



Muutoksen johtaminen metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation automatisaation kehittämisessä

Kati Manninen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2025

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Manninen, Kati

Muutoksen johtaminen metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation automatisaation kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2025, 64 sivua.

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin muutosjohtamista ja sen roolia metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation automatisaation kehittämisessä sekä pyrittiin määrittelemään automatisoinnin tuomat käytännön hyödyt organisaatiolle. Tutkimuksessa selvitettiin tiimin yksilöiden muutosvalmiutta automatisoinnin uusien työtapojen myötä sekä kartoitettiin mahdollisia automatisointia hidastavia tekijöitä. Muutoksen johtamista tutkittiin palvelukeskuksen ostajien näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitteli muutosjohtamista, organisaation uudistumiskykyä, muutosvastarintaa, muutoskompetensseja sekä tunneälyä. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja aineisto kerättiin haastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2025 ja kymmenen ostajaa hankinnanpalvelukeskuksesta haastateltiin. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysejä.

Tiimissä tunnistettiin selkeästi muutoksen tarve ja asenne muutokseen oli yleisesti positiivinen. Muutokselle asetettuja selkeitä tavoitteita pidettiin tärkeinä edellytyksinä onnistumiselle. Tavoitteiden osalta toivottiin lisää konkreettisia välitavoitteita ja niiden aktiivista toteutuksen seuranta. Automatisointiprosessin kehittämistä ja selkeyttämistä tarvitaan operatiivisen toiminnan laadun varmistamiseksi. Tiimissä koetaan työnkuormittavuutta ja tämän osalta tulisi tehdä jatkotoimenpiteitä tilanteen kartoittamiseksi ja ratkaisemiseksi.

Tutkimustulosten perusteella kehittämissuhteita tehtiin tavoitteiden asettamisen ja automatisoitavien rutiinien osalta sekä automatisaatioprosessin kehittämiseksi. Muutosviestinnän osalta nähtiin tärkeänä yhdenaikainen tiedottaminen ja tiedonhallinnan tehokkuus. Muutos on ollut nopea ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet rajalliset toteutuksen osalta. Tärkeää on osallistaa ja sitouttaa henkilöstö riittävällä tasolla uuden toimintamallin luomiseen ja kehittämiseen. Ostajille suositeltiin lisäkoulutusta dataosaamisen varmistamiseksi, jotta pystytään laadukkaasti vastaamaan uuden toimintamallin haasteisiin.

Avainsanat (asiasanat)

muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, uudistumiskyky

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 2 on salassa pidettävä, ja on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksikymmentäviisi (25) vuotta, salassapito päättyy 10.4.2050.

Manninen, Kati

Change Management in Developing Automation in a Forest Industry Company's Procurement Organization

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2025, 64 pages.

Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis examined change management and its role in developing automation in a forest industry company's procurement organization and sought to determine the practical benefits of automation for the organization. The study examined the readiness of team members to change with new ways of working brought by automation and identified potential factors slowing down automation. Change management was studied from the perspective of service center buyers.

The theoretical framework of the study addressed change management, organizational renewal capacity, resistance to change, change competencies and emotional intelligence. The study used a qualitative research approach, and the data was collected through interviews and participant observation. The interviews were conducted in January 2025 and ten buyers from the procurement service center were interviewed. Content analysis was used to analyze the research data.

The team clearly recognized the need for change and the attitude towards change was generally positive. The clear goals set for the change were considered important prerequisites for success. Regarding the goals, the team hoped for more concrete interim goals and active monitoring of their implementation. The automation process needs to be developed and clarified to ensure the quality of operational activities. The team is experiencing an increasing and uneven workload, and further measures should be taken to map out and resolve the situation.

Based on the research results, development proposals were made regarding goal setting and automated routines, as well as the development of the automation process. In terms of change communication, simultaneous information provision and the efficiency of information management were seen as important. The change has been rapid and the personnel's ability to influence implementation is limited. It is important to involve and commit personnel to a sufficient level in the creation and development of the new operating model. Additional training was recommended for buyers to ensure data competence to be able to respond to the challenges of the new operating model with high quality.

Keywords/tags (subjects)

change, change management, resistance to change, renewal ability

Miscellaneous (Confidential information)

Appendix 2 is confidential and removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24(17) of the Act on the Openness of Government Activities (621/1999), a company's business or trade secret. The period of secrecy is twenty five (25) years, the secrecy will end on 10 April 2025

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmä	7
2.3	Tutkimuskonteksti	8
3	Muutosjohtaminen uudistavan kehitystyön tukena.....	10
3.1	Organisaation uudistumiskyky	10
3.2	Muutos	12
3.2.1	Muutoskäyrä (Kubler-Ross)	13
3.2.2	Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli.....	14
3.2.3	Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli	15
3.2.4	Proscin ADKAR-malli	18
3.2.5	Muutosjohtamisen keskeisten teorioiden vertailua	21
3.3	Onnistuneen muutosprosessin toteuttaminen organisaatiossa.....	23
3.4	Muutosvastarinta	28
3.5	Henkilöstön ja johdon muutoskompetenssit.....	30
3.6	Tunneäly.....	32
4	Tutkimuksen toteutus.....	33
4.1	Tutkimushaastattelu teorian mukaan	33
4.2	Aineiston keruu	34
4.3	Aineiston analyysi teorian mukaan	34
4.4	Sisällönanalyysin toteutus.....	36
5	Tutkimustulokset.....	37
6	Pohdinta.....	38
6.1	Tutkimuksen eettisyys.....	38
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
6.3	Tulokset teoreettisessa viitekehyksessä	40
6.4	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	40
Lähteet		41
Liitteet		45
Liite 1.	Teemahaastattelun runko	45
Liite 2.	Luku 5 sekä luvut 6.3 ja 6.4. (salassa pidettävä)	47

Kuviot

Kuvio 1. Muutoskäyrä.	14
Kuvio 2. Muutoksen kolme vaihetta..	15
Kuvio 3. Mikä on ADKAR.	22
Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä..	24
Kuvio 5. Muutoksen johtamisen näkökulmat.	27
Kuvio 6. ADKAR muutosjohtamismalli toimeksiantajayrityksellä.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Taulukot

Taulukko 1. Kotterin 8-portaisen muutosjohtamismallin keskeiset asiat.....	17
Taulukko 2. Muutosjohtamisen teorioiden vertailua.....	21
Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista.....	37
Taulukko 4. Automatisaatiota edistävän muutosjohtamisen piirteet.....	50
Taulukko 5. Automatisaation hyödyt operatiivisessa hankinnassa.....	52
Taulukko 6. Automatisaatiota edistävä tiimin johtaminen.....	54
Taulukko 7. Muutosta edistävät ja estävät tekijät.....	56

1 Johdanto

Digitalisaation vauhdikas eteneminen on johtanut nopeaan työtapojen muutoksen työpaikollamme. Lai ja Chan (2023) määrittelevät digitalisaation digitaalisten teknologioiden hyödyntämiseksi tavalla, joka muuttaa perusteellisesti tapamme tehdä työtä arjessa. Työpaikkojen digitalisaatio on organisaatiotason muutos jossa hyödynnetään digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet innovatiivisten prosessien ja toimintatapojen muodostamiseksi. Digitalisaation avulla voidaan syventää yhteistyötä myös ulkoisten sidosryhmien kanssa innovatiivisten teknisten ratkaisujen kautta. (Lai & Chan 2023, 197.)

Tortorella, Prashar, Antony, Mac Cawley, Vassolo ja Sony (2023) näkevät digitalisaation keinona lisätä toiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä. Kilpailun käydessä kiivaana markkinoilla, on yritysten haettava kilpailuetua omien prosessien tehostamisesta menestyäkseen kovenevassa kilpailussa. Tortorella ja muut (2023) näkevät teknologioiden kehittymisen tarjoavan valtavia mahdollisuuksia yrityksille, kun teollinen internet yhdistää kybertodellisuuden ja fyysisen ympäristön toisiinsa aiempaa kehittyneemmillä tekniikoilla ja mahdollistaa automatisaation hyödyntämisen joustavammin ja moniulotteisemmin. (Tortorella ym. 2023, 316.)

Lai ja Chan (2023) näkevät digitalisaation elintärkeänä liiketoiminnan kannalta. Digitalisaatio työpaikolla tulee muuttamaan työntekijöiden työn sisältöä, käytettävissä olevia työkaluja ja odotuksia työltä. Tärkeää on sitouttaa työntekijät digitalisaatioon ja uusiin toimintatapoihin. Sitoutuneet työntekijät puhuvat positiivisesti organisaatiosta, pysyvät työnantajan palveluksessa kauemmin sekä suoriutuvat yli odotusten työstään. (Lai & Chan, 198.)

Tanner (2024) nostaa yhteiskuntaa ja kaikkia toimialoja ohjaavista megatrendeistä esiin erityisesti digitalisaation ja teknologian kehityksen, väestön demografisen kehityksen, ilmastonmuutoksen sekä vastuullisuuden. Nykyiselle toimintaympäristöllemme tyypillistä on ennakoimattomuus ja yllättävät ennalta-arvaamattomat tapahtumat. Tästä johtuen yritysten on aiempaa enemmän pyrittävä strategiseen ennakoimiseen menestyäkseen markkinoilla. (Tanner 2024, 77-78.)

Kotter (1990, 29) tähdentää, että kiristyneen kilpailun ympäristössä johdon on tärkeää tunnistaa järkevän muutoksen tarve, toteuttaa muutos sekä motivoida ihmiset parhaisiin tuloksiin johtajuus-

den avulla. Muutokset ovat tarpeen nopean teknisen kehityskulun myötä ja yrityksen täytyy pystyä vastaamaan uuden ajan haasteisiin nopeasti ja joustavasti. Tanner (2024) toteaa, että muutokset toimintaympäristössä ja markkinoissa asettavat organisaatiolle uusia vaatimuksia muutoksen keskellä navigointiin. Strategiasta on tultava muutoksen työkalu, joka pitää sisällään kartan suunnan määrittämiseen. Runsaat toimintaympäristön muutokset johtavat siihen, että on mahdoton löytää yhtä ainoaa kaavaa muutoksen johtamiseen eri tilanteissa. (Tanner 2024, 22.) Tekniikan kehitysvauhti ei hidastu ja se tuo työelämään lisää kilpailua ja uusia mahdollisuuksia uusien teknologioiden hyödyntämisen osalta. Yrityksen on oltava koko ajan valmiina muuttumaan ja kehittymään uusien mahdollisuuksien ohjaamana.

Toimeksiantajayrityksessä on strategisena tavoitteena lisätä tavoitteellisesti automatisaatiota operatiivisessa hankinnassa. Opinnäytetyö tarkastelee tämän muutoksen johtamista metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation automatisaation kehittämisessä. Työtavat tulevat muuttumaan aiemmasta, kun rutiineja halutaan vähentää operatiivisessa tekemisessä. Hankinnalle räätälöidyn automatisaation myötä ostajan työn luonne muuttuu enemmän strategiseen suuntaan, kun aikaa automatisaation ansiosta vapautuu rutiineista enemmän toiminnan kehittämiseen. Ostajille jää enemmän aikaa kestävyden tavoitteisiin pääsemiseen sekä kehityshankkeiden tehokkaampaan edistämiseen.

Kestävän kehityksen edistäminen toteutuu, kun hankinnan automatisointia lisäämällä voimme tehostaa prosesseja ja vähentää resurssien käyttöä suoraan ja välillisesti. Kun optimoidaan tilattavat eräkoot ja määrät, automatisoidun hankintaprosessin avulla voidaan myös vähentää logistisia tarpeita ja kuljetusten määrää samalla pienentäen hiilijalanjälkeä. Tulevaisuudessa järjestelmät pystyvät myös tarkkailemaan tilaus- ja varastotasojen tarkasti tekoälyn avustamana ja päästään sitä kautta välttämään ylivarastointia ja materiaalihukkaa. Teknologian kehittyessä on myös tavoitteena pystyä rakentamaan kestävämpää toimitusketjua toimittajien tekoälyavusteisten arviointien kautta. Toimitusketjun läpinäkyvyys edistää toiminnan kestävyden parempaa arvioimista ja on vastuullisen liiketoiminnan edellytys.

Muutos on jatkuva ja loppumaton prosessi organisaation elinkaareissa. (Andreasen & Gammelgaard 2018, 151.) Tässä tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajaorganisaation muutosta, sen johtamista ja henkilöstön valmiutta kohdata uudet toimintatavat.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tutkitaan muutoksen johtamista ja sen roolia hankinnan toimintamallin automatisoinnin yhteydessä sekä pyritään löytämään automatisoinnin tuomat käytännön hyödyt organisaatiolle todennetusti. Tutkimuksessa selvitetään tiimin yksilöiden muutosvalmiutta automatisoinnin uusien työtapojen myötä sekä pyritään löytämään mahdollisia automatisointia hidastavia seikkoja. Hakalan (2024, 14-15) mukaan hyvästä opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalleen ajankohtaisen ja tutkittavissa olevan aiheen kautta. Tämän tutkimuksen aihe on toimeksiantajaorganisaation toiminnan kehittämiseen tähtäävä ja erittäin ajankohtainen.

Vilka (2015) korostaa, että tutkimuksen perustana on täsmällisesti määritellyt tutkimuskysymykset. Teoreettisiin tutkimuskysymyksiin halutaan vastaus tutkimuksen avulla. Tutkimus jää tuloksiltaan vähäiseksi, jos tutkimuskysymysten rajausta ei ole toimiva. Tärkeää on rajata tutkimus niin, että aineistoa ei kerry liian laaja-alaisesti. (Vilka 2015, 60.) Hirsjärvi ja muut (2018, 126) muistuttavat, että tutkimusongelma voi myös muuttua tutkimuksen edetessä, mutta tutkimuksen alkuvaiheessa täytyy olla selkeä käsitys kysymyksenasettelusta. Tutkimuksessa on lähtökohtaisesti pyritty selvittämään toimeksiantajan lähtökohdista tärkeäksi koettuja asioita, jotka on määritelty tutkimuksen käynnistämisen yhteydessä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

Miten muutosta tulee johtaa niin, että toimintaprosessien automatisaatiosta saadaan mahdollisimman paljon hyötyjä?

Mitä hyötyjä automatisaatio tuo hankinnan operatiiviseen työskentelyyn?

Miten johtamisen avulla voidaan edistää automatisaation lisäämistä tiimissä?

Mitkä tekijät edistävät ja estävät muutoksen toteuttamista?

