



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anu Sjöblom

Muutosjohtaminen valokuitualan kasvuyrityksessä

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Anu Sjöblom

Työn nimi: Muutosjohtaminen valokuitualan kasvuyrityksessä

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: -

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kasvuyritykselle, joka toimii valokuitutoimialalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutoksen johtamista kasvuyrityksessä ja selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvuyritys kohtaa muutoksen johtamisessa. Tavoitteena oli luoda muutosjohtamisen malli, joka soveltuu kasvuyrityksen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja toimii työkaluna muutoksen johtamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin teemahaastatteluilta. Haastatteluihin valittiin kymmenen kohdeorganisaation työntekijää, joista viisi työskenteli esihenkilötehtävissä ja viisi asiantuntijatehtävissä. Haastattelut suoritettiin etänä, minkä jälkeen litteroitu aineisto käsiteltiin hyödyntäen sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation merkittävimpiä mahdollisuuksia muutoksen johtamisessa on yrityksen avoin viestintäkulttuuri, henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutokseen sekä vähäinen muutosvastarinta. Merkittävimmät haasteet ovat riittämättömät resurssit, heikko tiedonkulku yli tiimirajojen sekä muutosten vähäinen mittaaminen ja seuranta muutosten läpiviennin jälkeen. Tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä laati yritykselle muutosmallin, joka edesauttaa muutoksen onnistumista ja toimii työkaluna muutoksen johtamisessa kasvuyrityksessä.

¹ Asiasanat: muutosjohtaminen, kasvuyritys, muutosmalli

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration, Business Competence

Author: Anu Sjöblom

Title of thesis: Change management at a growth company in the fibre optic industry

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2025

Number of pages: 61

Number of appendices: -

The commissioner of this thesis was a growth company which operates in the fibre optic industry. The aim of the thesis was to examine change management at the growth company and to identify the opportunities and challenges the company faces in leading change. The goal was to create a change management model that would suit the rapidly evolving business environment of the growth company and serve as a tool for managing change.

The research part of the thesis was conducted as a qualitative study, and the data was collected through interviews. Ten employees from the target organization were selected for the interviews. Five of them worked in managerial positions and five in expert roles. The interviews were conducted remotely, and after that, the transcribed data was analysed using content analysis.

Based on the study, the most significant opportunities for change management at the target organization are the company's open communication culture, active employee involvement in change, and minimal resistance to change. The main challenges are insufficient resources, weak information flow across team boundaries, and the limited measurement and follow-up of changes after their implementation. Based on the results, the author of the thesis developed a change model for the company to support successful change implementation and to serve as a tool for managing change at the growth company.

¹ Keywords: change management, growth company, change management model

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
1.2 Taustaa kohdeorganisaatiosta	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 YRITYKSEN KASVU JA KASVUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	9
2.1 Kasvuyrityksen määritelmä ja mittarit.....	9
2.2 Kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja haasteita	11
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	14
3.1 Muutosjohtamisen malleja	15
3.1.1 Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli	16
3.1.2 Lewinin muutosjohtamisen malli	18
3.1.3 PDSA ja PDCA-sykli	19
3.1.4 Prosci ADKAR-malli	21
4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN KASVUYRITYKSESSÄ.....	24
4.1 Johtajan rooli muutoksessa	24
4.2 Henkilöstön muutosvastarinta	27
4.3 Organisaatiokulttuurin merkitys kasvuyrityksessä	29
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
5.1 Laadullinen tutkimus.....	32
5.2 Aineiston kerääminen	32
5.3 Haastattelukysymykset.....	33
5.4 Aineiston analyysi.....	34
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
6.1 Mahdollisuudet muutoksen johtamisessa	37

6.1.1	Avoin organisaatiokulttuuri.....	37
6.1.2	Henkilöstön osallistuminen muutokseen	38
6.1.3	Vähäinen muutosvastarinta.....	39
6.2	Haasteet muutoksen johtamisessa.....	39
6.2.1	Resurssien riittämättömyys.....	40
6.2.2	Heikko tiedonkulku yli tiimirajojen	41
6.2.3	Muutosten mittaaminen ja seuranta	42
7	POHDINTA.....	43
7.1	Kohdeyritykselle kehitetty muutosmalli.....	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
	LÄHTEET	56

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Kotterin 8-portaan muutosmalli.	18
Kuvio 2. Lewinin muutosmalli.....	19
Kuvio 3. PDSA-syklin vaiheet.	20
Kuvio 4. ADKAR-muutosprosessin vaiheet.....	22
Kuvio 5. Muutosjohtamisen malli kasvuyritykselle.	49

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Kasvuyrityksillä katsotaan olevan merkittävä rooli taloudessa ja yhteiskunnassa useista erisyistä (Keskuskauppakamari, i.a). Kasvuyritykset edistävät innovaatioita ja ne tuovat markkinoille uusia palveluita ja tuotteita. Ne luovat talouskasvua ja työpaikkoja sekä lisäävät kilpailua markkinoilla. Tilastokeskuksen mukaan (2023) kasvuyrityksiä oli Suomessa vuonna 2022 kaikilla toimialoilla yhteensä 2600 kpl. Kasvuyritysten määrä on kuitenkin laskenut vuodesta 2019 johtuen mm. koronakriisistä ja Venäjän hyökkäyssodasta.

Nykypäivän nopeatahtisessa liiketoimintaympäristössä kasvavat yritykset kohtaavat ainutlaatuisia haasteita ja mahdollisuuksia sopeutuessaan erilaisiin muutoksiin (Joel ym., 2024, s. 697; Sorama ym., 2015; s. 216). Kasvuyritysten on oltava ketteriä sekä mukautumiskykyisiä ja niiden on kehitettävä joustavaa kulttuuria, jotta ne voivat nopeasti vastata markkinoiden muuttuvaan kysyntään ja teknologian kehittymiseen.

Tämän opinnäytetyön aihe ja sen ajankohtaisuus koskettaa lähes kaikkia yrityksiä koosta ja toimialasta riippumatta. Muuttuvan liiketoimintaympäristön lisäksi muutoksia yrityksissä aiheuttaa mm. digitalisaation kehitys ja työelämän murros (*Johdon agendalla*, 2024). Työn tekemisen eri tavat kuten etä- ja hybridityö, työntekijöiden hyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä väestön ikääntyminen ja monimuotoisuuden lisääntyminen haastavat yrityksiä entistä enemmän tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutoksen johtamista kasvuyrityksessä ja selvittää minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvuyritys kohtaa muutoksen johtamisessa. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui opinnäytetyöntekijän oma työnantajayritys, joka toimii valokuitutoimialalla ja työllistää usean eri alan asiantuntijoita. Yritys on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi ja muutokset näkyvät työntekijöiden arjessa päivittäin. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto muutosjohtamisen eri näkökulmiin.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda muutosjohtamisen malli, joka soveltuu kasvuyrityksen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja toimii työkaluna muutoksen johtamisessa. Tämä malli tarjoaa nopean ja selkeän rakenteen muutoksen läpiviemiselle.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa kartoitetaan laadullisen haastattelututkimuksen avulla kohdeorganisaation kohtaamia haasteita ja mahdollisuuksia muutoksenhallinnassa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvuyritys kohtaa muutoksen johtamisessa?
2. Minkälainen muutosjohtamisen malli soveltuu kasvuyrityksen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön?

1.2 Taustaa kohdeorganisaatiosta

Kohdeorganisaatio on avointa valokuituverkkoa valtakunnallisesti rakentava suomalainen yritys. Avoimessa valokuituverkossa kuluttaja voi valita nettiliittymän ja haluamansa lisäpalvelut valitsemaltaan palveluntarjoajalta, joka toimii yrityksen avoimessa verkossa. Yritys rakentaa valokuituverkkoa, kuten monet muutkin alan toimijat, velkarahoituksella ja se investoi Suomen valokuiduttamiseen yli 200 miljoonaa tulevien vuosien aikana. Yhtiö on perustettu kuluvan vuosikymmenen alussa ja se on kasvanut toimintavuosiensa aikana nopeasti. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee yli 100 henkilöä ja yhteistyökumppaneiden kautta 300 henkilöä lisää. OECD:n ja Eurostatin määritelmän mukaan kasvuyritykseksi lasketaan yritys, joka työllistää perustamisvuonnaan vähintään 10 henkilöä ja jonka henkilöstö kasvaa vähintään 20 % seuraavan kolmen vuoden aikana (Tilastokeskus, 2017). Henkilöstömäärän lisäksi yrityksen liikevaihto on kasvanut merkittävästi perustamisvuodesta lähtien.

Traficomien mukaan valokuituliittymien määrä sekä kiinteissä verkoissa siirtyvän datan määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina (Traficom, 2023). Vuoden 2022 loppuun mennessä Suomessa oli käytössä olevia valokuituliittymiä 1,2 miljoonaa ja valokuituyhteys oli saatavilla lähes 1,5 miljoonaa kotitalouteen, joka on yli puolet kaikista Suomen kotitalouksista (52 %). Esimerkiksi Ruotsissa valokuituverkon piirissä on yli 90 %

kotitalouksista. Näiden lukujen valossa voidaan todeta, että Suomen valokuitumarkkina on jäljessä muiden Pohjoismaiden kehityksestä. Tämän vuoksi liiketoiminnan kasvumahdollisuudet Suomessa ovat hyvät.

Suomen valokuitumarkkinassa toimii useita kymmeniä eri toimijoita, joten tämä aiheuttaa kilpailua toimialla. Joidenkin arvioiden mukaan valokuitumarkkina kasvaa Suomessa vielä useita vuosia. On ennustettu, että dataa liikkuu tietoliikenneverkoissa vuonna 2030 yli sata kertaa enemmän kuin tällä hetkellä. Tarve kiinteille laajakaistayhteyksille on ilmeinen, kotien älylaitteet lisääntyvät, etätö on tullut jäädäkseen ja uudet teknologiat vaativat kapasiteettia toimiakseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta eri luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään työn aihe, tutkimuskysymykset sekä kohdeorganisaatio. Työn toinen, kolmas ja neljäs luku muodostuu teoriaosuudesta. Toisessa luvussa käydään läpi kasvuyrityksen määritelmiä sekä käsitellään yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja haasteita. Kolmannessa luvussa pohditaan muutosjohtajuutta ja esitellään neljä erilaista muutosjohtamisen mallia. Neljännessä luvussa syvennytään muutoksen johtamiseen kasvuyritysympäristössä tarkastelemalla johtajan roolia muutoksessa, henkilöstön muutosvastarintaa sekä organisaatiokulttuurin merkitystä kasvuyrityksessä. Teoriaosuus muodostuu muutosjohtamiseen ja kasvuyritystutkimukseen liittyvästä kirjallisuudesta, erilaisista tutkimuksista ja internet-lähteistä. Työn tutkimuksellinen osuus käsitellään luvuissa viisi ja kuusi. Luvussa viisi käydään läpi tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät ja luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja ehdotetaan kohdeorganisaatiolle sopivaa muutosmallia. Kahdeksannessa luvussa tehdään johtopäätökset.

2 YRITYKSEN KASVU JA KASVUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Jensen-Eriksenin (2023, s. 89–90) mukaan Suomeen on viimeisen vuosikymmenen aikana syntynyt lupaavia kasvuyrityksiä. Niitä ovat perustaneet korkeakoulutetut nuoret, jotka ovat ottaneet mallia Yhdysvalloista, missä on totuttu, että pienikin yritys voi kasvaa kansainväliseksi toimijaksi ja tuottaa merkittävää taloudellista hyötyä perustajalleen. Suomi on hyvä maa kasvuyrittämiselle, mutta ongelmallista on sen yksipuolisuus. Kasvuyritykset ovat usein miesten perustamia startup-yrityksiä ja ne toimivat vain muutamilla aloilla. Myös pienimuustoista yrittäjyyttä löytyy Suomesta paljon, mutta varsinaista kasvuyrittäjyyttä on vähän. Suuri osa yrittäjistä toimii kuten ennenkin, he työllistävät itsensä ja sen lisäksi korkeintaan muutaman henkilön. Suomessa startup-yritysten perustajista yli 80 prosenttia on miehiä ja 16 prosenttia naisia (Kollmann ym., 2016, s.3).

Laukkasen (2007, s. 368) mukaan yrityksen kasvuun ja menestykseen ei ole yhtä lääketta. Johtaminen synnyttää menestystä ja johdon johtamisote muuttuu menestyksen tai menestymättömyyden myötä. Kasvavassa yrityksessä johdon tulee edistää kasvua ja kehitystä, mutta samaan aikaan välttää taantumista ja kriisejä. Johtamisen avulla pyritään pitämään tasapaino muutoksen ja pysyvyyden sekä luovuuden ja tehokkuuden välillä. Johtaminen on siis tilannesidonnaista toimintaa. Saavutukset ratkaisevat minkälaista johtaminen on kussakin kasvuvaiheessa ja mihin suuntaan yritystä on kulloinkin ohjattava.

2.1 Kasvuyrityksen määritelmä ja mittarit

Kasvuyrityksen määritelmälle on olemassa useita tulkintoja. OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys, joka työllistää perustamisvuotenaan vähintään 10 henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden aikana keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia, on kasvuyritys (Suomen yrittäjät, i.a.).

Kasvuyhtiöt voivat olla mitä tahansa kasvua tavoittelevia yrityksiä. Tyypillisesti startup-yrityksistä käytetään termiä kasvuyritys, mutta kaikki kasvuyritykset eivät kuitenkaan ole startup-yrityksiä. Startupeille ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää (Etlä, 2016). Etlän raportissa startupin kriteereiksi mainitaan yrityksen nuori ikä ja se voi työllistää korkeintaan

49 työntekijää. Nuoren iän ja pienen koon lisäksi yrityksellä täytyy olla edellytykset kasvat-
taa toimintaa.

Giardino ym. (2014) määrittelevät startupit yrityksiksi, jotka ovat uusia ja niiden toiminta on
vasta alussa. Niillä ei ole merkittävää historiaa ja ne toimivat nopeasti muuttuvassa tekno-
logia- ja markkinaympäristössä. Startupit toimivat tyypillisesti vähäisillä resursseilla, mutta
ne pystyvät reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin. Vaikka startupit toimivat kovan
paineen alla, niillä on kuitenkin halu kasvaa ja kehittää liiketoimintaa.

Kollmann ym. (2016, s. 3) kertovat startupeilla olevan kolme tyypillistä piirrettä. Ne ovat
alle 10 vuoden ikäisiä ja ne hyödyntävät toiminnassaan innovatiivisia teknologioita sekä
liiketoimintamalleja. Lisäksi ne tavoittelevat merkittävää myynnin tai henkilöstömäärän kas-
vua.

Wiklundin ym. (2007, s. 358–359) mukaan ei ole yksimielisyyttä siitä, miten kasvua tulisi
mitata. Tyypillisesti tutkijat ovat käyttäneet kasvun mittareina mm. myynnin, työntekijämää-
rän, varojen ja voiton kasvua. Lisäksi aikajänne, jonka aikana kasvua tulisi mitata, vaihte-
lee yhdestä vuodesta useaan vuoteen.

Viitala ja Jylhä (2013, s. 328–329) kuvailevat kasvun olevan suhteellista. Yrityksen talou-
dellisen eli myyntiin perustuvan kasvun tai henkilöstön määrällisen kasvun lisäksi sitä voi-
daan mitata myös muilla tavoilla. Kasvua voidaan arvioida esimerkiksi suhteessa toi-
mialaan tai markkinaan. Voimakkaasti kasvavilla aloilla yrityksen on yleensä helpompi kas-
vaa, kun taas taantuvilla aloilla, joilla kasvu tapahtuu markkinaosuutta kasvattamalla. Kas-
vua voi myös suhteuttaa yrityksen omaan historiaan ja verrata miten liikevaihto ja kannat-
tavuus on vuosien aikana kehittynyt. Lyhyellä aikavälillä nopeasti saavutettu kasvu on tyy-
pillisesti helpompaa kuin pidemmällä aikavälillä saavutettu kasvu. Yritys voi esimerkiksi
tuplata liikevaihtonsa yritysoston kautta.

Achtenhagenin ym. (2010, s. 300–301) mukaan yleisesti käytettyjä liiketoiminnan kasvun
mittareita ovat mm. henkilöstön kasvu, myynnin kasvu, liikevoitto ja oman pääoman tuotto.
Liiketoiminnan kasvua voidaan myös yrittää ennustaa erilaisilla mittareilla kuten toimitus-
johtajan koulutustaustalla, iällä tai aiemmalla johtamiskokemuksella.

