset aksentit. Suurimpana tekijänä katsoin kuitenkin olevan ihmisten tapa kommunikoida: Asioita pohditaan ääneen, puheeseen lisätään täytesanoja, puhe saattaa sammaltaa tai sisältää paikoitellen jaarittelua ja tiettyjen sanojen toistoja, tai sanotaan vahingossa vääräi sanoja tai äännetään väärin ja korjataan heti perään samassa lauseessa.

Kuuntelun yhteydessä oikaisin Teamsin muodostamaa litterointiaineistoa ja pysäytin videon tarpeen mukaan. Korjasin virheitä ja lauserakenteita sekä järkeistin tekstiä kuuntelemalla haastattelun nauhoituksen uudelleen; yksikään haastatelluista ei ollut natiivi englanninkielinen, ja mitä ilmeisemminkin erilaisten aksenttien takia korjattavaa tai oikaistavaa löytyi paljon. Vastaavanlaisia haasteita ilmeni myös suomeksi käytyjen haastattelujen litterointimateriaalissa. Teams käänsi tekstiksi myös lukuisia äännähdyksiä ja täytesanoja, kuten esimerkiksi "joo joo", "umm", "yep", "mm" tai "hmm".

Lähtökohtaisesti jätin nämä tekstiin sellaisenaan, mutta lukemisen ja jatkoprosessoinnin helpottamiseksi poistin osan täytesanoista, mikäli niitä oli lauseessa paljon tai tulkitsin sen tuoman lisäarvon olemattomaksi muuten konkreettista tietoa sisältävässä lauseessa. Lisäksi korjauskierroksen yhteydessä lisäsin erilliseen sarakkeeseen myös kulloinkin keskustelussa olevan haastattelukysymyksen numeron, sekä omia merkintöjäni ja huomioita vastauksista, esimerkiksi tilanteista, joissa vastaus oli niin sanotusti ”käänteinen” – esimerkiksi jos kysytään hyviä puolia, ja haastateltava nostaa esille mielestään negatiivisia puolia.

Teamsin litterointityökalun muodostamasta aineistoissa ilmeni esimerkiksi seuraavanlaisia outouksia puheesta tekstiksi kääntämisessä: Tekstiksi oli muodostunut lause ”I could include umm. So you spent outdoors?” haastateltavan oikeasti sanoessa ”I could include umm sales manager”. Aineiston täydellinen läpikäynti kuuntelemalla haastattelut uudelleen osoittautui tärkeäksi työväikeeksi. Tarkastin myös esimerkin (ja osittain huumorinarvon) vuoksi Excelin etsi -toiminnolla aiemmassa kappaleessa mainittujen erilaisten täytesanojen kappalemääriä, joilla ei selkeästi ollut merkitystä haastattelujen, sisällön, tai niiden analysoimisen kannalta. Yhdessä haastatteluaineistossa tällaisia sanoja oli yli 500, jotka jätin kuitenkin aineistoon. Kaikki haastatteluaineistot yhdistettynä Excel -taulukossa oli tekstiä yhteensä 2936 riviä, ja yhdellä rivillä oleva yksittäinen tekstisolu sisälsi eriävän määrän sanoja. Microsoft Word -ohjelman kautta tarkastellen haastattelunauhoituksista suoraan kertynyttä aineistoa oli A4 -muodossa yhteensä 205 sivun verran, ja yksittäisiä sanoja 38735.

Luokittelin ja koodasin haastatteluaineiston neljään kertaan. Ensimmäisellä kerralla tarkastelin jokaista yksittäistä haastattelua irrallisena ja erikseen, toista kierrosta varten aineisto oli kasattu yhteen ja jätin aiemmin tekemäni merkinnät piiloon. Kolmannella kerralla tein yhteenvedon ensimmäisestä ja toisesta koodauskierroksesta merkiten myös asiayhteyksiä teoreettiseen viitekehukseen, ja lopulta ryhmittelin ja luokittelin aineiston muutosjohtajuuteen liittyviin teemoihin.

### **3.2.2 Tietokantakysely ja -aineisto**

Noudin aineistot järjestelmän tietokannasta SQL-komennoilla Excel -taulukkoon. Keräsin dataa kahdesta eri tietokantataulusta: Dunning Tool -järjestelmässä suoritettut perintätoimet, sisältäen esimerkiksi lähetetyt sähköpostit tai puhelinsoitosta rekisteröidyt tiedot, sekä aktiivisuutta osoittavat klikkausten ja sisään kirjautumisten määrät, aikavälillä 1.1.2019-31.12.2023.

Suodattamaton tietokanta-aineisto sisälsi rivejä yhteensä lähes 700000 kappaletta. Aineistoa suodatettiin sisällyttämällä vain haastatteluihin osallistuneiden toiminta järjestelmässä, jolloin rivimäärä tippui noin 270000 kappaleeseen. Vein tiedot Excelin pivot -taulukkoon, jossa perintätoimien sekä klikkausten oli mahdollista tarkastella vuosi- ja kuukausitasolla, yksilökohtaisesti ja yhdessä.

Vuoden 2019 osalta tiedot ovat vajavaiset: Yleistä järjestelmän käyttöastetta esittävä klikkausten määrän rekisteröinti aloitettiin vasta 4.12.2019, kun taas tehdyt perintätoimet ovat rekisteröity heti 1.1.2019 alkaen. Kyseisen vuoden osalta tulokset eivät siis ole suoraan vertailukelpoisia toisiin vuosiin, eikä johtopäätöksiä voida tehdä tehtyjen perintätoimien suhteesta klikkausten määrään.

### 3.3 Temaattinen analysointi

Temaattinen analyysi on menetelmä aineiston (datan) tunnistamiseen, analysointiin ja toistuvien teemojen raportointiin. Menetelmää voidaan käyttää joustavasti esimerkiksi raportoiden osallistujien kokemuksia sekä todellisuutta. Aineiston koodaamisen näkökulmasta on oleellista tunnistaa relevantit teemat, jotka sisältävät jotakin tärkeää suhteessa tutkimuskysymyksiin – tietyt teemat voivat esiintyä usein ja kauttaaltaan aineistossa, mutta niiden merkitys voi olla pieni. Teemojen määrittely on riippuvainen tutkijan arvioinnista, laadullisessa tutkimuksessa määrällinen esiintymismäärä ei määrittele teemaa suoraan. (Braun & Clarke 2006, 6–10.) Temaattinen analyysi ei ole pelkästään sanojen laskemista, vaan keskittyy tunnistamaan ja kuvaamaan aineistossa olevia implisiittisiä (~näkyttömiä) ja eksplisiittisiä (~näkyviä) ideoita, eli teemoja (Guest 2012, luku Qualitative Data Types).

Temaattinen analyysi sisältää jatkuvaa aineiston, koodattujen osien ja analysoidun tuotoksen läpikäyntiä, jossa ideoista ja potentiaalisista koodauksista & teemoista kirjoittaminen on mukana heti alusta lähtien (Braun & Clarke 2006, 15). Braun & Clarke (2006) listaavat kuusi askelta temaattisen analyysin toteuttamiseen:

1. Aineistoon tutustuminen ja yleiskuvan muodostaminen lukemalla aineisto useaan kertaan merkityksiä ja toistuvia kuvioita etsien. On suositeltavaa perehtyä aineistoon vähintään yhden kerran ennen koodauksen aloittamista, sillä ajatukset jalostuvat lukukertojen välillä. (Braun & Clarke 2006, 16.)
2. Alustavien koodien laatiminen ensimmäisten ideoiden pohjalta. Ristiriitojen esiintyminen on normaalia, systemaattinen työskentely sekä aineiston yhdenmukainen käsittely auttavat yhtenäisten teemojen muodostumisessa. (Braun & Clarke 2006, 18–19.)
3. Teemojen tunnistaminen alkaa koodauksen jälkeen, eli huomio siirtyy koodeista laajempiin aiheisiin. Taulukointi ja visuaaliset hahmotusmenetelmät voivat auttaa yksittäisten koodien ryhmittelyssä. Kolmannen vaiheen myötä myös koodien ja teemojen yhteydet alkavat muodostumaan. Braun & Clarke 2006, 19–20.)
4. Teemojen tarkistamisen ja kertaamisen yhteydessä teemoihin kootut aineiston otteet arvioidaan johdonmukaisuuden näkökulmasta, vaatien mahdollisesti täysin uusia teemoja, olemassa olevien muutosta, tai jopa otteen hylkäämistä. Seuraavaksi tarkastellaan teemojen

yhteensopivuutta koko aineistoon. Uudelleen koodaaminen on todennäköisesti tarpeellista ja osa prosessia. (Braun & Clarke 2006, 20–21.)

5. Jokaisen teeman ydin tulee määritellä, ja selventää mistä siinä on pohjimmiltaan kyse ja kuinka se sopii kokonaisuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Myös teemojen suhteet toisiinsa sekä mahdolliset alateemat teeman sisällä selventyvät prosessin myötä. Teemojen lopullisessa nimeämisessä on kiinnitettävä huomiota niiden selkeyteen ja sisältöarvoon – nimen on kerrottava mistä teemassa on kyse. (Braun & Clarke 2006, 22–23.)
6. Viimeinen vaihe sisältää lopullisen analyysin sekä raportoinnin, kertoen analyysin pätevyyden ja saavutukset. Kirjoituksessa on tarpeen tehdä viittauksia aineiston otteisiin valittujen teemojen esiintymisen todentamiseksi, ja sisällyttää ne osana analyyttistä kerrontaa suhteessa tutkimuskysymyksiin. (Braun & Clarke 2006, 23.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi toimia apuna tulkittaessa kerättyä tutkimusaineistoa, mutta toisaalta tutkimuksen tavoitteena voi olla myös uuden teorian luominen tai vanhan parantaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15). Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysiä ohjaa olemassa oleva malli tai teoria, jota testataan uudessa yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99, teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa paino on aineistossa, jolloin analyysiyksiköjä ei ole määriteltä ennalta ja teorian rakentamisen lähtökohtana toimii aineisto – edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83, teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15). Näiden kahden väliltä löytyy teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysin kytkökset teoriaan ovat havaittavissa, mutta ne eivät suoraan pohjautu teoriaan. Aineiston löydöksille ja tulkintojen tueksi pyritään löytämään teoriasta vahvistuksia tai selityksiä. (Eskola 2001a, teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.) Tässä tutkimuksessa luokittelu on muodostunut yhdessä aineistosta ja teoriasta, jolloin kyseessä on teoriasidonnainen luokittelu.

## 4 Organisaatio ja järjestelmä

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys, organisaatio, sekä kehityksen kohteena ollut järjestelmä toimintoihin. Stora Enso on Helsingin pörssiin listattu metsäalan yritys. Tuoteportfolio liittyy pakkaus-, biomateriaali-, ja puutuoteteollisuuteen, ja toimintaa on globaalisti. Konsernin liikevaihto vuonna 2022 oli 11,7 miljardia euroa, työllistäen noin 21000 ihmistä. (Stora Enso s.a.)

Mukherjee (2015, alaluku Nature of Organizations) mukaan organisaatio konseptina on melko abstrakti ja epämääräinen sen monitasoisuuden takia, ja hän kiteyttää organisaation olevan ”useiden ihmisten toiminnan rationaalista koordinoitua jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi työn ja toiminnan, sekä auktoriteetti- ja vastuuhierarkian kautta”.

Ison tuotantoa harjoittavan pörssiyrityksen toiminnassa on valtava määrä liikkuvia tekijöitä, muun muassa tuotantoon ja tuotantolaitoksiin liittyen, tai esimerkiksi osto-, myynti- ja markkinointi osastot, lakipuoli, tutkimus ja kehitys, hallinto ja kirjanpito. Erilaisia tiimejä, titteleitä ja positioita on satoja. Opinnäytetyössäni kirjoittaessani organisaatiosta, kohdentuu termi luotonvalvontaan, joka tunnetaan myös luotonhallintana. Tämän englanninkielinen vastine on credit management. Eli tutkimus ja opinnäytetyö liittyy pieneen osa-alueeseen ja yhteen tiimiin isossa konsernissa.

### 4.1 Luotonvalvontaorganisaatio

Työroolini, eli eräänlainen havainnointijakso organisaatiossa alkaa vuodesta 2010, jolloin luotonvalvontaorganisaatio oli keskitetty konsernitason funktio, noin kahdenkymmenen henkilön tiimi. Epämääräisen noin -sanon käyttö juontaa juurensa henkilöstömäärän vaihtelusta, ja osittain myös jaetuista resursseista, henkilöistä, jotka työskentelivät joko osittain ja/tai määräajaisesti organisaation tehtävien parissa. Organisaation toiminta kattoi valtaosan liiketoiminnasta ja juridisesta yhtiörakenteesta, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Erinäisten organisaatiomuutoksien, sekä eläke- ja muiden järjestelyiden johdosta henkilöstömäärä on pienentynyt ja tiimirakenne sekä vastualueet ovat muuttuneet useampaan otteeseen. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä luotonvalvonta on erillinen toiminto jokaisessa divisioonassa, jossa erillisten tiimien jäsenet vastaavat pääsääntöisesti vain nimetyssä liiketoiminta-alueen luotonvalvontatehtävistä. Organisaatorakenteista huolimatta yhteistyötä tehdään yli divisioonarajojen, esimerkiksi yhteisten prosessien ja työkalujen seurauksena. Tutkimushetkellä organisaation jäsenten keski-ikä oli 54 vuotta ja työvuosia yrityksessä keskimäärin 26. Haastateltavien keski-ikä oli 57 vuotta, ja työvuosia yrityksessä keskimäärin 30. Työkokemuksen ja osaamisen määrä on siis merkittävä.

## 4.2 Luotonvalvonta, perintä ja yliaikaiset myyntisaatavat

Organisaation toiminta kattaa yliaikaiset myyntisaatavat sekä niiden perinnän. Asia on toiselta nimeltään maksuhuomautusten lähettämistä. Asiakkaan tilaus johtaa laskutukseen ja myyntilaskun & -saatavan viemiseen kirjanpitoon. Myyntilaskulle (tai myyntisaatavalle) muodostuu eräpäivä ennalta määritellyn ja asiakkaan kanssa sovitun maksuehdon mukaisesti. Myyntilasku erääntyy, mikäli asiakas ei maksa sitä eräpäivään mennessä. Laskun erääntymisestä käynnistyy perintäprosessi, jossa velalliseen ollaan yhteydessä ja huomautetaan erääntyneestä laskusta. Asiakkaan maksusuorituksen saapumisen jälkeen perintäprosessi loppuu – vastaavasti mikäli maksusuoritus saadaan ennen laskun erääntymistä, ei perintä käynnisty laisinkaan. Perintäprosessiin liittyy vahvasti jatkuva vuorovaikutus ja dialogi ulkoisten asiakkaiden kanssa, eli kyseessä ei ole monotoninen lähetysputki, vaan yhteydenottoihin voi tulla vastaus. Tämä on myös osaltaan suotavaa, esimerkiksi tilanteissa, jossa tieto mahdollisesta asiakkaan reklamaatiosta ei ole tullut luotonvalvonnan tietoon.

Perintäprosessi ja siihen liittyvät käytännön työvaiheet voivat vaihdella käytännössä jopa myyntilaskukohtaisesti, jokainen tapaus on sinänsä uniikki. Ylätasolla perinnän katsotaan kuitenkin vaihtelevan lähinnä markkinakohtaisesti, esimerkiksi eri kielten, vakiintuneiden käytänteiden, tai jopa lainsäädännön takia. Esimerkiksi suomalaiseseen asiakkaaseen kohdistuvat perintätoimet ovat hyvinkin erilaiset brasilialaiseen asiakkaaseen verrattuna, jo pelkästään kielen takia, mutta myös kyseisillä markkinoilla vallinneiden tapojen takia – unohtamatta asiakkaasta ja markkina-alueen perinnästä vastaavan kollegan henkilökohtaisia preferenssejä ja työskentelymetodeja. Perintäprosessi on siis yleisesti ottaen sama kaikkialla, pohjautuen erääntyneisiin myyntisaataviin, mutta käytännön toteutukset vaihtelevat. Seuraavaksi avaan aiemmin käytössä olleita perintämenetelmiä, jotta yleiskäsitys uuden järjestelmän vaikutuksista ja sen tuomista mahdollisuuksista on helpommin hahmotettavissa.

## 4.3 Perintäprosessin historiaa Stora Ensossa

Ennen Dunning Tool -työkalun käyttöönottoa varsinainen yliaikaisten myyntisaatavien perintää on tehty henkilöittäin (ja markkina-alueittain) vaihtelevilla käytännöillä ja ominaispiirteillä. Esittelen työvaiheet lyhyesti kahden eri prosessin näkökulmasta: Perintäajo, sekä raportteihin pohjautuva perintä.

**Perintäajo** on yhtiön SAP-järjestelmän perustoiminnallisuuksia. Ajo muodostaa ennalta määriteltujen kriteerien mukaisesti perintäkirjeet asiakkaille, joilla on erääntyneitä myyntisaatavia. Perintäkirjeille on neljä eri tasoa, joissa jokaisessa kirjeen tekstisisältö vaihtelee maksuhuomautuksesta

trattauhkaan. Kirjeessä on yritystietojen lisäksi listaus eräänntyneistä laskuista eräpäivineen ja summineen.