Automatisointi tulee olemaan tulevaisuuden toimintamalli enenevässä määrin toimeksiantajayrityksen hankintaorganisaation toiminnassa. Datan laatu paranee tavoitteellisten kehittämistoimien kautta ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä toivotaan että päästään automatisointi nostamaan vielä uudelle tasolle. Tämän vuoksi on tärkeää nyt selvittää muutosjohtamisen näkökulmasta automatisaatiotyön käytännön haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia sekä etsiä uusia näkökulmia aiheeseen juuri tämän organisaation toiminnassa. On olennaista pystyä määrittelemään automatisaation hyödyt operatiivisessa toiminnassa, jotta idea uuden tekemisen mallista saadaan löytyä kunnolla läpi tekijöille. Pyrkimyksenä automatisoinnin kehitystyössä on, että operatiivinen osto saisi lisää työaikaa strategisemmille tehtäville toiminnan manuaalisten työvaiheiden automatisoituessa mahdollisimman tehokkaasti.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan tutkimukset voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella kerättyä aineistoa ja argumentoida sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 24-27.) Vilkan (2015) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jaotella määrälliseen ja laadulliseen. Tutkimusta aloittaessa kannattaa pohtia kummalla menetelmällä haluttu tieto on parhaiten saavutettavissa. Määrällinen tutkimusmenetelmä pyrkii saavuttamaan numeerista tietoa, kun taas laadullinen tutkimusmenetelmä tähtää merkitysten ymmärtämiseen tiedon avulla. (Vilka 2015, 66.) Puusa ja Juuti (2020, 9) kiteyttävät, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkasteltavan, tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta käsin samalla ol- len myös kiinnostuneita heidän kokemuksistaan, ajatuksista ja merkityksistä.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on valittu tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksessa aiotaan selvittää muutosjohtamista metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation toiminnan automatisoinnin yhteydessä. Tarkoituksena on selvittää automatisoinnin hyötyjä (näitä tavoitellaan toiminnan kehittämisessä) operatiivisen hankinnan osalta sekä määritellä muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksessa selvitetään työyhteisön muutosvalmiutta uuden toimintatavan soveltamisen osalta. Saatua tutkimusaineistoa organisaation muutoksen johtamisesta prosessien automatisoinnin tutkimuskontekstissa tutkitaan ja tulkitaan tietoperustaan peilaten. (Vilka 2015, 62).

2.3 Tutkimuskonteksti

Toimeksiantajan operatiiviset hankinnat on keskitetty kahteen palvelukeskukseen, joista toinen sijaitsee Suomessa. Keskukset hoitavat keskitetysti kaikki operatiiviset hankinnat yrityksen eri liiketoimintojen osalta. Operatiivisen hankinnan tehtäviin kuuluu tehtaan laatimien hankintaehdotusten muuttaminen tilauksiksi, tilausten lähettäminen toimittajille, tilausvahvistusten päivittäminen toiminnanohjausjärjestelmään, vahvistamattomien ja myöhäisten tilausten seuranta, laskujen käsittely, hankintojen ohjaaminen automatisaatioon sekä reklamaatioiden käsittely yhteistyössä alueoston sekä toimittajien kanssa. Näiden tehtävien lisäksi on myös lukuisia muita projektiluontoisia, kehitystyöhön sekä prosessiin kiinteästi liittyviä tehtäviä, joita kohdistuu ostajille.

Toimeksiantajayrityksessä strategisena tavoitteena on lisätä automatisaation osuutta hankintaprosessissa. Automatisaation tarve nostettiin ensimmäisiä kertoja esille jo vuonna 2019 palvelukeskuksen startatessa. Automatisoinnin valmistelevat työvaiheet alkoivat toden teolla vuonna 2022 ja siitä lähtien kehitystyö on edennyt määrätietoisesti. Vuonna 2023 automatisaatiokehitys eteni suhteellisen hitaasti, mutta silloin tehtiin tärkeää järjestelmiin liittyvää taustatyötä ja esivalmisteluja hinnastojen osalta joita päästäisiin myöhemmin hyödyntämään. Nimikkeiden aktiivisempi lisääminen automaatioon alkoi hankinnassa kesällä 2024 ja syksyllä 2024 kehitys oli jo erittäin lupaavaa nimikkeellisten osalta koko organisaatiossa. Moni tiimiläinen on innostunut myös manuaalisesti lisäämään selviä nimikkeitä automatisaation piiriin.

Automatisaation kautta menneiden rivien osuutta seurataan järjestelmällisesti. Vuoden 2024 lopussa automatisointiprosessia hiottiin eteenpäin lisäämällä yhteistyötä kategoriahankinnan ja alueoston kanssa. Tässä vaiheessa luotiin myös yhteisiä pelisääntöjä automatisaatioon lisättävien nimikkeiden arvon sekä hintalistojen käsittelyprosessin osalta. Tavoitteena oli, että jatkossa enemmän yhdessä tehtäisiin automatisointia lisääviä toimia järjestäytyneemmällä tavalla uuden yhteisen prosessin mukaisesti. Kevään 2025 aikana yhteistyö tiivistyy ja konkretisoituu automatisoinnin edellyttämien hintalistojen määrän tavoitteellisen nostamisen myötä.

Kesällä 2024 on käynnistetty ostajien ”automaatiopaja”, johon jokainen voi halutessaan osallistua ja kysellä käytännön ratkaisuja omiin haasteisiinsa automaation osalta. Tämä työ on ollut erittäin hyödyllistä ja alentanut kynnystä yksilöiden työhön tarttumisen osalta. Tästä jatkumona on maaliskuussa 2025 lanseerattu uusi ”täysautomaatiopaja”, jossa viedään työtä aiempaa laajemmalla

rintamalla eteenpäin. Automatisaatioon on saatu ennätyksellinen määrä rivejä. Yhteinen automatisaatiopalaveri on toiminut monelle siltana automatisoinnin virittämiseen käytännön tarvittavien toimenpiteiden kautta. Palaverissa on yhdessä voitu miettiä parhaita käytäntöjä ja jakaa niitä tiimille.

Automatisaatio hankinnassa tarkoittaa tällä hetkellä nimikkeellisten osien ostotilausten lähettämistä automatisoidusti tiettyjen lähtötietoedellytysten täytyessä, tilausvahvistusten kirjaamista järjestelmään automatisoidusti Tapio-tilausvahvistusrobotin toimesta sekä automatisoitujen muistutusten lähettämistä suoraan järjestelmästä toimittajille myöhäisten ja vahvistamattomien tilausten osalta. Automatisoinnin sisältö tulee muuttumaan tästä vielä kattavammaksi, kun järjestelmät antavat siihen mahdollisuuksia. Tekoälyn hyödyntämistä tarkastellaan tällä hetkellä aktiivisesti toiminnan tehostamisen näkökulmasta.

Tilausvahvistusrobotti Tapio tekee työtään ja vie valittujen toimittajien vahvistuksia järjestelmään aina kun lomakkeen sisällöstä ymmärrettävä vahvistettu tilausrivitieto löytyy ja käsittelyehdot täyttyvät. Tässä on vielä paljon kehitettävää ja robottia opetetaan yksittäisten tilausten osalta tunnistamaan nimikkeitä sekä säädetään hyväksyttäviä toleransseja esimerkiksi toimituspäivän osalta. Hankaluutena on se, että tilausvahvistukset tulevat toimittajilta eri formaateissa ja Tapion on hankala poimia oikeita tietoja. Tapiolle on nyt annettu lisää toimittajia ja tilausvahvistuksia järjestelmään on tullut jo suuria määriä. Nämä vaativat vielä osittain myös ostajien manuaaliryöstä, että tiedot saadaan järjestelmään päivitetyksi. Ostajille on tähän oma nettipohjainen näkymä, jossa käydään hyväksymässä muutoksia. Tapio oppii koko ajan fiksummaksi ja manuaalinen tilausvahvistusten käsittely vähenee, kun Tapion käsittelemä osuus kasvaa.

Toimittajille lähetettäviä muistutuksia ei ole vielä saatu automatisoitua, vaikka järjestelmästä periaatteessa löytyy tähän jo tekninen valmius. Tässä on työ etenemässä ja myöhäisten tilausten osalta pitäisi pian ensimmäiset vahvistukset saada liikkeelle ilman ostajan manuaalitoimia. Tässä on pilottihankkeita käynnistymässä kevään 2025 aikana.

3 Muutosjohtaminen uudistavan kehitystyön tukena

3.1 Organisaation uudistumiskyky

Poijulan (2018) mukaan resilienssi-sanana taustalta löytyvät latinan sanat: salire ja re-salire. Salire viittaa hyppäämiseen ja re-salire takaisin hyppäämiseen. Resilienssi voidaan suomentaa muun muassa muutoskykyisyydeksi, joustavuudeksi, kimmoisuudeksi, lannistumattomuudeksi, palautumiskykyisyydeksi, muutosjoustavuudeksi, sinnikkyudeksi, kriisikestävyudeksi ja sisuksi. Resilienssille ei ole löydettävissä yhtä ainoaa suomennosta. Resilienssi terminä viittaa kykyyn sopeutua ja selviytyä stressaavista tilanteista ja vastoinkäymisistä. Termi tulee alunperin fysiikasta, jossa se tarkoittaa materiaalin kimmoisuutta ja iskunkestävyyttä. Samalla termillä voidaan luonnehtia yksilöitä, perheitä, yhteisöjä ja organisaatioita. (Poijula 2018, 16.)

Resilienssi on Poijulan (2018) mukaan yksilön ja yhteisön kyky palautua vaikeista tilanteista ja parhaimmillaan vahvistua niistä. Siihen sisältyy joustaminen, itsesääntelyn taito ja kyky löytää voimavaroja vaikeuksien keskellä. (Poijula 2018, 24-26). Phillips ja Chao (2022) tähdentävät, että organisaatioissa keskitytäänkin nykyisin pelkän tehokkuuden sijaan enemmän juuri sopeutuvuuskykyyn, joustavuuteen, ketteryyteen, jatkuvaan parantamiseen ja resilienssiin. (Phillips & Chao 2022, 1).

Bartuseviciene, Rakauskiene ja Valackiene (2023) kertovat organisaation resilienssin mahdollistavan selviytymisen kriisin aikana ja sopeutumisen uuteen toimintaympäristöön. Hankitun kokemuksen kautta yritys saa kilpailuetua. (Bartuseviciene, Rakauskiene & Valackiene 2023, 211). Sydänmaanlakka (2024, 157) puolestaan näkee, että kriisit ja ulkoiset muutostarpeet pakottavat ihmisiä luovuuteen ja uudistumiseen, kun vanhat toimintatavat eivät enää riitä. Ala-Laurinaho, Kangas, Mänttari, Sirola, Teperi, Turunen, Tähtinen ja Viitanen (2020, 78) korostavat resilienssin auttavan mukautumisessa toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Codreanu, Antonoaie ja Vasilescu (2021) painottavat resilienssin merkitystä kasvun edistäjänä ja muutoksen kautta kehittymisenä. Resilienssiin kuuluu kiinteästi joustavuus muutosten keskellä, joka asettaa johtamistavoille haasteita toiminnan vakauden säilyttämiseksi. Resilientin organisaation pystyvä jatkuvaan uudistumiseen, sopeutumiseen ja silti säilyttää oma identiteetti. Muutoskyvykyys ja sitkeys ovat avainasemassa. (Codreanu, Antonoaie & Vasilescu 2021, 21.)

Ala-Laurinaho ja muut (2020) toteavat, että resilienssiin kuuluu joustavuuden ja kimmoisuuden lisäksi myös keskeisesti tilanteen arvioimisentaito. Resilienttejä organisaatioita yhdistää suunnitelmallisuus, ennakkoon varautuminen sekä kyky toimia uusissa tilanteissa. Organisaation tulee olla ketterä, koordinointiin ja nopeaan uuden oppimiseen pystyvä. Työyhteisön tulisi yhdessä pyrkiä uudistumaan ja muuttamaan vallitsevia toimintatapojaan uusien vaatimusten mukaisiksi. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 78.)

Kempainen (2010) näkee, että uudistumisen johtaminen lähtee muutosta tukevan ja luovan organisaatiokulttuurin luomisesta. Kyky muuttua on kilpailuetu menestyvälle organisaatiolle. (Kempainen 2010, 150.) Sydänmaanlakka (2009) taas nimeää jatkuvan uudistumisen ainoaksi pysyväksi kilpailueduksi. Uudistuminen edellyttää luovuuden ja innovatiivisuuden kulttuuria organisaatiossa. Luovuus on kyseenalaistavaa, ihmettelevää, innostumista ja toisten innostamista. Luovuuden kautta nähdään asioita eri näkökulmista ja tästä voi rakentua jotain aivan uusia innovaatioita. Henkilöstöllä on arvokasta asiantuntijaluovuutta, joka pitäisi saada esiin ja kukoistamaan. Oppimisen kautta henkilö hankkii tietoja ja taitoja, jotka johtavat toiminnan muuttumiseen. Organisaation oppiminen on sitä, että se kykenee uusiutumaan muuttamalla arvoja, toimintatapoja sekä prosesseja. Organisaatiolla on oltava koko ajan valmius hankkia uutta osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 13;44.)

Nykyisessä työelämässä tiimit toimivat ympäristöissä, joissa muutos on jatkuvaa ja tiimin toiminnan on kehityttävä jatkuvasti. Toimintaympäristön tulee olla avoin muutoksille. Muutosten keskellä on tärkeää jatkuvasti arvioida tiimin toimintaa tekijöitä osallistaen mukaan kehittämistyöhön. Jatkuva oppiminen on avainasemassa ryhmässä, joka uudistuu jatkuvasti. Tärkeää on ymmärtää, että jatkuva oppiminen ja muutos ovat luonnollinen osa nykypäivän työelämää. Ryhmän tulee olla oppimista ja kehittymistä tukeva. Ilman henkilökohtaista innostuneisuutta voi olla vaativaa ja stressaavaa työskennellä työympäristössä, joka edellyttää jatkuvaa toiminnan muutosta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 159-160.)

Kempaisen (2010) mukaan johtajilta edellytetään luottamuksen ja keskinäisen tukemisen ilmapiirin luomista. Uudistava johtaja kykenee voimaannuttamaan alaisiaan ja antamaan näille valtuuksia toimia. Välittävä johtaminen johtaa emotionaaliseen sitoutumiseen. (Kempainen 2010, 150.)

Sydänmaanlakka (2024) kiteyttää jatkuvan uudistumisen edellytykseksi joustavuuden ja kyvyn ennakoida ja johtaa muutoksia. Organisaatiossa tulee pystyä tehokkaaseen suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamiseen sekä innovaatiojohtamiseen. Tätä kautta on mahdollista päästä uudistumiskierteeseen tiimeissä. (Sydänmaanlakka 2024, 168.) Uudistumisen johtaminen on ennen kaikkea tiedon ja osaamisen johtamista.

