

# MUUTOKSEN ELINKAARI JA JATKUVAN MUUTOKSEN HAASTEET JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijä: Janita Orpana  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Janita Orpana	
Työn nimi Muutoksen elinkaari ja jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.5.2020	Sivumäärä 60
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän kvalitatiivisesti eli laadullisesti toteutetun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaatio OP Ryhmän organisaatiomuutoksen ilmiötä ja jatkuvan muutoksen johtamista. Tutkimuksessa tarkastellaan OP Ryhmän henkilöstön suhtautumista erilaisiin muutoksiin, muutosten tämänhetkistä elinkaarta sekä kartoitetaan jatkuvan muutoksen aiheuttamia johtamisen haasteita. Tutkimuksessa tutkitaan edellä mainittujen teemojen osalta myös OP Ryhmän uusimpia, vuonna 2019 aloitettuja koko organisaatiota koskevia toimintatapamuutoksia, ketteryyttä ja itseohjautuvuutta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu SALP-tutkimusryhmän (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) toimeksiannosta ja ohjauksessa. Aineistona on käytetty seitsemää tutkimusryhmän tuottamaa sekä kahta itse toteuttamaani teemahaastattelua vuosilta 2017–2019. Koska aineistoa on varsin pitkältä ajanjaksolta, on mahdollista tehdä tutkittavaan ilmiöön pitkäikäisyypinen katsaus.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että haastatellut organisaation jäsenet näkevät muutoksen olevan OP Ryhmässä jatkuva ilmiö. OP Ryhmän muutoksen elinkaari on nykytilassaan varsin lineaarinen. Muutosprosessien osalta isoimpia haasteita tunnistettiin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa sekä mittareiden käytössä. Tuloksissa nousi voimakkaasti esiin myös henkilöstön kokemus siitä, etteivät he tule kuulluksi muutosprosessien aikana. Muutoksen johtamisen haasteiden osalta esiin nousi historian vaikutukset uusiin muutoksiin suhtautumisessa sekä ketteryyden ja itseohjautuvuuden myötä muuttuneet johtamisen käytännöt. Lisäksi tunnistettiin päivittäisjohtamisen muutos kohti valmentajamaisempaa johtamisotetta. Ketteryyden ja itseohjautuvuuden toimintatapamuutosten tulokset nähdään pääosin toimivina, kunhan finanssialan sääntelyn vaatimat toiminnan kehykset huomioidaan näitä toimintatapoja sovellettaessa.</p> <p>Asiasanat OP Ryhmä, jatkuva muutos, organisaatiomuutos, muutoksen elinkaari, muutosjohtaminen</p>	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	KOHDEYRITYKSEN KUVAUS.....	7
	2.1 Finanssialan toimintaperiaatteet .....	9
	2.2 OP Ryhmän uudet toimintatavat: ketteryys ja itseohjautuvuus .....	13
3	KETTERYYS JA ITSEOHJAUTUVUUS .....	14
4	JATKUVAN MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	20
	4.1 Muutoksen elinkaari .....	20
	4.2 Muutosjohtamisen haasteet.....	22
	4.3 Johtamisotteen merkitys muutoksen johtamisessa.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	25
	5.1 Aineisto .....	26
	5.2 Aineiston analyysimenetelmä.....	27
	5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	29
6	TULOKSET.....	32
	6.1 Muutokset ja niihin suhtautuminen .....	33
	6.2 Muutosprosessien elinkaari .....	37
	6.3 Jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta .....	42
	6.3.1 Päivittäisjohtamisen muutos .....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
	7.1 Muutokset ja niihin suhtautuminen .....	47
	7.2 Muutoksen elinkaari .....	48
	7.3 Jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta .....	53
	7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet .....	55
	LÄHTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Sanotaan, että ainoa pysyvä asia nykyään on muutos. Harvoin kuitenkaan pohditaan liike-toimintaympäristön muutoksen syitä, tasoja sekä etenkin merkitystä syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa muutosta lähestytään elinkaarinäkökulman kautta empiirisen tutkimuksen keinoin. Liiketoimintaympäristöissä muutoksen syitä on monia: jatkuvasti kasvava ja globalisoitunut kilpailu, digitalisaatio, kulluttajien kasvanut vaatimustaso ja niin edelleen (Holbeche 2005, 3). Muutos on menestymisen elinehto, jonka avulla liiketoimintaa kehitetään ja varmistetaan sen jatkuvuus (Valpola 2004, 9). Muutoksen ollessa näin vääjäämätöntä ei siis ole ihme, että kirjallisuudesta löytyy valtavasti erilaisia oppaita organisaatiomuutokselle ja sen johtamiselle. Aiheen tutkimuksista ja kirjallisuudesta huolimatta moni muutos niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla ei päädy tavoitteiden saavuttamiseen (Mattila 2007, 11; Holbeche 2005, 6). Kiinassa sanan *muutos* kirjoitusasu voikin saada kaksi merkitystä: uhka tai mahdollisuus (Valpola 2004, 27). Nimenomaan muutoksen jatkuvuuden takia jatkuvasti muutoksissaan onnistuvat yritykset ovat harvassa: on tehty tutkimuksia, joiden mukaan suuri osa yrityksistä epäonnistuu muutoksessaan viiden vuoden aikana. (Holbeche 2005, 7). Meillä on useita esimerkkejä jopa markkinajohtajuutta hallinneista yrityksistä, jotka ovat suistuneet vallastaan ja lähes kadonneet historian kirjoihin uusien yritysten vallatessa markkinat. Esimerkkinä tällaisesta omaan erinomaisuuteensa sokaistuneesta yrityksestä on meidän suomalaisten entinen ylpeys Nokia.

Muutoksia on kohdattu yrityksissä läpi historian, mutta viime vuosikymmeninä muutosten tahti on kiihtynyt toimialasta riippumatta, eivätkä finanssialan toimijatkaan eivät ole niiltä säästyneet. Finanssialan suuryritykset vilahtelevat jatkuvasti uutisissa, joissa kerrotaan suurista organisaatiomuutoksista ja yt-neuvotteluista (Näveri & Heima 2019; Pietiläinen 2018). OP Ryhmä on Suomen finanssialan markkinajohtaja (Suomen Pankki 2020), joten ei ole ihme, että myös se on säännöllisesti uutisotsikoiden kärjessä. Viimeisimpänä muutoksenaan OP Ryhmä onkin tiedottanut siirtyvänsä vuonna 2019 toimintatavoiltaan kohti ketteryyttä ja tiimien itseohjautuvuutta, joka on aiheuttanut myös irtisanomisista yt-neuvotteluiden päätteeksi (OP Ryhmä 2020b). Esimerkkejä viimeisen viiden vuoden aikana tapahtuneista OP Ryhmän strategisista muutoksista strategisia muutoksia on Pohjolan de-listaus pörssistä sekä kahden miljardin investoinnin

vaatinut uusi digistrategia (Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Pekkala, Takala & Luoma-aho 2019). Nämä muutokset eivät suinkaan ole OP Ryhmä historian ensimmäisiä eivätkä viimeisiä, vaan jatkuva muutos ja päällekkäiset muutosprosessit ovat arkipäivää paitsi OP Ryhmässä, myös nykyään lähes missä tahansa yrityksessä.

Jatkuva muutos näkyy myös muutoksena johtamisessa. Erilaisia johtamismalleja on vuosien varrella kehittynyt valtavasti erilaisia ja nykyään voidaan puhua myös johtamisen trendeistä. Myös OP Ryhmässä on muovattu johtamista ja organisaation toimintamalleja, joista viimeisimpänä käyttöön on otettu ketteryys eli agile ja itseohjautuvuus (OP Ryhmä 2020b). Viime vuosina johtamistrendien aallon harjalla on ollut johtamismalli agile, jonka ajatusmallin juuret juontavat Japaniin ja vuoteen 1948. Agilea kutsutaan myös ketteryudeksi ja se on agile-nimellä kehittynyt eteenpäin 2000-luvun alusta alkaen. Agile on alun perin ollut käytössä pääasiassa IT-alan yrityksissä, mutta on sittemmin sovellettu ja otettu käyttöön ympäri maailmaa eri alojen yrityksissä. (Measey & Radtac 2015, 2–4.) Agile on koko organisaation toimintaan ja ajatustapaan vaikuttava malli. Se perustuu organisaatiolliseen ketteryuteen, jossa paitsi kokonaisvaltaista työn tehokkuutta, myös työtyytyväisyyttä pyritään parantamaan keskittymällä luomaan itseohjautuvia, motivoituneita työtiimejä. (Medinilla 2012, 43.) Agileen siis sisältyy itseohjautuvuus, joka on itsessään jo toinen johtamismalli. Itseohjautuvuus tarkoittaa pohjimmiltaan itsensä johtamista, joka ei ole riippuvainen ulkopuolisesta kontrollista. Itseohjautuvuus voidaan siis ajatella olevan perinteisen byrokraattisen johtamisen, jossa työntekijällä itsellään on valta tehdä suuriakin päätöksiä koskien omaa työtänsä. Näin ollen ihanteellisessa tilanteessa itseohjautuvan organisaation voidaan ajatella olevan perinteisen hierarkkisen organisaation vastakohta. (Savaspuro 2019, 26.)

