

# **Jatkuva parantaminen ja kasvun mahdollisuus organisaation muutoksessa**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Päivi Kandolin

Ohjaaja:  
KTT Maija Vähämäki

29.12.2022

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Päivi Kandolin

**Otsikko:** Jatkuva parantaminen ja kasvun mahdollisuus organisaation muutoksessa

**Ohjaaja:** KTT Maija Vähämäki

**Sivumäärä:** 109 sivua + liitteet 2 sivua

**Päivämäärä:** 29.12.2022

Muutos on jatkuvasti läsnä tämän päivän organisaatioiden arjessa. Kilpailutilanne markkinoilla pakottaa organisaatioita kehittämään jatkuvasti toimintamallejaan teknologisilla innovaatioilla, joiden avulla pyritään helpottamaan työntekijöiden työtä ja parantamaan yrityksen tuottavuutta. Henkilöstön kokemukset muutoksesta voivat vaihdella innostuksesta epäilyihin, ja niihin vaikuttavat myös kunkin omat asenteet. Kun työntekijöiden ajatukset ja kokemukset otetaan huomioon muutoksen suunnittelussa ja käyttöönotossa, organisaation on mahdollista onnistua muutoksessa ja saada uudistukset osaksi organisaation arkea.

Tämä laadullinen toimintatutkimus toteutettiin Poutapilvi Web Design Oy:n toimeksiannosta vuonna 2022. Yrityksessä parannettiin digitaaliseen työprosessiin liittyvän työkalun käyttöä ja siihen liittyvää sisäistä toimintamallia. Tavoitteena oli selkeyttää henkilöstön työtä, parantaa tehokkuutta ja helpottaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaation henkilöstö koki muutosprosessin ja millaisia rooleja organisaation toimijat ottivat muutoksessa. Saatujen tulosten perusteella organisaatio voi jatkuvasti parantaa toimintaansa ja myös tukea henkilöstöä muutoksessa.

Tutkimuksen lähestymistapana oli kehittämismyönteinen Appreciative Inquiry -menetelmä, jota käytettiin erityisesti haastatteluissa. Teoreettinen viitekehys nojasi käsitykseen ketterästä projektijohtamisesta. Siihen liitettiin muutosjohtamisen prosessi- ja kontekstiteoriaa, jossa keskityttiin erityisesti kirjallisuuteen yksilön kokemasta muutoksesta. Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla, yksilö- ja fokusryhmähaastatteluin sekä tutustumalla organisaation tarjoamaan täydentävään aineistoon. Aineisto analysoitiin konteksti- ja prosessianalyysillä, johon oli yhdistetty narratiivianalyysi. Analyysissä etsittiin erilaisia tapoja suhtautua muutokseen ja sopeutua siihen.

Tulokset esitetään aineistosta muodostettujen narratiivien avulla, ja analyysia syvennetään Greimasin toimijaverkkoanalyysin avulla. Aineistosta on muodostettu kolme erilaista tyyppitarinaa, joiden päähenkilöt kokevat oman roolinsa muutoksessa eri tavalla: vastuullinen ongelmanratkaisija, aito vuorovaikuttaja ja hoksaava heittäytyjä. Tarinoiden runko muodostuu kuudesta eri ulottuvuudesta: suhde omaan työhön, suhtautuminen muutokseen, tavoitteet työnteolle, odotukset muutokselta, toimijuus työyhteisössä ja tulevaisuuden unelma. Ulottuvuuksien kautta nostetaan esille eroja kolmen roolityypin välillä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kun yritys käyttää selkeitä ongelmanratkaisumenetelmiä toiminnan kehittämisen tukena, se voi löytää itselleen parhaiten sopivat käytännöt ja samalla mahdollistaa henkilöstön oppimisen. Kun henkilöstölle mahdollistetaan yhteisiä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, työntekijät jakavat toisilleen tietoa ja kirkastavat toistensa ajatuksia. Organisaatio voi kehittää liiketoimintaansa ja edistää työntekijöiden oppimista käymällä yhdessä läpi tiimi- ja henkilökohtaisia oivalluksia ja ideoita toimintamalleista ja prosesseista sekä ajatuksia niihin liittyvistä haasteista. Tämän tutkimuksen mukaan digitaalisten muutosten tueksi tarvitaan sosiaalista vuorovaikutusta, tiedonjakoa ja ideoiden kehittämistä.

**Avainsanat:** muutos prosessina, jatkuvan parantamisen menetelmä, ketterä kehitys



# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1      | Tutkimuksen taustaa   | 9         |
| 1.2      | Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset                          | 11        |
| 1.3      | Poutapilvi Oy muutoksen kohteena ja muutosprosessin kuvaus      | 13        |
| <b>2</b> | <b>Projektiorganisaation kehittämisen teoriat</b>               | <b>16</b> |
| 2.1      | Projekti käsitteenä ja sen hallinnan tavat keskiössä            | 16        |
| 2.1.1    | Resurssien kohdentaminen projektiorganisaatiossa                | 17        |
| 2.1.2    | Projektipäällikön tuella kohti onnistumisia                     | 18        |
| 2.2      | Projektien ketterällä kehityksellä tehokkuutta                  | 19        |
| 2.2.1    | Projektin vaiheet Scrum-menetelmässä                            | 21        |
| 2.2.2    | Scrum-menetelmän käyttöönotossa huomioitavat tekijät            | 23        |
| 2.3      | Jatkuvan parantamisen malli organisaation kehittämisessä        | 26        |
| 2.3.1    | PDCA-sykli ja Six Sigma jatkuvan parantamisen menetelminä       | 27        |
| 2.3.2    | Jatkuvan parantamisen haasteet ja keinot organisaatiossa        | 30        |
| <b>3</b> | <b>Ihmiset organisaatiomuutoksessa</b>                          | <b>34</b> |
| 3.1      | Työntekijän kokema muutosprosessi                               | 34        |
| 3.1.1    | Toimijoiden roolit muutoksessa                                  | 38        |
| 3.1.2    | Haasteet muutostilanteissa ja keinot niiden voittamiseen        | 40        |
| 3.1.3    | Viestintä ja tiimin keskinäisviestintä apuna muutoksessa        | 43        |
| 3.1.4    | Muutos ja tunteet   | 45        |
| 3.2      | Henkilöstön oppiminen jatkuvan parantamisen mallissa            | 47        |
| 3.2.1    | Kasvun mahdollisuus ja muuttumattomuuden toive muutoksessa      | 48        |
| 3.2.2    | Kasvun mahdollisuuden ajattelu työyhteisössä                    | 50        |
| <b>4</b> | <b>Menetelmä ja aineisto</b>                                    | <b>53</b> |
| 4.1      | Toimintatutkimus  | 53        |
| 4.1.1    | Tutkijan rooli  | 54        |
| 4.1.2    | Appreciative Inquiry  | 55        |
| 4.2      | Tutkimuksen aineisto  | 58        |
| 4.2.1    | Havainnointi  | 58        |
| 4.2.2    | Haastatteluaineisto   | 59        |
| 4.2.3    | Täydentävä aineisto: dokumentit ja kyselyitä pohtivat palaverit | 63        |
| 4.3      | Aineiston analyysi  | 65        |

|                 |   |            |
|-----------------|---|------------|
| 4.3.1           | Haastatteluiden jälkeen   | 65         |
| 4.3.2           | Greimasin aktanttimalli   | 67         |
| 4.3.3           | Aineiston analyysin eteneminen  | 70         |
| <b>4.4</b>      | <b>Luotettavuuden arviointi</b>   | <b>72</b>  |
| <b>5</b>        | <b>Tulososio</b>  | <b>75</b>  |
| <b>5.1</b>      | <b>Kolme muutostarinaa</b>  | <b>75</b>  |
| 5.1.1           | Pablo: Vastuullinen ongelmanratkaisija                                    | 76         |
| 5.1.2           | Miro: Aito vuorovaikuttaja  | 80         |
| 5.1.3           | Esteri: Hoksaava heittäytyjä  | 83         |
| <b>5.2</b>      | <b>Analyysi Greimasin aktanttimallin avulla</b>                           | <b>87</b>  |
| 5.2.1           | Suhde omaan työhön  | 90         |
| 5.2.2           | Suhtautuminen muutokseen  | 91         |
| 5.2.3           | Tavoitteet työnteolle   | 91         |
| 5.2.4           | Odotukset muutokselta   | 92         |
| 5.2.5           | Toimijuus työyhteisössä   | 93         |
| 5.2.6           | Tulevaisuuden unelma  | 94         |
| <b>6</b>        | <b>Johtopäätökset</b>   | <b>95</b>  |
| <b>6.1</b>      | <b>Tutkimuskysymyksiin vastaaminen</b>                                    | <b>95</b>  |
| <b>6.2</b>      | <b>Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset</b>                  | <b>98</b>  |
| <b>Lähteet</b>  |   | <b>100</b> |
| <b>Liitteet</b> |   | <b>110</b> |
|                 | <b>Liite 1. Appreciative Inquiry -tekniikan mukainen haastattelurunko</b> | <b>110</b> |

## KUVIOT

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 1 PDCA-SYKLI (MUKAILTU CHENG 2008)  | 28 |
| KUVIO 2 DMAIC-SYKLI (MUKAILTU SHANKAR 2009)   | 29 |
| KUVIO 3 APPRECIATIVE INQUIRY 4-D -KEHÄMALLI (MUKAILTU COOPERRIDER & WATKINS 2000)     | 57 |
| KUVIO 4 AINEISTON ERI MUODOT TUTKIMUKSEN AIKANA                                       | 58 |
| KUVIO 5 GREIMASIN AKTANTTIMALLI (MUKAILLEN GREIMAS 1980, 206)                         | 69 |
| KUVIO 6 PABLON AKTANTTIMALLI: TYÖSSÄ VIIHTYMISEN MERKITYS YRITYKSEN MUUTOSPROSESSISSA | 87 |
| KUVIO 7 MIRON AKTANTTIMALLI: MUUTOSPROSESSIN VAIKUTUS SUHTAUTUMISEEN TYÖHÖN           | 88 |
| KUVIO 8 ESTERIN AKTANTTIMALLI: OMAN KEHITTÄMISEN ULOTTUVUUS MUUTOSPROSESSISSA         | 89 |

## TAULUKOT

No table of figures entries found.

|   |    |
|---|----|
| TAULUKKO 1 HAASTATELTAVIEN SUKUPUOLI, IKÄ JA TYÖKOKEMUS ORGANISAATIOSSA | 60 |
| TAULUKKO 2 TARINOIDEN TEEMAT JA ULOTTUVUUDET                            | 75 |





# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Digitalisaation kehittyminen muovaa yritysten toimintamalleja kiihtyvällä vauhdilla. Myös asiakkaiden tarpeiden muuttuminen alati haastaa yrityksiä tarjoamaan palveluitaan entistä nopeammin ja selkeämmin. Teknologiset innovaatiot helpottavat työntekijöiden työtä ja arkea, sekä mahdollistavat organisaatioiden työn tuottavuuden kasvattamisen. Se, kuinka nopeasti ja tuloksellisesti teknologisia innovaatioita otetaan käyttöön, riippuu usein sosiaalisesta ympäristöstä, johon teknologia viedään käyttöön. Sosiotekninen lähestymistapa auttaa organisaatioita ottamaan huomioon olemassa olevien ihmisten ja teknologioiden verkoston sekä organisaation rakenteen, toimintamallit ja vallitsevan kulttuurin, jolloin uuden teknologian käyttöön ottaminen organisaatiossa on helpompaa. Jatkuvan parantamisen (engl. continuous improvement) avulla voidaan kehittää organisaation sisäisiä toimintamalleja esimerkiksi selkeyttämällä päivittäisiä toimintoja. Jatkuvalla parantamisella ja ketterällä kehityksellä tavoitellaan tehokkuutta, jolla taataan organisaation liiketoimintojen kilpailukyky.

Muutostilanteessa henkilöstön asenteet voivat vaikuttaa organisaation kehittymiseen. Asenteet koetaan myös usein haasteeksi, kun organisaatio yrittää osallistaa ihmisiä kohti tehostamista. Kasvun mahdollisuuden ajattelun avulla uusiudutaan ja panostetaan uuden oppimiseen, kun taas muuttumattomuuden toive voi saada lannistumaan ja luovuttamaan muutostilanteessa. Kun työntekijä pyrkii kehittämään asiantuntemustaan, työnantajan rooli on mahdollistaa henkilön oppiminen, jotta hänen osaamisensa vastaa tämän päivän ja huomisen työtehtäviä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään henkilöstön kokemuksia muutosprosessissa verkkopalveluita suunnittelevassa ja toteuttavassa PK-yrityksessä. Kohdeyrityksen toimialue on vahvasti digipainotteinen, ja yrityksessä tehdään työtä pääsääntöisesti projektimallin mukaan. Olen aiemmin toiminut HR-asiantuntijan tehtävissä ja liiketoiminnan esihenkilötehtävissä palvelualalla. Sain oivan mahdollisuuden päästä kehittämään organisaation toimintoja saadessani toimeksiannon aiheesta pro gradu -työhöni. Samalla, kun toteutin osallistuvaa tutkimusta yrityksessä, havainnoin itselleni uutta toimialaa projektikoordinaattorin työtä tehden.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation sisäistä kehitysprojektia, johon liittyy asiakasprojektien toimintamallin muokkaaminen ketterämpään suuntaan. Asiakasprojektien lisäksi kehitettävään toimintamalliin otetaan mukaan myös projektien ulkopuoliset työtehtävät. Tarkoituksena on löytää toimintatapa, jonka avulla yritys pystyisi tasaamaan henkilöstön työkuormaa ja samalla parantamaan tehokkuutta ja helpottamaan yhteydenpitoa asiakkaiden suuntaan.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat kohdeorganisaation työntekijöiden ajatukset ja kokemukset organisaation toimintamallin muutoksesta. Tavoitteena on tutkia, miten työntekijät mieltävät muutosprosessin, opettelevat uuden tavan toimia ja millaisia rooleja organisaatiossa otetaan muutostilanteessa. Käytännön tavoite on selvittää, miten kyseisessä yrityksessä pystytään auttamaan henkilöstöä muutoksessa ja millaisia asioita muutoksessa kannattaa ottaa huomioon henkilöstön kannalta, jotta tulevat muutokset onnistuvat todennäköisemmin. Tarkoitukseni on löytää yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia siinä, mitä teoria ja empiria kertovat muutoksesta. Lisäksi pyrin selittämään, ymmärtämään ja kuvaamaan todellisuutta sekä tutkimaan, miten teoria tukee käytäntöä.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tarkoitus on ymmärtää kohdeorganisaation ilmapiiriä, ajatuksia, tunnetiloja, motiiveita ja asioiden merkityksiä sekä eläytyä niihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33–34). Organisaation lähtökohtana on muutostilanne. Valitsin menetelmäksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimukselle on ominaista tutkijan ja tutkittavan kohteen välinen tiivis yhteistyö ja pyrkimys muutokseen tutkittavassa kohteessa. Tutkimusprosessi on iteratiivinen, ja tutkimus on luonteeltaan osallistuvaa ja osallistavaa.

Jatkuvan parantamisen tutkimus ei sinänsä ole uutta. Sanchezin ja Blancon (2014) tekemän meta-analyysin mukaan tiedemaailman kiinnostus jatkuvan parantamisen tutkimukseen on kasvanut enenevässä määrin vuodesta 2007 lähtien. Tästä tutkimuksesta tekee kuitenkin mielenkiintoisen se, että valtaosa jatkuvan parantamisen tutkimuksista on tehty tapaustutkimusmenetelmällä ja toimintatutkimuksia on tehty vähemmän (Sanchez & Blanco 2014).

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään niin sanottua ketterää projektimallia sekä muutosjohtamisen kirjallisuutta lineaarisesta mallista ja

prosessimallista, johon yhdistetään narratiiveja. Lisäksi tutkimuksessa käytetään organisaation kehittymisen malleja, muun muassa jatkuvan parantamisen mallia, ja kirjallisuutta yksilön suhtautumisesta muutokseen, esimerkiksi yksilön asennoitumisesta omaan osaamiseensa ja tavoitteisiinsa. Teoriaosuudessa yhdistetään tarkkaa kuvausta projektitoimintamalleista ja sopeutumiskokemuksia. Tarkoituksena on esittää taustana rinnakkain organisaation pyrkimys ja sen valitsema tapa toimia sekä ihmisten elämä.

Keräsin aineistoa puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla sekä kahden hengen fokusryhmähaastatteluilla, havainnoimalla yrityksen toimintaa ja lukemalla täydentävää aineistoa organisaatiosta. Monipuolinen aineistonkeruu mahdollisti aineiston luotettavuuden. Analysoin aineistoa konteksti- ja prosessianalyysillä, johon yhdistän myös narratiivianalyysin muodostaen kolme erilaista muutostarinaa.

## **1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuoden 2022 aikana tapahtunutta yhden yrityksen sisäistä toimintatavan muutosprosessia. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Pysin ymmärtämään monipuolisesti organisaation matkaa kohti uutta toimintakulttuuria. Kuvailen ja luon tulkintoja, unohtamatta omaa aktiivista osallistumistani ja läheistä vuorovaikutussuhdetta tutkittavien kanssa aineistonkeruun aikana. (Juuti & Puusa 2020, 214.) Pysin löytämään aineistosta totuudenmukaista informaatiota kohdeorganisaation toiminnasta ja siitä, miten sitä halutaan muuttaa. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, miten muutoksesta puhutaan ja minkälaisia merkityksiä sille annetaan.

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään haastatteluita, havainnointia ja organisaation dokumentoituja asiakirjoja. Kohdeyrityksessä työskentelee 22 henkilöä, jotka tuottavat digitaalisia palveluita markkinointiin ja viestintään. Tutkimuksessa tehtiin yksitoista haastattelua: viisi yksilöhaastattelua ja kuusi kahden hengen fokusryhmähaastattelua. Yrityksen silloinen projektipäällikkö toimi tutkimani kehityshankkeen pääpromootorina ja on ollut minulle korvaamaton vertaistukihenkilö koko tutkimuksen ajan. Haastatteluiden ja havainnoinnin analysoinnissa nojaudun sekä realistiseen että konstruktionistiseen kielikäsitteeseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksilö kokee muutosprosessin ja millaisia rooleja hän ottaa muutostilanteessa. Sen käytännön tavoitteena on saada selville, miten organisaation johto voi auttaa henkilöstöä tulevaisuudessa muutostilanteessa.

Tutkimuskysymyksen olen muotoillut seuraavasti:

*Miten toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa ottamalla henkilöstön toiminta huomioon?*

Alakysymykset ovat:

- 1. Millaiset tekijät vaikuttavat yksilön toimintaan muutoksessa?*
- 2. Millaisia rooleja organisaation jäsenet ottavat uudistuksessa?*
- 3. Miten organisaatio voi tukea henkilöstöä muutoksessa?*

Tutkimuksen kohteena on tietty organisaatio, jonka tarkoituksena on saavuttaa etuja toimintamallin muutoksella. Luonteeltaan tutkimuskohteeni on ainutlaatuinen prosessi, jonka on mahdollista saada vaihtelevia ilmenemismuotoja riippuen tarkastelun näkökulmasta, ajasta ja paikasta (Juuti & Puusa 2020, 63–64). Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu yksilön kokemus muutoksesta. Tutkimuksen aikajänne on yhdeksän kuukautta, joka vastaa tutkittavan muutosprosessin kesto.

Organisaation muutosprosesseista löytyy paljon erilaista tutkimustietoa. Tutkimuksia, jotka käsittelevät yksilön kokemuksia muutoksessa ja muutosprosessissa, on vaikeampi löytää. Muutoksia käsittelevät tutkimukset ovat usein keskittyneet muutoksen ongelmakohtiin, muutosvastarintaan ja viestintään muutoksessa. (Juppo 2011; Söderberg 2003.) Tutkimuksia löytyy myös henkilöstön erilaisista rooleista muutoksessa (Söderberg 2003). Yksilön näkökulmaa tarkastelevissa tutkimuksissa käsitellään asiaa usein esihenkilön näkökulmasta ja jätetään työntekijän kokemukset vähemmälle huomiolle. Muutokset ovat kuitenkin yksilöllisiä kokemuksia, joihin vaikuttavat esimerkiksi ihmisten omaksumat asenteet ja heidän ominaisuutensa. (Nyholm 2008.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia organisaation sisäisen toimintamallin muutosprosessissa osana jatkuvan parantamisen toimintaa.

Tässä tutkimuksessa on kuusi päälukua. Lukujen 2–3 kirjallisuuskatsauksessa selvitän, mitä tieteellinen tutkimus kertoo projektien ketterästä kehittämisestä, ihmisten kokemuksista muutosprosessista, jatkuvan parantamisen toimintamallista ja yksilöiden oppimisesta muutostilanteessa. Luvussa 4 esittelen tutkimusmenetelmän, aineiston sekä analyysin ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 5 eli tulosluvussa esitän analyysin perusteella laatimani yksilölliset tarinat ja tutkimustulokset. Luvun 6

johtopäätöksissä vastaan tutkimuskysymyksiin ja kuvaan tulosten liittymistä aiempaan tutkimuskeskusteluun työprosessin parantamisesta.

### **1.3 Poutapilvi Oy muutoksen kohteena ja muutosprosessin kuvaus**

Tässä tutkimuksessa selvitetään henkilöstön kokemuksia organisaation sisäisen toimintamallin muutoksessa osana jatkuvan parantamisen toimintaa. Kyseessä on Poutapilvi Web Design Oy:n toimeksiannosta toteutettu toimintatutkimus. Seuraavaksi kerron yrityksestä ja siitä, miksi organisaatiossa haluttiin lähteä edistämään muutosprosessia.

Poutapilvi Web Design Oy on perustettu vuonna 1999. Vuonna 2020 sen liikevaihto oli 1 590 000 euroa, liikevoittoa kertyi 212 000 euroa ja nettotulos oli 168 000 euroa. Poutapilven toimistot sijaitsevat Turussa ja Helsingissä, ja niissä työskentelee yhteensä 22 henkilöä. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä on kaksi työntekijää, jotka hoitavat hallinnollisia tehtäviä, kaksi asiakaspalveluun keskittyneitä työntekijää, kolme myyntiin ja markkinointiin suuntautunutta työntekijää, kaksi projektipäällikköä ja 12 tuotannossa toimivaa asiantuntijaa. Yrityksen henkilöstö voidaan jakaa karkeasti eri toimijaryhmiin: projektipäälliköihin, designereihin eli suunnittelijoihin ja sisältöstrategisteihin, kehittäjiin, myyntiin ja asiakkuuksista vastaaviin henkilöihin.

Poutapilvi luo digitaalisia markkinointi- ja viestintäpalveluita. Sen asiakkaina on yrityksiä, yhdistyksiä, ministeriöitä ja pörssiyhtiöitä. Asiakkaille toteutetaan projekteja, joiden jälkeen asiakaspalvelu huolehtii asiakkuuden ylläpitämisestä. Yrityksen päätoimet digitaalialueella ovat brändi, palvelumuotoilu, sisällöt, tekniikka, asiakaspalvelu sekä data ja analytiikka. Saavutettavuuden osalta Poutapilvi lukeutuu edelläkävijöihin Suomessa: se tarjoaa asiakkailleen saavutettavuuskartoituksia, -koulutuksia ja -työpajoja. Poutapilven tavoitteena on luoda ainutlaatuisia verkkopalveluita, jotka tuottavat tulosta asiakkaalle. Asiakasprojektit tehdään WordPress-alustalla. Poutapilven arvot ovat palveluhalu, arvostus ja kunnioitus, laatu, ketteryys, ekologisuus ja positiivinen asenne kaikkeen tekemiseen ja elämään. Työnantajana Poutapilvi pyrkii edistämään itsenäisyyttä sekä vapaata ja luovaa tapaa tehdä työtä. Työntekijöitä kannustetaan kehittämiseen ja uuden luomiseen, ja he saavat kehittää vapaasti omaa työnkuvaansa ja yrityksen toimintaa.

Yrityksen johto on jo jokin aika sitten huomannut, että projektien, sisäisten kehitystöiden ja asiakaspalvelutyön resursoinnissa on haasteita. Näihin haasteisiin yrityksessä halutaan ratkaisuja. Poutapilvi Web Designissa työntekijät toimivat pääsääntöisesti projekteissa ja käynnissä on samanaikaisesti useampi projekti. Vuonna 2022 yrityksellä on työn alla myös yhdeksän sisäistä kehityskohdetta. Projektien lisäksi asiakaspalveluun tulee kuukausittain useita kymmeniä palvelupyynnöitä. Projektien aikataulut on koettu haasteelliseksi: kun käynnissä on yhtä aikaa useita projekteja, joiden kestoja ei ole ennalta määritelty, työntekijöillä on aikataulupaineita ja projektien resursoiminen on projektijohdolle vaikeaa. Asiakaspalveluun tulevat palvelupyynnöt edellyttävät usein nopeaa toimintaa, jonka ottaminen huomioon projektien resursoinnissa on haastavaa. Palvelupyynnöiden ratkaisemiseksi tarvitaan usein jonkun projektissa työskentelevän henkilön asiantuntijuutta, jolloin hän joutuu keskeyttämään työnsä projektissa. Työn keskeytyminen ja yllättävät tilanteet hidastavat projektien etenemistä, jolloin projektijohdon on vaikea huolehtia työn resursoinnista niin, että työntekijöille ei kasaannu paineita. Näillä haasteilla on vaikutusta yrityksen kilpailutilanteeseen markkinoilla. Organisaatio haluaa muutoksen avulla projektityön määräytyvän enemmän yrityksen omien resurssien perusteella. Kun organisaatio aikatauluttaa projektityön omien resurssiensa mukaan, se mahdollistaa myös selkeän ja hyvän yhteydenpidon asiakasyrityksiin.

Yrityksen tavoitteena on luoda projekteille uusi, selkeä toimintamalli, joka olisi reilu organisaation henkilöstölle, lisäisi yrityksen tehokkuutta ja helpottaisi kommunikointia asiakkaiden kanssa. Yritys haluaa panostaa siihen, että jokainen työntekijä tuntee työnsä olevan tasapainossa eikä työkuorma kasva liian korkeaksi. Tavoitteena on uuden toimintamallin avulla yhtenäistää projektien parissa työskentelevien työntekijöiden työskentelytapoja. Uuden toiminta- eli sprinttimallin avulla projektityöstä voidaan kerätä dataa, jonka pohjalta yritys pystyy kehittämään toimintaa. Mallin avulla on tarkoitus seurata myytyjen projektien kannattavuutta tarkastelemalla projekteihin käytettyä aikaa verrattuna myytyihin tunteihin. Odotuksena on entistä selkeämpi projektitoimintamalli, joka auttaa yritystä voittamaan asiakkaita kilpailutilanteessa. Sprinttimallin avulla yritys pystyy ennakoimaan ja resursoimaan toimintaansa niin, että pystyy pitämään asiakkaalle antamansa lupaukset ja kommunikointi helpottuu ja selkeytyy. Samalla yritys pystyy hahmottamaan, kuinka monta projektia sillä voi samanaikaisesti olla työn alla. Toimintamallia suunniteltiin tiiviisti vuoden 2022 alussa, ja toimintaa lähdettiin

pilotoimaan toukokuussa 2022. Tämä tutkimus on toteutettu sprinttimallin käyttöönoton kautena, joka kesti yhdeksän kuukautta. Yritykselle on tärkeää saada tietoa siitä, miten työntekijät ovat kokeneet käyttöönoton.

## 2 Projektiorganisaation kehittämisen teoriat

### 2.1 Projekti käsitteenä ja sen hallinnan tavat keskiössä

Kirjallisuudessa projekti määritellään ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, jolle on määrätty tavoite, kustannus ja laajuus ja joka on rajattu tapahtuvaksi tietyssä ajassa. Projektille asetettuihin tavoitteisiin päästään määriteltyjen osatoimintojen avulla. Projektin toteuttamiseen liittyy aina monentyyppisiä riskejä, ja yleensä projektin käyttöön on määritelty rajalliset resurssit. (Mäntyneva 2016, 12–13.) Projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus, johon ei liity toistuvia prosesseja, kun taas perinteinen liiketoiminta perustuu pitkälti selkeistä ja toistuvista käytänteistä (Mir & Pinnington 2014). Yksinkertaisimmillaan voidaan sanoa, että projekti tarkoittaa ainutlaatuista ja väliaikaista tehtävää, jonka organisaatio suorittaa (Nesheim 2020). Projekteja arvioidaan sen perusteella, mikä on niiden tuottamien tuotoksen ja tulojen osuus liikevaihdosta (Schoper ym. 2018).

Organisaatio vastaa projektin onnistumisesta. Projektin käytännön toteutuksesta vastaa projektitiimi ja toteutuksen johtamisesta projektipäällikkö. Projektipäällikkö valvoo ja koordinoi tehtäviä sekä huolehtii siitä, että projektitiimillä on koko ajan tarvittavat tiedot, jotta projekti edistyy. Nykyään johtamistaitoja tarvitsee koko projektitiimi, ei pelkästään projektipäällikkö. Jotta tämän päivän projektit onnistuvat, projektitiimin on tehtävä tiivistä yhteistyötä ja panostettava keskinäiseen yhteydenpitoon. Organisaation menestyminen vaatii projektitiimin jäseniltä innovatiivista otetta projektien toteuttamiseen, ja heidän tulee myös olla valmiita ylittämään omat kyvykkyytensä saadakseen projektin valmiiksi. (Oh & Choi 2020.)

Projektit ovat muuttuneet viime vuosina laajoiksi ja monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi, ja tämä asettaa haasteita projektinhallinnan (engl. project management) menetelmien käytössä (Chen ym. 2006). Kilpailukyvyn takaamiseksi organisaatio pyrkii vähentämään projekteihin käytettyjä resursseja, jotta sen olisi mahdollista resursoida toimintaansa selkeämmin ja näin taata itselleen etuja kilpailijoihinsa nähden (Vaskimo 2015).

Kohdeorganisaatiossa työ määräytyy projektilähtöisesti. Projektin jälkeen asiakkuus siirtyy ylläpitovaiheeseen. Asiakaspalvelusta tulee tasaisesti useita palvelupyyntöjä projektitiimin hoidettavaksi. Toimintojen ennakoiva resursointi on organisaation johdolle



ja projektipäälliköille haastavaa. Projektipäälliköiden työn merkitys korostuu organisaation toiminnan onnistumisessa.

### 2.1.1 Resurssien kohdentaminen projektiorganisaatiossa

Resurssien kohdentaminen on prosessi, jossa arvioidaan, millaista asiantuntijuutta, kokemusta ja kehitystarpeita kussakin projektissa tarvitaan organisaatiolta (Huemann ym. 2007). Aiemmissa tutkimuksissa on todettu resurssien kohdentamisen olevan yksi merkittävimmistä epävarmuustekijöistä organisaatioissa, joilla on meneillään monta projektia samanaikaisesti (Laine ym. 2016). Resurssien kohdentaminen on haasteena myös organisaatioissa, jotka suorittavat sekä projektitoimintoja että muunlaisia toimintoja alati muuttuvassa ympäristössä. Palvelutoiminta on hyvä esimerkki toiminnasta, joka on nopeasti muuttuvaa ja ennalta arvaamatonta. Asiakkaiden tarpeisiin on vastattava ripeästi, ja siksi projektien henkilöresurssit joudutaan usein järjestelemään uudelleen. (Momeni & Martinsuo 2018.)

Organisaation johdon tehtävänä on jakaa resurssit ottaen huomioon yrityksen kulttuuri ja joustavuus eri toimintojen välillä (Nesheim 2020). Ylhäältä alaspäin johtaminen on ollut vallitseva käytäntö organisaatioissa, vaikka uudet tutkimukset ovat pyrkineet vastaamaan uusiin haasteisiin ja päätöksentekotilanteisiin organisaatioissa toisella tavalla (Huemann ym. 2007). Resurssienhallinta dynaamisessa ympäristössä edellyttää lähestymistapaa, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksessa ja tietojen jakamisen päätöksenteon tueksi. Momeni ja Martinsuo (2018) esittävät tutkimuksessaan erilaisia näkökulmia laajentamaan aikaisempien tutkimusten tuloksia. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen ylhäältä alaspäin johdettujen resurssien kohdentamiseen, ja niissä organisaation johto on suunnitellut projektien aikataulut ja resurssit etupainotteisesti.

Tutkijoiden mukaan siirtyminen alhaalta ylöspäin suuntautuvaan lähestymistapaan parantaa organisaation kykyä reagoida nopeasti yllättäviin tehtäviin. Organisaation henkilöstö ei kuitenkaan välttämättä pysty hahmottamaan oma-aloitteisesti, mitkä tehtävät ovat kiireellisiä tai yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä. Siksi organisaation johdon tehtävänä onkin priorisoida tehtäviä, jotta alkuperäisten suunnitelmien muuttaminen ei synnytä työntekijöissä stressiä. Kun organisaatio parantaa työyhteisön viestintää ja koordinoitua, se mahdollistaa nopean reagoinnin ja vähentää hermostuneisuutta työyhteisössä. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa vaaditaan panostamista tiimien väliseen vuorovaikutukseen. Näin voidaan selkeyttää ja hallinnoida

alati muuttuvia tilanteita ja helpottaa resurssien kohdentamista. (Momeni & Martinsuo 2018.)

Kohdeorganisaatiossa työn resursoinnista huolehtii projektipäällikkö. Projektipäällikkö ottaa huomioon projektien lisäksi asiakaspalvelusta tulevat tukipyynnöt, jotka vievät vain vähän työaikaa, sekä pienkehitykseksi nimetyt tehtävät, jotka vaativat tietyn alan asiantuntijalta enemmän aikaa.

### 2.1.2 Projektipäällikön tuella kohti onnistumisia

Kohdeorganisaatiossa työskentelee eri alojen asiantuntijoita, kuten suunnittelijoita ja kehittäjiä. Projektipäällikön tehtävänä on resursoida projektiin tarvittavat työntekijät ja aikatauluttaa heidän työnsä ottaen huomioon toiset projektit, asiakaspalvelun palvelupyynnöt, pienkehitykset ja sisäiset projektit. Hänellä on keskeinen osa organisaation toiminnan varmistamisessa ja projektien menestyksessä. Projektipäällikön vastuulle kuuluu huolehtia, että projektiryhmällä on tarvittavat tiedot työn tekemiseen. Hän raportoi projektin etenemisestä johdolle ja ohjausryhmälle sekä välittää tietoa sidosryhmille.

Projektipäälliköllä on monta roolia projektissa: ryhmän vetäjä, neuvottelija, asiakasyhteyshenkilö, tiedottaja ja asiantuntija. Asiantuntijan roolissa hän on erityisesti silloin, kun hän on mukana hankkeen sisällön määrittelyssä. (Mäntyneva 2016, 32–35.) Aiemmin tekninen osaaminen oli projektipäällikön tärkeimpiä taitoja. Tämän päivän kehittyneet ja monipuolistuneet projektit vaativat projektipäälliköltä teknisen osaamisen lisäksi liiketoiminnallista ymmärrystä ja lähestymistapaa hankkeiden ja niiden resurssien hallitsemiseen. (Kerzner 2013, 188–189.)

Projektia pidetään menestyneenä, kun sidosryhmät ovat tyytyväisiä, tuote on menestynyt, liiketoiminta hyötyy projektista ja tiimi on kehittynyt projektin aikana (Khan ym. 2020). Millhollan ja Kaarst-Brown (2016) kuvailevat projektin menestymisen olevan laaja käsite, johon sisältyvät projektin tuloksiin liittyvät tekijät, projektihallinnan menetelmä ja projektipäällikön taito ymmärtää ja hallita menetelmiä sekä vastata niihin koskeviin kysymyksiin.

Projektipainotteinen organisaatio kuvataan usein matalahierarkkiseksi organisaatioksi, jolla on vahva projektinhallintakulttuuri (Huemann ym. 2007). Projektipäällikön johtamisosaaminen on tärkeää projektin onnistumisen kannalta (Geoghegan & Dulewicz

2008; Turner & Muller 2005). Projektitiimille sopiva johtamistyyli sekä projektipäällikön pätevyys ja tunneälykyys tuottavat parempia tuloksia organisaatiolle (Turner & Muller 2005). Ali tutkimusryhmänsä kanssa (2020) on osoittanut nöyrän johtamistyylin edesauttavan merkittävästi projektin menestymistä. Nöyrät johtajat ovat tehokkaita, koska johtamistyyli auttaa parantamaan tiimin jäsenten itsekunnioitusta, taitoja ja motivaatiota. Myös Yang kollegoineen (2011) painottaa johtamiskäytäntöjen parantamisen vaikutuksia projektin onnistumiseen. Lisäksi organisaation projektipäälliköiden keskinäinen luottamus on tärkeää projektien onnistumisen ja organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta. Kun projektipäälliköt auttavat toisiaan ja tekevät yhdessä päätöksiä esimerkiksi resurssien jakamisesta, he pystyvät varmistamaan organisaation tuloksellisen toiminnan. (Kerzner 2013, 195.)