2.2 Kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja haasteita

Nuoret kasvavat yritykset ovat keskeisessä roolissa talouden, työllisyyden ja digitaalisen kehityksen edistämässä ja ne luovat merkittävän määrän työtä yhteiskunnassamme (Kollmann ym., 2016, s. 3). Kasvuyritysten ensisijainen tavoite on laajentaa toimintaa kannattavasti, mutta samalla ne kohtaavat monia haasteita liittyen esimerkiksi myyntiin ja asiakashankintaan, tuotekehitykseen, kasvuun ja pääoman keräämiseen. Lisäksi oikeanlaisen osaamisen rekrytointi ja omien sisäisten prosessien kehittäminen on niille haastavaa.

Wiklund ym. (2007, s. 17) ovat havainneet, että erityisesti kolmella asialla on voimakas vaikutus pk-yritysten kasvuun; yrityksen kasvuasenteella, yrittäjähenkisyydellä sekä toimintaympäristön dynaamisuudella missä yritys toimii. Tämän lisäksi asenteilla, kuten tavoitteilla, suosituilla työtehtävillä, kasvun odotetuilla seurauksilla ja kasvutavoitteilla on merkittävä vaikutus pk-yritysten kasvuun.

Matalamäki ja Joensuu-Salo (2021, s. 21) esittävät, että digitalisaatiolla on vaikutusta erityisesti pk-yritysten kasvuun. Yrityksen kannattaa hakea kasvua digitalisaation avulla jo yrityksen alkuvaiheessa. Tutkimustulosten perusteella digitalisaation ja kasvun välillä on selkeä yhteys kaikissa kasvun vaiheissa. Digitalisaatio luo uusia markkinoita ja mahdollisuuksia samaan aikaan, kun yrityksen digitaaliset valmiudet luovat uutta liiketoimintaa ja kasvua. Edelläkävijyys digitalisaation hyödyntämisessä luo yritykselle myös kilpailuetua. Tämä kuitenkin edellyttää yritykseltä digitaalisen teknologian hyödyntämistä tuotteiden ja palveluiden kehityksessä, uusimman teknologian hallintaa, digitaalisten mahdollisuuksien tunnistamista ja reagointia digitaaliseen muutokseen.

Amerikkalaiset liiketoiminnan tutkijat Neil C. Churchill ja Virginia L. Lewis ovat tutkineet erityisesti pienten yritysten kasvua ja kehitystä. Tutkimuksessaan he (1987) esittävät viitekehityksen, joka kuvaa pienten yritysten kasvua ja kasvun eri vaihteita. Viitekehityksen kautta voidaan tunnistaa, mitä haasteita ja johtamistarpeita yritys kohtaa kussakin kasvun vaiheessa. Viitekehitys on jaettu viiteen päävaiheeseen. Ensimmäinen kasvunvaihe kuvaa yritystoiminnan käynnistämistä (*Existence*). Tässä vaiheessa haasteina ovat mm. asiakkaiden hankinta sekä tuotteiden tai palveluiden toimittaminen asiakkaalle. Saadaanko asiakkaita tarpeeksi ja tuotteet toimitettua sujuvasti asiakkaalle? Kasvun toinen vaihe (*Survival*)

kuvaa yrityksen selviytymistä perustamisen jälkeen. Ydinkysymyksiä on, saadaanko liikevaihtoa tarpeeksi ja onko toiminta kannattavaa. Kasvun kolmannessa vaiheessa (*Success*) yrityksen liiketoiminta on jo vakaalla pohjalla. Omistaja tai omistajat voivat nyt valita panostavatko he kasvuun vai jatkaako yritys sen hetkisillä resursseilla. Kasvun neljännen vaiheen (*Take-off*) keskeisempiä kysymyksiä on miten kasvaa nopeasti ja miten kasvua rahoitetaan. Liiketoimintaympäristö on monimutkaistunut ja kasvun hallinta saattaa olla haastavaa. Kasvun viidennessä vaiheessa suurimmat huolenaiheet ovat takanapäin. Tässä vaiheessa on syytä miettiä, miten kasvun tuomat hyödyt vakiinnutetaan. Haasteena ovat tehokkuuden parantaminen sekä johtaminen.

Hambrick ja Crozier (1985, s. 31–32) esittävät neljä perushaastetta, joita nopeasti kasvavat yritykset kohtaavat. Nämä haasteet voivat vaikeuttaa nopeaa kasvua tavoittelevien yritysten kykyä ylläpitää kestävää liiketoimintaa ja sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Ensimmäinen haaste on liiketoiminnan nopea kasvu, joka saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä tai ongelmia riittämättömien taitojen ja puutteellisten järjestelmien kanssa. Toinen haaste on erehtymättömyyden tunne. Menestyksekkäät ja nopeasti kasvavat yritykset saattavat pitää omia toimintatapojaan tai strategiaansa erehtymättömänä. Tämä voi aiheuttaa liiallista itsevarmuutta, joka voi olla jopa vaarallista muuttuvassa toimintaympäristössä. Kolmantena haasteena kaksikko mainitsee yrityksen sisäisen kaoksen. Työntekijöiden nopea lisääntyminen voi johtaa tilanteeseen, joissa kaikki eivät tunne toisiaan tai yrityksen toimintatapoja. Tämä voi heikentää päätöksentekoa, aiheuttaa valtakäisteluja tai johtaa työntekijöiden uupumiseen. Neljäntenä haasteena mainitaan niukat resurssit ja käteisvarat, mikä voi haitata kasvua ja toiminnan ylläpitämistä.

Soraman ym. (2015, 210–215) mukaan yrityksen menestymiseen ja kasvuun vaikuttaa erityisesti tiedolla johtaminen, markkinaorientaatio ja johtamiskyvykkyys. Menestyvä yritys kerää aktiivisesti tietoa sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta ja hyödyntää sitä toiminnassaan systemaattisesti. Olennaista on tunnistaa mitkä mittarit ovat tärkeitä ja miten niitä seurataan ja hyödynnetään. Tutkimus osoittaa, että myös markkinaorientaatio on yksi tärkeä menestystekijä. Menestyvän yrityksen on tärkeää kuunnella asiakkaitaan, tuntea oma asiakasprosessinsa ja kehittää työkaluja tiedon systemaattiseen keräämiseen niin asiakkaista, kilpailijoista kuin alan trendeistä. Edellä mainittujen lisäksi kasvussa korostuu johtamiskyvykkyys. Johtamisen osaaminen on sitä tärkeämpää, mitä suuremmaksi yritys

kasvaa. Johtamiskyvykkyyttä on perinteisesti ajateltu kykynä inspiroida ja motivoida henkilöstöä, mutta tänä päivänä johtamiskyvykkyyksiin kuuluvat myös verkostojen johtaminen ja kyky tiedolla johtamiseen.

Chatterji ym. (2018, s. 23) ovat havainneet, että startup-yrittäjien saamat neuvot työntekijöidensä johtamiseen vaikuttavat yrityksen suoritukseen. Tutkimuksen mukaan ne yrittäjät, jotka saivat neuvoja kollegoilta liittyen henkilöstön muodolliseen johtamistapaan, kasvoivat lähes 30 %:a enemmän, kuin ne yritykset, jotka saivat neuvoja epämuodollista johtamistapaa noudattavilta kollegoilta. Muodolliseen johtamistapaan liittyvät neuvot liittyvät esimerkiksi kokousten järjestämiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä säännöllisen palautteen antamiseen.

Pawski ym. (2022, s. 726–727) esittävät, että yrityksen kasvua vauhdittaa erityisesti viisi eri tekijää. Ensimmäinen tekijä on palveluiden erilaistaminen ja räätälöinti eri asiakastarpeisiin. Toinen tekijä on henkilöstön pysyvyys ja kolmas kohdennettu markkinointi. Kun yritys keskittyy tiettyyn kohderyhmään tai -markkinaan ja sen palvelemiseen, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Neljäntenä ja viidentenä tekijänä he mainitsevat asiakkaiden ja muiden yritysten suosittelut. Varsinkin yritysten väliset suositukset on todettu kustannustehokkaaksi ja tehokkaaksi keinoksi vauhdittaa yrityksen kasvua.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Viitala ja Jylhä (2013, s. 254; 2019, s. 280) kuvaavat johtamisen olleen viime vuosikymmenten aikana enimmäkseen muutoksen johtamista. Yrityksissä joudutaan jatkuvasti sopeutumaan erilaisiin muutoksiin, keksimään ratkaisuja uudenlaisiin ongelmiin sekä muuttamaan prosesseja ja toimintatapoja. Syynä jatkuvaan muutokseen on asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen ja muutokset markkinoilla. Muutosjohtamisella tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 280–281) mukaan muutoksen kohteena voi olla kokonainen liikeidea, jokin teknologia tai tietojärjestelmä, organisaatorakenne tai organisaation kulttuuri. Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai se voi olla jatkuva prosessi. Muutos voi myös olla organisaation sisällä käynnistetty tai ulkoisten tekijöiden aikaansaama. Usein muutokset ovat jonkin asian uudistamista tai kehittämistä, mutta ne voivat olla myös jonkin asian lopettamista tai supistamista. Muutokselle ominaista on, että sitä ei voi tarkkaan suunnitella etukäteen eikä lopputulosta voi välttämättä tietää etukäteen. Ne eivät etene suoraviivaisesti kohti lopputulosta ja prosessissa saattaa tulla takapakkeja. Muutokset eivät aina myöskään onnistu.

Kangas ym. (2019, s. 21) toteavat, että tämän päivän johtajat kohtaavat vaativia tilanteita, joissa heidän on ennakoitava ja sopeuduttava muutoksiin. Samalla heidän on käsiteltävä monimutkaisia ongelmia. Näissä haastavissa tilanteissa perinteiset johtamiskeinot eivät välttämättä aina toimi. Tilanteesta saattaa olla vaikea muodostaa tarkkaa ja kattavaa kuvaa eikä selkeitä vastauksia ole saatavilla. Uusia johtamiskykyjä tarvitaan monimutkaisten muutosten hallitsemiseksi. Kykyjen tarkka listaaminen on kuitenkin haastavaa monien eri muutostilanteiden vuoksi.

Termit johtajuus ja johtaminen sekoitetaan usein puhekielessä. Yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen asiantuntijan John P. Kotterin (1996, s. 22–23) mukaan kun puhutaan johtajuudesta (*leadership*), puhutaan ihmisten johtamisesta. Johtajuuden tavoitteena on luoda visio tulevastä ja saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisella eli *managementilla* tarkoitetaan asioiden johtamista kuten organisaation eri toimintojen ja prosessien hallintaa, organisointia ja ongelmanratkaisua. Kotterin arvion mukaan

muutoksessa onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista. Loput 10–30 prosenttia on asioiden johtamista. Nykyorganisaatioissa muutoksia johdetaan kuitenkin edelleen usein asioita johtamalla (mts. 25). Suuri osa muutoshankkeista epäonnistuu juuri siksi, että niissä johdetaan liikaa asioita ja liian vähän ihmisiä.

Akselinin (2023) mukaan muutosjohtamisesta on tullut yrityksille elintärkeä taito nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Ympäröivä maailma on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi ja liiketoimintaan vaikuttavien epävarmuustekijöiden, kuten pandemioiden ja taloudellisen taantuman uhka on lisääntynyt entisestään. Muutosvauhti on tuskin koskaan ollut suurempi, kuin tämänhetkisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Kangas ym. (2019, s. 17–18) korostavat, että muutoksen määrittely ja toteuttaminen ei ole yksinkertaista. Jopa yksinkertaiset ja pienet muutokset voivat olla vaikeita. Pienimuotoisten muutosten hallinnassa organisaatioissa voi kuitenkin auttaa esimerkiksi selkeä roolitus, määritellyt päätöksenteko-oikeudet sekä suunnitelma muutoksen toteuttamiseen ja käytännön toimenpiteisiin. Usein muutoksilla halutaan parantaa organisaation suorituskykyä teemmällä muutoksia esimerkiksi organisaatorakenteeseen, muuttamalla toimintatapoja tai kehittämällä uusia tuotteita tai palveluita. Näillä muutoksilla pyritään usein parantamaan kannattavuutta ja saavuttamaan muita organisaation tavoitteita. Isompien muutosten läpivieminen on usein kuitenkin haastavampaa ja niitä ei välttämättä pystytä täysin suunnittelemaan vaihe vaiheelta.

3.1 Muutosjohtamisen malleja

Devin ja Varghesen (2023, s. 3) mukaan muutosjohtamisen mallit tarjoavat tieteellisen perustan muutoksen suunnittelulle, seurannalle sekä haluttujen tulosten varmistamiselle hyödyntämällä tehokasta johtamista koko muutoksen ajan. Organisaatiot voivat vähentää muutokseen liittyviä riskejä hyödyntämällä muutosjohtamisen malleja toiminnassaan.

3.1.1 Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli. Tämä malli sisältää nimensä mukaisesti kahdeksan eri vaihetta, jotka käydään kaikki läpi muutosprosessin aikana. Kotter (1996, s. 18–20) painottaa mallin läpikäymistä järjestyksessä, jotta muutoshanke voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla.

Kotterin (1996, s. 31–32) mukaan muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatioon pyritään luomaan muutoksille kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne. Jos organisaatiossa koetaan tyytyväisyyttä nykyiseen tilanteeseen, muutokset eivät yleensä etene mihinkään. Jotta useat ihmiset saadaan työskentelemään yhdessä muutoksen eteen, on heidän koettava muutos välttämättömäksi. Yritysjohdon tulee tarvittaessa minimoida tyytyväisyyden lähteitä, jotta muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta saadaan lisättyä.

Prosessin toisessa vaiheessa Kotter (1996, s. 51) ehdottaa perustettavaksi muutosta ohjaavan tiimin. Tiimin muodostamisessa on tärkeää löytää oikeat avainhenkilöt tiimiin, joilla on asiantuntemusta ja kokemusta muutosten läpiviemisestä ja ihmisten johtamisesta. Ohjaava tiimi, jossa on hyviä asioiden johtajia, mutta huonoja ihmisten johtajia, ei onnistu työssään. Asioiden johtamiseen tottuneet ihmiset viestivät tyyppillisesti liian vähän muutoksen tarpeesta ja sen suunnasta. Jotta tiimi voi onnistua tehtävässään, tarvitaan luottamusta.

Kotter (1996, s. 60) tähdentää, että hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea tärkeää päämäärää. Se selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia päätöksiä ja se auttaa koordinoimaan iso ihmismääriä. Muutosprosessin kolmannessa vaiheessa muutoksen suunnan selkeyttäminen on tärkeää, tällöin johdon tulee laatia selkeä visio ja luoda kuvaa tulevaisuudesta. Tehokas visio on mm. toteutettavissa oleva ja hyvin rajattu. Lisäksi se puhuttelee työntekijöitä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja siitä on helppo viestiä.

Muutosprosessin neljännessä vaiheessa Kotterin (1996, s. 76) mukaan muutosvisiosta viestitään henkilöstölle. Kuten hyvä visio, myös sen viestintä tulee olla selkeää. Visiosta

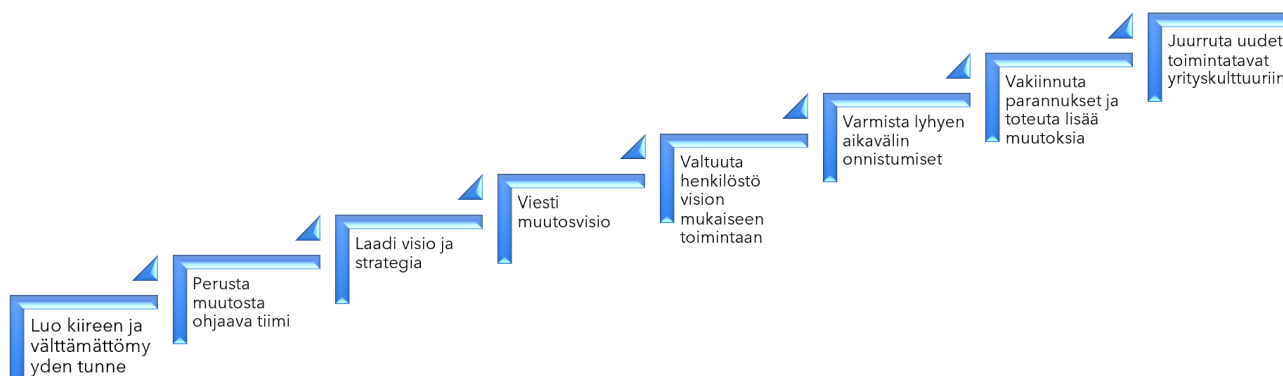
viestiminen onnistuu yleensä parhaiten, kun käytetään useita eri kanavia, jotta ihmiset kuulevat saman viestin useasti. Näin viesti jää todennäköisemmin ihmisten mieliin. Viidennessä vaiheessa henkilöstölle pyritään siirtämään mahdollisimman paljon vastuuta ja valtuuksia muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksen läpivieminen on yleensä helpompaa, kun henkilöstö kokee, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun.