3.2 Muutos

Stenvall ja Virtanen (2007, 57) sekä Salmimies ja Ruutu (2013, 178) kuvailevat, että muutos on jatkuva ja moniulotteinen prosessi, joka sisältää eri vaiheita. Prosessi on sarja toimintoja, jotka pitävät sisällään eri tehtäviä ja pienempiä osatehtäviä. Muutosprosessi ei tapahdu lineaarisesti vaan välillä joudutaan ottamaan askelia taakse, eteen ja myös sivuille. (Stenvall ja Virtanen 2007, 57.) Salmimies ja Ruutu (2013) tähdentävät, että muutoksen alkuvaiheessa kokemukselliset prosessit korostuvat ja myöhemmin muutoksen edetessä toiminnalliset prosessit. Muutoksen välttämätön edellytys on tahto. (Salmimies & Ruutu 2013, 178.)

Young (2008) korostaa Yves Dozin ja Mikko Kososen haastattelussa yritysjohton strategista ketteryttä strategisen herkkyyden, resurssien joustavan ohjaamisen ja kollektiivisen sitoutumisen ja yhtenäisyyden kautta. Strategiseen ketteryyteen kuuluu ajatusmallin muutos resurssien allokoinnista resurssien jakamiseen ja hyödyntämiseen siellä missä on tarvetta. (Young 2008, 31.)

Organisaation on pystyttävä mukautumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä edellyttää joustavuutta koko organisaatiolta. Mattila (2007, 15) luonnehtii organisaation olevan itseään korjaava ja sillä on kyky muuntautua jatkuvasti. Beerel (2009) puolestaan tähdentää, että organisaation on oltava sopeutuva, luova ja innovatiivinen selvitäkseen kilpailussa menestyksekkäästi. Organisaatiolla täytyy olla avoin muutuskulttuuri, jotta näihin tavoitteisiin päästään tehokkaasti. Beerel (2009) rohkaisee kohdentamaan ryhmäsynergioita luoviin ponnisteluihin ja kehittävään toimintaan. Luovuutta ei pitäisi osastoida, vaan sen pitäisi virrata vapaasti organisaation sisällä. Avoimuus muutokselle organisaatiossa auttaa tunnistamaan muutostarpeet ja myös vähentää muutosvastarintaa. (Beerel 2009, 18.)

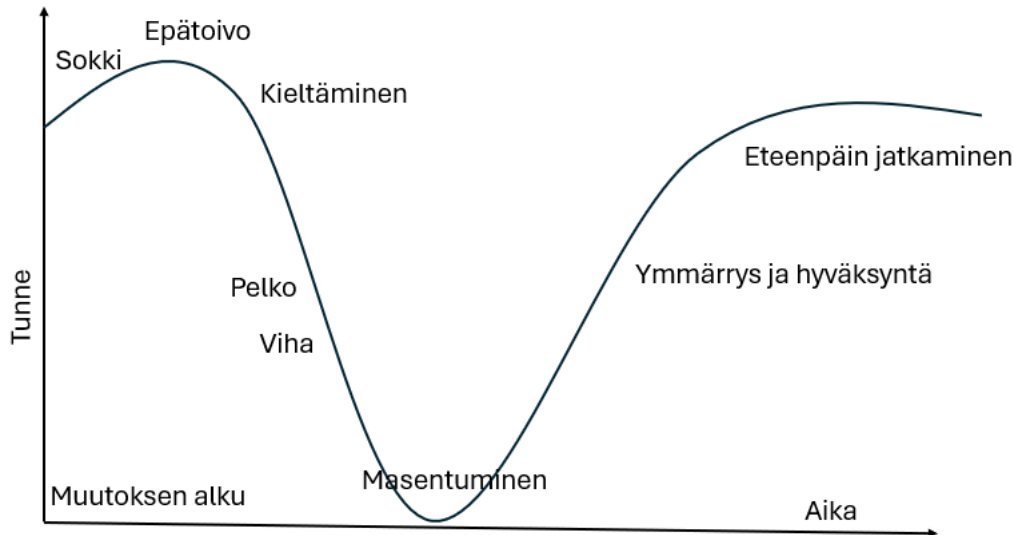
Kempainen (2010) kertoo muutoksen ja uuden luomisen tärkeiksi osa-alueiksi mielen mobilisoinnin ja sydämen energisoinnin. Kriisit toimivat välillä uuden luomisen mobilisoijina ja avoin dialogi

edistää muutoksen läpivientiä. Emotionaalinen johtaminen vähentää jännitteitä ja voi kääntää negatiiviset tunteet positiiviseksi energiaksi. Välittävän johtamisen kautta voidaan saada aikaan luottamuksen ilmapiiri. (Kempainen 2010, 148-149.) Rohkaisu on tärkeä työkalu ryhmän johtamisessa muutoksen keskellä.

Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi ja Toppinen-Tanner (2020) näkee mahdollisuuksia uusien älykkäiden teknologioiden tuomissa työntekoa helpottavissa ratkaisuissa. Ihmisten elämä on tietoyhteiskunnassamme monien elämän osa-alueiden kuormittamaa ja helpotus jollain osa-alueella vähentää jännitteitä. Uudet toimintamallit tuottavat uutta osaamisen tarvetta ja myös innovaatioita samalla työntekijöiden elämän laatua parantaen. Väänänen ja muut (2020) toteavat, että johtamisen hierarkkinen suunnittelu ei toimi enää tulevaisuudessa, kun työskentelyssä täytyy koko ajan havainnoida muuttuvaa toimintakenttää. Työelämässä korostuu joustava moniroolisuus, yhteistyö ja itseohjautuvuuden tarve, jotta päästään toimiviin ratkaisuihin. Organisaation tulisi vahvistaa toimintatapoja, jotka tukevat toimintaa yllättävissä tilanteissa ja rohkaista yhteisöä luomaan uutta tietoa kokeilujen kautta. Keskinäinen kunnioittava ilmapiiri lisää kollektiivista toimintakykyä ja myös lisää innovatiivisuutta muutosten edessä. (Väänänen & muut, 17-19.)

3.2.1 Muutoskäyrä (Kubler-Ross)

Muutosprosessin kuvaamisen lähtökohtana voidaan käyttää Kubler-Rossin vuonna 1969 laatimaa muutoskäyrää (Change Curve). Tämä malli näyttää muutoksen vaiheet työntekijän näkökulmasta. Sen avulla esimiehen on helpompi ymmärtää työntekijän kokemuksia ja käyttäytymistä muutoksen aikaan. Tällä voidaan ennakoida ja valmistautua elinkaaren seuraaviin vaiheisiin. Jokainen reagoi kuitenkin muutokseen omalla tavallaan, eivätkä vaiheiden rajat ole selkeitä. Prosessimainen muutoksen ajattelu auttaa ymmärtämään muutoksen kehitystä. Tärkeää olisi, että organisaatiossa olisi pitkäkantoista ajattelukykyä tulevaisuuteen ja pystyttäisiin jopa välttämään tiettyjä kuilun vaiheita. Esimies voi tukea työntekijöitä niin, että vaiheissa eteneminen on helpompaa kuin ilman tukea. (Pirinen 2014, 38-40.)

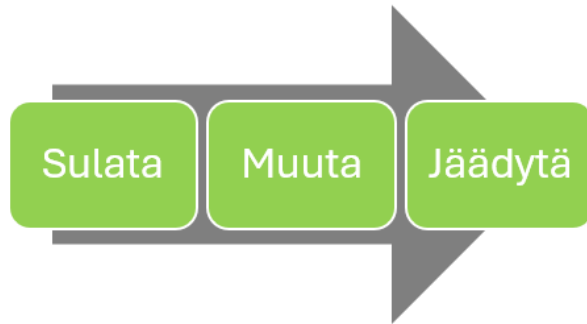


Kuvio 1. Muutoskäyrä. (Pirinen 2014, 39, muokattu).

Muutoksen alussa tunnusomaista on tuntea epätoivon tunteita ja myös hyvinkin negatiivisia tunteita uuden tilanteen edessä. Ajan myötä muuttunut tilanne usein kuitenkin hyväksytään ja ymmärretään. Tästä voi alkaa eteenpäin siirtyminen ja myös toiminnan kehittäminen edelleen.

3.2.2 Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli

Kurt Lewin määritteli muutosjohtamisen prosessiksi, joka koostuu kolmesta vaiheesta. Lewinin vuonna 1947 kehittämä muutosjohtamisen malli on ollut perustana monelle myöhemmin kehitellylle mallille ja häntä pidetään laajasti muutosjohtamisen pioneerina. Lewinin mukaan muutokseen tarvitaan kolme vaihetta, jotka on käytävä järjestyksessä läpi. Näitä vaiheita ovat sulata, muuta ja jäädytä. Buchanan ja Huczynski (2010) näkevät, että nykyisessä turbulentsissa toimintaympäristössä tätä ”muuta” vaihetta toistetaan ja jäädytä vaihe jää yhä useammin toteutumatta. (Buchanan & Huczynski 2010, 564). Lewin on saanut kritiikkiä liian yksinkertaisesta muutosjohtamisen mallistaan, mutta myös paljon puolustajia löytyy. (Cummings ym. 2016, 33).



Kuvio 2. Muutoksen kolme vaihetta. (Cummings & muut 2016, 33, muokattu).

Sulata -vaiheessa luodaan muutoksen ilmapiiri valmistautumalla muutokseen kyseenalaistamalla nykyiset mallit ja luomalla ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Muuta -vaiheessa organisaation jäsenet osallistetaan ja valtuutetaan sekä itse muutos toteutetaan. Tässä voi tulla uusia käytäntöjä, rakenteita ja prosesseja. Henkilöstöä on tärkeä tukea muutosvaiheen yli. Jäädytä -vaiheessa varmistetaan siitä, että muutos säilytetään pitkällä aikavälillä ja uudet käytännöt vakiinnutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Jotta muutos saadaan aikaan tarvitaan strategista johtamista, joka pitää sisällään suunnittelun ja strategian jalkauttamisen. (Santos, Queiroz, Borini, Carvalho, & Dutra 2023, 47.) Lewinin mallissa korostuu muutoksen vaiheittaisuus ja henkilöstön osallistaminen prosessiin.

3.2.3 Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli

Kotterin (1996, 18) muutosjohtamisen malli sisältää kahdeksan vaihetta. Tässä mallissa korostuu erityisesti se, että muutos vaatii johdonmukaista suunnittelua, jatkuvaa viestintää sekä henkilöstön aktiivista sitouttamista. Kaikki kahdeksan vaihetta auttavat organisaatiota kohden tehokasta ja onnistunutta muutosta.

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan muutoksen tarve ja luodaan tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta. Kotter ja Whitehead (2011) näkevät, että oleellista on muutostahdon löytäminen ja henkilökohtainen innostuminen muutoksen mahdollisuuksista. Ihmiset, jotka näkevät mahdollisuudet muutoksessa henkilökohtaisesti, alkavat ajatella optimistisesti ja ovat tuotteliaampia työssään. (Kotter & Whitehead 2011, 182.)

Toisessa vaiheessa muodostetaan muutoksen ohjausryhmä, joka koostuu henkilöistä joilla on tarvittavat taidot ja valtuudet johtaa muutosta. Ohjaavan ryhmän henkilöillä on uskottavuutta työyhteisönsä sisällä, johtamisen taitoja sekä auktoriteettia. Ihmiset joilla on henkilökohtaista muutostahtoa ja vapaaehtoista mieltä tiimityöskentelyyn ovat uskottavia muutoksen johtajia. Ryhmä on saatettava tekemään työtä tehokkaasti tiiminä. (Kotter 1996, 17-19.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään muutoksen visio sekä strategia sen saavuttamiseksi. Kotter ja Whitehead (2011) korostavat ohjaavan ryhmän osuutta muutosvision ja -strategian luomisessa. Selkeään visioon kuuluu se, että näemme edessä kirkkaana sen miten erilaisia olemme kun pääsemme tavoitteesemme ja mitä strategioita valitaan sen saavuttamiseksi. Ohjaava ryhmä on keskeinen voimavara, koska heillä on henkilökohtaista ymmärrystä ja käsitystä toimintaympäristön tulevaisuuden muutostarpeista ja organisaation luonteesta. (Kotter & Whitehead 2011, 183.)

Neljäs vaihe on viestintä. Visio on kommunikoitava selkeästi kaikille sidosryhmille, jotta saadaan aikaan ymmärrystä ja sitoutumista muutokseen. Kotter ja Whitehead (2011) ovat vakuuttuneita, että muutostahtoinen ryhmä onnistuu löytämään sopivan tavan vision ja strategian viestimiseen laajamittaisen kannatuksen saavuttamiseksi. Kun riittävän moni on idean takana järjen ja tunteen osalta, voidaan prosessissa edetä. Onnistuneessa muutoksessa riittävällä ja monipuolisen tehokkaalla viestinnällä on keskeinen osa. (Kotter & Whitehead 2011, 183). Ohjaava ryhmä näyttää mallia toimintamalleista, joiden mukaan tiimin halutaan toimivan. (Kotter 1996, 18).

Viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti. (Kotter 1996, 18). Ohjaava ryhmä löytää keinot esteiden raivaamiseksi muutoksen tieltä. Tärkeää on kannustaa ihmisiä toimimaan muutoksen hyväksi ja antaa heille mahdollisuuksia tehdä parhaaksi näkemäänsä ja muutoksen edellyttämiä asioita. Vision sisäistäneet ihmiset tukevat muutosta ilman, että heitä tarvitsee erikseen neuvoa siihen. (Kotter & Whitehead 2011, 184.) Tässä vaiheessa henkilöstöä voidaan rohkaista riskien ottoon ja kannustetaan samalla uudenlaisten ideoiden esiin tuomiseen sekä uusien toimenpiteiden käyttöön. (Kotter 1996, 18.)

Kuudennessa vaiheessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset eli tunnustetaan ja juhlitaan matkan varrella saavutettuja pieniä onnistumisia. Tämä lisää motivaatiota ja tuo positiiviset tulokset kaikkien nähtäville. Tätä kautta saadaan epäilijöitä tukijoiksi ja kynnökot menettävät otettaan.

(Kotter & Whitehead 2011, 184.) Voitot aikaansaaneita ihmisiä voidaan palkita näkyvästi rohkaisuna muulle tiimille. (Kotter 1996, 18).