## **2.2 Projektien ketterällä kehityksellä tehokkuutta**

Vuonna 2001 kirjoitettiin projektityötä parantamaan Ketterä Manifesti -julistus (The Agile Manifesto), jota pidetään ketterän kehityksen perusmääritelmänä. Sen tarkoituksena on antaa eväitä parantamaan tiimien vuorovaikutusta ja työssä käytettäviä ohjelmistoja, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin paremmin vastaamaan. (Fowler & Highsmith 2001.) Ketterät menetelmät syntyivät tuomaan uutta näkökulmaa vaihtoehdoksi vallalla olevalle lineaariselle ja järjestystä noudattavalle vesiputousprojektimallille (Hidalgo 2019). Manifestissa ketterä kehitys on kuvattu kokonaisvaltaiseksi ajattelutavaksi eikä niinkään yksittäisten työkalujen tai käytäntöjen käyttöön perustuvaksi tavaksi. Alun perin ketterä menetelmä on suunniteltu pienen tiimin projekteille, mutta kun menetelmän hyödyistä on alettu puhua yhä enemmän, myös suuremmat organisaatiot ovat osoittaneet kiinnostusta siihen. (Dikert ym. 2016; Rigby ym. 2018.)

Pohjan ketterälle projektihallinnalle luovat ketterät ohjelmistokehityksen prosessit, kuten Scrum, XP ja DSDM. Prosessit perustuvat niiden erinomaiseen sopeutumiskykyyn muutoksissa, jolloin prosessit myös lisäävät projektien onnistumismahdollisuutta. Muutokseen sopeutumista edistää toimiminen iteraatioissa, jotka kestävät yleensä yhdestä viikosta neljään viikkoon. Jokainen iteraatio eli sprintti (engl. sprint) koostuu uusien toimintojen toteuttamiseksi tarvittavista tehtävistä (engl. task), joita ovat esimerkiksi suunnittelu, vaatimusanalyysi, koodaus ja dokumentointi. Jokaisen sprintin jälkeen tiimi arvioi tekemisensä ja prioriteettinsa uudelleen. (Hidalgo 2019.)

Ketterän (engl. agile) projektinhallinnan lähestymistapa on saanut osakseen paljon huomiota ja on osin syrjäyttänyt perinteisen projektinhallintamenetelmän. Tutkijoita on toisaalta kiinnostanut, onko mahdollista löytää projektinhallintamenetelmistä sellainen yhdistelmä, joka toimisi parhaiten kaikissa ympäristöissä. (Špundak 2014.) Strateginen projektinhallinta auttaa yrityksiä parantamaan kannattavuuttaan ja hoitamaan projekteja onnistuneesti. Onnistuneella projektinhallinnalla organisaatio pystyy myös takaamaan vastuullisen yritystoiminnan. Projektinhallinta ja liiketoiminnan kehittäminen eivät ole erillisiä toimia, vaan nykyisin projektinjohtajat ottavat käyttöönsä sekä projektinhallinnan että liiketoiminnan puolelta parhaat käytännöt, jotka mahdollistavat organisaation tuloksellisen toiminnan. (Kerzner 2019, 21–26.)

Perinteisen projektinhallinnan tavoitteena on optimoida projektisuunnitelma etukäteen ja toteuttaa se sovitussa ajassa, laajuudessa ja budjetissa. Projektin suunnitteleminen etukäteen ohjaa tiukkaan muutoksenhallintaan, kun taas ketterä menetelmä hyväksyy muutokset ja hallitsee niitä tehokkaasti siinä hetkessä, kun muutostarpeita ilmenee. (Dikert ym. 2016.) Näin ollen ketterät menetelmät, jotka toimivat ajan hermolla, voivat parantaa asiakastyytyväisyyttä, vähentää virheiden määrää, nopeuttaa projektien läpimenoa ja auttaa löytämään ratkaisuja nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Perinteisen projektinhallinnan etuina taas ovat ennustettavuus, vakaus ja projektin korkea valmistumisvarmuus. (Boehm & Turner 2003.)

Ketteriä metodeja on sekä arvosteltu että puolustettu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sekä onnistumiset että epäonnistumiset johtuvat olosuhteiden muutoksista. Organisaation tulisi etsiä tasapainoinen ja hyvä yhdistelmä ketteristä menetelmistä ja perinteisistä suunnitelluista menetelmistä. (Boehm 2002.) Haasteena on yhdistää perinteinen ja ketterä menetelmä tavalla, joka hyödyntää organisaation vahvuuksia ja kompensoi sen heikkouksia (Boehm & Turner 2003).

Organisaation on mahdollista integroida ketterät projektinhallintamenetelmät osaksi perinteistä toimintatapaansa. Boehm ja Turner (2003) esittävät projektien jäsentämiseen käytettäväksi riskipohjaista lähestymistapaa, joka auttaa valitsemaan projektin tarpeisiin sopivia ketteriä ja perinteisiä menetelmiä. Lähestymistavassa huomioidaan seuraavat kuusi havaintoa jäsentämisen avuksi:

1. Kumpikaan menetelmä yksinään, ketterä tai perinteinen, ei takaa projektien nopeaa onnistumista.

2. Projektityyppi ja ympäristö määrittävät tarvittavat menetelmät. Projektinhallintamenetelmäksi valitaan vain harvoin puhtaasti ketterä tai perinteinen menetelmä.
3. Tulevaisuuden projekteissa tarvitaan ketterän ja perinteisen menetelmän yhdistelmää.
4. Uusia menetelmiä tasapainoisempaan projektinhallintaan tulee koko ajan saataville markkinoille.
5. Kehitys aloitetaan pienellä määrällä käytäntöjä ja sitä laajennetaan tarpeen mukaan lisäominaisuuksilla, jolloin kustannukset voidaan perustella hyödyn ja laadun mukaan.
6. On hyvä panostaa enemmän ihmisiin, arvoihin ja viestintään kuin menetelmien kehittämiseen.

Organisaatio kohtaa muutostarpeita siirtyessään ketterään toimintamalliin. Tutkimusten mukaan muutoksia on tehtävä organisaation kulttuurissa, johtamistyylissä, tiedonhankinnan tavoissa ja kehitysprosesseissa. Kun siirrytään raskaasta prosessikeskeisestä perinteisestä mallista kohti iteratiivista, lyhytkestoista ja testausta vaativaa ketterää toimintatapaa, yksi tärkeimmistä muutoksista on tutkijoiden mukaan kuitenkin ihmisten kehittyminen organisaatiossa. (Subhas ym. 2010.)

Boehmin (2002) mielestä ketterien menetelmien käyttö ei edellytä tiimiltä huippuosaamista. Monet ketterät projektit ovat onnistuneet tiimillä, jossa on sekä kokeneita että kokemattomampia jäseniä. Ketteryys näkyy siinä, että tiimissä luotetaan tiimin jäsenien hiljaiseen tietoon, jonka avulla asiat etenevät joutuisasti. On kuitenkin riski, että tiimi tekee virheitä luottaessaan omaan puutteelliseen tietämykseensä. Perinteinen suunnitelmapohjainen projektimenetelmä vähentää tätä riskiä, mutta kasvattaa projektin kustannuksia ja ajankäyttöä. (Boehm 2002.) Kohdeorganisaatiossa ketterää kehitystä on lähdetty edistämään Scrum-metodilla, jonka avulla pyritään vastaamaan projektien nopeasti muuttuviin tarpeisiin.

### 2.2.1 Projektin vaiheet Scrum-menetelmässä

Scrum-projektinhallintamenetelmässä tuotetta tai palvelua kehitetään vähitellen. Menetelmä koostuu lyhyistä, muutaman viikon pituisista työskentelyjaksoista. Se on

suunniteltu hallitsemaan projektien nopeasti muuttuvia vaatimuksia parantamalla viestintää projektitiimin välillä sekä myös projektin omistajien kanssa. (Lei ym. 2017.) Useat organisaatiot valitsevat Scrum-menetelmän, kun ne lähtevät kehittämään ketteriä menetelmiä omissa toimissaan. Scrumin menestys perustuu siihen, että henkilöstön kokemukset ovat tärkeä osa yrityksen tietotaitoa. (Ozierańska ym. 2016.) Scrum-menetelmässä on tiimejä, tapahtumia ja sääntöjä. Säännöt ovat tärkeitä, koska ne sitovat projektin aikana eri osapuolet yhteen ja tarjoavat pohjan mahdollisten projektin aikaisten konfliktien selvittämiseksi. (Lei ym. 2017.)

Hidalgon (2019) mukaan Scrum-menetelmässä toteutuu kuusi tärkeää piirrettä. Ensinnäkin ylin johto asettaa haastavat tavoitteet projektitiimille ja tarjoaa tiimille tavoitteiden saavuttamiseksi laajan vapauden hankkeen suorittamiseen. Toiseksi itseorganisoituneet projektitiimit kehittävät työtään ja toimintoja oma-aloitteisesti. Kolmas piirre ovat päällekkäiset kehitysvaiheet. Päällekkäiset vaiheet mahdollistavat projektin nopean etenemisen sekä tuovat joustavuutta ja parantavat vastuunjakoja ja yhteistyötä tiimissä. Neljänneksi tiimin jäsenet osallistuvat jatkuvaan oppimiseen tekemällä työtä yksin tai ryhmässä ja kokeilemalla erilaisia toimintoja ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmän viides piirre on johdon tuki. Vaikka tiimit suoriutuvat tehtävistään suurelta osin itsenäisesti, johto järjestää säännöllisiä palaverieita epäselvyyksien selvittämiseksi ja jännitteiden estämiseksi. Ryhmätapaamisilla myös hallitaan mahdollista epävarmuutta ja annetaan mahdollisuus vertaistukeen tiimin jäsenten kesken. Kuudenneksi projektitiimi siirtää oppinsa projektista koko organisaation tietoon. Tämä luo edellytykset uusille hankkeille sekä auttaa ymmärtämään, millaista osaamista henkilöstö tarvitsee jatkoa varten. Tiedonjakamisen avulla organisaation on myös mahdollista vakiinnuttaa haluttu menetelmä osaksi pysyvää käytäntöä.

Scrum-menetelmä vaatii fasilitointia tiimityön ja motivaation parantamiseksi. Scrum Masterin tehtävänä on nimetä työtehtävät tiimin jäsenille ja selventää tehtäviä. Hän myös varmistaa, että jokainen osallistuu työhön ja työ etenee, sekä auttaa tiimin sisäisissä konfliktitilanteissa. (Rigby ym. 2018.) Scrum-menetelmästä tehtyjen tutkimusten mukaan tiimin ihanteellinen koko on seitsemän henkilöä. Tällöin pystytään takaamaan projektissa tarvittava osaaminen, mutta tiimi ei kuitenkaan ole niin suuri, että kehittämisestä tulisi monimutkaista. (Schwaber & Sutherland 2012, 139–140.)

Myös tiimin jäsenten välisten suhteiden luonnin ja luottamuksen kannalta tiimin henkilömäärä olisi hyvä pitää suhteellisen pienenä. Noin 5–7 henkilön koko takaa tiedonkulun organisaatiossa, edistää viestintää tiimin sisällä ja mahdollistaa itseorganisoituvan tiimin kehittymisen. (Ozierańska ym. 2016.) Tiimin pieni koko vähentää myös projektin dokumentoinnin tarvetta organisaatiossa (Petersen & Wohlin 2010). Yleensä Scrum Masterina toimii projektipäällikkö, ja näin on myös tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Projektipäällikkö vastaa yrityksessä projektin lisäksi Scrum-menetelmän arvojen ja käytänteiden toteutumisesta sekä mahdollisten esteiden poistamisesta. (Cervone 2011.)

### 2.2.2 Scrum-menetelmän käyttöönotossa huomioitavat tekijät

Ketteristä menetelmistä on paljon kirjallisuutta. On kuitenkin todettu, että jos yritykset noudattavat sanatakkasti kirjallisuudessa esitettyjä ohjeita, ketterän kehityksen menetelmä toimii huonosti (Dikert ym. 2016). Toisin sanoen kaikkia toimintoja ei kannata muuttaa ketteriksi, jos ne toimivat muulla tavoin paremmin. Yritykset voivat skaalata toimintojaan ketterästi tuoden organisaatiolle etuja. (Rigby ym. 2018.) Ozierańska kollegoineen (2016) on jakanut Scrum-menetelmän käyttöönotossa huomioon otettavat tekijät viiteen kategoriaan: projektitiimi, psykologinen ja kulttuurinen näkökulma työhön, prosessi ja menetelmät, ympäristö ja teknologia. Seuraavaksi esittelen nämä tekijät, koska ne nousevat esiin myös tämän tutkimuksen aineistossa ja antavat teoriapohjaa myös tutkimustulosten esittämiseen.

#### *Projektitiimi*

On tärkeää, että organisaation johto luottaa tiimiin ja muutoksen edistämiseksi projektitiimille tulisi antaa hankkeen omistajuus. Se takaa tekijöiden sitoutumisen ja halun vapaaehtoisesti parantaa toimintoja entisestään. Organisaation johdon roolin tulisi olla selkeä ja johdonmukainen, ja sen tulisi kuitenkin aktiivisesti tukea projektitiimiä. Kun projektipäällikkö ottaa rooliinsa mukaan Scrum Masterille kuuluvia tehtäviä, tehtäväkokonaisuudesta tulee muodostaa projektitiimiä auttava toimenkuva. (Dikert ym. 2016.) Kun projektitiimi on henkilömäärältään pieni ja tiimin jäsenten osaamisessa on eroja, projektissa saavutetaan nopeaa edistymistä. (Ozierańska ym. 2016.) Kokonaisvastuu projektista on kuitenkin koko tiimillä, vaikka tiimin jäsenet ovatkin osaamiseltaan erilaisia (Schwaber & Sutherland 2012, 28). Ketterän kehityksen menetelmän käyttäminen on haastavampaa, jos organisaatiossa on sellaisia henkilöitä,

jotka työskentelevät projekteissa vain osan ajastaan. Haastetta aiheuttaa heidän työpanoksensa ennakoimattomuus. (Ozierańska ym. 2016.)

### *Psykologinen ja kulttuurinen näkökulma työhön*

Psykologinen ja kulttuurinen näkökulma liittyy tiimityöhön sekä työntekijän profiiliin ja hänen asenteeseensa työtä kohtaan. Jos työntekijä on innostunut työstään ja motivoitunut, hän osallistuu aktiivisesti yhteisiin palavereihin ja pitää kiinni annetuista tehtävien valmistumisaikatauluista (Ozierańska ym. 2016). Organisaatiossa on hyvä tunnistaa henkilöt, joilla on kykyä koordinoida ja johtaa muutosta tavoitteellisesti (Dikert ym. 2016). Organisaation eri tiimit voidaan mieltää ryhmiksi, joilla on eri tarpeet. Johtajien tehtävänä on ratkaista eri ryhmien ongelmia ja lisätä niiden suorituskykyä (Rigby ym. 2018.) Kun johtohenkilöt sitoutuvat menetelmään vahvasti, se luo henkilöstölle turvaa muutoksessa. Työskentelytapojen muuttuessa organisaatiossa voi herätä kysymyksiä, jotka horjuttavat uskoa muutokseen. Silloin on tärkeää pitää kiinni päätöksestä tehdä muutos ja viestiä asiasta selkeästi henkilöstölle (Dikert ym. 2016.)

### *Prosessi ja menetelmät*

Projektitiimin tulee ymmärtää Scrum-menetelmän prosessien ja toimintojen periaatteet ja arvot (Russo 2021). Kouluttamiseen panostaminen varmistaa henkilöstön positiivisen suhtautumisen muutokseen, ja kouluttaminen nähdäänkin yhdeksi perusvaatimukseksi menetelmän käyttöönotossa (Dikert ym. 2016; Ozierańska ym. 2016). Ketterät menetelmät kuitenkin välttävät työskentelytapojen tarkkaa määrittämistä ja korostavat pikemmin ”sopeutumista tilanteeseen” -tyylistä ajattelua. Menetelmä opitaan parhaiten käytännössä, kun saatavilla on valmennusta siihen, miten ketteriä menetelmiä voidaan soveltaa eri tilanteissa (Dikert ym. 2016.) Scrum Masterin työpanos tiimin tukemiseksi ja omistautuminen projektiin auttaa koko tiimiä onnistumaan. Toisaalta jos hän arvioi tehtävämäärän väärin, tiimin jäsenet ylikuormittuvat ja tehtäviä on siirrettävä seuraaville sprinteille. (Ozierańska ym. 2016.)

### *Ympäristö*

Ketterät menetelmät toimivat, kun myös asiakkaat ovat omistautuneet projektiin ja osallistuvat kehitykseen jakaen tietonsa kehitystiimin käyttöön (Boehm 2002). Muutoksen vaiheista viestiminen intensiivisesti ja läpinäkyvästi käyttämällä eri viestintävälineitä auttaa ihmisiä ymmärtämään, miksi muutosta organisaatiossa tehdään.



Läpinäkyvyys saavutetaan kertomalla sekä onnistumisista että haasteista ja pyytämällä mahdollisimman paljon palautetta organisaation jäseniltä. Tutkimusten mukaan varsinkin muutoksen alussa innostusta synnyttää, kun organisaatio keskittyy viestimään positiivisista kokemuksista ja juhlimaan vähäisiäkin onnistumisia. Tällöin uusi menetelmä otetaan organisaatiossa vastaan nopeammin. (Dikert ym. 2016.) Scrum-menetelmässä on tärkeää pitää palavereja säännöllisesti. Palavereissa tarkastellaan projektin etenemistä ja muutostarpeita sekä varmistetaan läpinäkyvyys koko projektitiimin kesken (Ozierańska ym. 2016.)

### *Teknologia*

Tiimityön jatkuvuuden turvaamiseksi on selvitettävä, mitä haasteita teknisiin ongelmiin liittyy, ja varmistettava, että tiimin jäsenet osaavat käyttää tarvittavia teknisiä työvälineitä (Ozierańska ym. 2016). Projektin menestyminen edellyttää sekä sosiaalisia että teknisiä taitoja. Jos jommatkummat puuttuvat, vaikka vain osittain, projektin onnistuminen on huomattavasti epätodennäköisempää. (Russo 2021.) Ketterän menetelmän räätälöinti organisaation tarpeisiin helpottaa viitekehysten työvaiheiden ja -toimintojen oppimisessa. Kun prosessit pidetään yksinkertaisina ja tiimin jäsenille annetaan vapaus toteuttaa tehtäviään parhaaksi näkemällään tavalla, ketterien menetelmien käyttöönotto sujuu jouhevasti. Käyttönoton pilotointia pidetään tehokkaana tapana saada muutokselle hyväksyntää koko organisaation tasolla. Pilotoinnin avulla on mahdollista kerätä ajatuksia menetelmästä ja kehitysehdotuksia ja samalla tutustuttaa henkilöstö menetelmään asteittain. Ketterän menetelmän käyttöönotto onnistuu selvästi paremmin, kun henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa menetelmään. Kun tiimit suunnittelevat ja opettelevat käytäntönsä itse, päinvastoin kuin ylhäältä alas -toimeksiannoissa, se nopeuttaa projektien edistymistä ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. (Dikert ym. 2016.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toimitaan ketterän kehityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Yritys on räätälöinyt erityisesti Scrum-menetelmän toimintaperiaatteita osaksi omaa toimintaansa. Yhdistämällä perinteiseen toimintatapaansa ketterän projektinhallinnan piirteitä yritys pyrkii tehostamaan ja selkeyttämään toimintaansa palvelemaan paremmin henkilöstöä ja asiakkaita. Yksi nyt tutkittavan toimintamallin muutoksen tavoitteista onkin ketterän kehityksen menetelmien kirkastaminen organisaatiossa.

### 2.3 Jatkuvan parantamisen malli organisaation kehittämisessä

Jatkuvan parantamisen käsite tulee japanilaisesta Kaizen-termistä, ja käsitteen kehittäjänä pidetään Masaaki Imita. Kaizen on japanilainen yhdyssana, joka pitää sisällään kaksi osuutta: Kai (muutos) ja Zen (parantaa). (Sanchez & Blanco 2014.) Tutkijat Sanchez ja Blanco (2014) ovat artikkelissaan analysoineet jatkuvan parantamisen kehitystä tieteellisissä julkaisuissa 30 vuoden ajalta. Huolimatta siitä, että jokaisella on erilainen määritelmä jatkuvalla parantamiselle, he nostavat esiin yhteisinä piirteinä seuraavat ominaisuudet (Sanchez & Blanco 2014):

1. Jatkuva parantaminen ei ole yksittäinen teko tai toiminta, vaan sykli, joka toistuu säännöllisesti.
2. Jokaisen organisaatiossa tulee osallistua jatkuvan parantamisen sykliin.
3. Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on nimenomaisesti parantaa organisaation toimintaa. Organisaation tulisi keskittyä poistamaan turhia toimintoja ja kartoittaa uusia parannuskohteita.

Sanchezin ja Blancon (2014) mukaan jatkuva parantaminen on hyvin tärkeää liiketoiminnassa kolmesta syystä: ympäristön muutokset ovat lisääntyneet, uusia johtamisjärjestelmiä on syntynyt ja laadunhallinnan merkitys liiketoiminnassa on kasvanut. Tämän päivän organisaatiossa kehittämistyötä ei juurikaan tehdä periaatteellisista syistä, vaan kehittämistyön tarkoituksena on pienentää kustannuksia ja lisätä myyntiä. Valitettavan usein organisaation keino pienentää kustannuksia on työvoiman vähentäminen. Siihen turvautuessaan organisaatio ei ota huomioon muita mahdollisuuksia kasvattaa kilpailukykyä. Vastuun jakaminen henkilökunnalle mahdollistaa organisaation kilpailukyvyn uusilla markkinoiden osa-alueilla, jolloin henkilökunta pystyy mukautumaan tuotantoympäristön alati vaihtuviin muutoksiin ja suunnittelemaan työnsä niiden mukaan. (Sarala & Sarala 1996, 27–29.)

Jatkuvan parantamisen mallilla organisaation on mahdollista myös parantaa tuottavuuttaan. Mallin perusajatuksena on mahdollistaa henkilöstön työskentely yhdessä organisaation prosessien parantamiseksi. (Han & Stieha 2020.) Kokeilemalla toimintatapoja ja arvioimalla säännöllisesti niiden sopivuutta liiketoimintaan henkilöstön on mahdollista löytää mallista epäkohdat, jotka tulee karsia, mutta myös parannukset, jotka auttavat mallia toimimaan paremmin. Jatkuvan parantamisen toiminta juontaa

juurensa teknologiapainotteisesta ympäristöstä. Jos sitä tehdään säännöllisesti ja tarpeeksi usein, organisaatio voi varmistaa kilpailukykyensä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. (Lin ym. 2013.)

Jatkuvan parantamisen mallin taustalla olevan laatujohtamisen (engl. quality management) lähtökohtana on hallinta ja oppiminen organisaatiossa. Hallinta parantaa organisaation prosessien toimintavarmuutta, kun taas oppiminen edistää organisaation toimintaa varsinkin muutoksissa, joissa joudutaan sietämään epävarmuutta. (Sitkin ym. 1994.) Jatkuvan parantamisen ideana on luoda uutta toimintaa ja muuttaa vanhoja menetelmiä ja tapoja organisaatiota paremmin palveleviksi. Totutut toimintamallit ovat usein sitkeästi organisaation kulttuurissa. Jokaisen oma asenne nouseekin tärkeään asemaan, kun organisaatiossa pyritään oppimaan pois totutuista toimintatavoista. Työyhteisön avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä tiimin keskinäinen vuorovaikutus auttavat muuttamaan omaa asennetta positiiviseen suuntaan muutoksessa. Lisäksi tarkoin täsmennetyt prosessit ja niiden mukaan toiminen auttavat vastaanottamaan muutoksia nopeammin. (Mann 2017, 25–29.)

Saadakseen kilpailuetua organisaatiot voivat kiinnittää huomiota tapoihin, joilla ne voivat vahvistaa henkilöstön oppimista ja suorituskykyä sekä parantaa yhteistyötä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on välttämätöntä antaa työntekijöille mahdollisuus kokeilla ja oppia virheistään etsiessään yhdessä innovatiivisia ratkaisuja haasteisiin. (Han & Stieha 2020.) Larikka kollegoineen (2007, 204) esittääkin työntekijöillä olevan keskeinen rooli jatkuvassa parantamisessa, koska he kohtaavat työssään vaihtelevia haasteita, joihin heillä saattaa olla jopa valmiita ratkaisuehdotuksia. Jokaisen työn paras asiantuntija on työntekijä, joka tuntee oman työnsä ja näin ollen pystyy myös kehittämään sitä. Organisaatiossa henkilöstö kehittää yksilöinä ja tiiminä parempia toimintatapoja ja käytänteitä, joita voidaan viedä osaksi yrityksen käytäntöjä. (Larikka ym. 2007, 204.)

Seuraavaksi esittelen kaksi jatkuvan parantamisen menetelmää, PDCA syklin ja Six Sigman eli DMAIC-syklin, joista voidaan räätälöidä organisaation arkeen säännönmukainen tapa toimia.

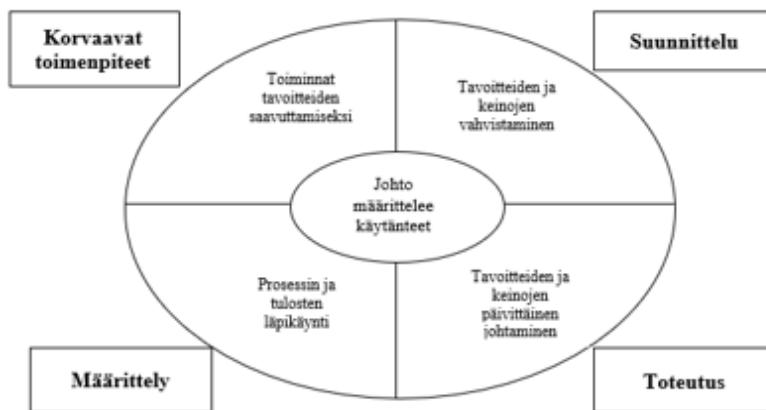
### 2.3.1 PDCA-sykli ja Six Sigma jatkuvan parantamisen menetelminä

Jatkuvalla parantamisella etsitään organisaatioon sopivia käytänteitä testaamalla. Toimintamalleja arvioidaan säännöllisesti etsimällä niistä mahdollisia epäkohtia ja

tekemällä niihin tarvittaessa parannuksia. Tätä kehää toistetaan säännöllisesti organisaation arjessa. (Lin ym. 2013.) Jatkuvan parantamisen teorian toteuttamiseksi on kehitetty erilaisia metodologioita, kuten PDCA-sykli ja Six Sigma, joka tunnetaan myös DMAIC-syklinä.

### *PDCA-sykli*

PDCA-sykli (engl. Plan-Do-Check-Act) muodostaa jatkuvan parantamisen mallin ytimen. Syklissä on oleellista ajattelun ja toiminnan vaihtelu. Yhteiset ongelmanratkaisun vaiheet ovat Plan- ja Check-vaiheet ja toiminnan vaiheet Do- ja Act-vaiheet. Näiden vaiheiden myötä organisaatiossa tapahtuu yhteistä oppimista. PDCA-syklin ideana on laadun parantaminen, ja se tunnetaan myös Shewhartin tai Demingin laatuympyränä (Shewhart & Deming 1940.)



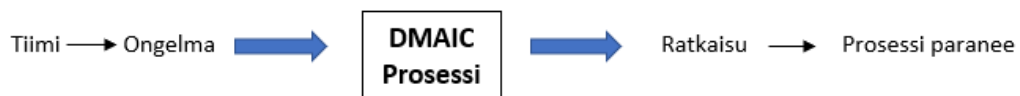
Kuvio 1 PDCA-sykli (mukailtu Cheng 2008)

PDCA-syklin neljä eri vaihetta ovat suunnittelu (engl. plan), toteutus (engl. do), määrittely (engl. check) ja korvaavat toimenpiteet (engl. act). Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan nykytilannetta, etsitään kehityskohteita, asetetaan tavoitteet toiminnalle ja valmistetaan suunnitelma toteutettavaksi. Lisäksi siinä vaiheessa ennustetaan ja määritetään tulevaa toimintaa ja sitä, mitä sen tuloksena odotetaan tapahtuvan. Toteutusvaiheessa suoritetaan kokeilu eli pilotoidaan suunnitelma käytännössä ja mitataan suorituskykyä. Määrittelyvaiheessa analysoidaan ja tutkitaan, miten pilotointi onnistui, miten toiminta muuttui ja päästiinkö tavoitteisiin, joita suunnitteluvaiheessa

asetettiin. Kerättyä dataa verrataan suunnitteluvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, mallin viimeisessä vaiheessa tehdään korvaavat toimenpiteet. Jos tavoitteisiin on päästy, toiminta vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea. Onnistunutta toimintamallia pyritään mahdollisuuksien mukaan laajentamaan yrityksen muihin toimintoihin. Prosessi jatkuu PDCA-syklin mukaisesti tunnistamalla uusia ongelmia ja jatkamalla jatkuvan parantamisen sykliä. (Liker 2010, 246, 265, 306.)

### *DMAIC-sykli*

DMAIC-syklin avulla pystytään ratkomaan yrityksen arjessa eteen tulevia haasteita oppien ja toiminnan kehittymiseen panostaen. DMAIC-sykli on asiakaslähtöinen ja dataan perustuva menetelmä, joka hyödyntää tarkasti organisaatiossa kerättyä tietoa. Menetelmä on saanut paljon huomiota maailmanlaajuisesti, ja monet organisaatiot ovat ottaneet sen käyttöönsä saavuttaakseen maksimaalisen tehokkuuden ja kilpailuedun markkinoilla. (Bradley 2015, 27; Lin ym. 2013.)



Kuvio 2 DMAIC-sykli (mukailtu Shankar 2009)

DMAIC-sykli on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka vaiheet ovat määrittely (engl. define), mittaus (engl. measure), analysointi (engl. analyze), parannus (engl. improve) ja ohjaus (engl. control). Menetelmä on järjestelmällinen, ja se auttaa tutkimaan ja optimoimaan organisaation prosesseja tehokkaasti. Määrittelyvaiheessa tunnistetaan ja rajataan ongelma, määritellään vaatimukset ja asetetaan tavoite. Mittausvaiheessa tunnistetaan ongelma, asetetaan tavoite ja määritellään muutoksen avaintekijät. Analysointi auttaa luomaan hypoteesin syistä ja seurauksista sekä arvioimaan tärkeimmät ydinsyyt. Parannusvaiheessa luodaan idea ongelman ratkaisemiseksi ja testataan ideaa. Jos ratkaisu toimii, toiminta standardoidaan organisaation arkeen. Parannusvaiheessa myös mitataan tulokset vertailemalla niitä tavoitteisiin. Ohjausvaiheessa ylläpidetään muutosta organisaatiossa ja korjataan mahdollisesti syntyvät ongelmat. (Bradley 2015, 25–27; Karjalainen & Karjalainen 2002, 49.)

Menetelmä on enemmän kuin vain visio ja tavoite. Sen ajatuksena on löytää satunnainen syy viisivaiheisen DMAIC-syklin avulla. Menetelmässä on etuja ja eroavaisuuksia verrattuna tavalliseen ongelmanratkaisuun. DMAIC-syklissä ongelma voidaan validoida todellisilla asioilla sen sijaan, että tiimi päättäisi yhdessä, mikä on ongelma. Ongelma on mahdollista todentaa datalla ja tosiasioilla. Menetelmässä keskitytään asiakkaaseen, joten tavoitteena on parantaa laatua, ei leikata kustannuksia. DMAIC-syklin avulla organisaatiossa pystytään luopumaan vanhoista tavoista ja kehittämään uusia, luovia toimintatapoja. Uusiin ratkaisuihin saattaa kuitenkin liittyä riskejä. DMAIC-syklin aikana ratkaisuja onkin hyvä testata ja kehittää koko ajan paremmaksi. Ratkaisuja voidaan mitata, ja niiden toimivuus voidaan varmistaa tiedossa olevien tosiasioiden avulla. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden löytää organisaatioon parhaat käytänteet. Ajan myötä toimintoja täytyy kuitenkin muuttaa, joten menetelmässä korostuu toimintojen jatkuva seuranta. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 80–85.)

PDCA-sykli on jatkuvan parantamisen menetelmä, joka auttaa päivittäisessä johtamisessa kehittämään prosessien tehokkuutta. Useimmat organisaatiot käyttävät liiketoiminnan kehittämisessä PDCA-sykliä, joka takaa organisaatiolle tuottavan liiketoiminnan. Six Sigma eli DMAIC-menetelmä perustuu PDCA-sykliin, mutta sen laajentaa sen vaiheita esimerkiksi selvittäen, kuinka tarkka muutoshankkeen tulisi olla, mitä tekijöitä tulee tutkia ja missä yhteydessä tekijät ovat järjestelmään. Se tarjoaa jäsenneilyn kehyksen liiketoiminnassa esiintyvien haasteiden käsittelemiseen. koska sen avulla organisaatio voi valita käyttöönsä oikean prosessin. Sen onnistumisen perustana on johtajien aktiivinen rooli: he rohkaisevat organisaation jäseniä ja antavat heille tukea muutoksessa. DMAIC-sykliä ei voi toteuttaa, ennen kuin on varmistettu, että PDCA-syklin vaiheet on otettu huomioon. Molemmat menetelmät korostavat laadukasta päätöksentekoa ja päätöksen seuranta-toimien suorittamista. (Cheng 2008.)

### 2.3.2 Jatkuvan parantamisen haasteet ja keinot organisaatiossa

Jatkuvalla parantamisella organisaatiota voidaan kehittää paljon, mutta toimintamallissa on myös haasteita, jotka tulee ottaa huomioon. Bradley (2015, 163–165) esittää kolme erilaista haastetta, jotka voivat hidastaa jatkuvan parantamisen mallin käyttöönottoa. Ensimmäisenä haasteena tutkijan mukaan on se, että koska jatkuva parantaminen on vakiintunut ja järjestelmällinen käytäntö, henkilöstö saattaa pitää sitä kielteisenä asiana ja siksi vastustaa sitä. Toinen haaste hänen mukaansa on organisaation resursointitilanne.

Organisaatiot operoivat usein ääri rajoillaan pyrkien vastaamaan ongelmiin nopeasti, eikä pitkäjänteiseen muutokseen tunnu riittävän resursseja. Kolmanneksi haasteeksi tutkija nostaa esiin henkilöstön epävarmuuden työstään. Työntekijät voivat vastustaa muutosta, koska he ajattelevat, että muutos johtaa työpaikkojen vähentämiseen. (Bradley 2015, 163–165.)

Oppiakseen uutta ja pystyäkseen kehittämään työtään tehokkaasti ihminen tarvitsee palautetta ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Vanhanaikainen käsitys esihenkilön ja työntekijöiden suhteesta, subjekti–objektikäsitys, ei enää toimi. Tämän päivän organisaatio on dynaaminen, se elää muutosten keskellä ja sen jäsenet ovat asiantuntevia. (Juholin 2009, 58–59.) Jatkuvan parantamisen ideana on valtuuttaa henkilöstö tekemään omaan työhönsä vaikuttavia päätöksiä ja kehittämään työtään oma-aloitteisesti. Johtajille ei kuitenkaan ole aina luontevaa luopua vallasta, mikä saattaa estää jatkuvan parantamisen mallin toteutumista organisaatiossa. (Emiliani 1998.) Myös henkilökohtaiset ongelmat voivat vaikuttaa ihmisen työntekoon. Vaikka johtaminen on organisaatiossa kunnossa, henkilöstön henkilökohtaiset ongelmat saattavat olla esteenä muutoksen onnistumiselle. (Mann 2017, 277.)