Tässä kvalitatiivisesti eli laadullisesti toteutetussa pro gradu -tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on finanssitalo OP Ryhmässä tapahtuvat muutosprosessit ja johtaminen jatkuvan muutoksen viitekehyksessä. Tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston SALP-tutkimusryhmää (*Strategy, Accounting and Leadership as Practice*). Muutokset asettavat luonnollisesti erityisiä haasteita myös OP Ryhmän johdolle ja esimiehille. Haastatteluaineiston pohjalta tutkin OP Ryhmässä tapahtuvia muutosprosesseja ja niiden elinkaaria hehtisessä ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä kiinnittäen erityisesti huomiota samalla myös tuoreisiin toimintatapamuutoksiin ketteryuteen ja itseohjautuvuuteen. Lisäksi tutkin haastateltujen OP Ryhmän organisaation jäsenten suhtautumista ja asenteita organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin sekä juuri tällä hetkellä käynnissä oleviin, päällekkäisiin muutoksiin, jotta saan kartoitettua kohdeyrityksen muutosprosessien lähtökohtia. OP Ryhmän muutosprosesseja tutkiessani keskityn huomioimaan koko muutoksen elinkaaren sen suunnittelusta lopputuloksen arviointiin asti. Näin ollen tutkimusongelmaksi muodostui kohdeorganisaatiossa tapahtuva jatkuvan muutoksen johtaminen sisältäen erityisesti muutoksen elinkaaren. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitut tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaisia:

### 1. Miten OP Ryhmässä suhtaudutaan muutoksiin?

2. Millainen on OP Ryhmän muutoksen elinkaari?

3. Millaisia haasteita jatkuva muutos on aiheuttanut johtamiselle?

Ketteryys ja itseohjautuvuus finanssialan organisaatiossa eivät ehkä ole niitä luonnollisimpia toimintatapoja tiukasti säännellyllä toimialalla, joten näiden johtamismallien soveltuminen kyseistä alaa edustavaan organisaatioon on aihe, jota ei juuri olla vielä paljoa tutkittu (Ylikoski et al. 2006, 13–14; Finanssivalvonta 2020). Ketteryyteen ja itseohjautuvuuteen siirtyminen on luonnollisesti tarkoittanut OP Ryhmässä myös päivittäisjohtamisen muuttumista näitä toimintatapoja tukeviksi (OP Ryhmä 2020b). Tutkimuksen tavoitteena on siis muutosten elinkaaren lisäksi kartoittaa muuttuneita johtamisen käytänteitä ja niiden mukanaan tuomia haasteita paitsi ketteryyden ja itseohjautuvuuden toimintatapojen osalta, myös jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön osalta.

Aloitan tutkimuksen esittelemällä tutkimuksessa käsittelemiäni teemoja ja siten rakentamalla viitekehysten tutkittavan ilmiön ympärille. Tuomen ja Sarajärven (2018, 27) mukaan viitekehys on erityisen tärkeä teoreettisessa tutkimuksessa, sillä tutkimuksen uskottavuus perustuu pitkälti argumentointiin ja sen perusteeksi käytettyyn lähdeaineistoon. Viitekehysten lähteiden tulee olla tieteellisesti relevantteja, sillä vain silloin niistä voidaan kiistellä. Yksittäisten argumenttien esittäjä tulee pystyä identifioimaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27.) Viitekehysten rakentamisen aloitan esittelemällä kohdeorganisaation OP Ryhmän. Tässä kappaleessa esittelen finanssialan liiketoiminnan perusteet sekä kuvaan kyseisen alan erilaisia käytäntöjä ja periaatteita. Kohdeyrityksen toiminnan kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi pidän finanssialan toimintaperiaatteisiin syventymistä tärkeänä. Luvun lopussa tehdään katsaus OP Ryhmän uusimpiin toimintatapamuutoksiin ketteryyteen ja itseohjautuvuuteen. Kolmannessa luvussa syvennytään ketteryyteen ja itseohjautuvuuteen enemmän ja esitellään niiden peruseriaatteet. Seuraavaksi pureudutaan jatkuvaan muutokseen: mitä se tarkoittaa ja millaisia haasteita se luo johtamiseen. Tässä kappaleessa arvioidaan myös eri tutkijoiden näkemyksiä muutosprosessien elinkaaresta. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät sekä aineiston analyysimenetelmät. Samalla arvioidaan tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta. Sitten edetään tuloksiin, jossa esitellään aineisto teemoittelun avulla kolmessa pääteemassa, jotka on valittu tukemaan tutkimuskysymyksiä. Näin saadaan aineistosta nousemaan esiin tutkittavan aiheen kannalta oleelliset seikat. Tämän jälkeen teen tuloksista johtopäätöksiä, joita yhdistelen viitekehykseen. Johtopäätökset sisältävät paljon käytännön parannusehdotuksia erityisesti muutoksen elinkaareen liittyen. Lopuksi arvioin tutkimusta ja teen ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 KOHDEYRITYKSEN KUVAUS

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on finanssitalo OP Ryhmä. OP Ryhmä on osuustoiminnallinen itsenäisten osuuspankkien muodostama finanssiryhmä, jonka historia ulottuu aina vuoteen 1902 alkuun, jolloin Suomessa perustettiin Osuuskassojen keskuslainarahasto. Tällä hetkellä itsenäisten osuuspankkien lisäksi OP Ryhmään kuuluu myös keskusyhteisön tytäryhtiöt, jotka ovat yhdessä keskinäisessä yhteisvastuussa. Yli 110 vuotiaan värikkään historiansa aikana OP Ryhmä on ollut keskeisesti mukana kehittämässä suomalaista vaurautta. (OP Ryhmä 2020c; OP Ryhmä 2020d.) OP Ryhmän identiteetti on vahvasti suomalainen. Osuuskuntamuotoinen liiketoiminta korostaa yhteisöllisyyttä ja menestyksen jakamista. Perustehtävikseen OP Ryhmä tahtoo luoda vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja omalle toimintaympäristölleen. (OP Ryhmä 2020d.)

OP Ryhmässä on otettu käyttöön uudenlainen strategiaprosessi, joka mukautuu OP Ryhmän toimintaympäristöä ja -mallia. Strategiaa on päivitetty noin kolmen vuoden välein. (Auvinen et al. 2019.) Tällainen strategiaprosessi ei siis käytännössä koskaan pääty, sillä sen tarkoitus on jatkuva uudistaminen, muodostaminen ja toteuttaminen. Strategiaprosessi onkin kehitetty vastaamaan nimenomaan jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen. OP Ryhmä on listannut seuraavat strategiset painopisteet vuodelle 2020: kehittämisen tuottavuus, erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus, enemmän hyötyä omistaja-asiakkaille, sekä nopeampi tuottojen kasvu kuin kulujen kasvu. (OP Ryhmä 2020e.) OP Ryhmän liiketoiminta tapahtuu kolmessa segmentissä: pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. OP Ryhmä koostuu kahdesta osasta: yhteen liittyneistä osuuspankeista, sekä muusta OP Ryhmästä. (OP Ryhmä 2020d.)

Kuviosta 3 on havaittavissa, että OP Ryhmän vuoden 2019 tilinpäätöksessä tulos ilman veroja oli 838 miljoonaa euroa. Korkokate kyseisellä tilikaudella oli 1241 miljoonaa euroa nettopalkkiotuottojen ja vakuutuskatteen ollessa 936 ja 421 miljoonaa euroa. Korkokate ja nettopalkkiotuotot kasvoivat edelliseen tilikauteen verrattuna, kun taas vakuutuskatte laski. Vuoden 2019 tilikaudella OP Ryhmä investoi 313 miljoonaa euroa toiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Huomion arvoista ovat myös tilikaudella kertyneet uudet OP-bonukset omistaja-asiakkaille, joita maksettiin 254 miljoonaa euroa, joka on 24 miljoonaa euroa enemmän kuin edellisellä tilikaudella myös asiakasomistajien lukumäärän kasvaessa. Luottokanta ja talletukset ovat myös kasvaneet edellisiin tilikausiin verrattuna (kuvio 2). (OP Ryhmä 2020a.)

	1-12/2019	1-12/2018	Muutos, %
Tulos ennen veroja, milj. €	838	959*	-12,6
Vähittäispankki	235	421	-44,2
Yrityspankki	311	408	-23,8
Vakuutus	373	260	43,1
Muu toiminta	-37	-64	-
Kertyneet uudet OP-bonukset omistaja-asiakkaille	-254	-230	10,7
Taloudellisen pääomavaateen tuotto, %***	17,2	20,8	-3,6**
Oman pääoman tuotto (ROE), %	5,5	6,5	-1,0**
Oman pääoman tuotto ilman OP-bonuksia, %	7,1	8,1	-1,0**
Koko pääoman tuotto (ROA), %	0,47	0,54	-0,1**
Koko pääoman tuotto ilman OP-bonuksia, %	0,60	0,67	-0,1**
	31.12.2019	31.12.2018	Muutos, %
CET1-vakavaraisuus, %	19,5	20,5	-1,0**
Omien varojen suhde omien varojen vähimmäismäärään (Rava), %****	138	147	-9**
Luottokanta, mrd. €	91,5	87,0	5,1
Talletukset, mrd. €	64,0	61,3	4,4
Järjestämättömät saamiset luotto- ja takauskannasta, %*****	1,1	1,0	0,1**
Omistaja-asiakkaat (1 000)	2 003	1 911	4,8

Kuvio 2. OP Ryhmän avainlukuja (OP Ryhmä 2020a).