Perintäkirje tulostetaan A4-paperille, taitellaan ikkunalliseen kirjekuoreen, ja jätetään postin kuljettavaksi. Tätä toimintamallia on käytetty pääsääntöisesti Suomessa, vastaanottaja ja lähettäjä ovat olleet samassa maassa.

**Raportit.** Yliikaisten myyntisaatavien seuranta ja muistutus ovat aiemmin pohjautuneet vahvasti erinäisiin saatavaraportteihin, reskontrassa oleviin tietoihin ja yksityiskohtiin, ja lopulta vastuuhenkilön omaan kirjanpitoon ja muistiin. SAP-järjestelmässä on muutama raporttivaihtoehto, jolla saadaan listattua yliikaiset asiakkaat, sekä heidän avoin että eräänntynyt saldo. Raportteja on mahdollista tarkastella tietokoneen ruudulla, lähettää sähköpostiin PDF-formaatissa, tai tallentaa erilliseen Excel -tiedostoon jatkotyöskentelyä varten.

Yleinen toimintamalli on noudattanut seuraavaa kaavaa. Raportti on ajettu säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa viikossa. Raportille nousevat asiakkaat on käyty läpi, ja muistutettaville on soitettu tai lähetetty vapaamuotoinen maksuhuomautus sähköpostitse. Tapauksesta riippuen yhteydenotto tehtävä on saatettu delegoida myyntivastaavalle henkilölle, esimerkiksi jos tarvitaan tiettyä kielitaitoa.

Yhtenäistä molemmissa vanhoissa toimintamalleissa on ollut nojautuminen yksilön muistiin ja muistiinpanoihin: Mikäli asiakkaan kanssa on sovittu jotain, ei tämä tieto näy tai vaikuta perintäajoon tai raporttiin, vaan asian huomiointi on ollut tekijästä kiinni. Esimerkiksi mikäli on sovittu pidemmästä maksuajasta, on asiakkaalle turha lähettää uutta maksuhuomautusta ennen kuin voidaan todeta, ettei asiakas noudattanut sovittua. Muistijälki muodostuu tietenkin tekemällä, ja apuvälineinä toimii näppäimistön tai monitorin viereen kiinnitettävä post-it -lappu, erillinen muistivihko, tai vaikkapa sähköinen (kalenteri)muistutus. Myös SAP-järjestelmään asiakkaan reskontrariville (myyntilaskulle) on mahdollista kirjoittaa tekstiä, mutta tekstisisällöllä ei ole suoraa vaikutusta perintäajoon tai perintäprosessiin, vaan mahdollinen huomio on tekijän omasta tulkinnasta ja huomiosta kiinni. Perintäajoa varten laskulle on mahdollista asettaa ”dunning block”, eli perintäkielto, jolloin myyntisaatava ei nouse perintäajoon ja maksumuistutukselle. Mutta tälle laskutason tiedolle ei ole erillistä voimassaoloaikaa, vaan asetus pysyy, kunnes se muutetaan – tai kunnes lasku kuitataan maksetuksi. Eli käytännössä perintää tekevän on jälleen muistettava missä tapauksissa ja milloin perintää jatketaan, ja vapautettava lasku käsityönä takaisin prosessiin.

Edellä mainittuja toimintatapoja on edelleen mahdollista käyttää, mutta tavat ovat kuormittavia ja vanhentuneita, ja sisältävät eräänlaisia riskejä muun muassa inhimillisten virheiden ja unohduksien muodossa. Tavat eivät myöskään ole luotonvalvontafunktion johdon suosittelemia, sillä tiedonkulku

jää yksilötasolle ja läpinäkyvyys heikoksi. Myös työn kuormittavuuden ja stressinäkökulmien kautta tarkasteltuna johdon on tarpeen edistää ja kannustaa uusien työkalujen käyttöä ja hyödyntämistä: ”Työskentele älykkäämmin, älä raskaammin” (eng. ”work smarter, not harder”) (Indeed 29.3.2023).

#### 4.3.1 Uusi perintäjärjestelmä – Dunning Tool – kehityksen & implementoinnin vaiheet

Järjestelmien kehitys ja käyttöönotto voi tapahtua vaiheittain, esimerkiksi Bocij ym. (2015) esittelemien alpha, beta, ja gold -julkaisujen mukaisesti:

**Alpha** versio on alustava versio, jossa suurin osa toiminnallisuuksista on jo valmiina, mutta ohjelmointivirheiden (eng. bug) määrä voi olla valtava. Tämän version pohjimmainen tarkoitus on järjestelmän testaaminen, jolla pyritään löytämään virheet toimintoihin ja käytettävyyteen liittyen. Testaukseen osallistuu yleensä kehityshankkeeseen osallistuva henkilöstö. **Beta** julkaisussa järjestelmän toiminnot ovat lähes valmiina ja virheiden määrä on pieni. Tavoitteena on jälleen ”bugien” löytäminen ja korjaaminen, testaamisessa ovat mukava järjestelmän arvioinnista kiinnostuneet asiakkaat (loppukäyttäjät). **Gold** versio on valmis, asiakkaille jaettava lopputuote. (Bocij ym. 2015, 452.)

Järjestelmän vaiheittainen käyttöönotto sisältää yksittäisten järjestelmätoiminnallisuuksien julkaisun eri aikoina, ja näin ollen eroaa kertajulkaisusta, jossa järjestelmä on kokonaisuudessaan, kaikkine toimintoine, saatavilla heti alusta alkaen. Vaiheittainen julkaisu antaa henkilöstölle mahdollisuuden tutusta järjestelmän toimintoihin askel kerrallaan, ja julkaisusta seuraavat mahdolliset virheet kohdentuvat tiettyyn osioon helpottaen niiden korjaamista. (Bocij ym. 2015, 454.)

Keskustelut perintätyökaluun liittyen käynnistyivät organisaation jäsenten kesken, pääosin minun ja esihenkilön välillä, alkuvuodesta 2017, osana prosien tehostamiskeskusteluja sekä käyttöpäätöksiin ja kassavirtaan liittyvää dialogia. Selvitimme yhdessä esihenkilön kanssa markkinoilla valmiina olevia ratkaisuja sekä mahdollisuuksia ulkoisten toimijoiden käyttämiseen, ja samaan aikaan aloitimme keskustelut yhtiön IT-organisaation kanssa yrityksen sisäisten kehitysresurssien käytöstä, pohjautuen aiempaan hyvään yhteistyöhön sisäisten järjestelmäkehityksien tiimoilta. Ulkoisen järjestelmätoimittajan käyttö olisi tarkoittanut käytännössä melko laajaa sopimusneuvottelua, toimittaja-arviointia esimerkiksi lainsäädännön, luotettavuuden, jatkuvuuden sekä niin sanottujen ”Know-Your-Customer”, eli KYC-prosessien näkökulmasta. Lisäksi lopullinen hinta muodostui kysymysmerkiksi: Silloin käytössä olleiden skaalautuvien hinnoittelumallien takia oli mahdotonta arvioida mikä olisi lopullinen kustannus alati muuttuvassa bisnesympäristössä. Esimerkiksi asiakkaiden (datan) määrää on todella vaikea ennustaa, etenkin kun huomioidaan edellisinä vuosina ilmenneet Covid-pandemia sekä Ukraina-Venäjä tilanne.

Päädymme käyttämään sisäisiä IT-kehityshenkilöitä perintätyökalun rakentamiseen. Päätöstä helpotti myös aiempi järjestelmäkehitys sekä yhteistyö; kommunikointiin ja tapaan työskennellä oli jo



muodostunut tietynlaiset rutiinit ja käytänteet aiemman pohjalta, ja lisäksi kollegat tunsivat luotonvalvontaprosesseja jo osittain. Eli vaikka kehitys aloitettiin nollassa ja prosessi oli uusi, löytyi pohjalta vankka ja hyvä kokemus yhteistyöstä. Resurssikeskustelujen saattamana varsinainen kehitystyö alkoi kesällä 2018, lähes puolitoista-kaksi vuotta ensimmäisistä aiheeseen liittyvistä ajatuksista.

Tiettyjen tapahtumien seurauksena järjestelmän kehitykseen saatavilla oleva henkilöstömäärä supistui kahdesta henkilöstä yhteen. Taustalla oli totta kai ison konsernin muut tiimit ja tuki, ja jaksoitain saimme myös toisen työntekijän kehitystehtäviin. Mutta käytännön tekemisestä valtava määrä jäi yhden henkilön harteilla lähes alusta loppuun, ja samaisella henkilöllä oli myös muita työtehtäviä hoidettavana. Katsoimme vaiheittaisen julkaisun olevan paras ratkaisu, ajatuksena oli tuoda parannuksia ja uusia toiminnallisuuksia säännöllisesti, jotta aihekokonaisuus pysyy aktiivisena ja kehitys on näkyvillä jatkuvasti myös loppukäyttäjille. Resurssihaasteista huolimatta ensimmäiset järjestelmäversiot valmistuivat kuitenkin melko nopeasti, lokakuussa 2018. Kyseessä oli yksinkertainen demoversio, suuntaa antava raakile, jota oli mahdollista näyttää organisaation jäsenille kommentteja ja ajatuksia varten. Suurimmat haasteet liittyivät datasiirtoihin ja datan validointiin; kyseessä on kirjanpito- & reskontrajärjestelmästä erillinen tietokanta, eli data siirretään SAP-järjestelmästä toiseen. Toinen yllättävästi aikaa vaativa aihe liittyy käyttöliittymään, siihen mitä loppukäyttäjän ruudulla näkyy, missä erilaiset nappulat sijaitsevat, ja tietenkin varsinaisen perintälogiikan rakentaminen.

Pidin kehityksen aikana luotonvalvontakollegat, eli henkilöt, joiden odotettiin lopulta käyttävän työkalua päivittäisessä työssä, ajan tasalla sähköpostiviestein ja erillisissä tiimipuheluissa. Kannustin viestinnässä jatkuvasti palautteen antamiseen, ideointiin ja yksilöiden näkemysten esilletuontiin. Käytäntö osoitti kuitenkin nopeasti, että noin 15 henkilön joukosta vain muutamalla oli jotakin sanottavaa – vaikka pyysin kaikkia osallistumaan järjestelmän testaukseen, kommentteja ja löydöksiä tuli yleensä vain kahdelta tai maksimissaan neljältä henkilöltä. Lopulta aktiivisimmista henkilöistä rakentui tukiranka tuleville vaiheille ja ajatustyölle, itseni kantaessa kuitenkin päävastuuta päättämisestä, sekä kompromissien ja globaaliin ympäristöön mahdollisimman hyvin ja joustavasti soveltuvien ratkaisujen löytämisestä.

#### **4.3.2 Versio 1 - arkisto**

Ensimmäinen tuotantoversio julkaistiin maaliskuussa 2019 luotonvalvontahenkilöiden käyttöön. Järjestelmä sisälsi automaattisesti päivittyvät työjonot, eli listan asiakkaista, joilla oli yliaikaisia myyntisaatavia. Data päivittyi kerran yössä, jolloin kirjanpidosta tuotiin uudet myyntilaskut sekä maksutiedot kuitatuista myyntilaskuista. Järjestelmän taustalla oli divisioonakohtaiset maavastuut,

jolla ohjattiin asiakas-työjonoa eri vastuuhenkilöille. Ohjelmaan tallennettiin myös asiakkaiden yhteystietoja, lähinnä sähköpostiosoitteita, johon maksumuistutuksia lähetettiin.

Varsinainen perintätyö tehtiin kuitenkin järjestelmän ulkopuolella, esimerkiksi Outlook -sähköpostiohjelmalla käyttäen. Dunning Toolin ensimmäinen versio toimikin lähinnä alkeellisena muistikirjana, järjestelmään oli tarkoitus tallentaa tiedot mitä on tehty, milloin, kenen toimesta, sekä mahdollinen lopputulos. Voinee karkeasti sanoa, että järjestelmä korvasi irralliset post-it -laput, tai esimerkiksi henkilökohtaiseen Excel -taulukon tehtävän erillisen kirjanpidon.

### **4.3.3 Versio 2 – sähköpostit**

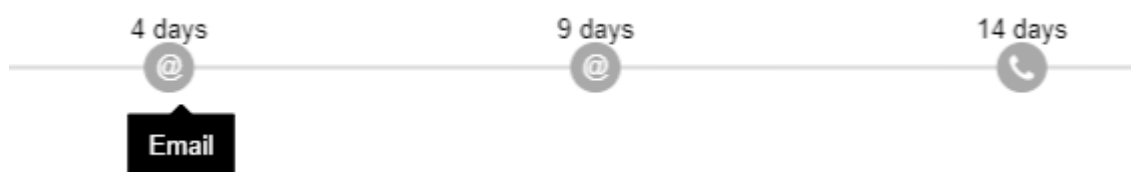
Seuraava versio julkaistiin joulukuussa 2019 sisältäen merkittävän uudistuksen: Sähköpostien lähettämisen ja vastaanottamisen suoraan työkalusta. Tämä tarkoitti käyttäjäkohtaisten sähköpostilaatikoiden rakentamista työkaluun, sekä varsinaisen yhden julkisen sähköpostiosoitteen näkymistä yhtiön ulkopuolelle.

Sähköpostien vastaanottaminen ja lähettäminen suoraan järjestelmästä edellytti myös asiakaskontaktien ylläpitoa järjestelmässä. Lisäksi uusien yhteisten ohje- ja pelisääntöjen luominen osoittautui ajankohtaiseksi, sillä yhteiseen sähköpostilaatikkoon alkoi ilmaantumaan viestejä, jotka eivät liittyneet myyntisaatavien perintään. Tekninen toteutus, sähköpostien prosessointi sekä asiakaskontaktien ylläpito järjestelmässä rakensi pohjaa seuraavalle järjestelmäversiolle.

### **4.3.4 Versio 3 – automaatio**

Kolmas versio saatiin tuotantoon huhtikuussa 2020 sisältäen automaattisen perinnän. Automaatio toimii dynaamisesti ja asiakaskohtaisesti, lukien asiakkaiden taakse tallennettuja kontakteja, yliaikaista saldoa ja aiemmin tehtyjä perintätoimenpiteitä. Automaatiota varten rakennettiin uusi parametri nimeltään "collection scenario", jonka avulla määritellään mitä tapahtuu ja milloin. Tyypillinen asetus on esitelty kuvassa kuusi, sisältäen kaksi automaattisesti lähetettävää sähköpostihuomautusta, kun myyntilasku on neljä ja yhdeksän päivää erääntynyt, ja käsittely kääntyy manuaalityöjonoon myyntilaskun erääntyessä 14 päivää.

Järjestelmä lukee kirjanpidosta reskontran tilanteen ennen automaattisen muistutuksen lähettämistä, ja määrittää missä kohtaa parametrin aikajanaa ollaan ennen toiminnon suorittamista. Taustalle on lisäksi rakennettu logiikka, varotoimia, joilla estetään esimerkiksi maksuhuomautusten päivittäinen lähetys yhdelle ja samalle asiakkaalle. Asiakkaan maksut sekä mahdolliset saapuvat sähköpostiviestit tai muut toimet muuttavat automaattista perintäprosessia.



Kuva 6. Automaattisen perinnän kulku

#### 4.3.5 Muu järjestelmäkehitys

Edellä mainittujen isojen versiojulkaisujen lisäksi järjestelmää on kehitetty ja parannettu jatkuvasti pienin päivityksin ja julkaisuina. Työkaluun on tuotu virhekorjauksien lisäksi esimerkiksi asiakaskohdaisia ”muistilappuja”, joiden avulla vastuuhenkilöt voivat rajata ja järjestellä työjonojaan. Asiakas-kontaktien taakse on lisätty parametreja, joilla mahdollistetaan erilaiset vastaanottajaryhmät työka-lun kautta kulkevalle kirjeenvaihdolle, esimerkiksi myyntivastaavat henkilöt voidaan sisällyttää ko-pio -vastaanottajiksi viesteihin.

Lisäksi säännöllisesti lähetettävät tiliotekopiot, tiliotteiden muodostus Excel ja PDF-formaatteihin (sekä tiedostojen sisällyttäminen automaattiviesteihin), valmiiksi luodut ja dynaamisesti päivittyvät sähköpostipohjat eri kieliversioineen, sekä eri tarpeisiin laadittuja raportteja. Näen seuraavan mer-kittävän askeleeksi olevan tekoälyn hyödyntäminen perintäprosessissa, mutta oletettavasti vasta muutaman vuoden kuluttua.

#### 4.4 Oma esiymmärrykseni ja taustat

Vaikka havainnointini tutkittavasta kohteesta ei täysin täytä kirjallisuudessa havainnoinnin osalta määriteltyjä kriteereitä ja ominaisuuksia, eikä näin ollen havaintojani käsitellä varsinaisena tutki-musaineistona, on mielestäni selvää, että lähes 15 vuoden yhteistyö haastateltavien kanssa yhdis-tettynä työroolini vastuualueeseen esimerkiksi prosessien, tiimin, toimintojen sekä järjestelmien ke-hittämisen osalta, on sisältänyt asioiden havainnointia, tavalla tai toisella. Olen havainnut yksilöi-den käyttäytymistä eri tilanteissa, työskentely- ja priorisointitapoja, vuorovaikutusta tiimin jäsenten sekä esihenkilön välillä, esihenkilön tapoja reagoida tai olla reagoimatta, ongelmakohtia, onnistu-misia, tekstisisältöjen eri tulkintatapojen vaikutuksia, motivaation lähteitä, organisaatiopoliittista val-takeskustelua, konflikteja mielipiteissä ja logiikassa kuin myös muutoksen aiheuttamia tilanteita esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Havainnointitapahtumia on ollut lukuisia, vaihdellen fyysisestä kanssakäymisestä sähköposteihin ja verkon ylitse tapahtuvaan vuorovaiku-tukseen, unohtamatta näkyvyyttä eri järjestelmissä ja prosesseissa tapahtuviin toimintoihin. Aineis-toa ei sähköpostien arkistointia lukuun ottamatta ole kerätty systemaattisesti, eikä havainnointia ole

tehty tätä tutkimusta ja opinnäytetyötä varten. Havainnointini työympäristössä ja sen kautta tehdyt henkilökohtaiset tulkinnat ja johtopäätökset ovat kuitenkin osasy tutkimuksen käynnistämiseksi.