Heikko johtaminen organisaatiossa estää jatkuvan parantamisen toimia. Huonoa johtamista on, kun esihenkilöt eivät kuuntele henkilöstöä, selkeitä tavoitteita ei ole pystytty asettamaan ja prosessin jatkotoimenpiteet on asetettu epäjohdonmukaisesti. Myös tiukka muutosaikataulu aiheuttaa haasteita jatkuvan parantamisen toiminnalle. Kun on kiire siirtyä eteenpäin pysähtymättä refleктоimaan, tilanteesta opitaan vain vähän tai ei ollenkaan eikä kehitystä tapahdu. (Mann 2017, 288–289.) Organisaation johdon heikko sitoutuminen ja henkilöstön vähäinen osallistuminen muutokseen nähdään usein esteenä jatkuvan parantamisen toimintamallille. Lisäksi henkilöstön osaamispuutteet ja muutosvastainen asenne voivat aiheuttaa ongelmia, kun organisaatio yrittää toteuttaa jatkuvan parantamisen periaatteita. (Sanchez-Ruis ym. 2020.)

Päivittäin tapahtuva viestintä organisaation kaikilla tasoilla ja eri välineiden avulla lisää henkilöstön ymmärrystä muutoksen tärkeydestä. Kun johtoporras löytää keinoja luoda innostuksen ilmapiiriä, organisaatiossa on mahdollista edetä kohti uusia toimintatapoja (Mann 2017.) Jatkuvan parantamisen toimintamalli vaatii organisaatiolta sitkeyttä ja päättäväisyyttä. Kehitystyössä voidaan kohdata takaiskuja, jolloin on luontevaa väittää, ettei uusi menetelmä toimi organisaatiossa. Johdon vahva ymmärrys menetelmän

merkityksestä ja sitoutuminen muutokseen on edellytyksenä sille, että toimintamalli saadaan osaksi organisaation arkea. (Emiliani 1998.)

Projektipainotteisessa organisaatiossa jatkuvan parantamisen esteeksi on huomattu projektijohdon suuri autonomisuus. Projektit ovat usein lyhytaikaisia, ja niiden tiukat aikataulut lisäävät stressiä ja vähentävät kommunikaatiota organisaatiossa. Kun projektitiimin jäsenet eivät juuri jaa kokemuksia keskenään, tiimiin ei synny luottamusta ja organisaatioon kehittyy kulttuuri, joka ei arvosta vuorovaikutusta. Projektin jälkeisen läpikäynnin tarkoitus on auttaa tiimiä hyödyntämään projektista saatuja oppeja, mutta jos läpikäynti hoidetaan heikosti, projekteista ei välttämättä juurikaan opita eikä oppeja pystytä hyödyntämään seuraavissa projekteissa. Jatkuvan parantamisen toimintamalli on entistä haastavampi, kun asiakas on aktiivisesti mukana hankkeessa ja vie aikaa projektin sisäiseltä läpikäynniltä. (Backlund & Sundqvist 2018.)

Jos muutosta johdetaan heikosti, se vähentää henkilöstön motivaatiota. Lodgaardin ynnä muiden (2016) mukaan yksi jatkuvan parantamisen este on se, ettei organisaatiossa ole jaettu rooleja ja vastuita. Tiimityö ei ole palkitsevaa, kun muutoksen toimintamallit eivät ole käyttäjäystävällisiä eivätkä kata muutoksen onnistumisen kannalta olennaisia osia. Jatkuvan parantamisen toimintamallin periaatteisiin kuuluu datan kerääminen ja jakaminen henkilöstölle. Organisaatio, joka ei panosta viestintään ja vuorovaikutukseen, kohtaa haasteita ottaessaan jatkuvan parantamisen toimintamallia käyttöönsä. Henkilöstön tulisi myös kokea, että toimintamalli tuo riittävästi lisäarvoa organisaation toimintaan ja heidän omaan toimintaansa. (Lodgaard ym. 2016.)

Kun organisaatio on muutoksen keskellä vaikeissa tilanteissa, esihenkilöiden tilannetajun tärkeys korostuu. Ymmärtäväinen suhtautuminen ja empaattinen vuorovaikutus auttavat valamaan henkilöstöön uskoa siihen, että tilanteesta selvitään. Esihenkilön on tarjottava tukea, mutta myös selkeitä toimintaohjeita, jotka auttavat löytämään ratkaisuja tilanteeseen ja suuntaavat organisaation kohti tavoitteita. Esihenkilön ei tarvitse ohjata toimintaa itsenäisesti ylhäältä sanellen, vaan hän voi yhdessä tiimin kanssa etsiä keinoja ja vaihteita, joiden avulla päästään eteenpäin. Kun henkilöstö pääsee mukaan päättämään asioista, se parantaa työmotivaatiota, joka on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. (Deci & Ryan 2000.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on samanaikaisesti meneillään monia erilaisia sisäisiä muutosprojekteja, joiden tarkoituksena on kehittää toimintaa jatkuvan



parantamisen toiminnan periaatteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa käsitelen yhtä organisaation sisäisen toimintamallin muutosta osana kokonaisuutta, jolla pyritään parantamaan ja selkeyttämään projektitoimintamallia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia sisäisen toimintamallin muutoksesta, joten seuraavaksi käsitellään ihmisiä ja muutosta koskevaa kirjallisuutta.

### 3 Ihmiset organisaatiomuutoksessa

#### 3.1 Työntekijän kokema muutosprosessi

Tarkastelen tässä tutkimuksessa organisaation sisäisen toimintamenetelmän muutosta organisaatiomuutoksena. Organisaatiomuutos on prosessi, johon osallistuvat organisaatiossa työskentelevien erilaiset näkökulmat ja tarinat. Näkökulmien ja tarinoiden vaihtelevuus selittyy työntekijöiden erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla. (Buchanan & Dawson 2007.)

Kilpailutilanne markkinoilla haastaa organisaatiota kehittämään toimintaansa. Perinteisiä liiketoiminnan operatiivisia rakenteita kyseenalaistaan jatkuvasti, ja tämän päivän liiketoiminnassa epäonnistumisen vaara on suuri. Ulkoisten paineiden lisäksi yrityksiin kohdistuu myös sisäisiä paineita, kun henkilöstö vaatii jatkuvasti huomiota organisaation johdolta. Organisaatiomuutos määritelläänkin prosessiksi, jonka avulla kehitetään organisaation rakenteita, suuntauksia ja valmiuksia, jotta ulkoisien ja sisäisien asiakkaiden tarpeita pystytään paremmin palvelemaan. (Moran & Brightman 2000.)

Ulkoisen ympäristön paineet aiheuttavat usein organisaation tasapainossa häiriöitä, jotka synnyttävät muutostarpeen. Weick ja Quinn (1999) jaottelevat organisaation muutoksen episodiseen ja jatkuvaan. Epäjatkua eli episodinen muutos voi olla kriisin aiheuttama, tai se voidaan mieltää mahdollisuudeksi muuttaa organisaatiota. Muutoksen koko määräytyy sen mukaan, miten vakava kriisi on kyseessä ja kuinka paljon se uhkaa yrityksen elinvoimaa. Toisaalta muutos voi olla jatkuvaa, jolloin muutostarpeet kehittyvät organisaation elinkaareissa pitkällä aikavälillä. Organisaatio muuttuu koko ajan, kun toimintoja ja käytänteitä päivitetään. Muutoksilla ei ole alkua eikä myöskään loppua. Muutokset ovat osa organisaation kehittymistä, ja ne jatkuvat koko organisaation elinkaaren ajan. (Weick & Quinn 1999.) Todnemin (2005) mukaan jatkuva muutos on sarja yksittäisiä muutoksia, joita voi tapahtua myös yksilötasolla. Muutokset kerrostuvat ja muuttavat organisaatiota koko ajan. Organisaatio pysyy elinvoimaisena, kun muutoksia tapahtuu jatkuvasti eikä vain suunnitellusti. (Todnem 2005.)

Organisaatiot rakentuvat neljästä erilaisesta komponentista: ihmisistä, työstä, muodollisista rakenteista ja prosesseista sekä epämuodollisista rakenteista ja prosesseista (Nadler & Tushman 1989). Organisaatiot ovat itse rakentaneet oman historiansa, joten samalla toimialalla työskentelevien organisaatioiden samankaltaisetkin muutokset ovat

aina organisaatiokohtaisia ja ainutlaatuisia prosesseja. Organisaatiomuutoksien pääpiirteet ja tavoitteet voivat siis olla eri organisaatioissa yhteneväisiä, mutta organisaatioiden eroavaisuuksien takia muutokset räätälöidään aina organisaation tarpeiden mukaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–44.)

Nykyään on monia erilaisia muutosjohtamisen teorioita, joista organisaatio voi valita itselleen sopivimman tavan muutoksen toteuttamiseen (Galli 2018). Maes ja Hootegem (2019) kuitenkin arvostelevat organisaation muutosjohtamisen teorioita. Heidän mielestään muutoksia ei voi luokitella tiettyihin teorioihin, koska organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa on usein ristiriitaisia uskomuksia teorioista ja niiden eroista. Organisaation muutosjohtamisen teorian vaihtelevatkin sen mukaan, millainen kulttuuri organisaatiossa on ja miten paljon organisaatiossa on henkilöstön vaihtuvuutta (Galli 2018).

Organisaation suunnittelussa muutoksessa on aiemmin käytetty yleisesti lineaarisia muutosmalleja, joissa muutos etenee vaiheittain ja sen etenemistä tulee seurata tarkasti (Maes & Hootegem 2019). Lineaarisen muutosmallin kehitti 1940-luvulla psykologi Kurt Lewin, joka tutki urallaan sosiaalista ja organisatorista muutosta. Lewinin kehittämä kolmivaiheinen muutosmalli on edelleen vaikutusvaltaisin ja tunnetuin lähestymistapa organisaation muutokseen (Burnes 2004.)

Lewinin mallissa muutoksen ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan organisaation tilannetta ja suunnitellaan käytänteitä. Ensimmäisessä vaiheessa mietitään myös, miten tilannetta muutetaan, sekä pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja lisäämään heidän motivaatitansa, jotta muutos saadaan aikaiseksi. Toisessa vaiheessa muutos toteutetaan rakentamalla organisaatioon uudet standardit ja tekemällä mahdolliset uudelleenjärjestelyt. Kolmannessa vaiheessa muutokset tulisi saada vakiinnutettua osaksi organisaation kulttuuria, jotta muutoksesta tulisi osa organisaation normaalia toimintaa. Vakiintunutta toimintaa voidaan myöhemmin tarkastella ja tarvittaessa muokata. (Lewin 1947.)

Toisin sanoen Lewinin mukaan organisaatiossa tehdään havaintoja, joista seuraa toimintaa. Kuitenkin ennen muutokseen lähtemistä aiempi organisaation toiminta tulee ”sulattaa”. Sulattamisessa haasteena ovat Lewinin mukaan usein ennakkoluuloiset ihmiset, jotka pelkäävät uusia ja tuntemattomia asioita. Tämän saman haasteen edessä organisaatio on jälleen, kun uutta toimintaa vakiinnutetaan, Lewinin mukaan

”jäädytetään”. (Lewin 1947.) Lewinin malli on kerännyt paljon kiitosta, mutta myös kritiikkiä yksinkertaisuudestaan, lineaarisuudestaan, että siinä toimenpiteet määritellään jo etukäteen ja siitä, ettei malli ota riittävän hyvin huomioon ihmisten kognitiivisia toimintoja (Burnes 2020). Lewin kuitenkin ottaa mallissaan huomioon toimintatutkimuksen, ryhmädynamiikan ja kehittämänsä voimakenttäanalyysin, joten malli on joustava ja sopiva moniin erilaisiin organisaatioiden muutosprosesseihin (Rosenbaum ym. 2017).

Lewinin kolmivaiheisen muutosmallin jälkeen monia erilaisia teorioita on testattu laajasti ja niistä on tullut hyvin tunnettuja. Niitä ovat muun muassa Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli, ADKAR-muutosmalli ja McKinseyn 7S-teoria (Galli 2018). Myöhemmin julkaistuille malleille on yhteistä se, että muutosta hahmotetaan niissä useamman kuin kolmen vaiheen kautta. Joidenkin tutkijoiden näkemysten mukaan ne kuitenkin perustuvat yleisesti Lewinin teoriaan ja jalostavat siihen lisäksi uusia vivahteita. (Rosenbaum 2017.)

Pettigrew (1997) esittää artikkelissaan muutoksen olevan enemmän prosessimainen tapahtuma: sarja perättäisiä yksilöllisiä ja kollektiivisia tapahtumia sekä tekoja tai toimintoja tietyssä kontekstissa määritellyn ajan kuluessa. Tutkijan mukaan prosesseja analysoitaessa kuvataan ja selitetään prosesseihin liittyviä kysymyksiä, kuten mitä, miksi ja miten. Sosiaalinen todellisuus ei ole prosessianalyysin mukaan pysyvä konstruktio, vaan dynaaminen ja alati muuttuva prosessi. Prosessianalyysin tarkoituksena on kuvata todellisuutta tietyssä hetkessä. Prosessianalyysin keskiössä on toiminta tietyssä ympäristössä. Kontekstin ja toimijoiden suhde on menetelmässä vuorovaikutteinen. Kontekstit rajoittavat ja selittävät todellisuutta, mutta kontekstia myös määritellään uudelleen koko ajan. Toimijat nähdään menetelmässä todellisuuden tuottajina ja toisaalta myös sen tuotteina. Jatkuva vuorovaikutus kontekstin ja toimijoiden välillä kumuloituu ajassa, jolloin menneisyydellä on oma vaikutuksensa nykyhetkeen ja tulevaan. Toimijoiden ja kontekstin lisäksi myös aika ja historia ovat prosessianalyysissä keskeisiä piirteitä. Prosessianalyysi on Pettigrew’n mukaan tutkimus, jossa tarkastellaan prosessia kokonaisvaltaisesta näkökulmasta eli ottaen huomioon myös muut siihen vaikuttavat prosessit. Analyysiin liitetään myös prosessin aikana tapahtuneet seuraukset ja lopputulokset. Prosessianalyysin tarkoituksena on tutkia kontekstia ja prosessia sekä prosessin seurausten välisiä yhteyksiä. (Pettigrew 1997.)

Buchanan ja Dawson (2007) kritisoivat artikkelissaan teknologisten muutosten esittämistä lineaarisesti, koska se esitystapa saa muutokset vaikuttamaan ulkopuolisista positiivisilta. Heidän mukaansa teknologinen muutos on nimittäin monimutkainen prosessi, jossa monet tapahtumat vaikuttavat toisiinsa. He ovat luoneet uuden lähestymistavan, jossa muutos on prosessi ja kontekstiin ja prosessiin yhdistetään narratiiveja, jotta saadaan moniulotteisempi ja kattavampi analyysi muutoksesta. Narratiivit sopivat erityisesti pitkittäistutkimukseen, jossa tiettyä organisaatiota tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Organisaation narratiiveissa eli tarinoissa ollaan kiinnostuneita paitsi itse sanoman sisällöstä myös tarinoiden olemuksista ja merkityksistä niiden kontekstissa. Tarinoissa on tunnetta, joka vetoaa kuulijaan ja avaa syvempiä merkityksiä yrityksestä. Tutkijoiden mukaan narratiivit eivät koskaan ole neutraaleja ja niissä esiintyy myös vastakkaisia ajatuksia ja mielenkiinnon kohteita. Narratiiveja saadaan aikaiseksi monenlaisesta organisaation tarjoamasta materiaalista, esimerkiksi haastatteluista, havainnoinnista, raporteista, tunnusluvuista ja käsikirjoituksista. Tutkijoiden mukaan muutosprosessi on aina kompleksinen, moniääninen ja poliittinen. Narratiivien kilpaileminen ja niiden historia auttaa tutkijaa saamaan muutostutkimuksesta informatiivisemman, kun hän lisäksi yhdistää narratiivianalyysin ja prosessianalyysin elementtejä tutkimuksessaan. (Buchanan & Dawson 2007.)

Organisaation muutoksen ja muutosvastarinnan käytänteitä tutkinut professori Pekka Mattila on luonnostellut muutosprosessista neljän vaiheen mallin. Neljä vaihetta ovat perustan luominen, muutoksen aloittaminen, muutoksen hallittu edistyminen ja toiminnan vakiinnuttaminen. Nämä vaiheet havaitaan yleensä nimenomaan suunnitelluissa muutoksissa, ja jokaisen vaiheen sisällöt tulee muokata organisaation tarpeiden mukaan toimiviksi. Organisaation päivittäinen johtaminen on tärkeää muutosvaiheiden onnistumisen kannalta. Mattilan mukaan organisaatiolle parhaiten sopivat käytänteet pystytään hahmottamaan arvioimalla kriittisesti aiempia lopputuloksia ja yleisesti koko organisaatiota. Esimerkiksi perustan luomisen vaiheessa organisaatio analysoi nykytilannetta ja ottaa huomioon myös tulevaisuuden visiot. (Mattila 2007, 204–205.)

Organisaation perustoimintojen hoitamisen tärkeys korostuu muutoksen aikana. Perustehtävien johtamiseen muutoksessa on monta tapaa. Yksi mahdollisuus on pyrkiä varmistamaan saavutettu taso perustehtävissä, kunnes muutos aika on tasaantunut ja tuottaa toivottavia tuloksia. Kun organisaation on mahdollista luottaa siihen, että

perustehtävät tulevat hoidetuiksi, organisaation avainhenkilöt voivat keskittyä muutoksen edellyttämään kehittämistyöhön. Tämä malli sopii enintään muutaman kuukauden mittaisiin uudistuksiin, jotta organisaation toiminta kokonaisuudessaan pystytään turvaamaan. Suositeltavin vaihtoehto on yhdistää perustekemisen ja muutoksen johtaminen toisiinsa. Muutos onnistuu parhaiten, kun samat henkilöt työskentelevät sekä organisaation johtoryhmässä että muutosprojektin ohjauksessa ja perustehtävät ohjaavat muutoksen tehtäviä ja suuntaa. (Mattila 2007, 204–205.)

### 3.1.1 Toimijoiden roolit muutoksessa

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut sekä organisaation henkilöstön kollektiivisesta roolista muutoksessa että yksilöiden erilaisista rooleista. Erityisesti minua kiinnostaa tutkia, miten henkilöstö kokee muutosprosessin, opettelee uuden tavan toimia ja millaisia rooleja henkilöstö ottaa muutoksessa.

Organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat organisaatioon muutostilanteissa. Myös organisaation kulttuurilla nähdään olevan huomattava merkitys muutostilanteissa. Organisaation työntekijöiden luoma ja kehittämä organisaatiokulttuuri välittyy uusille työntekijöille tehokkaasti ja melkein huomaamattomasti. (Mattila 2007, 34–36.) Voidaankin todeta, että onnistuneen organisaatiomuutoksen taustalla ovat ihmiset ja ihmisten käsitykset, ajatukset ja keskinäiset suhteet vaikuttavat organisaation muutoksen onnistumiseen (Jones ym. 2005). Kun organisaatio varautuu muutokseen ennakolta ja valmistelelee henkilöstöä tulevaan muutokseen, henkilökunnan asenteet ja odotukset ovat kirkkaammat ja niihin on helpompi sopeutua. Näin ollen myös organisaatio pärjää muutoksessa paremmin. (Juuti & Virtanen 2009, 13–16.) Työntekijän rooli organisaatiossa on muodostunut joko tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaatiota auttaa muutoksessa, jos sillä on ymmärrystä erilaisista rooleista epävarmoissa tilanteissa. Toimintamallien erot kasvavat usein muutostilanteissa, koska muutostilanteissa ihmiset eivät välttämättä säilytä edes normaalia kykyään toimia, saati kykene kehittämään uutta. Ihminen voi suhtautua muutostilanteeseen innostuneesti, avoimesti, ryhtyen epäsuoraan vastarintaan tai jättäytyen passiiviseksi seuraajaksi. (Mattila 2007, 70–71.)

Mattila (2007, 72) jakaa roolit organisaation muutostilanteessa viiteen erilaiseen päätyyppiin: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositiot ja opportunistit. Tyypit eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tai tyhjentyviä, vaan ihminen voi kuulua moneen

tyyppiin yhtäaikaaisesti ja roolit voivat vaihtua nopeallakin tahdilla. Aktivistit ovat innokkaita ja nauttivat muuttuvista tilanteista organisaatiossa. Heillä on taito erottaa uusi ja vanha toimintamalli, ja he yleensä toimivat hyvänä apuna johtamisessa muutostilanteissa. Aktivistit saattavat saada aikaan muutosvastarintaa, koska he usein vaativat toisilta samankaltaista innokasta suhtautumista muutokseen. Enemmistö organisaatiossa on seurailijan roolissa. Seurailija tarkkailee muutosta etäältä ja haluaa pysyä omalla tutulla mukavuusalueellaan. Seurailijat ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon ja valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan, jotta yhteinen tavoite saavutetaan. Seurailija saattaa aluksi vaikuttaa muutosvastarintaiselta, mutta tuomalla muutoksen hyödyt esiin ja osallistamalla muutokseen hänet saadaan mukaan muutoksen tavoitteluun. (Mattila 2007, 72–79.)

Epäilijöillä on usein kielteisiä kokemuksia aiemmista, epäonnistuneista muutoksista. Varautumisestaan huolimatta epäilijät ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon. Muutoksessa tulisi varmistaa, että epäilijät saavat tarpeeksi aikaa muutoksen sulatteluun. Lähes jokaisessa muutostilanteessa havaitaan *oppositio eli tilanne*, jossa kieltäjä vastustaa muutosta jyrkästi ja äänekkäästi. Kieltäjä pitää muutosta poikkeuksesta kielteisenä asiana ja yrittää kaikin tavoin saada työtovereita puolelleen vastustamaan muutosta. Kieltäjän kanssa tulee pitää yllä jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustella avoimesti harmittavistakin asioista. Työyhteisön ja työilmapiirin osalta haitallisin, mutta onneksi harvinaisin rooli on *opportunisti*. Opportunistille muutostilanne ei aiheuta tuntemuksia, mutta hän odottaa muutoksen tuovan hänelle itselleen hyötyä tai meriittiä. Opportunisti ei välitä organisaation tavoitteista. Häntä pidetään usein työyhteisössä *juonittelevana pelurina*. (Mattila 2007, 80–86.)

Organisaatiossa esihenkilön tehtävänä on vastata asioiden toteutumisesta ja toiminnan etenemisestä. Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on pitää huolta siitä, että henkilöstö jaksaa, osaa ja haluaa tehdä työtä. Esihenkilön työ on ihmissuhdeammatti, ja yhtenä tärkeimmistä työkaluista työssä pidetään omaa persoonallisuutta. Jotta esihenkilö pystyy käyttämään omaa persoonallisuuttaan työssään, hänen tulee kyetä johtamaan itseään. Se edellyttää sitä, että hänellä on hyvä itsetuntemus, hän hyväksyy itsensä ja on motivoitunut. Kun ihminen tunnistaa omat hyvät ja huonot puolensa ja tiedostaa tunteensa ja pelkonsa, hän pystyy asettamaan itselleen tavoitteita ja unelmoimaan ilman, että hänen perusminänsä muuttuu. Ihminen, joka pystyy johtamaan itseään, pystyy toimimaan epä mukavuusalueella, toimimaan proaktiivisesti ja valmistamaan itseään haluamaansa

suuntaan. Itsetuntemusta pystyy kehittämään tutkimalla itseään ja peilaamalla saamaansa palautetta omaan tekemiseensä. (Piili 2006, 147–148.) Muutoksessa johtajien ja esihenkilöiden tulee tunnistaa ja valita muutoksen tärkeimmät piirteet. Heidän tulee harkita vaihtoehtoja, mutta kun he ovat tehneet lopullisen päätöksen, heidän tulee sitoutua siihen. Heidän on kuitenkin hyväksyttävä se, että jokaiseen päätökseen liittyy riskejä. Esihenkilöiden tulee asettaa tavoitteet sekä muutoksen menestymisen kriteerit ja kommunikoida muutoksen tarve ja tavoitteet tiimille. (Oakland & Tanner 2007.)

### 3.1.2 Haasteet muutostilanteissa ja keinot niiden voittamiseen

Muutosta on tutkittu paljon viimeisien vuosikymmenien aikana, koska muutokset ovat usein vaikeita ja haastavia. Sveningssonin ja Sörgården (2020) mukaan muutokset epäonnistuvat usein, koska muutosmatkalla organisaatiot kohtaavat useita esteitä ja ansoja. Tutkimusten mukaan syitä muutosten alhaiseen onnistumisprosenttiin ovat organisaation ilmapiiri, muutosvastarinta, sitoutumisen puute ja riittämätön muutoksen suunnittelu (Čudanov ym. 2019). Esittelen nämä tekijät seuraavaksi, koska ne nousivat esiin myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja niin ollen ne vaikuttavat tutkimuksen analyysiin.

#### *Organisaation ilmapiiri*

Organisaatio voi saada henkilöstön osallistumaan muutokseen panostamalla positiiviseen muutosjohtamiseen. Positiivisuus auttaa ihmisiä kanavoimaan energiaa muutokseen ja hyväksymään kokeilemisen kulttuurin, jonka avulla organisaatiolle löytyy ja hioutuu oikea toimintatapa. Organisaatiossa voidaan toisin sanoen suhtautua positiivisesti henkilöstön ehdotuksiin ja mahdollistaa ideoiden toteuttaminen. Usein muutoksessa auttaa pilotointijakso, jonka aikana testataan toimintaa ja voidaan kokeilla erilaisia lähestymistapoja. Myönteinen suhtautuminen muutokseen auttaa omaksumaan uusia käyttäytymismalleja ja tapoja työskennellä yhdessä. (Moran & Brightman 2000.)

#### *Muutosvastarinta*

Muutosvastarinta saa usein muutokset epäonnistumaan. Siksi se tulee huomioida jokaisessa muutostilanteessa organisaatiossa. Hallitsemalla muutosvastarintaa voidaan saada muutos onnistumaan. (Pardo del Val ym. 2003.) Organisaation ja työntekijän välillä vallitsee sanaton sopimus, psykologinen sopimus, joka perustuu luottamukseen. Psykologinen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Organisaatio



odottaa työntekijän olevan sitoutunut työpaikkaan ja antavan sille omaa aikaansa sekä olevan joustava ja vastuullinen. Vastaavasti työntekijä odottaa ja jopa olettaa, että hän saa työnantajalta tukea ja kannustusta ja että organisaatio pitää huolta hänen hyvinvoinnistaan. Muutostilanteessa organisaation tulee huomioida henkilöstön näkemyksiä sen sijaan, että se suorittaisi hierarkkista sanelupolitiikkaa. Jos työntekijästä tuntuu, ettei häntä ole kuunneltu ja kohdeltu oikeudenmukaisesti, kyseessä on hänen puoleltaan katsottuna sopimuksen rikkoutuminen. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vähentää työntekijän motivaatiota ja heikentää työn laatua. (Stenvall & Virtanen 2007, 102.)

Moran ja Brightman (2000) ovat kehittäneet ”TRY Change” -mallin, jonka avulla heidän mielestään on mahdollista vähentää muutosvastarintaa organisaatioissa. Muutoksia tehdään usein organisaatioissa nopealla tahdilla, jotta hyödyistä päästään nauttimaan nopeasti. Tutkijoiden lanseeraamassa mallissa huomiota ei kuitenkaan kiinnitetä muutoksen käytänteisiin, vaan ihmisiin, mikä saattaa monesti organisaatiomuutoksessa unohtua. Tutkijoiden mukaan ihmiset reagoivat heti, kun organisaatioissa mainitaan sana ”muutos”, ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa, miten ihmiset muutokseen suhtautuvat. Tarjoamalla ympäristön, jossa on turvallista reagoida omalla tavalla, organisaatio auttaa henkilöstöä sopeutumaan ja mukautumaan muutokseen, ennen kuin muutoskäytänteitä aloitetaan toden teolla toteuttamaan. (Moran & Brightman 2000.) Se, että mielipiteet pidetään tietoisesti tehtäväsuuntautuneina muutoksen alussa ja aikana ja etteivät mielipiteet mene henkilökohtaisuuksiin, auttaa ihmisiä tuntemaan itsensä enemmän osalliseksi muutostilanteeseen (Saksvik ym. 2007).

### *Sitoutumisen puute*

Henkilöstön sitoutumista organisaation muutokseen voidaan parantaa johtamalla ihmisiä ja heidän toimintaansa sekä pyrkimällä muokkaamaan heidän käyttäytymistään tiettyyn suuntaan. Muutostilanteessa ihmisen käyttäytymistä pystytään muuttamaan paremmin osallistamalla henkilöstö muutokseen kuin ainoastaan tarjoamalla mahdollisimman paljon tietoa (Juuti & Virtanen, 2009, 140.) Henkilöstön sitoutumiseen liittyy myös työn merkityksellisyys ja tavoitteellisuus. Ihmisille on tärkeää tehdä merkityksellistä työtä ja saavuttaa työssään henkilökohtaisia tavoitteita. Motivoivalla johtamisella pyritään keskittymään näihin seikkoihin. Se auttaa henkilöstöä reagoimaan positiivisesti myös organisaation pyrkimykseen esimerkiksi muuttaa toimintamallia (Harisalo, 2021, 81–82.)

Myös vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja heidän tukemisensa auttaa organisaatiota muutoksen läpiviennissä ja parantaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Väitöskirjassaan Pahkin (2015) selvitti työhön sidoksissa olevia ja henkilökohtaisia voimavaroja, jotka vahvistavat henkilöstöä organisaatiomuutoksessa. Vahva oman elämän hallinnan tunne ja sosiaalinen apu olivat tutkimuksen mukaan yhteydessä positiiviseen kokemukseen organisaation muutoksessa. Muita muutkokemukseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat yksilön oma terveys ja henkinen hyvinvointi. Tarjoamalla työntekijälle mahdollisuutta vaikuttaa oman työn muutokseen organisaatio voi parantaa hänen muutkokemustaan. Työntekijän mahdollisuus osallistua oman työn muutosten suunnitteluun edellyttää johdolta ja esihenkilöiltä riittävää vuorovaikutusta, oikeudenmukaisuutta ja tukea. (Pahkin 2015.) Sitoutumisen puute aktiivisesti muutosta toteuttavien keskuudessa voi johtaa epätietoisuuteen siitä, mitä muutoksen toteuttaminen oikeasti edellyttää (Sveningsson & Sörgärde 2020).

#### *Riittämätön muutoksen suunnittelu*

Muutoksen suunnittelu takaa muutoksen onnistumiselle paremmat mahdollisuudet. Organisaation johdon ja henkilöstön yhteiset intressit tuovat pohjan hyvälle muutostilanteelle. Jo ennen muutosta organisaation johdon vastuulla on miettiä, miten muutos sopii organisaation kulttuuriin ja mitä voidaan tehdä jo ennen muutosprosessin aloittamista, jotta muutos sujuu mahdollisimman hyvin (Pardo del Val ym. 2003.)

Lewinin (1947) mukaan organisaatioiden tulee varata aikaa siihen, että ne pohtivat tarkasti muutostarpeita sekä tekevät osallistumisen analyysin ennen toiminnan sulattamista (Galli 2018). Lewinin mukaan muutos on tehokas, jos huomioon otetaan neljä asiaa. Ensinnäkin muutosta ei tapahdu, jos organisaatiossa ei ole siihen selkeää motivaattoria. Toiseksi on tärkeää ymmärtää, että muutoksen ytimessä ovat organisaation työntekijät. Kolmanneksi on tärkeää, että henkilöt, joita muutos koskettaa, ottavat uuden toimintamallin käyttöön ja unohtavat vanhan tavan toimia. Neljänneksi muutosvastarinta vähenee, kun organisaation käyttäytymiseen ja asenteisiin kiinnitetään huomiota. (Galli 2018.)

Sveningsson ja Sörgärde (2020) mainitsevat kirjassaan syitä siihen, että muutokset joskus epäonnistuvat. Tutkijoiden mukaan organisaatioissa ei välttämättä anneta tarpeeksi aikaa muutokselle eikä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa aina oteta huomioon, että muutoksen onnistuminen edellyttää tietoa sekä oivalluksia. Muutoksen suunnittelussa ei aina

myöskään ymmärretä tarkastella organisaation nykyisiä rutiineja, kulttuuria tai rakenteita. Kun muutoksessa otetaan huomioon organisaation historia ja tavat, välttyään keskittymästä liian kapea-alaisesti muutokseen. (Sveningsson & Sörgärde 2020.)

Uuden toimintatavan käyttöönotossa auttaa, kun henkilöstölle on jo valmiiksi suunniteltu koulutusta. Näin organisaation muutostilanteessa ennaltaehkäistään mahdollisia kommunikaatio-ongelmia. Koulutuksen avulla voidaan pienentää muutoksen tavoitetilan ja nykytilan välistä kuilua, jollainen voi herkästi syntyä muutoksessa. Näin uusi toimintamalli on mahdollista ottaa vaivattomammin rutiininomaiseen käyttöön arjessa. (Pardo del Val ym. 2003.)

### 3.1.3 Viestintä ja tiimin keskinäisviestintä apuna muutoksessa

Organisaatio voi varmistaa muutosprosessin onnistumista selkeällä muutosviestinnällä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet muutosviestinnän olevan yksi tehokkaimmista tavoista varmistaa onnistunut muutos organisaatiossa (Elving 2005). Muutosviestinnän avulla tiedotetaan organisaation jäsenille tulevasta muutoksesta ja selvennetään, miten organisaation jäsenten työ tulee muuttumaan muutoksen myötä (Elving 2005). Jos työntekijöiden työkäyttäytyminen ei muutu, organisaatiossa ei tapahdu pitkäkestoista muutosta. Organisaation jäsenet eivät siis pelkää ota vastaan muutosta, vaan ovat itse asiassa muutoksen olennaisia muotoilijoita. (Nielsen 2013.) Muutostilanteessa henkilökunta lähtee luontaisesti etsimään resursseja ja haasteita. Resurssien etsiminen ohjaa henkilöstöä hyödyntämään oppimismahdollisuuksia ja parantaa sitoutumista organisaatioon. Haasteiden etsiminen auttaa henkilöstöä tuntemaan itsensä kyvykkääksi ja vapauttaa työntekijän täyden potentiaalinsa organisaation käyttöön. Työntekijät muotoilevat työtään, ja onnistunut muutosviestintä auttaa työntekijöitä muokkaamaan työtään toivottuun suuntaan. (Petrou ym. 2018.)

Avoin viestintä auttaa luomaan luottamusta organisaation kaikkien jäsenten kesken, jolloin myös organisaation johdon kanssa säilyy keskusteluyhteys. Avoin keskusteluyhteys kasvattaa motivaatiota ja halua tehdä yhteistyötä organisaation sisällä, ja sen ansiosta organisaatiokulttuuri kehittyy positiivisesti. (Elving 2005.) Muutostilanteessa viestinnän avulla kerrotaan muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet sekä sitoutetaan organisaation työntekijät muutokseen. Tämän lisäksi viestinnän tarkoitus muutostilanteessa on määritellä muutoksen sisältö ja tukea muutostilanteen toteutumista. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.) Juholin (2009, 130–131) selittää, että muutoksella on

lähtökohtana kolme ajallista ulottuvuutta: mennyt aika, nykyhetki ja tulevaisuus. Jotta ymmärrys muutoksesta kasvaa, organisaatiossa on hyvä tunnistaa nämä aikakäsitteet. Kaikella on syynsä ja merkityksensä, muutoksessa on lähdetty liikkeelle jostain, muutosta tapahtuu juuri tällä hetkellä ja muutoksella ollaan pyrkimässä johonkin tavoitteeseen.