Kuudennessa vaiheessa Kotterin (1996, s. 105–106) mukaan tulee varmistaa, että lyhyellä aikavälillä saadaan onnistumisia ja näin toimintaa pystytään parantamaan näkyvästi. Onnistumiset kannustavat jatkamaan ja auttaa henkilöstöä näkemään, että muutos etenee ja siitä on hyötyä. Seitsemännessä vaiheessa kaikki muutoksen tuomat parannukset tulee vakiinnuttaa organisaatioon ja muutokset tulee laittaa täytäntöön. Muutoksen seitsemännessä vaiheessa mukaan tulee myös enemmän ihmisiä, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi.

Prosessin kahdeksannessa vaiheessa Kotter (1996, s. 127–128) painottaa, että uudet toimintatavat tulee juurruttaa yrityskulttuuriin. Vaihe on haastava, koska kulttuuri saattaa jarruttaa muutoksen aikaansaamista. Kulttuuria ei muokata helposti ja se vaatii, että ihmiset saadaan ensin toimimaan uudella tavalla. Tämän jälkeen kulttuurimuutos on vasta mahdollinen.

Devin ja Varghesen (2023, s. 6) mukaan Kotterin mallia pidetään yleisesti ottaen ylhäältä alas suuntautuvana muutosmallina eli ajatellaan, että muutoksen johtaminen tapahtuu aina ylhäältä käsin. Tämä tekee mallista mekaanisen ja tehottoman mikäli ihmiset haluavat osallistavaa ja alhaalta ylös tapahtuvaa muutoksen johtamista. Malli koetaan prosessi-maisena mikä ei huomioi tarpeeksi ihmisiä eikä se tarjoa tarkempia yksityiskohtia, miten muutosta jatkossa ylläpidetään.

Piha ja Sutinen (2020, s. 127–128) arvostelevat muutosjohtamisen malleja osittain vanhentuneiksi, jotka eivät sovi tämän päivän nopean muutoksen ja avoimen kommunikaation maailmaan. Kotterin teoriassa he kritisoivat viestinnän jäävän vain aputoiminnoksi muutosprosessissa, joka kaivetaan esiin vasta prosessin puolivälissä. He korostavat viestinnän olevan nimenomaan muutoksen onnistumisen edellytys, ei niinkään prosessin yksi vaihe. Koko organisaation kanssa on käytävä jatkuvaa vuoropuhelua.



Kuvio 1. Kotterin 8 portaan muutosmalli (soveltaen Kotter, 1996, s. 20).

3.1.2 Lewinin muutosjohtamisen malli

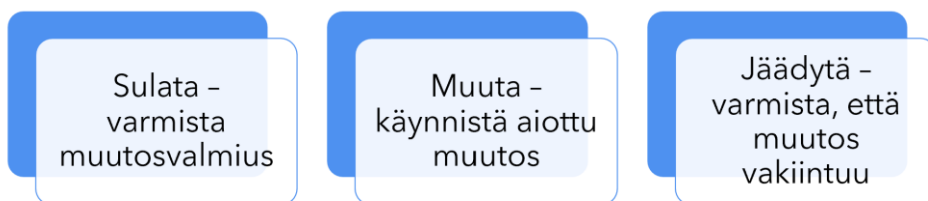
Toinen tunnettu muutosjohtamisen malli on saksalaisamerikkalaisen sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kolmen vaiheen malli. Management Study Guiden (MSG) (12.2.2025) mukaan Lewin kehitti mallin 1950-luvun alussa, jotta organisaatiomuutoksia voitaisiin ymmärtää paremmin. Lewin kuvaili organisaatiomuutoksen prosessia jääpalana, joka sulaa ja muuttaa muotoaan jääkartioksi sulamisprosessin myötä. Muutosprosessi sisältää kolme vaihetta; Sulatusvaihe (*unfreeze*), muutosvaihe (*change*) sekä jäädytysvaihe (*refreeze*). Sulattaminen on muutoksen ensimmäinen ja kriittisin vaihe. Henkilöstö herätellään muutokseen ja heidän tietoisuuttaan muutoksen tarpeesta pyritään lisäämään. Peltosen (2007, s. 132) mukaan sulatusvaiheessa organisaation nykyinen toimintatapa ”sulatetaan” heikentämällä voimassa olevia arvoja ja normeja. Tehokas viestintä varsinkin muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää.

Prosessin toinen vaihe eli muutosvaihe (*change*) pitää sisällään muutoksen toteutuksen (Management Study Guide (MSG), i.a). Uudet prosessit ja toimintamallit otetaan käyttöön ja henkilöstöä kannustetaan ja tuetaan muutoksen edetessä. Toteutus vaatii huolellista suunnittelua ja tehokasta viestintää. Peltosen (2007, s. 132) mukaan ”epätasapainoon saatettu systeemi” muokataan uudelleenlaiseksi vahvistamalla haluttuja toimintatapoja esimerkillä ja erilaisilla palkkioilla. Siddiqui (2017, s. 673) kuvaa prosessin toista vaihetta aikaa vieväksi prosessiksi, jossa yksilön odotetaan muuttuvan muutoksen mukana. Muutosvaihe voi olla haastava, koska ihmiset saattavat tuntea epävarmuutta muutoksesta.

Muutos voi kuitenkin onnistua, mikäli tarjolla on tukea ja koulutusta sekä mahdollisuus oppia virheistä. Viestintä on tässä vaiheessa erittäin tärkeää, jotta muutoksen edistymisestä voidaan jakaa tietoa ja varmistaa, että ollaan menossa kohti muutosta.

Kolmannessa vaiheessa eli jäädytysvaiheessa muutokset vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa (Management Study Guide (MSG), i.a). Ihmiset sisäistävät uudet toimintatavat ja hyväksyvät ne osaksi normaalia toimintaa. Tässä vaiheessa työntekijöille tulisi antaa aktiivisesti positiivista palautetta onnistumisista. Peltonen (2007, s. 132) kuvailee kolmannessa vaiheessa uusien toimintatapojen syrjäyttäneen vanhat toiminnot ja periaatteet. Tässä vaiheessa johdon tulisi huolehtia muutosta vastustavista voimista niin, jotta organisaatio voidaan ”jäädyttää” (*refreeze*) uudelleen toimivaksi yhteisöksi.

Siddiquin (2017, s. 674–675) mukaan Lewinin malli ei määrittele tarkasti, miten muutos tulisi toteuttaa ja miten vaiheet saavutetaan loppuun. Muutosprosessissa tapahtumien järjestyksellä on kuitenkin merkitystä ja sillä saattaa olla suuri vaikutus muutoksen lopputulokseen. Malli ei myöskään huomioi tarpeeksi työntekijöitä, jotka arvostavat kukin erilaisia asioita elämässä eivätkä motivoitu välttämättä pelkästä tavoitteesta. Ihmiset oppivat asioita eri tavoin ja organisaatiomuutos itsessään ei välttämättä muuta työntekijöiden käyttäytymistä.



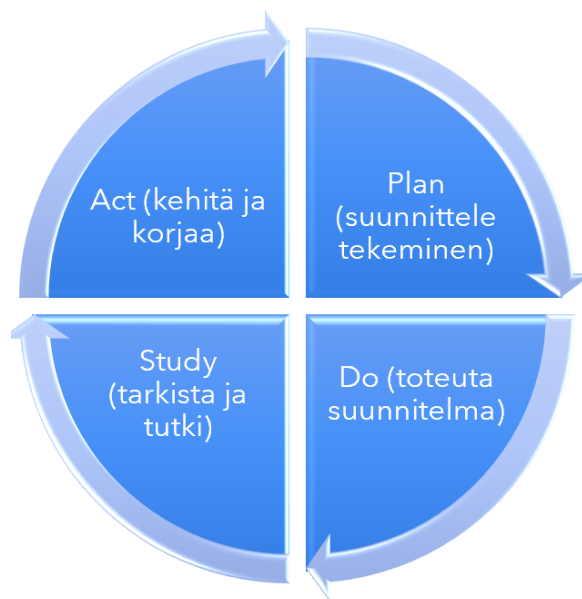
Kuvio 2. Lewinin muutosmalli (soveltaen Siddiqui, 2017, s. 673).

3.1.3 PDSA ja PDCA-syklit

PDSA-sykli (*Plan-Do-Study-Act*) eli jatkuvan parantamisen sykli on tunnettu systemaattinen prosessi, jonka avulla hankitaan tietoa tietyn tuotteen, prosessin tai palvelun jatkuvaan parantamiseen (The Deming Institute, 2024). Mallin kehitti aikoinaan Edwards Deming,

joka painotti PDSA-sykliä (*Plan-Do-Study-Act*) aikaisemmin kehitetyn PDCA-syklin (*Plan-Do-Check-Act*) sijaan.

Sykli alkaa Plan-vaiheella (The Deming Institute, 2024). Tässä vaiheessa muutokselle määritellään tavoite sekä laaditaan toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen on *Do*-vaihe, jossa muutossuunnitelma toteutetaan. Kun muutos on tehty, siirrytään *Study*-vaiheeseen, jossa seurataan tuloksia ja arvioidaan suunnitelman toimivuutta tarkastelemalla sen edistymistä sekä onnistumisen merkkejä ja mahdollisia parannuskohteita. *Act*-vaihe päättää syklin, jolloin koko prosessin tuottama tieto tunnistetaan ja tätä tietoa voidaan käyttää tavoitteiden ja menetelmien säätämiseen ja muuttamiseen tarpeen mukaan. Nämä neljä vaihetta voidaan toistaa uudelleen ja uudelleen osana jatkuvaa oppimisen ja parantamisen sykliä.



Kuvio 3. PDSA-syklin vaiheet (soveltaen Moen & Norman 2009, s. 7).

Deming painotti PDSA-sykliä PDCA-syklin (*Plan-Do-Check-Act*) sijaan, korostaen kolmatta vaihetta *Study* (*tutkiminen*) eikä *Check* (*tarkistaminen*) (The Deming Institute, 2024). Hänen mukaansa *Check*-vaihe keskittyi enemmän muutoksen toteutuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Sen sijaan Deming halusi keskittyä analysoimaan ja tutkimaan tarkemmin parannusprosessin tuloksia.

Pan ym. (2023) mukaan PDCA-sykli on osoittautunut tehokkaaksi menetelmäksi terveydenhuollon henkilöstön toiminnan kehittäjänä. Syklin neljä vaihetta eivät välttämättä etene aina peräkkäin, vaan niitä voidaan edistää samanaikaisesti. PDCA-syklin käytännön soveltaminen työssä etenee seuraavasti: tunnistetaan ongelma ja työn tavoitteet, analysoidaan ja selvitetään nykyisten ongelmien ja vaikeuksien syyt, kehitetään ratkaisuja, varmistetaan suunnitelman tehokas toteutus ja arvioidaan toteutusten vaikutuksia oikeaan aikaan. Tämän perusteella tavoitteita ja tekemistä voidaan jatkuvasti muokata ja parantaa.

Pa ym. (2023) jatkavat PDCA-syklin olevan johtamismalli ja tehokas strateginen työkalu, joka paranee jatkuvasti. Sen konsepti ja logiikka toimii useilla eri aloilla ja sitä pidetään tehokkaana tapana parantaa toimintaa. Tutkimuksen mukaan PDCA-sykli vaikuttaa työn tehokkuuteen, henkilöstön innostukseen ja kykyyn työskennellä ryhmässä.

PDCA ja PDSA-syklit sopivat kaikenlaisille organisaatioille ja ne tarjoavat viitekehyksen erilaisten parannusmenetelmien ja -työkalujen käyttöön. Mallit korostavat myös oppimisen tärkeyttä, yhdessä tekemistä ja edistää tiimityötä (Moen & Norman, 2009, s. 10).

3.1.4 Prosci ADKAR-malli

ADKAR-malli on Proscin kehittämä muutosjohtamisen malli, joka saa nimensä viiden englanninkielisen termin alkukirjaimista; *Awareness, Desire, Knowledge, Ability ja Reinforcement* (Boca, 2013). *Awareness* kuvaa tietoisuutta muutoksen tärkeydestä ja ymmärrystä siitä, miksi muutos on tarpeen. *Desire* liittyy yksilön haluun muuttua sekä edistää muutosta. *Knowledge* lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten tulisi muuttua ja miten omaa toimintaa tulisi muuttaa. *Ability* kuvaa oman osaamisen kehittämistä, jotta vaadittavat muutokset saadaan tehtyä. *Reinforcement* on viimeinen vaihe ja se kuvaa miten muutos saadaan pysymään voimassa ajan myötä.

Devi ja Varghese (2023, s. 4) kuvaavat ADKAR-mallia seuraavasti; sen ensimmäinen peruspilari on tietoisuus (*awareness*) (kuvio 4). Tavoitteena on saada jokainen työntekijä ymmärtämään, miksi muutos tehdään. Tässä vaiheessa pohditaan "*Miksi?*", "*Mitä?*" ja "*Mil-loin?*". Erityisesti viestinnällä on tärkeä rooli tietoisuuden luomisessa. Mallin toinen peruspilari on halukkuus (*Desire*). Tässä vaiheessa herätetään työntekijöiden halua osallistua

muutokseen ja soveltaa sitä päivittäisessä työssä. Tämä on olennainen osa muutosjohtamista. Tehokas kommunikaatio ja palautteen antaminen motivoi ryhmää hyväksymään muutoksen.

Devin ja Varghesen (2023, s. 4) mukaan muutosprosessin kolmas elementti on tieto (*Knowledge*) ja liittyy siihen, miten muutos toteutetaan. Tässä vaiheessa ihmisille annetaan tietoa siitä, miten muutos voidaan toteuttaa ja saavuttaa. Nykyisen ja tarvittavan tiedon suhdetta tulee arvioida, jotta voidaan määrittää, minkälaista tietoa ja koulutusta tarvitaan. Neljäs peruspilari on kyvykkyys (*Ability*). Tämä kuvaa kyvykkyyttä ja potentiaalia oppia uusia taitoja, jotta muutos voidaan toteuttaa. Riittävien resurssien ja ajan tarjoaminen on olennaista kyvykkyuden vahvistamisessa.

Devin ja Varghesen (2023, s. 4) mukaan viides ja viimeinen elementti on muutoksen vahvistaminen (*Reinforcement*). Tämä vaihe kuvaa toteutetun muutoksen ylläpitämistä. Eri- laisten rajapyykkien juhlistaminen, tunnustukset, palkkiot, positiivinen palaute ja onnistumistarinoiden jakaminen ovat tärkeitä elementtejä muutoksen vahvistamisessa ja ylläpitämisessä. Tämä luo perustaa myös tuleville muutoksille organisaatiossa.



Kuvio 4. ADKAR-muutosprosessin vaiheet (soveltaen Devi & Varghese, 2023, s. 4).

ADKAR-mallin mukaan organisaatiomuutos voi tapahtua vain yksilöiden muuttuessa (Prosci, i.a). Malli pyrkii ohjaamaan yksilöitä muutoksen läpi ja puuttumaan mahdollisiin esteihin muutosprosessin varrella. Organisaatiomuutokset epäonnistuvat usein siksi, että työntekijät eivät ymmärrä muutoksen tärkeyttä. Johtajat eivät usein myöskään ole valmiita sitouttamaan yksilöitä muutokseen ja kohtaamaan mahdollista vastarintaa. ADKAR-malli pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin tarjoamalla johtajille oikeanlaisia työkaluja ja strategioita, jotta muutokset saadaan vietyä onnistuneesti maaliin.

Devi ja Varghese (2023, s. 6) kuvaavat ADKAR-mallin perustuvan ymmärrykseen siitä, että organisaatiomuutos tapahtuu, kun yksilöt pyrkivät muuttumaan. Malli tunnistaa työntekijöiden käyttäytymisen muutoksen osana organisaation muutosta. ADKAR-malli käsittelee muutosvastarintaa mittaamalla muutoksen edistymistä yksilötasolla ja myös edistymisen nopeutta. Toisin kuin Kotterin kahdeksan vaiheen malli, ADKAR-malli tunnistaa myös ihmiset, jotka mahdollistavat muutoksen.

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN KASVUYRITYKSESSÄ

4.1 Johtajan rooli muutoksessa

Ylimmän johdon rooli muuttuu sitä mukaa, kun yritys kasvaa ja kehittyy (Gutterman, 2023, s. 1; Lindell, 2007, s. 245; Viitala & Jylhä, 2013, s. 336). Alkuvaiheessa tarvitaan innovatiivista otetta ja johto keskittyy uusien liikeideoiden kehittämiseen. Kun yritys siirtyy kasvuvaiheeseen, johtamisen ja erilaisten toimintatapojen on muututtava suoritus- ja tehtäväkeskeisemmäksi. Lindellin (2007, s. 245) mukaan johtamisen muuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska johtamistavat- ja tyyli liittyvät yrityksen rakenteisiin ja arvoihin. Useat ihmiset joutuvat muuttamaan käyttäytymistään, kun yritys kasvaa ja kehittyy.