Pohtiessani työn merkityksellisyyttä ja tärkeyttä yksilöille, mukaan lukien haastatteluiden ulkopuolelle jääneet, on tulkintani yksiselitteinen: Kaikki ovat erittäin ylpeitä työstään ja tekemisestään, sekä vastuun ja vastuullisuuden tunne ulottuu määritellyn työnkuvan ulkopuolelle. Hajautetun organisaation jäsenet ovat rakentaneet kukin itselleen sopivat työskentelytavat ja -menetelmät, hyödyntäen kulloinkin saatavilla olevia työkaluja, ilman esihenkilön yksityiskohtaisuuksiin menevää ohjausta, mutta kuitenkin tiettyjen raamien puitteissa (esimerkiksi konsernitason ohjeistukset ja politiikka). Halu auttaa sekä ajan myötä kasvanut ymmärrys, osaaminen ja tietotaito ovat johtaneet myös vastuun ulkopuoliseen toimintaan, eräänlaiseen piilotyöhön: Tehdään työpositiolle kuulumattomia asioita, hämärtäen kokonaistyökuormaa ja myös muiden organisaatioiden kustannuksia sekä kykyä toimia ja vastata niille esitettyihin tarpeisiin.

Muutokset eivät ole etenkin edellisten muutamien vuosien aikana olleet organisaatiolle millään tavalla uusi aihepiiri, rakenteita ja vastuualueita on pyritetty useampaan kertaan. Aiheesta on toisinaan jopa vitsailtu, mutta kenties kyseessä on ollut vain yksi helpottava tapa käsitellä asiaa sekä taustalla olevia epävarmuustekijöitä. Työvuosien myötä organisaation jäsenet ovat kulkeneet moneen muutoksen läpi, mutta tästä huolimatta väitän, että huoli oman tehtävän jatkuvuudesta on vaikuttanut jollain tavalla taustalla, mutta kenties vähemmän lähellä eläkeikää olevilla. En vertaisi järjestelmän käyttöönottoon liittyviä muutokset esimerkiksi muutosneuvotteluihin ja mahdollisiin irtisanomisiin, mutta tulkitse täysin uuden järjestelmän olevan potentiaalinen pelkoa nostattava aihe sen suoraan tekemiseen vaikuttamisen takia. Vuosien aikana muodostuneet rutiinit tekevät työstä tutun ja turvallisen, sekä ylläpitävät osaamisen tunnetta: Tiedän mitä minun pitää tehdä ja miten se tehdään, ja lisäksi itse rakennetusta toimintaympäristöstä ja tekemisestä on ymmärrettävästi vaikea luopua. Havaitse vastaavaa omassa toiminnassani ja reaktioissani, esimerkiksi ajatus järjestelmän vaihtamisesta kolmannen osapuolen tuotteeseen tuntuu vaikealta – miksi luopuisin jostain, minkä rakentamisessa olen itse ollut mukana ja tiedän sen toimivan hyvin.

Yliaikaisten saatavien perintäjärjestelmä allokoii ja päivittää kullekin vastuuhenkilölle työjonon, kyseessä on siis eräänlainen työn ohjaus, jossa tehty ja tekemätön näkyy suoraan järjestelmästä. Järjestelmän ja siitä saatavan datan havainnointi kertoo, etteivät organisaation jäsenet (mukaan lukien haastateltavat) käytä järjestelmää samalla tavalla, joidenkin priorisoidessa tekemistään itse määrittämiensä kriteereiden avulla. Vahvistus edellä mainitulle käyttäytymiselle on tullut moneen kertaan tietyille vastuuhenkilöille esitetyn yksittäiseen saatavaan liittyvän suoran kysymyksen myötä: Tietoa kyseisestä saatavasta ei ole ollut olemassa, ja perintä tai muu selvitys on käynnistynyt vasta erillisen kysymyksen seurauksena. Henkilökohtaisia syitä sivuuttaa järjestelmän käyttö

kokonaan tai jättää tietyjä toiminnallisuuksia käyttämättä, tai jättää itse työ tekemättä ei ole ollut mahdollista selittää pelkän datan analysoinnin ja tulkinnan avulla.

Esihenkilöiden toiminnasta ja johtajana olemisesta järjestelmän käyttöönoton yhteydessä minulla on ristiriitainen näkemys. Omaan rooliini suhteutettuna olen kokenut johtajan olevan läsnä, saavutettavissa, sekä ohjannut vaikeissa tilanteissa, mutta antanut kuitenkin lähes täysin vapaat kädet valita kuinka toteuttaa ja edetä tehtävissä. Mutta koen johtajuuden olleen toisinaan puutteellista peilattessani organisaation päivittäisen toiminnan johtamiseen, sekä muutoksen johtamiseen järjestelmän käyttöönotossa. Mahdollisesti puutteellinen johtajuus on ilmennyt myös johtajan reagoimattomuudella edellisessä kappaleessa mainitun järjestelmän käyttämättömyyteen tai tekemättömiin töihin: Vaikuttaa siltä, ettei tietoon ole reagoitu. Mutta on tietenkin mahdollista, että johtaja on reagoinut saamatta muutosta aikaiseksi.

Aiemmat järjestelmäkehitykset ovat osoittaneet, ettei uuden järjestelmän käyttöönotto tapahdu yhdessä yössä, vaikka järjestelmän katsottaisiin olevan teknisesti valmis. Siirtyminen uuteen vie aikaa, ja käyttäjien muistot vanhoista kultaisista ja hyvistä ajoista säilyä kirkaana mielessä vielä vuosienkin jälkeen. Dunning Tool -järjestelmän käyttöönotto ja kehitys yliaikaisten myyntisaatavien perintää varten on ollut pitkä prosessi, ja kehitys jatkuu edelleen, ainakin toistaiseksi.

Varsinaisista järjestelmäkehityksen ja muutoksen alkuvaiheista on kulunut muutama vuosi, ja näin ollen koko ketjun arviointi kriittisesti tai objektiivisesti on haasteellista. Kehityspolku on siis ollut pitkä, ja olenkin toisinaan ajatellut, ettei järjestelmä tule koskaan täysin valmiiksi – kehitysideoiden ja parannusten lista on tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemisen aikana edelleen valtava. Tällä ajattelulla voinee siis todeta muutoksen olevan tässäkin asiayhteydessä jatkuvaa, mutta opinnäytetyön aiheen rajauksen kannalta on tärkeää määrittellä tarkastelujakso, alku- ja loppupisteen määrittely. Tässä tapauksessa tarkastelussa on järjestelmän käyttöönotto sekä muutosjohtaminen ensimmäisestä julkaisuversiosta toiminnallisuuksiin ja tilanteeseen vuoden 2023 lopussa. Mikäli tarkastelua olisi lähestytty toisin, esimerkiksi määrittellen alkupisteeksi kolmannen järjestelmäversion julkaisun automaatioineen, olisi tutkimustilanne kenties yksinkertaistunut merkittävästi valmiimman tuotteen sekä taustalla kauemmin vaikuttaneen muutoksen seurauksena (varsinainen muutos käynnistyi joka tapauksessa aiemmin).

Järjestelmän kehitys ja muutos käynnistyi osittain ulkoisten ja osittain sisäisten voimien seurauksena. Uutta teknologiaa oli tullut saatavilla ja sisäinen kompetenssi kehitykseen oli kasvanut, myös läpinäkyvyyden tarve oli havaittu sillä tiedot myyntisaatavien perinnästä olivat yksinomaan perintää suorittavien omissa arkistoissaan, muodostaen riskin esimerkiksi tiedon saavutettavuuden osalta. Myös automaation tuomat hyödyt ja mahdollisuudet tehokkuuden lisäämiseen oli tunnistettu.

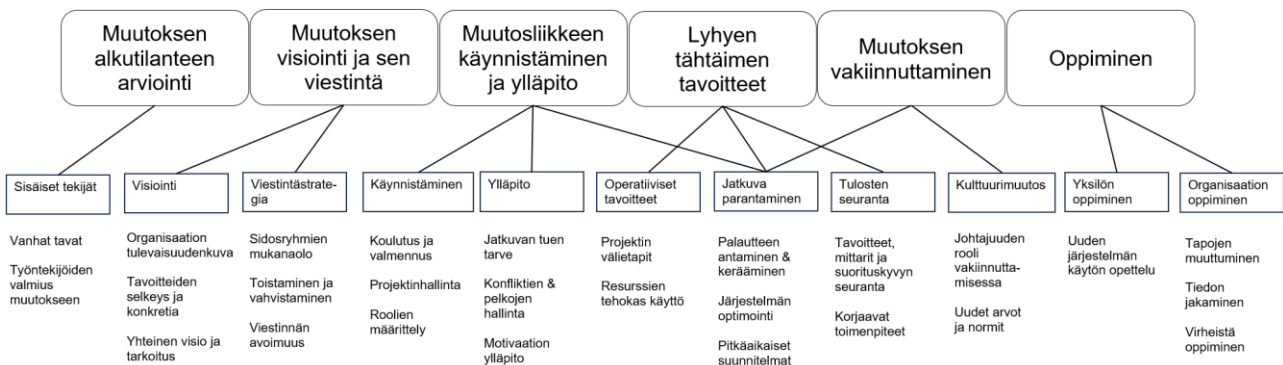
Oma roolini järjestelmän kehityksessä, suunnittelussa ja käyttöön ottamisessa on ollut merkittävä kattaen kehityksen käynnistämisen, työkalun käyttöliittymän ja toimintojen suunnittelun ja määrittelyn, työryhmien ja kehityshenkilöiden koordinoimisen, sekä ohjelman lanseeraamisen. Työssä eteneminen on tarkoittanut yhteisten nimittäjien tunnistamista erilaisista työskentelytavoista, kompromisseja sekä parhaan mahdollisen tavan kehittämistä. Olen mahdollisuuksien mukaan huomionut tarpeen joustavuudelle, ymmärtäen muuttuvat tarpeet tulevaisuudessa: Järjestelmä nojaa tiettyihin sääntöihin ja olettamuksiin, mutta eri liiketoiminta-alueet voivat räätälöidä perintäprosessiaan ja mukauttaa toimintaa eri tilanteisiin soveltuvaksi. Tulkiten roolini kohdentuneen asioiden ja toiminnallisuuden kehittämiseen ja niiden johtamiseen, eikä niinkään ihmisten johtamiseen muutostilanteissa. Työkuvaani ei ole sisällynyt tiiminvetovastuuta tai esihenkilönä toimimista.

Kommunikoin kehityksen aikana aktiivisesti tulevista toiminnoista ja aikatauluista, pyrkien pitämään organisaation jäsenet ajan tasalla, etenkin tilanteista ja päivityksistä, joilla oli oman arvioni mukaan näkyvä vaikutus muihin - esimerkiksi uusi toiminnallisuus järjestelmässä. Näin jälkikäteen tarkastellen tunnistan parannettavaa omassa toiminnassani: Aiheet, joita käsittelen itse työssäni päivittäin, ovat tuttuja ja itsestään selvyyksiä minulle, mutta unohdan toisinaan, etteivät muut omaa samaa tietoa, mikäli sitä ei ole kommunikoitu.

Varsinainen järjestelmän koodaus on toteutettu täysin yrityksen sisäisillä resursseilla, muodostaen eräänlaisen pullonkaulan. Käytettävissä oleva henkilöstön määrä on ollut erittäin rajallinen, toimien osasyynä suhteellisen pitkälle kehitysajanjaksolle. Haluan kuitenkin mainita, että vähintäänkin yhtä suuri syy hitauteen on johtunut itsestäni, tavoitteistani ja tavastani työskennellä. Täysin uutta tehdessä suunnitelman toimivuus käytännössä ilmenee vasta kun konkreettinen tuotos on havaittavissa, joka järjestelmän näkökulmasta ja korkean laatukriteerini takia on tarkoittanut uudelleen tekemistä, toisinaan useampaan kertaan. Tällainen etenemismalli on osittain noudattanut myös ketterän kehityksen piirteitä. Järjestelmän vaiheittainen julkaisu linkittyy myös kehityshenkilöiden vähäiseen määrään, katsoimme organisaation johdon sekä järjestelmän koodaajan kanssa järkeväksi julkaista järjestelmästä yksi versio kerrallaan ja näin antaa mahdollisuuden uusien toiminnallisuuden hyödyntämiseen, sen sijaan, että olisimme odottaneet lopullisempaa tuotetta. Yksittäisten uusien toiminnallisuuden käyttämisen seurauksena muodostui myös uusia ideoita ja ehdotuksia joidenkin organisaation jäsenten toimesta.

## 5 Tulokset

Luvussa käydään läpi tulokset haastatteluiden sekä tietokanta-aineiston pohjalta, yhdistäen esiintyvyyksiä ja yhteyksiä teoreettisen viitekehyksessä esiintyviin teemoihin: Alkutilanteen arviointi, muutoksen visiointi ja sen viestintä, muutosliikkeen käynnistäminen ja ylläpito, lyhyen tähtäimen tavoitteet, oppiminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Haastatteluaineiston teemat ja luokittelut on esitettyä kuvassa seitsemän. Osa luokitteluista liittyi useampaan yläteemaan, joten päädyin tekemään ristiin luokitteluja, esimerkiksi lyhyen tähtäimen tavoitteiden alla on operatiiviset tavoitteet, jatkuva parantaminen, sekä tulosten seuranta.



Kuva 7. Haastatteluaineiston teemat

Haastattelujen edetessä huomasin kysymysluettelon sisältävän niin sanotusti helppoja ja vaikeita kysymyksiä. Helpot kysymykset liittyivät tuttuihin aihepiireihin; työkalu, prosessi, projekti sekä johtajuus, kun taas vaikeat kysymykset liittyivät itse muutokseen ja sen johtamiseen. On mahdollista, että kysymysten muotoilulla ja asettelulla oli vaikutusta, mutta myös keskustelun ja tarkennuksien myötä havaitsin abstraktimpien aiheiden olleen hankalampia käsitellä. Näin ollen tulkitsin päätökseni lähestyä muutosjohtamista tuttuun aihepiiriin kautta osoittautuneen hyväksi ratkaisuksi.

Kuulumisten vaihtaminen sekä vanhoista toimintamalleista keskustelu haastatteluiden alussa auttoi haastateltavia selkeästi rentoutumaan, sekä myös pohtimaan miten ja miksi asioita tehtiin kuten tehtiin. Tästä muodostui myös arvatenkin vertailupohja järjestelmän käyttöönoton vaiheisiin, ja jopa oivalluksia syistä, miksi työkalu on nykyään käytössä. Nauhoituksen alkaessa jännitystä oli havaittavissa joidenkin kohdalla. Vaikutti siltä, että haastateltavat miettivät mitä haastattelija haluaa kuulla, tai mitä tulisi vastata ollakseen poliittisesti korrekti. Tämä kuitenkin katosi muutaman minuutin kuluttua, ja koin haastateltavien vastaavan kysymyksiin suoraan ja avoimesti, kuvastaen omia kokemuksiaan. Kaikki haastattelut etenivät hyvässä hengessä, keskustelu oli rentoa ja luonnollista – mukaan mahtui myös huumoria sekä naurua. Yksilöhaastatteluista korostui yhtenäisesti organisaatiossa vallinneita käytäntöjä sekä niiden vaikutuksia muutokseen.

## 5.1 Haastattelut

**Sisäiset tekijät.** Rutiinit ovat muodostuneet vuosien saatossa, kunkin itse itselleen määrittelemän toiminnan mukaisesti. Muutoksen alkutilanteen arvioinnin sekä organisaation jäsenten muutosvalmiuden osalta tilanne ei siis ollut optimaalisin, tai on ollut vähintäänkin ristiriitainen: Muutosvalmiutta ja -halukkuutta on sinänsä ollut, mutta järjestelmämuutos ja siirtyminen niin sanotusti ”jonkun toisen” rakentaman toiminnallisuuden pariin on tarkoittanut omista rutiineista luopumista. Oman toiminnan kehittäminen, nyt ja aiemmin, ilmeni haastateltavien kommentteissa lähinnä oman vastualueen kehittämisessä, ollen linjassa aiemman, järjestelmämuutosta edeltävän toiminnan kanssa, ja kertoen mielestäni myös siitä, ettei organisaation jäsenten taustalla vallitseva ajattelu ja rakenteet ole päivittyneet, vaikkakin uusi järjestelmä on käytössä melko kattavasti. Uuden järjestelmän käyttöönoton osalta muutos on ollut merkittävä. Muutos on tarkoittanut vanhasta luopumista sekä täydellistä läpinäkyvyyttä omaan työskentelyyn. Se, mitä aiemmin on ollut henkilökohtaisissa arkistoissa, on uuden järjestelmän myötä koko konsernin käytettävissä. Yksi haastateltavista kertoi, että toimii edelleen osittain vanhojen mallien ja käytäntöjen mukaisesti.