Stenvall ja Virtanen (2007) jaottelevat työyhteisöviestinnän rationaaliseen viestintään, dissipatiiviseen eli monesta tekijästä koostuvaan viestintään ja dialogiseen viestintään. Rationaalinen viestintä tapahtuu hierarkkisesti ylhäältä alas organisaatorakenteen mukaisesti. Sellainen viestintä on kapea-alaista ja ehkä jopa vanhanaikaista, eikä se riitä tämän päivän organisaatioissa systemaattisuutensa ja yksitoikkoisuutensa takia. Dissipatiivinen viestintä on tyypillistä organisaatioissa, jossa on jatkuvasti muutostilanteita meneillään. Viestintää ei suunnitella eikä se ole tavoitteellista, vaan se perustuu impulsiiviseen tiedonjakamiseen. Dissipatiivinen viestintä toimii pienissä organisaatioissa, joiden henkilöstö on tiiviisti yhteydessä toisiinsa, jolloin hetkessä tapahtuva viestintä tavoittaa jokaisen organisaation jäsenen. Dialoginen viestintä on keskustelevaa ja moniäänistä tiedottamista, joka korostuu näkemyksellisessä johtajuudessa. Reflektiivinen vuorovaikuttaminen ohjaa organisaation johdon ohjaamaan toimintaa omalla esimerkillään. Johtaja ei pyri pelkästään tiedonsiirtoon, vaan ennen kaikkea tiedon luomiseen, jonka avulla muokataan ja muodostetaan uudelleen muutosta koskevaa tietoa. Dialogisen viestinnän tarkoituksena on siis tuottaa tietoa muutoksesta, jotta organisaatiossa ymmärrettäisiin paremmin muutoksen juurisyitä, toteutustapoja ja tulevia vaiheita. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–65.) Muutosviestinnän osalta kulttuuri voidaan jaotella joko yksisuuntaiseksi tai kaksisuuntaiseksi. Yksisuuntainen viestintä etenee ylhäältä alaspäin, ja sitä harjoitetaan muutostilanteessa vain pakollinen määrä. Kaksisuuntaisessa viestinnässä organisaation kaikki edustajat toimivat proaktiivisesti viestinvälittäjänä ja tietoa välitetään aikailematta, kun siihen on tarvetta. (Juuti & Virtanen 2009, 105–107.)

Muutosviestinnän vähäisyys tai se, ettei siihen ole kiinnitetty oikeanlaista huomiota, voi aiheuttaa muutosvastarintaa, heikentää luottamusta tai jopa saada muutoksen epäonnistumaan. Tutkimusten mukaan muutosviestinnän onnistumiseen ja perillemenoon vaikuttaa viisi eri tekijää: johdonmukaisuus, tehokkuus, asianmukaisuus, johdon tuki ja omakohtainen kiinnostus. Henkilöstölle on tärkeää nähdä, että muutos on parannus organisaation nykytilanteeseen. Muutosviestinnän on oltava oikea-aikaista. Henkilöstöä tuetaan muutoksessa tilanteeseen sopivalla tyyllillä ja autetaan ymmärtämään, minkälaisia

positiivisia vaikutuksia muutoksella on heihin itseensä ja heidän työhönsä. Viestinnän houkuttelevuus, tiedolla johtaminen ja organisaation eri osapuolien aktiivinen osallistuminen takaa muutosviestinnän onnistumisen. (Armenakis & Harris 2002.)

### 3.1.4 Muutos ja tunteet

Usein tutkimuksissa ei tyydytä esittämään faktatietoa organisaatiosta vaan kuvataan tarinoiden syvempiä merkityksiä narratiiveilla (Buchanan & Dawson 2007). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia organisaation sisäisen toimintamallin muutoksessa. Millaisia tunteita he kokevat muutoksessa, ja miten organisaatio voi auttaa henkilöstöä muutoksessa tunnistamalla erilaisia tunnetiloja? Organisaation muutosprosessi, kuten vanhasta toimintamallista luopuminen ja uuden omaksuminen, aiheuttaa monenlaisia tunteita henkilöstölle, ja muutos vaikuttaa yksilöllisesti jokaiseen (Lewin 1947). Erilaiset tunteet kuuluvat muutokseen, esimerkiksi pelko, pettymys, suru, turhautuminen, kieltäminen, kateus, innostus, ylpeys ja energisyys (Chick 2011).

Kaikki, jotka ovat mukana muutoksessa, kokevat jonkin verran emotionaalista myllerrystä. Ihmisten reaktiot ovat kuitenkin erilaisia. Jotkut vastustavat muutosta passiivisesti, toiset taas haluavat omaksua muutoksen ja osa puolestaan haluaa aktiivisesti estää muutoksen toteutumista. (Eriksson 2004.) Kotterin ja Schlesingerin (2008) mukaan muutoksen vastustamista aiheuttaa neljä syytä: ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvokasta, he ymmärtävät muutoksen ja sen vaikutuksen väärin, he uskovat, ettei muutoksessa ole järkeä, tai yksinkertaisesti he sietävät muutoksia heikosti. Erikssonin (2004) mielestä ihminen myös väsyä ja masentuu, jos hän ei pysty vaikuttamaan muutokseen. Tutkimusten mukaan masennuksen tunteet leviävät organisaatiossa nopeasti. Tutkija korostaa artikkelissaan positiivisten tunteiden tärkeyttä työssä. Kun ihminen ei koe riittävästi positiivisia tunteita, hän saattaa tuntea olevansa jumissa työssään. Sen sijaan positiivisia tunteita kokevat ihmiset ovat luovia, joustavia ja valmiita muutokseen. Heillä on tutkimusten mukaan korkea työhyvinvointi. (Eriksson 2004.)

Muutos koetaan yleisesti kriisiksi, ja se aiheuttaa stressiä. Muutos kuormittaa ja myös horjuttaa turvallisuuden tunnetta ja aiheuttaa usein organisaatiossa menettämisen pelkoa. Epätietoisuus tulevasta on uhka ja ruokkii negatiivisia mielikuvia. (Piili 2006, 132.) Yleisesti voidaankin sanoa, että ihmiset ovat kyllästyneitä kuulemaan muutoksesta. Heillä on myös taipumusta muistella aikaisempia negatiivisia muutoskokemuksia, koska

usein todellinen muutosohjelma eroaa merkittävästi siitä, mitä alun perin on luvattu. Osa muutoksista onnistuu, osa epäonnistuu. Moniin hankkeisiin panostetaan aluksi suuresti, mutta sitten ne kuitenkin hiipuvat. (Eriksson 2004.)

Castillo kollegoineen (2018) pohjaa tutkimuksensa ihmisten tunteista organisaation muutoksessa tunnettuun Kübler-Rossin (1969) tunteiden kehittymisen malliin, jossa ihminen käy läpi neljä erilaista tunnetta ennen kuin hyväksyy muutoksen. Ennen hyväksyntää ihminen kokee kieltämisen, vihan, neuvottelun ja masennuksen vaiheet. (Kübler-Ross 1969, 25–26.) Castillo kollegoineen (2018) lisäsi Kübler-Rossin malliin ihmissuhteiden vaikutukset tunteisiin organisaation muutoksessa. Sosiaaliset suhteet muuttuvat organisaation muutoksessa merkittävästi. Jos esimerkiksi ihminen kieltää muutoksen ja suhtautuu siihen vihalla, hänen suhteensa esihenkilöön kärsii, mutta suhteet kollegoihin parantuvat. Syyttely ja vihan tunteet heijastuvat läheisiin, koska negatiivisia tunteita on vaikea käsittää omalle kohdalle. Läheiset ovat tärkeä tukiverkko muutoksen alkuvaiheessa. Neuvotteluvaiheessa ihminen pyrkii etsimään keinoja päästä muutoksen yli ja pyrkii hyväksymään muutoksen. Hän haluaa päästä eteenpäin ja ohittaa muutoksen aiheuttamat kriisit. Kun ihminen pääsee neuvotteluvaiheeseen, suhde esihenkilöön tasaantuu. Ennen hyväksynnän vaihetta ihminen kokee masennusta, jolloin muutostilanne aiheuttaa surua ja tyhjyyden tunnetta. Hän kokee menettäneensä jotain, ja suhteet kollegoihin korostuvat huomattavasti. Kollegat ymmärtävät häntä paremmin kuin hänen omat läheisensä, koska kollegat jakavat saman tilanteen. (Castillo ym. 2018.)

Tunnetila voi vaihdella suuresti muutoksen aikana, ja organisaation muutoksen jokainen hetki voi herättää erilaisia tunteita. Kun organisaation johto tunnistaa henkilöstönsä tarpeet ja ymmärtää muutosvaiheen eri tunteet, työyhteisössä voidaan vähentää stressiä ja muutoksen kielteisiä vaikutuksia tuottavuuteen. (Castillo ym. 2018.) Piili (2006, 133–137) jaottelee yleisesti muutoksen yhteydessä koetut vaiheet kieltämiseen ja shokkiin, menetyksen tunteeseen ja vetäytymiseen, vastustukseen ja vihastumiseen, passiiviseen hyväksymiseen, uuden tutkimiseen ja mahdollisuuksien näkemiseen sekä muutoksen kokemisen haasteisiin. Muutostilanteet herättävät epäilyjä, ja niihin liittyy melkein aina riskejä, mutta ne tuovat mukanaan myös paljon mahdollisuuksia. Muutostilanteiden huomioiminen on vaivattomampaa, kun organisaation kulttuuri tukee toiminnan kehittämistä ja jatkuvaa oppimista. (Sitkin ym. 1994.)

### 3.2 Henkilöstön oppiminen jatkuvan parantamisen mallissa

Organisaation henkilöstön oppiminen mahdollistaa tiedon jakamisen organisaatiossa. Yhdessä opituista tiedoista syntyy organisaatiolle uudenlaista pääomaa, joka mahdollistaa jatkuvan parantamisen mallin kehittymisen. Oppimisen taustalla vaikuttaa jokaisen henkilökohtainen persoonallisuus, joka joko tukee oppimista tai hankaloittaa uusien asioiden omaksumista. Kun organisaatio tunnistaa erilaiset persoonallisuudet ja ottaa ne huomioon jatkuvan parantamisen toiminnassa, organisaation sisäinen toimintatavan muutos onnistuu paremmin. Jatkuva parantaminen on organisaatioissa välttämätöntä kilpailukyvyn säilyttämiseksi markkinoilla. Jatkuvan parantamisen käyttöönottoon on suunniteltu erilaisia menetelmiä, kuten Six Sigma, jonka tarkoituksena on auttaa selvittämään käytännön ongelmia ja nopeuttamaan oppimista organisaatioissa. Menetelmän tehokkuudesta on saatu todisteita käytännössä, ja se on tärkeässä asemassa organisaation parantaessa toimintojaan. (Bhote & Bhote 2000, 12–14.) Tapaustutkimuksessaan Linderman (2010) tutkimusryhmineen kuitenkin oivalsi, että jatkuvan parantamisen implementointi vaatii paitsi keskittymistä ongelmanratkaisumenetelmiin myös panostamista tiedon luomiseen organisaatiossa, jotta jatkuvan parantamiseen tarkoitetuista menetelmistä on organisaatiolle hyötyä. (Linderman ym. 2010.)

Kovach ja Fredendall (2013) tutkivat jatkuvan parantamisen käytäntöjen vaikutuksia organisaation kehittymiseen ja oppimiseen. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että pelkästään jatkuvan parantamisen käytännöt eivät riitä kehittämään organisaatiota vaan lisäksi tarvitaan organisaation henkilöstön oppimista. Oppimista tapahtuu, kun ihmiset jakavat tietoa ja muodostavat organisaatiolle uutta pääomaa yhdessä opitusta tiedosta. Organisaatio kehittyy opitun tiedon avulla, kun organisaatiossa luodaan rakenteita, kuten työrooleja tai -yksiköitä, joiden vastuulla on tehdä oppi näkyväksi ja jakaa opittua tietoa eteenpäin. Organisaatio voi järjestää yhteisiä reflektointitilaisuuksia, joissa opittua tietoa jaetaan. Näissä tilaisuuksissa myös sovitaan, miten yhteisesti sovitut päätökset viedään käytäntöön, jolloin opitut tiedot etenevät konkreettisesti organisaation arjessa. (Kovach & Fredendall 2013.) Tiedon jakaminen auttaa organisaatiota kohti kollektiivista sosiaalista oppimista ja kehittyneempää kehitystoimintaa koko yrityksessä (Savolainen & Haikonen 2007).

Organisaation henkilöstön suorituskyky työtehtävissä parantuu, kun henkilöstö osallistuu tavoitteiden asettamisen prosesseihin. Kun organisaatio panostaa kulttuuriin, joka tukee jatkuvaa parantamista ja oppimista ja kannustaa siihen, se onnistuu myös parantamaan työn laatua ja näin ollen pystyy paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Oliver 2009.) Myös Murray ja Chapman (2003) esittävät oppimisen olevan tärkeää, jotta organisaatio pystyy parantamaan menneitä päätöksiä ja mukauttamaan ne organisaation arkeen. Tukijoiden mukaan uudet käyttäytymisrutiinit edellyttävät uuden oppimista, jotta organisaatio pystyy muuttumaan sisäisesti sekä vastaamaan ulkoisiin muutoksiin.

### 3.2.1 Kasvun mahdollisuus ja muuttumattomuuden toive muutoksessa

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut yrityksen työntekijöiden osallisuudesta muutoksessa sekä siitä, miten he kuvailevat omia vahvuuksiaan ja haasteitaan muutoksessa ja miten he näkevät henkilökohtaisen asenteensa vaikuttavan työyhteisössä.

Organisaatioita voi tutkia myös taustalla olevien uskomusten tai oletusten perusteella, jotka synnyttävät normeja organisaatioiden sisällä (Canning ym. 2020). Scheinin (2016, 272–274) on laatinut teorian ydinuskomuksista eli yksilön keskeisistä uskomuksista, jotka määrittelevät organisaatiossa käyttäytymisen, ohjaavat käsityksiä ja kertovat työryhmälle, miten heidän pitäisi ajatella. Canning kollegoineen (2020) esittää, että yksi ydinteorian osista on organisaation ajattelutapa. Siihen liittyy organisaation tapa ajatella ihmisistä eli se, uskoko organisaatio ihmisten lahjakkuuteen ja kiinteään kykyyn vai pitääkö se tärkeänä henkilöstön jatkuvaa kehittymistä. (Canning ym. 2020.)

Oppimista on monentasoista, ja ihmisen asenteella on suuri merkitys oppimisessa. Stanfordin yliopiston tutkijatohtori Carol Dweck on tutkinut, miksi jotkut ihmiset menestyvät paremmin kuin toiset ja miten eri ihmiset kokevat kykynsä oppia uusia asioita. Dweckin teorian mukaan ihmisillä on kaksi tapaa asennoitua omaan osaamiseensa, muuttumattomuuden toive (engl. fixed mindset) ja kasvun mahdollisuuden ajattelu (engl. growth mindset). Käsitys omasta itsestä määrittää, kumpi asenne on ihmiselle luontevampi. (Dweck 2021, 25–28.)

Teoria kasvun mahdollisuuden ajattelusta ja muuttumattomuuden toiveesta juontaa juurensa Dweckin ja hänen tutkimusryhmänsä aiemmista tutkimuksista, joissa on pyritty ymmärtämään motivaatioon liittyviä käyttäytymismalleja. Nämä tutkimukset paljastivat mallin, joka selittää, miten ihmisen käsitys omasta älykkyydestään vaikuttaa siihen, miten



hän suhtautuu tavoitteisiin. (Dweck & Leggett 1988.) Tämä kliinisesti määritelty implisiittinen henkilöteoria käsitteellistää ihmisen kyvyn uskoa itseensä ja ominaisuuksiinsa. Teorian mukaan osa ihmisistä pitää taitoja muokattavissa olevina, osa täysin muuttumattomina. (Chiu ym. 1997.)

Muuttumattomuuden toive on luontainen ihmiselle, joka uskoo, että hänelle on syntyessä annettu tietyt kyvyt, joihin hän ei voi itse vaikuttaa. Hän mieltää jokaisen uuden tapahtuman ja haasteen uudeksi testiksi, jonka avulla hänen osaamistaan tai lahjakkuuttaan mitataan. Hän pyrkii välttämään uusia kokemuksia ja keskittyy mielellään tehtäviin, jotka hän hallitsee. Muuttumattomuuden toiveen omaava ihminen pyrkii välttämään kaikin tavoin oman osaamattomuutensa näyttämistä ja pyrkii toiminnallaan korostamaan täydellisyyttä, mikä rajoittaa mahdollisuuksia oppia. Kasvun mahdollisuuden ajattelun omaava ihminen puolestaan ajattelee, että taitoja, kykyjä ja vahvuuksia voidaan vahvistaa päättäväisyydellä ja uhraamalla aikaa ja vaivaa. Osaaminen on taito, jota on mahdollista kehittää harjoittelemalla sekä kokeilemalla. Ihminen, joka omaa kasvun mahdollisuuden ajattelun, toivoo, että jokainen eteen tuleva tilanne on mahdollisuus kehittää itseään. Hän hakee aktiivisesti uusia oppimismahdollisuuksia eikä lannistu epäonnistumisista. (Dweck 2021, 49; Han & Stieha 2020.)

Tutkimukset ovat osoittaneet kasvun mahdollisuuden ajattelun lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Se myös parantaa työn tuottavuutta, halua auttaa toisia työssä, tahdonvoimaa huolehtia työtehtävistä ja itsevarmuus työssä. Kasvun mahdollisuuden ajattelu näkyy organisaatiossa hyvänä johtamisena, avoimena palautekulttuurina ja luovuutena (Han & Stieha 2020.) Pelkästään kasvun mahdollisuuden ajattelu ei kuitenkaan riitä, vaan kasvua vahvistavien asioiden odotetaan tulevan todeksi. Käytännön tavat toteuttaa kasvun mahdollisuuden ajattelua arjessa on suunniteltava ja otettava käyttöön. Uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeileminen sekä takaiskuista oppiminen osoittavat, että kasvun mahdollisuuden ajattelu on muuttumassa käytännöksi. Kasvun mahdollisuuden ajattelu ei tarkoita samaa kuin avarakatseisuus tai joustava ja positiivinen näkemys asioihin. (Dweck 2016.)

Dweckin (2016) mukaan puhdasta kasvun mahdollisuuden ajattelua ei ole olemassakaan ja meidän on tunnustettava tämä, jotta pystymme kehittymään kohti kasvun asennetta. Jokaisessa on sekoitus kasvun mahdollisuuden ajattelua ja muuttumattomuuden toivetta,

joiden suhteet vaihtelevat kokemuksen mukaan. Riippuu myös tilanteista ja ärsykkeistä, miten reagoimme asioihin. Tutkijan mukaan jokaisella on tilanteita, jotka laukaisevat toiveen muuttumattomuudesta. Näitä tilanteita voi tulla vastaan esimerkiksi silloin, kun ihminen pärjää työssään huonommin kuin kollega tai ihminen kohtaa kritiikkiä tai erilaisia vastoinkäymisiä. Nämä tilanteet voivat nostaa esiin puolustusmekanismeja ja saada aikaan turvattomuuden tunnetta, eikä kasvun mahdollisuuden ajattelun kehittyminen ole silloin mahdollista. (Dweck 2016.)

O’Keefe kollegoineen (2018) tutki, mitä ihmiset ajattelevat kiinnostuksesta ja miten heidän ajattelutapansa vaikuttaa siihen, kuinka he hakevat tietoa kiinnostuksenkohteistaan. Tutkijat huomasivat, että kasvun mahdollisuuden ajattelun omaavat henkilöt ovat kattavasti kiinnostuneita asioista ja hakevat usein tietoa oman osaamisensa ulkopuolelta. He jaksavat syventyä itselleen vieraampiinkin asioihin ja haluavat oppia niistä. He myös uskovat, että jos he ponnistelevat enemmän, he voivat omaksua heille haastavia asioita, eivätkä he lannistu helposti. Tutkijoiden mukaan kasvun mahdollisuuden ajattelua voidaan ruokkia organisaatiossa kannustamalla ihmisiä jatkamaan uuden asian äärellä ja kuulemalla heidän tuntemuksiin uuden asian aiheuttamista vaikeuksista. (O’Keefe ym. 2018.)

### 3.2.2 Kasvun mahdollisuuden ajattelu työyhteisössä

Organisaatiossa tuloksellinen yhteistyö ja tavoitteisiin pääseminen vaativat jokaisen työyhteisön jäsenen työpanosta. Positiivista riippuvuutta esiintyy työryhmissä, joiden jäsenet ottavat huomioon itsensä lisäksi muut ryhmän jäsenet ja joissa kaikki jakavat näkemyksen yhteistyön voimasta. Muita hyvän ryhmän tunnusmerkkejä ovat vastuullisuus, kannustavuus, avoimuus, hyvät sosiaaliset taidot ja kyky prosessoida toimintaa. Vastuullinen ryhmä ei suvaitse vapaamatkustajia, vaan jokaisen ryhmän jäsenen odotetaan hoitavan oma osuutensa organisaation tehtävistä. Kannustaminen ja avoimuus korostuvat ryhmän vuorovaikutustilanteissa, joissa henkilöstö tarjoaa tukea toisilleen päästäkseen tavoitteisiin. Sosiaaliset taidot mahdollistavat yhteistyön esimerkiksi tiimityötilanteessa. Hyvän ryhmän viimeisenä tunnusmerkkinä voidaan pitää kykyä prosessoida toimintaa. Se takaa sujuvan toiminnan ja kehittymisen sekä näiden arvioimisen aika ajoin. (Aarnikoivu 2008, 67.)

Kasvun mahdollisuuden ajattelu auttaa tulokselliseen yhteistyöhön organisaatiossa. Kasvun mahdollisuuden ajattelua voidaan vahvistaa johtamisen avulla ja panostamalla

hyväksyvän ja positiivisen kulttuurin luomiseen. Kun työpaikalla on vallalla kasvun mahdollisuuden ajattelu, virheet ovat mahdollisuuksia kasvaa ja oppia eikä niiden tekemisestä rangaista. Kun organisaation johtaja omaa kasvun mahdollisuuden ajattelun, hän pystyy huomaamaan työntekijöiden kehittymisen, kun taas johtaja, joka omaa muuttumattomuuden toiveen, ei huomaa henkilöstön kehittymistä. (Heslin & Keating 2017.)

Dweckin (2016) mukaan se, että organisaatio rohkaisee henkilöstöä ottamaan asianmukaisia riskejä, auttaa henkilöstöä oppimaan tärkeitä asioita, vaikka projekti ei saavuttaisikaan ennalta määriteltyä tavoitetta. Ihmiset eivät pelkää muuta omaa käyttäytymistään organisaation ajattelutavan mukaisesti, vaan myös palkitsevat muita ihmisiä, jotka käyttäytyvät organisaation odotusten mukaisesti. Tutkijoiden mukaan organisaation ajattelutapa muodostaa työyhteisöön totutun vuorovaikutustyylin, odotukset ja rutiinit, joilla on vaikutusta organisaation kulttuurinormien syntyymiseen. (Canning ym. 2020.)

Työyhteisöissä kasvun mahdollisuuden ajattelu näkyy organisaation rajat ylittävänä yhteistyönä, joka mahdollistaa oppimisen toisilta laajasti ja monipuolisesti. Organisaatiossa ei suositeta ihmisten tai tiimien keskinäistä kilpailua, koska kilpailutilanteissa ei jaeta tietoa eikä pyritä auttamaan toisia. Sen sijaan organisaatiot, jotka suosivat lahjakkuuksia, estävät työntekijöitä kehittämästä kasvun mahdollisuuden ajattelua ja käyttäytymästä kasvun mahdollisuuden ajattelun mukaisesti työpaikallaan. Kasvun mahdollisuuden ajattelun omaava henkilön tunnistaa työyhteisössä siitä, että hän jakaa tietoaan, tekee yhteistyötä, on innovatiivinen, pyytää palautetta ja myöntää virheensä. (Dweck 2016.) Organisaatiossa, jossa muuttumattomuuden toive on luontainen, työntekijöitä arvostetaan, kun he osoittavat yksilöllisiä kykyjään ja lahjakkuuksiaan. Tämä myös kannustaa henkilöstöä priorisoimaan toimintaansa niin, että he yrittävät kilpailemalla voittaa itselleen tähtipaikan organisaatiosta. (Canning ym. 2020.)

Työryhmät toimivat organisaationsa määrittelemässä toimintaympäristössä. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat määräävät, millaisissa rajoissa yksilö tai ryhmä voi kehittyä. Ihmisen ajattelutapaa voidaan pitää henkilökohtaisena resurssina, jota organisaatio ja sen johtajat voivat vaalia ja jota tarvittaessa voi yllyttää kohti kasvun mahdollisuutta. Tämä vaatii organisaatiossa tietoista panostamista kasvun

mahdollisuuden ajattelun kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen työyhteisössä. Kasvun mahdollisuuden ajattelua on mahdollista kehittää erilaisilla toimilla. Organisaatiossa voidaan tavoitella tiettyä suorituskkyä prosesseissa keskittymättä työntekijöiden luontaiseen lahjakkuuteen. Organisaatiossa voidaan myös kehittää henkilöstöjohtamisen käytänteitä vaalimaan kasvun mahdollisuuden ajattelua. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi vertaisarviointi, palautteen anto monelta suunnalta, koulutusohjelmat ja työkiertomahdollisuudet. (Caniëls ym. 2018.)

Kun organisaation esihenkilöt ovat tietoisia työntekijöiden ajattelutavasta, he pystyvät vuorovaikuttamaan heidän kanssaan ottaen huomioon jokaisen henkilökohtaiset asenteet. Kuuntelemalla työntekijöitä ja huomioimalla heidän kehityksensä esihenkilö tulee tietoiseksi siitä, millainen ajattelutapa kullakin heistä on. Siltä pohjalta esihenkilö ja työntekijä voivat laatia yhdessä urakehityssuunnitelman, jota noudattamalla voidaan parantaa kasvun mahdollisuuden ajattelua. (Caniëls ym. 2018.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee sisäisen toimintamallin muutosprosessin. Kohdeyritys toimii projektikäyttöisesti, osittain ketterän toimintamallin mukaisesti. Kun ketterän kehityksen toimintoja kirkastetaan yrityksen arjessa, muokataan organisaation toimintaa paremmin toimivaksi. Muutoksesta hyötyvät organisaatio, henkilöstö ja asiakkaat. Sisäisen toimintamallin muutos on osa organisaation jatkuvan parantamisen toimintaa, jonka avulla on mahdollista pyrkiä tehostamaan toimintaa ongelmanratkaisumenetelmiä hyödyntämällä. Lisäksi kun organisaatio pyrkii ottamaan huomioon henkilöstön kokemukset, ajatukset ja tunteet, sillä on mahdollisuus saada jatkuvan parantamisen toiminta toimimaan onnistuneesti organisaation arjessa.

Olen tässä teoreettisessa viitekehyksessä tuonut esiin, mitkä organisaation toimintaan liittyvät seikat vaikuttavat sisäisen toimintamallin muutoksessa, kuten projektitoimintamalli, organisaatiomuutos ja jatkuvan parantamisen toimintamalli. Tutkimuksen teossa pyrin hyödyntämään teoreettista viitekehystä mahdollisimman laaja-alaisesti painottaen kuitenkin enemmän yksilön kokemuksia muutoksesta ja sitä, miten yksilö kokee oman toimintansa vaikuttavan organisaation jatkuvan parantamisen toimintamalliin. Pyrin teoriaosuudessa kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti organisaatiossa mahdollisia käytännön toimintamalleja, jotta saisin selkeän ja perusteellisen pohjan tutkimuksen analyysille.

## 4 Menetelmä ja aineisto

### 4.1 Toimintatutkimus

Valitsin tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimuksen, koska se auttaa organisaatioita ymmärtämään käytännön ongelmia, joita voi syntyä, kun yritys kehittyy (Goghlan & Shani 2015, 47). Minua kiinnosti työntekijöiden osallisuus organisaation sisäisen toimintamallin muutoksessa. Tavoitteenani oli selvittää, miten henkilöstö ottaa vastaan muutoksen, opettelee uutta toimintatapaa ja sopeutuu työskentelemään uuden toimintatavan mukaisesti. Yritys mahdollisti minulle kymmenen kuukauden harjoittelun. Sen ansiosta pystyin keräämään tähän laadulliseen toimintatutkimukseen aineistoa monipuolisesti yhdeksän kuukauden ajan ja arvioimaan sisäisen organisaatiomuutoksen eri vaiheita pitkällä seurantajaksolla.

Tutkimuksessa yhdistyivät toimintatutkimukselle tyypillisesti tieteellinen ja käytännönläheinen tavoite. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on aina muutostilanne. Tutkija on apuna ratkaisemassa ongelmaa yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Samalla tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatiolle sekä tiedemaailmalle. (Baskerville & Myers 2004.) Toimintatutkimus on erityisen hyvin soveltuva menetelmä, kun tutkimuskysymys liittyy organisaatioon sijoittuvien tapahtumien tai tapahtumasarjojen kuvaamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 204–205). Työskentelin organisaatiossa ja olin aktiivisesti tekemisissä sen työntekijöiden kanssa. Tutkimukseni tarkoitus oli auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa tehokkaammaksi. Tutkimukseni oli luonteeltaan osallistuvaa ja osallistavaa. Tiivis yhteistyö tutkimuksen kohteen ja sen käytännön ongelmanratkaisun kanssa oli keskeinen osa tutkimusprosessia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 195–196.)

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka tarjoaa henkilöstölle tilaisuuden muokata organisaation tulevaisuutta korostamalla heidän kokemuksellista tietoa ja siten parantaa organisaation muutoskykyä ja muutoksen vaikutuksia (Goghlan & Shani 2015, 47). Tutkittavat jäsentävät tutkimuksen aikaista todellisuutta, ja todellisuus koostuu monesta näkökulmasta. Organisaatio muodostuu puheista, joten voisi sanoa, että keskusteluissa syntyy organisaation ydin ja tärkeys. (Juuti & Puusa 2020, 26.) Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää näkymättömiä ja tulkinnallisia vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä, jotka ovat kytkeytyneet tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tämän laadullisen tutkimuksen piirteen lisäksi pyrin tässä toimintatutkimuksessa antamaan tilaa

monelle erilaiselle äänelle organisaatiossa. Näin muutoksesta tuli esiin uusia ja yllättäviä puolia. (Juuti & Puusa 2020, 69–70.)

Toimintatutkimus on muovautunut ajan saatossa monesta eri alueen tutkimussuuntauksesta. Yhteiskuntatieteilijä Kurt Levin toi 1940-luvulla toimintatutkimuksen näkökulman Yhdysvaltoihin ja kehitti usean muun tutkijan kanssa alkuperäisen toimintatutkimuksen. (Brydon-Miller ym. 2003.) Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu ”hyvän tekeminen” kohdeyritykselle, mutta tärkeänä pidetään myös sitä, että tutkimus tehdään hyvin. Tutkijana olin avoimin mielin, enkä jättänyt huomioimatta ihmisten ajatuksia ja toiveita, joita sain tietooni. (Brydon-Miller ym. 2003.) Vähämäen (2008) mukaan toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkimuskohteen yhteistyöllä pyritään löytämään ratkaisuja tutkimuskohteen ongelmaan ja toimintatutkimus usein edellyttää tutkijalta erilaisten roolien välissä työskentelyä. Olin mukana yrityksen toiminnassa tammikuun 2022 alusta lähtien. Koko yhdeksän kuukautta kestäneen tutkimuksen ajan toimin yrityksessä sekä tutkijan että työntekijän roolissa. Pitkän tutkimusajan ja eri roolieni vuoksi koen tarpeelliseksi käydä läpi seuraavaksi tutkijan rooliani yrityksessä.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytin aineistona haastatteluita, havainnointia ja täydentävää aineistoa, joka koostui yrityksen raporteista, tiedotteista ja muista täydentävistä ohjeistuksista. Haastatteluiden pohjalla käytin Appreciative Inquiry -lähestymismallia. AI-lähestymistapa (Appreciative Inquiry) on toimintatutkimuksen menetelmä, jonka avulla pyritään edistämään oivalluksia, ymmärtämistä ja innovointia organisaatioissa (Reason & Bradbury 2008, 190–192). Haastattelutyö ohjasi minua koko tutkimuksen ajan, joten avaan sitä tarkemmin tässä luvussa.

#### 4.1.1 Tutkijan rooli

Toimintatutkimuksessa on aina kyse muutoksesta. Muutoksen ja muutosprosessin ymmärtäminen, organisointi ja toteuttaminen ovat toimintatutkimuksen edellytyksiä, kuten myös muutoksessa olevan liiketoiminnan edellytysten ja kompleksisuuden tunnistaminen. Tutkijan roolia toimintatutkimuksessa on määritelty usein eri tavoin. Tutkijaa pidetään yhtenä prosessiin osallistujana ja ongelmanratkaisijana, joka kehittää ratkaisuja sekä viestii ne organisaation kaikille osapuolille. Ihmissuhteiden monimutkaisuuden takia tutkija harvoin toimii vain yhdessä tietyssä tutkijan roolissa. Usein tilanne, olosuhteet ja henkilösuhteet määrittelevät, miten tutkija tuntee itsensä

tutkijaksi ja osallistuu tutkimukseen. (Pedersen & Olesen 2008.) Tässä tutkimuksessa osallistujat olivat pääsääntöisesti itse kehilleet uuden toimintamallin sisällön, mutta koen vaikuttaneeni uuden toimintamallin suunnitteluun olemalla aktiivinen työyhteisön jäsen. Analysoin kohdeyrityksen tilannetta ja pyrin yhdessä organisaation edustajien kanssa löytämään ratkaisuja esiin tuleviin haasteisiin. (Styhre & Sundgren 2005.)

Tasapainoilin toimijan ja tutkijan roolien välillä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen alussa tein tietoisin ratkaisun, etten osallistuisi yrityksen toimintaan kovin oma-aloitteisesti, koska halusin antaa itselleni aikaa tutustua organisaatioon ja siellä työskenteleviin ihmisiin sekä heidän työtehtäviinsä. Osallistuin kuitenkin aktiivisesti yrityksen palavereihin ja tiedotustilaisuuksiin ja huolehdin annetuista työtehtävistä samalla, kun olin mukana uuden sprinttimallin muutosprosessissa. Näin ollen vaikutin organisaation asioihin, vaikka en pyrkinyt aktiivisesti ohjaamaan tapahtumien kulkua. Sain yrityksen henkilöstöltä materiaalia, joka auttoi minua havaitsemaan ja ymmärtämään asioita. Pohdimme myös yhdessä käytännön tekijöiden merkitystä.

Vähämäen (2008) tavoin pyrin tässä toimintatutkimuksessa ymmärtämään ja tulkitsemaan sisäisen muutosprosessin vaikutuksia organisaation henkilöstössä. Vähämäki (2008) kuvailee väitöskirjassaan, että välillä on haastavaa asettua tutkijan rooliin ja tarkastella tutkimusongelmaa riittävän etäisyyden päästä. Tässäkin tutkimuksessa oli välillä haastavaa arvioida aineistoa kriittisesti ja tavoitella myös osallistujien näkökulmasta ei-toivottuja tulkintoja. Myös kehityskohteen erinomainen eteneminen ja selkeät positiiviset muutokset tekivät välillä kriittisestä suhtautumisesta tutkimukseen haastavaa. Keräsin aineistoa haastatteluiden lisäksi keskustelemalla ja lukemalla yrityksen tarjoamaa aineistoa, jotta saisin tarvittavan välimatkan omiin näkemyksiini.

#### 4.1.2 Appreciative Inquiry

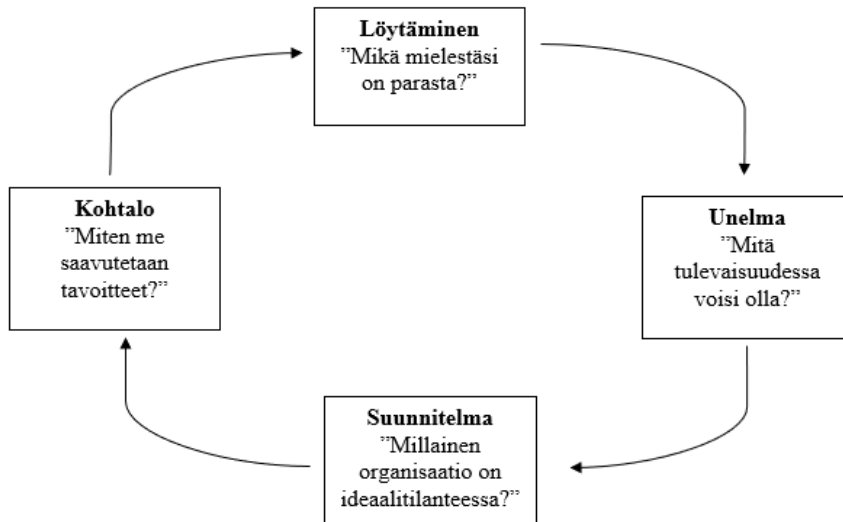
Organisaation kulttuuri tuntui alusta lähtien kodikkaalta ja lämminhenkiseltä. Minusta ei tuntunut mielekkäältä lähteä etsimään kehityskohteita ongelmalähtöisesti, vaan halusin päinvastoin löytää positiivisesti erilaisia näkökulmia luonnollisella tavalla. Organisaatioiden menestyminen vaatii avointa tulevaisuuksien mahdollisuuksien tutkimista ja nopeaa mukautumista maailman muutoksiin käskyttävän ja kontrolloidun arjen ja tavanomaisen strategian toteuttamisen sijaan. Valitsemani arvostavan tutkimustavan (AI) mukaan työyhteisöt tulisi kohdata positiivisessa hengessä innostavien

ja ajatuksia herättävien kysymysten avulla eikä niinkään keskittyä ongelmalähtöiseen tapaan. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 3–4.)