## 2.1 Finanssialan toimintaperiaatteet

Sanan finanssi merkitys mielletään liittyvän talouteen ja raha-asioihin. Finanssialan toimijat tarjoavat erilaisia finanssipalveluita, joita voidaan sanoa olevan melkein kaikki pankki- ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut. Palvelujen kirjo on varsin laaja ja se pitää sisällään esimerkiksi erilaiset pankkitilipalvelut, luototoiminnan ja vakuutustoiminnan. Tällaiset palvelut vaativat erityisosaamista ja niiden tavoite on auttaa asiakasta talouteen liittyvissä asioissa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9–10.) Finanssialan yrityksillä on samanlaisia tulostavoitteita, kuin kaikilla muillakin yrityksillä. Useista muista aloista ja niissä toimivista yrityksistä poikkeavasti finanssialan toimijoilla on kuitenkin myös lakeihin ja aseuksiin liittyviä vaatimuksia (Ylikoski et al. 2006, 13–14).

Finanssialan erityispiirre voidaan ajatella olevan myös myytävän palvelun aineettomuus: finanssipalveluita pystyy harvoin konkreettisesti esimerkiksi koskettamaan. (Ylikoski et al. 2006, 13–14.) Finanssipalveluita tarjoavalla yrityksellä on myös usein huomattavasti enemmän sidosryhmiä kuin muilla palvelualoilla: sidosryhmiin kuuluvat omistajien, sijoittajien ja asiakkaiden lisäksi toimittajat, välittäjät, yhteystoimintayhtiöt, valtio, erilaiset järjestöt ja tiedotusvälineet. (Ylikoski et al. 2006, 43.)

Asiakaspalvelu on erityisen suuressa roolissa finanssipalveluita myytäessä. Finanssialan tarjoamat palvelut ovat usealle kuluttajalle aineettomuutensa vuoksi varsin monimutkaisia finanssitermeineen, jonka lisäksi ne eivät ole usein konkreettisesti arvioitavissa heti ostopäätöksen jälkeen, kuten esimerkiksi ostettaessa hieronta sitä tarjoavalta elinkeinonharjoittajalta. Asiakas on usein myös kykenemätön arvioimaan objektiivisesti finanssipalvelun tuottajan asiantuntijuutta, jolloin asiakas päätyy valintatilanteissa kuten palveluntarjoajan valinnassa ja itse palvelukokemuksen perusteella tekemään tulkintoja kokonaisuuden laadusta ja hyödyllisyydestä itselleen. Asiakas kiinnittää huomiota esimerkiksi konttorin siisteyteen ja viihtyisyyteen, henkilökuntaan ja lomakkeisiin. On kuitenkin muistettava, että asiakkaat ovat hyvin erilaisia, joten joillain asiakkailla on enemmän spesifiäkin tietoa finanssialan palveluista. (Ylikoski et al. 2006, 30–31, 35.)

Asiakaspalvelijan onkin tärkeää tunnistaa asiakkaan lähtötaso palvelutilanteessa, sillä ostettavaan finanssipalveluun nähden asiantuntevammalla asiakkaalla tarvitsevat erilaista tietoa, kuin vähemmän palveluun perehtyneet asiakkaat. Tiedon määrän on havaittu jopa heikentävän asiakkaan ostopäätöksen tehokkuutta. Näin ollen asiakkaalla tulisi olla käytössä oikea määrä oikeanlaista tietoutta, eli niin kutsuttua laadukasta informaatiota. Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 38) mukaan asiakkaan finanssipalvelun ostopäätökseen vaikuttavat keskeisesti kaksi tekijää: palvelun hinta ja saatu asiakaspalvelu. Sen sijaan vakuutuspalveluita harkitessaan asiakas punnitsee vakuutusyhtiön luotettavuutta ja vahingosta maksettavan korvauksen nopeutta, mutta myös vakuutuksen hinnalla on merkitystä. (Ylikoski et al. 2006, 36–39.)

Finanssialan toimijat kuten pankit ja vakuutusyhtiöt siirtävät yhä enemmän asiakaspalveluaan sähköiseen muotoon. Asiakaspalvelun ja inhimillisen kohtamisen merkitys asiakaskokemukseen on kuitenkin kiistaton, joten finanssialan

toimijoiden tuleekin pohtia, miten sähköinen asiakaspalvelu saadaan yhdistettyä perinteisen kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun kanssa tasapainoisesti. On kuitenkin tässäkin huomioitava, että ihmisillä on eri tarpeet ja odotukset asiakaspalveluun liittyen. Asiakaskokemuksesta tulisi pitää hyvää huolta, sillä asiakkaat vaikuttavat merkittävästi finanssialan yrityksen menestymiseen. (Ylikoski et al. 2006, 57–58.) Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2006, 59) käyttävät termiä menestyksen kehä, kuvaamaan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden synnyttämää seurausta, jossa positiivinen tapahtuma edesauttaa seuraavaa positiivista tapahtumaa. Tästä tilanteesta he käyttävät esimerkkiä, jossa laadukas palvelu synnyttää asiakkaassa tyytyväisyyttä, joka lisää henkilöstön positiivista palveluhalukkuutta, joka edelleen ruokkii asiakasuskollisuutta ja niin edelleen. Pankkisektorilla onkin tutkittu, että laatu on hyvinkin voimakkaasti yhteydessä esimerkiksi yrityksen johdon toimintaan, työilmapiiriin ja asiakasuskollisuuteen. (Ylikoski et al. 2006, 59–60.)

Pankin olemassaolo perustuu sen tehtävään toimia ikään kuin välittäjämekanismina lainan ottajan ja antajan välillä. Jotta pankki voi myöntää lainaa, sen on hankittava ensin varat siihen. Tällä peruseriaatteella ne, joilla on enemmän varaa lainaavat varojaan niille, joilla ei ole varaa lainan perusteena olevaa projektia tai investointia varten pankin toimiessa rahoituksen välikätenä. Tätä prosessia kutsutaan epäsuoraksi rahoitukseksi. Suora rahoitus tarkoittaa sen sijaan tilannetta, jossa lainaa haetaan suoraan pääomamarkkinoilta ilman pankin kaltaista välittäjää. Alhosuo, Nilsén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg (2012, 91) jakavat pankkien toiminnan karkeasti kolmeen eri tehtävään: rahoituksen välitys, maksujenvälitys ja riskienhallinnan hoitaminen. (Alhosuo, Nilsén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 13–15.)

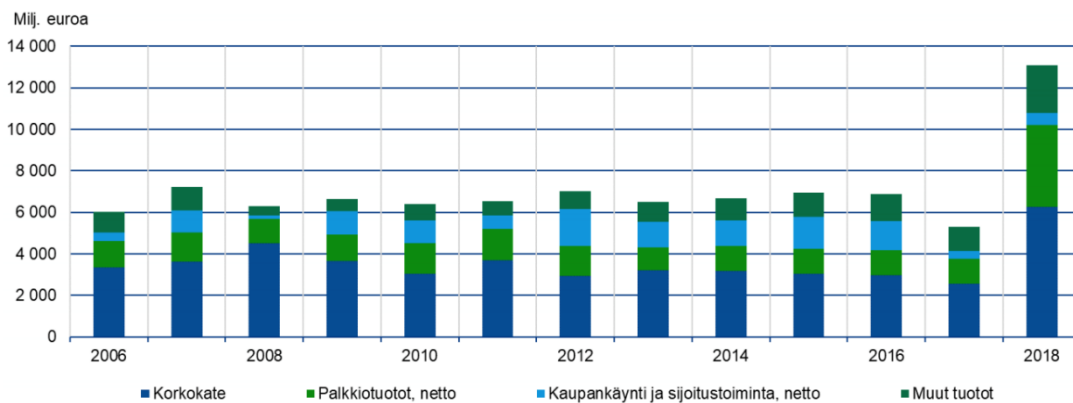
Suomessa toimii paitsi perinteisiä osakeyhtiömuotoisia liikepankkeja, mutta myös osuuspankkeja ja erilaisia säästöpankkeja. Näiden lisäksi Suomessa toimii useiden eri ulkomaisten luottolatoisten sivukonttoreita. Osakeyhtiömuotoisia pankkitoimijoita ohjaa osakeyhtiölaki, jonka mukaan yrityksen tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 §). Osuuspankkien ja säästöpankkien ero osakeyhtiömuotoisiin pankkeihin on niiden omistajuussuhteet, sillä osuus- ja säästöpankit ovat asiakkaiden omistuksessa, joka tarkoittaa asiakasomistajien hyödyn ja edun tavoittelua pankkitoiminnan ytimenä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10–12.)

Finanssitoiminnassa keskeistä liiketoiminnan jatkumon kannalta on riskienhallinta, sekä asiakkaan tarpeiden huomiointi ja niiden tyydyttäminen. Puhuttaessa esimerkiksi lainan takaisinmaksun pituudesta käytetään käsitettä maturiteetti. Maturiteettitransformaatiosta on sen sijaan kyse, kun pankki muuntaa eri pituisia velkoja ja saamia mahdollistaakseen liiketoimintaansa. Tästä hyvänä esimerkkinä on tilanne, jossa pankin asiakas tallettaa pankkiin tietyn summan korkoa vastaan, jonka pankki lainaa eteenpäin toiselle asiakkaalle. Tässä tilanteessa asiakkaan talletus on pankille itselleen velka ja kun pankki lainaa sen eteenpäin, tulee siitä pankille saatava. Tällainen malli onkin pankeille tyypillistä, sillä niillä on yleensä enemmän nimenomaan pitkäaikaisia saamia ja lyhytaikaisia (Alhosuo et al. 2012, 83–84.)