Seitsemännessä vaiheessa vahvistetaan saavutuksia ja käytetään jo saavutettuja onnistumisia perustana muutoksen syventämiseen ja laajentamiseen. Tässä kohden ei jäädä itsetyytyväisyyteen vaan tavoitteellisesti ylläpidetään muutostahtoa, odotetaan tuloksia ja ei luovuteta ennen kuin muutokset on tehty loppuun. (Kotter & Whitehead 2011, 184-185.) Tässä vaiheessa voidaan prosessia elävöittää uusilla projekteilla ja teemoilla sekä varmistetaan, että muutosvision toteuttamiseen pystyvät henkilöt on rekrytoitu mukaan. (Kotter 1996, 18).

Kahdeksannessa vaiheessa muutos institutionalisoidaan eli tehdään muutoksesta kestävä. Tärkeää on varmistaa että uudet toimintatavat pääsevät kunnolla juurtumaan organisaatiokulttuuriin ja sen käytäntöihin. Uusi toimintatapa on aina alussa hauras, joten sitä tulee tukea kaikin tavoin. Rakenteet, järjestelmät ja toimintatavat on sovittava niin, että ne tukevat uutta tapaa toimia. Tärkeää on saavuttaa vakaa tila, jossa vanhat vallitsevat perinteet eivät pääse enää muuttamaan organisaation suuntaa takaisin vanhaan. (Kotter & Whitehead 2011, 185.) Tärkeää on tuoda esiin uuden toimintatavan ja organisaation menestymisen välinen yhteys. (Kotter 1996, 18).

Taulukko 1. Kotterin 8-portaisen muutosjohtamismallin keskeiset asiat.

1. Muutoksen tarpeen määrittely	Muutoksen tarpeen ja kiireellisyyden korostaminen. Luodaan tarina joka innostaa ja motivoi toimimaan
2. Ohjausryhmän muodostaminen	Vahvan ja vaikutusvaltaisen tiimin kokoaminen muutosta johtamaan
3. Vision ja strategian luominen	Selkeän vision määrittely tavoiteltavan muutoksen osalta sekä strategian muodostaminen
4. Muutoksen vision viestintä	Vision toistuva ja johdonmukainen kommunikointi sidosryhmille eri kanavissa
5. Toiminnan mahdollistaminen ja esteiden poistaminen	Organisaation muutosta hidastavien rakenteellisten ja asenteellisten esteiden poistaminen sekä organisaation jäsenten rohkaiseminen muutokseen
6. Lyhyen aikavälin voittojen luominen	Varhaisten onnistumisten tunnistaminen ja juhlistaminen
7. Muutoksen ylläpito sekä kiihdyttäminen	Alkuvaiheen onnistumisten hyödyntäminen, muutoksen skaalaaminen sekä uusien ideoiden kartoitus

8. Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin	Tehdään uusista toimintatavoista osa organisaation arkea ja kulttuuria
---	--

Santos ja muut (2023) näkevät, että Kotterin kahdeksan vaiheisessa menestyksekkään muutosjohtamisen prosessissa korostuu erityisesti organisaatiota sisäisen muutoksen varmistaminen. Ensimmäiset neljä vaihetta keskittyvät Lewinin kuvaamaan sulata-vaiheeseen eli luovat muutoksen ilmapiiiriä organisaation sisälle. Tärkeää on identifioida muutostahto ja muutoksen kiireellisyys sekä mahdollistaa johdon liittouman tehokas edistyminen vision ja strategian kommunikoinnissa. Näin organisaatio on paremmin valmistautunut seuraaviin vaiheisiin muutosprossin läpiviennissä. Kunnollinen pohjatyö auttaa työntekijöitä paremmin kohtaamaan esteitä ja varmistamaan lyhyen tähtäimen edistymää strategista tavoitetta kohden. Kotterin kahta viimeistä muutosprosessin vaihetta voidaan verrata Lewinin jäädytä -vaiheeseen. Näissä toteutetaan ja ylläpidetään muutos saavutuksineen ja odotettavissa olevine tuloksineen. Erityisen tärkeää onkin muuttaa organisaation järjestelmät, toimintatavat ja -mallit sellaisiksi jotka tukevat uuden organisaatiokulttuurin mukaista uutta käyttäytymismallia. (Santos ym. 2023, 49-50.)

Santos ja muut (2023) muistuttavat, että kaikkeen muutokseen liittyy esteitä ja vastustusta. Tähän täytyy varautua. Uudelleenjärjestelyt muutosten toimeenpanovaiheessa aiheuttavat stressiä ennen muutosta, sen aikana sekä sen jälkeen. Tässä vaiheessa voi ilmetä erinäisiä estäviä ja hidastavia tekijöitä kuten resurssivajetta, epävarmuutta tavoitteissa ja aikatauluissa tai työkuorman osalta. Vastustus on väistämätön ilmiö muutoksen yhteydessä. Johdon pitää tarkasti kuunnella työntekijöiden huolia, jotta varmistetaan muutoksen menestyksellisen toteutumisen. (Santos ym. 2023, 50.)

3.2.4 Proscin ADKAR-malli

ADKAR-malli on Proscin rekisteröimä viitekehys yksilön, tiimin tai organisaation muutoksen ymmärtämiseen. Sen on luonut Proscin perustaja Jeffrey Hiatt. Siinä on viisi elementtiä, joista jokaisen on oltava paikoillaan muutoksen hyötyjen saavuttamiseksi. ADKAR tulee sanoista: Tietoisuus - Muutoksen tarpeen tiedostaminen (awareness), Halu - Muutoksen tahtominen (desire), Tieto - Muutokseen perehtyminen (knowledge), Kyky -kyky muutokseen (ability), Vahvistaminen - Muutoksen lujittaminen (reinforcement). Tämä tarkoittaa, että ilman tietoisuutta ja halua, emme pysty

siirtymään suoraan tietoon ja kykyyn. Tässä mallissa siis jokainen muutos on arvioitava näiden elementtien kautta ja suunniteltava toimenpiteet joiden avulla voidaan edetä läpi koko ADKARin. (Hiatt 2006, 1-3.)

Hiatt (2006) kertoo, että viisi muutosvastarinnan keskeisintä syytä on 1) vallan, vastuun tai resurssien puute, 2) nykyisten vastuiden ja työtaakan suuri määrä, 3) muutoksen tarvetta ei ymmärretä, 4) puutteelliset taidot ja valmistautuminen muutosjohtamisessa, 5) epävarmuuden pelko tulevan muutoksen osalta. Muutosvastarinnan määrittelemiseksi voidaan tarkastella ADKAR:in elementtejä yksilön osalta ja miettiä mitkä niistä ovat nyt vahvoja ja mitkä heikkoja juuri hänellä. Kun henkilön osalta saadaan selville hänelle yksilöllinen ”barrier point” eli estepiste, voidaan edetä hyödyntämään juuri siihen elementtiin liittyviä tekniikoita. (Hiatt 2006, 90-91.)

Kaminskin (2022) mukaan on tärkeää on tehdä muutoksesta vetoava ja osallistaa ihmiset jo projektin alkuvaiheessa mukaan, jotta Adkarin ensimmäinen tietoisuuden vaihe voi toteutua. Organisaatiokulttuuri, jossa huolehditaan riittävästä viestinnästä ihmisten tietoisuuden herättämiseksi saa aikaan hyviä tuloksia ihmisten saattamiseksi sujuvasti seuraavaan Adkarin elementtiin. Tietoisuus on jo ensimmäinen vaihe, jossa on mahdollista vähentää muutosvastarinnan syntymistä. (Kaminski 2022, 4.) Hiatt (2006) korostaa kohdennetun muutosviestinnän tärkeyttä tässä ensimmäisessä vaiheessa. Tärkeää on kertoa tarkat syyt muutokseen ja riskit sille, jos ei muutosta nyt tehdä. Johto toimii sponsorina, jonka rooli on kertoa muutoksen tärkeydestä organisaatiolle ja sovittaa se strategiaan ja yrityksen visioon. Päälliköt toimivat valmentajina muutosprosessin aikana ja he vahvistavat muutosviestiä johdettavilleen ja tämän vuoksi on hyvä vahvistaa heidän taitojaan aikaisessa vaiheessa muutokseen liittyen. (Hiatt 2006, 127-128.)

Halu muutokseen on seuraava vaihe muutosmatkalla ja sen täytyy syntyä yksilön itsensä sisällä, vaikka voidaankin johdon toimesta motivoida ja esittää houkuttavia syitä muutokselle. Tässä vaiheessa on tärkeää osallistaa ihmisiä lisää ja rakentaa aiemman rakennetun tietoisuuden päälle. Tämän vaiheen aikana on hyvä jos johtajat pystyvät määrittelemään tekijöitä ja voimia jotka joko tukevat tai estävät muutosta. (Kaminski 2022, 4.) Hiatt (2006) kehottaa esihenkilöitä keskittymään kuuntelemaan johdettaviaan puhumisen sijaan. Ihmisille on usein tärkeää päästä kertomaan omat kantansa ja mielipiteensä muutoksen osalta. Avainjohto tulee toimimaan muutoksen sponsoreina

ja muutoksen edistäjinä. Päälliköt tulee varustaa muutosjohtamiseen liittyvällä tietämyksellä ja taidolla. Henkilöstöä on hyvä valmistella muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Hiatt 2006, 128.)

ADKAR-mallissa vasta sitten, kun on saavutettu tietoisuuden ja halun elementit on mahdollista keskittyä rakentamaan tiedon osiota koulutusten ja keskustelujen kautta. Tieto-vaiheessa ymmärretään rationaalisesti muutoksen tarve, mitä on muuttumassa ja miten muutos tehdään. Tärkeää on, että ihmisiä opastetaan riittävästi uuden toimintamallin vaatimiin muutoksiin. Usein organisaatiot järjestävät koulutukset liian aikaisessa vaiheessa muutosprosessia ja unohtavat rakentaa pohjalle tietoisuuden ja halun elementit. Kustannustehokkainta on varmistua ennen koulutuksia siitä, että pohja on kunnossa ja maaperä otollista uuden oppimiseen. (Kaminski 2022, 4.) Hiatt (2006) suosittelee hyödyntämään aikuiskoulutuksen ammattilaisia koulutuksen järjestämisessä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Yleisimpiä tapoja tiedon kartuttamiseen ovat koulutukset, työn ohjeistukset ja muistilistat, henkilökohtainen coaching ja erilaiset käyttäjäryhmät ja forumit. (Hiatt 2006, 106.)

Kyky-vaiheen aikana taidot ja käytösmallit muutoksen toteutukseen syntyvät. Tärkeää on, että aikaa, resursseja ja johtamista kohdennetaan tässä vaiheessa oikein, jotta tuetaan kyvykkyyksien muodostumista tiedon pohjalta. Tässä vaiheessa on muistettava ihmisten yksilöllisyys ja erilaisuus oppimisessa, jotta rakennetaan turvallinen ja tukeva ympäristö. Henkilöstölle on hyvä tarjota hyvinkin konkreettista koulutusta ja ohjausta, jotta esimerkiksi ohjelmistoja päästään testaamaan ennen käyttöönottoa. Tärkeää on, että päästään kokeilemaan ja tekemään myös virheitä sekä kyselemään turvallisessa ympäristössä. Usein tarvitaan aikaa muutoksen sisäistämiseen. (Kaminski 2022, 4.) Hiatt (2006) kertoo, että usein saatetaan erehtyä olettamaan että tieto johtaa automaattisesti osaamiseen. Osaamisvaiheen saavuttamiseksi tarvitaan harjoitusta, toiminnan seuranta, ammattilaisilta tukea sekä esimiehen päivittäistä tukea. (Hiatt 2006, 113.)

Viimeisessä vahvistaminen-vaiheessa muutos lujitetaan ja ylläpidetään pitkällä tähtäimellä. Tämä vaihe on kriittinen, koska muutos realisoituu tekijöille. Muutoksen lujittamisen vaihe on erityisen tehokas silloin, kun se on tekijöilleen merkityksellinen. Tähän kuuluu tunnustusten, palkintojen, pienten juhlistusten ja positiivisten palautteiden antaminen. Tämän vaiheen tarkoituksena on vahvistaa uusi toimintamalli ja estää ihmisiä palaamasta vanhoihin käytäntöihin. (Kaminski 2022, 4.)

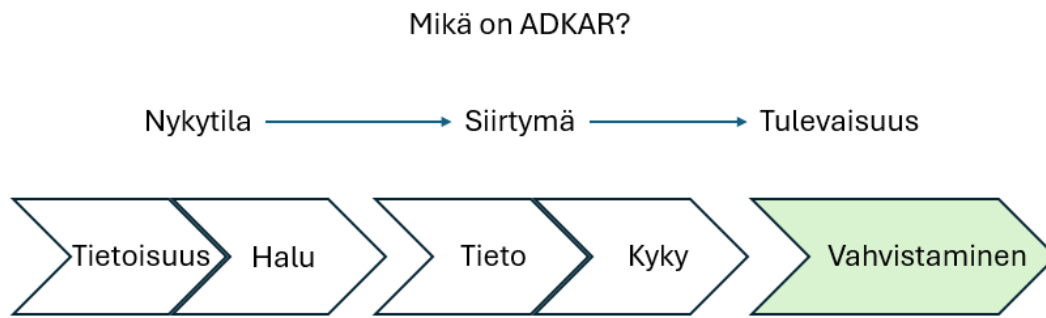
3.2.5 Muutosjohtamisen keskeisten teorioiden vertailua

Muutosjohtamisessa keskeistä on muutoksen suunnittelun, toteutuksen ja hallinnan osa-alueiden saumaton kokonaisuus. Eräinä keskeisimmistä muutosjohtamisen teorioista voidaan pitää Lewinin kolmivaihemallia, Kotterin kahdeksanvaiheista mallia sekä Hiatt'in ADKAR-mallia. Kaikissa näissä teorioissa keskeistä on muutoksen tarpeen tunnistaminen ja sen perusteleminen. Kotterin mallissa organisaation muutos on keskiössä, kun taas ADKAR-mallissa korostuu yksilön muutos. Lewinin malli on näistä vanhin ja ei ota vielä huomioon nykytoimintaympäristön jatkuvan muutoksen haasteita. Nykytoimintaympäristöissä haasteena on muutosten nopea tahti.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen teorioiden vertailua.