Minä muutan (asioita), mikäli huomaan muutoksen tarpeelliseksi ja tunnistan paremman tavan. Mutta toisaalta jos en itse koe tai näe muutosta tarpeelliseksi, en lähde muuttumaan sillä katson kaiken toimivan hyvin. Se siis riippuu hyvin pitkälti omasta muutoksen tarpeellisuuden arviostani. (eng. If I notice that something is necessary to be changed and I see a better way than I definitely change. But I also see at the other side of it where if I don't think it's necessary, then I won't want to change because everything is running fine. So it really depends of if I think everything is running well or do I see a need.)

Jos mä näen semmoisia asioita mitkä voisi tehdä eri tavalla, niin yritän niitä sitten tuoda niitä myös esille.

Olen vakiintunut ja toivon voivani jatkaa kunnes jään eläkkeelle. Mutta en tietenkään välitä, jos muutoksia tulee tai mikäli minun on muutettava asioita. (eng. I'm really settled, and I really hope that I can continue doing this until my retirement. But of course I don't mind if there will be changes or if I have to change things.)

**Visiointi ja viestintästrategia.** Viestintään ja kommunikointiin liittyvästä keskustelusta oli tunnistettavissa kysymysluettelon mukaisesti kaksi aihepiiriä: Teknilliset toiminnallisuudet ja ominaisuudet, sekä johtajuuteen liittyvät seikat. Haastateltavat aloittivat järjestelmän käytön vaihtelevasti, kaksi henkilöä heti alusta lähtien ja muut hetkenä, kun tunnistivat itse järjestelmästä saatavat hyödyt. Aktiivinen osallistuminen on mitä ilmeisemminkin vaikuttanut muutoshalukkuuteen sekä käsitykseen vaikutusmahdollisuuksista, sekä kasvattanut ymmärrystä järjestelmän vaikutuksista ja mahdollisuuksista, luoden pohjaa merkityksellisyydelle. Kommunikointi järjestelmän kehityksen ja käyttöönoton vaiheista, toiminnallisuuksista ja teknisistä ratkaisuista koettiin yksipuolisesti hyväksi, ja syyt miksi järjestelmä kehitettiin, olivat selkeästi haastateltavien tiedossa. Tarkka ajankohta, milloin ymmärrys taustasyistä on muodostunut, ei kuitenkaan ole tiedossa. Esihenkilön läsnäolo ja



osallistuminen, sekä rooli muutoksen vetäjänä koettiin puutteelliseksi – organisaation tulevaisuuden visio, mitä uudella järjestelmällä pohjimmillaan haetaan, ja muutosjohtajuuden osuus viestinnässä ovat jäänyt pintapuoliseksi.

Sinä annoit meille kaiken informaation ja tiedon järjestelmästä, ja esihenkilömme oli enemmänkin vain kuuntelemassa, ehkä osallistuen hieman mutta ei kovinkaan paljon. (eng. You were the one who was giving us all the information and everything about system and our manager was more like listening and maybe a bit involved, but not very much.)

Se tuli sulta se järjestelmän käyttöön opetus, että oliko meillä edes niinku mitään semmoista johdon asettamaan linjaa ja tavoitteita.

Sieltä puuttui semmoinen johtajuus, niin kuin työn johtaminen.

**Käynnistäminen ja ylläpito.** Motivaatio järjestelmän käyttämiselle on muodostunut henkilökohtaisen merkityksellisyyden kautta, käytön aloittaminen on edellyttänyt järjestelmästä itselleen ja omalle työlleen saatavien hyötyjen ja merkityksen tunnistamista. Muutoksen ja järjestelmän käyttöönoton voidaan tulkita haastatteluiden perusteella olevan edelleen käynnissä. Keskeneneräinen, kenties jopa epäonnistunut muutos, on havaittavissa tekemättömien töiden ja epäyhdenmukaisen käyttäytymisen kautta. Esimerkiksi automaattiset toiminnot, joiden yksi merkittävimmistä syistä on työn tekemisen helpottaminen, eivät ole kaikkien haastateltavien käytössä. Syiksi haastateltavat kertoivat kontrollin menettämisen, sekä kokemuksen henkilökohtaisen kontaktin tärkeydestä. Mutta automaattisia toimintoja käyttävät kokevat automatiikan normaaliksi osaksi työtä, eivätkä haluaisi palata enää vanhaan. Itse järjestelmästä on tullut osa päivittäisiä rutiineja, ja se on jatkuvassa käytössä vaikkakin toimintamalleissa on vaihtelua yksilöittäin.

Automaatika saa minut tuntemaan, että kaikki ei ole minun hallinnassani. (eng. Automation makes me feel that all of that is out of my control.)

Mielestäni automaattinen prosessi tarkoittaa liian tietokoneistettua maksumuistutusta. Minulla on tunne, että asiakkaat saattavat jättää ne huomioimatta, eivätkä reagoi millään tavalla. (eng. I think that the automated process is too much of a computerized payment reminder. I have the feeling that customers might leave them on their desk and not doing it, not taking any actions on them.)

Läpinäkyvyys järjestelmässä on mahdollistanut organisaation jäsenten toiminnan tarkastelun myös organisaation jäsenille, eikä vain esihenkilöille ja johdolle. Keskustelua peloista ja konflikteista esiintyi viidessä haastattelussa kuudesta. Aiheet linkittyivät aiempiin muutoksiin kuin myös uuteen järjestelmään liittyen, korostaen kommunikoinnin ja muutoksen syiden ymmärtämisen merkitystä. Haastateltavat ovat käyneet läpi useita muutostilanteita pitkien työuriensa aikana, ja aiemmat

tilanteet ovat vahvistaneet sekä vaikuttaneet asennoitumiseen, jättäen kuitenkin taustalle eräänlaista epävarmuutta ja pelkoa.

Saatan menettää työpaikkani, jos kaikki automatisoidaan. Kun kuulin alussa Dunning Toolista, olin todella peloissani mikäli minulle mielekäs osa työstä tullaan automatisoimaan. (eng. If we have everything automated then I might lose my job. If you are going to automate a big part of my job, a part of my job which I really like to do, it's something what really scared me from the beginning when we heard that this Dunning tool would be created.)

Jos nyt jälkepäin katsoo, ei sitä pelkoa, kontrollin menetyksen pelkoa, ole niin hirveästi selvitetty.

Ja ne pelkäsivät, että asiakkaat ei ymmärrä sitä, mutta sinä jo vuosia saat yksityisenä ja firmassa jo automaattisesti tällaisia e-maileja muilta firmoilta, siis se oli jo markkinoilla sisällä se ymmärrys ja siis sitä pelkoa ei edes olisi tarvinnut olla.

Useimmiten olen kiinnostunut katsomaan mitä se (uusi & muutos) tarkoittaa. Mutta totta kai joskus se voi aiheuttaa jonkinlaista epävarmuutta, etenkin jos se tarkoittaa työpaikkojen menetyksiä, ja mietin menetätkö itse työpaikkani. (eng. In most cases I'm interested to see what it's about, but of course sometimes there can be some kind of insecurity, especially if it involves people losing their job and me thinking, will I lose my job.)

Pohdin tuleeko uusi järjestelmä olemaan parempi kuin minun aiemmat lähestymistapani päivittäisiin tehtäviin. (eng. So I was wondering if the new system would be better than my previous approach to the daily tasks.)

**Operatiiviset tavoitteet, jatkuva parantaminen ja tulosten seuranta.** Kaikki haastateltavat viestivät yhtenäisesti organisaatiossa vallinneesta itsenäisestä toiminnasta. Työurat ovat käynnistyneet vuosia sitten ja yksilöt ovat rakentaneet ja räätälöineet kukin itselleen parhaiten sopivat menetelmät, oman tietotaitonsa, ymmärryksensä, ja verkostonsa tukemana. Esihenkilöt eivät ole puuttaneet miten tai missä työtä tehdään, vain tuloksilla on ollut merkitystä.

Olen aina kertonut kollegoilleni, että olen täällä yksin ja esihenkilö on muualla, tarkoittaen minun tekeväni päätökseni itse. Toisaalta tämä on kaksipuoleinen seikka: Minä hallitsen päätöksenteon hyvin, mutta kenties muut (tiimin jäsenet) eivät. (eng. I always told people that I'm here on my own and boss is far away, which means I can make my own decisions. But this is two-sided thing, I can handle decisions very well, but maybe others couldn't.)

Minulle on annettu paljon vapautta työskennellessäni yhtiölle. (eng. I was given all the time during working for this company much freedom.)

Suunnittelimme prosessin itse, ja meillä oli mahdollisuus ottaa käyttöön toimintoja tarpeen mukaan. (eng. We designed the process ourselves and we were able to implement all kinds of needs that we had.)

Yksi haastateltavista esitti toivomuksen, että järjestelmät olisivat valmiimpia käyttöönottovaiheessa mutta muutoin projektin etenemiseen liittyvät kokemukset olivat pääsääntöisesti positiivisia; haastateltavat ovat ymmärtäneet rajalliset kehitysresurssit sekä syyt miksi kehitys on ollut hidasta ja toiminnallisuuksia tuotu käyttöön vaiheittain. Haastateltavat kertoivat teknisiin ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin liittyvien palautepyyntöjen ja keskustelujen, sekä erilaisten esittelypalaverien ja

koulutustilaisuuksien olleen läsnä käyttöönoton aikana, ja valtaosa koki, että dialogia oli ollut riittävästi.

Tulkinta johdon varsinaisesti asettamista vaatimuksista tai edellytyksistä järjestelmän käyttämisen ei ole yksiselitteistä, sillä kommentit vanhojen työskentelytapojen käyttämisestä viittaa, että kyseinen toiminta katsotaan sallituksi (työkalun käyttö ei mitään ilmeisemminkään ole niin sanotusti pakollista). Haastateltavat kommentoivat vastuualuemuutoksien ja tuurausjärjestelyiden myötä havainneensa muiden kollegoiden erilaista, tai omasta toiminnasta poikkeavaa järjestelmän käyttöä, josta heräsi tyytymättömyyttä sekä ajatuksia johdon puutteellisesta seurannasta ja tavoitteiden asettamisesta.

**Kulttuurimuutos.** Muutos ja uusi järjestelmä sekä toimintamalli ovat vakiintuneet osaksi päivittäistä tekemistä, tietoisuus ja ymmärrys on lisääntynyt. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kokevat uuden työkalun tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta, etenkin työn tekemiseen vaadittavan ajantarpeen sekä nopeuden osalta. Myös järjestelmän monipuolinen toiminta arkistona, kirjanpitovälineenä, viestintätyökaluna sekä työn ohjaajana tiedostettiin. Yksi haastateltavista nosti positiivisena puolena esille myös läpinäkyvyyden esihenkilöiden suuntaan sekä toiminnan tehokkuuden mittaamisen, vaikkakin kaksi muuta haastateltavaa lähestyivät esihenkilöiden osallisuutta päivittäiseen tekemiseen kriittisesti, kyseenalaistaen johtamistapojen tai johtajuuden roolin muuttumisen.

Nykyään on täysin erilaista kun esihenkilö ei edes tiedä mikä Dunning Tool on, ja mitä teemme sillä. (eng. I think nowadays it's completely different having a manager who doesn't even know what the Dunning tool is and what we are doing with it.)

Ei ne esimiehet kysele. Välillä tuntuu, että onko ne edes kiinnostuneita miten me tehdään näitä asioita. He vaan sanoo, että he luottavat. Ja sitten esimiehet ei ole pelkästään enää esimiehiä, vaan heillä on kanssa se oma tontti hoidettavana, eli ei ole ehkä aikaakaan. Ja sitten tavallaan nykyään, kun ollaan niin eri lokaatioissa, niin ei edes tule semmoista päivittäistä kommunikointia.

**Yksilön ja organisaation oppiminen.** Tiedon jakaminen organisaation jäsenten välillä on parantunut huomattavasti, sillä kaikilla järjestelmän käyttäjillä on näkyvyys keskeneräisiin ja aiemmin tehtyihin toimiin, eikä tietoa tarvitse varta vasten lähettää, vaan se on saatavilla tarpeen mukaan, helpottaen tuurauksia eri tilanteissa. Myös organisaation jäsenten asennoituminen muutosta, oppimisesta ja henkilökohtaista kasvamista kohtaan on muuttunut: Ymmärrys alati muuttuvasta työmaailmasta, kustannustavoitteiden aiheuttamista muutospaineteistä, tietoisuus tehokkuuden ja nopeuden lisäämisen tarpeesta on tiedostettu. Uusi järjestelmä itsessään ei kuitenkaan ole tuonut kaikkea edellä mainitusta, vaan kyseessä on ollut enemmänkin koko ympäristön muuttuminen ja aiemmat muutokset, niin henkilökohtaisessa- kuin työmaailmassakin.

Järjestelmän käytön opettelu on tapahtunut valtaosin itsenäisesti, pelkkä koulutustilaisuuksiin osallistuminen tai ohjekirjan selaaminen ei ole riittänyt sisäistämään miten työkalu ja uusi prosessi toimii henkilökohtaisessa vastuualueessa ja niin sanottujen ”omien asiakkaiden” kanssa. Uusi työkalu ja perintäprosessi on tuonut mukanaan uusia ongelmallisia seikkoja, mutta lähinnä yhteisen ja yhden ulospäin näkyvän sähköpostiosoitteen myötä: Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ovat löytäneet uuden kontaktipisteen, jota hyödynnetään vaihteleviin aiheisiin. Varsinaisen työkalun lisäksi kyseinen sähköpostilaatikko on tarkoittanut myös opettelua luopumaan yksityisyydestä, sillä työskentely ja kommunikointi sidosryhmien kanssa ei enää tapahdu henkilökohtaisessa ympäristössä, vaan yhteisesti käytössä olevassa järjestelmässä. Myös teknologiaan luottaminen on vaatinut kasvua niin järjestelmän kuin yksilönkin osalta, eräs haastateltavista kommentoi, ettei käyttöönoton alkuvaiheessa luottanut järjestelmän näyttämiin tietoihin.

## 5.2 Tietokanta-aineisto

Tietokannasta saatava data ja sen ympärille muodostettu statistiikka osoittaa kenties jossain määrin itsestään selvyiksiä, mutta toisaalta tuo myös mielenkiintoisen näkökulman järjestelmän käyttöönoton ja kehityksen vaiheisiin, jotka ovat esiteltynä tarkemmin luvussa 4.3. Klikkausten määrän vuosittainen kasvu kertoo käyttömäärästä, tietoisuuden sekä toimintojen määrän kasvaessa sekä järjestelmän monipuolisuuden parantuessa myös käyttömäärät ovat kasvaneet. Vastaavanlainen trendi on havaittavissa myös tehdyissä perintätoimissa, jonka vaihtelua voidaan selittää muun muassa automaation lisäämisellä sekä liiketoimintaympäristön muutoksilla: Automaation lisääminen on pienentänyt manuaalisesti tehtävää työn määrää, mutta vastaavasti muutokset ja vaihtelut myynnissä sekä asiakaskunnassa voivat vaikuttaa tehtyjen perintätoimien määrään. Automaattikka vaikuttaa myös osittain klikkausten määrään, mutta ei niin yksiselitteisesti sillä automaattiset toiminnot tarvitsevat manuaalista hallinnointia esimerkiksi kontaktien ylläpidon osalta, sekä saapuvien vastauksien prosessointi (viestien lukeminen ja mahdollinen vastaaminen) on täysin manuaalista. Edellä mainittu on esitetty taulukossa kolme, jossa automaattiseen perintään liittyvät luvut sisältävät kaikki markkina-alueet muiden lukujen kohdentuessa vain haastateltavien toimintaan.

Taulukko 3. Statistiikkaa perintäjärjestelmästä

<b>Vuosi</b>	<b>Klikkaukset</b>	<b>Perintätoimet</b>	<b>Automaattinen perintä</b>
2019	1 193	2 425	0
2020	37 895	9 275	0
2021	57 110	8 880	809
2022	71 218	9 469	5 657
2023	67 911	8 112	7 320
<b>Yht.</b>	<b>235 327</b>	<b>38 184</b>	<b>13 786</b>

Yksilökohtainen tarkastelu tuo myös jännittäviä näkökulmia järjestelmän käyttöön liittyen, johon liit-  
tyvä statistiikka on taulukossa neljä.