Maturiteetin käsitteen lisäksi toinen pankkitoiminnan peruskäsitteistöä on likviditeetti. Likviditeettiä voidaan tarkastella varallisuuden, markkinoiden ja

finanssialan toimijan näkökulmasta. Likviditeetti tarkoittaa käytännössä varallisuuden käyttömahdollisuutta, sen nopeutta tai hitautta, hyödykkeiden tai palveluiden ostoon tai myyntiin, tai muun varallisuuden hankkimiseen. Varallisuuden näkökulmasta katsottuna voidaan likviditeettiä arvioida esimerkiksi vertailemalla käyttötilin ja määräaikaisen talletustilin likviditeettiä. Käyttötililtä on mahdollista nostaa rahaa nopeasti, jolloin likviditeetti on erittäin hyvä, kun taas määräaikaiselta talletustililtä rahan nostaminen on paljon hitaampaa. Näin ollen myös esimerkiksi reaaliomaisuus, kuten kiinteistöt, ovat epälikvidiä omaisuutta. Markkinoiden likviditeettiä arvioidessa voidaan ajatella esimerkiksi osakekauppaa, jolloin likviditeettiin vaikuttava tekijä on ostajien ja myyjien paljous. Tällöin myyjä saa osakkeensa myytyä nopeasti, joka tarkoittaa hyvää likviditeettiä. Pankin toimintaan likviditeetti vaikuttaa erityisen paljon, sillä koska maturiteetitransformaation takia sen velat ja saamiset ovat eri aikatauluissa, pankin tulee huolehtia, että sillä on tarpeeksi likvidiä varallisuutta. Liiketoiminnalle olisi katastrofaalista, mikäli pankilla olisi tiettyä hetkenä enemmän maksettavia velkoja kuin velallisilta veloittavia saatavia. (Alhosuo et al. 2012, 84–85.)

Koska pankkien liiketoiminta perustuu pitkälti epäsuoran rahoituksen välittäjänä toimimiseen, niiden tulos riippuu usein talletuksille maksettujen korkojen ja velkasaatavien korkoihin. Näiden välistä korkoeroa kutsutaan korkomarginaaliksi, sekä korkokate. Korkotuoton lisäksi pankeilla on yleensä lisäksi myös muita tuloja, kuten anto- ja ottolainaukseen, rahastoihin ja sijoituksiin liittyviä tuottoja (kuvio 1). (Alhosuo et al. 2012, 89–90.)



Kuvio 1. Finanssialan tulorakenne Suomessa (Finanssivalvonta 2019).

Finanssipalvelut pitävät sisällään paitsi pankkiliiketoiminnan, myös vakuutus- ja sijoituspalvelutoiminnan. Vakuutukset toimivat asiakkaan näkökulmasta niin, että asiakas maksaa jonkin tietyn vakuutuksen vuosimaksua vakuuttaakseen itsensä tai perheensä ennalta arvaamattoman vahingon vuoksi, kuten esimerkiksi jonkin tapaturman varalta. Vakuutuksenantaja on sellainen riippumaton ja erillinen subjekti, joka tekee vakuutus sopimuksia useiden henkilöiden kanssa (Rantala & Pentikäinen 2009, 64–65). Vakuutusyhtiö on veloitettu asiakkaan suorittaman vuosimaksun vastikkeeksi korvaamaan vakuutuksen kohteen

aiheuttamat kustannukset vakuutusehtojen mukaisesti. Asiakkaan ja vakuutusyhtiön välille syntyy näin juridinen sopimus (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9). Tätä oikeussuhdetta sanotaan vakuutukseksi (Rantala & Pentikäinen 2009, 61). Vakuutuksen ostaessaan asiakas ei kuitenkaan pysty konkreettisesti havaitsemaan ostamaansa tuotetta, taloudellista turvallisuutta (Ylikoski et al. 2006, 31).

Vakuutusyhtiöiden pääasialliset tulot muodostuvat asiakkaiden vakuutusmaksuista, mutta merkityksellinen tulonlähde on myös sijoitustoiminnan voitot. Kuluista suurimpia ovat tuloihin korreloiden vahinkoihin liittyvät hoitokustannukset, kuten itse korvausmaksut, sekä sijoituksiin liittyvät kustannukset. (Alhosuo et al. 2012, 94–96.)

Vakuutukset ovat olemassa historiallisesti katsottuna siksi, että on ymmärretty jaetun riskien kantamisen hyödyt. Kun riski jakaantuu suurelle ryhmälle, se ei vaaranna merkittävästi kenenkään kantokykyä. (Rantala & Pentikäinen 2009, 60.) Voidaan siis myös ajatella, että vakuutusyhtiöt hallitsevat asiakkaidensa riskejä. Rantala ja Pentikäinen (2009, 57) toteavat, että riskit sisältävät aina sattumanvaraisuutta. Kuinka vakuutusyhtiöt mittaavat riskejä, jos ne sisältävät aina sattumanvaraisuutta? Vakuutusriskien arviointiin käytetään esimerkiksi matemaattisia teorioita, kuten niin kutsuttua suurten lukujen lakia. Se perustuu tilastoihin riskeistä ja niiden konkretisoitumisesta. Näin saadaan havaittua säännönmukaisuutta pitkältä aikaväliltä. (Rantala & Pentikäinen 2009, 57.) On kuitenkin huomioitava, että vakuutus koskee vain taloudellista vahinkoa, sillä sattumanvaraisuutensa takia vakuutukset voitaisiin yhdistää myös esimerkiksi vedonlyöntiin, jossa ei ole kyse vahingon aiheuttamasta tappiosta (Rantala & Pentikäinen 2009, 63).

Riskit voidaan jakaa useaan eri kategoriaan. Ne voidaan lajitella esimerkiksi omaisuusvahinkoriskeiksi tai henkilövahinkoriskeiksi ja niin edelleen, mutta karkeasti myös kahteen kategoriaan: staattisiin ja dynaamisiin riskeihin. Staattiset riskit pitävät sisällään varsin muuttumattomat riskit, kuten tulipaloriski tai murtoriski. Sen sijaan dynaamisiin riskeihin lukeutuvat sellaiset riskit, jotka muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan. Usein dynaamisiin riskeihin kuuluu siis liikeriskeihin lukeutuvat seikat, kuten esimerkiksi tappioriski. (Rantala & Pentikäinen 2009, 56.)

Riskin suuruus ja vakuutusmaksu korreloivat keskenään. Tämän perusteella on loogista, että esimerkiksi ison omakotitalon kotivakuutus on vakuutusmaksultaan kalliimpi kuin pienen kerrostaloyksiön. (Rantala & Pentikäinen 2009, 63.) Vakuutusmaksun täytyy kattaa kolme kuluryhmää: riskimaksu, hoitokulukuormitus ja riskilisä. Riskimaksu tarkoittaa vakuutuksen kohteena olevan seikan nykyarvoa riskin realisoituessa. Hoitokulukuormituksella tarkoitetaan vakuutuksen ja vahingosta maksettavan korvauksen hoidosta aiheutuvia kuluja, jonka lisäksi hoitokulukuormitukseen kohdistetaan myös osa vakuutuksenantajan hallintokuluista. Riskilisä liittyy vakuutuksen vakavaraisuuspääomaan ja sen vaatimiin kustannuksiin. (Rantala & Pentikäinen 2009, 220.)

## 2.2 OP Ryhmän uudet toimintatavat: ketteryys ja itseohjautuvuus

OP Ryhmä on julkisesti ilmoittanut aloittaneensa tammikuussa 2019 siirtymisen kohti ketterämpää toimintatapaa, jonka tavoitteena on parantaa paitsi työntekijä- ja asiakaskokemusta, myös toiminnan tehokkuutta. Muutoksen ytimessä ovat työtiimit, jotka siirtyvät enemmän itseohjautuviksi johdon siirtyessä enemmän vain suuntia antaviksi toimijoiksi valmentavalla otteella. Muutoksen aikana on tarkoitus myös madaltaa organisaatorakennetta poistamalla organisaatiosta esimiestasoja (Ritakallio 2019). Tällä tavoin OP Ryhmä tavoittelee entistä nopeampaa reagoitua asiakkaittensa tarpeisiin. Ajattelutavan muutos kohti ketterämpää organisaatiota on merkittävä myös toimintakulttuurin näkökulmasta katsottuna. (OP Ryhmä 2020b.) Muutoksen päämäärä on OP Ryhmän toimitusjohtajan mukaan ”rakentaa OP Ryhmästä johtava ja vetovoimaisin finanssialan toimija Suomessa” (Ritakallio 2019).