Lindell (2007, s. 246–249) jakaa yrityksen kasvun vaiheet käynnistämisvaiheeseen, kasvuvaiheeseen sekä kypsyyssvaiheeseen. Käynnistämisvaiheessa johtaminen on kokeilemista ja oppimista, jonka avulla etsitään jatkuvasti parempia toimintatapoja. Toimintatavat ovat usein epämuodollisia ja yritystä ohjaa yrittäjä tai yrityksen perustaja itse. Kommunikointi perustuu suoraan kanssakäymiseen ja erilaisia toimintaohjeita tai sääntöjä ei välttämättä ole tai niitä on vähän. Päätökset tehdään nopeasti ilman muodollisuuksia. Kasvuvaiheessa tekemisen painopiste siirtyy tuotteesta prosesseihin. Yrityksen tulee tässä vaiheessa muuttaa myös johtamistyyliä. Yrityksessä tarvitaan vakiintuneita toimintatapoja, rutiineja sekä osaavaa henkilöstöä johtamaan operatiivista toimintaa. Johdon merkitys toiminnan kehittämisessä on kuitenkin edelleen tärkeä. Kypsyyssvaiheessa johdon toiminta keskittyy päätöksentekoon ja johtaminen toteutuu enemmän organisaatorakenteen ja järjestelmien kautta. Markkinoilla tapahtuvat nopeat muutokset, teknologian kehitys ja asiakkaiden vaatimukset pakottavat monet yritykset luopumaan perinteisistä hierarkkisista toimintatavoista ja hakemaan uusia ratkaisuja. Uusille johtamismalleille syntyy tarvetta, kun aikaisemmin käytetyt johtamiskäytänteet saattavat osoittautua hitaiksi ja kalliiksi.

Tutkimuksen mukaan transformationalisella johtajuudella on positiivinen ja merkittävä vaikutus startup-yritysten työntekijöiden suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Hong Minh ym., 2024; Zaech & Baldegger, 2017). Zaechin ja Baldeggerin mukaan ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja ainoa johtamistyyliä, jota johtajat voisivat käyttää joka tilanteessa ja joka takaisi menestyksen. Johtajien on pystyttävä eri tilanteissa hyödyntämään erilaisia

johtamistyytlejä ja sopeutettava omaa käyttäytymistään vastaavaan tilanteeseen ja kontekstiin ollakseen mahdollisimman menestyksekkäitä. Siksi johtajat tarvitsevat erilaisia kykyjä ja taitoja perusosaamisensa lisäksi.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 529–530) kuvailevat transformationaalisen johtamisen olevan muutosjohtajuutta, jolla pyritään uudistamaan jonkin asian nykytilaa ja tuottamaan tulosta pitkällä aikavälillä. Ihmiset ovat transformationaalisen johtajuuden keskiössä ja heidän katsotaan olevan muutoksen tärkein voimavara. Johtaja uskoo alaisiinsa ja innostaa heitä parempiin suorituksiin samalla sitouttaen heidät yhteisiin tavoitteisiin. Transformationaalisen johtajuuden keskeisiä piirteitä on karismaattisuus ja inspiroivuus sekä ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä. Johtaja asettaa työntekijöille selkeitä tavoitteita ja tukee heitä opettamalla, auttamalla ja neuvomalla tarpeen vaattaessa. Transformationaalinen johtajuus edistää tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä, hyvää työilmapiiriä ja innovatiivisuutta.

Rita Menin ym. (2021) mukaan startup-johtajien karismaattinen ja tunnistettava johtajuusviestintä sitouttaa työntekijöitä startup-yritykseen. Johtajien tulisi kasvavissa yrityksissä tietoisesti kehittää omaa karismaattista johtajuuttaan ja motivoida työntekijöitä viestimällä viisista, energisoimalla ja pitämällä huolta organisaatiosta, jotta työntekijät saadaan sitoutettua toimintaan. Organisaatioiden tulisi korostaa erityisesti karismaattisen johtajuusviestinnän merkitystä tehokkaan johtamisen edistämiseksi sekä ihmisten sitouttamiseksi. Näin saadaan työntekijöiden parhaat puolet esille.

Renin ym. (2020, s. 18) mukaan toimitusjohtajan nöyrä johtamistapa vaikuttaa positiivisesti startup-yrityksen suorituskyykyyn. Nöyrä toimitusjohtaja innostaa työntekijöitään työskentelemällä ahkerasti parantaakseen liiketoiminnan suorituskyykyä luomalla yhteisen vision. Lisäksi hän pystyy rakentamaan organisaatiossa oppimisen ilmapiiriä, joka luo perustaa yrityksen kestäväälle kehitykselle. Toimitusjohtajan nöyryys vaikuttaa positiivisesti myös työpaikan ilmapiiriin ja voi pitkällä aikavälillä edistää koko ylimmän johdon luottamuksen ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri on tärkeä edellytys tehokkaan tiimityön edistämiseksi ja varsinkin ylimmän johdon tiivis yhteistyö helpottaa resurssien, kuten tiedon, taitojen ja kokemuksen tehokasta integrointia, joka taas parantaa johdon reagoimista liiketoimintaympäristön muutoksiin.

Kotterin mukaan (1978, s. 29) nopea kasvu vaatii nopeaa päätöksentekoa. Tämä voi kuormittaa johtajia. Kasvuyrityksen johtaja saattaa tehdä saman verran päätöksiä muutamassa viikossa kuin ison ja vakiintuneen yrityksen johtaja vuodessa. Nopeat päätökset vaikuttavat koko henkilöstöön ja haastaa organisaatiossa tiedonkulun ja yhteistyön sujuvuutta. Ihmisten on vaikea muuttua yhtä nopeasti mitä heidän työnsä muuttuu. Tämä voi aiheuttaa organisaatiossa kommunikointiongelmia, jotka Kotterin mukaan liittyvät usein päätöksen tekoon ja tehtävien delegointiin.

Kankaan ym. (2019, s. 166–168) mukaan perinteiset johtamisen ja johtajuuden muodot, jotka ovat suunniteltu toimimaan vakaisissa ja ennustettavissa olosuhteissa, eivät enää toimi nykypäivän organisaatioissa. Tämän päivän haasteet, joita yritykset kohtaavat, ovat monimutkaisempia ja ne asettavat yhä suurempia vaatimuksia johtamiselle. Muutos ja erilaiset konfliktit ovat osa organisaatioelämän arkipäivää ja vuorovaikutusta. Erilaiset ristiriidat ihmisten välillä syntyvät usein ihmisten välisistä eroista, jotka liittyvät arvomaailmaan ja asenteisiin. Ne ovat välttämätön osa organisaation sosiaalisia suhteita, ja johtajien tulisi keskittyä juuri niihin eikä niinkään keksiä uusia iskulauseita tai sloganeita.

Kangas ym. (2019, s. 176–177) esittävät väitteen, että konfliktien tarkastelu reflektioivasti voi tukea yksilöiden kasvua ja sitä kautta edistää organisaation muutosta heidän kehityksensä myötä. Muutoksen johtaminen tarkoittaa ihmisten ja heidän kokemustensa asettamista etusijalle sekä huomion kiinnittämistä siihen mitä organisaation sosiaalisissa suhteissa tapahtuu. Koska konfliktit aiheuttavat usein epävarmuutta ja voimakkaita tunteita, ihmiset eivät mielellään halua käsitellä näitä erimielisyyksiä. Tällaisissa tilanteissa johtamisen rooli korostuu ja sen tarkoitus on mahdollistaa ja korostaa yhteistyötä. Tämä poikkeaa käsityksestä, jossa johtaminen merkitsee ylhäältä alaspäin tapahtuvaa päätöksentekoa, jossa valitaan yksi ja paras mahdollinen vaihtoehto muiden kustannuksella. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi kehittää omia reflektointikykyjensä, jotta he voivat käsitellä konflikteja organisaatiossa ja mahdollistaa työntekijöidensä kykyjen kehittyminen reflektioivaan ajatteluun ja itsensä ilmaisuun.

4.2 Henkilöstön muutosvastarinta

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 280–281) mukaan yrityksen muutoskyvyn haasteet liittyvät usein henkilöstöön, vaikka juuri he ovat muutoksen toteuttajia ja sen liikkeellepaneva voima. Muutosvastarinta on muutoksen vastustusta ja sitä ilmenee organisaatioissa monilla eri tavoilla. Usein muutosvastarinta liittyy organisaatiomuutoksiin, joissa organisaation rakenteet, yksilöiden asema ja työtehtävät muuttuvat. Usein ihmiset eivät vastusta varsinaisesti muutosta, vaan sitä, että muutos vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Muutos itsessään voidaan kokea järkeväksi, vaikka sen seurauksista ei välitetä. Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin, jotkut innostuvat niistä helposti ja toiset kokevat ne jopa pelottavina. Muutosvastarinnan tyypillisiä tekijöitä on mm. kokemus omien vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta, erimielisyys muutoksen sisällöstä päättäjien kanssa, muutosta koskevan tiedon puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, koettu uhka omaa asemaa kohtaan ja haluttomuus oppia uutta ja luopua nykytilasta.

Andersson ym. (2013, s. 84) korostavat, että johtajat nähdään usein tärkeimpinä toimijoina muutosprosessin läpiviemisessä. Johtajia avustaa muutoksessa usein tietyt henkilöt, jotka ovat vastuussa muutoksen johtamisesta ja ovat erikoistuneet muutoksen johtamiseen. Näiden henkilöiden tehtävä on auttaa voittamaan mahdollinen muutosvastarinta organisaatiossa. Tämän tyyppisen muutosjohtamisen ajatuksena on, että muutos tapahtuu johtajien ja heidän strategioiden ja visioidensa kautta.

Picken (2017, s. 13) painottaa, että kasvuyrityksen johtajalta vaaditaan vahvoja arvoja, pätevyyttä ja uskottavuutta. Johtajan tulee viestiä selkeästi ja jatkuvasti visiosta sekä tuettava tiimin työtä, edistettävä yhteistyötä ja rakennettava sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Johtajan on otettava vastuu ja hänen tulee osoittaa itsevarmuutta, jotta hän pystyy ennakoimaan ja voittamaan mahdollisen muutosvastarinnan lähteet.

Azizan ja Nadian (2023) mukaan, kun startup-työntekijät luottavat johtoon, he suhtautuvat avoimemmin muutoksiin ja ovat valmiimpia sitoutumaan niiden toteuttamiseen. Tämä vähentää mahdollista muutosvastarintaa. Organisaatioissa tulisi pyrkiä lisäämään luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä, jotta halutut tavoitteet ja suunniteltu muutosprosessi saadaan saavutettua ilman muutosvastarintaa. Työntekijöitä voidaan sitouttaa kahdella tavalla, joko lisätä työntekijöiden luottamusta johtoon niin, että osapuolten välille syntyy vahva

suhde tai vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa antamalla riittävästi tietoa muutosten tavoitteista ja hyödyistä.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 282–283) mukaan muutosprosessin tyypillinen virhe on se, että joku päättää toisille tärkeistä muutoksista kuulematta asianosaisia. Henkilöstön mukaan ottaminen kysymällä heiltä uusia näkökulmia ja ideoita on tärkeä osa prosessia ja uudistumista. Avoimen keskustelun ja vuoropuhelun kautta saadaan parannettua henkilöstön sitoutumista muutokseen. Muutostilanteessa on myös tärkeää vahvistaa ihmisten osaamista ja osallistaa heitä muutokseen sekä viestiä muutoksesta avoimesti ja läpinäkyvästi.

Vakola (2014) on tutkinut yksilöiden valmiutta muutokseen. Hänen mukaansa työntekijät, jotka luottavat omiin kykyihinsä ja pystyvät selviytymään stressaavista tilanteista, kuten erilaisista muutoksista, näkevät muutoksen usein positiivisen, mikä johtaa siihen, että henkilö on valmiimpi kohtaamaan muutoksen. Yksilöllisten ominaisuuksien mukaan myös erityisesti luottamus johtoon ja viestintäilmapiiri vaikuttavat henkilön valmiuteen kohdata muutos. Se, että työntekijät pitävät johtoa luotettavana ja luottavat johdon kykyihin ja siihen, että he saavat kaiken tarpeellisen tiedon, vaikuttaa siihen, miten he arvioivat muutoksen hyviä ja huonoja puolia. Tämä johtaa korkeampaan valmiuteen kohdata muutos.

Musaigwan (2023, s. 5) mukaan tulokset osoittavat, että viestintä on olennaisen tärkeä elementti organisaatiomuutosten yhteydessä. Muutoksen syiden viestiminen koko henkilöstölle auttaa merkittävästi vähentämään muutosvastarintaa ja saamaan työntekijät sitoutumaan muutokseen.

Pakdel (2016, s. 445) on havainnut henkilöstön koulutustason vaikuttavan muutosvastarintaan. Työntekijät, joilla on korkeakoulututkinto, osoittaa vähemmän vastarintaa kuin alemman koulutustason työntekijät. Korkeakoulututkinnon omaavat työntekijät näkevät muutokset usein positiivisemmin ja ovat valmiimpia toteuttamaan niitä. Nämä henkilöt ymmärtävät organisaatiomuutosten toteuttamisen tarpeellisuuden ja ovat valmiimpia toteuttamaan muutoksia. Työntekijät hyväksyvät muutokset todennäköisesti paremmin, kun heillä on enemmän tietoa niistä. Tiedon jakaminen edistää muutosten läpivientiä ja lisää työntekijöiden tietämystä muutoksen suunnitelmista ja näin ollen vähentää muutosvastarintaa.

Johtajien tulisikin luoda edellytyksiä muutoksen onnistumiselle jakamalla työntekijöille tietoa ennen muutosten toteuttamista.

Tyypillisesti muutosvastarinnan ajatellaan olevan negatiivinen asia, joka estää muutostavoitteiden saavuttamisen. Muo (2014, s. 96) esittää vastakkaisen näkökulman ja korostaa muutosvastarinnan positiivisia puolia. Vastarinta voi parantaa operatiivisia tuloksia ja antaa mahdollisuuden antaa palautetta, joka puolestaan parantaa strategian laatua ja selkeyttä sekä tavoitteisiin pääsyä. Muutosvastarinta lisää tietoa ja tuo esiin muita näkökulmia ja vaihtoehtoja. Samalla se lisää ihmisten kiinnostusta ja osallistaa heitä muutokseen. Näin ollen muutosvastarinta voi johtaa parempaan muutosprosessiin ja onnistuneempaan toteutukseen. Muutosprosessia kyseenalaistavia henkilöitä ei siis tulisi kyseenalaistaa tai taistella heitä vastaan vaan nähdä muutosvastarinta ilmiönä, joka voi tuottaa positiivisia tuloksia. Johdon tulisi kuunnella ja rohkaista ihmisiä tuomaan esiin oma näkemysensä sekä viestiä, että myös kielteinen palaute muutoksesta huomioidaan ja käydään läpi.

4.3 Organisaatiokulttuurin merkitys kasvuyrityksessä

Maryatin ym. (2022, s. 147) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan nähdä kokonaisuutena, joka sisältää erilaisia perusolettamuksia, käytäntöjä, periaatteita, uskomuksia ja arvoja. Tämä kokonaisuus ohjaa henkilöiden käyttäytymistä ja toimintaa organisaatiossa.

Schein (1985, s. 32–33) kuvaa organisaatiokulttuurin koostuvan kolmesta tasosta; Artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Artefaktit sisältävät kaiken mitä ihminen voi nähdä, kuulla ja tuntea, kun se kohtaa uutta teknologiaa, taidetta tai mitä tahansa uutta kulttuuria. Arvot liittyvät uskomuksiin ja periaatteisiin mitä organisaatiossa esiintyy. Arvot tulevat yleensä tietyltä ryhmän jäseneltä, kuten perustajalta, jolla on omat vakaat käsityksensä asian todellisesta luonteesta. Ryhmä saattaa esimerkiksi havaita, että jokin ehdotettu ratkaisu on onnistunut ja se luo arvoa. Arvo muuttuu tämän jälkeen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Kun arvoista tulee itsestään selviä oletuksia, ne siirtyvät alitajuisiksi ja automaattisiksi taivoiksi. Perusolettamukset ovat puolestaan itsestäänselvyksiä ja alitajuisia oletuksia, kun arvoja aletaan pitää perusolettamuksina.

Kvistin ja Kilpiän (2006, s. 114–119) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation kykyyn muuttua. Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota organisaation kulttuuriin ja sen erilaisten piirteiden ymmärtämiseen. Mikäli johto tuntee organisaationsa kulttuurin hyvin, pystyy se johtamaan muutosta tavoitteellisesti. Muuttumiskykyiset yritykset, joissa oppiminen, suora puhe ja vastuunottaminen on luontaista toimintaa, selviytyvät usein parhaiten muutostilanteista.