Cooperriderin ja Srivastvan kehittämä Appreciative Inquiry (AI) -mallinnus antaa organisaatiolle mahdollisuuden todellisuuden laaja-alaiseen tarkasteluun ja menetelmän halutun tulevaisuuden luomiseen (Cooperrider & Watkins 2000). AI-tutkimus auttaa kohdeorganisaatiota ja sen ihmisiä kehittymään sekä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lähestymistapa perustuu keskusteluihin ja kyselyihin arvoista, toiveista, vahvuuksista ja menestyksistä. Siinä oletetaan, että nämä asiat ovat itsessään muuttuvia ja niihin keskittymällä voidaan auttaa myös yksilöitä ja organisaatioita muuttumaan. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 6–7.) Haastattelutyylillä liittyy piirteitä, jotka auttavat ihmisiä keskustelemaan ja ajattelemaan organisaatiostaan uusin tavoin (Bushe & Kassam 2005). Ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa toteuttaa AI-prosessia, vaan malli rakennetaan vastaamaan organisaation tarvetta. Appreciative Inquiry on tiedusteluprosessi ja jatkuvan oppimisen ajatusmalli, jossa etsitään luovaa ratkaisua todellisuuden ongelmaan. (Cooperrider & Watkins 2000.) AI-lähestymistavassa keskitytään organisaation positiiviseen potentiaaliseen olemukseen, jonka luonne tulee esiin ihmisten tiedoista yrityksen aineettomista ja aineellisista resursseista, kyvykkyyksistä ja vahvuuksista. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 6.)

Bushe ja Kassam (2005) analysoivat metatutkimuksessaan perinteisen organisaation kehittymisen ja AI-lähestymistapaa käyttäneiden tutkimusten eroja. Perinteisen organisaation kehittämisessä keskiössä on ihmisten käyttäytyminen eli se, miten he työskentelevät yhdessä, kommunikoivat ja ratkaisevat ongelmia. Käytökseen liittyvät muutokset ovat mitattavissa ja analysoitavissa. Tutkijat huomasivat muutostuloksia tapauksissa, joissa oli käytetty AI-teorian tapoja, jotka eroavat jonkin verran perinteisen organisaation kehittämisestä. (Bushe & Kassam 2005.) AI-lähestymistapaa voidaan käyttää sekä kehittämisprojekteissa että tutkimuksessa tai niitä yhdistävässä niin kutsutussa tutkimusavusteisessa kehittämisessä (Engeström 1995, 124–125.)





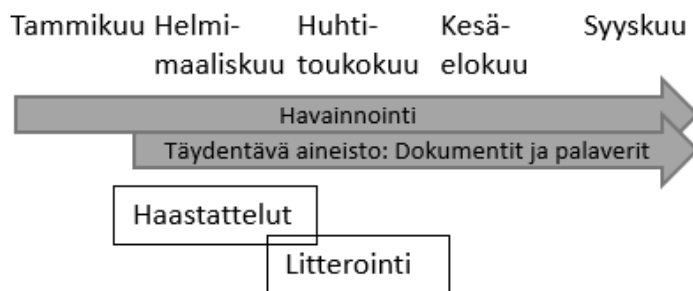
Kuvio 3 Appreciative Inquiry 4-D -kehämalli (mukailtu Cooperrider & Watkins 2000)

Ihmiset, organisaatiot ja työyhteisöt muuttuvat ja kasvavat. Jotta erityisesti työyhteisöissä voidaan kehittää positiivista energiaa, kyselyiden avuksi on kehitetty nelivaiheinen kehämäinen malli, jota voidaan käyttää hahmottelemaan lukuisia eri muutostilanteita. Tässä tutkimuksessa hyödynsin sitä haastattelukysymysten suunnittelussa. Kysymysten tarkoituksena oli saada organisaation työntekijät kertomaan työstään, arvoistaan ja osaamisestaan ja sitä kautta löytää tärkeää hiljaista tietoa ja mahdollisuus havaita jotain uutta.

Kehittämistyössä tänä päivänä on kyse jatkuvassa muutoksessa toimimisesta, ei niinkään muutoksen hallinnasta. Koska muutos on jatkuvaa ja nopeatempoista, haasteena on määrätietoinen kehittäminen. Engeströmin (1995, 133–134) mukaan tutkimusavusteisessa kehittämisessä tulos on monien eri toimijoiden tuottama palvelu- tai tuotekokonaisuus, jossa on huomioitu historia ja kulttuurinen näkökulma. Tulos on kehittynyt yhteisten tiedonrakentamisien kautta käytännön näkökulmasta katsottuna. Tutkimusavusteisen kehittämisen menetelmän avulla on mahdollista synnyttää kollektiivinen oppimisprosessi, jossa moniääninen toimijajoukko pyrkii tunnistamaan, analysoimaan ja vaihe vaiheelta ratkaisemaan organisaation kehitykseen liittyviä jännitteitä. Kyseenalaistamalla nykyisiä toimintoja mahdollistetaan uusia työtapoja ja johtamismalleja organisaation käyttöön. (Engeström ym. 1996.)

## 4.2 Tutkimuksen aineisto

Keräsin tutkimuksen aineiston vuoden 2022 tammikuun ja syyskuun välisenä aikana. Aineistonkeruu alkoi havainnoimisella, mikä on tyypillistä toimintatutkimukselle. Täydensin havainnointia tekemällä haastatteluita ja keräämällä yrityksen kirjallista materiaalia. Tutkimukseni yrityksessä kesti yhdeksän kuukautta, ja se voidaan luokitella pitkäaikaisstudiomiksi. Pitkäaikaisstudion luonteen mukaan tarkkailin kohdeyritystä pitemmän aikaa ja keräsin aineistoa koko tutkimuksen ajan. Kohdeyritystä havainnoidessani pyrin ottamaan huomioon paitsi dominoivat äänet myös hiljaiset äänet, jotka voivat yrityksessä jäädä pimettiin. Tavoitteenani oli mahdollisimman monipuolinen analyysi, jossa erilaiset aineistosta koostetut narratiivit syventävät, monipuolistavat ja haastavat tutkimuksessa esiin nousseita asioita. (Buchanan & Dawson 2007.)



Kuvio 4 Aineiston eri muodot tutkimuksen aikana

Kuvio kertoo aineistonkeruun eri muodoista tutkimusprosessin aikana. Aloitin aineiston keräämisen havainnoimalla, ja jatkoin havainnointia koko tutkimuksen ajan. Täydensin havainnointia tekemällä haastatteluita ja keräämällä täydentävää aineistoa koko tutkimuksen ajan.

### 4.2.1 Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää ensisijaisena aineistonkeruumuotona, mutta yleisemmin se on muita menetelmiä tukeva muoto. Myös omassa tutkimuksessani todensin havainnoinnin avulla haastatteluissa esille tulevia ilmiöitä. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132.) Kun havainnoija kerää mielipiteitä ja tulkintoja, vaikka pidemmältäkin ajalta,

hän voi erehtyä, jos ei varmista tulkintojaan haastatteleamalla. Haastattelut ovat usein ainoa keino saada ihmisiltä tietoa asioiden merkityksistä. (Koskinen ym. 2005, 106.) Havainnoin koko organisaation henkilöstöä saadakseni kokonaiskuvan yrityksestä ja ymmärtääkseni asioiden syy-seuraussuhteet organisaation päivittäisessä toiminnassa. Pysin havainnoimaan ihmisiä yksittäin, mutta myös yhdessä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi järjestetyissä työpajoissa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa. Havainnointi voidaan jakaa osalliseen, osallistuvaan ja ulkopuoliseen havainnointiin. Oman tutkimukseni havainnointi oli toimintatutkimukselle tyypillisesti osallistuvaa. Osallistuin kohdeorganisaation muutokseen tutkijan ja toimijan roolissa tarkoitukseni saada lisää ymmärrystä määrittelystä kehityksestä. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132–133.)

Ihmisyhteisöjä tutkittaessa on hyvä muistaa, että yleensä myös pienet ja tiiviit tuntuiset työyhteisöt jakautuvat ryhmittymiin, joiden suhteet muuttuvat aika ajoin. Jos tutkija sitoutuu yhteen tahoon, hän saattaa jäädä toisten ryhmien ulkopuolelle. (Koskinen ym. 2005, 85.) Tähän tutkijan kohtaamaan haasteeseen pystyin kuitenkin vaikuttamaan vuorovaikuttamalla aktiivisesti koko yrityksen henkilöstön kanssa ja pyrkimällä ymmärtämään ja havainnoimaan eri ihmisten työskentelyä ja heidän ajatuksiaan. Monet asiat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Pysin aktiivisesti huomioimaan tutkimukseni kohteena olevien ihmisten mahdollisuudet vaikuttaa erilaisiin tilanteisiin. Ihmisille muodostuu ymmärrys tilanteista ja niissä esiintyvistä tapahtumista sen ympäristön kautta, johon he ovat joutuneet. Ympäristöä taas ovat ajan saatossa muokanneet historia ja kulttuuri. Myös itse tutkijana toimin esikäsitelystä varassa. Tutkijana ja organisaation jäsenenä panostin kuitenkin ihmisten havainnointiin kunnioittavasti ja omalaatuisuutta arvostaen. Minulle oli tärkeää saada käsitys siitä, millaisia organisaation jäsenet perimmäältään ovat inhimillisinä toimijoina. (Juuti & Puusa 2020, 275–277.)

Kirjoitin päiväkirjaan havaintoja koko tutkimuksen ajalta. Tein muistiinpanot mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Havainnointi edellytti minulta tasapainoilua tutkijan ja toimijan roolien välillä. Tämä vaati minulta myös tarkkaavaisuutta, jotta nämä roolit eivät menneet sekaisin tutkimuksessa. (Koskinen ym. 2005, 102–103.)

#### 4.2.2 Haastatteluaineisto

Tutkimuksen alussa keskustelin useasti yhteyshenkilöni kanssa. Hänen avulla pääsin sisälle organisaation toimintaan ja kuulin, mitä tavoitteita yritys oli suunnitellut

tulevaisuutta varten. Yhteyshenkilöni toimi tutkimuksen ensimmäiset kahdeksan kuukautta tuotantotiimin esihenkilönä. Yrityksessä tuotantotiimiin luetaan kaikki muut paitsi myynnin ja markkinoinnin työntekijät. Keskustelut yhteyshenkilöni kanssa olivat luonteeltaan avoimia ja vapaamuotoisia, eikä niitä oikeastaan voi luokitella haastatteluiksi. Yhteyshenkilölläni oli tärkeä rooli koko tutkimuksen ajan, koska hän osallistui muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Hänellä oli suuri vaikutus myös tutkimuksen etenemiseen ja sen sisällön sekä tulkintojen muodostumiseen.

Oltuani viikon yrityksessä haastattelin vapaamuotoisesti toimitusjohtajaa. Keskustelimme yleisesti yrityksen historiasta ja nykypäivästä sekä kävimme läpi yrityksen taloudellisia tunnuslukuja. Toimitusjohtaja kertoi asioista hyvin selkeästi ja rehellisesti. Hän myös ohjasi minut lisämateriaalin pariin. Tutkinkin materiaalia keskustelun jälkeen saadakseni lisäymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta. Keskustelut yhteyshenkilöni ja toimitusjohtajan kanssa olivat hyvin tärkeitä, koska niiden ansiosta tunsin itseni tervetulleeksi yritykseen ja pääsin pureutumaan organisaation toimintaan heti harjoitteluni alkuvaiheilla. Yhteyshenkilöni toimi uuden toimintamallin pääpromootorina. Pidin hankkeen aikana hänen kanssaan säännöllisesti palaverieita, joissa kävimme läpi sprinttimalliin ja sen käyttöönottoon liittyviä asioita.

Taulukko 1 Haastateltavien sukupuoli, ikä ja työkokemus organisaatiossa

| Sukupuoli | Prosentti | Ikä   | Prosentti | Työkokemus    | Prosentti |
|-----------|-----------|-------|-----------|---------------|-----------|
| Nainen    | 58,8      | 20–30 | 11,8      | Alle 5 vuotta | 47,1      |
| Mies      | 41,2      | 31–40 | 41,2      | 5–9 vuotta    | 23,5      |
|           |           | 41–   | 47,0      | Yli 10 vuotta | 29,4      |
|           | 100       |       | 100       |               | 100       |

Toimintatutkimuksen mukaisesti aloitin tutkimuksen havainnoimalla ja haastatteluilla, en niinkään teoria edellä. Valitsin tutkimukseen strukturoidun haastattelumenetelmän, jonka avulla tein viisi yksilöhaastattelua ja kuusi kahden hengen fokusryhmähaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastatteluparit ja yksilöhaastatteluihin osallistujat valikoituivat osittain organisaation yhteyshenkilön näkemyksien mukaan, osittain yhteisesti sopien. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista 2 tuntiin ja 30 minuuttiin. Kolme yksilöhaastateltavaa tiesi sprinttimallista ennen haastattelua. He kuuluivat organisaation johtoryhmään, joten heillä oli ennen haastattelua enemmän pohjatietoa

aiheesta kuin fokusryhmähaastatteluihin osallistuneilla. Ilokseni huomasin haastatteluissa, että monet haastateltavat olivat odottaneet omaa haastatteluajankohtaansa. Monet jopa kertoivat haastattelun aikana, kuinka tärkeää heille oli päästä puhumaan asioista. Nämä tunnustukset tuntuivat hyvältä, ja minusta tuntui, että jo haastatteluista oli hyötyä organisaatiolle.

Ryhmähaastattelut olivat kahden hengen haastatteluita. Ryhmähaastattelu mahdollisti osaltaan rikkaamman sisällön, koska haastateltavat reagoivat tutkijan kysymyksen lisäksi myös toisen haastateltavan sanomisiin. Haastattelijan rooli oli ryhmähaastatteluissa selkeästi pienempi, kuin haastateltavat jatkoivat toistensa keskustelua ilman, että haastattelijan piti esittää tarkentavia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 124–125.) Ryhmähaastattelu oli kuitenkin ennen kaikkea haastattelijan ja haastateltavien välinen keskustelu. Esitin kysymykset vuorotellen molemmille haastateltaville, enkä kannustanut omalla toiminnallani haastateltavia keskustelemaan keskenään aiheesta. (Valtonen & Viitanen 2021, 118.)

Valitsemani kehitysmuotoinen Appreciative Inquiry -menetelmä tarjosi minulle yritykseen sopivan haastattelutyylin. Valinta antoi minulle mahdollisuuden myös luoda teemat kysymysrungolle. Puolistrukturoitu tyyli salli minun tarpeen mukaan muokata kysymyksiä haastattelussa ja esittää selventäviä lisäkysymyksiä haastateltavalle. (Koskinen ym. 2005, 104–107.) Kysymykset olivat kehitysmuotoisia. Lisäksi pyrin kysymyksiä laatiessani ottamaan organisaation huomioon suuntaamalla kysymykset aiheisiin, joiden koin olevan merkittäviä menestystekijöitä yrityksen toiminnan kannalta (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 3). Mukailin haastattelukysymyksissä Cooperriderin ja Watkinsin (2000) esittämää runkoa muotoillen kysymyksiä omaan teema-alueeseeni osuviksi ja lisäen alkuun muutaman peruskysymyksen työntekijän roolista yrityksessä ja työuran kestosta (ks. liite 1).

Haastatteluissa käsiteltiin uutta toimintamallia, joka pilotoitaisiin yrityksessä toukokuussa 2022. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada henkilöstö mukaan kehittämään toimintamallia ja antamaan siitä palautetta ennen sen käyttöönottoa. Sprinttimalli esiteltiin henkilöstölle helmikuussa 2022 videomuodossa. Video oli katsottavissa oman aikataulun puitteissa, ja siihen pystyi palaamaan tarvittaessa myöhemmin. Haastateltavia pyydettiin katsomaan video (noin 45 min) ennakkotehtävänä

ennen haastattelua. Tein haastattelut kuukauden mittaisella ajanjaksolla helmimaaliskuussa.

Muutamaa päivää ennen haastattelua lähetin haastateltaville viestin, jossa ohjeistin käymään läpi ennakkotehtävät ja miettimään valmiiksi yhtä ehkä hieman haastavaa haastattelukysymystä, koska halusin varmistaa haastattelun onnistumisen. Pyysin alustavasti miettimään yhtä hyvää työkokemusta, jolloin haastateltava on tuntenut olevansa innoissaan ja sitoutunut työhönsä. Muista teemoista tai kysymyksistä en kertonut tutkittaville etukäteen. Tarkoituksena oli välttää heidän ajatustensa ohjaaminen tai rajaaminen tavalla, joka olisi mahdollisesti vaikuttanut haastatteluiden sisältöön (Puusa 2021, 106–107). Samalla kysyin heiltä, pidettäisiinkö haastattelu etänä vai toimistolla. Kaikki viisi yksilöhaastattelua tehtiin etänä. Kahden hengen ryhmähaastatteluista kolme tehtiin yrityksen toimistolla ja loput kolme sovimme tehtäväksi etänä.

Pääsääntöisesti jokainen haastateltava oli tutustunut ennakkotehtävään ennen haastatteluun tuloaan, joten haastattelut pääsivät alkamaan mutkattomasti ilman näiden asioiden suurempaa kertaamista. Jokaisen haastattelun aluksi kävin läpi haastattelutilanteen kulun ja kysyin lupaa haastattelun nauhoittamiselle litteroinnin helpottamiseksi. Haastattelut sujuivat suunnitellun aikataulun mukaisesti, ja haastateltavat vaikuttivat rehellisiltä ja vilpittömiltä. Haastatteluiden aikana ei ollut keskeytyksiä tai häiriötekijöitä, lukuun ottamatta muutamaa yksittäistä tapausta, joilla ei kuitenkaan haastattelijan näkökulmasta ollut vaikutusta haastatteluiden kulkuun. Välittömästi haastatteluiden loputtua kirjoitin muistiin haastatteluiden tunnelmat ja sen, millaisia huomioita olin haastatteluiden aikana yleisesti tehnyt.

Haastatteluita tehdessäni huomasin tarpeen kysellä joistain aiheista lisää ja kuulla haastateltavilta perusteluja joihinkin vastauksiin. Minun oli pääteltävä haastattelutilanteessa, mistä asioista haluan syvempää ymmärrystä, ja esitettävä kysymykset varoen tekemästä liikaa omia tulkintoja, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa tutkittavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 108). Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne. Ymmärsin jo ensimmäisen haastattelun aikana haastatteluvastauksen heijastavan tutkijan läsnäoloa ja hänen tyyliään kysyä asioita. Haastatteluiden kestot ja syvyydet erosivat toisistaan jonkin verran. Annoin jokaisen haastateltavan kertoa asioista omien kykyjensä mukaan, mutta mielestäni pääsin

jokaisessa haastattelussa pinnallisesta puheesta olennaisiin asioihin eli organisaation muutokseen ja siihen, miten haastateltu muutoksen koki. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49, 53).

AI-haastattelutapa edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä haastattelussa. Muutamat kysymykset aiheuttivat useimmissa haastatteluissa pienen hiljaisuuden hetken. Tulkitsin näistä hetkistä, että jotkut kysymykset saattoivat vaikuttaa hyvin henkilökohtaisilta. Esimerkiksi kysymys siitä, mitä haastateltava itsessään arvostaa, tuntui olevan monelle jonkin verran kiusallinen. Päädyin näissä tilanteissa toistamaan kysymyksen uudelleen ja antamaan haastateltavan miettiä rauhassa vastaustaan. Tämä auttoi, eikä minun tarvinnut muuttaa kysymystä erityyliseksi. Esitin tarpeen tullen täsmentäviä kysymyksiä. Tärkeimpänä tehtävänäni kuitenkin oli luoda luottamuksellinen tunnelma, jotta haastateltavan olisi helppo vastata minulle (Søderberg 2003).

Yhteenvedona voin todeta haastateltavien pääsääntöisesti käsitelleen annettuja aiheita monipuolisesti. Osa haastateltavista tarkasteli aiheita myös hyvin kriittisesti arvioiden. Haastateltavat käsitelivät kokemuksiaan avoimesti ja kuvailivat tuntemuksiaan tarkasti. He refleктоivat itseään suhteessa tapahtumiin ja tutkittavaan ilmiöön, toisin sanoen omaa työtään suhteessa tulossa olevaan toimintatapamuutokseen. Haastattelut siis onnistuivat hyvin.

#### 4.2.3 Täydentävä aineisto: dokumentit ja kyselyitä pohtivat palaverit

Tutkimuksen aikana perehdyin organisaation historiaan ja strategiaan lukemalla yrityksen asiakirjoja sisäisestä intranetistä ja keskustelemalla henkilöstön kanssa. Täydentävään aineistoon kuuluivat myös palaverit ja työpajat, joita järjestettiin henkilöstölle ennen toimintamallin käyttöönottoa ja pilotoinnin aikana. Palavereiden ja työpajojen dokumentoinnin lisäksi havainnoin näissä tilanteissa myös ryhmässä tapahtuvaa reflektiota.

Haastatteluiden jälkeen maaliskuussa valmistelin yhteenvedot palavereita varten. Keskityin ensin litteroimaan jokaisesta haastattelusta uuteen toimintamalliin liittyviä asioita. Litteroinnin jälkeen työstin anonyymit yhteenvedot vastauksista sprinttimallia koskeviin kysymyksiin. Kahden viikon sisällä haastatteluiden päättymisestä pidettiin palaverit erikseen suunnittelijoiden, kehittäjien ja asiakkuuksista vastaavien kanssa. Palavereihin osallistuivat itseni lisäksi kyseisen ryhmän henkilökuntaan kuuluvat ja kaksi

projektipäällikköä, jotka toimivat palaverissa fasilitoijina. Palavereissa mietittiin yhdessä, millaisia asioita oli noussut yleisesti esiin ja tarvittiinko esiin nousseisiin asioihin joitain tarkennuksia. Yhteisesti totesimme, että haasteita olivat epätietoisuus tulevasta ja se, että haastateltavien oli vaikeaa kommentoida mallia, jota vielä ei ollut otettu käyttöön. Palaverit todettiin kuitenkin tärkeiksi. Työyhteisössä arvostettiin henkilöstöltä kysymistä ja henkilöstön osallistamista.

Haastatteluiden purkutilaisuuksista saaduilla mielipiteillä ja ajatuksilla kehitettiin sprinttimallia. Sprinttimallin kehittämiseen kuului olennaisena osana projektinhallintajärjestelmä, joka oli tarkoitus ottaa aktiiviseen käyttöön organisaatiossa, mutta joka tuntui olevan monelle suuri haaste. Projektinhallintajärjestelmä oli ollut organisaatiossa käytössä jo jonkin aikaa, mutta sen perehdytys aiemmin tuntui jääneen puolittiehen. Järjestelmä ei myöskään ollut kuulunut aiemmin kaikkien organisaation työntekijöiden tehtäväkuvaan, joten yrityksessä oli havaittavissa suuri osaamisvaje. Projektipäällikköiden aktiivisen otteen ansiosta yrityksessä kuitenkin edettiin kohti toimintamallin pilotointia.

Kohdeyritys toimii vahvasti projektimallin mukaisesti. Organisaatiolla on myös aktiivisia asiakassuhteita projektin päättymisen jälkeisissä ylläpitosuhteissa. Ylläpitosuhteita on eriluokkaisia. Nopean vasteajan halunneiden yritysten tarpeet tulee huomioida viipymättä. Yritystä haastaa se, että projektien hoitamisen ohella on vastattava asiakaspalvelun palvelupyyntöihin. Projektit ovat ennalta aikataulutettua tekemistä, kun taas asiakaspalvelun palvelupyynnöt tulevat yllättäen projektien lisäksi. Palvelupyyntöjen lisäksi organisaatiossa tehdään yrityksille pienkehitystä. Siihen liittyviä työtehtäviä ei lueta projekteiksi, mutta ne ovat astetta vaativampia ja vievät enemmän aikaa kuin asiakaspalvelun palvelupyynnöt.

Organisaatio päätti järjestää tuotannon henkilökunnan kanssa kaksi työpajaa, joihin kutsuttiin myös organisaation myyntihenkilöstö. Myyntihenkilöstön työhön sekoittuvat osaltaan myös pienkehityshankkeet, joten heidän osanottonsa työpajoihin oli erittäin tarpeellista. Työpajojen tarkoituksena oli saada työryhmältä ideoita ja ehdotuksia, joiden avulla asiakaspalvelun palvelupyyntötöiden nykyasiakkaille tehtävien pienkehitystöiden, projektityön ja sisäisen kehitykseen vaatimien toimintojen kokonaisuutta voitaisiin kehittää ja selkeyttää. Näiden työpajojen perusteella valittiin sprinttimalliin käytänteet, joita lähdettiin pilotointivaiheessa testaamaan.



Palavereita järjestettiin myös tekniikan ja suunnittelun sekä asiakaspalvelun johtoryhmän jäsenten kanssa. Näin voitiin ottaa huomioon eri työryhmien spesifit tarpeet ja tehdä kokonaisuudesta mahdollisimman toimiva. Viikkoa ennen ensimmäisen pilottijakson alkua kokoonnuin projektipäälliköiden ja asiakaspalveluvastaavien kanssa käymään läpi ensimmäisen pilottiviikon palvelupyyntöjen ja pienkehityshankkeiden määrää sekä näiden aikatauluja. Siirsimme projektipäälliköiden kanssa projektinhallintajärjestelmässä projektien sijainnit uudelle tuotantoalueelle ja päivitimme ohjeet kaikkien saataville.

Kolmen viikon pilottijakson ensimmäisellä viikolla pidettiin koulutusilaisuus projektinhallintajärjestelmän käytöstä. Järjestelmä oli ollut yrityksessä käytössä jo yli vuoden, mutta sen käyttö oli ollut vaihtelevaa, kuten myös aiempi koulutus. Kolmen viikon aikana henkilöstölle järjestettiin kaksi tilaisuutta kysyä järjestelmän käytöstä ja siitä, miten merkintöjä kuuluu järjestelmään tehdä. Ensimmäisen kolmen viikon pilottisprinttijakson jälkeen organisaatiossa pidettiin koko työryhmän kanssa palaveri, jossa käytiin läpi sitä, miten työtunnit olivat sprintin aikana jakautuneet asiakaspalvelun, projektien ja sisäisten töiden kesken. Palaverissa pyydettiin jokaista analysoimaan, mitä hyvää ja kehitettävää sprintissä oli ollut ja mitkä käytänteet pitäisi ehdottomasti lopettaa jo ensimmäisen sprintin jälkeen.

Organisaation materiaalit ja palaverit täydensivät muuta aineistoa, havainnointia ja haastatteluita ja mahdollistivat aineiston luotettavan ja monipuolisen tarkastelun. Täydentävä aineisto tarjosi omalta osaltaan erilaisia näkökulmia, jotka antoivat minulle mahdollisuuden tutkia yrityksen muutosprosessia ja sitä, miten henkilöstö on kokenut muutosprosessin.

### **4.3 Aineiston analyysi**

#### **4.3.1 Haastatteluiden jälkeen**

Tein haastattelut tiiviillä aikataululla yhden kuukauden mittaisella ajanjaksolla. Haastatteluiden jälkeen litteroin nopeasti palavereita varten vastaukset kysymyksiin, jotka koskivat uutta toimintamallia. Sen jälkeen päätin pitää pienen kirjoitustauon, jotta saisin hieman etäisyyttä ja aikaa pohtia kriittisesti alkuperäistä tutkimusongelman asettamista (Ruusuvuori ym. 2010). Litterointia jälleen aloittaessani huomasin, että se omalta osaltaan tutustutti minut aineistoon ja auttoi jäsentelemään aineistoa. Litteroin aineiston sanasta sanaan kirjoittaen myös välisanat, kuten ”öö” ja ”totanoinniin”. Tämä

auttoi minua muistamaan aineiston analysointivaiheessa, missä kohtaa haastateltava esimerkiksi mietti, mitä sanoisi seuraavaksi. Päätin kuitenkin olla merkitsemättä jokaista huokausta tai mielestäni merkityksettömiä taukoja, koska se olisi ollut analysoinnin kannalta turhan tarkkaa. Tämä päätös helpotti työtäni. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140.)

Ratkaisu tehdä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita antoi minulle mahdollisuuden vertailla haastatteluaineistoja ja havaita eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä näiden aineistojen välillä. Analysoidessani ryhmähaastatteluita pyrin painottamaan ihmisten keskinäistä dynamiikkaa ja vuorovaikutusta sekä sitä, miten he muodostivat käsityksiä esillä olevasta aiheesta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa laajan kirjon erilaisia menetelmiä, joten on tärkeää mukauttaa menetelmiä tutkimukseen tarpeen mukaan valitsemalla parhaiten sopivat tekniikat ja työkalut (Puusa 2020, 151).

Aineistopohjaisen lähestymistavan mukaisesti aloin ensin lukemaan aineistoa avoimesti pohtimatta teoreettisia näkökulmia, jotka olisivat voineet viedä huomiotani pois tutkimuksen tavoitteesta. Pyrin analysoimaan vastausten laatua ja niissä esiin nousseita piirteitä sekä niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Näin sain kokonaiskäsityksen aineistosta ja sen vaikutelman, että analyysivaiheiden jälkeen aineisto pystyisi vastamaan sille asetettuihin kysymyksiin. (Belotto 2018.) Aineistoa lukiessani ymmärsin tutkimuskysymyksen ja omien lukemisen valintojeni vaikuttavan ratkaisevasti siihen, mitä aineistosta nousisi esiin, koska aineiston analysointi pohjautuu tutkijan esiyymmärrykseen ilmiöistä ja siitä, mikä niissä on oleellista (Mason 2002, 147–148). Pyrin kuitenkin avoimin mielin, ilman ennako-odotuksia, ottamaan vastaan aineistosta löytyvät uudet seikat ja jäsentelemään aineistoa niiden avulla (Ruusuvuori ym. 2010, 16).

Pyrim analysoimaan aineistoa Buchananin ja Dawsonin (2007) esittelemällä metodilla, jossa konteksti- ja prosessianalyysiin on yhdistetty narratiivianalyysi. Pyrim tuomaan tutkimukseen moniulotteisuutta erilaisten näkökulmien ja tarinoiden avulla ja sitä kautta mahdollistamaan kattavan analyysin. Näin organisaatiomuutoksen moniäänisenä muutosprosessina, joka muotoutuu tutkijan ja tutkimukseen osallistujien aktiivisesta osallistumisesta tarkoitusten luojina. (Buchanan & Dawson 2007.)

Aineistosta alkoi hahmottumaan kolme erilaista tarinaa. Löysin kertomuksiin johtoajatukset ja ymmärsin jokaisen kertomuksen olevan ainutlaatuinen ja vaativan myöhemmin käsittelemistä omana kokonaisuutenaan. Yhteistä tarinoille olivat vahvat emootiot, joita ilmenee muutostilanteen eri vaiheissa. Seuraavassa analyysivaiheessa

jatkoin aineiston lukemista etsien tarinoiden sisällöstä vastauksia, joiden olin ajatellut olevan merkittäviä alustavien tutkimuskysymysten teemojen osalta. Tämä analyysin vaihe sujui nopeasti, koska olin jaotellut haastattelun kysymykset ennakkokäsitykseni mukaisesti teemoihin. Erotin teksteistä värikoodein teemojen perusteella haastatellun työhistorian, henkilökohtaisen kokemuksen työstä, nykyisen työn analysoinnin, uuden toimintamallin kuvailun ja tulevaisuuden ennustamisen. Kirjoitin jokaisesta haastattelusta vastaukset omaan kohtaansa tähän tarkoitettuun taulukossa. Taulukko auttoi minua hahmottamaan vastausten yhtäläisyydet ja erot sekä havainnoimaan, millaisia kokemuksia haastatelluilla oli organisaation muutosprosessista. Tässä kohtaa analyysia huomasin, että tutkimukseen osallistujien tavoittelemat asiat vaihtelivat ennen kaikkea heidän oman elämäntilanteensa mukaan.

Halusin tutkia, nousiko aineistosta muita teemoja kuin alustavasti haastatteluissa olin ajatellut. Analysoin havainnoista pitämäni päiväkirjaa ja nostin siitä esiin teemoja, jotka paljastivat minulle uusia näkökulmia. Huomasin, että esille tuli usein haastateltujen omaan työhön ja oman osaamiseen liittyviä asioita. Havainnot saivat minut pohtimaan enemmän oman suhtautumiseni ja asennoitumiseni vaikutusta tutkimukseen. Sosiaalinen konstruktionismi painottaa kielen merkitystä. Lukiessani haastatteluista huomasin, että kielen avulla ihminen voi ohittaa oman todellisen maailmansa reunat ja kehittää itseään esimerkiksi sosiaalisena olentona. Kielen avulla tutkittava tietoinen toimija on monella tapaa myös omatoiminen ja kantaa ottava. Minulle tutkijana olikin tärkeää selvittää, miten tutkittavan ajatukset muutoksesta ja toiminnan kehittämisestä ovat rakentuneet ja millä käsitteillä hän kuvaa suhdettaan työhönsä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49.)

Haastattelin tutkimuksessa organisaation yhteyshenkilön toiveiden mukaan kaikki henkilöt, joiden työtä organisaatiossa tapahtuva muutos kosketti. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyödyllistä, mutta se myös aiheutti haasteita. Ehdoton hyöty oli saturaatio, joka kävi selväksi haastatteluiden loppupuolella. Saturaatio kertoo tutkijalle sen pisteen, jossa aineistoa on tarpeeksi eivätkä haastattelut tarjoa olennaisesti uutta tietoa. Haastateltavien verrattain suuri määrä haastoi kuitenkin minua tekemään syvällisiä tulkintoja aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59–60.)

#### 4.3.2 Greimasin aktanttimalli

Organisaatioteoreetikot ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana siirtyneet tutkimaan organisaatorakenteiden sijasta sosiaalisia rakenteita ja

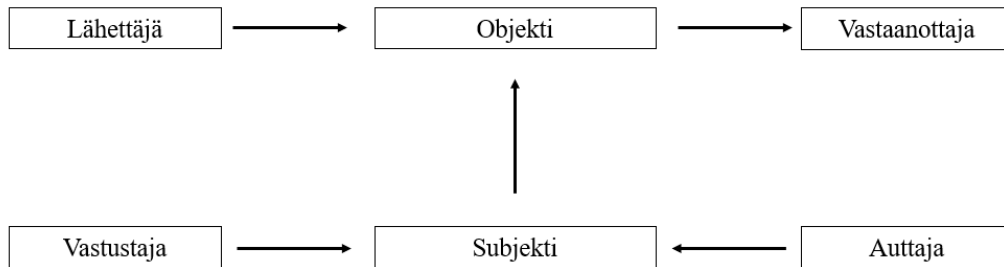
vuorovaikutusprosesseja, joiden kautta organisaatiot muodostuvat ja kehittyvät (Søderberg 2003). Organisaatiokulttuurin ainutlaatuisuus luo yritykselle kilpailuetua ja auttaa sen jäseniä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Organisaatiossa on kuitenkin aina useampia alakulttuureja, esimerkiksi johdon oma kulttuuri, asiakaspalvelun oma kulttuuri tai vaikkapa projektien oma kulttuuri. Alakulttuurien edustajat voivat soveltaa useita eri kulttuureita liikkessaan tilanteesta toiseen ja usein myös hyödyntää niitä samanaikaisesti. Kulttuurit luovat yritykseen yhtenäistä ajattelutapaa, mutta toisaalta ne ovat myös erilaisia ja ristiriitaisia. Myös ihmisten intressit ja näkökulmat vaikuttavat siihen, miten he kulttuureja tulkitsevat. (Koskinen ym. 2005, 179–185.) Ihmiset toimivat usein aistiensa varassa, ja heidän suhtautumisensa ja sitoutumisensa riippuvat siitä, miten he aistivat asioita (Søderberg 2003).