Muutosjohtamisen teoria	Vahvuudet	Haasteet
Kotterin 8-portainen malli	Organisaation muutos keskiössä Selkeä, vaiheittainen lähestyminen Viestintä korostuu Johdon sitoutuminen tärkeää	Liiallinen lineaarisuus Hitaus muuttuvassa toimintaympäristössä
Lewinin 3-vaiheinen malli	Yksinkertainen Helppo ymmärtää Muutoksen valmistelun korostaminen ja viestintä	Jatkuva muutosta ei ole vielä huomioitu riittävästi Vanhanaikaisuus nykytoimintaympäristössä
ADKAR-malli	Yksilön muutos keskiössä Käytännönläheisyys Muutosviestintä	Strategia ei niin keskeinen kuin esim. Kotterin mallissa Oltava yksilötason muutosta tukeva organisaatiokulttuuri

Organisaation kulttuuri sekä resurssit on hyvä analysoida huolellisesti valmisteluvaiheessa, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen organisaatiokohtaisessa toteutuksessa ja lähestymistavan valitsemisessa. Muutoksen suunnitteluun on tärkeää osallistaa henkilöstö mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kotterin, Lewinin sekä Hiatt'in teorioille kaikille yhteistä on muutosviestinnän merkitys muutosvastarinnan vähentämisessä. Viestintää korostetaan onnistuneen muutoksen pohjan luomisessa sekä muutoksen juurruttamisessa organisaatioon.



Kuvio 3. Mikä on ADKAR. (Olmstead 2019, muokattu)

Olmstead (2019) on havainnollistanut muutosjohtamisen vaiheita ADKAR:in kautta jaottelemalla sen kolmeen ajalliseen vaiheeseen: nykytila, siirtymä ja tulevaisuus. ADKAR:ille ominaista on, että muutokselle voidaan asettaa selkeitä virstanpylväitä ja tavoitteita. Tätä voidaan pitää tärkeänä etenkin tulosohtautuvissa organisaatioissa, joissa tavoitteisiin pääsy on tärkeää. Jokaisen viiden osion osalta voidaan määritellä yksilöllisiä resistenssialueita ja kohdata yksilöä juuri sen osion haasteiden äärellä ja pyrkiä löytämään ratkaisuja eteenpäin pääsemiseksi. ADKAR:issa muutos voi onnistua vasta sitten, kun kaikkien näiden vaiheiden tavoitteet on saavutettu. Olmstead korostaa riittävää kommunikointia muutoksen kaikissa vaiheissa. Avoimuus on avainasemassa ja on tärkeää avata riittävästi muutoksen syitä ja kertoa sen tuomia hyötyjä hyvin perustellen. (Olmstead 2019)

Muutoksen toteutusvaiheen osalta muutosjohtamisen teorioista nousee selkeästi toimenpiteiden ja strategioiden tärkeys muutoksen läpiviennin varmistamisessa. Kotterin mallista nousee nopeiden voittojen hakeminen ja onnistumisten juhlistaminen prosessin edetessä. (Kotter & Whitehead 2011, 184.) Samoja elementtejä on löydettävissä myös ADKAR-mallista, jossa myös juhlietaan onnistumisia sekä annetaan pieniä tunnustuksia ja annetaan positiivista palautetta. (Kaminski 2022, 4.) ADKAR käy hyvin sovellettavissa organisaatioissa, joissa otetaan käyttöön uusia työkaluja yksilöitäsoa korostavan lähestymistapansa ansiosta. (Hiatt 2006, 90-91.)

Olmstead (2019) tähdentää, että on tärkeää varmistua siitä että työntekijöillä on kyvykkyys muutoksen toteuttamiseen. Taitojen puutteet olisi tunnistettava ja tarjottava lisäkoulutusta ja resursseja tilanteen korjaamiseksi. Työntekijät saattavat myös tarvita aikaa tai harjoittelua kehittääkseen kykyään soveltaa uusia tietoja uuteen muutoksen jälkeiseen työskentelyynsä. Pitäisi pystyä poistamaan ne esteet, jotka estävät työntekijöitä tekemästä muutoksesta onnistuneen. Tällaisia esteitä voivat olla ajan puute, vanhentuneet järjestelmät tai ristiriidat vastuissa. (Olmstead 2019.)

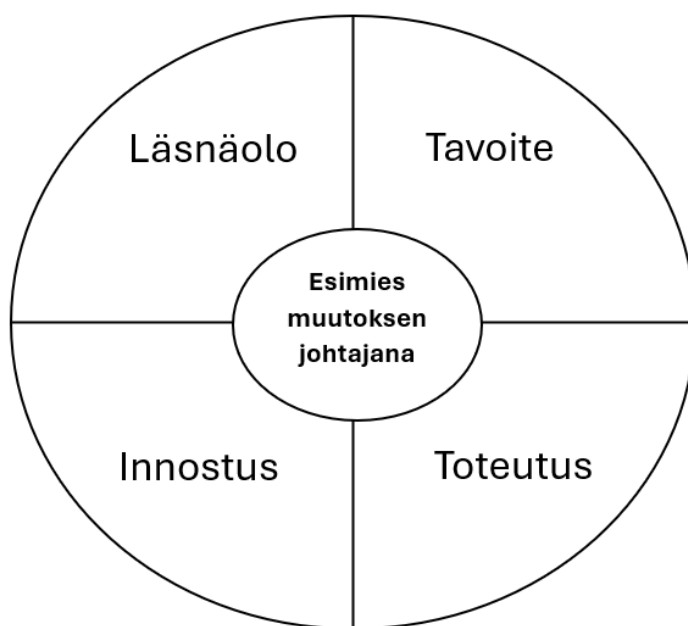
Muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa uudet toimintatavat tulee integroida organisaatiokulttuuriin, kuten Lewinin uudelleen jäädyttämisen vaiheessa esitetään. (Santos ym. 2023, 47.) Johdon tuki on muutoksessa erittäin tärkeä ja ilman sitä muutos jää usein vajaaksi. (Kotter 1996, 17-19.) Jatkuva muutoksen seuranta ja hienosäätö takaavat paremman muutoksen juurruttamisen organisaation arkeen. Muutoksella on paremmat onnistumismahdollisuudet silloin, kun se perustellaan hyvin ja henkilöstö on osallistettu jo suunnitteluvaiheessa. (Kaminski 2022, 4.) Sitoutunut henkilöstö on tärkeässä roolissa menestyksekkään muutosprojektin luomisessa.

3.3 Onnistuneen muutosprosessin toteuttaminen organisaatiossa

Tanner (2024) nostaa esiin käsitteen muutoksen muotoilusta tai muutoksen käsikirjoittamisesta. Muutos muovautuu yrityksessä tehtävien valintojen ja arkisten tekojen seurauksena. Usein muutoksen annetaan muotoutua itsestään, kun se voitaisiin myös viedä läpi määrätietoisesti johonkin suuntaan. Muutoksen käsikirjoittamisella muutoksen valmistelu ja toteutus suunnitellaan mahdollisimman hyvin etukäteen. Prosessin avulla voidaan varmistaa, että muutos etenee suunnitelmallisesti haluttuihin tavoitteisiin. Muutoksen käsikirjoitukseen kuuluvat mm. tietoisuuden luominen, työpajatyöskentely, erilaiset benchmarking -ja best practise-esitykset, skenaarioanalyysit, yrityksen sisäiset kyselyt, muutosviestintäsuunnitelma, henkilöstön aktiivinen osallistaminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen. (Tanner 2024, 165-169.)

Stenvall ja Virtanen (2007) tähdentävät, että onnistuneen muutosprosessin toteutuksen takana on kriittinen reflektio eli kaikkien toimijoiden tulee ymmärtää millainen muutos on kyseessä sekä missä sen toteutuksessa ollaan menossa. Lisäksi kaikkien toimijoiden pitäisi kyetä kriittisesti kyseenalaistamaan oma toimintansa. (Stenvall & Virtanen 2007, 12.) Myös Sydänmaanlakka (2024, 53) kehottaa refleктоimaan toimintaa ihmettelyn ja kyseenalaistamisen kautta, eikä mitään pitäisi hyväksyä itsestäänselvytenä.

Pirinen (2014) kehottaa jakamaan muutoksen tavoitteet pienempiin osiin, jotta työntekijöiden on helpompi hahmottaa muutosta selkeämmin ja hän ei ulkoista itseään muutoksesta. Muutoksen päämäärän tulee olla selkeä, että myös esimiehet pystyvät priorisoimaan panoksensa oikeisiin asioihin. Johtajan tulee johtaa muutoksen tavoitteita ja niiden toteutusta sekä olla läsnä työntekijän arjessa innostaen ja kannustaen. Muutosprosessin aikana täytyy muistaa myös huolehtia, ettei sen johtaminen vie liikaa aikaa päivittäisen operatiivisen työn toteutuksesta. (Pirinen 2014, 17;23-24, 61.)



Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä. (Pirinen 2014, 61, muokattu).

Tanner (2024) toteaa, että yleinen virhe muutoshankkeiden suunnittelussa on se, että niiden vaativuus aliarvioidaan organisaatiossa eikä niiden toteutukseen ole riittävästi omia resursseja. Oman toimen ohella tapahtuva vastuunkantaminen johtaa usein siihen, että muutokselle ei ole tarpeeksi aikaa. Todellisen muutoksen aikaansaaminen vaatii ajankäyttöä, ihmisten mukaan saamista organisaation laajuisesti ja sitouttamista. Voidaankin todeta, että muutokset ovat usein aliresursoituja niiden vaatimaan työmäärään nähden. (Tanner 2024, 171-172.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 49) näkevät, että onnistunut muutos edellyttää sekä strategista että ihmillistä johtamista. Johtajan rooli on merkittävä muutoksen onnistumisessa. Johtajan tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä ja selkeästi viestiä muutoksen suunta samalla motivoiden ja sitouttaen henkilöstö uusiin tavoitteisiin. Sydänmaanlakka (2024,165) korostaa, että johtajan täytyy hallita kolmen I:n johtamisperiaate eli hänen tulee pystyä innostamaan toisia, innostumaan itse ja innovoimaan. Hyvä johtaja tukee ryhmän avointa yhteistoimintaa.

Beerel (2009) kuvailee muutosjohtamisen olevan muutoksen mahdollistamista, ohjausta ja johtamista. Johtamisen avulla voidaan yhteistyössä määritellä nykytilanne ja uudet realiteetit, jotka vaativat muutoksen läpivientiä työyhteisössä. Uudet realiteetit pitäisi tarkastella useista suunnista sekä nähdä ne luovasti sekä ennakoita saapuvia uusia muutoksia. (Beerel 2009, 22.) Salmimies ja Ruutu (2013) kehottavat huomioimaan johtamisessa muutoksen monikerroksisuuden. Johdon, ryhmäläisten ja yksilöiden muutokset tapahtuvat kerroksittain omaan tahtiin edeten. Ihmiset voivat olla eri vaiheissa omassa muutoksessaan tunnetasolla. Muutoksen jo sisäistäneitä voikin käyttää muutosvoimana tiimin keskellä tapahtuvassa työskentelyssä. (Salmimies & Ruutu 2013, 179.)

Haasteellista muutoksissa on se, että usein muutoksen toteutuksen yhteydessä joudutaan myös vielä suunnittelemaan muutosta. Muutos tulee henkilöstölle eteen hyvin nopeasti. Usein muutosten yhteydessä nousee esille liiallinen kiire ja liian tiukat aikataulut. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.) Tanner (2024, 173) esittääkin, että taitava muutosjohtaja laittaa muutoksen liikkeelle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, kun organisaatiossa vasta heräillään muutoksen ajatukseen. Pirinen (2014) korostaa myös muutosaikataulun tärkeyttä ja kehottaa vastuuhenkilöitä löytämään yrityksen omiin lähtökohtiin ja kehitysvaiheeseen nähden sopiva aikajänne. Pahin vaihtoehto on se, että ei uskalleta muuttua kun se on välttämätöntä. (Pirinen 2014, 23.)

Muutosprosessi etenee vaiheittain. Stenvall ja Virtanen (2007) korostavat suunnittelun, toimeenpanon ja seurannan tarkastelua muutoksen edetessä. Tieto edistää ymmärrystä muutoksen toteutuksesta ja sen onnistumisesta. Kun tiedetään mistä muutos johtuu ja mitä positiivisia hyötyjä se tuo, on muutosjohtaminen helpompaa. Tarvittaessa on tehtävä myös korjausliikkeitä. Tärkeää on pitää muutosprosessin eteneminen koko ajan liikkeessä ja kiinnostavana tekijöille. Tässä voi olla tarpeen muutosta vahvistavat palaverit tai yhteisesti jaetut onnistumisen kokemukset. Tietoa luova organisaatio pystyy luomaan muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 15;50.)

Muutos ei onnistu ilman luottamusta ja avointa kommunikaatiota. Muutoksen johtamisessa ihmisten tunteet, osallistaminen ja hyvä kommunikaatio ovat keskeisiä tekijöitä. Organisaatorakenteen ja -kulttuurin tulisi tukea muutosta. Kotterin (2009, 6-7) mukaan organisaatiossa, jota ohjaa aito muutostahto, jäsenet pyrkivät aktiivisesti yhteistoiminnassa löytämään keinoja ja tapoja tehdä asiat paremmin ja tehokkaammin. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutoskykyisellä yhteisöllä on tyypillisenä piirteenä hyvä ilmapiiri. Muutosprosessin keskeinen tekijä on henkilöstön jakaminen ja muutoksessa onnistuminen edellyttää työhyvinvoinnin ylläpitämistä muutoksen aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 13;80-82.) Myös Pirinen (2014) korostaa aitoutta, avoimuutta ja suoruutta muutosjohtamisessa. Tärkeää on, että työntekijä kokee luottavansa omaan esimieheensä ja pystyy myös häntä kunnioittamaan. Työntekijöiden motivointi ja kannustaminen auttavat muutoksen mahdollisuuksien hyödyntämisessä maksimaalisella tavalla. (Pirinen 2014, 10.) Tärkeää olisi löytää yhdessä aito muutostahto.

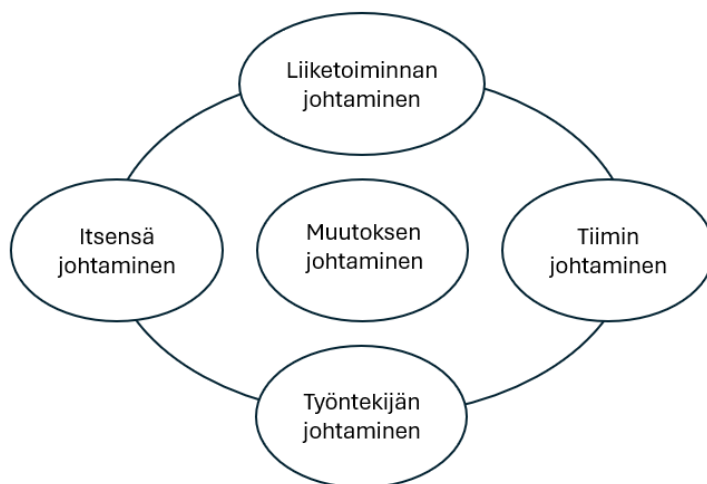
Avoin ja selkeä viestintä nähdään muutoksen onnistumisen taustalla. Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta ja pelkoa, jota hyvällä vuorovaikutuksella voidaan vähentää. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, osallistavaa ja kaikkien organisaation tasojen ymmärrettävissä olevaa. Jokaisen täytyy ymmärtää oman panoksensa osuus kokonaisuudessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 65-75.) Myös Pirinen (2014) pitää tärkeänä luovaa ja osallistavaa viestintää muutoshankkeen osalta. Viestinnän on oltava runsasta ja reaaliaikaista eri viestintäkanavia aktiivisesti hyödyntäen. (Pirinen 2014, 140-141.)