Hambrick ja Crozier (1984, s. 43) esittävät, että pienet organisaatiot menestyvät usein vahvan kulttuurinsa ansioista. Yrityksen ydinfilosofia voi kuitenkin hämärtyä helposti, kun yritys kasvaa ja kehittyy. Menestyvät yritykset panostavat jatkuvasti kulttuurinsa vahvistamiseen, jotta se ei heikentyisi. Toimitusjohtajat pyrkivät aktiivisesti olemaan vuorovaikutuksessa eri tehtävissä toimivien työntekijöiden kanssa ja motivoivat henkilöstöään erilaisilla tapahtumilla, iskulauseilla ja symboleilla, jotka ovat tyypillisiä asioita kasvavan yrityksen toiminnassa.

Startup-organisaatiot ovat rakenteeltaan usein sukupuolittuneita (Acker, 1990; Pöllänen, 2021). Pöllänen kuvailee suomalaisen startup-yrityksen organisaatiokulttuuria epämuodolliseksi, rennoksi ja matalahierarkkiseksi. Joustavan organisaatiokulttuurin vuoksi työntekijöillä on usein suora yhteys johtajiin, ja vapaus päättää omista työajoistaan ja -paikoistaan sekä työtehtävistään. Suomalaisessa startup-yrityksessä tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, että heillä on vapaus olla ”oma itsensä” ja he saavat pukeutua haluamallaan tavalla, kuitenkin startup-yrityksen nuorekkaan ja maskuliinisen tyylin mukaisesti. Yrityksen kulttuurissa esiintyi sukupuolittuneita piirteitä työntekijöiden työtehtävissä sekä yrityksen hierarkiassa. Kaikki johtajat olivat miehiä ja naiset työskentelivät pääasiassa myynti- ja markkinointitehtävissä. Maskuliinisuus näkyi yrityksessä pukeutumisen lisäksi miesten karkeana kielenkäyttönä, mutta he olivat tarkempia sanomisistaan naisten aikana. Avoin toimistotila missä johtajat istuivat työntekijöiden keskuudessa, koettiin sopivaksi nuorille työntekijöille.

Kotterin (1978, s. 35) mukaan nopeasti kasvaneet menestyneet yritykset pyrkivät usein luomaan tietynlaisen epämuodollisen yrityskulttuurin ja ylläpitämään sitä. Tälle epämuodolliselle yrityskulttuurille ominaista on vahva usko avoimuuteen sekä pyrkimys luoda yhteinen tunne siitä, mihin yritys on menossa. Nämä yritykset voivat käyttää paljon aikaa ja

energiaa yhteisen vision luomiseen ja arvojen viestimiseen henkilöstölle. Yhteinen visio auttaa ihmisiä yhdistymään ja näin ollen muodollisimpia ohjeita ja sääntöjä ei tarvita. Avoimuus ja tiedonkulku puolestaan varmistetaan korostamalla periaatetta, että keskustelulle ja kysymyksille on aina tilaa. Nämä yritykset sitoutuvat usein työntekijöidensä hyvinvointiin ja niiden kulttuuriin kuuluu tukea joustavuutta ja muutosta.

Picken (2017, s.9–10) toteaa, että kasvuyrityksen perustajalla tai toimitusjohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa ja rakentaa organisaatioonsa kulttuuri, joka tukee yrityksen arvoja, liiketoiminnan tarkoitusta ja strategiaa. Vahvan organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää johtajaltaan henkilökohtaista kypsyyttä, harkintaa, hyvää ennakointikykyä sekä tunneälyä. Johtajan on myös kyettävä kehittämään omia johtamiskykyjään.

Simonin (2024, s. 1765–1766) mukaan startup-yrityksiä on tutkittu varsin vähän yrityskulttuurin kontekstissa. Startupien yrityskulttuuria voidaan kuitenkin kehittää ja ylläpitää useilla eri tavoilla, vaikka yrityksen henkilöstömäärä kasvaisi merkittävästi. Startupeille kulttuurin muodostaminen alkaa vision ja mission lisäksi yrityksen arvojen määrittelystä, jotka toimivat punaisena lankana kulttuurin kehittämisessä kasvun aikana. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, se tarvitsee kuitenkin arvojen lisäksi useita eri keinoja, joilla kulttuuria voidaan kehittää ja vahvistaa. Näitä keinoja ovat mm. henkilöstön palkkaukseen liittyvät prosessit kuten rekrytointi, henkilövalinnat sekä perehdytysprosessi. Edellä mainittujen lisäksi kulttuuria voidaan kehittää esimerkiksi suorituksen arvioinnilla, palkitsemiskäytännöillä sekä palautteenantokäytännöillä. Palkkaus ja erilaiset edut, organisaatorakenne ja -prosessit, erilaiset tapahtumat kuten tiimipäivät, toimistotilat, yrityksen viestintä sekä työntekijöiden osallistuminen ja sitouttaminen kehitystehtäviin ja päätöksen tekoon vaikuttavat positiivisesti startup-yrityksen yrityskulttuuriin ja toimivat keinoina, joilla sitä voidaan kehittää ja ylläpitää. Nämä edellä mainitut keinot vaihtelevat yrityskohtaisesti ja niitä voidaan mukauttaa sitä mukaa kuin yritys kasvaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 15) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat mm. harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, tutkittavien näkökulma, aineistonkeruumenetelmä ja hypoteesittomuus. Laadullisella aineistolla puolestaan tarkoitetaan aineistoa, joka voi yksinkertaisimmillaan olla pelkkää tekstiä kuten haastatteluja, havainnointia, erilaisia dokumentteja tai henkilökohtaisia tekstejä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 83–85) toteavat, että haastattelun etuna pidetään sen joustavuutta, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa ja selventää tarvittaessa kysymyksiä. Haastattelukysymykset voidaan esittää myös haastattelijan päättämässä järjestyksessä, tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta.

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 28) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tärkeää ei siis ole määrä, vaan laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa onkin enemmän kyse näytteestä, joka erottaa sen tilastollisesta otantamenetelmästä eli otoksesta.

5.2 Aineiston kerääminen

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimustyyppi on tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärven ym. (1997, s. 197) mukaan teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemat eli aihealueet ovat etukäteen tiedossa mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu.

Laineen ym. (2007, s. 10) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laaja aineisto ja kuvata tutkimuksen kohdetta perusteellisesti. Tapaustutkimusta kuvaa mm. kokonaisvaltainen analyysi ilmenevästä tapauksesta, tutkijan kiinnostus prosessiin ja useiden aineistojen ja menetelmien käyttö. Tapaustutkimukselle on myös

ominaista, että pyritään selvittämään jotain mikä ei ole entuudestaan tiedossa, mutta asia vaatii lisätarkastelua. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten ja miksi*. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja tapaus on tutkijalleen usein jollain tavalla tärkeä.

Hirsjärvi ym. (1997, s. 193–194) kuvaavat haastattelua ainutlaatuisiksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä on kuitenkin sekä etuja että haittoja. Suurimpana etuna pidetään yleensä haastattelun joustavuutta, kun aineistoa kerätään. Tutkija voi esimerkiksi pyytää selvennystä haastateltavan vastaukseen, pyytää esimerkiksi perusteluja vastaukselle tai esittää lisäkysymyksiä. Tämä ei ole mahdollista esimerkiksi sähköpostikyselyissä. Haastattelun huonona puolena on, että se on aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä ja haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Tämän tutkimuksen tutkimustyyppiä päädyttiin valitsemaan tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tapaustutkimus ja puolistrukturoidut yksilöhaastattelut mahdollisti joustavan tavan tutkia ja kerätä kattavasti aineistoa muutosjohtamisen mahdollisuuksista ja haasteista kasvuyritysympäristössä. Haastatteluihin osallistui kohdeorganisaatiosta 5 asiantuntijaa ja 5 esihenkilöä. Haastattelukutsun yhteydessä haastateltavat saivat ennakkotietoa tutkimuksen teemasta ja heille kerrottiin, että kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen haastateltaville. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2024 Teamsilla, jolla ne myös tallennettiin ja litteroitiin. Varmuuskopiot haastatteluista nauhoitettiin puhelimitse. Haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti ja haastattelut kestivät 40 minuutista puoleentoista tuntiin.

5.3 Haastattelukysymykset

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 87) mukaan teemahaastattelun aihepiirit eli teemat tulee määritellä etukäteen. Kysymysten muotoilulla ja järjestyksellä ei ole suurta merkitystä, mutta haastattelijan tulee kuitenkin varmistaa, että kaikki teemat tulee käytyä haastateltavan kanssa läpi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta

haastateltava saa kuitenkin vastata omin sanoin. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu menetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Haastattelurunkoon kuului yhteensä neljätoista kysymystä, joilla osalla oli jatkokysymys. Haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä pyydettiin haastateltavaa kertomaan, minkälaisia muutoksia yrityksessä on ollut viimeisen kahden vuoden aikana. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia muutoksia vastaajat ovat kokeneet viimeisen kahden vuoden aikana yrityksessä. Tämän jälkeen heiltä kysyttiin miten muutokset ovat heidän mielestään onnistuneet. Kolmantena ja neljäntenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, oliko muutosten läpiviemisessä jotain mikä helpotti tai edisti muutoksen läpiviemistä ja oliko muutosten läpiviemisessä jotain haasteita tai ongelmakohtia. Mikäli haastateltavat vastasivat kyllä, pyydettiin heitä kertomaana asiasta tarkemmin. Viidentenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, oliko muutosten johtamisessa heidän mielestään jotain parannettavaa ja kuudentena kysyttiin miten muutokset ovat vaikuttaneet heidän työhönsä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään mitä parannettavaa haastateltavat näkivät muutosten johtamisessa ja miten muutokset ovat ylipäänsä vaikuttaneet heidän työhönsä. Seitsemäntenä ja kahdeksantena kysymyksenä kysyttiin, olivatko haastateltavat itse osallistuneet muutoksen suunnitteluun ja miten jokainen koki roolinsa muutoksen onnistumisessa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, olivatko haastateltavat päässeet muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen mukaan ja miten he kokivat roolinsa muutoksen onnistumisessa. Yhdeksäntenä kysymyksenä heiltä kysyttiin, miten muutoksia on yrityksessä johdettu, jonka jälkeen heitä pyydettiin kertomaan mitä he odottavat tai minkälaista tukea he odottavat omalta esihenkilöltä sekä yrityksen johdolta muutostilanteessa. Viimeisinä kysymyksinä kysyttiin, minkälaista johdon viestintä on ollut muutoksen aikana, miten muutoksien vaikutuksia on heidän mielestään mitattu muutoksen läpiviennin jälkeen ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että haastateltavat sitoutuvat muutokseen.

5.4 Aineiston analyysi

Hirsjärven ym. (1997, s. 209–212) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein asia ja siihen tähdätään jo tutkimusta aloittaessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto järjestetään ja tiedot tarkistetaan. Kun tiedot on tarkistettu, niitä voidaan täydentää haastatteluin tai erilaisilla kyselyillä. Lopuksi aineisto

järjestetään vielä tiedon tallennusta ja analyysia varten. Tämän jälkeen tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Aineiston litteroinnista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Kun litterointi on suoritettu, aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Analyysitapoja on monia, mutta tutkijan kannattaa valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan.

Laine ym. (2007, s. 193) kehottavat käymään aineistoa läpi ja päättämään, mikä aineistossa kiinnostaa. Kiinnostusta herättävät kohdat merkitään huolellisesti ja kerätä yhteen. Tämän jälkeen kiinnostavat asiat luokitellaan omiin kategorioihinsa. Tutkimuksesta jätetään kaikki muu pois. Haasteena on, että aineistosta löytyy aina useista kiinnostavista asioista, joita tutkija haluaisi tutkia ja raportoida.

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston käsittelyssä hyödynnettiin sisällönanalyysia. Litteroidut aineistot numeroitiin ja aineistoa tiivistettiin muodostamalla alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmauksia, jonka jälkeen aineisto teemoitettiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääkategorioihin. Kaikki haastatteluista lainatut vastaukset on käsitelty siten, että vastaajan anonymiteetti on huomioitu. Tutkimuksessa heihin viitataan lyhenteillä H1, H2, H3, H4 jne. Aineiston analyysissä vastaukset jaoteltiin seuraaviin pääkategorioihin: merkittävä kasvu, kasvun tuomat haasteet, tiedonkulun haasteet, raportoinnin puutteellisuus, muutoksen taustoitus, osallistaminen muutokseen ja vähäinen muutosvastarinta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastaajat kokivat kasvun olleen suurta viimeisen kahden vuoden aikana. Kasvu on näkynyt arjessa erilaisina muutoksina organisaatiossa, kuten henkilöstö- ja asiakasmäärien kasvuna, organisaatiomuutoksina sekä erilaisten toimintamallien kehityksenä ja käyttöönottoina. Aineiston perusteella kasvu on lisännyt työmäärää, mutta samaan aikaan erilaisten muutosten ja kehittämistyön avulla työkuormaa on saatu jaettua ja tekemistä parannettua.

Kasvu on ollut ihan valtavaa. Niin sen myötä myös asiakaspalvelutiimi on kasvanut kahdessa vuodessa yhdestä spesialistista seitsemään hengen tiimiksi nyt tällä hetkellä. (H1)

No sehän on ollut koko ajan vähän niin kun muutosta. Tietysti kun kasvaa kovaa niin porukkaa on tullut paljon lisää ja tuotantomäärät on kasvanut paljon ja sitten myöskin, kun avattu uusia toimintoja niin niitä jouduttiin järjestämään sitten. (H4)

Tuntuu, että kaikki tiimit vähän paisuu pikkuhiljaa että siellä tulee uusia työntekijöitä jokaiseen tiimiin ja tarvitaan uusia uusille nimikkeille. Tavallaan niinku työntekijöitä. (H8)

Lähes kaikki vastaajat kokivat, että muutokset ovat pääosin onnistuneet. Kuluneen kahden vuoden aikana yritykseen on palkattu lisää väkeä ja työkuormaa on saatu jaettua tasaisemmin. Työohjeita ja toimintamalleja on kehitetty niin, että työntekoa on saatu tehostettua ja sujuvoitettua. Muutosten läpivientiä on edesauttanut muutosten vaiheittainen käyttöönotto.

Tilaukset menee sujuvammin eteenpäin ja ne tulee hoidettua. (H1)

No organisaatiouudistukset on mun mielestä ihan onnistunut. Ihan hyvä porukka ja sitten ihan hyvin on saatu niinku käyntiin nää toiminnot. (H4)

On mun mielestä onnistunut, että tietysti niin kun sopivat henkilöt sopivilla paikoilla on tuollaisessa muutoksessa tärkeä. (H5)

6.1 Mahdollisuudet muutoksen johtamisessa

Tutkimuksessa nousi esiin mahdollisuuksia, joita kasvuyritys kohtaa muutoksenhallinnassa. Tuloksissa nostetaan esille yrityksen avoin viestintäkulttuuri, henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutokseen sekä vähäinen muutosvastarinta.

6.1.1 Avoin organisaatiokulttuuri

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen viestintäkulttuuri on avoin ja keskusteleva. Haastateltavat kokivat, että heitä kuunnellaan ja tiedonkulku työntekijöiden ja johdon välillä on vuorovaikutteista. Ideoita ja ajatuksia voidaan jakaa vapaasti läpi organisaation ja vaikka yritys on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana, yrityskulttuuria ei koeta kankeaksi.

Meillä on hyvinkin ymmärtäväinen johtoryhmä. Ja henkilöt siellä johtoryhmässä kuuntelee mielipidettä, kun sen osaa perustella oikein. (H3)

Ja mä näen, että siinä on onnistuttu ihan tosi hyvin, että siinä on sellainen keskinäinen yhteinen tekeminen tai yhteistyö ja sitten myös tuonne ylempään suuntaan, niin se näyttäytyy myös sellaisen selkeän hyvänä yhteispelinä. (H5)

Yrityskulttuuri ei ole niin kankea, että ei voisi vaan laittaa suoraan omia ideoita ja ajatuksia eteenpäin. Ja tarvitse miettiä, että kenelle laittaa viestiä, että voi kenelle vaan huikata. (H7)

Tulosten mukaan johdolta odotetaan suoraa ja selkeää viestintää muutostilanteissa. Vastaajat kokivat tärkeäksi asiaksi mahdollisuuden keskustella muutoksesta johdon kanssa ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Johdolta odotettiin myös avoimuutta ja kykyä sitouttaa henkilöstö muutokseen. Heidän toivottiin seisovan muutoksen takana yhteisenä rintamana. Tietoa muutoksesta toivottiin mahdollisimman ajoissa, vaikka samaan aikaan tiedostettiin, että muutokset voivat tulla eteen nopeastikin.