Taulukko 4. Statistiikkaa yksilökohtaisesta toiminnasta perintäjärjestelmässä

Vuosi	Haastateltava A		Haastateltava B		Haastateltava C		Haastateltava D		Haastateltava E		Haastateltava F	
	Klik- kaukset	Pe- rintä	Klik- kaukset	Perintä	Klik- kaukset	Pe- rintä	Klik- kaukset	Perintä	Klik- kaukset	Pe- rintä	Klik- kaukset	Perintä
2019	453	796	71	83	2	0	21	289	641	418	5	839
2020	8 712	1 376	1 310	137	5 946	1 183	1 231	1 891	14 572	3 670	6 124	1 018
2021	7 546	748	1 671	141	14 864	2 815	4 914	1 043	17 903	2 996	10 212	1 137
2022	5 670	320	2 886	222	21 014	2 874	5 076	713	25 350	4 229	11 222	1 111
2023	6 236	275	3 020	310	21 725	2 427	4 915	728	23 004	3 628	9 011	744
<b>Yht.</b>	<b>28 617</b>	<b>3 538</b>	<b>8 958</b>	<b>893</b>	<b>63 551</b>	<b>9 299</b>	<b>16 157</b>	<b>4 664</b>	<b>81 470</b>	<b>14 941</b>	<b>36 574</b>	<b>4 849</b>

Esimerkiksi vuonna 2020 tehdyn perinnän määrä vaihtelee kappalemäärällisesti 137–3670 välillä (2023: 275–3628), ja vastaavasti yksittäiset klikkaukset välillä 1231–14572 (2023: 3020–23004). Erot ovat valtavia. Vastaavanlaisia eroja on havaittavissa myös muiden vuosien osalta, ja esimerkiksi 2023 tehdyn perinnän määrä vaihtelee yli kymmenkertaisesti yksilöiden välillä. Yksiselitteisesti tarkasteltuna luvut kertovat vain järjestelmän käyttöasteesta sekä vastaavasti ajankäytöstä: Tietyt yksilöt työskentelevät järjestelmässä enemmän kuin toiset, tulkintaa esimerkiksi varsinaisesta työmäärästä tai mahdollisesti tekemättömästä työmäärästä ei voida tehdä. Jos oletetaan, että vastualueet ja työkuorma olisivat kaikille yhtä suuret, voidaan statistiikan perusteella ajatella, etteivät kaikki haastateltavat käytä järjestelmää työn tekemiseen. Syitä tähän voi olla monia, kuten muutoskitka ja henkilökohtaiset preferenssit.

## 6 Pohdintaa

Koko tiimin kattavien palaverien ja koulutustilaisuuksien yhteydessä on aina annettu mahdollisuus kommentoida ja tuoda näkemyksiä ja mielipiteitä esille, sekä kannustettu esittämään toivomuksia ja tarpeita järjestelmään, implementointiin ja prosessiin liittyen. Useimmiten keskustelut olivat lähestulkoon monologeja, yleisön kuunnellessa. Pienemmissä ryhmissä ideointi, ja eräänlaisten muutosagenttien kanssa suunnittelu olivat implementointivaiheiden rikkaus, arvelen ryhmäpaineen tai vastaavan hiljentäneen keskusteluja isomman joukon tapaamisissa.

Järjestelmän käyttämisen kasvaessa ja tullessa enemmän osaksi päivittäisiä rutiineja, aktivoituivat myös henkilöt, jotka olivat jättäytyneet tai jääneet taka-alalle varsinaisen kehityksen aikana. Oletettavasti varsinainen käyttö ja henkilökohtainen kokeileminen sekä mahdollisuus nähdä asioita konkreettisesti oman vastuualueen näkökulmasta edesauttoivat ymmärtämään mitä muutos ja uusi järjestelmä tarkoittaa itselle. Kyseessä on kuitenkin yksilöiden itse itselleen muodostama käsitys, järjestelmän merkityksellisyys sekä syyt sen käyttämiseen vaihtelevat; toiset hyödyntävät teknologiaa ja mukautuvat sekä mukauttavat työskentelyä suoriutakseen nopeammin ja tehokkaammin jotta aikaa on käytettävissä enemmän muihin, enemmän lisäarvoa tuottaviin asioihin, kun taas toiset kokevat uuden teknologian aavistuksen vieraaksi pysytellen uuden ja vanhan toimintamallin välissä, säilyttäen tuntemuksen kontrollin säilymisestä ja turvallisuuden tunteesta. Statistiikka ja järjestelmästä saatava data viittaa myös vahvasti organisaation jäsenten erilaiseen käyttäytymiseen ja työskentelytapoihin.

Haastateltavien kommentoissa ilmeni vahvistuksia omille kokemuksilleni johtamisen läsnäolosta muutoksen aikana: Johtajuutta ja johtamista on ollut, muttei riittävästi eikä tasapuolisesti. Kokeemukset johtajuudesta vaihtelevat, jota voinee selittää mahdollisesti esihenkilön ja alaisen välisten suhteiden vaihteluilla – dialogin ja yhteyden määrä esihenkilöön ja alaisen välillä on vaihdellut. Järjestelmän käyttöönotolle ei ole asetettu kovinkaan tiukkoja määritelmiä tai vaatimuksia, eikä muutostilanteen ylläpitoon ja vahvistamiseen ole panostettu tarpeeksi. Muutoskitka, erilainen työskentelytapa sekä järjestelmän käyttämättömyys on hyväksytty.

Järjestelmän kehityskaari ja käyttöönotto on lopulta kuitenkin ollut onnistunut, sekä luonut positiivisen muutoksen organisaatioon, jonka vaikutukset jatkuvat ja näkyvät päivittäisessä toiminnassa.

Seuraavaksi tuon esille tutkimukseni eettisyyden ja luotettavuuden analysointia, jatkaen tutkimuksesta esille nousseisiin johtopäätöksiin, ajatuksiin ja suosituksiin tulevia järjestelmäkehityksiä ja niiden käyttöönottoa varten, siirtyen lopulta oman oppimiseni ja opinnäytetyövaiheiden arviointiin.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

”Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto.” (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 17.10.2023.) Suunnittelussa, menetelmissä ja analyyseissä varmistetaan tieteellisen toiminnan laatu. Viestintä, toiminta ja raportointi toteutetaan avoimesti sekä puolueettomasti yksityiskohtia salaamatta. Tieteellisen toiminnan osapuolia ja kollegoita sekä ympäristöä kohtaan osoitetaan arvostusta. Tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta kannetaan vastuu, alkaen ideasta ja päättyen julkaisuun sekä vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.) Koska tutkimuskohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, tutkijan subjektiivisuus sekä kyky reflektoida ovat edellytyksiä luotettavalle tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan pyrkimys tunnistaa oma subjektiivisuus. (Puusa ym. 2020, luku 11.)

Luotettavuuskäsitys liittyy tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja johdonmukaisuuteen: Tutkimuksen suorittaminen uudelleen samoissa olosuhteissa ja samoilla periaatteilla toisen tutkijan suorittamana johtaisi samoihin tuloksiin. Todellisuudessa tapaustutkimuksen toistaminen on kuitenkin harvoin toteutettavissa, tutkimusvaiheiden ja -toimintojen tarkalla dokumentoinnilla mahdollistetaan kuitenkin tutkimuksen toistaminen periaatteellisella tasolla. (Yin 2018). Olen pyrkinyt kuvaamaan ja tallentamaan, dokumentoimaan, tutkimuksen vaiheet ja aineiston keräykseen & prosessointiin käytetyt menetelmät sekä puitteet avoimesti ja yksityiskohtaisesti, sekä niin yksiselitteisesti kuin mahdollista.

### 6.1.1 Kirjallisuudesta

Opinnäytetyöhön ja sen viitekehukseen oli pyrkimys löytää erilaisia muutosjohtamisen malleja, mutta kuten luvussa kaksi kirjoitin, muutoksen johtamiseen liittyvää aineistoa on saatavilla valtavasti. Tutkimuksessa dominoivat konsulttien laatimat ohjaavat mallit, vaikkakin pyrin huomioimaan myös vertaisarvioituja artikkeleita sekä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Näkemykseni mukaan työssä esiteltyjen mallien käytännönläheisten menetelmien reflektointi tutkimuksessa auttoi ymmärtämään henkilöhaastattelujen aineiston ydintä sekä tunnistamaan ja tulkitsemaan omaa esiyymmärrystäni tutkittavasta organisaatiosta. Mielestäni on oleellista myös tuoda esille opinnäytetyötä ohjaavan opettajan esittämä kritiikki liittyen lineaarisiin muutosjohtamisen malleihin, sekundäärilähteisiin sekä oppikirjojen hyödyntämiseen lähdemateriaalina – olen tehnyt valintani tietoisesti. Tutkimus on tehty kokopäiväisen työn ohella pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin, eikä tutkimukseen ole ollut käytössä erillistä budjettia. Edellä mainituista, kenties huonoista mutta toisaalta inhimillisistä

syistä johtuen, aineistoa on pitänyt rajata ja tehdä kompromisseja, vaikkakin tiedostan, että samaiset seikat mahdollistavat opinnäytetyön, tutkimuksen ja tuloksien kritisoinnin.

### 6.1.2 Empiriasta

Jo opinnäytetyön otsikossa on viitteitä tapaustutkimukseen, jossa tutkittiin tiettyä aihekokonaisuutta tietyssä ympäristössä. Tutkimusympäristö muodostui Stora Enson luotonvalvontaorganisaatiosta ja rajatusta määrästä sen jäseniä. Koska kaikki organisaation jäsenet ja heidän kokemuksensa eivät olleet edustettuina, on vaje tutkimuksessa ja sen lopputuloksissa tunnistettava. Järjestelmän käyttöönoton aikana on tapahtunut organisaatiomuutoksia, joiden seuraukset ja muutoksien kokemukset heijastuivat myös haastateltavien kommentteissa, ja mahdollisesti toimivat taustavaikuttimena myös kokemuksiin muutosjohtamisesta järjestelmän implementoinnin osalta; organisaation muutokset eivät kuitenkaan olleet varsinaisena tutkimuskohteena, enkä näin ollen nähnyt oleelliseksi korostaa asiaa tässä opinnäytetyössä. Järjestelmän ensimmäisestä versiosta ja muutoksen alkuvaiheista on kulunut muutama vuosi, ja ajan kuluessa kokemukset, tai muistot kokemuksista, mitä ilmeisemminkin voivat muuttua – mikäli tutkimus olisi tehty esimerkiksi automaattisten toimintojen julkaisun yhteydessä, olisi tulokset saattaneet olla erilaisia. Mutta suoritettu tutkimus osoittaa, että laadullisella tutkimuksella saadaan aineistoa, josta on hyötyä kohdeorganisaation käytänteiden kehittämiseksi.

Ihmisten käyttäytyminen on sidonnainen kontekstiin, on tällöin mahdotonta olettaa, että kahden eri tutkijan havainnoita käyttämällä päästäisiin täysin samanlaiseen tulokseen (Puusa ym. 2020, luku 11). Oma roolini järjestelmän kehityksessä ja käyttöönotossa, sekä tutkijana herättää helposti kysymyksiä puolueellisuuteen liittyen, mutta toisaalta pitkä työura ja merkittävä panostus sekä osallistuminen kehitysprojektiin on mahdollistanut laajemman näkemyksen muodostumisen tutkimuksen osalta. Enkä varsinaisesti koe saavuttavani mitään olemalla puolueellinen, vaan päinvastoin toimintani sisältää kriittisen ja mahdollisimman objektiivisen tarkastelun niin päivittäisen työni kuin opinnäytetyönkin osalta, kasvattaen itseäni ja organisaatiolle saatavaa lisäarvoa. Tulkitseen myös haastateltavien luottaneen tulkintakykyyni aidosti, sillä vastauksissa ilmeni suoraa kritisointia organisaatiossa vallinneista johtamiskäytännöistä järjestelmän käyttöönoton aikana, sekä sen ulkopuolella.

Tutkimusmallien laadun arvioimiseksi Yin (2018) on esittänyt neljä testiä tai kriteeriä: Rakenteellinen validiteetti, sisäinen ja ulkoinen validiteetti, sekä luotettavuus (eng. construct, internal & external validity, reliability). Rakenteellinen validiteetti tunnistaa teorian yhteyden tutkimuksellisiin tavoitteisiin, ja sen lisäämiseksi on oleellista kerätä dataa useista lähteistä sekä rakennettavasti ja todennettavasti (Yin 2018). Tutkimuksen viitekehys on muodostettu, tässä luvussa esitetty kritiikki huomioiden, muutosjohtajuuden eri malleista sekä vertaisarvioitujen artikkeleiden pohjalta, joista



esille nousseita elementtejä on peilattu haastattelukysymyksiin. Haastattelutilaisuuksien alussa korostin, että haastattelun tarkoituksena on keskittyä vain ja ainoastaan haastateltavaan sekä haastateltavan henkilökohtaisiin kokemuksiin. Jätin henkilökohtaisen näkemykseni ja kokemukseni haastateltavista ja heidän aiemmista toimistansa taka-alalle, ja käsittelin haastatteluista muodostunutta tekstiä alkuperäisessä muodossa, mutta ymmärrettävyyden helpottamiseksi oikaisin tietyt lauseet luettavaan muotoon, kuten luvussa 3.2.1 on kerrottu. Tavoitteena oli välittää haastateltavien kommentit opinnäytetyöhön sellaisena, kun ne haastatteluissa esitettiin. Aineistoa kerättiin useammasta haastattelusta sekä lisäksi järjestelmän tietokannasta. Sovellatut ja käytetyt menetöt ovat kuvattuna tässä opinnäytetyössä, ja näin ollen myös toistettavissa uudelleen ja todennettavissa.

Sisäinen validiteetti lähestyy tutkimuksessa esiintyviä kausaalisia yhteyksiä. Väärin tulkitut syy-seuraussuhteet syövät tutkimuksen tarkkuutta ja uskottavuutta; tapahtuma A on voinut tutkimuksen mukaan johtua tapahtumasta B, vaikkakin syynä on oikeasti ollut tapahtuma C. Kaikkia tapahtumia ei ole mahdollista havaita suoraan, ja tutkijan tulee päätellä kerätystä aineistosta, että tietty tapahtuma johtui tietyistä aiemmista tapahtumista - oleelliseksi nousee eristää tutkijan olettamukset ai-doista yhteyksistä. (Yin 2018). Laadullisessa tutkimuksessa syy-seuraussuhteiden tarkastelut jäävät kuitenkin usein ilmiöiden välisten yhteyksien kuvaamiseen, eikä niinkään selkeiden kausaalisuhteiden analyysiseen osoittamiseen (Jyväskylän yliopisto 2009). Opinnäytetyössä ja tutkimuksessa esiintyi yhteyksiä haastattelujen ja tietokanta-aineiston välillä, vaikkakin jälkimmäinen ei sinänsä kerro suoraan henkilökohtaisista kokemuksista muutokseen liittyen. Haastateltavat ovat voineet yleistää tai kertoa ajatuksiaan poliittisesti korrektilla tavalla, mutta tällöinkin kyseessä on ollut haastateltavan oman ja henkilökohtaisen näkemyksen sekä kokemuksen kuvaus. Tietokannasta saatava aineisto on täysin vapaa mielipiteistä, mutta kerätyn aineiston pohjalta ei ollut mahdollista rakentaa täysin yksiselitteisiä käsityksiä ilmiöiden välisiä yhteyksistä. Tunnistin yhtenäisyyksiä haastateltavien kommentissa ja omissa kokemuksissani, osaltaan vahvistaen aiempien tapahtumien kulkua.

Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimustulosten yleistettävyyteen kyseenomaisen tutkimuksen ulkopuolella; tilastollinen yleistäminen ja tutkimuskysymysten asettelu sekä muotoilu voivat johtaa yleistämiseen harhaanjohtavasti. Analyttistä yleistämistä voidaan kuitenkin soveltaa suppeassakin tapaustutkimuksessa, jossa tietyn tapauksen havaintoja sekä oivalluksia hyödynnetään teorian laajempaan ymmärtämiseen, sekä mahdolliseen sovellettavuuteen samankaltaisissa asiayhteyksissä suuremman yleistettävyyden sijaan. (Yin 2018). Mainitsin luvussa kolme työni keskittyvän tiettyyn prosessiin ja tietyn järjestelmän käyttöönottoon, vastaavasti haastatteluissa ja niistä kertyneissä aineistoissa on ollut edustettuna tietyt henkilöt, jotka ovat vastanneet haastattelukysymyksiin tietyllä tavalla. Jos haastattelut olisi tehty toisena ajankohtana, olisi vastaukset olleet todennäköisesti

vähintäänkin vivahde-eroilla sävytettynä, jollei jopa täysin erilaisia, johtaen mahdollisesti kontekstin tulkintaan hieman erilaisista näkökulmista. Näin ollen tulkitseen tutkimuksen ja sen tuloksien soveltamisen juuri sellaisenaan toisessa ympäristössä haasteelliseksi, eikä yksiselitteistä yleistämistä ole järkevä toteuttaa. Mutta nähdäkseni tutkimustani voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdeorganisaation tulevissa järjestelmähankkeissa, etenkin mikäli organisaatiossa ei tapahdu merkittäviä muutoksia, tai vaihtoehtoisesti muissa rakenteeltaan vastaavanlaisissa ja samanlaisia piirteitä omaavissa organisaatioissa.

### 6.1.3 Eettiset suositukset

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (Arene ry) on laatinut eettiset suositukset ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille, jotka ohjaavat ja asettavat edellytyksiä niin opinnäytetyön tekijälle kuin oppilaitokselle ja koulutukselle, sekä työtä ohjaavalle opettajalle. Tavoitteena edistää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä opinnäytetöiden laatua, ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä ja opinnäytetyönprosessin yhtenäistämisen. YAMK-opinnäytetyön tekijän on hallittava hyvän tieteellisen käytännön sekä siihen liittyvät vastuut ja käytännön loukkausten tunnusmerkit, mahdolliset seuraamukset, ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset erityispiirteet sekä eettisen ennakoarvioinnin lähtökohdat, tarpeellisuuden ja ennakoarviointimenettelyn, ja tutkimukseen, kehittämiseen ja innovointiin sovellettava lainsäädäntö sekä soveltuvin osin eettiset normistot ja käytännöt. Tutkimusaineistot ovat tekijänoikeuslain alaisia, opinnäytetyössä käytettävien tausta-aineistojen tekijät, alkuperä ja lähteet tulee mainita. (Arene ry. s.a.)