Organisaatiokulttuurien tutkimisen rinnalle on kehittynyt narratiivinen tapa tutkia organisaation merkityksellisiä rakenteita ja todellisuutta. Narratiivit ovat konkreettisia ja tärkeitä työvälineitä, joiden avulla ihmiset käsittävät asioita ja niiden yhteyksiä sekä ymmärtävät itseään. Narratiivit auttavat tekemään kokemukset ymmärrettäväksi. Usein tämä tapahtuu erilaisissa ympäristöissä yhdessä muiden kanssa. Tarinat ovat myös retorisesti hyvin voimakkaita välineitä, ja ihmisillä on taipumus uskoa tarinaan. Tarinoiden avulla pyritään myös johtamaan ihmisiä. Niistä onkin tehty johtamisen välineitä liiketaloustieteissä. (Koskinen ym. 2005, 193–195; Søderberg 2003.)

Liettualainen kielitieteilijä Algirdas Julien Greimas (1917–1992) oli yksi merkittävimmistä strukturalismin kannattajista. Greimas panosti aikanaan narratiiviseen tapaan tutkia luomalla aktanttimallin, joka perustuu kertomusten merkitysrakenteisiin ja niiden dynamiikkaa tuottavien energioiden tarkasteluun (Vilhjálmsdóttir & Torfi 2009.) Aktanttimallin tarkoitus oli auttaa ymmärtämään kaunokirjallisuuden taustalla olevia juonellisia rakenteita. Tämän tutkimuksen organisaation muutosprosessissa ei ole havaittavissa ennalta harkittua monimutkaisuutta tai syvyyttä, jota fiktiosta yleensä löytyy. Fiktiokirjallisuuden ja organisaatiokertomusten välillä ei kuitenkaan ole rakenteellista eroa.

Tässä tutkimuksessa aktanttimallin avulla pyritään selvittämään, miten työntekijät kokevat organisaation muutoksen, ja valaisemaan muuttuvia tulkintoja eri toimijoiden roolista ja organisaation haasteista. (Søderberg 2003.) Aktanttimalli on kuuteen erilaiseen funktioon eli aktanttiin pelkistetty versio Vladimir Proppin analyysistä kansantarinoiden

hahmoista. Proppin teorian mukaan kansantarinoissa on havaittavissa 31 erilaista hahmoa, joista kullakin on omat yksilölliset piirteensä ja oma rooli tarinassa. (Greimas 1980, 197–199.)



Kuvio 5 Greimasin aktanttimalli (mukaillen Greimas 1980, 206)

Greimasin malli on tyypillinen strukturalistinen konsepti, koska se määrittelee suhteita, jotka eivät ole rajoitettu yhteen tai useampaan tapaukseen. Oleellisina tekijöinä ovat kuusi erilaista roolia, jotka voidaan nähdä narratiivissa. Nämä kuusi eri aktanttia muodostavat toimijaparit, joiden keskinäisiä suhteita mallissa tarkastellaan. Aktanttiparit ovat subjekti – objekti, auttaja – vastustaja ja lähettäjä – vastaanottaja. Kertomuksessa esiintyvät hahmot tai abstraktit käsitteet ovat Greimasin mukaan aktoreita, jotka voivat toimia useassa eri roolissa. Aktanttiasemassa voi näin ollen olla useampi aktori, tai jokin aktanttiasema voi myös jäädä tyhjäksi. (Greimas 1980, 197–199; Vilhjálmsdóttir & Torfi 2009.)

Vilhjálmsdóttir ja Torfi (2009) havainnollistavat aktanttimallia Tuhkimo-sadun avulla. Tuhkimo haluaa mennä tanssiaisiin nähdäkseen prinssin. Tuhkimo on subjekti ja prinssi on objekti. Objekti on jokin tavoiteltu asia tai tavoitetila, ja se voi olla konkreettinen tai abstrakti. On myös mahdollista, että subjekti haluaa välttää objektia. Tuhkimon tapauksessa halu tavata prinssi määrittää subjektin ja objektin suhteen laadun. Seuraava aktanttipari on auttaja – vastustaja. Nämä joko auttavat tai vastustavat subjektia objektin suhteen. Tuhkimon tapauksessa hyvä keijukummitäti on selkeästi auttaja, kun taas ilkeä äitipuoli on tärkein vastustaja. Kolmatta aktanttiparia Greimas kutsuu lähettäjäksi ja vastaanottajaksi. Lähettäjä saa subjektin tavoittelemaan objektia. Sadun kuningas on lähettäjä, koska hän järjestää juhlat, jotta prinssi löytää puolison. Vastaanottajana sadussa

on valtakunta, joka saa tulevalle hallitsijalleen puolison. Toisin sanoen vastaanottaja hyötyy, kun subjekti saavuttaa objektin. (Vilhjálmsdóttir & Torfi 2009.)

Kohdeyrityksen uuden sprinttitoimintamallin muutos voidaan nähdä useina erilaisina tarinoina. Työntekijän näkökulmasta työntekijä itse on tarinan subjekti ja hänen tavoitteensa eli objektinsa on se, että hänen työstään tulisi mahdollisimman mielekästä ja selkeää. Lähettäjänä toimii organisaatio, joka haluaa uuden toimintamallin käyttöön, ja vastaanottajina ovat sekä organisaatio että työntekijä itse. Vastustajia ovat ne esteet, joita muutoksen aikana kohdataan. Esteenä voi olla asia tai ihminen. Auttajia ovat työntekijä itse ja hänen työtoverinsa, mutta myös organisaation johdon edustus, joka auttaa työntekijää muutoksessa.

Toisaalta tarinan subjektina voidaan nähdä myös organisaatio, jonka tavoitteena on saada toimintamalli käyttöön. Auttajan roolissa ovat tekniikka ja vastustajana kaikki esteet, joita työntekijä mahdollisesti kohtaa, tai vaikeat kysymykset, joita organisaation johdolle esitetään, sekä organisaation johdon ajankäytölliset haasteet. Tässä tapauksessa organisaatio toimii lähtettäjänä. Vastaanottajia ovat sekä organisaatio että työntekijä.

Analysoituani aineistoa monelta kannalta päätin valita kertomuksen päähenkilöksi, subjektiksi, tutkimukseen osallistujan. Objektiksi sijoitin kaikki ne asiat, joita tutkittava ilmaisi tavoittelun kohteiksi. Lähettäjänä ja vastaanottajana toimi alkuperäisen ajatukseni mukaisesti organisaatio, ja lisäksi vastaanottajana oli myös päähenkilö itse. Eniten vaihtelua havaitsin auttajan ja vastustajan rooleissa. Auttajia ja vastustajia olivat konkreettiset ihmiset, tilanteet, tapahtumat ja menetelmät, mutta myös abstraktimmat asiat, kuten haaveet, ajatukset ja tunteet. Käyttämäni AI-haastattelumenetelmä tukee analyysimenetelmää, koska haastatteluiden kysymykset eivät kohdistuneet tiettyyn aiheeseen osaan, vaan niiden ansiosta haastateltava pääsi kertomaan vastauksensa laajemmin tarinan muodossa.

#### 4.3.3 Aineiston analyysin eteneminen

Teksteissä asiat esitetään yleensä kronologisessa järjestyksessä. Vaikka haastatteluvastauksista ei voikaan selkeästi tunnistaa varsinaista juonta, niissä on nähtävissä vastaajan konstruoima argumentaatiostrukturi, joka noudattelee Greimasin mallia. Haastateltava hyväksyy tietynlaiset lähtökohdat, päämäärät, joita tavoitellaan. Hän myös kertoo, mitkä asiat edistävät tai estävät tavoitteen saavuttamista. Malli on

oivaltava ja antaa analyysille vauhdikkuutta, mutta sitä on myös arvosteltu. Voidaan ajatella, että mallissa tekstin rakenteen piirteet on ahdistettu kehikkoon ymmärtämättä tekstiä sen syvällisemmin. (Alasuutari 2011, 137–139.) Aineistossa kertojan omaksumalla identiteetillä on keskeinen vaikutus kerrottavaan tarinaan. Kerronta auttaa vahvistamaan ja muuttamaan identiteettiä, varsinkin kun tarinoita jaetaan toisille. On luonnollista, että yksilö puhuu kokemuksistaan muuntamalla ne johdonmukaisiksi tarinoiksi. (Søderberg 2003.)

Minulle oli tärkeää selventää tutkimuksessani todellisuuden rakentumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa luotujen sosiaalisten merkitysten kautta. Haastatteluja analysoidessani tutkin, millaisia kuvauksia haastateltavat esittivät päähenkilöstä ja muista. Lisäksi tulkitsin sitä, miten haastateltava asemoi itsensä ja mielsi oman paikkaansa työyhteisössä, sekä sitä, puhuiko hän työstään ammattilaisen vai henkilökohtaisen identiteetin kautta. (Puusa ym. 2020, 223–225.)

Tarinat koostuvat ajassa etenevistä tapauksista juonen sitoessa ne yhteen. Antiikin filosofi Aristoteles kuvailee juonta tarinan sieluksi. Tarinoilla on tyypillisesti alku, keskikohta ja loppu. Tarinat ovat täynnä jännitteitä, jotka alkavat, edistyvät ja ratkeavat ja näin heijastelevat kohdeyrityksen tapahtumien ja muutosten merkityksiä. Analysoin kohdeorganisaation toimintamallin muutoksen aikana sattuneita tapahtumia. Muutoksessa organisaation jäsenet ovat jäsenelleet uudelleen suhdettaan omaan työhönsä, organisaatioonsa ja kollegoihinsa. (Puusa ym. 2020, 223–224.) Greimasin aktanttimalli on osoittanut, että juonirakenneanalyysiä voidaan soveltaa myös muihin kuin perinteisiin juonellisiin tarinoihin (Alasuutari 2011, 139).

Jaoin kertomukset kolmeen vaiheeseen narratiivisen kaavion avulla saadakseni tarinoihin selkeää rakennetta ja seuratakseni kertomuksissa esiintyvää muutosta. Kaavio antoi minulle vielä yhden näkökulman aineiston arvioimiseen ja paransi analyysin luotettavuutta. Narratiivisessa kaaviossa tarina jaetaan kolmeen vaiheeseen: valmistava tarina, päätarina ja arvioiva tarina. Valmistavan tarinan avulla muodostetaan toiminnalle perustukset ja puitteet. Siinä lähettäjä kannustaa subjektin pyrkimään kohti objektia. Päätarinan tarkoituksena on esittää subjektin matka kohti objektia uhmaten vastustajia. Arvioivassa tarinassa puolestaan vastaanottaja pohtii, miten subjekti menestyi tehtävässään. (Törrönen 2010, 198–199.)

Aineiston, haastatteluiden, tehtyjen havaintojen ja täydentävän aineiston pohjalta minulle hahmottui kolme erilaista tarinaa. Jokaiseen tarinaan kokosin ja yhdistin asioita useamman haastateltavan kertomuksista, havainnoista ja täydentävästä aineistosta. Näin havainnot yhdistyivät kokonaisuudeksi ja pystyin laatimaan uuden kertomuksen yksilön asenteesta jatkuvan parantamisen muutostilanteessa. Nimesin tarinat Pablon, Esterin ja Miron muutosmatkoiksi. Pablon tarinassa vastuullisuus, selkeys ja vapaus ovat tärkeitä piirteitä työssä. Miron tarinassa yhdistyvät vuorovaikutus ja oppiminen osana kehittyvää organisaatiota. Esterin tarina puolestaan peräänkuuluttaa muutoksen tärkeyttä osana organisaation arkea. Esitän tyypitarinat tarkemmin luvussa 5.

Käytin narratiivista lähestymistapaa kasvattamaan kohdeorganisaation ymmärrystä tutkitusta aiheesta. Tarkoituksena ei ollut luoda eksaktia kuvausta tai objektiivista selontekoa todellisuudesta. Narratiivien kautta pyrin tarjoamaan lukijalle ymmärrystä ja mahdollisuuden asettua erilaisten ihmisten asemaan eri tilanteissa. Pyrin tarkastelemaan kriittisesti ihmisten tarinoita antaakseni lukijalle mahdollisuuden hahmottaa asioita ja tapahtumakulkuja monella eri tavalla, jotta tarina ei itsessään johdattele liian yksinkertaisiin johtopäätöksiin.

#### **4.4 Luotettavuuden arviointi**

Olen käyttänyt tässä toimintatutkimuksessa narratiiveja ja kirjoittanut tutkimusanalyysin tarinan muotoon. Tutkimuksessa näkyvät narratiivien tyypilliset piirteet: ne keskittyvät yksilöllisiin kokemuksiin, ne kertovat kokemuksista kronologisesti ja niissä on nähtävissä tapahtumasarja. Tutkimuksen kertomuksista on helposti löydettävissä antiikin filosofi Aristoteleen määrittelemät juonen kolme osaa: alku, keskivaihe ja loppu. Toimintatutkimus on tutkimukseen osallistujien ja tutkijan välinen yhteistyöprojekti. Toisin sanoen tutkija tekee koko tutkimusprosessin ajan yhteistyötä niiden yksilöiden kanssa, joiden tarinoista kerrotaan. Tämän tutkimuksen narratiiveiksi luokitellaan kaikki tutkijan keräämä aineisto, johon lukeutuu haastatteluiden lisäksi myös kirjallinen materiaali ja havainnointi. (Heikkinen ym. 2007.)

Olen käyttänyt tämän toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin Heikkisen, Huttusen ja Syrjälän (2007) viiden kohdan kriteeristöä. Kriteeristö sopii tähän tutkimukseen erityisen hyvin, koska tutkimuksessa analysoidaan narratiiveja ja niin ollen se on kertomuksellinen. Olen pyrkinyt olemaan looginen ja johdonmukainen ja lähestynyt tutkimuksessa toimintaa historiallisesti kehittyvänä prosessina. Olen kertonut



kohdeyrityksen historiasta ja lähtötilanteesta sekä siitä, miten muutos eteni tutkimuksen aikana. Jokaisella ihmisellä on oma tarinansa, joka muokkaantuu kokemusten perusteella. Työntekijöiden tarinoissa on kuultavissa viitekehyksiä siitä, millaisia odotuksia yrityksellä on työntekijöistä. Nämä odotukset voivat rajoittaa työntekijän kertomaa tarinaa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation sosiaalista muutosprosessia. Tein koko tutkimuksen ajan tiivistä yhteistyötä organisaation henkilöstön kanssa. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli pragmaattisuus. Olen tutkimuksessa pyrkinyt korostamaan toiminnan käytännöllisyyttä ottaen kuitenkin huomioon aiheen teoreettiset lähtökohdat. Eettisiä näkökohtia voidaan arvioida tutkimuksen käytännön seurausten perusteella. Pyrkimykseni on ollut saada tutkimukseen osallistujat uskomaan omien kykyjensä merkitykseen ja potentiaaliin. Tutkijan oma ääni kuuluu myös tarinoissa. Se on kuitenkin vain yksi monista vaihtoehdoista, joita tarinoissa on kuultavissa. Tarkoitukseni on ollut ensisijaisesti tarjota keskustelunaiheita tutkimuksen avulla, ei julistaa omaa lopullista totuuttani. (Heikkinen ym. 2007.)

Olen pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni menetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti ja avoimesti refleksiivisyyden periaatteen mukaisesti. Toimintatutkijana olen pyrkinyt mahdollistamaan erilaiset tulkinnat ja äänet, koska sosiaalinen prosessi rakennetaan organisaation ihmisten välisissä keskusteluissa. Olen myös pyrkinyt pitämään tutkimukseen osallistuvien äänet mahdollisimman aitoina ja omaperäisinä, vaikka olen poiminut tarinoihin elementtejä useista tarinoista. Toimintatutkimus tuottaa toiminnallisia ja tuottavia tuloksia. Tutkijana olen pyrkinyt pitämään mielessä, kenen näkökulmasta organisaation käytäntöjen halutaan olevan toimivia ja mitkä ovat näiden käytäntöjen perusteet. Toimintatutkimus on parhaimmillaan voimaannuttava prosessi, joka paljastaa valtaapitäviä mekanismeja organisaatiossa ja saa ihmiset toimimaan parantaakseen omia olosuhteitaan. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt herättämään ja provosoimaan ihmisiä ajattelemaan asioita uudella tavalla, toisin. Olen yrittänyt hahmottaa maailmaa kehittyvänä tarinana, joka on uskottava ja mahdollisesti myös totta. Tarinoiden tarkoituksena on avata uusia näkymiä tai auttaa ymmärtämään maailmaa täysin uudella tavalla. Siksi olen pyrkinyt kirjoittamaan tarinat tavalla, joka saa ne näyttämään todelta. (Heikkinen ym. 2007.)

Arvioidessani tämän toimintatutkimuksen luotettavuutta olen pitänyt mielessä, että totuus ei ole ehkä mitään pysyvää eikä stabiili tila, vaan pikemminkin totuus voi olla muuttuvaa ja ohimeneviä hetkiä. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkijana pitämään käymään tutkimuksen osallistujien kanssa tiivistä vuoropuhelua, jonka avulla olen yrittänyt tässä tutkimuksessa esittää uusia mahdollisuuksia organisaation kehittämiseen ja avata erilaisia näkökulmia aiheeseen. (Heikkinen ym. 2007.) Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Koen kuitenkin, että haastatteluissa minulla oli kaksi roolia. Toisaalta pyrin helpottamaan tiedonkulkua ja jäsentämään sitä. Toisaalta yritin mahdollisuuksien mukaan motivoida tutkittavaa ja pyrin järjestämään rennon haastattelutilaisuuden. Näiden roolien saavuttamiseksi otin jokaisessa haastattelussa huomioon haastateltavan ainutlaatuisuuden, mikä vaati minulta joustavuutta keinojen käytössä ja tilanteiden hallinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 102.)

Haastatteluiden alussa kerroin haastateltavalle, miten haastattelu etenee, ja varmistin, että haastateltava tietää, että hän osallistuu haastatteluun vapaaehtoisesti ja hänellä on halutessaan oikeus olla vastaamatta kysymykseen. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun haastattelutilanteessa suullisesti. Lisäksi kerroin haastattelutilanteessa, että säilytän haastatteluista saamiani tallenteita turvallisesti omalla tietokoneellani salasanoilla suojattuna. Säilytin myös tutkimuksen aikana kirjaamaani päiväkirjaa ja muuta keräämäni ja havainnoimaani aineistoa omalla tietokoneellani. Keräämällä monipuolisesti aineistoa pyrin kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 63–75.)

## 5 Tulososio

### 5.1 Kolme muutostarinaa

Olen työstänyt aineistosta kolme tarinaa, jotka kuvaavat toimintamallin muutoksen herättämiä ajatuksia ja kokemuksia. Tarinoiden päähenkilöt eroavat toisistaan sen suhteen, millainen lähtötilanne heillä on, millaisia asioita he muutostilanteessa tavoittelevat ja miten he suhtautuvat toimintamallin muutokseen. Aineistosta ei noussut esiin merkittäviä eroja osallistujien sukupuolen tai tehtäväkuvien perusteella, joten olen nimennyt tarinat sen enempää miettimättä Pablon, Miron ja Esterin tarinoiksi.

Alla oleva taulukko 2 antaa tiivistetyn kuvan aineistosta luoduista tarinoista, jotka on analysoitu Greimasin aktanttimallin avulla. Vasemmassa sarakkeessa kuvataan kuusi eri ulottuvuutta, joiden kautta tuon esille eri kokijatyypin suhtautumista muutokseen. Seuraavissa sarakkeissa esitän kolme rakentamaani kokijaroolia. Ulottuvuuksien ja niiden sisäisten eroavaisuuksien avulla pohdin eroavaisuuksien vaikutusta muutosprosessiin ja ihmisten kokemuksiin omasta työstään.

Taulukko 2 Tarinoiden teemat ja ulottuvuudet

| <b>Tarinoiden otsikoiden ulottuvuudet</b> | <b>Pablo:<br/>Vastuullinen ongelmanratkaisija</b>   | <b>Miro:<br/>Aito vuorovaikuttaja</b>      | <b>Esteri:<br/>Hoksaava heittäytyjä</b>  |
|---|---|--|--|
| <b>Suhde omaan työhön</b>                 | Selkeä työura mielessä jo nuoruudesta lähtien       | Työstä täytyy tykätä                       | Työssä pitää kehittyä                    |
| <b>Suhtautuminen muutokseen</b>           | Muutos on normaalia ja odotettavaa                  | Muutoksessa on mukana monia eri tekijöitä  | Muutos on edellytys työssä viihtymiselle |
| <b>Tavoitteet työnteolle</b>              | Tärkeintä työssä on vapaus ja joustavuus            | Tiimityöllä tuloksia                       | Oma osaaminen tuo onnistumisen tunnetta  |
| <b>Odotukset muutokselta</b>              | Toimintamalli tuo selkeyttä ja ennustettavuutta     | Toimintamalli tuo ihmisiä yhteen           | Kaikkien täytyy sitoutua toimintamalliin |
| <b>Toimijuus työyhteisössä</b>            | Epätietoisuus haastaa viihtyvyyttä, avoimuus auttaa | Ihmisten erilaisuus on yrityksen voimavara | Jokaisen työpanos on tärkeä              |
| <b>Tulevaisuuden unelma</b>               | Unelmana varma ja vakaa työpaikka                   | Unelmatyössä on hyvä olla                  | Tulevaisuus on avoinna                   |

Pablon, Miron ja Esterin tyyppitarinat perustuvat kohdeorganisaation jäsenten haastatteluihin, havainnointeihin sekä täydentävään aineistoon. Kirjoittamalla yhtenäiset tarinat olen mielestäni pystynyt vähentämään yksittäisten tutkittavien tunnistettavuutta. Eri päähenkilöillä on eri näkökulma tutkimuksen kohteena olevaan muutokseen sekä aiempiin muutoksiin. Tarinoista välittyy selkeästi henkilökohtaisia ajatuksia organisaatiosta sekä siihen liittyviä asenteita ja tunteita. Pablon, Miron ja Esterin tarinat koostuvat ajatusten, asenteiden ja tunteiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista.

Hyödynnän Pablon, Miron ja Esterin tarinoissa tarinankerronnan eri vaiheita. Valmistavan tarinan avulla pääsen päätarinaan. Olen ottanut huomioon myös arvioivan tarinan, jonka avulla kuvaan, miten osallistujat reflektoivat sitä, mitä he muutoksessa tavoittelevat ja millaisia seurauksia heidän tavoittelemillaan asioilla mahdollisesti on heihin itseensä työyhteisön jäsenenä. Lisäksi kuvaan tarinoissa, miten muutoksessa tavoitellut asiat heijastuvat tutkimukseen osallistuvien toimijuuteen, sekä painotan, millaisia kääntöpuolia tavoitelluilla asioilla voi olla. Peilaan tarinoiden eri ulottuvuuksia Greimasin aktanttimalliin, jonka avulla yritän ymmärtää, miksi eri tyyppi-roolit kokevat asioita, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja mikä heitä haastaa ja auttaa matkalla kohti tavoitetta.

### 5.1.1 Pablo: Vastuullinen ongelmanratkaisija

#### *Selkeä työura mielessä jo nuoruudesta lähtien*

Pablon mielestä IT-ala on aina ollut kiinnostava. Hän sai jo nuorena tietokoneen, ja siitä lähtien hän on opiskellut alaan liittyviä asioita pienimuotoisesti itsekseen. Kiinnostuksen ja harrastuneisuuden vuoksi ala oli luonnollinen valinta Pablolle. Myös hänen lähipiirissään on ollut ihmisiä, jotka ovat olleet IT-alalla, joten ala ei ole koskaan tuntunut hänestä kovinkaan vieraalta.

Pablo oli tehnyt monenlaisia töitä IT-alalla ennen Poutapilvelle tuloa. Hän oli ajautunut erilaisiin työtehtäviin ja yrityksiin. Pablolle on kuitenkin koko ajan ollut selkeää, että hän haluaa pärjätä alalla: *”Kyllähän tiettyssä mielessä tää on ollut myös tietoista tekemistä.”* Ajan myötä hänelle kävi kuitenkin selväksi, että hän haluaa töihin Poutapilvelle. Hän oli kuullut hyvää yrityksestä ja seurannut sitä jo jonkin aikaa: *”Se, miks mä olen ylipäättään Poutapilvelle hakenut, niin on se, että mitä olen kuullut firmasta ja katsanut, mitä ne on tehnyt ja näin.”*

### ***Muutos on normaalia ja odotettavaa***

Esitelty uusi sprinttimalliin pohjautuva muutos tuntui ensin vieraalta, mutta kun Pablo oli tutustunut siihen, hänen mielestään se *”kuulosti tosi positiiviselta muutokselta”*. Toimintamalli myös alkoi tuntua selkeämmältä. *”Selkeämmin käy ilmi, mitä multa odotetaan, että mä saan aikaiseksi sprintin aikana.”* Pablo pitää sprinttimallissa ennen kaikkea säännönmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä, joka ohjaa kaikkien toimintaa yrityksessä. Pablo kokee olevansa *”keskivertoa järjestelmällisempi”*, ja hän uskoo, että muutos on hänelle suhteellisen helppo. Vaikka uuden toimintamallin omaksuminen ei kestä häneltä kauaa, hän toivoo selkeitä ohjeita järjestelmän käyttöön.

Koska Pablo on luonteeltaan vastuullinen, hän haluaa, että vastuista ja velvoitteista kerrotaan selkeästi, sekä on huolissaan siitä, tarjotaanko organisaation jäsenille riittävää tukea. Pablolla on muistissa aiempia muutoksia, joita ei ole hänen mielestään jalkautettu koko henkilöstölle. Koska uudessa toimintamallissa panostetaan perehdyttämiseen, se voi selkeyttää työntekoa ja tuoda siihen järjestelystä. *”Joskus on ollut tosi paljon juttuja, kyllä siit on tullut semmonen stressi, et hirveästi asioita. Ja sit ne menee niinku sekaisin päässä, ei tiedä mistä aloittaa ja muuta. Tää [toimintamalli] ehkä auttaa siihen että nää ja nää nyt täytyy tehdä.”*

### ***Tärkeintä työssä on vapaus ja joustavuus***

Pablo nauttii työskentelemisestä pienemmässä organisaatiossa, joka on kehitysmyönteinen ja jonka jäsenet ovat päteviä ja tekevät, mitä lupaavat. Pablo kertoo, mitä arvostaa etätyön ohella: *”Ainakin tällasta vapaata tekemistä, että ei ole ketään käyttämässä niskassa tai neuvomassa, miten asiat pitäis just tehdä. Vapaasti saa ne itte mieltii.”* Vapaus suorittaa työtehtävät oman aikataulun mukaan osaltaan helpottaa, mutta myös haastaa, sillä työt on kuitenkin tehtävä tiettyjen aikarajojen puitteissa. Pablo kuvailee tätä: *”Että se olis selkeetä, että mitä kuuluu toimenkuvaan, niin pitäisi olla selkeää ja sitten että sä pystyt luottamaan siihen kaikkien tiimissä mukana olevien niin ku tehtäviin, että ne hoituu.”*

*”Ihmistasolla me jotenkin toimitaan hyvin yhteen ja arvostetaan toisiamme.”* Pablo haluaa kehittää itseään ja ymmärtää prosesseja tullakseen paremmaksi asiantuntijaksi organisaatioon. Saadessaan suuritöisen kokonaisuuden tehtyä Pablo on tyytyväinen itseensä: *”Onpahan tullut tehty kunnolla töitä ja siin on sitten oppinut jotain uusia*

*asioitakin.*” Pablolle on tärkeää saada palautetta. Mikään ei ole parempaa kuin saada hyvät keuhut työstä, joka on ollut haastava ja ehkä aluksi hieman pelottavakin.

### ***Toimintamalli tuo selkeyttä ja ennustettavuutta***

Pablo kokee, että yrityksen toiminnan muutokset eivät ole vaikuttaneet häneen samalla tavalla kuin etätyön mahdollisuus on aikoinaan vaikuttanut. *”On niillä varmaan nyt oikeasti jotain muutoksia ollut, mut en mä osaa edes sanoa, et onks ne ollut negatiivisia vai positiivisia asioita. En oikein koskaan ole ajatellut tommosta.”* Pablolle on tärkeää, että asiat toimivat hyvin yrityksessä. Lisäksi hän kertoo toiveistaan: *”[Organisaatio on] aina tosi vahvasti tukena ja se prosessi toimii. Sellainen perusasioiden etenemisprosessi.”* Pablo on tyytyväinen siihen, että muutoksen myötä hänellä ei mene aikaa työtehtävien odotteluun, vaan hän tietää koko ajan, mitkä tehtävät ovat hänen vastuullaan. Hän kuitenkin miettii, miten nopeasti ja tehokkaasti hänen kuuluu tehtäviä tehdä ja miten näitä asioita mitataan.

Pablo kokeilee innokkaasti uusia toimintatapoja työssään ja kehittää niitä jatkuvasti. Hän jakaisi oppejaan mielellään myös toisille, mutta odottaa, että toisten opettamisesta saisi organisaatiolta jonkinlaista tunnustusta. Pablon mielestä toimintamallin sisältämää sisäisen kehityksen aikaa tulisi hyödyntää. Hänestä olisi hyvä varata siitä *”säännöllisesti sitä aikaa, niin tota tulis sitten rutiiniksi laittaa niitä sitten johonkin sovittuun paikkaan”*. Tämä auttaisi yhtenäistämään ja nopeuttamaan työtä, jolloin työtehtävien hoitaminen helpottuisi.

### ***Epätietoisuus haastaa viihtyvyyttä, avoimuus auttaa***

Toimintamallin käyminen läpi yhdessä on auttanut sisäistämään, mitä toimintamallilla yritetään saada aikaiseksi ja mitä siihen kuuluu. Pablon mielestä toimintamalli auttaa selkeyttämään työpaikan pelisääntöjä ja tekemään hänen työstään aiempaa läpinäkyvämpää. Toimintamalli esimerkiksi kertoo hänelle selkeästi, millaisia kirjauksia hänen kuuluu tehdä. Kokonaisuudessaan toimintamalli *”luo sellaiset raamit työnteolle”*. Pablo kuitenkin toteaa: *”On hieman epäselvää, että mitä organisaatio multa odottaa. Millaista työtä täällä arvostetaan.”* Hän onkin pohtinut: *”Arvostus on varmaan sellanen, et kukaan ei aidosti tiedä, mitä silleen nyt varsinaisesti arvostetaan.”* Hän toivoisi oman urapolun läpikäyntiä esihenkilön kanssa sekä palautetta työsuorituksista tasaisin väliajoin, jotta hän tietäisi, miten työtä kuuluu tehdä ja millaisia odotuksia organisaatiolla

häntä kohtaan on. *”Tällä hetkellä mä sovellan ja mietin syyllisyyttä, teenkö mä oikein vai en.”*

Pablo suhtautuu muutokseen avoimesti ja odottaen. Hän toivoo, että jokainen organisaation jäsen voisi *”olla avoimin mielin liikkeellä, eikä vaan sitten dumata kaikkee, mistä ei vaikka henkilökohtaisesti ei pidä”*. Muutoksen edistymiselle ja onnistumiselle tulee antaa aikaa ja tukea. Pablon mielestä työtä ei myöskään kannata ottaa liian vakavasti, vaan työnteon pitäisi olla myös hauskaa. Uusi toimintamalli saadaan osaksi organisaation arkea, kun organisaation jäsenet sitoutuvat muutokseen ja *”kaikki niinkun. puhaltaa yhteen hiileen ja tekee niitä asioita samojen käytäntöjen mukaan ja yhtenäisin menetelmin”*. Pablo haluaisi, että organisaatiossa järjestettäisiin pieniä koulutuksia ja neuvottaisiin henkilökohtaisesti, esimerkiksi järjestelmien käytössä. Koulutuksien ei tarvitse olla isoja koko työryhmän palavereita, vaan lyhyitä tietoisuuksia, jotka tallennetaan kaikille katsottavaksi.

Pablo voi rehellisesti myöntää, että hänellä on osaamista, ja haasteet vain kasvattavat sitä. *”Lyömällä niitä ongelmia vaan naaman eteen”* -tyylinen ajattelu on hänelle hyvin luontevaa. Työtehtävien määrää tulisi kuitenkin rajoittaa, jotta hän pystyisi huolehtimaan myös sisäisen työn kehittymisestä, koska *”perustyötehtävien tekeminen ei edistä asioita, vaan siinä poljetaan paikallaan”*. Pablo hoitaa vastuullisesti työtehtävät, jotka hänelle kuuluvat. Häntä kuitenkin auttaisi, että työtehtäviä siirrettäisiin häneltä pois, jos niitä alkaa kasautua liikaa.

### ***Unelmana varma ja vakaa työpaikka***

Pablon unelmatyö on työ vakaassa yrityksessä, jossa on vakiintuneet toimintatavat. Hänelle olisi myös tärkeää tietää etukäteen, millainen työviikko on tulossa, jotta hän osaisi ennakoita tehtäviään. Myös toimivat työvälineet ja viihtyisä ympäristö lisäävät Pablon työhyvinvointia. Selkeiden työtehtävien lisäksi työn tulisi tarjota haasteita, joiden avulla tapahtuu luonnollisesti oppimista. Hän kertoo, että sekä hän itse että yritys kehittyvät silloin *”sopivassa suhteessa”*: *”Sil taval tulee sitä haastetta ja rutiinia. Että siinä pitää olla sopiva balanssi siinä.”* Pablolle on tärkeää saada palautetta. Mikään muu ei motivoi häntä yhtä hyvin kuin palaute hyvin tehdystä työstä. Yksi unelmatyön kriteereistä on vapaus tehdä työtä siellä, missä itse näkee parhaaksi. Etätyön mahdollistaminen vaatii luottamusta siihen, että työtehtävät tulevat hoidettua. *”Se on suuri juttu tämä vapaus.”*

### 5.1.2 Miro: Aito vuorovaikuttaja

#### ***Työstä täytyy tykätä***

Miro on aina ollut suunnitelmallinen niin työssään kuin henkilökohtaisessa elämässään. Hän on miettinyt tarkkaan omia urakuvioitaan ja päättänyt opiskella alaa pohdittuaan tarkkaan omia mieltymyksiään ja sitä, mikä on kannattavaa hänelle itselleen. Hyvät mahdollisuudet työllistyä olivat merkittävä kannustin IT-alalle, mutta yhtä tärkeää, jollei jopa tärkeämpää, oli ajatus siististä sisätyöstä, jossa on rento ilmapiiri ja jossa panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin sekä kannustamiseen. Miro on luonteeltaan suunnitelmallinen, joten hän arvostaa vakaata ja turvattua elämää, jonka mahdollistaa työstä saatava hyvä palkka, vaikka hän tunnustaakin: *”Et kyl se sellaisesta niinku nuoruuden lapsellisista ajatuksista, että mistä saa eniten rahaa, et varmaan niinku ATK-alalta.”* Miro kokee, että akateeminen maailma ei ole häntä varten, mutta *”ei nyt ehkä kiinnosta missään lapion varressa heiluu”*. Yrityksen koko ohjasi Miroa hakeutumaan Poutapalvelulle töihin. *”Kun on niinku pieni tai keskisuuri organisaatio, niin on sitä tietynlaista joustoa, mitä sit taas isommissa firmoissa ei oo.”*

#### ***Muutoksessa on mukana monia eri tekijöitä***

Miro on luottavainen sen suhteen, että alalla riittää töitä, kunhan vain muutoksissa otetaan huomioon ihmiset. Miroa mietityttää organisaation muutostahti, koska aiemmat muutokset eivät ole aina menneet suunnitelmien mukaisesti. *”Ei me kauheasti pysähdytäkattoo, miten tää on mennyt, miten tää on toiminut, mitkä on huomiot ja epähuomiot.”* Miro kokee, että uudelle toimintamallille olisi tarvetta yrityksessä. Vaikka se saattaa lisätä työvaiheita arkeen, mallilla voitaisiin ratkaista aiemmin huomattu työn epätasainen jakautuminen. Tämä on tärkeää, koska samat ihmiset hoitavat organisaatiossa projekteja, asiakaspalvelutyötä ja pienkehitystä. Miro toivookin, että toimintamalli *”auttais myös näkemään sitä, että onko porukkaa tarpeeksi”*.