OP Ryhmän toimitusjohtaja Timo Ritakallio (2019) kirjoittaa blogitekstissään, että siirtyminen itseohjautuvuuteen ei kuitenkaan poista päivittäisjohtamisen tarvetta, vaan muuttaa esimiesten roolia ja johtamisen mallia. Itseohjautuvan tiimin johtajan tulee omaksua valmentava ote, jossa valjastetaan tiimin jäsenten osaaminen ja kannustetaan heitä loistamaan työssään. (Ritakallio 2019.) Näin ollen johtamista ei olla kokonaan poistamassa, vaan johtajien rooleja muovaamassa (Salovaara 2019, 86). OP Ryhmän ketterä toimintamalli perustuu Enterprise Wide Agilen ajatuksiin, mutta OP Ryhmän strategiajohtaja Pekka Puustinen (2019) sanoo ketteryyden toimintamallin muokkautuvan OP Ryhmän sisällä aivan omanlaisekseen, talon sisäiseksi toimintatavaksi. Tässä tutkimuksen vaiheessa perehdytään seuraavaksi itseohjautuvuuden ja ketteryyden peruseräisiin.

### 3 KETTERYYS JA ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuutta on tutkittu tiimitasolla jo varsin pitkään, mutta organisaatio-  
tasolla sitä ei juurikaan ole vielä tutkittu. Näin ollen tarkkaa akateemisesti hy-  
väksytyä määritelmää itseohjautuvuudelle ei ole vielä olemassa. (Savaspuro  
2019, 25.) Olemassa olevassa kirjallisuudessa itseohjautuvuus sanana tarkoittaa  
yksittäisen henkilön kykyä ohjata omaa toimintaansa ilman ulkopuolista oh-  
jausta tai määräystä. Tämä vaatii onnistuakseen kolmea tekijää: henkilön omaa  
motivaatioita, käsitystä työskentelyn päämäärästä ja osaamista siinä määrin, että  
on kykenevä päämäärän tavoittamiseen. (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjau-  
tuvuus siis perustuu ajatukseen siitä, että ihminen johtaa autonomisesti itse itse-  
ään ja hänen luotetaan tekevän työnsä oma-aloitteisesti hyvin valitsemallaan to-  
teutustavalla (Savaspuro 2019, 26).

Koska itseohjautuvuus perustuu pitkälti sisäiseen motivaatioon ja sen mah-  
dollistamiseen, se luo positiivisen kierteen, niin kutsutun itseohjautuvuuden ke-  
hän (ks. kuvio 3). Kun ihminen työskentelee sisäistä motivaatiota käyttämällä, on  
hän sitoutuneempi yritykseen. Tällä on vaikutus myös työn mielekkyyteen, si-  
säiseen asiakaspalveluhenkisyteen ja luovuuteen. Tämä taas lisää innovaatioita  
ja ketteryyttä, jotka ovat yhteydessä parempaan kokonaisvaltaiseen tehokkuu-  
teen ja tuottavuuteen. Seuraavana kehän vaiheena seuraa parantunut kilpailu-  
kyky, joka myös luo turvallisuudentunnetta, jollaisessa ympäristössä ihmiset oh-  
jautuvat helpommin työskentelemään intohimonsa parissa. Luonnollisesti moti-  
voituneisuus edistää myös sitoutumista. Tämä positiivinen kehä on todiste siitä,  
että yksilötason itseohjautuvuus voi vaikuttaa koko organisaation suoriutumisi-  
seen. (Salovaara 2019, 90–91.)



Kuvio 3. Itseohjautuvuuden kehä (Salovaara 2019).

Martela ja Jarenko (2017, 12) määrittelevät itseohjautuvuuden olevan ylhäältä alaspäin kulkevat rakenteet ja tarkat organisaation jäsenten roolit on vähennetty minimiin, eli esimerkiksi ei ole tiettyä esimiestä, jolta kysyä lupa päätöksiin. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Koska yrityksiltä vaaditaan vallitsevassa muutoksen ajassa jatkuvasti nopeita muutoksia, on päätösvaltaa siirretty yritysten hierarkiassa alaspäin. Joustavuudesta on myös tullut tärkeä osa työntekoa, kun työntekijät itse suunnittelevat, toteuttavat ja arvioivat työtään. Lisäksi on lisätty esimerkiksi työaikojen joustavuutta, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa työntekoonsa merkittävästi. (Viitala 2004, 42.)

Tällainen päätöksenteon ja vastuun siirtäminen pienempiin yksiköihin on paitsi helpommin johdettavaa ja valvottavaa, myös mielekkäämpi työympäristö työntekijöille. (Viitala 2004, 42.) Itseohjautuvat tiimit ovat yleensä varsin tehokkaita, mutta mikäli työskentelyllä on jokin suurempi tarkoitus, kuten yhteinen visio, nousee tehokkuus entisestään. Tämä vaatii paitsi yhteisen vision osalta yhteistä ymmärrystä, myös vision merkityksellisyyttä sopivuutta koko organisaatiolle. (Paasovaara 2018.) Martela ja Jarenko (2017, 12) määrittelevät itseohjautuvuuden olevan ylhäältä alaspäin kulkevat rakenteet ja tarkat organisaation jäsenten roolit on vähennetty minimiin, eli esimerkiksi ei ole tiettyä esimiestä, jolta kysyä lupa päätöksiin. Tämän tyyppinen johtaminen ei ole kuitenkaan kaikille organisaation jäsenille mutkatonta, sillä itseohjautuvuus on 1990-luvulla syntyneille Z-sukupolvelle luontaisempi johtamistapa kuin se on sukupolvi X:lle, johon lukeutuvat 70- ja 80-luvulla syntyneet. Z-sukupolvi odottaa johtajalta esimerkiksi X-sukupolvea enemmän vapautta ja arvostaa työssä viihtymistä, kun taas X-sukupolvi on tottunut enemmän perinteiseen johtajuuteen, jossa johtajalla on suuri rooli asioiden johtajana. (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 70.)

Huomioitavaa on kuitenkin Viitalan (2004, 72) mukaan esimiehen roolin muuttuminen suunnannäyttäjistä kohti sparraajaan ja työntekijöiden osaamisen kehittäjäksi ja rohkaisijaksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työnteon vapaus ja joustavuus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 81). Viime vuosien tutkimuksissa on noussut esille, että perinteinen hierarkkinen johtaminen myös heikentää henkilöstön kokemaa autonomiaa (Collin et al. 2017, 14).

Martela ja Jarenko (2017, 13) huomioivat myös itseohjautuvuuden "välimallin", jossa työtiimeissä itse työn suorittaminen ja työtavat ovat varsin vapaita ja riippuvat työntekijöistä itsestään, mutta tiimeille on kuitenkin asetettu varsin tiukat rajat esimerkiksi tuloksiin liittyen. Näihin organisaation ylhäältä annettuihin rajoihin työntekijöillä ei ole sanavaltaa itseohjautuvuuden välimallia toteutettaessa. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Itseohjautuvuus muuttaa esimiesten perinteistä roolia merkittävästi. "Coaching" on eräs usein käytetty johtamisen muoto, joka perustuu mentorointiin, neuvonantoon ja haastamiseen, ja sen tavoitteena on parantaa coachattavan henkilön tai tiimin suorituskykyä. Coaching perustuu viestintään ja palautteeseen esimiehen ja työntekijän välillä. Se on suunniteltu maksimoimaan työntekijän vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Esimiehelle coaching-aidot opettavat lähestymään tilanteita erilaisista perspektiiveistä ja taitoa antaa muiden tehdä virheitä ja oppia niistä. Coachingia käyttämällä esimies auttaa työntekijöitään kehittämään kapasiteettiaan ja resilienssiään, joka puolestaan vaikuttaa usein positiivisesti organisaation menestymiseen. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 79.)

Johdon rooli nähdään nykyään olevan enemmän suunnannäyttäjänä kuin päätöksen tekijänä, kuten aiemmin. Nykyään johtajan odotetaan olevan työntekijöiden potentiaalinen valjastaja, joka rohkaisevasti luo ja kehittää työtiiminsä osaamista. Viitala (2004, 73) viittaa Karlöfiin kuvaillessaan kykyä, joita johtajilla tulisi olla. Näitä vastakkaisia johtamisen ulottuvuuksia ovat kiinnostus toimintaa kohtaan-kiinnostus ihmisiä kohtaan, kustannusten valvonta-arvon luominen asiakkaalle, lyhyen aikavälin tehokkuus-pitkän aikavälin kilpailukyky, varmuuden tavoittelu-riskinotto voittojen saavuttamiseksi, sekä tukeutuminen tietoihin-tukeutuminen intuitioon. (Viitala 2004, 72-73.)

Itseohjautuvuuteen liittyy kuitenkin myös haasteita. Se vaatii henkilöstöltä esimerkiksi hyvää itseluottamusta ja -tuntemusta sekä vastuunkantokykyä, omaaloitteisuutta ja päätöksentekokykyä. Kaikille nämä ominaisuudet eivät ole itsestään selviä. Ongelmia voi myös syntyä, jos itseohjautuvuutta toteutettaessa henkilöstön stressitasot nousevat liiallisen kiireen ja delegoimattomuuden takia. Joukossa saattaa olla myös niin kutsuttu vapaamatkustaja, joka ei teekään työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, vaan nauttii enimmäkseen vain tilanteen luomista eduista. Tällaiset ongelmat ovat patoutuessaan omiaan luomaan työpaahoinvointia, jolloin olisikin ensiarvoisen tärkeää päästä purkamaan huoliaan jollekin. Tämä onkin perinteisen johtajan roolin poistamisen käänköpuoli. Tämänkaltaisen tilanne on loistava esimerkki tilanteesta, jossa perinteisen johtajan muodollisen kontrollin poistaminen ei saakaan aikaan vapauden tunnetta vaan johtaa aivan toisenlaisen vaikutuksen kuin oli tarkoitus. (Savaspuro 2019, 41-42.)