Olen huomionnut ja perehtynyt Haaga-Helian Master-opinnäytetyön tutkimusetiikkaan, eettisiin suosituksiin sekä oppilaitoksen oppaisiin liittyen lähdeviittauksiin sekä avoimeen ja vastuulliseen TKI-toimintaan, ja pyrkinyt toimimaan läpinäkyvästi opinnäytetyönprosessin alusta loppuun. Henkilöhaastatteluihin osallistujille kerrottiin opinnäytetyöstä ja kerättävien tietojen käyttämisestä ennen haastattelutilaisuutta, ja vielä ennen nauhoituksen aloittamista, varmistaen haastateltavan ymmärtävän tilaisuuden asiayhteydet sekä suostumuksen tietojen tallentamiseen. Haastateltaville korostettiin, että henkilö- ja muut yksilöintitunnisteet poistetaan anonymiteetin takaamiseksi, sekä tietojen tulevasta käyttämisestä vain kyseenomaiseen tutkimukseen ja opinnäytetyöhön. Haastatteluai-  
neisto poistetaan oppilaitoksen kuitatessa opinnäytetyö hyväksytyksi.

Tutkijan puolueellisuuteen viittaavia seikkoja ei ilmennyt opinnäytetyösuunnitelmassa tai opinnäytetyössä, tutkija ei ole ollut esteellinen. Työn aloittamiselle, yrityksen nimen mainitsemiselle, aineiston keräämiselle ja analysoinnille, sekä opinnäytetyön laatimiselle ja julkaisulle pyydettiin lupa suullisesti kolmelta yrityksen edustajalta. Epäselvyyksien välttämiseksi lupa on olemassa myös kirjallisesti.

## 6.2 Johtopäätökset

Organisaatioiden toiminnan on oltava tehokasta, jotta nykypäivän kiivaassa kilpailuympäristössä mukana pysyminen on mahdollista. On menestyttävä muita paremmin, jotta liiketoiminnan jatkaminen on mahdollista. (Mukherjee 2015, alaluku Organizational Effectiveness). Itselleni tämä tarkoittaa, että myös järjestelmän käyttöönottamiset ja tähän liittyvät muutokset on tehtävä paremmin ja tehokkaammin jotta muutoksista saatavat hyödyt eivät jää esimerkiksi muutokset ja muiden haasteiden jalkoihin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta (**Mitkä ovat organisaation jäsenten kokemukset muutosjohtamiseen liittyen uuden työkalun käyttöönotossa?**) on mielestäni oleellista ymmärtää nykytilaa sekä käyttäytymistä. Vaikuttaa siltä, että organisaation jäsenet kokevat nykytilan melko hyväksi, eivätkä aktiivisesti pyri parantamaan jo toimivaksi koettuja asioita. Mutta mikäli jollakin seikalla on vaikutusta henkilökohtaiseen toimintaympäristöön, aktivoituu kiinnostus muuttamaan ja muutama olemassa olevaa. Tällöin kokonaisnäkemys jää kuitenkin vajaaksi, sillä asioita tarkastellaan vain oman ympäristön näkökulmasta. Nähdäkseni tämä osoittaa kriittisiä seikkoja, joilla on ollut vaikutusta järjestelmän käyttöönotossa, ja jotka tulevat vaikuttamaan tuleviin muutostilanteisiin: Organisaation jäsenet ovat itsetietoisia sekä oman toimintaympäristönsä osalta itseohjautuvia, mutta yhdessä tekemiselle, tiedon ja näkemysten jakamiselle sekä ongelmien ratkaisulle ja laajemman perspektiivin muodostumiselle ei ole yhtenäistä ja luontevaa foorumia.

Muutoksen johtaminen järjestelmän käyttöönotossa on ollut yksilökohtainen kokemus, haastatteluaineiston osoittaessa kuitenkin enemmistön katsoen sen puutteelliseksi ja poissaolevaksi, keskustelujen ja kommunikoinnin liittyessä enemmän järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin. Organisaation jäsenillä on ollut koulutustilaisuuksien, sähköpostiviestinnän, Teams -keskusteluiden ja -tapaausten sekä ohjekirjan ja -viestinnän kautta muodostunut tieto mitä järjestelmä tarkoittaa teknisiltä ominaisuuksiltaan, mitä sillä tehdään, mitä voidaan tehdä ja millaisilla rajoituksilla. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita kyvykkyyttä tai halukkuutta muuttua ja muuttaa omaa toimintaa, vaan teknisen tiedon saavutettavuutta ja olemassaoloa. Läsnä olevammalla ja henkilökohtaisemmalla johtajuudella sekä panostamalla tietoisuuden (eng. awareness) lisäämiseen olisi voitu saavuttaa erilainen lopputulos tapahtuneeseen verrattuna: Organisaation jäsenten määrä on kuitenkin ollut suhteellisen pieni, joka huomioiden yksilökohtainen tarkastelu ja yksilön johtaminen olisi ollut toteutettavissa, mahdollistaen motivaatiotekijöiden ja pelkojen tunnistamista ja kohtaamista, sekä merkityksellisyystekijöiden löytämisen yhdessä.

Kotterin (2012, 38–46) mukaan kiireellisyyden tunteen nostamisessa oleelliseksi nousee omahyväisyyden ja tyytyväisyyden (eng. complacency) poistaminen tai minimoiminen, eli ihmiset täytyy saada ulos mukavuusalueelta, ja tämä saattaa vaatia epämiellyttävien asioiden käsittelyä ja esille

nostamista. Itselleni tämä tarkoittaa asioista puhumista suoraan ja rehellisesti, joka voi tarkoittaa vaikeita ja jopa kivuliaita keskusteluja. Haastatteluaineiston analysointi osoittaa, että uuden perintäjärjestelmän käyttöönoton kannalta näitä hankalia keskusteluja ei ole käyty, tai niihin ei ole panostettu riittävästi, eikä organisaation jäseniä ole ohjattu riittäväillä tehokeinoilla pois mukavuusalueelta, pois vanhasta toimintamallista. Kun vallitsevasta tilasta (vanhasta) tilasta on päästy irti ja eteenpäin, on johtajien tuettava työntekijöiden osallistumista muutoksen kiihdyttämiseen organisaatiossa: Johtajien tulee osallistaa ja osallistua, kommunikoida ja kouluttaa, sekä vakuuttaa ja edes ajaa muutosprosessia työntekijöille (Hussain ym. 2018, 124).

Hiattin mallissa kuvattu tietoisuus (eng. awareness) ja ymmärrys miksi järjestelmä otetaan käyttöön on ollut läsnä, mutta muodostunut lähinnä järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin liittyvien keskusteluiden myötä, yksilöiden havaitessa oman käytännön kokemuksen kautta uuden järjestelmän merkityksen ja linkitykset muutoksen syihin. Järjestelmäkeskustelut eivät ole varsinaisesti sisältäneet johdon muutosviestiä tai -visiota, eikä myöskään selvennyksiä kysymykseen miksi järjestelmä tarvitaan. Ja vaikka tietoa on ollut helposti saatavilla, on se ollut lähinnä teknistä tai korkeintaankin vain osittain muutoksen taustasyistä ja tarpeista kertovaa. Merkittävin tekijä muutoshalukkuuteen (eng. desire) ja muutokseen sitoutumiseen on ilmentynyt yksilöllisen merkityksellisyden avittamana, jota järjestelmän kehityskaari on ajanut.

Järjestelmän käyttämiseen liittyvää koulutusta ja viestintää oli haastatteluiden analysoinnin perusteella riittävästi, ja tältä osin tieto (eng. knowledge) kuinka toimia uudessa ympäristössä on pääosin ollut selvillä. ADKAR-mallissa silta, jossa tieto muuttuu taidoksi tai kyvyksi (eng. ability), rakentuu käytännönläheisellä harjoittelulla sekä henkilökohtaisella valmennuksella: On tärkeää, että järjestelmän käyttöä voi harjoitella virheet sallivassa ympäristössä, ilman kiirettä, sekä rakentaa turvallinen ympäristö kysymyksille ja dialogille (Prosci, Inc. s.a. f, 12). Dunning Toolista on jatkuvasti testiversio kaikkien organisaation jäsenten käytössä. Järjestelmä sisältää oikeaa dataa kirjanpidosta, muodostaen oikeaa tilannetta simuloivan testiympäristön, jossa harjoittelu ja kokeilut on mahdollista, eikä virheillä ole merkitystä. Järjestelmäversioiden julkaisut testiympäristöön ovat myös edesauttaneet virheiden löytämisessä, ja mahdollistaneet uusien ideoiden syntymistä. Henkilökohtainen ymmärrykseni ja tietokannasta saatava statistiikka kuitenkin osoittaa, ettei testaamista tai harjoittelua ole tapahtunut isossa mittakaavassa. Järjestelmän käytön harjoittelu on käytännössä tapahtunut tuotantoympäristössä, ja arvelen syynä tähän olevan työn määrä sekä rajallinen aika. Muutoksen vetäjät olisivat kenties voineet järjestää erillisiä harjoitustehtäviä ja -tilaisuuksia, mielellään kasvatusten tapahtuvia, jolloin jo tilaisuus itsessään lisäksi olisi luonut eräänlaista painetta (ryhmäpaineen lisäksi) järjestelmän kokeiluun ja harjoitteluun.

Muutoksen vahvistuminen (eng. reinforcement) vaikuttaa kehittyneen tietoisuuden kanssa linjassa, ajan ja henkilökohtaisen merkityksen löytämisen kanssa. Osaaminen ja ymmärrys uudesta järjestelmästä sekä sen päivittäistä tekemistä helpottavista ominaisuuksista ovat toimineet ankkurina uudelle toimintatavalle: Miksi palaisin vanhaan toimintamalliin, jos uusi on tehokkaampi ja nopeampi.

Toiseen tutkimuskysymykseen (**Miten kohdeorganisaation jäsenet ovat kokeneet uuden järjestelmän käyttöönoton ja prosessimuutokset, sekä näiden mahdollistamat uudet työskentelytavat omassa työssään?**) vastaus on selkeä: Työkalu sekä sen myötä tulleet toiminnallisuudet, mahdollisuudet sekä uudet tavat ovat lopulta koettu positiivisiksi, eikä vanhaan haluta enää palata. Henkilökohtaiset intressit ja valinnat, osaltaan luottamukseen ja kontrollin menetykseen liittyviä seikkoja, ovat kuitenkin syitä miksi automaattisia toimintoja ei haluta käyttää. Tämä ei kuitenkaan suoranaisesti ole negatiivinen kokemus itse järjestelmästä tai prosessimuutoksesta, sillä ne eivät sanele miten asioita pitää tehdä, toimien vain mahdollistajana. Automaattisten toimintojen käyttämättä jättäminen, sekä tähän liittyvien vaikuttimien prosessointi liittyy lopulta johtajuuteen ja johtamiseen, esimerkiksi miten tavoitteet on asetettu ja kuinka vapaaksi prosessit, toiminnot ja tekeminen on määritelty: Sallitaanko useita erilaisia työskentelytapoja, jolloin vain lopputuloksella on merkitystä, vai odotetaanko myös tekemisen olevan standardoitua ja tietyn kaavan mukaista.

Muutos on vahvistunut ajan myötä ja uudesta työkalusta on tullut pysyvä osa organisaation toimintaa. Muutosprosessin aikana, etenkin alkuvaiheissa, olisi kuitenkin ollut erittäin tärkeää kannustaa ja palkita järjestelmän käyttämisestä, rakentaa tarvetta ja halukkuutta osallistua muutokseen, esimerkiksi yksinkertaisilla henkilökohtaisilla tavoitteilla, osoittaen myös uuden järjestelmän tärkeyden organisaatiolle. Oleellista olisi lisäksi ollut esihenkilön säännöllisesti järjestämät tiimitapaamiset (kasvotusten tai etäympäristössä), jossa olisi keskitytty muutokseen ja työn tekemisen muuttumiseen, ylläpitäen muutoksen liikettä ja osaltaan myös viestien muutoksen pysyvyyttä. Järjestelmä on siis lopulta koettu hyväksi työkaluksi, jossa merkityksellisyys yksilölle on noussut avainrooliin: Järjestelmän on pitänyt tarjota yksilölle syy sen käytön aloittamiselle, ja tämän syyn oivaltaminen ja tunnistaminen on edesauttanut muutokseen mukautumista.

Ketterä kehittäminen ja kehityksen ketterä johtaminen on ollut läsnä työkaluun teknisiin asioihin liittyen, ainakin osittain. Kehityshenkilöillä on ollut melko vapaat kädet ideoita järjestelmän toiminnallisuksia ja käyttöliittymää suunnittelujen pohjalta. Järjestelmäkehitystä tehtiin pienillä ja nopeilla etenemisillä, jotta tietyn asian toimiminen ja näkyminen käytännössä oli mahdollista tunnistaa, viilaten lopulta tekniikkaa kohti lopputuotetta. Jos jokin toiminnallisuus havaittiin haasteelliseksi, se joko hylättiin kokonaan tai muutettiin järkevämmäksi ja helpommaksi toteuttaa. Seurasin etenemistä viikoittaisissa kehityspalavereissa, jonka lisäksi kommunikointia oli päivittäin, aina tarpeen mukaan. Järjestelmän kehittäminen on kuitenkin nähdäkseni ollut erillinen kokonaisuus organisaation

kehittämisestä ja sen muutoksen johtamisesta, jossa tiimin jäsenet ja yksilöt, muutoksen kohteet ja mukanaolijat, ovat oleellisessa osassa.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen (**Tukeeko järjestelmästä saatava data ja statistiikka, sekä näiden analysointi ja tulkinta, organisaation jäsenten näkemyksiä?**) ei ole yksinkertaista vastata. Yleisellä tasolla tarkastellen datan analysointi osoittaa aktiivisuuden kasvaneen uusien toiminnallisuuksien myötä, jota haastatteluista ilmennyt ”merkityksen löytäminen” impulssina käytön aloittamiselle tukee selkeästi. Yksilötasolla tarkastellen statistiikasta on vaikea löytää yhteyksiä haastateltavien kommentteihin. Yksi haastateltavista oli tietoinen ja suorapuheinen omista puutteistaan työkalun käytön osalta, joka oli todennettavissa muita keinoja hyödyntäen mutta ei suoraan tätä tutkimusta varten kerätystä tietokanta-aineistosta. Tutkimuskysymys olisi vaatinut laajempaa aineistoa, kattaen esimerkiksi tekemättömät työt, jotta käsitys kokonaistyömäärästä olisi ollut mahdollista muodostaa. Tietokannasta on toimitettu statistiikkaa ja dataa tiimin jäsenten käyttöasteista johdon tietoon ja päätöksenteon tueksi. Johdon tiedossa on siis ollut yksilöt, joilla kenties on ollut joko haasteita tai jopa henkilökohtaista vastustamista uuden järjestelmän käyttöön liittyen. Esimerkiksi jos henkilöllä X on ollut kuukauden aikana kolme järjestelmämerkintää, ja henkilöllä Y yli 300, on ilmeistä, ettei henkilö X ole työskennellyt järjestelmää hyödyntäen. Onko johto reagoinut tai yrittänyt puuttua henkilön X tilanteeseen ei ilmene tämän tutkimuksen myötä, eikä myöskään pysty ottamaan asiaan kantaa yksiselitteisesti omien kokemuksieni kautta.

Pohdin kulttuurin merkitystä jokseenkin stabiilissa (etenkin aiempina vuosina) organisaatiossa, tai sellaisessa, jossa uusia tulokkaita eikä niiden myötä ilmaantuvia ulkoisia ja uusia vaikutteita ei juurikaan ole ollut. Hieman yksinkertaistetusti voi todeta, että tiimiläiset ovat pysyneet samana, ainoastaan vastuualueisiin on tullut muutoksia. En ole tunnistanut kulttuurin ytimessä merkittäviä muutoksia, vaikkakin järjestelmät, prosessit ja tekniikka kehittyvät ja ajaa osaltaan myös kulttuurin muutosta. Myös organisaation muuntuminen konsernitason funktiosta divisioonille on aiheuttanut tiettyllä tavalla lähtökohtien vaihtumista sekä priorisointien uudelleen järjestäytymistä. Mutta näistäkin huolimatta, yliaikaisten myyntisaatavien perinnän näkökulmasta itse aihe ja kulttuuri ovat nykyään lähes samat kuin aiemmin. Uusi järjestelmä ja esimerkiksi sen mahdollistama automaatio ei mielestäni sinänsä muuta saatavien perinnän ydintä: Maksut on edelleen pyrittävä kotiuttamaan, mutta keinot ja tavat ovat aiemmasta poikkeavia. Yksilöön kohdentuvat muutokset ovat olleet isoja, jossa vuosien saatossa muodostuneet rutiinit ja käytänteet ovat muuttuneet. Se, mikä aiemmin oli yksilöiden henkilökohtaisessa tiedossa, oli järjestelmän myötä yhtäkkiä läpinäkyvää ja julkisesti yrityksen sisällä muiden työntekijöiden näkyvillä. Tiedon jakaminen ja siirtäminen omista arkistoista uuteen työkaluun saattoi tarkoittaa joillekin vallasta luopumista, ja uusi prosessi sekä automaatio taas saattoivat ravistella rutiineja luoden epävarmuutta tulevasta: Tarvitaanko minua enää jatkossa.