Miro tunnustaa, että projektinhallintajärjestelmää ei ole ollut helppoa käyttää. *”Se [toimintamalli] on siinä mielessä kunnianhimoinen, et se edellyttää sitä, että me otetaan aika iso muutos siinä Wriken [projektinhallintajärjestelmä] käytössä.”* Hän uskoo, että myös asiakas näkee muutoksen, kun aikataulut ja viestintä selkeytyvät. Miro kuitenkin miettii: *”Et mä en ainakaan itte usko, että se [toimintamalli] on mahdollista, jos me ei saada niinku niitä asiakkaita vähän parempaan ryhtiin.”*



### ***Tiimityöllä tuloksia***

Miro saa voimaa kohtaamisista erilaisten ihmisten kanssa. Hänen työssään on koko tiimi mukana, ja myös asiakas on tärkeässä roolissa. Parasta työssä on, kun *”on ollut vähän isompi kokonaisuus, missä on ollut eri toimijoita, ja on tiedetty, mitä ollaan tekemässä ja homma on pysynyt hanskassa ja viestintä on hoitunut ja lopputuloksessa jokainen osapuoli on ollut tyytyväinen”*. Yhdessä ideointi ja perusteellinen suunnittelu mukavien asiakkaiden ja hyvän tiimin kanssa tuottaa Miron mukaan aina hyvän lopputuloksen. Hänelle on myös tärkeää auttaa muita. *”On ollut mulle tosi ihanaa nähdä, kuinka tavallaan pystyy olemaan avuksi ja pystyy omalla niinku..., mä tiedän jotain, mä voin auttaa.”* Miro näkee alalla potentiaalia ja kehittymisen mahdollisuuksia. *”Ylipäätään tää ala silleen, et kun nää muuttuu ja koko ajan tulee uusia juttuja. Ei tehdä sitä vuosikymmenet tavallaan samaa.”* Asiakkaat ovat erilaisia, kuten myös projektit. Työn vaihtelevuus ja uuden oppiminen pitävät Miron mielenkiintoa yllä.

Miro on sosiaalinen ihminen, joka haluaa tehdä työtehtäviä yhdessä tiimin kanssa. Keskinäinen luottamus tiimissä auttaa luomaan hyvinvointia ja viihtyvyyttä työssä. Miro on sitä mieltä, että kun tiimi koostuu erilaisista persoonista, joiden työkokemus vaihtelee, työ on antoisaa ja monesti siinä oppii samalla uusia asioita. Tiimissä olennainen rooli on projektin vetäjällä, joka tunnistaa, mitä tietoja tiimi tarvitsee, ja osaa pyytää tarvittavia tietoja asiakkaalta. Jokaisen tiimiläisen tulisi kokea olonsa turvalliseksi ja voida ehdottaa omia ideoita, joiden avulla löydetään ratkaisuja ongelmiin. Projektin johdon tulisi myös viipymättä selvittää haasteet ja epäselvyydet, jotta asiat edistyvät tarvittavalla tahdilla. Myös asiakkaalla tulisi olla nimetty henkilö tai ryhmä, joka pystyy tekemään päätöksiä, jotta asiat edistyvät aikataulun mukaisesti.

### ***Toimintamalli tuo ihmisiä yhteen***

Miro suhtautuu uuteen toimintamalliin myönteisesti, ja hänellä on sen suhteen paljon odotuksia. Hän tunnustaa, että organisaatio koostuu erilaisista ryhmistä ja tieto toisten työstä on ollut hieman vajaata. Harmikseen Miro tunnustaa organisaatiossa ajattelutavan, jossa jaotellaan ihmiset johtoryhmään ja alaisiin sekä projekti-ihmisiin ja muihin. Hänen toiveissaan olisi, että yrityksen jokaisen jäsenen työ tulisi näkyväksi ja yhtä tärkeäksi.

Hän odottaa toimintamallin ohjaavan organisaatiota tarjoamaan enemmän henkilökohtaista työnohjausta, joka auttaisi hänen mukaansa monia tekemään työtään

tehokkaammin. Toimintamalli tarjoaa sisäisille palavereille sovitut ajat, jotka helpottavat kommunikaatiota ja tiimien välistä vuoropuhelua. *”Enemmän kommunikaatiota ja siten selkeyttä siihen tekemiseen.”* Miron mielestä sprinttimallista on pidetty ansiokkaasti yhteisiä palavereita, mutta hän kiinnittäisi organisaatiossa huomiota oikea-aikaiseen viestintään. Sprinttimallin muutoksessa on Miron mielestä auttanut se, että muutosta ovat ajaneet vahvasti yrityksen johtotason henkilöt, jotka tekevät samaa työtä ja näin ollen näyttävät myös esimerkkiä muutostoiminnasta.

Miro kertoo, mikä hänen mielestään olisi tärkeää: *”Et me tuettais toisiamme, niin opittais mun mielestä toisiltamme myös enemmän, jos ois aikaa sille. Ku nyt tuntuu, et niinku, okei, et me vaan painetaan ja sit on vähän yksin joidenkin juttujen kaa ja sit ei tuu ehkä niin hyvää tulosta.”* Hän haluaisi, että esihenkilö olisi tietoinen hänen työstään ja kiinnostunut siitä, miten hänellä menee. Hän toivoisi tiivistä yhteistyötä esihenkilön kanssa ja läsnäoloa. Tiimipalavereissa ja muissa yhteisissä palavereissa katsottaisiin, miten asiat ovat edenneet ja mihin täytyy jatkossa kiinnittää huomiota.

### ***Ihmisten erilaisuus on yrityksen voimavara***

Miro kokee olevansa empaattinen ja osaavansa *”hahmottaa laajoja kokonaisuuksia omasta, mutta myös organisaation ja asiakkaan näkökulmasta”*. Hän ei halua tehdä asioista liian vaikeita. Haastavissa tilanteissa hän yrittää aina tulla ihmisiä vastaan ja toimia toisten tukena. Miro kokee, että yrityksessä kohdellaan kaikkia oikeudenmukaisesti ja *”otetaan kunnolla huomioon se, että ihmiset on erilaisia”*. Erilaisuus haastaa ja asioista voidaan usein olla eri mieltä, mutta *”kukaan ei tavallaan ihan kiusallaan vaan jarruta asioita, että haluaisi ehkä vaan mustamaalata toista, vaan pyritään yhdessä ratkomaan asioita, eikä mee aikaa semmoiseen itsestään selvyyksien läpikäymiseen”*. Organisaatiossa on hyvä ilmapiiri, ja sitä osataan arvostaa. *”Vaiks porukkaa on aika erilaista, niin siis persoonat, työskentely ja harrastukset periaatteessa ihan kaikki, niin kuitenkin sitten suurimmaks osaks on ainakin sillai niinku hyvin yhteensopivaa ja osittain varmaan jonkun ajan kanssa yhteen hitsautunutta.”* Organisaatiossa on myös aina haluttu, että ihmisillä on hyvä olla ja yrityksestä välittyvä *”tekemisen meininki”*. Yrityksessä *”saa jeesiä ja on helppo puhua ihmisten kanssa”*.

Mirolle on tärkeää uskaltaa myöntää, jos hän ei osaa jotain. Hän myös uskaltaa olla oma itsensä ja luoda yhteisöön omanlaistaan ilmapiiriä. Organisaatiossa voisi Miron mielestä järjestää tasaisin väliajoin palavereja, joissa kerrotaan, miten yrityksellä menee ja

millaiset ovat pidemmän aikavälin suunnitelmat. Hän toivoo, että myös henkilökunta otettaisiin tähän mukaan, vaikka hän naurahtaakin: *”Onhan toi strategia kirjoitettu taululle toimistoon.”*

### ***Unelmatyössä on hyvä olla***

*”Jos se työpaikka on semmonen, et haluaa sulle hyvää, niin sä haluat hyvää sille työpaikalle.”* Miro kokee olevansa unelmatyössään. Hän nauttii haasteista ja kokee pärjäävänsä hyvin työtehtävissään. Miro kuitenkin toivoisi enemmän mahdollisuuksia kouluttautua työajalla, koska häneltä asioiden omaksumiseen menee joskus enemmän aikaa. Miron mukaan organisaatio kehittää toimintaansa. Hänelle on tärkeää, että *”pystyis antaa järkevän osakokonaisuuden siitä hommasta”*. Hän toivoo, että sprinttimallin käyttöönnoton jälkeen toiminta vakiintuisi yrityksessä ja henkilöstön palautumiseen panostettaisiin enemmän. Poutapilvellä työntekijälle annetaan tilaa olla ihminen, ei pelkästään tuottava yksikkö. Elämässä on muutakin kuin työ, ja kun elämä on hyvässä tasapainossa, myös työntekijällä on hyvä olla. Miron unelmatyö on sellainen, jossa on sopivasti vapautta ja omaa rauhaa, mutta saa kuitenkin kuulua joukkoon ja saavuttaa tavoitteita yhdessä tiimin kanssa. *”Ihmiset, joiden kanssa sitä työtä tekee, niin sil on tosi iso merkitys”*, Miro myöntää.

### 5.1.3 Esteri: Hoksaava heittäytyjä

#### ***Työssä pitää kehittyä***

Esteri on päätenyt käymään erilaisia kouluja ja tekemään erilaisia töitä. IT- tai digiala ei koskaan ole ollut hänelle selkeä haave, vaikka se onkin jossain määrin kiinnostanut häntä. *”Mulla ei ole ollut ikinä mitään eksaktia työtoivetta.”* Esteri kokee ajautuneensa alalle *”ihan oman kiinnostuksen perusteella”*. Esteriä on aina kiinnostanut työssään saada asiat toimimaan *”silleen, et niit ois helppo käyttää”*. Hänelle on aina ollut helppoa oppia käyttämään järjestelmiä. *”Mä oon aina pelannut tosi paljon ja puuhaillut koneiden kanssa ja ollut silleen aika nopee oppimaan uusia järjestelmiä.”* Hänellä on myös aina ollut tarve oppia uutta ja haastaa itseään. *”Joku sellanen hullu ajatus, että halus opetella jotain ihan täysin uutta ja mikä saattaa olla itselle jotain todella vaikeaa.”* Uutuudenviehätys on säilynyt, ja työ Poutapilvellä tuntuu edelleen kiinnostavalta, mutta Esteri myöntää olevansa avoin tulevaisuudessa myös toisille alan yrityksille.

### ***Muutos on edellytys työssä viihtymiselle***

Esteri on vahvasti sitä mieltä, että alalla on töitä niin paljon kuin niitä jaksaa vain tehdä. Muutoksia alalla on väistämättä paljon. *”Kyllä ohjelmistot ja nettisivut ja tämmöset tulee pysymään mun näkemyksen mukaan, mut minkälaiset ne on sitten, että millä ne toteutetaan?”* Tämä on Esterin mielestä olennainen kysymys. Hän miettii, kannattaisiko yrityksessä selvittää henkilöstön osaamista ja halukkuutta kehittymiseen, jotta tiedettäisiin, millaista osaamista organisaatiosta puuttuu. Myös se, miten *”me saataisiin enemmän yritystoimijoita tai suurempia toimijoita tai suurempia projekteja”*, on Esterin mielestä kysymys, jolla on vaikutusta Poutapilven tulevaisuuden menestymiseen ja henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen. Hän suhtautuu muutokseen varovaisen optimistisesti ja on tyytyväinen siihen, että muutoksessa on ajateltu koko yrityksen toimintaa. *”Koska nykyään ei kaikkee ihan ole otettu huomioon. Se kaikki muu, paitsi projektityö, ei ole otettu huomioon tällä hetkellä.”*

Esteri pohtii jonkin verran, kuinka paljon hän voi tehdä muita töitä projektien lisäksi ja mitä työtä hänen odotetaan milloinkin tekevän. *”Tässä on vielä monta palasta, mikä tuntuu olevan vaikeaa siirtää reaali maailmaan”*, hän toteaa. Esteri tarvitsee työrauhaa ja odottaa muutoksen avulla pystyvänsä antamaan eksakteja aikaikkunoita työtehtävistään organisaatiolle ja asiakkaille. Hän kuitenkin miettii, onko sillä väliä, miten laadukkaasti hän työtehtäviään tekee, ja miksi hänen kannattaa kehittää omaa työmalliaan tehostaakseen toimintaansa. Muutoksessa Esteri toivoo, että *”joku sanallistais, et miten tää yksittäistä tekijää hyödyttää tää uus malli”*. Se, miten toimintamallin muutos hyödyttää projektipäälliköitä, on selkeää, mutta yksittäisen työntekijän saama hyöty on jäänyt epäselväksi. Esterin mukaan organisaatiossa on sitoutunutta väkeä, joka mielellään kehittää toimintaa ja osaa esittää myös kritiikkiä rakentavasti, jos yritys luo siihen sopivat puitteet. Hän kaipaa yhteisiä tavoitteita ja sitä, että niistä viestitään selkeästi työryhmälle.

### ***Oma osaaminen tuo onnistumisen tunnetta***

Esteri pitää itseään oma-aloitteisena, tarkkana ja huolellisena. Hän on kiinnostunut oppimaan koko ajan uutta eikä pelkää lähteä toteuttamaan uusia ideoita arjessa. Hän kertoo: *”Suhtaudun asioihin sellai lungisti, mutta kuitenkin asiat vakavasti ottaen, mutta oikeisiin mittasuhteisiin kuitenkin asiat laittaen. Me tehdään kuitenkin verkkosivustoja.”* Esteri ymmärtää omien työtehtäviensä vaikuttavan yrityksen menestykseen ja pyrkii *”tunnistamaan bisneksen kannalta järkevät toimintatavat”* omissa tehtävissään. Koska

kaikki asiakkaat ja projektit ovat erilaisia, Esteri kokee pystyvänsä kehittymään alan mukana tekemällä työtä koko ajan eri tavalla.

Puolittain leikillään Esteri miettii, että on alkanut pitämään työstään niin paljon, että *”mä tekisin jollain tavalla näitä samoja hommia, vaikkei kukaan siitä mulle maksaisikaan mitään”*. Esterille itsensä ylittäminen ja voittaminen on suurin palkinto. Hän myöntää, että työ on aika itsenäistä ja joskus auttaa se, että ottaa askeleen taaksepäin ongelman haastaessa. *”Sitten kun mä saan aikaa, niin mä kyllä keksin ratkaisut.”* Hän tunnistaa omassa osaamisessaan alueita, joilla tarvitsee lisää perehdytystä, mutta on valmis oppimaan uutta. *”Kyl mä silleen olen kiinnostunut asioista ja haluan ehkä pikkasen mennä sinne epämukavuusalueellekin.”* Varmistamalla työrauhan ja vähentämällä ylimääräisiä palavereita arjesta Esteri pystyy perehtymään uusiin osa-alueisiin paremmin. *”Noi keskeytykset on yks sellanen asia, mitä mä veikkaan, et monikaan ei ymmärrä sitä, kuin paljon ne häiritsee ja kuin paljon ne vie ja haaskaa aikaa ja kuin rasittavia ne on.”* Esteri odottaa, että ymmärrys erilaisista asioista kasvaa myös kokemuksen karttuessa. Hän odottaa sprinttimallin avulla saatavaa dataa, joka auttaa vertaamaan toteutunutta tavoitteisiin, jolloin nähdään toimintamallin toimivuus ja mahdolliset haasteet.

### ***Kaikkien täytyy sitoutua toimintamalliin***

Esteri kaipaavaa uudelta toimintamallilta pelisääntöjä, joita kaikki noudattavat. Hän kuitenkin on hieman epäileväinen sen suhteen, millaisia tuloksia toimintamalli tarjoaa. *”Kyl se tehokkuus on kans ajatuksena hyvä, mutta mä aina välil kyseenalaistan sen, mitä se tehokkuus oikeesti on?”* Sisäisen kehityksen tuomaa parannusta Esteri on jo kauan odottanut. *”Joku tommonen allokoitu aika, milloin voi just tollastakin tehdä, niin on just erittäin hyvä, ja tulee sitten ihan varmasti johtamaan siihen, että tulevaisuudessa voidaan projekteja saada läpi lyhyemmässä ajassa.”*

Esteri uskoo, että toimintamallin kahden pilottisprintin jälkeen hän sisäistää käytännön kautta, miten työ muuttuu ja mitä se häneltä vaatii. *”Varmasti eka sprintti menee opettelussa. Koittaa muistaa tehdä kaikki asiat, mitä täytyy tehdä. Ehkä sitten toisessa tai kolmannessa alkaa sitten jo rutinoitumaan.”* Esterin mielestä hän pystyy aikatauluttamaan omat tekemisensä hyvin, mutta työnteko kärsii, jos hänelle tulee sprintin aikana koko ajan lisää tehtäviä. *”Jos on just joku vähän isompi juttu, niin sit jotenkin menee niin, et okei, mul on tää iso juttu, mut mul on se pieni juttu. Ja mä aina priorisoin*

*ne pienet jutut, et mä saan ne pois, et mä voin sit niinku lähtee siihen isoon juttuun ja sit käy joskus niin, että se iso juttu kärsii, ku niit pienii juttui tulee koko ajan.”*

### ***Jokaisen työpanos on tärkeä***

Esterin mukaan yrityksessä arvostetaan yrittäjähenkistä ja ammattimaista otetta. Työtehtävien hoidossa täytyy olla myös täsmällinen ja oma-aloitteinen. Hän kertoo, miksi joustavuutta tarvitaan: *”Et pystyy tekee monenlaisii hommia, vaihtaan työstä toiseen, ilman et ärsyyntyä ja sen tyyppisiä juttuja. Kestää säätämistä.”* Yrityksessä odotetaan itseohjautuvaa toimintaa.

Esterin mielestä pienessä yrityksessä työntekijöiden työ on nähtävillä eikä työtehtäviä pääse piiloon samoin kuin isossa yrityksessä. Pienemmässä organisaatiossa asiat kuitenkin toimivat. Hän kertoo: *”Organisaationa tää on semmonen kiva, että kaikki on samantasoisia, että tuntuu ainakin, että ei ole niinku ’isoja herroja’ jossain, jotka kertoo, mitä tehdään. Kaikkien kanssa tulee toimeen ja on silleen tuttavallista. Et ei kaipaa ainakaan semmosta ison firman meininkiä.”* Esteri kokee, että hänet on otettu yritykseen hyvin vastaan. Hän haluaa olla työyhteisössä positiivinen ja ammattimainen. Hän on oma-aloitteinen ja kiinnostunut oppimaan kaikkea uutta. Hän kuitenkin myöntää hymähtäen: *”Uskallan sanoa ajoissa, jos hommat on menossa pieleen.”*

Esteri on opetellut asettamaan rajat työnteolleen: *”Mä oon tietoisesti pitänyt kiinni siitä, että on se 7 ja puoli tuntia päivässä ja viisi päivää viikossa.”* Hän kuitenkin myöntää tekevänsä välillä työtehtäviä omalla ajallaan, koska työaika ei riitä. *”Mä en sanois, et pitäis olla täydellistä, mut mä haluan olla tyytyväinen ja pystyä seisomaan sen työn takana.”* Liiallisella työnteolla on seurauksia, jotka Esteri hyvin tunnistaa: *”Niin sillä tavalla se vaikuttaa suoraan, että mä oon tosi paljon niinku kärkkäämpi tai äkäisempi, ärsytysherkempi kotona.”* Todellisuudessa oman ajan ja työajan epäselvä raja aiheuttaa haasteita myös työtehtävien hoidossa. Sen vuoksi toimintaa ei aina tule kehitettyä. Esteriä auttaisi, jos tehtävien tavoitteet olisi selkeästi viestitty.

### ***Tulevaisuus on avoinna***

Esteri on unelmatyössään, jos työssä ei ole kiireen tuntua ja palkkaus on kohdallaan. Hän haluaisi mielellään päättää itse, millaisia työtehtävissä tai projekteissa hän on mukana. Aina kun mahdollista, hän oppisi jotain uutta, eikä hän mielellään tekisi rutiinityötehtäviä koko ajan. Esteri kaipaa työrauhaa, joten unelmatyössä hänellä ei olisi muita palavereita

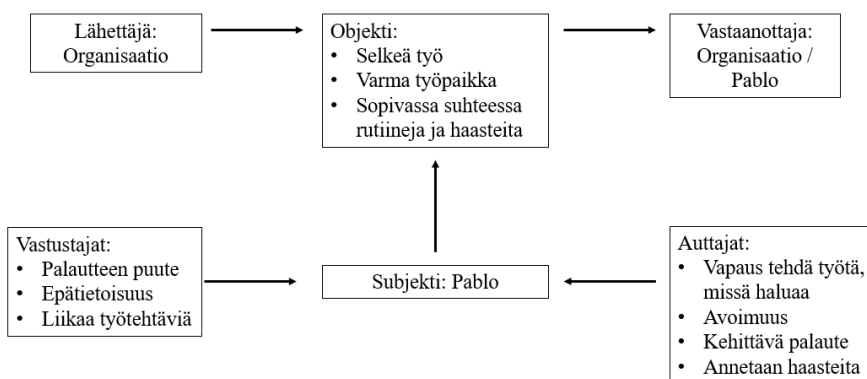
kuin pakolliset. ”Kun ei oo mitään kymmentä kohtaa, mitä tarvii muuttaa. Aika hyvin viihtyy näillä jutuilla”, hän summaa tämänhetkistä työtään. Hän kuitenkin myöntää nykyisen organisaation olevan ehkä yksi askel kohti seuraavaa yritystä. Esteri tuumaa, että ehkä hänen viihtyvyytensä lisääntyisi, jos ”yritys rohkeammin kokeilisi siipiään ja yrittäisi saada isompia projekteja”.

## 5.2 Analyysi Greimasin aktanttimallin avulla

Pyrin nostamaan tarinoissa esille niiden väliset eroavaisuudet. Huomattavaa kuitenkin on, että tarinoista löytyy paljon myös samoja piirteitä. Otin yhteneväisyydet ja eroavaisuudet huomioon, kun peilasin havaintojani tutkimuksen aineistosta teoriaan.

Pablo, vastuullinen ongelmanratkaisija, kuvaa itseään luotettavaksi työntekijäksi, joka mielellään ratkaisee asioita ja tehtäviä. Pablo arvostaa työtehtävien selkeyttä ja työn ennustettavuutta. Sprinttimallin mahdollisesti tuomista muutoksista hän on hyvillään, koska hän uskoo, että toimintamalli selkeyttää työtehtäviä. Pablolle on tärkeää saada tehdä työtä vapaasti siellä, missä hän sen kokee toimivan parhaiten.

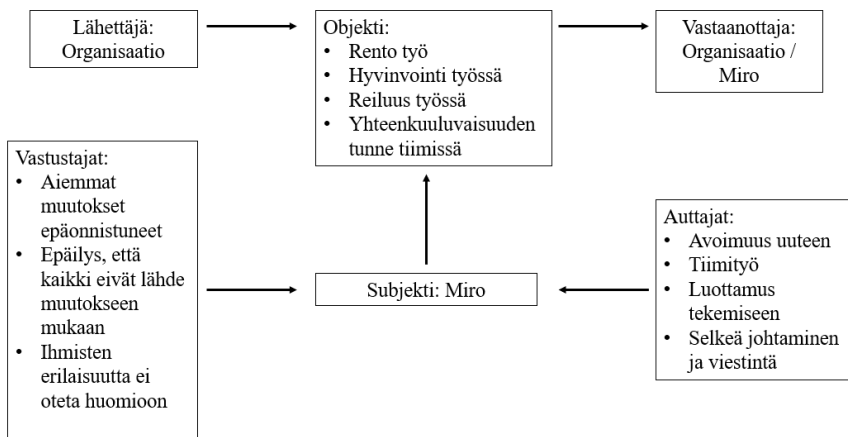
Seuraavassa kuviossa esitetään Pablun aktanttimalli. Siitä käy ilmi, että hän toivoo muutoksen selkeyttävän hänen työnkuvaansa. Pabloa auttaa avoin ja luottavainen työilmapiiri, jossa hänen toimintaansa haastetaan tarpeeksi ja häntä autetaan kehittymään palautteen avulla. Pablun mielestä palautteen puute, epätietoisuus asioista ja työtehtävien kasautuminen vaikeuttavat pääsemistä kohti hänen tavoitettaan eli ennustettavaa ja selkeää työnkuvaa.



Kuvio 6 Pablun aktanttimalli: Työssä viihtymisen merkitys yrityksen muutosprosessissa

Miro on aito vuorovaikuttaja, joka saa voimaa ihmisistä ja kokee olevansa parhaimmillaan, kun saa tehdä työtä yhdessä tiimin kanssa. Oikeudenmukaisuus on hänelle tärkeää. Miro vertaileekin mielellään keskenään erinäisiä asioita työyhteisössä. Sprinttimallin tuomaan muutokseen hän suhtautuu hieman epäilevästi johtuen aiempien muutoksien epäonnistumisista. Hän myöntää omien asenteidensa joskus olevan esteenä muutoksessa. Hänellä on kyky nähdä asioita kokonaisuutena ja ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa. Hän nauttii työn vaihtelevuudesta ja erilaisista ihmisistä. Miro toivoisi, että yrityksessä olisi enemmän mahdollisuuksia oppia toisilta, koska yrityksestä löytyy paljon osaamista. Hänen mielestään yrityksen johto on tärkeässä roolissa muutoksessa näyttämällä esimerkkiä, olemalla läsnä ja auttamalla muutoksessa jokaisen kanssa henkilökohtaisesti. Miro peräänkuuluttaa oikea-aikaista viestintää, jotta jokainen olisi tietoinen yrityksen asioista ja siitä, mihin ollaan suuntaamassa.

Seuraavassa aktanttimallikuviossa esitetään Miron tavoitteeksi rento työ ja se, että työntekijöistä pidetään hyvää huolta. Miroa haastavat ajatukset siitä, että muutos ei välttämättä onnistu tai henkilöstöä ei oteta muutokseen mukaan. Häntä auttavat avoimuus ja selkeä viestintä sekä johtaminen, joiden ansiosta luottamus organisaation toimintaan säilyy.



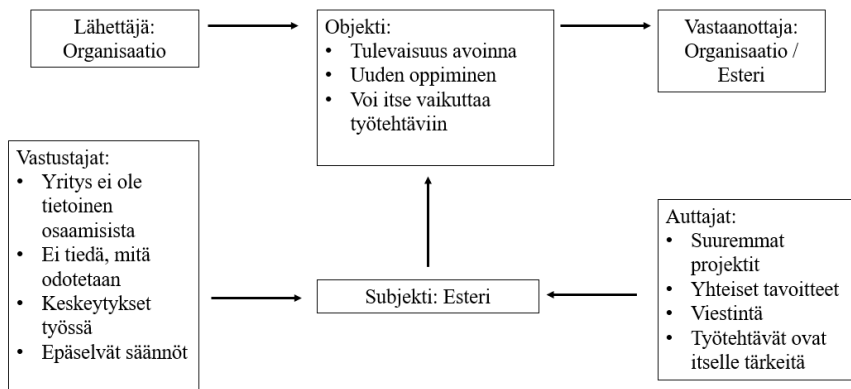
Kuvio 7 Miron aktanttimalli: Muutosprosessin vaikutus suhtautumiseen työhön

Esteri on hoksaava heittäytyjä. Hän kokee tunnistavansa hyvin liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita ja tekevänsä tehtäviä oma-aloitteisesti ja siten kehittävänsä itseään koko ajan. Hän vaatii myös organisaatiolta kehittymistä ja tylsistyy helposti, jos asiat eivät etene. Esterille on kuitenkin tärkeää, että hänelle kerrotaan, miksi asioita tehdään. Oma-



aloitteisuus ja pärjäämisen tarve ovat toisinaan pakottaneet Esterin tekemään työtä omalla ajalla, mutta hän on tunnistanut tämän ja yrittänyt pitää työnteon rajoista kiinni. Esterin mielestä organisaatiossa on hyviä työntekijöitä, jotka lähtevät kohti tavoitteita, kunhan ne ovat viestitty selkeästi. Hän pitää työstään ja mielestään tunnistaa, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta järkeviä tehtäviä, sekä kokee pystyvänsä suorittamaan tehtäviä itsenäisesti. Hän pitää organisaation matalasta hierarkiasta ja siitä, ettei yritys ole kooltaan iso.

Seuraavassa kuviossa esitetään Esterin aktanttimalli. Esteri toivoo saavansa muutoksen myötä uusia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Hänen mielestään tähän tavoitteeseen pääsemistä auttaa, kun yritys onnistuu saamaan isompia projekteja ja työtehtävät ovat hänelle merkityksellisiä. Tavoitteen pääsemistä edistää myös se, että organisaatiossa asetetaan yhteisiä tavoitteita ja niistä sekä muista asioista viestitään henkilöstölle selkeästi. Esterille aiheuttaa haastetta se, että hän ei tiedä, mitä häneltä odotetaan.



Kuvio 8 Esterin aktanttimalli: Oman kehittymisen ulottuvuus muutosprosessissa

Nämä aktanttimallit selkeyttävät eroja siinä, miten eri työntekijät suhtautuvat muutokseen, millaisia ajatuksia muutosprosessi heissä aiheuttaa ja millaisia näkökulmia he muutosprosessissa tuovat esiin. Kuten Vilhjálmisdóttirin ja Torfin (2009) Tuhkimo-sadussa myös näissä aktanttimalleissa on osoitettavissa selkeitä aktoreita. Toisin kuin Tuhkimo-sadussa tämän tutkimuksen narratiiveissa ei kuitenkaan ole suunniteltuja

juonenkäänteitä, vaan niiden tarkoitus on valaista, miten eri toimijat kokevat organisaation muutosprosessin.

Olen pyrkinyt aktanttimallien avulla selkeyttämään muutoksen moninaista vastaanottamista ja kokemista Söderbergin (2003) tavoin. Hän havaitsi, että Greimasin aktanttimallin avulla tehdyt narratiivianalyysit sopivat toimintatutkimukseen, koska ne antavat muutosprosessista tietoa, jota ei olisi muuten ehkä mahdollista saada. Narratiiveissa on nähtävillä eri toimijoiden näkökulmat, ja se auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten muutosprosessia voidaan ajatella eri näkökulmista. (Söderberg 2003.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaation eri toimijoiden kokemuksia ja ajatuksia muutosprosessista. Niiden avulla organisaation johdon on mahdollista ottaa huomioon se tosiasia, että eri ihmiset havaitsevat maailmaa eri tavoin, ja kunnioittaa sitä. Söderberg (2003) huomasi, että narratiiveista voidaan löytää samanlaisia näkemyksiä kuin organisaation johdolla. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Myös tämän tutkimuksen narratiiveista tulee osittain esiin samoja tavoitteita kuin organisaation johdolla, kuten selkeä ja reilu toimintamalli, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää.

Seuraavaksi kuvaan tekemieni havaintojen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriaan otsikoissa kuvatun kuuden eri ulottuvuuden kautta. Tarkoituksena on selventää, miten tutkimuksessa yrityksessä suhtaudutaan muutokseen ja miten organisaatiossa johdetaan muutosprosesseja.

### 5.2.1 Suhde omaan työhön

Tämän tutkimuksen aineistosta löytyi erilaisia tapoja suhtautua työhön. Työ odotetaan olevan siistiä sisätyötä. Haastateltavat kertoivat, että työtehtävien tekemisessä on joustoa sekä organisaation että työntekijän puolelta. Työtä halutaan tehdä rennosti, mutta työtehtävät kuitenkin vakavasti ottaen. Työssä kehittyminen ja itsensä haastaminen korostuivat aineistossa.

Kuten Aarnikoivun (2008, 67) tutkimuksessa myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaation eri toimijat pitävät tärkeänä organisaation tuloksellista yhteistyötä ja tavoitteisiin pääsemistä. Canningin ynnä muiden (2020) mukaan organisaation ajattelutapa muodostaa työyhteisöön totutun vuorovaikutustyylin, odotukset ja rutiinit,

joilla on vaikutusta organisaation kulttuurinormien syntymiseen. Näillä on myös vaikutusta siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä.

### 5.2.2 Suhtautuminen muutokseen

Tutkittavan organisaation eri toimijoiden ajatukset muutosprosessista olivat enimmäkseen positiivisia. He odottivat, että uusi toimintamalli kasvattaa henkilöstön osaamista ja auttaa yritystä kehittymään. Kasvun mahdollisuuden ajattelu näkyi aineistossa ajatuksina siitä, että muutoksen myötä on myös mahdollista kehittyä ja oppia itse uusia asioita. Aineisto osoitti selkeästi muutosprosessin positiivisen vaikutuksen työhön sitoutumiseen. Tutkittavat odottivat, että heidän työnsä tuottavuus nousee muutoksen myötä. Toisaalta he esittivät myös epäilyksiä ja huolia siitä, miten oma osaaminen tai muiden osaaminen riittää muutoksessa, ja pelkoja siitä, että heidän osaamistaan tai lahjakkuuttaan mitataan muutoksessa.

Dweckin (2016) mukaan ihmisen käsitys omasta itsestään määrittää sen, kumpi asenne, kasvun mahdollisuuden ajattelu vai muuttumattomuuden toive, on ihmiselle luontevampi. Hänen mukaansa jokaisessa yksilössä on kuitenkin yhtä aikaa sekä kasvun mahdollisuuden ajattelua että muuttumattomuuden toivetta. Tämä saattaa näkyä esimerkiksi silloin, kun ihminen kohtaa kritiikkiä. Organisaatio voi tukea kasvun mahdollisuuden ajattelua kehittämällä uusia toimintatapoja ja ottamalla niitä käyttöön. Muutosta voidaan testata päivittäisessä työssä, ja jos työntekijät huomaavat sen tuovan heille arvokasta hyötyä, siitä voi tulla osa arkirutiinia. Vastoinkäymiset, joita tulee, kun toimintatapa ei onnistu, kuuluvat toiminnan kehittymiseen, ja organisaatiossa voidaan oppia niistä. (Dweck 2016; Moran & Brightman 2000.)

### 5.2.3 Tavoitteet työnteolle

Tämän tutkimuksen aineistossa työntekeytymisen tavoissa korostuivat vapaus, vastuu ja oma-aloitteisuus. Tutkittaville tärkeää on vapaus tehdä työtä siellä, missä haluaa. Vapauteen kuuluvat myös vastuu ja luottamus siihen, että annetut työtehtävät tulevat hoidettua. Aineiston mukaan oma-aloitteinen perehtyminen asioihin on osa työntekeytymistä. Varmistamalla keskeytymätön työaika mahdollistetaan myös itsenäinen kehittyminen. Palautteella on aineiston mukaan suuri merkitys. Palautteen avulla ohjataan työtä ja selkeytetään muutoksen tavoitteita. Aineistosta nousi esiin myös tiimityön merkitys asioiden edistymisen kannalta. Kun tiimiin kuuluu erilaisia ihmisiä, toisiltaan oppiminen

lisääntyy. Tiimissä on myös tärkeää saada olla turvallisesti oma itsensä, mikä edistää työryhmään sitoutumista. Aineiston mukaan työnteosta olisi hyvä kerätä säännönmukaisesti dataa, jotta sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa jokaiselle toimivammaksi.

Aineistosta nousseet asiat ovat tyypillisiä projektiorganisaatiolle, kun muutosprosessia kehitetään ketterän menetelmän avulla. Kuten Dikert (2016) kollegoineen tutkimuksessaan esittää, tiimin tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu luottamus, joka takaa tiimin jäsenien sitoutumisen ja halun parantaa vapaaehtoisesti toimintojaan. Se näkyi myös tässä tutkimuksessa. Boehmin (2002) mukaan on tärkeää, että tiimissä on eriasteista osaamista. Kun luotetaan tiimin jäsenten hiljaiseen tietoon, asiat edistyvät ja myös tiimi voi kehittyä. Nämä asiat tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen perusteella palautteen lisäksi tarvitaan myös ajankohtaista ja oikea-aikaista viestintää. Teoria tukee aineistosta tekemiäni havaintoja, sillä avoimella viestinnällä kasvatetaan motivaatiota ja halua tehdä yhteistyötä tiimissä. Viestinnän avulla kerrotaan muutoksen tavoitteet ja lähtökohdat, jolloin sitoutetaan henkilöstö muutokseen. (Elving 2005; Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.) Läpinäkyvyys muutosprosessissa saavutetaan kertomalla sekä onnistumisista että haasteista ja pyytämällä palautetta myös organisaation jäseniltä (Dikert ym. 2016).