Esimiehen tehtävänä on tehdä muutos inhimilliseksi työntekijän kannalta. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot tiimissä ovat tärkeitä tiimin suoriutumisen ja hyvän työilmapiirin kannalta. Kun tiimi on yhteistyökykyinen, sen jäsenet tukevat toisiaan omaehtoisesti. Kannustavassa tiimissä saavutetaan paremmin tavoitteet ja heikointakin kannustetaan yhdessä eteenpäin. (Pirinen 2014, 16;29.) Tanner (2024) kehottaa hyödyntämään symbolisia tekoja osana organisaation kulttuurin ja viestinnän rakentamista. Näitä ovat henkilöstön tai kokohenkilöstön onnistumisten palkitsemiset. Symbolisia tekoja voidaan hyödyntää muutoksen polttoaineena. (Tanner 2024, 173-174.) Henkilöstö täytyy saada innostumaan muutoksesta.

Pirinen (2014) rohkaisee esimiestä näkemään omien tiimiläistensä henkilökohtaiset vahvuudet ja hyödyntämään niitä muutoksessa. Nopeat oppijat voivat sparrata työkavereitaan ja näin muutosta

viedään eteenpäin tehostetusti sisältä käsin. Työntekijöiden oma ryhmäytyminen auttaa heitä myös pärjäämään paremmin muutoksessa. (Pirinen 2014, 30.)

Pirinen (2014) lähestyy esimiehen muutosjohtamista neljästä näkökulmasta kuvion 3 mukaisesti. Näitä ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän sekä itsensä johtaminen muutoksen keskellä. Muutoksen johtamisessa täytyy huomioida nämä kaikki näkökulmat, vaikka kaikki ei olisikaan omalla vahvuusalueella. (Pirinen 2014, 22.) Sydänmaanlakka (2024) kuvailee tiimin johtamisen olevan sitä, että luodaan hyviä yhteistyön edellytyksiä. Rakentava ja avoin ilmapiiri ovat keskeisiä asioita luovuuden edistämiseksi. Yksilöllisen luovuuden sijaan luovuus on yhä enemmän tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaanlakka 2024, 165.) Organisaatioissa tiimit ovat usein tärkeimpiä työn suoritusyksiköitä, eikä työtä enää vain yksin ja omaan suoritukseen liittyvine mittareineen.



Kuvio 5. Muutoksen johtamisen näkökulmat. (Pirinen 2014, 22, muokattu).

Tanner (2024) korostaa palautteen ja muutoksen jatkuvan arvioinnin lisäksi sitä, että kannattaa keskittyä erityisesti tarkastelemaan muutoksen etenemistä organisaatiossa. Muutoksen arviointia voidaan tehdä yksilötasolla, yksittäisen hankkeen, liiketoiminnan, yksikön tai koko organisaation laajuisesti. Tärkeää on mitata ja seurata muutosta yksilötasolla. Muutos toteutuu vasta silloin, kun riittävän moni muuttaa käyttäytymistään arjessa uusien tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuneiden yksilöiden kautta muutos kumuloituu lopulta koko organisaation laajuiseksi. Tämän vuoksi on tär-

keää mitata prosessitasolla sitä, kuinka moni on todella omaksunut uuden toimintamallin. Muutoksen onnistumisessa on tärkeää, että se onnistutaan viemään myös osaksi organisaation rakennetta. Jokainen läpiviety muutos on organisaatiolle muutosmatka ja on tärkeää pohtia mitä on opittu prosessin kuluessa ja kuinka opittu voidaan siirtää osaksi osaamispääomaa. (Tanner 2024, 178-180.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) pitävät tärkeänä kehittävän ajattelu- ja toimintatavan juurruttamista työpaikalle. Meidän täytyy oppia uutta jatkuvasti ja vanhoja toimintatapoja joudutaan välillä myös jättämään taakse. Tärkeää on säännöllisesti miettiä löytyykö turhia tapoja ja työvälineitä, jotka pitäisi jo korvata uusilla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 217.) Täytyy pystyä myös luopumaan asioista, jotka eivät enää palvele nykyistä toimintamallia.

3.4 Muutosvastarinta

Salmimies ja Ruutu (2013) toteavat, että muutoksen vastustus johtuu usein siitä, että ihmiset eivät näe selkeästi muutoksen kokonaiskuvaa suuntaviivoineen ja henkilökohtaisella tasolla hyötyjä ei koeta riittävän merkittävänä. Muutos tulisikin aina pyrkiä näkemään mahdollisuutena henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymisen paikkana. Muutoksen äärellä joudutaan kohtaamaan usein oma keskeneräisyys ja riittämättömyys sekä sopeutumaan vallitsevaan uuteen tilanteeseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 179.)

Endrejat, Klonek, Müller-Frommeyer ja Kauffeld (2021) tähdentävät, että muuttuvassa ja ennustamattomassa maailmassa työnantajat tarvitsevat muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuvaa työvoimaa. Menestyksekkään muutosjohtamisen toteutuksessa oleellinen asia on se kuinka työvoima reagoi organisaation muutoksiin. Tärkeää on ymmärtää henkilöstön käyttäytymistä ja niitä vaikuttimia, mitkä voivat johtaa esimerkiksi ahdistukseen, stressitiloihin, alentuneeseen suoriutumiseen ja työpaikanvaihtoaikeisiin. Oleellista on se, että ovatko työntekijät todella sisäistäneet muutoksen. Tehokkaan muutosviestinnän avulla on saatavissa positiivisia vaikutuksia työntekijöiden muutosvastarinnan vähentämiseksi ja muuttamiseksi muutosvalmiudeksi. Muutosviestinnän tulee olla henkilöstön omaa autonomiaa tukevaa, eikä autonomiaa vähentävää. (Endrejat ym. 2021.)

Endrejat ja muut (2021) tutkimuksessaan huomasivat, että muutosagenttien suhtautuminen muutostavastarintaan oli enemmänkin autonomiaa estävää kuin tukevaa ja tällainen kommunikaatio ei ollut muutosvalmiutta lisäävää vaan se vähensi positiivista muutokseen suhtautumista. Henkilöstön epävarmuuden vähentäminen ja tukeminen muutoksen keskellä ovat keskeisiä asioita muutostilanteessa. Tärkeää on kuunnella työntekijöitä ja vahvistaa itseohjautuvuutta, osoittaa heille ammattitaidon arvostusta ja ymmärtävää suhtautumista positiivisen muutoskommunikaation avulla. (Enrejat ym. 2021.)

Pirinen (2014) esittää, että muutosvastarinta ilmenee erilaisin tavoin. Se voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Muutosvastarintaa ei tulisi aliarvioida. Monesti se kertoo, että jotain on huolestunut ja pitäisikin selvittää mitä on vialla ja miksi. Vasta sen jälkeen vastarintaa pitäisi lähteä poistamaan. Muutosvastarinta on luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida muutokseen. (Pirinen 2014, 98.) Myös Stenvall ja Virtanen (2007) näkevät muutosvastarinnan luonnollisena asiana, joka kertoo muutoksen vaikuttavuudesta ja se on jopa positiivista. Yksilöt usein vastustavat asioita, jotka edellyttävät uudistumista, kehittymistä ja vanhasta luopumista. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-103.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) toteavat, että muutostilanteeseen liittyy aina oppimiskitkaa. Kun siirrytään vanhoista totutuista tavoista ja menetelmistä uuteen, voi tuntua pelottavalta ja haastavalta jättää vanha taakse. Uuden oppiminen voidaan kokea haasteellisena ja uusien asioiden omaksuminen vaikeana. Esimies voi omien tukitoimiensa kautta olla lievittämässä muutoskitkaa ja vahvistamassa oppimista. Tärkeää on organisoida oppiminen omassa tiimissä ja varata aikaa suunnittelulle ja toteutukselle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 197-200.)

Muutosvastarinnan käsittely on hyvä aloittaa keskustelemalla heti kun sitä ilmaantuu. Stenvall ja Virtanen (2007) näkevät, että muutostilanteessa voi esiintyä pelkoja ja oppimisen vaikeutta. Muutosvastarintaa kohdattaessa muutosjohtajan ei pitäisi reagoida liian suoraviivaisesti, vaan tulisi tunnistaa ongelmat avoimesti. Muutosvastarinnan käsitteleminen on muutosjohtajan vastuulla ja hyvällä johtamisella voidaan vastarinta kääntää oppimista vahvistavaksi. Hyvällä tiedonvälityksellä ja koulutuksella voidaan välttää monia ongelmia. (Stenvall & Virtanen 2007, 100-103.) Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) tuovat esille, että usein vahvin muutokseen liittyvä tunne on pelko, johon liittyy epävarmuutta omasta osaamisesta. Tämä haastaa esimiestä käsittelemään muutosta

monilla tasoilla yksilöiden kanssa ja perustelemaan huolellisesti muutoksen taustasyitä tietoisuuden lisäämiseksi. (Kupias, peltola & Pirinen 2014, 196.) Pirinen (2014) pitää muutosvastarinnan käsittelyn edellytyksenä työntekijän ja esimiehen luottamuksellista suhdetta, jossa työntekijä uskaltaa avautua huolistaan omalle esimiehelleen. (Pirinen 2014, 109.)

Pirinen (2014) pitää yhtenä muutosvastarinnan vakavimmista seurauksista työilmapiirin huononemista. Tämä kuluttaa työntekijöiden energioita ja motivaatiota. Työteho saattaa laskea, jos asioita aletaan liiallisesti pohtimaan työyhteisössä. Joissain tilanteissa voi olla hyvä käyttää ammattiapua, jos ei ole kykyä ratkaista itse ongelmatilanteita. Työyhteisön täytyisi kuitenkin ensisijaisesti itse pystyä ratkaisemaan haastaviakin ongelmatilanteita. (Pirinen 2014, 107.)

3.5 Henkilöstön ja johdon muutuskompetenssit

Stenvall ja Virtanen (2007) täsmentävät, että onnistuneella muutosjohtamisella voidaan edistää henkilöstön kompetensseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 107). Väänänen ja muut (2020) ennakoivat, että tulevaisuudessa työelämään voi syntyä yleisesti kaksi ääripäätä. Ensimmäinen ryhmä on vahvat ammattilaiset, joilla on laaja-alaiset kompetenssit ja kyky soveltaa omaa osaamistaan soveltaen työtilanteesta toiseen. Toinen ryhmä on työntekijät joilla on matala osaamistaso ja joille ei löydy soveltuvia tehtäviä. Kun vahvat ammattilaiset pystyvät luovimaan organisaatiossa tilanteesta toiseen saattavat heikommat jäädä ilman riittävää tukea. Organisaation tulisi varata henkilöstölle riittävästi aikaa uuden oppimiseen, ettei se jäisi pelkän suunnitelman asteelle. (Väänänen ym. 2020, 26.)

Lähteenmäki, Nätti ja Saraniemi (2022) kuvailevat digitalisaation prosessiksi, jossa yritykset käyttävät digitaalisia teknologioita muuttaakseen ja kehittääkseen omia prosessejaan saavuttaakseen uusia taloudellisia mahdollisuuksia sekä lisätäkseen yhteistyötä omassa sidosryhmäverkostossa. Tekoälyn kehittyminen ja edistyneet teknologiat tarjoavat valtavia uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja prosessi-integraatioon sidosryhmien välillä. (Lähteenmäki ym. 2022.)

Piwowar-Sulej, Blštáková, Ližbetinová ja Zagorsek (2024) kertovat digitalisaation myötä työntekijöiden työn luonteen muuttuneen pois rutiiniluonteisista tehtävistä. Nyt tarvitaan enemmän synergioita työntekijöiden ja koneiden välille. Työntekijöillä on helppo pääsy tietoon ja tarvitaankin

ennen kaikkea nopeaa oppimiskykyä ja sopeutumista uusiin tilanteisiin ja toimintatapoihin. Työskentely virtuaalisissa tiimeissä on lisääntynyt ja mahdollistaa työskentelyn yhdessä maantieteellisistä rajoista riippumatta. Tähän liittyvät kommunikaatio- ja verkostoitumistaidot ovat tärkeitä edellytyksiä työpaikoilla. Työntekijöiden työskentelyyn liittyvä digitalisaatio kehittää tutkitusti heidän teknisiä taitoja, ajattelua, asennetta sekä tulevaisuuden kompetensseja. Henkilöstön kehittämisen kautta saadaan lisättyä työntekijän tuottavuutta ja kompetenssit kehittyvät vielä lisää. Tutkimus vahvistaa, että oppiminen tekemisen kautta kehittää henkistä pääomaa ja kompetenssien rakentumista yhteistyössä teknologioiden kanssa. Nopea muutostahti edellyttää ketterää oppimista organisaatioissa ja tarjoaa arvokkaita oppimismahdollisuuksia työntekijöille. Tulevaisuuden työmarkkinoilla on tärkeää jokaisen kehittää omia kompetenssejaan säännöllisesti. (Piwowar-Sulej ym. 2024.)

Crawford ja Nahmias (2010) esittävät muutoksen johtamisen kompetensseiksi johtajuuden, sidosryhmähallinnan, suunnittelun, tiimin kehittämisen, kommunikaation, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidon, kulttuurillisen ymmärryksen sekä projektijohdon taidon. Johdon on kyettävä muuttamaan henkilöstön käyttäytymistä ja organisaation sisäistä kulttuuria saavuttaakseen uudet tavoitteet. Kaikki sidosryhmät on kommunikoitava muutoksen osalta ja tarvittaessa organisoitava toiminta uudella tavalla, jotta se paremmin palvelee uutta toimintatapaa. Muutos täytyy pystyä myymään organisaatiolle uskottavasti perustellen sen tärkeys. Henkilöstö täytyy kouluttaa tehokkaasti ja riittävällä tasolla. (Crawford & Nahmias 2010.)