Selkeän vastuun puuttuessa on luonnollista, että ihmiset alkavat täyttää valtatyhjiötä. Valtatyhjiötä asettuvat täyttämään usein sellaiset henkilöstön



jäsenet, joille johtaminen on luontaista ja joilla on paitsi vahva näkemys asioista, myös rohkeus tuoda se julki. Seuraavaksi epävirallinen valta-asetelma alkaa yleensä luomaan ilmapiiriin kireyttä, kun muu henkilöstö ei koe tilannetta oikeudenmukaiseksi. Tällaisen tilanteen välttämiseksi selkeällä vastuunjaolla ja selkeillä tavoitteilla on suuri merkitys. Parasta on määritellä tavoitteet paitsi koko organisaatiotasolle, myös henkilökohtaisesti jokaisen henkilöstön jäsenelle. (Savaspuro 2019, 43, 47.)

Toinen OP Ryhmän uusista toimintatavoista on ketteryys, joka yhdistetään usein johtamismalli agileen. Agilen historian sanotaan alkaneen 1950-luvun autotehtaissa Japanissa. Agilen juuret ovat tehtaissa ja tuotantolinjoissa, joiden tehostamiseen syntyi johtamismalli *Lean*. (Measey & Radtac 2015, 2–3.) Leanissa oleellista on keskittyä niihin prosessivaiheisiin, jotka tuottavat suoraa hyötyä ja arvoa ja toisaalta myös karsia ne prosessivaiheet, jotka tuottavat hukkaa. Tavoitteena on saavuttaa standardisoitu flow-tila, jossa hukat on minimoitu ja jäljellä on vain oleelliset ja arvoa tuottavat toiminnot. Prosessin standardisointia pyritään päivittämään jatkuvasti, jotta siinä ilmeneviä ongelmia ilmenisi yhä vähemmän. Leanissa yksilölle ei anneta niin paljon painoarvoa, sillä kaikkien organisaation jäsenten odotetaan tähtävään yhteisen kokonaisuuden kehittämiseen. (Medinilla 2012, 34.)

IT-alalla Leania ei kuitenkaan saatu toimimaan toivotulla tavalla alan ollessa huomattavasti erilainen kuin Japanin autotehtaat. Havaittiin, että pienet työtiimit toimivat suuria työtiimejä huomattavasti tehokkaammin ja tuottavammin. Pieniä tiimejä tutkittaessa selvisi, että tiimit tuottivat softaa itseohjautuvasti lyhyellä iteraatiolla, keräsivät palautetta ja muokkasivat prosessia saadun palautteen mukaisesti. Näin ollen työn laatu oli loistavalla tasolla ja epäonnistuneita prosesseja oli vain vähän. Tätä havaintoa voidaan pitää agilen syntymisen perusteena, mutta kirjallisuus tuntee myös toisen: Ikujiro Nonakan and Hirotaka Takeuchin tutkimushavainto siitä, että yritysten tulee pystyä mukautumaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ketterästi. (Medinilla 2012, 36–37.)

Agile nivoutuu osittain yhteen itseohjautuvuuden kanssa, sillä myös se keskittyy pitkälti työtiimien toimintatapojen muuttamiseen kohti itsenäisempää roolia. Agilessa perinteinen organisaatiossa ylhäältä alas kulkeva määräysketju pyritään poistamaan ja tiimien päätäntävaltaa kasvatetaan. (Sacolick 2019.) Henkilöstön lisätty vastuu antaa heille lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä kuten toiminta- ja työskentelytapoihin. Tämänkaltaisella vastuutuksella on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia paitsi työn tehokkuuteen, myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Valta ja vastuu tulisi kuitenkin rajata selkeästi sekaannusten välttämiseksi ja työn sujuvuuden varmistamiseksi. (Paasovaara 2018.) Ketteryydessä on tärkeää muuntaa perinteinen organisaatiossa ylhäältä alaspäin kulkeva ”käsky ja kontrolli”-tyyppinen johtajuus siihen, että työntekijöiltä vaaditaan ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta. Työntekijöiden odotetaan käyttävän luovuuttaan myös sellaisten ratkaisujen tekemiseen, joka kehittää heidän taitonsa ja potentiaalinsa äärimmilleen. (Medinilla 2012, 17.) Luovuus on nyky maailman dynaamisessa ja vahvasti kilpailussa liiketoimintaympäristössä usean yrityksen elinehto. Agilen avulla pyritäänkin lisäämään luovuutta ja innovaatioita luomalla turvallisuudentunnetta ja luottamusta organisaation jäsenten välille, jonka on tutkittu parantavan luovuutta. (Paasovaara 2018.)

Agilen perusajatukseen liitetään neljä arvoa: yksilöt ja vuorovaikutus ennen prosesseja ja työkaluja, toimiva ohjelmisto ennen kattavaa dokumentointia, asiakasyhteistyö ennen sopimusneuvotteluita, sekä muutokseen vastaaminen ennen suunnitelman seuraamista. Nämä arvot nähdään usein agilen ohjeena ja arviointitapana. (Medinilla 2012, 38.) Agilen hyötyjä ei kuitenkaan saada valjastettua yrityksen käyttöön, mikäli toteutus jää pintapuoliseksi, vaan se vaatii pitkäjänteistä agilen arvojen omaksumista. Tämän takia agilea omaan organisaatioonsa sovittavien tulisi lopettaa agilen *suorittaminen* ja siirtyä sen sijaan *olemaan* agile, olemaan ketterämpi. (Medinilla 2012, 43.) Menestyksekkäs agile vaatii ajattelutavan, jonka tulee nivoutua kaikkeen: työkaluihin ja prosesseihin, käytänteisiin, periaatteisiin ja arvoihin (kuvio 4). Tämän takia agilea ei voi suorittaa, vaan ajattelutapa, joka ohjaa kaikkea organisaation toimintaa tulee *olla* agile, ketterä. (Measey & Radtac 2015, 11-12.)



Kuvio 4. Agilen ajattelutapa nivoutuu kaikkeen (Measey & Radtac 2015).

Agilessä yhdistyy sekä ketteryys että itseohjautuvuus ja agilen voidaankin ajatella syntyneen reaktioksi huonoa johtamista vastaan. Agilen ajatus on erittäin tiimikeskeinen, joten sitä toteutettaessa ja hyviä tuloksia saadessa henkilöstölle syntyy helposti kiusaus sanoa "mitä minä sanoin" tai että "teimme tämän kokonaan ilman johtamista". Agilen johtamisesta onkin varsin vähän kirjallisuutta verrattuna muuhun agilekirjallisuuteen. Ongelmaksi agilen johtamisessa muodostuu usein yrityksen rakenteelliset ristiriidat: agilen ydin eli työtiimi voi toteuttaa agilea loistavasti, mutta on mahdollista, että yrityksen prosessit tai rakenteet eivät salli yhteistyötä työtiimien välillä, jolloin agile rajoittuu vain työtiin sisälle. Usein ongelman ydin voikin olla perinteisen työntekijöiden muutosvastarinnan sijaan itse johtajissa, sillä myös heidän keskuudessaan on tavallista havaita muutosvastarintaa. He voivat ajatella, että agile näyttää paperilla hyvältä esimerkiksi yrityksen esitteessä tai nettisivuilla, kunhan se ei häiritse asioiden nykytilaa erityisesti työtiimin ulkopuolella. (Medinilla 2012, 54-55.)

Palautteella on agilessa suuri rooli. Palaute nähdään organisaation kehittymisen kannalta kriittisenä, sillä sen ajatellaan olevan oppimisen työkalu, jota ilman oppimista ei organisaatiossa tapahdu juuri ollenkaan. Palautteen antamisesta tulisi tehdä normi, jolloin se tapahtuu luonnollisesti avoimella ja vuorovaikutteisella tavalla. On myös huomioitava, että itse palautteen tulisi olla muita kunnioittavaa. Ketterien johtajien tehtävä on huolehtia, että palaute tulee kerättyä ja käsiteltyä tehokkaasti. Agilen periaatteiden mukaiseen johtamiseen kuuluu ottaa avoimesti vastaan kaikenlainen palaute organisaation kaikilta osastoilta. (Paasovaara 2018.)

Agilessa johtajan on tärkeää näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Näin johtaja saa omalla käyttäytymisellään vaikutettua muiden motivaatioon muutoksen osalta esimerkkinsä avulla. Ketterien johtajien tehtävä on konsensuksen ja muutoksen merkityksen luominen, jolloin tavoitteena on sitouttaa henkilöstö muutokseen. Myös johtajan läsnäololla on suuri merkitys, sillä agileen liittyy myös huomion kiinnittäminen ajatteluun. Ajattelulle on annettava tarpeeksi aikaa ja johtajan on kyettävä siirtämään ajattelunsa asioihin itsensä ja omien asenteidensa sijaan. (Paasovaara 2018.)