Jos on kysymyksiä, he vastaavat avoimesti. Mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä eli molemmin suuntainen viestintä. (H1)

Johtoryhmältä odotan avoimuutta ja että koko johtoryhmä on muutoksen takana. (H5)

Mahdollisimman suoraa ja selkeää viestintää ja jos muutos tulee heiltä niin mahdollisimman selkeästi kerrotaan, mikä muuttuu ja miksi muuttuu. (H7)

6.1.2 Henkilöstön osallistuminen muutokseen

Kaikki vastaajat sanoivat osallistuneensa joko muutoksen suunnitteluun tai muutoksen toteutukseen. Monet vastaajat kertoivat, että heitä oli pyydetty mukaan muutokseen kysymällä kehitysideoita ja mielipidettä toiminnan parantamiseksi. Vastausten perusteella muutostarpeet nousivat joko tiimeistä yksittäisiltä työntekijöiltä tai muutostarve nostettiin esille yrityksen johdon toimesta. Tiimeistä nousseet muutostarpeet liittyivät esimerkiksi työohjeiden, toimintamallien ja järjestelmien kehitykseen, joiden kehittämisessä moni koki roolinsa olevan merkittävä. Suuremmat muutokset kuten organisaatiomuutokset tulivat yrityksen johdolta, jolloin omaa roolia muutoksessa ei välttämättä koettu merkittäväksi.

No kyllä mä voisin sanoa, että oon osallistunut siis silleen, että hyvin usein siihen muutokseen mielipidettään näkemystä on kysytty tai käytännössä siis aina toki se, että minkä verran mistäkin muutoksesta sitten on etukäteen keskusteltu ja suunniteltu, niin se vaihtelee, mutta on kyllä otettu huomioon aina siinä, että mahdollisesti tällainen muutos on tässä tulossa ja mitä mieltä oot siitä. (H5)

Ja silleen se on positiivista, että me saadaan olla niinku kaikessa mukana, että pääsee itse jossain määrin myös vaikuttamaan niihin muutoksiin ja niin kun kehitettäviin asioihin ja pääseekin niin se on ollut kyllä tosi positiivista myös. (H8)

Jos on joku semmoinen muutos mikä tulee sitten vaikka jostain johtoryhmältä. Mä en tiedä mikä se voisi olla. Vaikka organisaatiomuutos tai mitä nyt sieltä johtoryhmältä voi tulla ja miten sitten koet oman roolin sitten kun se ei ole niin välttämättä merkittävä siinä projektintyöstämisessä. (H1)

Esihenkilöt kokivat erityisesti, että heillä on ollut merkittävä rooli muutoksen läpiviemisessä ja muutoksen jalkauttamisessa omalle tiimille.

Kun muutos tulee meille johtoportaalta niin totta kai mulla on iso vastuu siitä, että miten se otetaan täällä kokonaisuudessaan vastaan. Miten se täällä käydään läpi ja miten saa ihmiset ostamaan sen muutoksen tarpeen. (H5)

Tehtävistä tärkein on sen jalkauttaminen, mikä koskee niin kuin omaa organisaatiota niin että jos mä en osaa sitä muutosta tai osattaisi, saa sitä muutosta

jalkautettu oikein ja tehokkaasti, niin ei se mene läpi. Siis ainakaan niin kivuttomasti tai onnistuneesti mitä sen pitäisi mennä. (H3)

Tavallaan mahdollistaa omille tiimiläisille, että ne pystyy onnistumaan ja sopivasti valvoo päällä. Siinä tietenkin täytyy olla aktiivinen, että jos vaan oottelee ja istuskelee niin ei se sillä mene, täytyy olla aktiivinen ja pyrkiä tunnistamaan niitä muutoksen ongelmakohtia jo ennen kuin ne tulee ja taklaamaan niitä. (H4)

6.1.3 Vähäinen muutosvastarinta

Tulosten mukaan muutoksiin suhtautuminen oli pääsääntöisesti myönteistä. Johdolta tulevat muutokset olivat isompia koko yritystä koskevia muutoksia ja tällöin oman roolin merkitystä muutoksen läpiviennissä ei koettu kovin merkittäväksi. Aineiston perusteella varsinaista muutosvastarintaa yrityksessä ei esiintynyt. Muutoksiin suhtauduttiin jopa ”ilmoitusluontoisena asiana”, mikäli muutostarve tuotiin esille johdon toimesta. Tarpeen vaatiessa muutosta oltiin valmiina lähteä edistämään vähäisilläkin taustatiedoilla ja perusteluilla.

No varmaan nyt ihan ensisijaisesti siihen, jos ottaa vaan sen kannan, että jos se tulee työnantajalta se ilmoitus muutoksesta niin sittenhän siihen se ei oikein auta pokkuroida vastaan. (H1)

Jos ajattelee niin kun yrityksenä työntekijän rooli siinä, että jos nyt yritys ilmoittaa, että meillä on tehty tällöinen päätös ja jatkossa tämä asia on näin, niin sitten se asia on niin. (H7)

Sitten on myös asioita, joita ei niinku tarvitse aina ymmärtääkään eikä ostaa. Mutta käsky mikä tulee, niin se toteutetaan. Yleensä se asia on mietitty valmiiksi ja mun ei vaan siinä hetkessä tarvitse perusteita sille tietää vaan hoitaa, se jalkautuu sitten myöskin eteenpäin. Itse pitää kuitenkin sitä muutosta tai mikä tulee niin sitä ei saa itse tyrmätä tietenkään eikä niinku olla sillä, että tää on huono juttu vaan totta kai se pitää osata viestiä myös. (H5)

6.2 Haasteet muutoksen johtamisessa

Haastattelujen perusteella yritys on kohdannut myös haasteita kasvun aikana. Tuloksissa nostetaan esille resurssien riittämättömyys, heikko tiedonkulku yli tiimirajojen sekä muutosten vaikutusten mittaaminen ja seuranta muutosten läpiviennin jälkeen.

6.2.1 Resurssien riittämättömyys

Resurssien riittämättömyydellä vastaajat viittasivat ajan puutteeseen, lisääntyneeseen työmäärään sekä epäselvään työ- ja vastuunjakoon.

Vastauksista nousi esille, että muutokset pyritään usein toteuttamaan ilman niille varattua erillistä aikaa tai lisäapua. Osa vastaajista koki, että aika ei riitä toteuttamaan muutosta niin hyvin, kun tilanne vaatisi. Yhdellä henkilöllä saattoi myös olla useita eri muutosprojekteja samanaikaisesti käynnissä, joka lisäsi työkuormaa.

Ajan puute

Ajankäyttöä pitäisi parantaa, kun edelleen tosi kiire, pitäisi testata, kehittää, tehdä varsinaista työtä mutta aika on kortilla, pitäisi tehdä asioita järkevämmiin ja katsoa että yhden ihmisen harteilla ei ole liikaa hoidettavana, niin asiat menee sutjakammin (H8)

Muutokseen läpivientiin tarvitaan resurssia. Siinä on ollut haasteita meillä, että ei riitä työaika tavallaan hoitaa sitä ihan siinä määrin, kun asia vaatisi. On niin paljon niitä muutoksia tällä hetkellä ja isojakin muutoksia, niin se tuo sitten kyllä haasteita. (H1)

Lisääntynyt työmäärä

Aineistosta nousi esille, että työmäärä oli lisääntynyt merkittävästi yrityksen kasvun ja muutosten myötä. Jotkut kokivat työkuorman ajoittain suureksi ja se vaikutti työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin. Tärkeänä pidettiin, että muutoksia ei olisi liikaa samaan aikaan.

Vaatii myös itseltä paljon resurssia, että pystyy olemaan kaikessa mukana eli oma työmäärä on lisääntynyt. (H1)

Muutos saattaa hetkellisesti lisätä työkuormaa ja se voi kuormittaa. Tärkeää on, ettei liikaa muutoksia samaan aikaan, muuten lisää työtaakkaa. Hyvät keskustelut esihenkilön kanssa auttaa, jos työtä alkaa olla liikaa. (H5)

Työmäärä on kasvanut. Mutta toki se osittain se ei johdu pelkästään niin kun yrityksessä tapahtuneista muutoksista, vaan siis markkinassa sekä asiakasmäärien lisääntymisessä, asiakaskontaktimäärien lisääntymisessä, että sitten totta kai luonnollisesti on enemmän sitä työtä. (H7)

Työ- ja vastuunjaon selkeyttäminen

Työ- ja vastuunjaossa oli ollut epäselvyyksiä muutosten aikana. Osa vastaajista koki, että työtehtäviä oli tehty päällekkäin ja työkuorma oli jakautunut epätasaisesti tekijöiden kesken. Epätasainen työkuorma johtui osittain riittämättömästä henkilöresurssista. Muutosten jälkeen työtehtäviä oli priorisoitu ja jaettu järkevämmiin. Tämä oli helpottanut työkuormaa. Muutoksen läpivientiä katsottiin edistävän se, että muutoksesta on vastuussa tietty henkilö tai tietyt henkilöt, jotka johtavat muutosta ja viestivät siitä eteenpäin.

Ollaan määritelty selkeämmin niinku ajan kanssa niinku ne vastuuroolit niin on vähemmän semmoista epämääräisyyttä asioiden suhteen että kenelle tämä kuuluu ja kenelle tää kuuluu että tota ollaan saatu lisää porukkaa. (H9)

Muutosta helpottaa, jos muutoksella on joku päähenkilö, joka sitä vetää. (H8)

Muutokset ovat vaikuttaneet positiivisesti, työt on saatu jaettua ja olen saanut tukea. Pystyn paremmin keskittymään työtehtäviini. Prosessit ovat selkeämmät. (H6)

6.2.2 Heikko tiedonkulku yli tiimirajojen

Vastaajien mukaan yrityksen viestintäkulttuuri koettiin avoimeksi ja keskustelevaksi erityisesti johdon ja henkilöstön välillä. Johdon viestintä koettiin pääsääntöisesti selkeänä ja riittävänä. Vastauksista kävi ilmi, että tieto ei aina kuitenkaan kulje sujuvasti tiimien välillä. Jotkut kokivat, että henkilöstön kasvun myötä yhteistyö muihin tiimeihin oli vähentynyt ja tiimeissä oli päällekkäistä tekemistä eli saatettiin tehdä samoja asioita samaan aikaan eri tiimeissä. Haastateltavat kokivat, että pienemmistäkin muutoksista olisi hyvä tiedottaa aktiivisemmin yli tiimirajojen, vaikka muutos ei suoranaisesti koskisikaan muita tiimejä.

Semmoinen yhteistyö ja viestintä siihen toiseen tiimiin on kuitenkin vähentynyt. (H9)

Samanlaisia kehitystoimia saatetaan tehdä useammassa tiimissä niin kuin tietämättä toisista ja sitten se viestintä. Jos puuttuu niin sitten voi päät kolahtaa. (H2)

Kaikkia asianosaisia ei ole aina tiedotettu, sitä voisi parantaa esimerkiksi järjestelmämuutoksissa. Muutoksessa erityisen tärkeää ja tässä etätyöympäristössä semmoinen tehokas viestintä niinku asianosaisille. (H9)

6.2.3 Muutosten mittaaminen ja seuranta

Suurin osa haastateltavista kertoi, etteivät he osanneet sanoa miten muutosten vaikutuksia on mitattu muutosten läpiviennin jälkeen. Moni kuitenkin mainitsi, että perinteisiä lukuja kuten yhteydenottojen määriä tai myytyjen sekä rakennettujen kuituliittymien määriä seurataan säännöllisesti. Lisäksi mainittiin henkilöstökysely ja asiakastyytyväisyyskyselyt, joiden kautta muutosten vaikutuksia voidaan jälkeen päin arvioida. Pienempien muutosten kuten toimintaohjeiden päivytystä ei suoranaisesti mitattu millään tavalla. Muutoksen jälkeen tekeminen oli kuitenkin selkeämpää ja sujuvampaa, jolloin voitiin todeta, että muutostoimenpide on onnistunut.

En tiedä miten kaikkia muutoksia on mitattu. Aspassa seuraamme yhteydenottomäärien kehitystä ja jonotusaikoja. Rakentamisen puolella seurataan rakennettuja ja käyttöönotettuja kuituliittymiä ja missä ajassa on saatu liittymä suunniteltua. (H1)

En tiedä koko yrityksen tasolla ainakaan, että onko mitattu tai seurattu jotain. (H7)

No varmaan siis noi perus dashboard tietysti kertoo jonkin verran jotakin asioita, mutta henkilökohtaisesti mä en koe että oltaisiin hirveästi mitenkään mitattu tai seurattu sen enempää, että asiat on otettu vaan käytäntöön ja sitten niitä on vaan jääty tekemään. (H8)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvuyritys kohtaa muutoksen johtamisessa ja minkälainen muutosjohtamisen malli vastaa parhaiten kasvuyrityksen haasteisiin. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastatteleamalla viittä esihenkilöä ja viittä asiantuntijaa kohdeorganisaatiosta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kasvu on näkynyt kohdeorganisaation arjessa monin eri tavoin. Organisaation henkilöstö- ja asiakasmäärät olivat kasvaneet sekä valokuituverkon rakentaminen lisääntynyt merkittävästi. Kaikki vastaajat kokivat, että muutoksia oli ollut viimeisen kahden vuoden aikana paljon ja useita muutoksia edistettiin samanaikaisesti. Tyypillisiä muutoksia olivat organisaatiomuutokset, järjestelmämuutokset sekä erilaiset muutokset prosesseissa ja toimintatavoissa. Kaikki muutokset koettiin pääosin hyödyllisiksi ja niiden avulla työtehtäviä oli saatu selkeytettyä ja tehostettua.

Tulosten mukaan merkittävimmät mahdollisuudet muutoksen johtamisessa olivat yrityksen avoin viestintäkulttuuri, henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutokseen sekä vähäinen muutosvastarinta.

Aineiston mukaan yrityksen viestintäkulttuuri on avoin ja keskusteleva. Vastaajat kertoivat, että heitä kuunnellaan ja tiedonkulku työntekijöiden ja johdon välillä on vuorovaikutteista. Ideoita ja ajatuksia voidaan jakaa vapaasti läpi organisaation ja vaikka yritys on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana, yrityskulttuuria ei koeta kankeaksi. Johdon viestintä muutostilanteessa koettiin pääsääntöisesti riittävänä ja selkeänä ja muutosten taustoja perusteltiin henkilöstölle mahdollisuuksien mukaan. Toisaalta johdolta myös odotettiin mahdollisimman suoraa ja selkeää sekä johdonmukaista viestintää ennen muutoksen toimeenpanoa. Tulosten perusteella henkilöt suhtautuivat muutoksiin pääosin positiivisesti, kun he kokivat saavansa tarpeeksi tietoa muutoksesta ennen muutostoimenpiteiden aloitusta. Havaintoa tukee Ahmadin ja Chowdhuryn (2020) tutkimus, jossa todetaan työntekijöiden suhtautuvan yhteistyöhaluisemmin muutokseen, kun he ymmärtävät muutoksen taustat ja heillä on selkeä ja positiivinen käsitys tulevasta. Simon (2024) on puolestaan tehnyt havainnon, että vahvan yrityskulttuurin kehittämisen yhtenä keinona toimii työntekijöiden aktiivinen osallistuminen yrityskulttuurin rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Kotterin kahdeksanportaisen muutosmallin neljäs vaihe korostaa avoimen viestinnän merkitystä muutosprosessissa. Carrenon (2024, s. 5) mukaan muutoksen neljännessä vaiheessa johdon viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja selkeää. Kaksisuuntainen viestintä, jossa työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja antaa palautetta, edistää sitoutumista ja luottamusta. Samalla se vähentää mahdollista muutoksen vastustusta. Viestintää tulisi myös räätälöidä organisaation eri kohderyhmille ja viestin johdonmukainen toistaminen auttaa juurruttamaan viestin organisaatiokulttuuriin.

Toinen merkittävä mahdollisuus kohdeorganisaation muutoksen johtamisessa oli henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kaikki vastaajat olivat osallistuneet jollain tavalla johonkin muutosprosessiin. Osallistuminen muutokseen koettiin tärkeänä ja varsinkin esihenkilöt kokivat roolinsa merkittävänä muutoksen jalkauttamisessa omalle tiimille. Moni vastaaja koki, että muutokseen on myös usein osallistettu keskustelemalla muutoksesta etukäteen ja kysymällä mielipidettä ja kehitysideoita. Muutokseen osallistuminen vaikuttaisi tulosten perusteella lisäävän henkilöstön valmiutta muokautua muutoksiin ja niiden tuomiin uusiin toimintatapoihin. Vastaavan havainnon ovat tehneet Kantola ym. (2021, s. 33), jotka toteavat osallistavan kulttuurin olevan tärkeä muutosvalmiutta tukeva tekijä organisaatiossa. Osallistava organisaatiokulttuuri, jossa saa olla mukana kehittämässä ja tekemässä päätöksiä, koetaan tukevan muutosvalmiutta ja lisäävän tunnetta muutoksesta selviytymisestä.