Ammattitaitoisen esimiehen tulisi pystyä toimimaan myös epävarmoissa tilanteissa. Muutoksen läpiviennin yhteydessä voi tulla eteen epäselviä tilanteita, joissa täytyy pystyä toimimaan loogisesti ja päämäärätietoisesti. Muutos nostaa esiin paljon tunteita ja esimiehen tulisi pystyä ymmärtämään niitä. Esimiehen tulee pystyä tekemään päätöksiä ja tarvittaessa muuttamaan suuntaa joustavasti. Puolivalmiita asioita täytyy pystyä sietämään ja ei hämmentyä vaikka asiat eivät ole aina niin jäsentyneitä. Riskinottokykyä tarvitaan muutosten yhteydessä esimieheltä myös. (Salmimies & Ruutu 2013, 185.)

Salmimies ja Ruutu (2013) näkevät, että yksilöiden muutosvalmiutta kuvastavia osa-alueita on joustavuus, myönteinen ja toiveikas asenne, motivaatio, usko omaan pystymiseen, hallinnan tunne

sekä myönteiset tunteet. Optimistisuus, sinnikkyys, päättäväisyys ja mielekkyyden kokeminen helpottavat muutoksen kohtaamista ja auttavat sopeutumisessa. (Salmimies & Ruutu 2013, 181.) Johtaja voi omalla kannustavalla ja rohkaisevalla vuorovaikutuksellaan vaikuttaa onnistuneen muutoksen toteuttamiseen.

3.6 Tunneäly

Golemanin (1999) mukaan Peter Salovey ja John Mayer esittivät kattavan teoriansa tunneälystä vuonna 1990 määriteltessään tunneällyn kyvyksi havaita ja hallita tunteita ja ottaa niistä oppia tekemiseen ja omaan ajatteluun. Goleman (1999) kuvailee, että tunneällyn avulla voimme havaita tunteita itsessä, motivoitua ja hallita tunteitamme myös ihmissuhteissa. Golemanin mukaan tunneällyn viisi keskeistä osa-aluetta ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Goleman 1999, 361–362.)

Organisaation hyvä tunneäly auttaa parantamaan sisäistä vuorovaikutusta, yhteistyötä, henkilöstön hyvinvointia sekä johtamista. Mayer, Caruso ja Salovey (2016) päätyivät luokittelemaan tunneällyn mentaaliksi kyvyksi laajojen älykkyyksien kirjossa. Tutkimustyö jatkuu tunneällyn alueella ja mahdollista on, että tunneäly toimiikin saumattomasti osana laajempaa henkilökohtaista tai sosiaalista älykkyyttä yhdistettynä sosio-emotionaalisen henkilökohtaisena älykkyytenä. (Mayer, Caruso & Salovey 2016, 297.)

Tunneällyn kyky korostuu, kun huomataan ihmisten mielenlaatuja ja tunteita sekä osataan reagoida tilanteessa parhaalla tavalla. Asiat täytyy osata esittää oikealla tavalla, että päästään parhaaseen lopputulokseen. Hyvät tunneälytaidot tukevat muita perinteisen älykkyyden osa-alueita. Työelämässä edetään usein enemmän järjen kuin tunteiden sanelemina. Isokorpi ja Viitanen (2001) korostavat, että tunnetaidot ovat kaksi kertaa älyllisiä taitoja tärkeämpiä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 62).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimushaastattelu teorian mukaan

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein keräämään ihmisten kokemuksia puheen muodossa ja tällöin tutkimusaineisto kootaan haastatteluilla. Haastattelumuotoja ovat teemahaastattelu, lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. (Vilkkä 2015, 122-125.) Metsämuuronen (2001, 41) käyttää näistä klassista jaottelua strukturoitu (lomakehaastattelu), puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Metsämuuronen (2001, 42) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa keskustellaan valituista teemoista, mutta teemahaastattelu ei määrittele tarkasti kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä. Hakala (2024, 119) korostaa kunnollisen haastattelurungon merkitystä haastattelutilanteessa ja kehottaa valitsemaan mukaan vain tarpeelliset kysymykset.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvailevat haastattelun sosiaalisesti vuorovaikutustilanteeksi. Haastattelu eroaa keskustelussa siinä, että siinä pyritään informaation keräämiseen ja se on ennalta suunniteltua päämäärätietoista toimintaa. Haastattelutilanne etenee haastattelijan ehdoilla ja johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.1.1.) Hakala (2024) toteaa, että haastattelu on normaali keskustelutilanne, jossa haastateltava kertoo tutkijalle omin sanoin mitä haluaa ja muistaa. Haastattelutilanne edellyttää tilannetajua ja herkkyyttä, jotta tutkijan objektiivisuus säilyy. (Hakala 2024, 117.) Kananen (2014) mukaan haastatteluiden tuloksena saatu aineisto valottaa tutkittavaa ilmiötä ja tuottaa ratkaisun tutkimusongelmiin. Tutkittavat yleensä nostavat heille itselle merkityksellisiä asioita esiin haastatteluissa. Kokemusten erilaisuuden paljastumisen kautta tutkija voi päästä syvempään ymmärtämiseen ilmiön osalta. (Kananen 2014, 86.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, 99) mukaan hyvä haastateltavien määrä opinnäytetyötä varten olisi 6-8 haastateltavaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 93) pitävät hyvänä käytänteenä yhdistää havainnointi haastattelun tai muun aineistonkeruutavan kanssa. Kananen (2014) kuvailee, että osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse mukana tutkimuksen kohteena olevan yhteisön aktorina eli toimijana. Tällöin tutkija pyrkii pääsemään osaksi yhteisöä ja elämään ilmiön keskellä samalla tehden havaintoja, mutta välttämättä vaikuttamasta tutkimustuloksiin. (Kananen 2014, 66.)

4.2 Aineiston keruu

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusongelmien ja kohderyhmän perusteella on valittu sopivimmaksi tiedonkeruun menetelmäksi puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimuksen kohderyhmä on metsäteollisuusyrityksen hankinnan palvelukeskus Suomessa. Kohderyhmässä on 24 hankintatiimin ostajaa. Tutkimusaineisto kerättiin tiimiläisille tehdyillä haastatteluilla sekä osittain myös osallistuvalla havainnoinnilla ja toiminnan tarkkailulla erilaisissa käytännön tilanteissa.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kymmenen ostajaa hankinnan palvelukeskuksesta. Ensin suunnitelmassa oli haastatella kahdeksan tiimiläistä, mutta tämä määrä nostettiin kymmeneen paremman otannan ja saturaation varmistamiseksi. Haastattelut muutettiin puheesta tekstiksi eli litteroitiin aineiston osalta. Litterointi helpotti aineiston analyysia. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään tiimiläisten kokemia merkityksiä ja käsitystä tutkimusaiheesta tutkimuskysymysten valossa. (Vilka 2015, 122;135-137;142).

Tutkimuksen osallistujat määriteltiin niin, että mukana oli ostajia eri ikäryhmistä sekä monipuolisella työkokemustaustalla. Haastatteluista yhdeksän toteutettiin kasvokkain neuvottelutilassa ja yksi teamsilla. Haastattelujen ajankohdat olivat 7.1.2025, 8.1.2025, 14.1.2025, 21.1.2025, 22.1.2025 sekä 28.1.2025. Haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia. Pääpaino tässä tutkimuksessa oli oman tiimin toiminnan kehittämisessä ja sen arvioimisessa. Tämän vuoksi haastateltavat oli rajattu selkeästi Äänekosken palvelukeskuksen ostajiin.

4.3 Aineiston analyysi teorian mukaan

Puusa ja Juuti (2011, 114) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu se, että aineistoa kerätään useissa vaiheissa ja myös eri menetelmillä ja näin analyysiä suoritetaan koko tutkimustyön ajan. Alasuutarin (2011) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Aineiston tulee tukea esitettyä tulkintaa. Kvalitatiivisen analyysin johtolankoina ei voi käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä vaan se vaatii absoluuttisuutta siinä, että kaikki selvitettävään kuvioon liittyvät asiat tulee pystyä selvittämään niin etteivät ne ole ristiriidassa tutkimuksessa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011, luku 2.)

Laadullinen analyysi jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tämä kertoo tutkimuksen päättelyn logiikan tavasta eli induktiivinen on yksittäisestä yleiseen kun taas deduktiivinen yleisestä yksittäiseen. Induktiivisen ja deduktiivisen analyysin lisäksi on myös tieteellinen abduktiivinen päättely, joka usein unohdetaan. Siinä teorianmuodostukseen päädytään usein jonkun havainnon kautta, ja tarkoituksena on löytää sille paras mahdollinen selitys. Abduktiivinen analyysi yhdistää aineistolähtöisen induktiivisen analyysin ja teorialähtöisen deduktiivisen analyysin piirteitä. Tätä käytetään usein uusien ja monimutkaisten ilmiöiden tutkimisen yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107.) Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivista analyysia ja lähtökohtana on ollut selvittää tiimiläisten näkökulmia ja kokemia merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä aineiston ja teorian vuoropuhelun kautta. (Kananen 2017, 44-45.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) antavat laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Sisällönanalyysia ei ohjaa suoraan joku teoria, mutta siihen voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ja analysoidavat asiat valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Analyysi on täysin aineistolähtöistä. Teoria-ohjaavassa analyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta itse analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Kummassakin näistä analyysintimuoissa aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaan eli jo tiedettyyn tietoon. Teorialähtöinen analyysi taas on perinteinen analyysitapa, jossa tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun tavan mukaisesti. Tätä analyysitapaa käytetään erityisesti testaamaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 108-111.)

Vilka (2015, 163) toteaa, että sisällönanalyysissa pyritään löytämään aineistosta merkityssuhteita, yhteisiä merkityksiä ja toimintaa todennetusti ohjaavaa logiikkaa. Hakala (2024, 98) nimeää sisällönanalyysin keskeiseksi tavoitteeksi tiivistämisen ja suurten aineistojen luokittelun, jotta ne saadaan helpommin tulkittavaan muotoon. Myös Kananen (2014) kehottaa selkeyttämään ja tiivistämään aineiston ennen analyysia, jotta sen sisältö voidaan nähdä selkeämmin. Aineisto tiivistetään litteroinnin jälkeen koodaamalla se ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Koodaus on väli-vaihe, joka mahdollistaa aineiston analyysin. (Kananen 2014, 103-104.)

Hakalan (2024) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä etsitään oleellisia kohtia aineistosta ja merkitään. Merkityt kohdat voidaan kirjoittaa tiivistetyiksi ilmauksiksi ja luokitella alaluokkiin samalla nimeten soveltuvalla otsakkeella. Alaluokat yhdistetään pääluokiksi ja pääluokista määritellään yksi yhdistävä luokka. Luokat nimetään lopuksi niiden sisällön mukaisilla kuvaavilla otsikoilla. Oleellista on, että aineistosta saadaan esiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Hakala 2024, 99-100.)

Hakalan (2024, 99) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin ohjaajana on koottu tutkimusaineisto, josta pyritään löytämään keskeisimmät asiat. Tuomi ja Sarajärvi (2002) toteavat, että aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistoa päästään analysoimaan systemaattisella tavalla objektiivisesti. Aineistosta halutaan muodostaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ilman ennalta asetettuja teoreettisia viitekehyksiä. Sisällön analyysillä saadaan aineisto järjestettyyn muotoon johtopäätöksiä varten. Ensimmäinen vaihe on pelkistää alkuperäinen tieto niin, että epäolennaisuudet poistetaan. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään ja luokitellaan siitä löytyvien teemojen ja käsitteiden mukaisesti erillisiksi merkityksyksiköiksi. Viimeiseksi aineisto käsitteellistään eli tehdään abstrahointi eli edetään aineiston tulkinnan kautta teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätelmiin. Tässä vaiheessa voidaan löytää yleistettäviä päätelmiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 117-128.) Puusa ja Juuti (2011, 115) korostavat kuitenkin, että jos pyritään luomaan uutta teoriaa tai saamaan esiin aidosti uutta tietoa täytyy analysointi tehdä erittäin huolellisesti.

Vilka (2015) opastaa käyttämään ryhmittelyssä analyysiyksiköstä löytyviä ominaisuuksia tai käsitteitä. Analyysiyksikkönä voi käyttää vaikka ajatuskokonaisuutta, sanaa tai lausetta. Ryhmät tulisi nimetä niitä parhaiten kuvaavilla nimillä. (Vilka 2015, 164.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto johdattaa analyysia ja se mahdollistaa joustavan tavan tutkia. Tällä tutkimusmenetelmällä on mahdollista tuoda esiin uutta tietoa ja tutkija voi edetä joustavasti aineiston ehdoilla.

4.4 Sisällönanalyysin toteutus

Opinnäytetyössä sovellettiin teoriaohjaavaa aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Haastatteluista muodostunut litteroitu, yhteismitallistettu tutkimusaineisto käytiin läpi kokonaisuudessaan huolellisesti. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa taulukkoon kerättiin haastatteluista pelkistettyjä ilmauksia tutkimuskysymyksittäin listaten. Pelkistettyjen ilmauksien viereen taulukkoon koodattiin sisältöä kuvaava ilmaisu. Tämän koodausvaiheen jälkeen aineisto luokiteltiin koodien perusteella

omiin ryhmiinsä. Jokainen ryhmä sai oman kuvaavan nimen. Luokitteluvaiheessa tutkimusongelmat olivat koko ajan lähtökohtana. (Kananen 2017, 132.) Aineisto pyrittiin analysoimaan objektiivisesti kaikilta osin. Tutkija on tutustunut tutkittavaan ilmiöön ensin yleisellä tasolla ja sitten kaventaa näkökulmaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen. (Kananen 2017, 84-85.)

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kyllä siinä halutaan vähentää manuaalista työtä, tehostaa toimintaa.	Manuaalisen työn vähentäminen	Rutiinien automatisointi	Prosessien automatisointi	Automatisointi
Tarvitsee olla siis selkeitä niiden tavoitteiden mihin pyritään .	Selkeät tavoitteet ja suunta- viivat	Toiminnan tavoitteet	Tavoitteet	Strategia

Haastatteluista saadun tutkimusaineiston lisäksi tutkija hyödynsi aineistona myös omaa osallistuvaa havainnointia työyhteisön keskellä sekä aiheeseen liittyvää syvää ammatillista osaamistaan. Tutkijan oma tietämys työyhteisön jäsenenä ja samaa työtä tekevänä ammattilaisena antoi hyvän lähtötilanteen tutkimusongelmien määrittelemiseen ja tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. (Vilka 2015, 163).

5 Tutkimustulokset

Tämä luku on salassa pidettävä ja se on siirretty liitteeseen 2, joka on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tuomi ja Sarajärvi (2002) korostavat, että tutkimuksen uskottavuuden perusta on juuri hyvässä tieteellisessä käytännössä ja tutkijan eettisissä ratkaisuissa. Muiden tutkijoiden osuutta ei tule vähätellä omassa julkaisussa eikä väärillä lähteiden sanomaa. Tutkijan on oltava rehellinen ja vilpitön. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 150-151).