Johtajuusajattelu liitetään agilessa paitsi jokaisen itsensä johtamiseen, myös ajatukseen siitä, että joka puolella on johtajuutta. Organisaation muuttaminen ketterämmäksi, joka puolestaan mahdollistaa esimerkiksi nopeamman oppimisen ja sopeutumisen, vaatii jokaisen organisaation jäsenen johtamispotentiaalin tiedostamista ja vapauttamista. Agile perustuu vastuun jakamiseen, jossa on kuitenkin huomioitava ihmisten osaamisen eri tasot. Johtajalla on siis iso vastuu luoda agilelle sopivat puitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Agilelle otollinen ilmapiiri on luottamuksellinen, avoin, positiivinen, anteeksiantavainen ja vuorovaikutteinen, jolloin työyhteisöstä muovautuu aidosti yhteistyötä tekevä tiimi. (Paasovaara 2018.)

## 4 JATKUVAN MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan koko organisaatiota koskevia laajasti vaihtelevia prosesseja, jotka vaikuttavat henkilöstöön eri tasoisesti (Holbeche 2005, 5). Jatkuvasta muutoksesta on tullut nykypäivän yrityksille arkipäivää ja yritysten nopeasta muuntautumiskyvystä elinehto. Pendlebury, Grouard ja Meston (1998, 4) muistuttavat, että jatkuva muutos vaatii yritykseltä sopeutumattomuutta, sillä mikäli yritys on nojautunut ympäristöönsä liikaa, on tasapainon järkkäminen väistämätöntä ympäristön muuttuessa. Muutos on nykyään välttämätöntä, sillä lähes kaikilla aloilla vallitsee kasvava kilpailu niin kotimaassa kuin ulkomailla. Tämän lisäksi yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet niin, että yrityksiltä vaaditaan ennennäkemätöntä joustavuutta ja nopeutta. Tämä luo luonnollisesti erityisiä haasteita johtamiseen ja esimiestyöhön. (Viitala 2004, 42.)

Usein muutoksessa ei kuitenkaan ole kyse merkittävästä muutoksesta, vaan kyse voi enemmänkin olla toimintatapojen kehittämisestä ja hienosäädöstä. On myös muistettava, että suuret organisaatiomuutokset ovat usein tuomittuja epäonnistumaan, sillä organisaatiokulttuurin muuttaminen on erittäin vaikeaa. Voi myös olla, että muutostarvetta ei ymmärretä, jos yritys näyttää suoriutuvan hyvin. Lisäksi muutokseen vaadittava osaaminen ja taito tuoda muutos käytäntöön voivat olla rajallisia. (Warner Burke 2011, 11–12.)

### 4.1 Muutoksen elinkaari

Muutostarpeen tunnistaminen on muutoksen lähtöpiste. Tässä vaiheessa tunnistetaan muutoksen tarpeellisuus organisaatiolle, mitä muutoksella voidaan saavuttaa ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Valpola 2004, 30.) Korhonen ja Bergman (2019, 81) kertovat teoksessaan organisaatiomuutostokemuksistaan useissa Suomen suurimmista yrityksistä ja toteavat, että yrityksen ylin johto ja hallitus työskentelevät yhdessä tulevan muutoksen suunnitteluvaiheessa, mutta mukaan kannattaisi jo tässä vaiheessa ottaa henkilöstön edustajia kuten luottamusmiehiä, sillä he ovat iso organisaation vaikuttajataho. Luottamusmiehet voivat olla suurena apuna

muutoksen viestinviejänä muulle henkilöstölle, mikäli itse ovat muutoksen puolella. (Korhonen & Bergman 2019, 81–82.)

Muutokset voidaan Viitalan (2003, 88) mukaan jakaa kahteen kategoriaan, ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Kategoriat eroavat toisistaan laajuudessa ja voimakkuudessa, sillä 1. asteen muutoksessa on kyse esimerkiksi pienistä toimintatavan tehostuksista, kun taas 2. asteen muutos on radikaalimpi ja mullistavampi. (Viitala 2003, 88.) Muutosta suunnitellessa suunnitelma on usein lineaarinen: vaihe 1, vaihe 2, vaihe 3 ja niin edelleen. Kuitenkin muutoksen toteutusvaihe on usein kaikkea muuta, kuin lineaarinen. Ihmiset saattavat esimerkiksi toteuttaa suunnitelmaa kaikki omalla tavallaan tai muutoksen edetessä kohdataan muutosvastarintaa tai jopa muutoksen sabotointia. (Warner Burke 2011, 12–13.) Viitala (2003, 88) kuitenkin linjaa, että 1. asteen muutoksessa muutosprosessi on usein lineaarisempi, kun taas 2. asteen muutoksen prosessi enemmän turbulenttinen, eikä niinkään lineaarinen. Mikäli johto on kuitenkin sitoutunut muutoksen tavoitteisiin, muotoutuu muutos kuitenkin usein jokseenkin lineaarisesti muistuttavaksi, jos tavoitteisiin kuitenkin lopulta päästään (Warner Burke 2011, 12–13. Muutosprosesseja on kuitenkin yhtä monta kuin muutoksia: esimerkiksi niiden kesto, laajuus ja toteutus vaihtelevat laajastikin (Viitala 2003, 88). Muutoksen suunnitteluvaiheessa ei siis lähtökohtaisesti kannatakaan pyrkiä tiukkaan lineaarisuuteen, vaan siihen, että tavoite saavutetaan. (Warner Burke 2011, 12–13.)

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tulisi suunnitella toimenpidesuunnitelman lisäksi myös mittarit, joita käytetään paitsi muutosprosessin aikana, myös lopputulosten arviointiin. Mittareita käyttämällä pystytään reagoimaan poikkeamiin prosessin aikana ja tekemään korjaustoimenpiteitä. (Pirinen 2014, 80–81.) Korhosen ja Bergmanin (2019, 96) vankan käytännön kokemuksen perusteella tässä vaiheessa, kun arkinen toiminta liitetään strategiseen muutossuunnitelmaan tavoitteiden ja seurannan muodossa, tulisi myös organisaation muut johtamisen toiminnot linkittää tukemaan muutosprosessia. Tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä esimerkiksi palkitsemiseen, suorituksen johtamiseen ja erilaisiin onnistumisen esiin nostamisiin. (Korhonen & Bergman 2019, 96.) Myös Mattila (2007, 177) ehdottaa muutosten mittareihin perustuvaa onnistumisen palkitsemisen viemistä osaksi organisaation normaalia palkitsemisjärjestelmää.

Gilley, Gilley ja McMillan (2009, 77) esittelevät tieteellisessä artikkelissaan perinteisen, jo vuonna 1951 julkaistun muutosprosessimallin, joka sisältää kolme osaa: sulattaminen (unfreezing), liike (movement) ja uudelleenjäädäyttäminen (refreezing). Ensimmäinen vaihe kuvaa valmistautumista muutokseen, joka sisältää myös yksilöiden valmistelemisen muutosta varten. Tässä vaiheessa toiminnot ”sulatetaan” auki, jotta niitä voidaan muovata. Liike tapahtuu siinä vaiheessa, kun yksilöt sitoutuvat muutosprosessiin. Kun muutos on saatu aikaiseksi liikkeellä, on aika ”uudelleenjäädäyttää” toiminnot, jolloin uudet tavat ja käyttäytymismallit saadaan ankkuroitua yrityksen päivittäiseen toimintaan ja yrityskulttuuriin. Tämä malli on ajan saatossa tietenkin kehittynyt ja siihen on huomioitu esimerkiksi johtajuutta, työntekijöiden sitoutuneisuutta, palkitsemista ja viestintää. Vaikka malli on kehittynyt, se ei ole säästynyt kritiikiltä. Kritiikin kohteena on ollut sen ominaisuus jättää huomiotta muutoksen kompleksisuus, sen yksinkertaista ajatusta siitä, että menestyksen pitäisi seurata näitä jäykkiä

askeleita järjestyksessä sekä sen puutteellista ihmisten huomiointia. (Gilley, Gilley, McMillan 2009, 77.)

Viitala (2003, 90) viittaa Kurt Lewiniin jakaessaan organisaation kehittämiss-prosessin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on vanhojen rakenteiden purkaminen, toinen itse muutosten toteuttaminen ja kolmas rakenteiden integ-roiminen organisaatioon. (Viitala 2003, 90.)

Valpola (2004, 35) puolestaan esittelee perinteisestä alusta loppuun kulke-vasta muutoksen aikajanasta hieman poikkeavamman aikajanan, jossa janan alussa on loppu ja lopussa alku. Väliin sijoittuu tyhjiys. Hän perustelee aikajanaa sillä, että ennen kuin mikään uusi voi alkaa, vanhan täytyy loppua – siitä täytyy luopua. Aikajanan keskellä olevassa tyhjiyden vaiheessa ihminen tiedostaa muutoksen henkilökohtaisesti. Vasta tämän jälkeen muutos voi alkaa. (Valpola 2004, 35.)

## 4.2 Muutosjohtamisen haasteet

Muutos asettaa aina haasteita johtamiselle. Viitala (2004, 88) toteaa, että on ikä-vää, että ihmiset liittävätkä turvallisuuden tunteen usein pysyvyyteen, vaikka maa-ilma on jatkuvasti muuttuva eli siinä ei ole juuri mitään pysyvää. Näin ollen muutokseen liittyy ajatus siitä, että se olisi jonkinlainen erityistilanne sen ollessa kuitenkin varsin luonnollista virtausta. (Viitala 2003, 88.)