#### 5.2.4 Odotukset muutokselta

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan organisaation henkilöstö toivoi, että toimintamallin muutos toisi selkeyttä ja ennakoitavuutta työtehtäviin. Työtehtävien epäselvyys aiheuttaa stressiä vastuullisissa työntekijöissä, ja epävarmoissa tilanteissa ei aina luoteta omaan osaamiseen. Aineiston mukaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä kaivataan myös silloin, kun yrityksen asioista tiedotetaan henkilöstölle. Kun henkilöstö tietää, miten organisaatiolla menee, heidän on helpompi ymmärtää oman työnsä merkitys organisaation toiminnassa. Myös perusasioiden tekemisen turvaaminen muutoksessa osoittautui aineistossa tärkeäksi.

Organisaation johdolta ja projektipäälliköiltä odotetaan tukea, vastuuta ja velvollisuuksia. Johdon vastuulla on huolehtia siitä, että kaikki ottavat toimintatavan käyttöönsä, tarjoamalla selkeitä ja yhtenäisiä prosesseja. Tasavertainen kohtelu ja tuen tarjoaminen haastavissa tilanteissa auttaisi aineiston mukaan henkilöstöä ottamaan uuden toimintamallin osaksi arkea.

Turnerin ja Mullerin (2005) mukaan projektipäällikön pätevyys ja tunneälykyys parantavat tiimin jäsenien onnistumista työtehtävissään. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan noussut esille tarvetta erilaisille johtamistyyleille, vaan tutkittavat kertoivat odottavansa enemmän sitä, että henkilöstön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Yang (2011) kuitenkin esittää tutkimuksessaan, että projektipäälliköiden omaksumat erilaiset johtamistyylit auttavat parantamaan tiimin välisiä suhteita. Hänen mukaansa tiimin keskinäisillä suhteilla on suurempi vaikutus työn onnistuneeseen lopputulokseen kuin johtajien ja työntekijöiden suhteilla. (Yang 2011.)

Aineistosta näkyi, miten tärkeää on viestiä siitä, mitä muutos tuo mukanaan. Armenakis ja Harris (2002) havaitsivat tutkiessaan suuren kansainvälisen yrityksen yhdistymistä, että on tärkeää viestiä henkilölle oikea-aikaisesti ja tilanteeseen sopivalla tyylillä. Tämä oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Oikeanlaisella viestinnällä voidaan tukea henkilöstöä muutoksessa ja auttaa heitä ymmärtämään, minkälaisia positiivisia vaikutuksia muutoksella on heidän työhönsä.

### 5.2.5 Toimijuus työyhteisössä

Aineisto osoitti, että yrityksessä työskentelee erilaisia toimijoita. Kiinnostusta toimintamallin muutosprosessiin oli selkeästi havaittavissa, mutta kyseessä oli enemmänkin innostunut odotus kuin aktiivinen toimijuus uuden toimintamallin edistämiseksi. Aineistosta ilmeni, että monet kaipasivat selityksiä sille, miksi muutos ollaan tekemässä ja mitä hyötyä muutoksesta olisi mahdollista saada. Havaittavissa oli myös epäilyjä toimintamallia kohtaan. Aiempien muutosten epäonnistuminen saa henkilöstön epäilemään, etteivät muutkaan organisaation muutokset onnistu.

Mattilan (2007, 72) mukaan muutostilanteessa työntekijän rooli saattaa vaihtua usein tai työntekijällä voi olla samanaikaisesti monta roolia. Hänen mukaansa muutostilanteen onnistumisen kannalta organisaatiossa on kuitenkin hyvä tunnistaa erilaiset roolit. Aktiiviset muutokseen osallistujat voivat usein auttaa saamaan kaikki mukaan muutokseen. Mielellään taustalle jäävät seurailijat tarvitsevat enemmän aikaa sulatella niitä muutoksia, joita uusi toimintamalli tuo heidän arkeensa.

### 5.2.6 Tulevaisuuden unelma

Tutkittavan yrityksen työntekijät toivovat, että työ on tulevaisuudessa tarpeeksi haastavaa, mutta kuitenkin kiireetöntä. Yrityksen halutaan olevan vakaa ja tarjoavan mielenkiintoisia työtehtäviä, joiden avulla työntekijät pystyvät kehittymään ja pitämään yllä ammattitaitoaan. Tarjoamalla koulutuksia ja panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin ja palkkaukseen organisaation on mahdollista tarjota työntekijöille unelmien työpaikka.

Johtamisen merkitys korostuu aineistossa. Hesling ja Keating (2017) korostavat johtajan kasvun mahdollisuuden ajattelun merkitystä henkilöstön kehittymisen kannalta, ja myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajan ajattelutavalla on suuri merkitys. Myös Caniëlsin ja kollegoiden (2018) tutkimuksessa esitetään samoja loppupäätelmiä kuin tässä tutkimuksessa. Heidän mukaansa panostaminen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden kehittymisen huomioiminen auttaa suunnittelemaan yhdessä työntekijän kanssa urakehityksen, joka mahdollistaa myös kehittymisen tulevaisuudessa.

Tulosluvun loppupäätelmänä voidaan todeta narratiivianalyysien tuovan moniäänisen näkökulman organisaation muutosprosessin kokemuksiin. Eri ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin, ja aineistosta nousi erilaisia kokemuksia organisaation muutosprosessista. Ihmisten suhtautuminen ja sitoutuminen riippuvat usein siitä, miten he aistivat asioita tietyllä hetkellä. Organisaation kulttuuri ja sen alakulttuurit yhtenäistävät ihmisten ajattelutapaa, mutta aiheuttavat myös eroavaisuuksia ja ristiriitaisuutta. Tämä on havaittavissa myös tutkimuksen aineistossa. Aineistosta voidaan nostaa esiin myös viestinnän ja johtamisen tärkeys organisaation muutosprosessissa.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yhden yrityksen henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia sisäisestä toimintatavan muutoksesta sekä pyrittiin ymmärtämään organisaation kehitystä kohti uudenlaista toimintakulttuuria. Tutkimuksen käytännön tavoitteena oli selvittää, miten yritys pystyy tukemaan henkilöstöä muutoksessa ja miten toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti ottaen huomioon organisaation henkilöstön toiminta. Teoreettisella tasolla tavoitteena oli tutkia muutosprosessia ja sitä, miten yksilö mieltää muutosprosessin ja millaisia rooleja muutostilanteessa otetaan.

Muutoksen tavoitteena oli luoda yritykselle selkeä projektien toimintamalli, joka ottaa huomioon asiakaspalvelun tehtävät ja pienkehityksestä syntyvät työtehtävät yrityksen arjessa. Toimintamallin avulla yritys pystyisi hoitamaan projekteja tehokkaammin mutta kuitenkin kohtelemaan henkilöstöä reilusti ja ottamaan huomioon henkilöstön tarpeet. Toimintamalli mahdollistaisi myös selkeän yhteydenpidon asiakkaiden kanssa, koska sen avulla yrityksessä pystyttäisiin ennakoimaan resursseja paremmin.

Koko tutkimuksen ajan kannattavana menetelmänä oli kehittävä tutkimusote Appreciative Inquiry -lähestymistavan avulla. Tutkimuksessa keskityttiin positiiviseen menetelmään ja pyrittiin löytämään vastauksia organisaation haasteisiin sen henkilöstön avulla. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin havainnoimalla, lukemalla täydentävää materiaalia ja tekemällä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita sekä kahden hengen fokusryhmähaastatteluita mahdollisimman monipuolisen ja luotettavan aineiston saavuttamiseksi. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin ketterää projektimallia, muutosjohtamisen ja organisaation kehittymisen malleja sekä kirjallisuutta, joka käsitteli yksilön suhtautumista muutokseen. Kirjallisuuden valossa yrityksen sisäisen toimintatavan muutosprosessissa oli kyse jatkuvan parantamisen toiminnasta, jonka avulla yrityksessä pyrittiin luomaan tehokas ja yhtenäinen toimintatapa projekteille. Yrityksen johto esitteli toimintamallin henkilöstölle helmikuussa 2022, ja toimintamallia pilotoitiin touko- ja kesäkuussa 2022. Toimintamallin käyttöönotto ajoitettiin alkamaan elokuussa 2022.

Tässä tutkimuksessa pääkysymyksenä oli:

*Miten toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa henkilöstön toiminta huomioiden?*

Kirjallisuudessa jatkuvan parantamisen mallia kuvataan menetelmäksi, jolla pyritään jatkuvasti arvioimaan yrityksen toimintaa ja kehittämään sen osa-alueita toimivammiksi. Kokeilemalla uusia tapoja toimia ja arvioimalla säännöllisesti niiden toimivuutta on mahdollista löytää epäkohdat, joihin tulisi puuttua, mutta myös vahvuudet, joita tulisi vaalia toiminnassa. Vastuun jakaminen henkilöstölle mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn markkinoilla ja auttaa henkilöstöä mukautumaan muutoksiin. Tarkoin täsmennetyt prosessit ja niiden mukaan toimiminen auttaa henkilöstöä vastaanottamaan muutoksia nopeammin. Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaation henkilöstöllä kyllä on ajatuksia ja ehdotuksia sitä, miten organisaation toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa. Organisaatiossa ei kuitenkaan ole selkeää mallia, jonka avulla ehdotuksia olisi mahdollista tuoda esille.

Kun organisaatio hyödyntää selkeitä menetelmiä, kuten PDCA-mallia, löytääkseen sopivia käytänteitä, yrityksessä tapahtuu myös oppimista. Yrityksen on hyvä mahdollistaa mallin mukaisesti henkilöstölle sosiaalisia vuorovaikutustilanteita. Silloin henkilöstö voi oppia toisiltaan jakaessaan erilaista tietoa ja kirkastaessaan toistensa ajatuksia. Kun käydään läpi yksilö- ja tiimikohtaisia oivalluksia toimintamallista sekä muista prosesseista ja toisaalta niihin liittyviä haasteita, organisaation on mahdollista kehittää liiketoimintaa ja edistää henkilöstön oppimista. Jatkuvan parantamisen toimintamalliin voidaan yhdistää aineistossa esiin tulleita tiimien sisäisissä palavereissa nousseita asioita. Näin on mahdollista peilata yksittäisiä toimintoja koko organisaation toimintaan ja sitä kautta kehittää toimintatapoja entisestään.

Kirjallisuuden mukaan yrityksen on mahdollista lisätä kasvun mahdollisuuden ajattelua työyhteisössä ja saada koko työyhteisö mukaan positiivisesti muutoksiin. Hyväksyvä ilmapiiri ja positiivinen kulttuuri vahvistavat kasvun mahdollisuuden ajattelua organisaatiossa. Yhteistyön mahdollistaminen ja toisilta oppiminen ovat merkkejä yhteisöstä, jossa on vallalla kasvun mahdollisuuden ajattelu. Tutkimusten mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että jokaisen odotetaan ottavan vastuuta ja huolehtivan omista työtehtävistään ajallaan. Kun esihenkilö tunnistaa, millaiset ajattelutavat työntekijöille ovat luontevia, hän pystyy suunnittelemaan työntekijöiden



kanssa heille sopivaa urakehitystä hyödyntämällä erilaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten vertaisarviointia ja koulutussuunnitelmia.

Kirjallisuudessa esitetään, että viestintä on yksi tehokkaimmista ja tärkeimmistä tavoista varmistaa muutoksen onnistuminen organisaatiossa. Muutoksessa työntekijät muokkaavat työtään siihen suuntaan, johon viestinnällä ohjataan. Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen niin, että muutoksen eri vaiheita kuvataan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti, auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja ennakoimaan tulevaa muutosta, jolloin suhtautuminen muutokseen on positiivisempaa. Avoin viestintä edistää luottamusta työryhmässä ja auttaa säilyttämään keskusteluyhteyden organisaation johdon kanssa koko muutoksen ajan. Tämän tutkimuksen organisaation muutosprosessissa viestintä osoittautui haasteelliseksi. Epätietoisuus tulevasta ja viestiminen vasta sitten, kun henkilöstö esitti kysymyksiä, haastoi henkilöstöä muutosprosessissa.

Aineiston perusteella tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa korostuu projektinhallintajärjestelmän osaamisen merkitys. Sosioteknisen lähestymistavan mukaisesti organisaatio pyrki muutoksessa yhdistämään työhön liittyvät rakenteet ja prosessit toimivaksi kokonaisuudeksi. Kun työntekijöille tarjotaan edelleen tämän lähestymistavan mukaista koulutusta yrityksen käyttämien järjestelmien käytöstä, varmistetaan se, että tiimin työjäsenet osaavat käyttää teknisiä työvälineitä. Näin organisaatio pystyy turvaamaan tiimityön jatkuvuuden ja työn tuloksellisuuden.

*Millaiset tekijät vaikuttavat yksilön toimintaan muutoksessa?*

Yksilön toimintaan muutoksessa vaikuttaa se, millaiset mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa organisaation muutoksessa. Kun tiimit suunnittelevat ja opettelevat uuden toimintamallin käytännöt itse, se nopeuttaa muutosta ja samalla sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Uudet toimintamallit opitaan parhaiten, kun saatavilla on valmennusta ja tukea erilaisiin tilanteisiin. Kun toiminnot arvioidaan yrityksessä oikein, mahdollistetaan yksilölle sopiva työmäärä sprintille, jolloin vältetään yksilön ylikuormittumista arjessa.

*Millaisia rooleja organisaation jäsenet ottavat uudistuksessa?*

Yleensä yritysten työntekijät ottavat erilaisia rooleja muutostilanteessa. Toisille kasvun mahdollisuuden ajattelu on luontainen tapa suhtautua muutoksiin. Löytyy kuitenkin myös niitä, joissa herää muuttumattomuuden toive, kun organisaatiossa mainitaan sana muutos. Tämän yrityksen henkilöstössä korostui seurailijan rooli. Seurailija tarkkailee muutosta

varovaisesti, ennen kuin lähtee siihen mukaan. Seurailijat ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon ja valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Heille on kuitenkin tärkeää, että heidän kanssaan käydään läpi muutoksen hyödyt ja heidät osallistetaan muutosprosessiin.

Yrityksestä löytyi hieman epäilijöitä, joilla oli kokemusta aiemmista, epäonnistuneista muutoksista ja jotka suhtautuivat uuteen toimintamalliin kielteisesti. Kuten seurailijat myös epäilijät ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon. Heille tulisi antaa tarpeeksi aikaa sulatella muutosta. Lisäksi yrityksessä oli tunnistettavissa aktivisteja, jotka toimivat hyvänä apuna muutostilanteen johtamisessa. Aktivisteilla on kyky erottaa uusi ja vanha toimintamalli, ja he saavat omalla innokkuudellaan muut mukaansa muutokseen.

*Miten organisaatio voi tukea henkilöstöä muutoksessa?*

Organisaatio voi tukea henkilöstöä muutoksessa luomalla avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä sekä varmistamalla, että tiimin keskinäinen vuorovaikutus on säännöllistä ja kehittävää. Turvallinen ympäristö, jossa yksilö voi reagoida omalla tavallaan, auttaa henkilöstöä sopeutumaan ja mukautumaan muutokseen. Muutoksen aikana tehtäväsuuntautuneet mielipiteet auttavat ihmisiä tuntemaan itsensä enemmän osalliseksi muutostilanteeseen. Muutosjohtamiseen panostamalla autetaan henkilöstöä osallistumaan muutokseen. Kun hyväksytään kokeilemisen kulttuuri, organisaation on mahdollista löytää oikea ja toimiva toimintatapa sekä parantaa olemassa olevaa toimintatapaa entisestään.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus oli aineistolähtöinen laadullinen toimintatutkimus yhden organisaation sisäisen toimintatavan muutosprosessista. Keräsin aineiston tutkimuksen aikana senhetkisen käsityksen varassa. Tutkimus kesti yhdeksän kuukautta. Sinä aikana tutkimusfokus muuttui ja alkuperäiset painotukset muuttivat muotoaan mielenkiintoni mukaan. Siksi keräsin tutkimukseen aineistoa monin eri tavoin, jotta aineisto olisi mahdollisemman monipuolista ja luotettavaa. Näin ollen on mahdotonta toistaa uudelleen samoja tapahtumia ja näin todentaa muutosprosessia uudelleen.

Tämä tutkimus ei pysty tarjoamaan yritykselle täydellistä mallia muutosprosesseihin. Se kuitenkin tarjoaa muutamia huomioita yrityksen nykyisestä toiminnasta muutoksessa ja parannusehdotuksia. Tutkimusrajoitteeksi voidaan mieltää sen, että tutkimus tehtiin

yrittäjien toimeksiannosta, voidaan ajatella heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Lähtötilanteessa tiedot muutoksesta esitettiin organisaation johdon näkökulmasta. Sain kuitenkin rajoittamattoman pääsyn yrityksen tarjoamaan aineistoon ja selvitin tutkimuksessa henkilöstön näkökulmaa muutokseen. Lisäksi työskentelin tutkimuksen ajan itse tutkittavassa organisaatiossa työyhteisön jäsenenä. Näin ollen voidaan ajatella, että tutkimuksessa tuli esiin laajasti eri näkökulmia, vaikka se tehtiinkin yrityksen toimeksiannosta.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön kokemuksia tietystä muutosprosessista. Analyysi oli kattava, sillä siihen otettiin mukaan erilaisia näkökulmia ja tarinoita. Organisaation muutos näyttäytyi moniulotteisena prosessina, johon sekä tutkija että tutkittavat osallistuivat aktiivisesti. Nyt saatujen tietojen vahvistamiseksi jatkossa voisi suorittaa kyselyitä, joilla voitaisiin seurata kokemuksia muutoksen edistyessä ja näin ymmärtää henkilöstön tarpeita paremmin myös muissa organisaation muutosprosesseissa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta (2008) *Esimiehenä Arjessa*. Talentum, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Armenakis, Achilles A – Harris, Stanley G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol (15(2)), 169–183.
- Backlund, Fredrik – Sundqvist, Erik (2018) Continuous improvement: Challenges for the project-based organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 35(7), 1306–1320.
- Baskerville, Richard – Myers, Michael D. (2004) Special issue on action research in information systems: Making is research relevant to practice – Foreword. *MIS Quarterly*. Vol 28(3), 329–335.
- Belotto, Michael J. (2018) Data analysis methods for qualitative research: Managing the challenges of coding, interrater reliability, and thematic analysis. *Qualitative report*. Vol 23(11), 2622–2633.
- Bhote, Keki R. – Bhote, Adi K. (2000) *Word Class Quality Design of Experiments to Make It Happen*. 2. uud. p. American Management Association, New, York.
- Boehm, Barry (2002) Get ready for agile methods, with care. *Computer*. Vol 35(1), 64–69.
- Boehm, Barry – Turner, Richard (2003) Observations on balancing discipline and agility. *Proceedings of the Agile Development Conference*. IEEE, 32-39.
- Bradley, James Robert (2015) *Improving Business Performance with Lean*. 2. uud. p. Business Expert Press, New York.
- Brydon-Miller, Mary – Greenwood, Davyd – Maguire, Patricia (2003) Why action research? *Action Research*. Vol 1(1), 9–28.
- Buchanan, David – Dawson, Patrick (2007) Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*. Vol 44(5).
- Burnes, Bernard (2004) Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*. Vol 41(6), 977–1002.
- Burnes, Bernard (2020) The origins of Lewin’s Three-Step Model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 56(1), 32–59.

- Bushe, Gervase R. – Kassam Aniq F. (2005) When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 41(2), 161–181.
- Caniëls, Marjolein C.J. – Semeijn, Judith H. – Renders, Irma H.M. (2018) Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*. Vol 23(1), 48–66.
- Canning, Elizabeth A. – Murphy, Mary C. – Emerson, Katherine T.U. – Chatman, Jennifer A. – Dweck, Carol S. – Kray, Laura J. (2020) Cultures of genius at work: Organizational mindset predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality & Social Psychology Bulletin*. Vol 46(4), 626–642.
- Castillo, Christian – Fernandez, Vicent – Sallan, Jose Maria (2018) The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 31(3), 468–493.
- Cervone, Frank H. (2011) Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services*. Vol 27(1), 18–22.
- Chen, Fang – Romano, Nicholas C. – Nunamaker, Jay F. (2006) A collaborative project management approach and a framework for its supporting systems. *Journal of International Technology and Information Management*. Vol 15(2), 1–16.
- Cheng, Jung-Lang (2008) Implementing Six Sigma via TMQ improvement: An empirical study in Taiwan. *TQM Journal*. Vol 20(3), 182–195.
- Chick, Gareth (2011) Employee engagement for control freaks. *Human Resource Management International Digest*, Vol 19(6), 3–6.
- Chiu, Chi-yue – Hong, Ying-yi – Dweck, Carol S. (1997) Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 73(1), 19–30.
- Goghlan, David – Shani, Abraham B. (2015) Developing the practice of leading change through insider action research: A dynamic capability perspective. *Teoksessa: The SAGE Handbook of Action Research*. Toim. Bradbury, Hillary. 3. uud. p. SAGE Publications, Lontoo.
- Cooperrider, David – Watkins, Jane Magruder (2000) Appreciative inquiry: A transformative paradigm. *Organizational Development Practitioner*. Vol 32(1), 6–12.

- Čudanov, Mladen – Tornjanski, Vesna – Jaško, Ondrej (2019) Change equation effectiveness: Empirical evidence from South-East Europe. *E + M Economics & Management*, Vol 22(1), 99–114.
- Deci, Edward L. – Ryan Richard M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol 11(4), 227–268.
- Dikert, Kim – Paasivaara, Maria – Lassenius, Casper (2016) Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*. Vol 119, 87–108.
- Dweck, Carol – Leggett, Ellen L. (1988) A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*. Vol 95(2), 256–273.
- Dweck, Carol (2016) What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*.
- Dweck, Carol S. (2021) *Mindset: Menestymisen Psykologia*. Viisas Elämä, Helsinki.
- Elving, Wim J.L. (2005) The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*. Vol 10(2), 129–138.
- Emiliani, M.L. (1998) Lean behaviors. *Management Decision*. Vol 36(9), 615–631.
- Engeström, Yrjö (1995) *Kehittävä Työntutkimus: Perusteita, Tuloksia ja Haasteita*. Painatuskeskus, Helsinki.
- Engeström, Yrjö – Virkkunen, Jaakko – Helle, Merja – Pihlaja, Juha – Poikela, Ritva (1996) The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*. Vol 1(2), 10–17.
- Eriksson, Carina B. (2004) The effects of change programs on employees’ emotions. *Personnel Review*, Vol 33(1), 110–126.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, Los Angeles.
- Fowler, Martin – Highsmith, Jim (2001) The Agile Manifesto. *Software Development Magazine*. Vol 9(8), 29-30.
- Galli, Joseph Brian (2018) Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEE Engineering Management Review*. Vol 46(3), 124–132.
- Geoghegan, Linda – Dulewicz, Victor (2008) Do project managers’ leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*. Vol 39(4), 58–67.

- Han, Soo Jeoung – Stieha; Vicki (2020) Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*. Vol 19(3), 309–331.
- Harisalo, Risto (2021) *Organisaatioteoriat*. 2. uud. p. Tietosanoma, Helsinki.
- Heslin, Peter A. – Keating, Laure A. (2017) In learning mode? The role of mindset in derailing and enabling experimental leadership development. *The Leadership Quarterly*. Vol 28(3), 367–384.
- Hidalgo, Enric Senabre (2019) Adapting the Scrum framework for agile project management in science: Case study of distributed research initiative. *Heliyon*. Vol 5(3), e01447.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Huemann, Martina – Keegan, Anne – Turney, Rodney J. (2007) Human resources management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*. Vol 25(3), 315–323.
- Jones, Renae A. – Jimmieson, Nerina L. – Griffiths, Andrew (2005) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*. Vol 42(2), 361–386.
- Juholin, Elisa (2009) *Viestinnän Vallankumous: Löydä Uusi Työyhteisöviestintä*. 2. uud. p. WSOY Pro, Helsinki.
- Juppo, Virpi (2011) *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Juuti, Pauli – Puusa, Anu (2020) *Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta*. Teoksessa: *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat ja Menetelmät*. Toim. Juuti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Puusa, Anu (2020) *Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä*. Teoksessa: *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat ja Menetelmät*. Toim. Juuti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Puusa, Anu (2020) *Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta*. Teoksessa: *Laadullisen Tutkimuksen Näkökulmat ja Menetelmät*. Toim. Juuti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Virtanen, Petri (2009) *Organisaatiomuutos*. Otava, Helsinki.

- Karjalainen, Tanja – Karjalainen, Eero E. (2002) Six Sigma: Uuden Sukupolven Johtamis- ja Laatumenettelmä. Quality Knowhow Karjalainen, Hollola.
- Kerzner, Harold (2013) Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11. uud. p. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kerzner, Harold (2019) Using the project management maturity model: Strategic planning for project management. 3. uud. p. John Wiley & Sons, Newark.
- Khan, Jabran – Maastura, Jaafar – Basharat, Javed – Namra, Mubarak – Tahira, Saudagar (2020) Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol 13(5), 1077–1096.
- Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo – Alasuutari, Pertti (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Laine, Teemu – Korhonen, Tuomas – Martinsuo, Miia (2016) Managing program impacts in new product development: An exploratory case study on overcoming uncertainties. *International Journal of Project Management*. Vol 34(4), 717–733.
- Larikka, Markku – Heinilä, Pekka – Selin, Keijo – Tuominen, Jouni (2007) Tuottavuuden Jatkuva Parantaminen: Uusi Toimintamalli Esimiehille, Uusia Tuottavuusmenettelyjä Tiimeille. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Lei, Howard – Farnaz, Gandeizadeh – Kumar, Dradeep – Pinar, Ozcan (2017) A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and computer-integrated manufacturing*. Vol 43, 59-67.
- Lewin, Kurt (1947) Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; Social planning and action research. *Human Relations*. Vol 1(2), 143–153.
- Linderman, Kevin – Schroeder, Roger G. – Sanders, Janine (2010) A knowledge framework underlying process management. *Decision Sciences*. Vol 41(4), 689–719.
- Liker, Jeffrey (2010) Toyotan Tapaan. Readme.fi, Helsinki.
- Lin, ChiaJou – Chen, Frank F. – Wan, Hung-da – Chen, Yuh Min – Kuriger, Glenn (2013) Continuous improvement of knowledge management systems using Six Sigma methodology. *Robotics and Computer-integrated Manufacturing*. Vol 29(3), 95–103.
- Maes, Guido – Hootegem, Geert Van (2019) A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 32(7), 725–738.



- Mann, David (2017) *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. 3. uud. p. CRC Press, an imprint of the Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Mason, Jennifer (2002) *Qualitative researching*. 2. uud. p. Sage Publications, Lontoo.
- Mattila, Pekka (2007) *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum, Helsinki.
- Millhollan, Chuck – Kaarst-Brown, Michelle (2016) Lessons for IT project manager efficacy: A review of the literature associated with project success. *Project Management Journal*. Vol 47(5), 89–106.
- Mir, Farzana Asad – Pinnington, Ashly H. (2014) Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*. Vol 32(2), 202–217.
- Momeni, Khadijeh – Martinsuo, Miia Maarit (2018) Allocating human resources to projects and services in dynamic project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol 11(2), 486–506.
- Moran, John W. – Baird K. (2000) Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*. Vol 12(2), 66–74.
- Murray, Peter – Chapman, Ross (2003) From continuous improvement to organizational learning: Developmental Theory. *The Learning Organization*. Vol 10(5), 272–282.
- Nadler, David A. – Tushman, Michael L. (1989) Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*. Vol 3(3), 194–204.
- Nesheim, Torstein (2020) A fine balance? Unwrapping the coexistence of projects and nonprojects in the core of the organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13(3), 505–519.
- Nielsen, Karina (2013) Review article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, Vol. 66(8), 1029–1050.
- Nyholm, Inga (2008) *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Väitöskirja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Oakland, John S. – Tanner, Stephen (2007) Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol 18(1-2), 1–19.

- Oh, Minjeong – Choi, Sungyong (2020) The competence of project team members and success factors with open innovation. *Journal of Open Innovation*, Vol. 6(3), 51.
- O’Keefe, Paul – Dweck, Carol – Walton, Greg (2018) Having a growth mindset makes it easier to develop new interest. *Harvard Business Review*. September 2018.
- Oliver, Judy (2009) Continuous improvement: Role of organizational learning mechanisms. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 26(6), 546–563.
- Ozierańska, Aneta – Skomra, Agnieszka – Kuchta, Dorota – Rola, Pawel (2016) The critical factors of Scrum implementation on IT project – the case study. *Journal of Economics and Management*, Vol. 25(3), 79–96.
- Paalumäki, Anni – Vähämäki, Maija (2020) Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Juuti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Pahkin, Krista (2015) Staying Well in an Unstable World of Work: Prospective Cohort Study of the Determinants of Employee Well-Being. Väitöskirja, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Pardo del Val, Manuela – Fuentes, Clara Martínez (2003) Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, Vol. 41(2), 148–155.
- Pedersen, Christina Hee – Olesen, Birgitte Ravn (2008) What knowledge – Which relationships? Sharing dilemmas of an action researcher. *International Journal of Action Research*. Vol. 4(3), 254–290.
- Petersen, Kai – Wohlin, Claes (2010) The effect of moving from a plan-driven to an incremental software development approach with agile practices: An industrial case study. *Empirical Software Engineering*. Vol. 15(6), 654–693.
- Pettigrew, Andrew M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*. Vol 13(4), 337–348.
- Petrou, Paraskevas – Demerouti, Evangelia – Schaufeli, Wilmar B. (2018) Crafting the change: The role of employee job crafting behaviours for successful organizational change. *Journal of Management*, Vol. 44(5), 1766–1792.
- Piili, Marjut (2006) Esimiestyön Avaimet: Ihmisen Kohtaaminen ja Ohjaaminen. Tietosanoma, Helsinki.

- Puusa, Anu (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Juutti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, Anu – Hänninen, Vilma – Mönkkönen, Kaarina (2020) Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Juutti, Pauli – Puusa, Anu. Gaudeamus, Helsinki.
- Reason, Peter – Bradbury, Hilary (2008) The SAGE handbook of action research participative inquiry and practice. 2. uud. p. SAGE, Los Angeles.
- Rigby, Darrel K. – Sutherland, Jeff – Noble, Andy (2018) Agile at scale how to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*. Vol 96(3), 88–96.
- Rosenbaum, David – More, Elizabeth – Steane, Peter (2017) Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 31(2), 286–303.
- Russo, Daniel (2021) The agile success model: A mixed-methods study of a large-scale agile transformation. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*. Vol 30(4), 1–46.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysi. *Vastapaino*, Tampere.
- Saksvik, Per Øystein – Tvedt, Sturle Danielsen – Nytrø, Kjell – Andersen, Gunn Robstad – Andersen, Thale Kvernberg – Buvik, Marte Pettersen – Torvatn, Hans (2007) Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*, Vol 21(3), 243–263.
- Sanchez, Lidia – Blanco, Beatriz (2014) Three decades of continuous improvement. *Total Management & Business Excellence*. Vol 25(9–10), 986–1001.
- Sanchez-Ruis, Lidia – Gomez-Lopez, Raquel – Blanco, Beatriz (2020) Barriers to effectively implementing continuous improvement in Spanish firms. *Total Quality Management*. Vol 31(13&14), 1409–1426.
- Sarala, Urpo – Sarala, Anita (1996) *Oppiva Organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tammer-paino, Tampere.
- Savolainen, Taina – Haikonen, Arto (2007) Dynamics of organizational learning and continuous improvement in Six Sigma implementation. *TQM Magazine*. Vol 19(1), 6–17.

- Schein, Edgar H. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5 uud. p. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Schooper, Yvonne-Gabriele – Wald, Andreas – Ingason, Helgi Thor – Fridgeirsson, Thordur Vikingur (2018) Projectification in western economies: A comparative study of Germany, Norway, and Iceland. *International Journal of Project Management*. Vol 36(1), 71–82.
- Schwaber, Ken – Sutherland, Jeff (2012) *Software in 30 days: How agile managers beat the odds, delight their customers, and leave competitors in the dust*. 1. uud. p. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Shankar, Rama (2009) *Process Improvement Using Six Sigma: a DMAIC Guide*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Shewart, Walter A. – Deming, W. Edwards (1940) Statistical method from the viewpoint of quality control. Supplement to the *Journal of the Royal Statistical Society*. Vol 7(1), 86–87.
- Sitkin, Sim B. – Sutcliffe, Kathleen M. – Schroeder, Roger G. (1994) Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *The Academy of Management Review*. Vol 19(3), 537–564.
- Špundak, M. (2014) Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 119, 939–948.
- Stenvall, Jari – Virtanen, Petri (2007) *Muutosta Johtamassa*. Edita, Helsinki.
- Styhre, Alexander – Sundgren, Mats (2005) Action research as experimentation. *Systemic Practice and Action Research*. Vol 18(1), 53–65.
- Subhas, Chandra Misra – Kumar, Vinod – Kumar, Uma (2010) Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 27(4), 451–474.
- Sveningsson, Stefan – Sörgärde, Nadja (2020) *Managing Change in Organizations*. Sage Publications, London.
- Todnem, Rune (2005) Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*. Vol 5(4), 369–380.
- Tuomi, J – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Tammi, Helsinki.

- Turner, J. Rodney – Muller, Ralf (2005) the project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. Vol 36(2), 49–61.
- Törrönen, Jukka (2010) Identiteettien ja subjektiasemien analyysi haastatteluaineistossa. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Toim. Ruusuvoori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti. Vastapaino, Tampere.
- Vaskimo, Jouko (2015) Organizational project management methodologies, structures, contents, and use. Väitöskirja. Aalto Yliopisto, Helsinki.
- Vilhjálmssdóttir, Gudbjörg – Torfi, H. Tulinius (2009) Tales of two subjects: Narratives of career counseling. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 75(3), 267–274.
- Vähämäki, Maija (2008) Dialogi organisaation oppimisessa: Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Weick, Karl E. – Quinn, Robert E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. Vol 50(1), 361–386.
- Whitney, Diana – Trosten-Bloom, Amanda (2010) The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change. 2. uud. p. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Yang, Li-Ren – Huang, Chung-Fah – Wu, Kun-Shan (2011) The association among project manager's leadership style, teamwork, and project success. *International Journal of Project Management*. Vol 29(3), 258–267.

## Liitteet

### Liite 1. Appreciative Inquiry -tekniikan mukainen haastattelurunko

Kerro työhistoriastasi:

1. Miten olet päätnyt tekemään nyt tekemääsi työtä?
2. Millaista työtä teet tällä hetkellä? Oletko tehnyt jotain muuta tehtävää yrityksessä?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
4. Millä asioilla oli vaikutusta, että hakeuduit tälle alalle?

Millainen on paras työkokemuksesi:

1. Kuvaile, millainen on paras työkokemuksesi, kun tunsit olevasi innoissasi ja sitoutunut työhön.
2. Millaisia tunteita sinussa heräsi kokemuksessa?
3. Millä asioilla oli merkitystä, että sait kokemuksen?
4. Mitä pitäisi tapahtua, jotta näitä kokemuksia saisi lisättyä?

Kuvaile nykyistä työtäsi:

1. Olematta yhtään vaatimaton, kerro mitä asioita arvostat eniten itsessäsi ihmisenä ja tämän organisaation jäsenenä?
2. Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi nyt?
3. Millaisia seikkoja arvostat työssäsi ja organisaatiossa nyt?
4. Millaista osaamista ja tekemistä organisaatiossasi arvostetaan?
5. Miten taitojasi tuetaan ja kehitetään?

Kuvaile uutta toimintamallia:

1. Miten kuvailisit sprinttimallia?
2. Miten luulet uuden toimintamallin vaikuttavan työntekoosi?

3. Mikä sinua motivoi uudessa toimintamallissa?
4. Millaisia odotuksia sinulla on muutosten osalta?
5. Teillä on paljon sisäisiä kehityskohteita yrityksessä. Miten nopeasti saat uuden muutoksen toimimaan arjessasi?
6. Ovatko aiemmat muutokset vaikuttaneet vapaa-aikaasi tai perhe-elämääsi?
7. Millaista tukea tarvitset työyhteisöltä ja esihenkilöiltä muutokseen?
8. Miten omalla toiminnallasi voisit edistää muutoksen edistymistä? Kerro esimerkki.

Millainen tulevaisuus on edessä:

1. Millaisena näet alan tulevaisuudessa?
2. Millainen sinun työsi on unelmatilanteessa?
3. Jotta unelma toteutuu, mitä asioita pitäisi muuttua?