Kurt Lewinin 1950-luvun alkupuolella kehittämässä muutosmallissa mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen muutokseen kaikissa kolmessa vaiheessa. Sulatusvaiheessa (*unfreezing*) keskitytään siihen, että henkilöstö ymmärtää miksi muutos on välttämätön. Tässä vaiheessa osallistuminen on tärkeää, jotta henkilöt saadaan sitoutettua muutokseen jo prosessin alkuvaiheessa. Seuraavassa vaiheessa eli muutosvaiheessa (*changing*) varsinaisen muutosprosessi toteutetaan. Tässä vaiheessa henkilöstön osallistuminen on jopa välttämätöntä, jotta kaikki saadaan mukaan oppimaan ja kehittämään uutta. Myös Kotterin muutosmalli huomioi henkilöstön osallistumisen muutokseen. Carreno (2024, s. 5) kertoo, että muutosprosessin viidennessä vaiheessa työntekijöiden täytyy tuntee, että heidät osallistetaan muutokseen ja heillä on johdon täysi luottamus. Työntekijöiden tulee tuntee, että heitä tuetaan muutosmatkalla ja he saavat kaiken tarvittavan informaation. Kun he ovat päässeet osallistumaan muutokseen, he vievät sitä todennäköisemmin eteenpäin.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan muutosvastarinta ei noussut merkittävästi esille, vaikka aikaisemman tutkimustiedon mukaan muutosvastarinta saattaa olla voimakasta muutostilanteissa (Ahmad & Chowdhury, 2020, s. 253). Vähäinen muutosvastarinta saattaa selittyä sillä, että johtajien viestintä ja organisaation viestintäkulttuuri koettiin avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Azizan ja Nadian (2023) mukaan vahva luottamus johtoon vaikuttaa muutosvastarintaan. Mitä korkeampi luottamus henkilöstöllä on johtoon ja johtamiseen, sitä sitoutuneimpia työntekijät ovat ja sitä vähemmän työntekijät vastustavat muutosta. Toisaalta vähäiseen muutosvastarintaan on saattanut vaikuttaa myös henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Laurilan (2017, s.154) mukaan osallistavassa muutosjohtajuudessa vaikuttaa ajatus siitä, että henkilöstön osallistaminen muutoksen motivoi henkilöstöä, lisää työn mielekkyyttä sekä tätä kautta vähentää muutosvastarintaa.

Vähäiseen muutosvastarintaan saattaa vaikuttaa myös henkilöstön koulutustaso. Pakdelin (2016, s. 445) mukaan koulutustasolla ja muutosvastarinnalla on merkittävä tilastollinen yhteys. Tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla on ammatti- tai alempi tutkinto, osoittaa enemmän vastarintaa muutokselle kuin henkilöt, joilla on ylempi korkeakoulututkinto. Ylemmän tutkinnon suorittaneet suhtautuvat muutoksiin positiivisemmin ja ovat valmiimpia toteuttamaan niitä. Nämä työntekijät ymmärtävät paremmin organisaatiomuutosten tarpeellisuuden ja osoittavat muutosvastarintaa vähemmän. Viitalan ja Jylhän (2013, s. 335) mukaan kasvuyritykset työllistävät hyvin koulutettua henkilöstöä muita yrityksiä enemmän, koska ne tarvitsevat ihmisiä, joilla on hyvät valmiudet jatkuvaan muutokseen.

Muutoksen läpiviemisessä haasteita koettiin aiheuttavan riittämättömät resurssit, heikko tiedonkulku yli tiimirajojen sekä muutosten vähäinen mittaaminen ja seuranta muutosten läpiviennin jälkeen. Aineistosta nousi esille, että vastaajien työmäärä oli lisääntynyt yrityksen kasvun ja muutosten seurauksena. Ajan puute, vähäinen henkilöstöresurssi, sekä epäselvät työ- ja vastuujaoit aiheuttivat haasteita muutoksen läpiviemisessä. Monet kokivat, että muutoksia on paljon ja niitä on samanaikaisesti. Tämä lisäsi vastaajien työmäärää. Muutokset piti usein tehdä normaalin päivätyön ohessa ilman niille varattua lisäaikaa. Vähäinen henkilöstöresurssi kuormitti tilannetta entisestään ja aiheutti epäselvyyksiä tehtävä- ja vastuujaoissa. Kasvavissa yrityksissä kärsitään usein henkilöstövajeesta ja osajapulasta (Kotter & Sathe, 1978, s. 31, Rafferty, 2007, s. 479). Kantolan ym. (s. 33)

mukaan riittävä resurssointi koetaan tärkeäksi muutosvalmiutta tukevaksi tekijäksi. Muutos koetaan huonosti organisoiduksi ja hallitsemattomaksi, jos muutostoimenpiteisiin ei resursoida riittävästi aikaa, eikä muutostoimenpiteistä ole riittävästi tietoa uudistuksen etenemisestä. Laurila (2017, s. 141) kuvaa yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi muutosten läpiviemisessä sen, että muutokset pyritään usein toteuttamaan ilman niille varattua erillistä aikaa tai lisäapua. Aikataulut suunnitellaan liian tiukoiksi ja muutokset yritetään viedä liian nopeasti läpi päivittäisten perustehtävien ohella. Kun aikaa on vähän, muutostilanteet työllistävät henkilöstöä tavallista arkea enemmän.

Proscin kehittämä ADKAR-malli korostaa yksilöiden kyvykkyyttä ja potentiaalia oppia uusia tietoja ja taitoja. Uusien asioiden oppimiselle tulee varata riittävästi aikaa, jotta voidaan varmistaa muutoksen onnistuminen.

Tuloksista nousi esille, että tiedonkulku yli tiimirajojen oli heikentynyt yrityksen kasvun ja muutosten seurauksena. Pienemmistä muutoksista ei aina muistettu viestiä kollegoille, etätyötä tekeville tai toisen tiimin jäsenille. Yhteistyö eri tiimien välillä koettiin vähentyneen henkilöstön kasvun ja muutosten seurauksena. Vastaajien mukaan aina ei tiedetty mitä muissa tiimeissä tapahtuu ja tiimeissä saatettiin tehdä samankaltaisia tehtäviä päällekkäin, joka aiheutui vastaajien mukaan heikosta tiedonkulusta tiimien välillä. Tutkimuksen tuloksia tukee Kukon ja Ainamon (2004, s. 58) havainto siitä, että tiedonkulku kasvuyrityksessä heikkenee, kun yrityksen koko ja henkilöstömäärä kasvaa. Vaikka uudet henkilöt tuovat mukanaan yritykseen paljon uutta tietoa ja tiedon määrä kasvaa määrällisesti, tiedonkulku kuitenkin heikkenee ihmisten ja projektien välillä.

Devin ja Varghesen (2023, s. 5) mukaan Kurt Lewinin kolmevaiheisen muutosmallin mukaan aika ja viestintä ovat tärkeä osa muutosta. Ihmisille tulee antaa aikaa sisäistää muutokset prosessin toisessa vaiheessa eli muutosvaiheessa. Tämän jälkeen organisaatio voidaan jäädä uudelleen toimivaksi kokonaisuudeksi. Kotterin mallissa viestintä huomioidaan ”neljännellä portaalla”, jolloin muutosviestinnän tulee olla selkeää. Viitalan ja Jylhän (2013, s. 255) mukaan muutokseen liittyvät asiat tulee olla toistuvasti esillä ja johdon tulee viestiä aktiivisesti muutokseen liittyvistä asioista koko muutosprosessin ajan.

Aineiston perusteella suuri osa vastaajista ei tiennyt tai osannut kertoa, miten muutosten vaikutuksia oli mitattu tai seurattu muutosten läpiviennin jälkeen. Monet kuitenkin mainitsivat, että valokuituliittymien myynti- ja rakennusmääriä sekä asiakkaiden yhteydenottoja seurataan säännöllisesti. Lisäksi asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan joitakin kertoja vuodessa. Tarkemmin muutosten vaikutusten mittaamisesta ja seurannasta ei osattu kertoa. Valpolan (2004, s. 137) mukaan muutoksen seuraaminen on tärkeää. Muutoksen eteneminen ei välttämättä näy yrityksen taloudellisissa tunnusluvuissa, mutta esimerkiksi myynnin lasku tai myöhästymiset toimituksissa voivat kertoa, että muutos ei etene toivotulla tavalla. Räättälöidyllä muutosmittarilla voidaan kerätä kohdistetusti tietoa ja saada kuvaa muutoksen etenemisestä eri puolella organisaatiota. Sen perusteella toimenpiteitä voidaan kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Hyvä muutosmittari on lyhyt ja se on räätälöity tiettyyn muutokseen. Tuloksia seurataan aktiivisesti ja verrataan aina edellisen mittauksen tuloksiin. Myös Pirisen (2014, s. 112) mukaan muutoksen kulkua, toteutusta ja lopputulosta tulisi aina arvioida. Muutosmittari voi olla esimerkiksi lyhyt kysely, fiilismittari tai jokin pidempi kysely, joka on sidottu tiettyyn muutokseen. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta muutoksesta ja tulosten vastaukset tulisi käydä aina avoimesti läpi.

Pirinen (2014, s. 238) kirjoittaa, että tavoitteiden toteutumista muutoksen aikana tulisi mitata jatkuvasti. PDSA-malli (*plan-do-study-act*) eli jatkuvan parantamisen malli korostaa muutoksen onnistumista mittaamisen ja seurannan avulla. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli *Plan*-vaiheessa määritellään muutoksen tavoitteet ja samalla määritellään mittarit, joilla muutoksen onnistumista voidaan mitata. Kun muutos on toteutettu, voidaan arvioida mittareita hyödyntämällä, kuinka hyvin muutoksessa onnistuttiin.

Kotterin (1996, s. 108) mukaan muutoshankkeissa tulisi mitata aktiivisesti lyhyen aikavälin onnistumisia. Näkyvät tulokset lisäävät henkilöstön motivaatiota ja antavat palautetta siitä, että tekeminen maksaa vaivan. Lyhyen aikavälin tuloksia ei kuitenkaan yritetä aina edes mitata, koska mitattavien muutosten toteuttaminen koetaan hankalaksi. Kotterin muutosmallin kuudennella portaalla painotetaan lyhyen aikavälin onnistumisia, jolloin ihmisiä voidaan palkita näkyvästi hyvistä suorituksista.

7.1 Kohdeyritykselle kehitetty muutosmalli

Tulosten pohjalta kohdeorganisaatiolle on kehitetty muutosmalli, joka huomioi tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa esille nousseet merkityksellisimmät mahdollisuudet ja haasteet muutoksen johtamisessa. Tämä muutosmalli on saanut vaikutteita tunnetuista muutosjohtamisen malleista, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Mallin suunnittelussa on myös hyödynnetty tämän tutkimuksen tuloksia ja se on suunnattu erityisesti kohdeorganisaatiolle, joka on kasva yritys. Kohdeorganisaatio toimii jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja tarvitsee käyttöönsä toimivan työkalun muutoksen johtamiseen. Tämän muutosmallin mukaan yritys voi tulevaisuudessa parantaa muutoksen johtamista sekä edesauttaa muutoksen onnistumista

Tässä muutosmallissa avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri muodostaa perustan onnistuneelle muutokselle. Mallissa on viisi vaihetta (kuvio 5):

1. Muutostarpeen tunnistaminen ja reagointi,
2. Muutostarpeen perustelu ja vastuuhenkilöiden nimeäminen,
3. Selkeä viestintä ja varmistetaan tiedonkulku
4. Henkilöstön osallistuminen muutokseen,
5. Viedään tavoitteet mitattavaan muotoon ja seurataan muutoksen edistymistä aktiivisesti.



Kuvio 5. Muutosjohtamisen malli kasvuyritykselle (Sjöblom, i.a.).

Avoin organisaatiokulttuuri

Avoin organisaatiokulttuuri luo pohjan keskustelevalle ja osallistavalle työympäristölle, jossa muutostarpeet tunnistetaan ja niihin reagoidaan ripeästi. Ideoita ja kehitysehdotuksia kuunnellaan aktiivisesti sekä palautetta arvostetaan ja sitä hyödynnetään kehityksessä. Johto viestii avoimesti ja selkeästi muutostarpeista ja tiedonkulku varmistetaan korostamalla periaatetta, että keskustelulle ja kysymyksille on aina tilaa. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan muutokseen ja muutosten onnistumista seurataan aktiivisesti hyödyntäen eri mittareita. Avoin organisaatiokulttuuri mahdollistaa onnistuneen muutoksen.

1. Tunnista muutostarve ja reagoi ripeästi

Jotta muutos saadaan käyntiin, tulee organisaatiossa tunnistaa muutostarve. Muutostarpeen tunnistaminen ja siihen reagointi on erityisesti kasvuyrityksessä tärkeää. Nopealla reagoimisella pyritään priorisoimaan työtä, välttämään liiallista työkuormaa

ja jakamaan vastuista tehokkaasti heti kun tarvetta ilmenee. Nopealla reagoinnilla varmistetaan myös, että asiakkaat saavat ensiluokkaista palvelua muuttuvissa tilanteissa. Jos muutostarve nousee tiimiltä tai yksittäiseltä työntekijältä, esihenkilöllä on suuri rooli sen tunnistamisessa ja eteenpäin viemisessä. Mikäli muutostarve tulee johdolta, esihenkilöt ja nimetyt vastuuhenkilöt ovat avainasemassa muutoksen jalkauttamisessa organisaatioon.

2. Perustele muutos ja nimeä vastuuhenkilöt sekä roolit

Muutoksen jokaisella osapuolella tulee olla ymmärrys muutoksen tavoitteista, mitä muutoksella halutaan saavuttaa ja miksi muutos tehdään. Mikäli muutos tulee ylhäältä, yrityksen johdon on hyvä perustella muutoksen tarve mahdollisimman selkeästi ja mikäli mahdollista, mahdollisimman ajoissa ennen muutoksen toteutusta. Muutokseen liittyvien henkilöiden, tulee ymmärtää miten muutos vaikuttaa omaan rooliin ja päivittäiseen työhön. Muutoksen tavoitteet tulee olla tarpeeksi konkreettisia ja jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mitkä asiat muuttuvat ja mitä hyötyjä muutos tuo tullessaan.

Onnistuneen muutoksen kannalta on tärkeää, että siihen liittyvät vastuuhenkilöt ja muutoksen parissa työskentelevät henkilöt on selkeästi nimetty. Nämä henkilöt ovat perehtyneet perusteellisesti muutoksen taustoihin ja vastaavat tiedonkulun sujuvuudesta omissa tiimeissä ja yli tiimirajojen. Jokaisen esihenkilön on myös pystyttävä perustelemaan muutoksen tarve ja viestimään muutoksen etenemisestä tiimiläisilleen. Esihenkilön vastuulla on myös varmistaa, että jokaista ketä muutos koskee, tietää oman roolinsa ja työtehtävänsä muutosprosessissa.

3. Viesti selkeästi ja varmista tiedonkulku tiimien välillä

Koko muutosprosessin aikana, yrityksen johdolta ja esihenkilöiltä odotetaan mahdollisimman suoraa ja selkeää viestintää. Henkilöstö haluaa hyvät perustelut sille mitkä asiat muuttuvat ja miksi ne muuttuvat. Muutoksen "myyminen" henkilöstölle antaa hyvän pohjan muutosprosessin käynnistämiseksi. Yrityksen johdon on oltava yksimielinen muutoksesta ja tuettava sitä johdonmukaisesti. Muutoksen onnistumista auttaa mahdollisimman avoin vuoropuhelu henkilöstön kanssa. Mahdollisuus

esittää tarkentavia kysymyksiä, antaa palautetta ja kehitysideoita on tärkeää henkilöstölle koko muutosprosessin ajan.

Muutosprosessin aikana jatkuva keskustelu ja tiedonkulku yli tiimirajojen on tärkeää. Jokaisen muutoksessa olevan on hyvä tiedostaa oma rooli aktiivisena tiedon käsittelijänä. Kaikki tiedonkulku ei voi olla ainoastaan esihenkilöiden ja nimettyjen vastuuhenkilöiden varassa. Jokaisella on velvollisuus ottaa asioista selvää ja seurata aktiivisesti eri viestintäkanavia. Tiimiläisten vuorovaikutus oman tiimin sekä muiden tiimien kesken on tärkeä tekijä muutoksen onnistumisen kannalta. Pienimistäkin asioista tulee viestiä ja tiedottaa mahdollisimman laajasti kaikkia asianosaisia. Jatkuvalle keskustelulle varmistetaan, että tieto kulkee mahdollisimman hyvin ja oikea-aikaisesti.

Muutosprosessiin liittyvät yhteistyökumppanit ja henkilöstövuokrauksen kautta työskentelevät henkilöt tulee myös pitää tietoisina muutoksen tavoitteista ja muutosprosessin etenemisestä. Muutosprosessin nimetyt vastuuhenkilöt ja esihenkilöt ovat vastuussa siitä, että tieto kulkee sujuvasti kaikille asianosaisille.