Raportointiohjeen ohjeistusta lähdeviitteiden merkitsemisessä noudatettiin huolella, jotta opinnäytetyöstä erottuvat selvästi oma ajattelu ja teoria. Tuomi ja Sarajärvi (2002) pitävät erityisen tärkeänä, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimusta. Heidän mukaansa on myös oleellista, että tutkimusprosessi on julkista riittävän omaa tutkimustyötä koskevan raportoinnin kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 165). Tämän opinnäytetyön tekemiseen oli varattu selkeästi riittävästi tutkijan aikaa. Tutkimusprosessi laitettiin liikkeelle syyskuussa 2024 ja teoriaan perehtymisen jälkeen haastatteluille varattiin koko tammikuu, jotta saatiin riittävä otos haastateltavia ostajia. Tutkija analysoi aineistoa sisällönanalyysia toteuttaen huolellisesti ja kaikki haastattelut huomioiden litteroinnin, teemoittelun ja luokittelun kautta.

Opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä on haastatteluissa, kyselyissä sekä osallistuvan tarkkailun kautta saadun aineiston luotettava ja tietoturvallinen säilyttäminen sekä asianmukainen anonymisointi. Tuomi ja Sarajärvi (2002) pitävät tutkimusaiheen valintaa eettisenä kysymyksenä riippuen miten näkökulman valitsee. Tämä voi kertoa arvolähtökohdista, joista käsin tutkimusta lähestytään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 153-154). Tämän opinnäytetyön tarkastelunäkökulma oli operatiivinen osto ja sen kokemat merkitykset tutkimuskysymyksiä aihepiiristä. Tarkastelunäkökulma tarkentui tutkimusprosessin edetessä ja oli lopulta johdonmukaisinta kaventaa tarkastelunäkökulmaa selkeästi operatiiviseen ostoon.

Haastateltaville kerrottiin, että kaikki heidän kertomansa on luottamuksellista ja vain tutkijan käyttöön tulevaa aineistoa. Tutkittavien osalta kaikki laadittu aineisto anonymisoitiin, eikä vastaajia ole tunnistettavissa analyysista. Kaikki aineisto säilytettiin tutkimuksen aikana huolellisesti ja hävitetään hallitusti suunnitelman mukaisesti tutkimustyön tultua päätökseen. (Hakala 2024, 134.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen luotettavuus täytyy voida arvioida. Hakalan (2024, 130) mukaan tutkimustulosten tulee kuvastaa mahdollisimman todenmukaisesti tutkittavaa ilmiötä. Kanasen (2014, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei löydy mitään tarkkaa ohjetta. Luotettavuuden arvioinnin luotettavuuskriteereinä voivat toimia mm. vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus kohderyhmän osalta sekä saturoitotoksen osalta. (Kananen 2014, 151.) Eskola ja Suoranta (1998, 211) toteavat, että laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on itse tutkija ja luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin.

Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty selkeän raportoinnin, johdonmukaisen tutkimustyön ja huolellisen haastattelujen analysoinnin avulla. Aineistosta on löydetty selkeitä toistuvia yhtäläisyyksiä sekä myös hienoisia eroavaisuuksia. Tutkija on tehnyt aineistoon kohdistuvat tulkinnat huolellisesti ja parhaan kyvyn ja ymmärryksen mukaisesti. Analyyseja on tarkennettu käymällä koodauksia ja luokituksia läpi useampaan kertaan. (Kananen 2014, 160.) Eskola ja Suoranta (1998, 214) toteavat, että aineiston tulkinta on luotettava silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia.

Tutkimuskysymykset on laadittu niin, että niiden avulla saadaan selkeä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tarvittavassa laajuudessaan. Toimeksiantaja on ollut aktiivisesti mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön valmistumisen edetessä on pidetty säännöllisiä palavereja edistymän osalta ja seuraavien työvaiheiden suunnittelua on avattu. Toimeksiantajalle valittu tarkastelunäkökulma tarjoaa ajankohtaista tietoa tiimin sisältä ja sitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa toiminnan ja tiimin kehitystyössä.

Tutkijan täytyy pystyä objektiivisesti arvioimaan tutkimaansa aihetta ja pysyä puolueettomana. Tuli varoa ettei esimerkiksi haastateltavan sanoma suodatu oman kehyksen läpi tai muutu jonkun yksittäisen seikan takia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160). On tärkeää miettiä tutkimuksen edetessä, että vaikuttavatko omat ennakkokäsitykset tulkintoihin ja pyrkiä säilyttämään objektiivinen ja puolueeton katsantokanta. Tähän on tutkimuksen edetessä pyritty kiinnittämään tarkoituksella huomiota ja haastattelutilanteissa tutkija on pysynyt objektiivisena ja puolueettomana. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 163) muistuttavat, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja sisäinen johdonmukaisuus painottuu.

Haastateltavat valittiin Suomen hankinnan palvelukeskuksen ostajista tarkkaan harkiten. Otokseen haluttiin pidemmän kokemuksen omaavia sekä selkeästi vähemmällä kokemusvuosilla olevia. Kokonaisuudessaan haastateltavien otos oli monipuolinen läpileikkaus tiimistä ja siinä tuli esiin niin pitkä kokemus kuin nuoremman polven innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus muutoksen äärellä. Otoksen koko oli selkeästi riittävä ja saturaatio toteutui, kun haastateltavat vahvensivat samoja tuloksia. (Kananen 2014, 153.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelurungolla ja haastattelukysymykset oli johdettu tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelut olivat ensisijainen aineistonkeruun menetelmä tässä tutkimuksessa ja tulokset perustuvat haastateltavien esiin nostamiin merkityksiin ja kokemuksiin haastattelukysymysten aiheesta. Tutkija on pyrkinyt laatimaan haastattelukysymyksiä mahdollisimman monipuolisesti, jotta on saatu esiin myös sellaisia aiheita joista keskustelua ei spontaanisti syntyisi. Haastattelussa oli jälkikäteen mietittynä hieman liikaakin kysymyksiä, mikä olisi ollut tarpeen tutkimuksen aiheen osalta, mutta niillä pyrittiin myös nostamaan keskustelua aiheen ympäriltä. Analysointivaiheessa oli tästä johtuen hieman työlästä käydä suurta tietomäärää läpi ja luokitella aineistoa. Tuloksissa korostuivat kuitenkin selkeästi haastateltaville erityisen merkitykselliset asiat. Tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisössä tiimin tarkastelussa, kun mietitään jatkokehityssuunnitelmia automatisaation osalta ja sen edellyttämiä valmistelevia vaiheita.

6.3 Tulokset teoreettisessa viitekehyksessä

Tämä alaluku on salassa pidettävä ja se on siirretty liitteeseen 2, joka on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä.

6.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämä alaluku on salassa pidettävä ja se on siirretty liitteeseen 2, joka on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä.

Lähteet

- Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. 2020. Ilmastonmuutos ja työ. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämänkehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Tampere: Työterveyslaitos, 75-91. Viitattu 27.10.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 27.10.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Andreasen, P & Gammelgaard, B. 2018. Change within purchasing and supply management organizations – Assessing the claims from maturity models. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24, 2, 151-163. Viitattu 4.10.2024. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jamk.fi:2443/science/article/pii/S1478409217300973#bbib97>.
- Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O & Valackiene, A. 2023. Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty, *Measuring Business Excellence*, 27, 2, 211-226. Viitattu 9.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Beerel, A. 2009. Leadership and change management. London: Sage Publications.
- Buchanan, D & Huczynski, A. 2010. Organizational Behaviour. 7.p. Harlow, England: Pearson.
- Codreanu, A., Antonoaie, C. & Vasilescu, C. 2021. Resilience: A multi-level approach and its relevance for the development of organization focused resilience frameworks. *Journal of Defense Resources Management*, 12, 2, 7-24. Viitattu 9.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Crawford, L & Nahmias, A. 2010. Competencies for managing change, *International Journal of Project Management*, 28, 4, 405-412, Viitattu 8.11.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69,1, 33-60. Viitattu 8.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, Sage Journals.
- Endrejat, P., Klonek, F., Müller-Frommeyer, L. & Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European management journal*, 39, 5, 595-604. Viitattu 8.11.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Hiatt, J. 2006. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Fort Collins: Prosci.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 27.10.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Isokorpi, T & Viitanen P. 2001. Tunnevoimaa!. Tampere: Tammi.

Kaminski, J. 2022. Theory applied to informatics – the prosci ADKAR model. Canadian Journal of Nursing Informatics, 17, 2. Viitattu 3.11.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemppainen, R. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana - muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO. 143-155.

Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Helsinki: Weilin+Göös.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Kotter, J & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro: Helsinki.

Lai, W. & Chan, A. 2023. Does workplace digitalization matter in linking transformational leadership and innovative culture to employee engagement?, Journal of Organizational Change Management, 36, 2, 197-216. Viitattu 4.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Lähteenmäki, I., Nätti, S. & Saraniemi, S. 2022. Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. Journal of business research, 146, 504-517. Viitattu 8.11.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum:Helsinki.

Mayer, J., Caruso, D & Salovey, P. 2016. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. Emotion Review, 8, 290-300. Viitattu 13.10.2024. <https://janet.finna.fi>. SAGE Journals Premier 2022.

Metsä Group. 2025. ADKAR-malli. Aineisto yrityksen sisäisillä verkkosivuilla. Viitattu 10.3.2025.

Olmstead, L. 2019. ADKAR Model: What is it and how to use it?. Viitattu 28.3.2025. <https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/>

Phillips, F & Chao, A. 2022. Rethinking Resilience: Definition, Context, and Measure. IEEE transactions on engineering management. Viitattu 9.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, IEEE Electronic Library (IEL).

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Piwowar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L & Zagorsek, B. 2024. The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here? Journal of organizational change management, 37, 4, 36-52. Viitattu 8.11.2024. <https://janet.finna.fi>. Emerald eJournal Premier Collection.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Prosci. The prosci ADKAR model. 2024. Viitattu 3.11.2024. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.

Puusa, A & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Jyväskylä: JTO.

Puusa, A & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Salmimies, R & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Santos, E., Queiroz, M., Borini, F., Carvalho, D & Dutra, J. 2023. "The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study". Journal of Organizational Change Management, 36, 1, 47-63. Viitattu 4.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.

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

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Helsinki: Alma Talent.

Tanner, Riikka. 2024. Strategiasta käytäntöön. 80/20 -sääntö uudistumisen vauhdittajana. Helsinki: Alma Talent.

Tortorella, G., Prashar, A., Antony, J., Mac Cawley, A., Vassolo, R. & Sony, M. 2023. Role of leadership in the digitalisation of manufacturing organisations: IMS, Journal of Manufacturing Technology Management, 34, 2, 315-336. Viitattu 4.10.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A., Soikkanen A., Panganniemi N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämänkehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Tampere: Työterveyslaitos, 11-32. Viitattu 27.10.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Young, R. 2008. Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. Strategic Direction, 24, 7, 30-32. Viitattu 17.11.2024. <http://www.janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Muutoksen johtaminen metsäteollisuusyrityksen hankintaorganisaation automatisaation kehittämisessä

Teemahaastattelun runko

Tekijä: Kati Manninen

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Haastattelukysymys ja tukikysymykset
Miten muutosta tulee johtaa niin, että toimintaprosessien automatisaatiosta saadaan mahdollisimman paljon hyötyjä?	Luku 3.1 Luku 3.2. Luku 3.2.1.-3.2.4 Luku 3.3.	Uudistumiskyky Muutostarpeet Muutos Muutoskäyrä Muutosjohtaminen ADKAR Henkilöstön kehittäminen	-Mikä on toimintaprosessien automatisoinnin tausta ja tavoitteet organisaatiossa? Kertoisitko muutoksen lähtökohdista. -Mitä oleellisia asioita näet tämän muutoksen johtamisessa, että päästään määriteltyihin tavoitteisiin? -Minkä koet suurimmaksi haasteeksi muutosjohtamisen alueella ja mitä itse odotat johtamiselta? -Miten tiimiläisiä on tuettu muutoksen aikana ja sitoutettu uuteen työskentelytapaan?
Mitä hyötyjä automatisaatio tuo hankinnan operatiiviseen työskentelyyn?	Luku 1 Luku 3.3. Luku 3.5.	Muutosjohtaminen Muutosprosessi Digitalisaatio Kilpailukyky Tekoäly Uudet teknologiat Rutiinien vähentyminen Kehitystyö	-Millaisia konkreettisia hyötyjä näet toimintaprosessien automatisaatiossa? -Millaisia vaikutuksia automatisaatiolla on ollut omaan työhösi - ja millaisia suunnitelmia sinulla on oman työn kehittämiseksi mahdollisesti vapautuvan työajan puitteissa? - Kuvailetko nimikkeiden automatisoidun hankinnan roolia ja odotuksia oman työsi osalta? -Millaisena näet automatisoitujen muistutusten tärkeiden? -Millainen on TAPIO tilausvahvistusrobotin rooli työssäsi ja näetkö sen toiminnassa mahdollisia kehityskohteita?

<p>Miten johtamisen avulla voidaan edistää automatisaation lisäämistä tiimissä?</p>	<p>Luku 3.1 Luku 3.2. Luku 3.3. Luku 3.2.1.-3.2.4 Luku 3.5.</p>	<p>Ulkoiset muutostarpeet Muutoksen tavoitteet Muutosviestintä Kannustaminen Muutosprosessi Muutoshalu</p>	<p>-Millaisten johtamisen toimien avulla voitaisiin mielestäsi lisätä automatisaation tasoa tiimissä? -Saatko tarpeeksi tukea automatisaation tuomiin prosessin ongelmatilanteisiin? -Minkä osa-alueen näet omalla kohdallasi haasteellisimpana prosessien automatisoinnin lisäämisen osalta? (reminderit, Tapio, tilausrivit?)</p>
<p>Mitkä tekijät edistävät ja estävät muutoksen toteuttamista?</p>	<p>Luku 3.2.3. Luku 3.3. Luku 3.4. Luku 3.5. Luku 3.6</p>	<p>Muutosvastarinta Muutoskompetenssit Tunnetaidot Tunneäly Muutoksen esteet</p>	<p>-Mitkä tekijät koet muutosta edistävinä asioina omalla kohdallasi sekä tiimitasolla? -Millaista muutosta estäviä tekijöitä näet omalla kohdallasi sekä tiimitasolla?</p>

Liite 2. Luku 5 sekä luvut 6.3 ja 6.4. (salassa pidettävä)