Organisaation johdon ja järjestelmän kehittäjän roolien määrittelyissä on mahdollisesti ollut epäselvyyksiä ja kommunikoimattomia odotuksia. Kenties esihenkilö on odottanut, että järjestelmän kehittäjä koordinoi myös organisaation ja yksilöiden muutoksen, kun omassa roolissani omaksuin pääsääntöisesti vain uuden järjestelmän kehittämisen ja käyttöönottamisen tekniseltä näkökulmalta katsottuna. Oma toimintani on kuitenkin ilmeisesti sisältänyt myös muutoksen johtamisen elementtejä, vaikkein ole itse asiaa varsinaisesti rekisteröinyt.

Eräs haastateltavista oli kokenut roolini organisaation johdon sanansaattajaksi. Mielestäni tämä osoittaa vähintäänkin, ettei rooleja ollut määritelty selkeästi, ja tämä voi olla osasyynä kokemuksiin muutoksen takkuamisesta. Myös puutteellinen tavoitteiden määrittely yhdistettynä hyväksyntään, ettei järjestelmää käytetä, muuttaa sinänsä myös muutoksen onnistumisen määrittelyjä ja kriteereitä. Kenties oma näkemykseni on muodostunut keskusteluista esihenkilöiden kanssa, jolloin on saatettu todeta, että kaikkien organisaation jäsenten tulee tai tulisi käyttää järjestelmää, jonka olen tulkinnut ehdottomaksi vaatimukseksi. Jos tämä lähtöoletama katsotaan virheelliseksi, voidaan muutoksen ja järjestelmän käyttöönoton katsoa olleen prosessiteknisesti ja toiminnallisuuksien osalta onnistunut – tosin hidas sellainen. Retorisesti voidaan myös esittää kysymys, onko ollut väärin odottaa, että organisaation jäsenten olisi pitänyt aloittaa järjestelmän käyttö heti, vaikka tiedettiin, että merkittäviä toiminnallisuuksia ja parannuksia on tulossa vasta myöhemmin. Tältä näkökulmalta katsottuna voisi ajatella, että järjestelmä on valmistunut vasta 2023 lopussa kun merkittävimmät toiminnallisuudet on saatu tuotantoon ja toimimaan tarpeiden mukaisesti.

Mielenkiintoinen ajatuspolku voidaan muodostaa myös valtuuttamisen (eng. empowerment) ympärille. Mukherjee (2015, alaluku Definition of Employee Empowerment) määrittelee kyseisen englanninkielisen termin seuraavasti: Työntekijän valtuuttamisella työntekijälle annetaan enemmän valtaa ja vastuuta, resursseja sekä vapautta tehdä päätöksiä työhön ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisuun. Henkilöstön valtuuttaminen, tai kenties vallan antaminen, on oleellisena osana Kotterin muutosjohtamisen mallissa, jonka lisäksi oleelliseksi elementiksi, esimerkiksi muutoksen sisäistämisen kannalta, nousee myös johtajan toimittama delegointi yksilön työhön ja työn tekemiseen liittyvien seikkojen osalta. Jos yksilö kokee aitoa vastuuta ja mielenkiintoa oman työn suorittamisesta sekä kehittämisestä, haluaisin uskoa myös uusien järjestelmien vastaanottokyvyn tai -halukkuuden olevan läsnä. Tästä herää kysymys, miksi Dunning Toolin käyttöönottopolku ei ole herättänyt etenkin alkuvaiheissa niin suurta mielenkiintoa kaikkien organisaation jäsenten kesken, millä keinoin tätä olisi voinut parantaa.

Paradoksisesti ajatellen ja asioiden kompleksisuus huomioiden, herää myös kysymys, onko varsinaista yhtä ja oikeaa etenemistapaa olemassa. Matka voi olla pitkä ja kömpelö, mutta lopputulos hyvä, kuten perintäjärjestelmän käyttöönotossa lopulta kävi. Uuden järjestelmän kehitys ja

implementointi ei ole varsinaisesti sisältänyt yhtäkään systemaattista vaihetta muutosjohtamisen teorioista, käytännössä minkään tarkastellun muutosjohtamisen mallin vaiheista yksikään ei ole toteutunut. Mielestäni osuvampi tarkastelu voisi olla uuden järjestelmän tuoneen muutoksen ja muutuneet toimintatavat organisaatioon varsinaisen muutoksen johtamisen sijaan. Jää toki kyseenalaiseksi, olisiko muutosjohtamisen mallien suoraviivainen noudattaminen muuttanut lopputulosta parempaan, vai olisiko esimerkiksi byrokratia lisääntynyt, hidastaen kehitystä ja käyttöönottoa entisestään, sillä yksikään muutosjohtamisen malli ei olisi suoraan vaikuttanut mielestäni kriittisiin tekijöihin: Kehitysresurssien vähäiseen määrään, ja organisaation johdon puolipassiiviseen otteeseen. Mallien soveltaminen ja siitä avoimesti viestiminen, esimerkiksi projektikeskustelujen yhteydessä, olisi tietenkin saattanut rakentaa positiivista mielikuvaa niin muutokseen osallistujien kuin ylemmän johdon parissa, antaen jossain määrin ammattimaisemman kuvan muutoksen johtamisesta, ja kenties jopa nostaa osallistumishalukkuutta muutokseen.

Resurssit ja henkilöt, jotka kokevat yliaikaisten myyntisaatavien perinnän mielekkääksi, ovat mielestäni erittäin arvokkaita. Työ on jossain määrin itseään toistavaa, ja eräänlaisten reklamaatioiden jatkuvaa käsittelyä – asiakkaiden reaktiot maksuhuomautuksiin voivat vaihdella pahoitteluista kiitoksiin, ja toisinaan negatiivisiin henkilökohtaisuuksiin perinnän suorittajaa kohtaan. Vaikka osa perinnästä olisikin automatisoitu, jää osa työstä, useimmiten hankalimmat tapaukset, ihmisten hoidettavaksi. Tekoälyn mahdollinen mukaantulo prosessiin tarkoittaa uutta järjestelmäkehitystä ja toiminee seuraavana isona askeleena yliaikaisten myyntisaatavien perinnässä, korostaen muutoksen johtamisen merkitystä tulevaisuudessa.

### **6.3 Suositukset tuleviin järjestelmäkehityksiin ja -implementointeihin**

Uusien järjestelmien käyttöönotossa ja muutoksen johtamisessa oleellinen osa on järjestelmän tarkoituksen viestiminen henkilökunnalle, pelkkä koulutus ja tekninen käytön opastaminen ei ole riittävä. Muutoksen kohteena oleville tulee selventää, miksi uusi järjestelmä implementoidaan, millaiset vaikutukset siitä seuraa henkilöille, ja lisäksi heidät tulee osallistaa määrittelyihin, testaamiseen, arviointiin, ja koulutukseen, sekä ennen kaikkea kuunnella mitä sanottavaa heillä on. (Bocij 2015, 464–465.) Muutoksen onnistuminen riippuu muutosta eteenpäin vievästä henkilöstä, ja henkilön kyvyistä lähestyä ja käsitellä muutoksen kohteena olevia henkilöitä vakuuttamalla ja voittamalla luottamus, unohtamatta inhimillistä lähestymistapaa yksilöiden eri tilanteisiin (Mukherjee 2015, alaluku Behavioral Reactions to Change).

Dunning Toolin kehityksessä ja käyttöönotossa etenkin henkilöstön osallistumiseen olisi pitänyt panostaa, ja saada kaikki mukaan aidosti kehitysprojektiin. Syyt miksi järjestelmä otettiin käyttöön ja millaiset vaikutukset käyttöönotosta seuraa päivittäiseen tekemiseen eivät nähtävästi olleet tiedossa kirkaasti heti alusta lähtien. Myös muutokseen liittyvän palautteen aktiivinen kerääminen



sekä reagointi, etenkin negatiiviseen tai passiiviseen, esimerkiksi johdon järjestelmillä säännöllisellä seurannalla ja palautekeskusteluilla, olisi voinut tehostaa muutoksen läpivientiä. Laajemman joukon osallistuessa testauksiin olisi teknisten virheiden ja mahdollisten eri kokoonpanoista johtuvien haasteiden tunnistaminen ja korjaaminen ennen julkaisua ollut toteutettavissa.

Esihenkilöiden ja tiiminvetäjien rooli tulisi olla merkittävämpi tulevaisuudessa kehitysprojekteissa. Kehitykseen osallistuneilla henkilöillä ei ole ollut varsinaista organisaatorakenteen tai position tuomaa vastuuta tai valtaa päättää henkilöstöön tai henkilöstön toimintaan liittyvistä asioista aidosti, saati käyttää esimerkiksi niin sanottua ”keppi ja porkkana” menetelmään yksilöiden osallistamiseen tai toiminnan muuttamiseen. Tuleviin järjestelmäkoulutuksiin täytyy myös saada sisällytettyä näkökulma ideologiasta; miksi järjestelmä otetaan käyttöön ja miksi olemassa olevat työskentelytavat tulevat muuttumaan (Bocij 2015, 468). Vision ja muutossyiden selkeä viestintä voi lisätä merkityksellisyuden muodostumista yksilölle ja lisätä sitoutumista muutokseen vastaten kysymyksiin mitä muutos tarkoittaa minulle, tiimilleni ja organisaatiolleni (Kotter 2012, 89–90).

Yksilön oppimisen kehittämiseen ja arviointiin tulisi panostaa uusien järjestelmäkehityksien yhteydessä. Digitaalisuus ja organisaation jäsenten irralliset sijainnit (yhden jaetun lokaation puuttuminen) viittaa käytännössä digitaalisen ja virtuaalisen koulutus- ja oppimismenetelmien hyödyntämiseen. Henkilömäärän pysyessä suhteellisen pienenä, on koulutustilaisuudet mahdollista järjestää jopa henkilökohtaisina ja valmentavia menetelmiä hyödyntäen. Tulevaisuus ja tekoälyn hyödyntäminen rakentaa myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia oppimisen parantamiseksi.

Haastatteluiden perusteella arvioin neljä kriittistä elementtiä huomioitavaksi tulevaisuudessa järjestelmäkehityksissä sekä niiden käyttöönotossa: Johdon sitoutuminen ja osallistuminen, muutoksen ja sen johtamisen sisällyttäminen teknisen järjestelmäkehityksen yhteyteen, organisaation jäsenten osallistuminen, sekä muutosta tukevien tavoitteiden asettaminen.

**Johdon sitoutumisella ja osallistumisella** muutokseen varmistetaan organisaation johtamisen sisältävän piirteitä, joilla edesautetaan niin järjestelmän kehitystä kuin sen aiheuttaman muutoksen vastaanottamista organisaation jäsenten parissa. Vastaavasti johto pysyy tilanteen tasalla sekä pystyy tunnistamaan mahdollisia haasteita, ja parhaassa tapauksessa jopa toimimaan ennaltaehkäisevästi ennen haasteen realisoitumista.

Johdon läsnäololla saavutetaan myös **eroa muutoksen johtamisen ja järjestelmän teknisen puolen sekä järjestelmäkehityksen välille**, selkeyttäen eri osapuolten rooleja projektissa sekä korostaen kunkin roolin osaamisaluetta ja vahvuuksia. Viestintä ja kommunikointi saa tällöin myös muita ulottuvuuksia, eikä näin ollen keskity pelkästään järjestelmään ja sen toiminnallisuuksiin.

**Organisaation jäsenten osallistuminen** tehostuu johtajan ollessa vahvasti läsnä. Kommunikointikanavia tulee olla myös yhteisten tiimipalaverien ulkopuolella, esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut ja erilaiset valmennusmenetelmät. Tällöin yksilöiden tarpeet huomioidaan paremmin, ja hiljaisemmat sekä taka-alalle jättäytyjät nousevat myös esille. Lähestymistapa jakaa myös palautekäsittelyä sekä sen kuormittavuutta johdon ja kehitysresurssien välillä: Niin sanotut hankalat keskustelut eivät välttämättä rasita suoraan kehityshenkilöitä, ja johdolle voi muodostua kattavampi käsitys mahdollisista peloista ja epäselvyyksistä.

**Tavoitteet** tulee laatia selkeästi niin järjestelmän kehityksen, toiminnan muuttumisen kuin muutoksen ankkuroinnin osalta. On syytä huomioida, ettei järjestelmän toiminnallisuuden tule määrittellä organisaation toimintaa, vaan päinvastoin - tulevaisuuteen suuntautuneen ajattelun merkitys korostuu. Organisaation jäsenet tulee ottaa mukaan tavoitekeskusteluihin, mutta loppukädessä johdon laadittava tulevaisuudenkuva (mahdollisesti organisaation jäsenten näkökulmasta epämieluisa), johon tavoitteilla pyritään. Tavoitteiden tulee tukea muutosta ja uuden sisällyttämistä osaksi organisaation toimintaa.

Muutoksen johtamisen tueksi, toiminnan seuranta ja loppukädessä ohjausta varten voidaan rakentaa lisää näkyvyyttä hyödyntämällä järjestelmien käytöstä muodostuvia tietokantamerkintöjä esimerkiksi portfolio -tyyppisen raportoinnin avulla. Tätä varten tulee rakentaa sopiva mittaristo sekä tehdä määrittelyt, mitä tietoa, sekä mistä ja milloin sitä kerätään. Asian voi helposti tulkita yksilöiden valvonnaksi, mitä se varmasti tietystä suunnasta katsottaessa onkin, mutta itse näen vastaavan raportin toimivan enemmänkin apuvälineenä ongelmakohtien tunnistamiseen ja toiminnan optimoimiseen. Parhaimmassa tapauksessa ja oikealla tavalla sovellettuna myös epätasaisesti ja kautuvan työmäärän sekä mahdollisten stressi- ja kuormitustekijöiden tunnistaminen voi olla mahdollista raportin avulla. Avoimuus huomioiden tällaisen raportin näkyvyys organisaation jäsenille saattaisi auttaa yksilöitä ymmärtämään omaa tekemistään suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mutta näkyvyydellä on myös toinen puoli, esimerkiksi virhetulkinnat voivat nähdäkseni toimia katalyyttinä passiivisuuden kasvamiselle tai ohjata vääränlaisiin toimintatapoihin, ja näkyvyys ristiin aiheuttaa tunteita kateudesta, epätoivosta tai epäreiluudesta (miksi minun vastuullani on näin paljon, kun kollegalla on näin vähän). Järjestelmistä saatava data voi siis olla erittäin hyödyllistä, mutta väärässä ympäristössä väärin esitettyä ja tulkittuna voi johtaa ei-toivottuihin tilanteisiin. Mielestäni tämä korostaa johtajuuden roolia määrittelyiden laatimisessa, jota järjestelmällä tai prosessilla yksinään ei voi korvata.

Esittelin opinnäytetyön organisaation esihenkilölle kokonaisuudessaan, ja kävimme myös tutkimuksen tulokset sekä suositukset läpi yhdessä. Hän kommentoi valitun teoreettisen viitekehyksen vaikuttavan yhtenäiseltä sekä hyvin tutkimukseen soveltuvalta, sekä tunnistuen parannustarpeet

aiheellisiksi. Opinnäytetyö osoittaa työn ja analyysin olleen hyvin perusteellinen, sekä yhtiön näkökulmasta tarkastellen esille nostetut aiheet ovat aiheellisia ja tärkeitä tuleviin muutostilanteisiin. Haastattelukysymyksien (liitteessä yksi) esihenkilö katsoi olevan järkeviä ja tiivistetty niin, että niihin saatavista vastauksista on mahdollista tunnistaa tärkeitä aiheita päivittäisen toiminnan ja tulevien järjestelmämuutosten parantamiseksi seuraavien lähivuosien aikana, mahdollisesti jopa myöhemmin, tuottaen lisäarvoa organisaatiolle. Tehty tutkimus vahvisti aiemmin tiedostettua käsitystä liittyen parannustarpeisiin johdon muutokseen sitoutumisen osalta. Tavoitteiden asettaminen on epäonnistunut aiemmin, ja yksilöiden toiminta ei ole saanut tarpeeksi huomiota johdolta jättäen yksilöille liian leveät tulkintamahdollisuudet sekä päätäntävällän muutoksessa toimimisen ja työn tekemisen osalta. Puuttuva ja epäonnistunut tavoitteiden asettaminen on liittynyt myös muutoksen ja uusien työskentelytapojen noudattamisen seurantaan: Seuranta ei ole tehty riittävän hyvin, ja voidaan jopa todeta, ettei puuttuvien tavoitteiden takia seurattavaa ole varsinaisesti ollut. Tämä on osittain hidastanut uusien toimintatapojen ja järjestelmän implementointia. Tulevaisuuksien muutoksia voidaan hallita ja toteuttaa nopeammin, tehokkaammin sekä pienemmillä kustannuksilla muutosjohtamista parantamalla sekä hallitsemalla muutosta järjestelmällisemmin. Opinnäytetyöstä tehdyt havainnot ja ehdotukset tullaan ottamaan huomioon tulevassa muutostoiminnassa.