4. *Osallista henkilöstö muutokseen*

Henkilöstön osallistuminen muutokseen auttaa merkittävästi muutoksen läpiviemisessä. Kun johto on asettanut tavoitteen, henkilöstö on hyvä ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun niin pian kuin mahdollista. Mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun motivoi ja sitouttaa työntekijöitä muutokseen. Osallistuminen vähentää mahdollista muutosvastarintaa ja auttaa henkilöstöä suhtautumaan positiivisemmin muutokseen ja sen tuomiin uusiin toimintatapoihin. Osallistuminen muutokseen mahdollistaa jokaiselle myös oman osaamisen kehittämisen.

Muutosta toteuttaville henkilöillä on hyvä olla tarpeeksi aikaa muutoksen suunnittelulle ja toteutukselle. Muutostöitä tehdään usein oman työn ohella ja siksi henkilöt usein kokevat, että heillä ei riitä resurssit ja aika muutoksen läpiviemiselle. Tärkeää on, että työntekijät saavat puhua muutoksesta avoimesti ja heitä kuunnellaan. Esihenkilöillä onkin merkittävä rooli kuuntelijana ja heidän tulee varmistaa, että kaikki

työtehtävät tulee priorisoida ja jaettua järkevästi tiimiläisten kesken muutosprosessin aikana. Yhdessä tekeminen vahvistaa muutoksen onnistumista.

5. *Vie tavoitteet mitattavaan muotoon ja seuraa muutoksen edistymistä aktiivisesti*

Jotta muutoksen edistymistä voidaan seurata ja muutoksen onnistuminen varmistaa, tulee tavoitteiden olla konkreettisia ja mittavassa muodossa. Tavoitteiden ja mittarien tulee olla oikein määriteltyjä, jotta mittaustulokset kertovat oikeita asioita. Yksittäisten muutosten mittaamista voi olla haastavaa mitata liikevaihdon tai asiakastytyvyyden kehittymisellä. Mittarit kannattaa miettiä huolellisesti ja myös pienempien muutosten onnistuminen kannattaa todentaa. Tärkeää on, että olemassa olevaa tietoa osataan mitata ja hyödyntää monipuolisesti. Perinteisten viikko- ja kuukausiraporttien rinnalle kannattaa tuoda esimerkiksi erilaisia kyselyitä, joilla kerrotaan henkilöstön mielipidettä ja pyydetään avointa palautetta. Näin saadaan arvokasta tietoa muutoksen edistymisestä ja onnistumisesta. Muutoksen mittaaminen tulee olla jatkuvaa riippuen kuitenkin muutoksen luonteesta. Pienimmät muutokset eivät välttämättä vaadi viikkojen tai kuukausien mittaamista.

Mittaustulosten analysointi tulee tehdä huolella ja tulokset tulee aina käydä oman tiimin tai koko henkilöstön kanssa läpi. Näin muutoksen edistymisestä voidaan keskustella avoimesti ja miettiä yhdessä mahdollisia toimenpiteitä, joilla muutosta saadaan edistettyä. Myös palkitseminen onnistumisista on tärkeää ja se luo viestiä, että uudet toimintatavat kannattaa ottaa käyttöön. Säännöllinen seuranta ja avoin keskustelu tekee muutoksen näkyväksi ja näin henkilöstön on helpompi kohdistaa tekeminen kohti tavoitetta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 211) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan subjektiivisuus tulkittaviin näkökulmiin. Laadullisessa tutkimuksessa suurin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tämä koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimusraportit sisältävät yleensä myös tutkijan omaa pohdintaa.

Hirsjärvi ym. (1997, s. 216) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotattavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Se miten aineisto on tuotettu, täytyy kertoa lukijalle selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksesta tulee kertoa haastattelun olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty. Samoin haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelusta sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissä keskeistä on myös luokittelujen tekeminen ja miten luokittelu on toteutettu. Tämä kaikki on kerrottava lukijalle. Tulosten tulkinta vaatii myös teoriaa tuekseen ja lukijalle on kerrottava millä perusteella tutkija on tehnyt tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa aineiston luotettavuutta on lisännyt se, että tutkimusaineisto kerättiin organisaatiosta esihenkilöiltä ja asiantuntijoilta, jotka ovat läpikäyneet muutoksia kohdeorganisaatiossa viimeisen kahden vuoden aikana. Tällä tavoin pyrittiin varmistumaan siitä, että haastateltavilla oli olennaista tietoa ja käytännön kokemusta kohdeilmiöstä. Aineistoa todettiin olevan riittävästi, kun vastauksissa alkoivat kertautua samat asiat.

Analyysin ja tulosten luotettavuutta on myös lisännyt opinnäytetyön tekijän tarkka selostus analyysin toteuttamisesta luvussa 5.4. Analyysi eteni niin, että Teamsin tuottama tekstiaineisto anonymisoitiin ja vastaajien alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jonka jälkeen aineisto teemoitettiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääkategorioihin. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä on perehtynyt aineistoon huolellisesti ja koonnut tulokset raportin muotoon. Raportissa on nostettu esille tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot ja tutkimustuloksien tukena on esitetty runsaasti sitaatteja vastaajien tuottamasta alkuperäisaineistosta. Tulkintojen tukena on hyödynnetty teoreettisia näkökulmia.

Tulosten luotettavuutta on voinut kuitenkin heikentää se, että vastaajat olivat kokeneet useita erilaisia muutoksia (organisaatiomuutos, järjestelmämuutos, toimintaohjeen muutos jne.), joten analyysia tehdessä oli välillä haastavaa erottaa, mihin muutokseen vastaajat kokemuksiinsa peilasivat. On myös mahdollista, että haastateltavat eivät ole edustaneet riittävästi yrityksen eri osastoja ja näkökulmia, joten tulokset ovat voineet antaa vääristyneen kuvan yrityksen todellisesta tilanteesta. Koska kyseessä on aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutoksen johtamista kasvuyrityksessä ja selvittää minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvuyritys kohtaa muutoksen johtamisessa. Työn teoreettinen viitekehys koostui muutosjohtamiseen ja kasvuyrittäjyyteen liittyvistä aiemmista tutkimuksista sekä muutosjohtamisen teorioista. Varsinainen tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, johon osallistui kohdeorganisaatiosta kymmenen esihenkilöä ja asiantuntijaa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda muutosjohtamisen malli, joka soveltuu kasvuyrityksen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja toimii työkaluna muutoksen johtamisessa. Tämä malli tarjoaa nopean ja selkeän rakenteen muutoksen läpiviemiselle.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen kasvu oli vaikuttanut henkilöstön päivittäiseen työhön monin eri tavoin. Kasvu oli näkynyt arjessa erilaisina muutoksina, kuten henkilöstö- ja asiakasmäärien kasvuna, organisaatiomuutoksina sekä erilaisten toimintamallien kehityksenä. Muutokset koettiin pääsääntöisesti positiivisina, mutta ne olivat lisänneet ajoittain työmäärää, koska monet kehitysprojektit toteutettiin oman työn ohella ilman niille varattua aikaa. Muutosten jälkeen työkuormaa oli kuitenkin saatu jaettua ja toimintaa selkeytettyä.

Tulosten perusteella kohdeorganisaation avoin organisaatiokulttuuri, henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutoksiin sekä vähäinen muutosvastarinta olivat merkittävimpiä mahdollisuuksia muutoksen johtamisessa. Merkittävimmät haasteet kulminoituivat resurssien riittämättömyyteen, tiimien väliseen heikkoon tiedonkulkuun sekä muutosten vaikutusten vähäiseen mittaamiseen ja seurantaan. Edellä mainittujen mahdollisuuksien ja haasteiden pohjalta kohdeorganisaatiolle luotiin muutosjohtamisen malli, joka toimii työkaluna muutoksen johtamisessa kasvuyrityksen nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Siddiqui (2017, s. 675–676) toteaa, että muutoksen johtaminen on prosessi, joka vaatii motivoituneen henkilöstön, aikaa, sitoutumista ja toimia, jotka vahvistavat muutosta. Muutosprosessi ei etene lineaarisesti, kuten useat muutosmallit kuvaavat eikä se etene suoraan nykytilasta tulevaan tilaan. Ei ole myöskään olemassa yhtä oikeaa tai väärää muutoksenhallintamallia, joka sopisi kaikille organisaatioille. Muutosmalli voidaan valita tarpeiden mukaan tiettyä projektia tai organisaatiota varten. Tärkeintä muutosprosessissa on viestiä

muutoksen tarpeellisuudesta ja kuvata muutosprosessi henkilöstölle, jotta ihmisten pelkoja muutosta kohtaan voidaan vähentää. Muutos voi onnistua, kun ihmiset itse haluavat muuttua.

LÄHTEET

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). Business Growth—Do Practitioners and Scholars Really Talk about the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 300–301. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2020). An investigation into the management of change in private sector healthcare organisations in Bangladesh: A Mixed method inquiry based on the implementation of a new framework to support healthcare organisations. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(7), 252–253. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1225184>
- Akselin, P. (3.10.2023). *Muutoksen johtamista ja empatiaa vaaditaan muuttuvassa toimintaympäristössä*. <https://klarigo.fi/muutoksen-johtamista-ja-empatiaa-vaaditaan-muuttuvassa-toimintaymparistossa/>
- Andersson, C., Crevani, L., & Hallin, A. (2013). Leadership as careful codirecting change: A processual approach to ethical leadership for organizational change. Teoksessa R. Todnem By, B. Burnes, & M. Hughes (toim.), *Organizational Change, Leadership and Ethics* (2. p., s. 84). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003036395-7>
- Aziza, D., & Nadia, F. (2023). Trust in management, change resistance and work engagement on startup employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 11(2), 119–125. <https://doi.org/10.22219/jipt.v11i2.26074>
- Boca, G. (2013). Adkar Model Vs. Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy*, 2013(1), 246–256. https://www.researchgate.net/publication/266310181_ADKAR_Model_vs_Quality_Management_Change
- Carreno, A. M. (19.7.2024). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>
- Chatterji, A., Delecourt, S., Hasan, S., & Koning, R. (2018). When Does Advice Impact Startup Performance? *Strategic Management Journal*, 40(3), 331–356. <https://doi.org/10.1002/smj.2987>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1987). The Five Stages of Small-Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth

- Devi, V. R., & Varghese, J. (2023). Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 3(2), 3–6. https://doi.org/10.26463/rjahs.3_2_2
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, 31(5), 28–32. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Gutterman, A. (2023). *Managing Growth and Change*. SSRN, artikkeli 4602890. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4602890>
- Hambrick, D., & Crozier, L. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–43. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9)
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Hong Minh N. T., Duy, V. L., Anh Phan N. Q., Thanh, N. C., & Trinh Le T. T. (2024). The Relationship between Transformational Leadership Style, Job Creativity and Job Performance Outcomes of Employees in Vietnamese Startup Enterprises. *Journal of Chinese Human Resource Management*, (2024), 15(2), 55–69. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502>
- Jensen-Eriksen, N. (2023). Yrityshistoria ja kasvuyrittäjyys. *Annales Academiae Scientiarum Fennicae* 2(1), 89–90. <https://doi.org/10.57048/aasf.130114>
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). Navigating the digital transformation journey: Strategies for startup growth and innovation in the digital era. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 697–703. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.881>
- Johdon agendalla. (2024). *Trendit ja muutosvoimat* -raportti. <https://www.johdonagendalla.fi/>
- Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H., & Bethwaite, J. (2019). *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere University Press. <https://doi.org/10.61201/tup.725>
- Kantola, J., Lehto, K., & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon tutkimus*, 40(1), 23–36. <https://doi.org/10.37450/ht.95663>

- Keskuskauppakamari. (i.a.). <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/innovaatiopolitiikka-ipr-ja-digitalisaatio/start-upit/>
- Kollmann, T., Stoeckmann, C., Kensbock, J., & Hensellek, S. (2016). *European Startup Monitor 2016*. German Startups Association.
https://www.researchgate.net/publication/319137010_European_Startup_Monitor_2016
- Kotiranta, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2016). *Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa?* (ETLA Raportit No.66). ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-66.pdf>
- Kotter, J. (1988). *Johtajuus menestystekijänä* (suom. R. Liljamo, & A. Miettinen). Karisto Oy. (1989).
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta* (suom. M. Tillmann). Oy Rastor Ab. (1997).
- Kotter, J., & Sathe, V. Problems of Human Resource Management in Rapidly Growing Companies. *California Management Review*, 21(2), 29–36.
<https://doi.org/10.2307/41164804>
- Kukko, M., & Ainamo, A. (2004). Tietämyksen hallinta kasvuyrityksessä. *Hallinnon tutkimus*, 21(1), 48–61. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101584>
- Kvist, H., & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2008). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laukkanen, M. (2007). *Kasvuyritys*. Talentum Media Oy.
- Laurila, M. (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”*: *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. (Acta Wasaensia 386). Osuva.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Lindell, M. (2007). Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet, teoksessa M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Talentum Media Oy.
- Management Study Guide (MSG). (12.2.2025). *Kurt Lewin’s Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change*.
<https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>
- Maryati, S., Panjaitan, N., & Sukmawati, A. (2022). Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance

Company? *Binus Business Review*, 13(2), 147–157.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v13i2.8012>

Matalamäki, M. J., & Joensuu-Salo, S. (2021). Digitalization and strategic flexibility – a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 380–401. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2020-0384>

Moen, R., & Norman, C. (2009). *Evolution of the PDCA Cycle*.
<https://www.rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf>

Muo, I. (2014). The Other Side of Change Resistance. *International Review of Management & Business Research*, 3(1), 96–112.
https://irmbrjournal.com/paper_details.php?id=205

Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>

Pa, N., Luo, Y., & Duan, Q. (2022). The Influence of PDCA Cycle Management Mode on the Enthusiasm, Efficiency, and Teamwork Ability of Nurses. *BioMed Research International*, 2022(1), 1–4. <https://doi.org/10.1155/2022/9352735>

Pakdel, A. (2016). An Investigation of the difference in the impact of demographic variables on employees' resistance to organizational change in government organizations of Khorasan Razavi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>

Pawski, D., Powell, R., & Golab, A. (2022). Factors affecting the growth of small privately-owned financial planning businesses. *Australian Economic Paper*, 41(4), 726–727.
<https://doi.org/10.1111/1467-8454.12275>

Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi*. Otavan Kirjapaino Oy.

Picken, J. C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 9–13. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>

Piha, K., & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma Talent Oy.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.

Prosci. (i.a). *The Prosci ADKAR Model*. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

- Pöllänen, K. (2021). Organizational Culture and Masculinities in a Startup Company in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(4), 117–135. <https://doi.org/10.18291/njwls.126226>
- Rafferty, M. A. (2007). Managing change in biotech: startup and growth. *Nature Biotechnology*, 25, 479–480. <https://doi.org/10.1038/nbt0407-479>
- Ren, Q., Xu, Y., Zhou, R., & Liu, J. (2020). Can CEO's Humble Leadership Behavior Really Improve Enterprise Performance and Sustainability? A Case Study of Chinese Start-Up Companies. *Sustainability*, 12(8), 3168. <https://doi.org/10.3390/su12083168>
- Rita Men, L., Sunny Qin, Y., & Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating "Vision, Passion, and Care. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211020488>
- Schein, E. H. (1985). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (suom. R. Liljamo & A. Miettinen). Gummerus Kirjapaino Oy. (1991).
- Siddiqui, S. T. (2017). A Critical review of change management strategies and models. *International Journal of Advanced Research*, 5(4). 670–676. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/3862>
- Simon, A. (2024). Developing and maintaining a strong corporate culture, while coping with a workforce growing significantly: A qualitative analysis on corporate culture development of fast-growing start-ups. *Junior Management Science*, 9(3), 1747–1766. https://jums.academy/wp-content/uploads/2024/09/MA_Simon.pdf
- Sjöblom, A. (i.a). Työkalu muutoksen johtamiseen: *Muutosjohtamisen malli kasvuyritykselle*.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä T. & Vuorinen T. (2015). *Mistä tunnet sä kasvajan – Seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä*. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>
- Suomen yrittäjät (i.a). *Yrityksen kasvattaminen*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/kasvu-ja-kehitys/yrityksen-kasvattaminen/>
- The Deming Institute. (i.a). <https://deming.org/explore/pdsa/>
- Tilastokeskus. (21.6.2017). *Suurempien kasvuyritysten kannattavuus huipussaan*. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/suurempien-kasvuyritysten-kannattavuus-huipussaan/>

- Tilastokeskus. (20.12.2023). *Kasvuyritysten määrä väheni edellisvuodesta*. <https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/kasvuyritykset/2023-12-20/index.html>
- Traficom. (2.5.2023). *Valokuituverkot laajenevat ja niiden käyttö kasvaa entisestään*. <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/valokuituverkot-laajenevat-ja-niiden-kaytto-kasvaa-entisestaan>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WS Bookwell Oy.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Wiklund, J., Patzelt H., & Shepherd, D A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32, 351–374. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>