#### **6.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyövaiheiden arviointi**

Nykyorganisaatioiden kehittyessä ja muuttuessa jatkuvasti myös ihmiset kehittyvät, sekä jatkuva oppiminen ja johtaminen (leadership) tulee koskettamaan aiempaa useampia yksilöitä (Kotter 2012, 190). Olen katsonut tähänastisten työroolieni sisältäneen valtaosin ”manager” -liitännäisiä tehtäviä ja vastuita, polkuni sekä kasvuni kohti ”leadershippiä” on alkutekijöissään. Muutos, ja hie-man kärjistäen yksilöiden muutosvastarinta, on kiinnostanut minua useamman vuoden ajan: Miksi vanhasta halutaan pitää kiinni, miksi kollega ei koe uutta teknologiaa mielenkiintoiseksi, vaikka kuinka kerron sen hyödyistä, miksi kommunikoinnin ja käytöksen sekä toiminnan välillä on ristiriitaa. Tähän mielenkiintoon liittyy tässä opinnäytetyössä esitelty järjestelmä ja sen käyttöönotto, henkilökohtaiset kokemukseni organisaation johdon ja jäsenten asenteista, kommentteista, intresseistä ja valmiuksista ottaa uusi järjestelmä osaksi päivittäistä tekemistä.

Järjestelmä on ollut käytössä ennen opinnäytetyön aloittamista, sen aikana, ja käyttö jatkuu työn valmistuttua. Arvelen, että tulokset olisivat olleet hedelmällisemmät, mikäli työ ja tutkimus olisi saatu ajoitettua juuri tapahtuvaan tai juuri tapahtuneeseen muutokseen. Organisaatiossa tapahtuu muutoksia säännöllisesti, mutta muutosten vaihteleva koko aiheuttaa hankaluuksia sopivan aihekonaisuuden löytämiselle – aiheet ovat helposti liian pieniä tai liian suuria. Vastaavasti katson myös omilla intresseilläni olevan vaikutusta, työn sujuvuuden kannalta tutkittavaan aiheeseen on hyvä olla aitoa mielenkiintoa.

Opinnäytetyön kiistatta haasteellisin osuus oli teoreettinen viitekehys, kiitos ennen kaikkea internetin ja valtavan aineistomäärän. Muutosjohtamiseen liittyviä malleja on useita, ja hallittavuuden takia aineistoa oli pakko rajata. Rajaamiskriteereistä muodostui omat haasteensa: Millä perusteella materiaalivalinta tulisi tehdä, miksi dokumentti A on järkevämpi valinta kuin B, voinko käyttää tiettyä lähdettä. Lukeminen ja sisäistäminen vei aikaa, vieraskielinen eikä niin tuttu terminologia yhdistettynä akateemisen tekstiin tarkoitti käytännössä tiettyjen lukujen ja kappaleiden prosessointia moneen kertaan. Ja kenties muistiinpanometodini iPadia hyödyntäen eivät olleet kaikista tehokkaimmat, vaikkakin arvostin suunnattomasti, ettei paperisten vihkojen selaamiselle ollut tarvetta.

Hahmottelin opinnäytetyölleni karkeasti neljä eri vaihetta: Teoreettinen viitekehys, tutkimus, tulokset ja johtopäätökset. Työn alkuvaiheissa kokonaisuus vaikutti yhdeltä kaaokselta, eikä luetun aineiston, muistiinpanojeni ja työn vaiheiden välillä tuntunut olevan minkäänlaista yhteyttä. Oman itseni johtamiseksi järjestelin ja aikataulutin yksittäisiä opinnäytetyön lukuja. Tällaisella lähestymistavalla sain jäsenneilyä työn paremmin, sekä pystyin havaitsemaan työn etenemistä. Alkuperäinen aikataulusuunnitelmani toteutui melko hyvin, yksittäisten aiheiden osalta ajantarve venyi hieman, mutta vastaavasti toiset valmistuivat ennakoitua nopeammin.

Muutosjohtamisen malleista Hiattin ADKAR-malli oli helpoiten lähestyttävissä ja samaistuttavissa, kenties konsulttitalon agendalla myyntiaspekti on jollain tavalla aina läsnä, ja vaikuttamassa vastaanottajaan. Stouten ym. (2018) reflektoinnit useammasta muutosjohtamisen mallista lisäsivät mielestäni kattavuutta työhöni. Viitekehysten muodostuessa alkoi myös empiiriseen osioon hiljalleen tulla valoa. Henkilöhaastattelut osuivat ajankohdalle, jolloin viitekehysten kirjoittaminen oli vielä kesken, mutta jätin aineiston purkamisen ja varsinaisen käsittelyn myöhemmälle. Haastatteluaineiston lukemisen, koodauksen ja ryhmittelyn myötä aloin havaitsemaan teoriassa esiintyviä teemoja sekä yhtenäisyyksiä haastateltavien kommenttien välillä. Aliarvioin haastatteluaineiston lukemiseen ja koodaamiseen tarvittavan ajan todella pahasti, mutta onneksi varsinaisen litteroinnin suoritti kuitenkin tietokone – on vaikea kuvitella litteroinnin ajantarve vuosia sitten, ajanjaksolta ennen nykyisiä tietokonesovelluksia. Haastatteluaineiston valtava määrä johti useamman kerran eräänlaiseen ”ähkytilaan”, jossa ajatus lähti harhailemaan ja keskittyminen herpaantui. Käytännössä tämä edellytti täysipäiväisen työn ohella tehtynä useita taukoja, sekä aineiston käsittelyä pienin askelein useiden päivien ajan. Huomasin, ettei menetelmä ollut optimaalisin, sillä yhdenkin päivän tauko aineiston käsittelyssä tarkoitti aiemmin käsitellyn tekstin haihtumista mielestä. Mutta jo kahden täydellisen käsittelykierroksen jälkeen aloin muistamaan osia aiemmin noteeratuista lauseista ja teksteistä, varmastikin osittain koodauksen takia. Mahdollisessa seuraavassa tekstin analyysissä ja koodauksessa voisi olla relevanttia kokeilla jotakin siihen tarkoitettua työkalua, tai tekoälyä tukemaan omaa työskentelyä.

Haluan kiittää työtäni ohjaavaa opettajaa sekä haastatteluihin osallistuneita avoimesta asennoitumisesta sekä hyvistä keskusteluista ja tuesta. Opinnäytetyöni aihe osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi, ja olen kokonaisuuteen tyytyväinen. Tunnistan, että kirjallisuuskatsaukseen olisi voinut panna enemmän, ja valittu tapaus ajoittaa paremmin, mutta nykyiselläänkin tulokset ovat hyödynnettävissä organisaatiossa ja tulevissa järjestelmäkehityksissä & käyttöönotoissa. Myös haastattelutilaisuudet olivat osaltaan silmiä avaavia ja niissä ilmeni kiehtovia seikkoja, osittain jopa yllätyksiä, jotain sellaista, mille en ole itse juurikaan antanut ajatusta tapahtuneen muutoksen yhteydessä. Oli erittäin positiivista huomata uusia piirteitä kollegoissa vuosien yhteistyön jälkeen. Opinnäytetyöstä itselleni saadut opit ovat olleet merkittäviä, avaten polkua teknisten asioiden johtamisesta muutoksen johtamiseen: Muutos vaikuttaa usein yksilöihin, ja kyseiset yksilöt tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon yksilöinä - muutosta ei tule ajaa järjestelmän kehityksellä, vaan muutosta on johdettava.

## Lähteet

Arene ry. s.a. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Luettavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AM-MATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSI-TUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Luettu: 6.3.2024.

Bannon, M.T. 22.6.2023. How AI Is Changing The Future Of Work. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/marenbannon/2023/06/22/how-ai-is-changing-the-future-of-work/>. Luettu: 18.2.2024.

Bocij, P., Greasley, A. & Hickie, S. 2015. Business information systems: Technology, development and management for the e-business. Fifth edition. Pearson. Harlow, England; New York. E-kirja. Luettu: 3.1.2024.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3, s. 77–101. Luettavissa: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Luettu: 20.2.2024.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies, 41, 6, s. 913–1056. Luettavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>. Luettu: 4.1.2024.

Clancy, T. 2018. Systems Thinking: Three System Archetypes Every Manager Should Know. IEEE engineering management review, 46, 2, s. 32-41. Luettavissa: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2844377>. Luettu: 9.3.2024.

Cooke, J. L. 2012. Everything you want to know about Agile: How to get Agile results in a less-than-agile organization. IT Governance Publishing. Ely. E-kirja. Luettu: 17.2.2024.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. New York. Human relations, 69, 1, s. 33-60. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>. Luettu: 21.1.2024.

Deloitte s.a. Demystifying Change Management. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu\\_demystifying-change-management\\_FGI.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu_demystifying-change-management_FGI.pdf). Luettu: 8.10.2023.

Dugan, J. P. 2017. Leadership Theory. Jossey-Bass. E-kirja. Luettu: 20.9.2023.

EPM 25.2.2021. Kotter's 8-Step Change Model Explained. Video. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=22coAwMD9M0&ab\\_channel=EPM](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=22coAwMD9M0&ab_channel=EPM). Katsottu: 15.1.2024.

Galli, B. J. 2018. Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE engineering management review*, 46, 3, s. 124–132. Luettavissa: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>. Luettu: 9.3.2024.

Gillham, B. 2010. *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing. London. E-kirja. Luettu: 14.2.2024.

Guest, G., MacQueen, K. M., Namey, E. E. 2012. *Applied Thematic Analysis*. SAGE Publications, Inc. E-Kirja. Luettu: 20.2.2024.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3, 3, s. 123–127. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>. Luettu: 28.12.2023.

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. *Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.2.2024.

Indeed 29.3.2023. *Working Smarter Not Harder (Benefits and Strategies)*. Luettavissa: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/working-smarter-not-harder>. Luettu: 30.1.2024.

Jarrahi, M. H. 2018. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61, 4, s. 577–586. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>. Luettu: 18.2.2024.

Jensen Clayton, S. 11.1.2021. *An Agile Approach to Change Management*. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management>. Luettu: 14.1.2024.

Johnson, G., Regnér, P., Whittington, R., Scholes, K. & Angwin, D. 2017. *Exploring strategy: Text and cases*. Eleventh edition. Pearson Education. Harlow, United Kingdom. E-kirja. Luettu: 27.10.2023.

- Jyväskylän Yliopisto 2009. Syy-seuraussuhteiden osoittaminen – Jyväskylän yliopiston Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/ongelmanasettelu/syy-ja-seuraussuhteiden-osoittaminen>. Luettu 19.3.2024.
- Kallinen, T & Kinnunen, T. s.a. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat>. Luettu: 18.2.2024.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2022.
- Kotter, J. P. 2012. Leading Change, With a New Preface of the Author. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 15.10.2023.
- Kübler-Ross, E. & Kessler, D. 2014. On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss. Simon and Schuster.
- Management Study Guide s.a. Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change. Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>. Luettu: 20.1.2024.
- McKinsey & Company 2016. The 'how' of transformation. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>. Luettu: 11.2.2024.
- McKinsey & Company 2023. What is resilience? Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-resilience>. Luettu: 18.2.2024.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. 2001. Leading organizational change. Career development international, 6, 2, s. 111-119. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>. Luettu: 23.2.2024.
- Mukherjee, K. 2015. Organizational Change and Development. Pearson Education. India. E-Kirja. Luettu: 25.12.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.9.2023.
- Peltomaa-Katajala, S. & Toivo, R.M. 2022. Three Levels of Experience. Digital Handbook of the History of Experience. Tampere University. Luettavissa: <https://doi.org/10.58077/8F3Q-5P34>. Luettu: 18.2.2024.



Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.2.2024.

Prosci, Inc. s.a. a. Ability. How to foster Ability to implement a change. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Prosci, Inc. s.a. b. Awareness. How to effectively build Awareness for change. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Prosci, Inc. s.a. c. Desire. How to positively influence a person's Desire to embrace change. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Prosci, Inc. s.a. d. Knowledge. How to effectively build Knowledge in individuals. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Prosci, Inc. s.a. e. Reinforcement. How to sustain a change. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Prosci, Inc. s.a. f. The Prosci ADKAR Model. Luettavissa: <https://www.prosci.com>. Luettu: 5.10.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu: 19.2.2024.

Salminen, J. & Viitasalo, E. 2023. Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle. 2. painos. Brik Impact. Espoo. E-kirja. Luettu: 30.1.2024.

Showry, M. & Manasa, K. V. L. 2014. Self-Awareness - Key to Effective Leadership. The ICFAI journal of soft skill, 8, 1, s. 15–26. Luettavissa: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/self-awareness-key-effective-leadership/docview/1540082133/se-2>. Luettu: 2.9.2023.

Stora Enso s.a. Tietoa. Luettavissa: <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso>. Luettu: 21.1.2024.

Stouten, J., Rousseau, D & Cremer, D. 2018. Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals, 12, 2, s. 752–788. Luettavissa: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>. Luettu: 7.1.2024.

- Tams, C. 26.1.2018. Why We Need To Rethink Organizational Change Management. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/01/26/why-we-need-to-rethink-organizational-change-management/>. Luettu: 1.2.2024.
- The Change Compass 25.2.2022. Top 4 Challenges with Using Agile Change Management. Luettavissa: <https://thechangecompass.com/top-4-challenges-with-using-agile-change-management/>. Luettu: 17.2.2024.
- Toivanen, M.2020. Mistä syntyvät onnekkait löydöt asiantuntijatyössä? Työelämän tutkimus, 18, 4, s. 305–322. Luettavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.89014>. Luettu: 3.12.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 17.10.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 4.3.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. 1. painos. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu: 4.3.2024.
- Tyrrell, P., Harberger, S., Schoo, C. & Siddiqui, W. 26.2.2023. Kubler-Ross Stages of Dying and Subsequent Models of Grief. National Library of Medicine. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK507885/>. Luettu: 17.2.2024.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 5.9.2022.
- Warrilow, S. s.a. ADKAR Change Model - An Evaluation of Its Strengths and Weaknesses. Strategies For Managing Change. Luettavissa: <https://www.strategies-for-managing-change.com/adkar.html>. Luettu: 17.2.2024.
- Whiteley, A., Pollack, J. & Matous, P. 2021. The origins of agile and iterative methods. The Journal of Modern Project Management, 8,3, s. 21–29. Luettavissa: <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/download/JMPM02502/414>. Luettu: 17.2.2024.
- Yin, R. K. 2018. Case study research and applications: Design and methods. Sixth edition. SAGE. Los Angeles.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymys nro.	Kysymys englanniksi	Kysymys suomeksi
1	Did you start using Dunning Tool right after it was released? If not, what made you start?	Aloitko käyttämään Dunning Toolia heti sen julkaisun jälkeen? Mikäli ei, mikä sai aloittamaan käytön?
2	At the time of go-live, did you identify areas for improvements either in the tool, in process, or in your own area of work?	Tunnistitko parannuskohteita järjestelmässä, prosessissa tai omassa työkentässä järjestelmän julkaisun aikaan?
3	What good or bad was in the old process, before Dunning Tool?	Mitä hyvää tai mitä huonoa oli vanhassa prosessissa?
4	Would you like to go back to old process? Why, why not?	Haluaisitko palata takaisin vanhaan prosessiin? Miksi kyllä tai miksi ei?
5	Do you find Dunning Tool important for you to be successful in your work?	Koetko Dunning Toolin tärkeäksi työn tekemisen onnistumisen kannalta?
6	Do you use automated features in collections in your markets? Why, why not?	Käytätkö automaattisia perintätoimintoja vastuualueellasi? Miksi kyllä tai miksi ei?
7	Has new process and system changed the way you are working?	Onko uusi prosessi ja järjestelmä muuttanut tapasi työskennellä?
8	Were you able to affect your way of working in the past? How about today?	Pystyitkö vaikuttamaan omaan työskentelytapasi aiemmin? Entä nykypäivänä?
9	How do you feel about changes in general, do you find it easy to adapt to new situations?	Miten koet muutokset yleisesti, onko uusiin tilanteisiin helppo mukautua?
10	Do you aim for changes with your own actions?	Tavoitteletko muutosta omilla toimillasi?
11	Does the information about upcoming changes generally motivate you? What kind of feelings you get?	Motivoiko tieto muutoksesta yleisesti sinua? Millaisia tunteita tämä herättää?
12	How has the communication been from management regarding the use of Dunning Tool? Was there enough communication?	Millaista johdon kommunikointi on ollut Dunning Tooliin liittyen? Onko kommunikointia ollut riittävästi?
13	When it comes to Dunning Tool, were the reasons for change communicated clearly? How do you see the reasons why dunning process was changed and Dunning Tool created?	Kommunikoiitko Dunning Toolin myötä tulevat muutokset selkeästi? Miten näet syyt miksi perintäprosessi muutettiin ja Dunning Tool rakennettiin?
14	Did you get an opportunity to tell your opinions about upcoming change (Dunning Tool)? Did you give feedback?	Saitko mahdollisuuden kertoa mielipiteesi tulevasta muutoksesta (Dunning Tool)? Annoitko palautetta?
15	What went fine in the change process? What did not work?	Mikä meni hyvin muutosprosessissa, entä mikä ei toiminut?
16	If time travel would be possible, what would you do differently with Dunning Tool implementation? What should management do differently?	Mitä tekisit toisin Dunning Toolin käyttöönotossa jos aikamatkustus olisi mahdollista? Mitä johdon tulisi tehdä toisin?
17	Are you happy/satisfied where we are today with overdue collection, process and tool?	Oletko tyytyväinen yliaikaisten saatavien perinnän, perintäprosessin ja -työkalun nykytilanteeseen?
18	What would you say to future change leader?	Mitä sanoisit tulevaisuuden muutosjohtajalle?
19	Rate Dunning Tool & overdue collection change as project on scale 1-10, where 10 being perfect	Arvostelee Dunning Tool sekä perinnän muutos projektina asteikolla 1–10, jossa 10 on täydellinen.