Keskijohto joutuu usein hankalaan välikäteen ylimmän johdon ja henkilös-tön välissä. Henkilöstö kääntyy kysymyksiensä kanssa usein oman esimiehensä puoleen ja joskus esimies ei pysty kertomaan tai perustelemaan muutosta ylintä johtoa enempää. Kokemus tuo tähänkin kuitenkin varmuutta, sillä muutososaa-minen syntyy kokemuksen kautta. (Valpola 2004, 53.)

Muutosvastarinta on haaste, jonka moni muutosprosessi ja sitä luotsaava johto kohtaa. Epätietoisuus synnyttää usein pelkoa, joka laukaisee ihmisen luon-nollisia puolustusmekanismeja. Ihmisillä on taipumus pelätä muutoksia myös nimenomaan muutoksiin liittyvien menetysten takia. Muutos lähteekin aina yks-ilöstä, jonka jälkeen sen on onnistuakseen siirryttävä kohti organisaation raken-teita ja järjestelmiä. (Viitala 2003, 90.)

Pirinen (2014, 97) kuitenkin muistuttaa, että muutosvastarinta on voima, jota ei voida täysin poistaa ja paras tilanne on, jos esimies onnistuu omalla toi-minnallaan muuntamaan muutosvastarinnan muutosta myötävaikuttavaksi tekijäksi. On myös muistettava, että muutosvastarinta ei aina ole ääneen vastusta-mista, vaan se voi ilmentyä hiljaisuutena tai passiivisuutena (Pirinen 2014, 98). Mattila (2007, 20) sanoo muutosvastarintaa usein kuitenkin käytettävän organi-saation ruohonjuuritason syyllistämiseksi siinä vaiheessa, jos muutos ei olekaan edennyt suunnitellusti. Ei pidä ajatella, että muutosvastarintaa ilmenisi vain or-ganisaation alimmilla portailta, sillä sitä ilmenee myös johtotasolla. On toki yleistä, että suurin osa muutosvastarinnasta tapahtuu organisaation alimmilla ta-soilla ja se johtuu yleensä siitä, että he ovat olleet vähiten mukana suunnittele-massa muutosprosessia. (Mattila 2007, 20–21.)

Menneisyyteen peilaaminen ja niiden pohjalta tehty odotusarvo tuleville muutoksille voi olla valtavan suuri taakka muutosjohtajille. Varsin harva ihminen reagoi muutokseen nykyhetkessä tai ajattelee pelkästään tulevaisuutta siihen reagoidessaan vaan yleensä mukana ovat menneet kokemukset ja tapahtumat. Näin ollen jokainen muodostaa suhteensa muutokseen menneisiin tapahtumiin perustuen. Menneisyys elää usein vahvasti nykyhetkessä mukana ja vaikuttaa tulevaisuuteen suhtautumiseen. Toistuneet myönteiset tai kielteiset kokemukset vaikuttavat myös yksilön odotuksiin tulevasta, sillä on luonnollista odottaa tapahtumien toistuvan uudelleen samalla kaavalla. (Mattila 2007, 47–50.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että mikäli organisaation jäsenet ovat aiemmin käyneet läpi muutosprosesseja, sujuu tuleva muutos usein nopeammin (Pendlebury et al. 1998, 15–16). Tämän takia muutosta suunnitellessa kannattaa huomioida edelliset muutokset ja ottaa niistä oppia. Jotta tämä olisi mahdollista vuosienkin jälkeen, kannattaa muutokset, niiden eri vaiheet ja tulokset dokumentoida ja raportoida tulevaisuudessa muutoksia suunnittelevien henkilöiden työtä helpottaakseen. (Paton & McCalman 2000, 43.)

### 4.3 Johtamisotteen merkitys muutoksen johtamisessa

Johtajilta muutokset vaativat esimerkiksi taitoa pystyä vakuuttamaan alaisensa muutoksen tärkeydestä, jotta kaikki työskentelisivät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Usein tämä vaatii johtajalta kykyä maalaila tulevaa ja visiota siitä, millainen organisaatiosta tulee muutosprosessin onnistuessa. Muutosprosessin aikana johtajan tulee rohkaista ja kannustaa, sekä antaa työkaluja muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2003, 89.) Konsensukseen pyrkiminen ei ole helppoa, mutta siihen panostaminen edesauttaa usein muutosprosessin menestymistä ja kokonaisvaltaista sujuvuutta (Pendlebury et al. 1998, 17). Valpola (2004, 47–48) kertoo, että kun vähintään 20 % henkilöstöstä on saatu vakuutettua muutoksen tarpeellisuudesta ja sitoutumaan muutokseen, on muutoksella tarpeellinen tuki jatkon kannalta. Tämän jälkeen tämä 20 % henkilöstöstä voi jatkaa muutoksen perustelua eteenpäin omille kollegoilleen. (Valpola 2004, 47–48.)

Muutosprosessin aikana esimiehellä on Pirisen (2014, 61) mukaan neljä perustehtävää: olla läsnä työntekijöille, johtaa muutoksen toteutusta ja tavoitteita, sekä innostaa työntekijöitä muutoksen aikana. Työntekijöiden motivointi on yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä muutoksen aikana. Motivointi vaatii taitavan esimiehen, joka kykenee organisoimaan ja tarjoamaan motivoivan ympäristön. Esimiehen tulee pystyä esimerkiksi viestimään tehokkaasti, vastaamaan työntekijöitä askarruttaviin kysymyksiin, generoimaan luovia ideoita sekä sitouttamaan. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 81.) Esimiehen on myös muistettava vastuunsa puuttua uuden toimintatavan tai kulttuurin vastaiseen toimintaan. Tällaisiin tilanteisiin ja niihin puuttumiseen kannattaakin varautua jo etukäteen ja suunnitella toimenpiteet niiden varalle. (Korhonen & Bergman 2019, 96.)

Muutosjohtajalla tulisi ihannetilanteessa olla transformationaalisia johtamistaitoja, jotka eivät perustu hallintaan tai pakottamiseen. Transformationaalinen johtaja pyrkii vuorovaikutuksen keinoin yhteiseen ymmärrykseen

muutoksen tavoitteista ja muutoksen tarkoituksesta pyrkien vaikuttamaan alaisensa asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Mattila 2007, 32.) Toisaalta transformationaalinen johtaminen on liitetty myös luovuuteen, sillä transformatiivinen johtaja luo omalla avoimella, kannustavalla ja ennakoivalla toiminnallaan henkilöstön jäsenille maaperän, jossa heillä on mahdollisuus saada esiin koko potentiaalinsa (Collin et al. 2017, 71).

Useimmissa muutosprosesseissa viestintä kerää eniten kritiikkiä. Kritiikki koskee usein henkilöstön tunnetta tiedon pimittämisestä tai tiedon tarkoituksellisesta salailusta. (Pirinen 2014, 116.) Muutosviestinnän tehokkuudessa tulee ottaa huomioon myös ylimmän johdon luottamuspääoma. Luottamuspääomalla tarkoitetaan henkilöstön luottamusta ylimmän johdon toimiin ja siten esimerkiksi erilaisen informaation uskottavuuteen ja ylipäätään siihen, kuunnellaanko ylimmän johdon viestejä. Luottamuspääoman ollessa pieni henkilöstö usein kokee, ettei johdolle kannata kertoa henkilöstön ideoita tai huolia. (Valpola 2004, 55.)

Avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu on kaikissa muutosprosesseissa välttämätöntä, mikäli tavoitteisiin halutaan päästä. Esimiehen tulisi olla muutosprosessissa viestinnän osalta aktiivinen, sillä esimiehen rooli on innostaa ja motivoida henkilöstöä ja siten viedä muutosta eteenpäin. Avoin keskustelu lisää yhteistä ymmärrystä, joka puolestaan auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja sen päämääriä paremmin. On kuitenkin myös oltava realistinen, sillä on todella harvinaista saavuttaa täydellistä konsensusta eikä sitä ole tarvettakaan täysin saavuttaa. (Pirinen 2014, 116.) Esimiehet saavat usein kritiikkiä nimenomaan viestinnän puutteesta muutosprosessin aikana, mutta esimies saa itse informaationsa usein omalta esimieheltään, joka taas saa omat tietonsa omalta esimieheltään ja niin edelleen organisaatorakenteesta riippuen. Näin ollen informaatio näyttäisi kulkevan perinteisesti ylhäältä alaspäin, jolloin suurin viestinnällinen vastuu on yrityksen ylimmällä johdolla. (Pirinen 2014, 117–118; Valpola 2004, 53.)

Kun informaatiota tulevasta muutoksesta alkaa virrata, on esimiehen rooli suodattaa ja poimia siitä henkilöstölleen merkittävät asiat. Viestintä muutoksen tavoitteista saattaa usein olla varsin abstraktilla tasolla, jolloin esimiehen täytyy muuntaa informaatio enemmän ymmärrettäväksi ja tuoda abstrakti tieto lähemmäs konkretiaa. Onnistunut muutosviestintä perustuu vuorovaikutukseen, joten esimieheltä vaaditaan myös kuuntelemisen taitoa. Esimiehet ovat usein varsin kiireisiä, joten kuuntelemisen taito edellyttää muutakin kuin pelkästään tiimin viikkopalaverissa paikallaoloa. Osa työntekijöiden antamasta palautteesta ja pohdinnan aiheista jää kuulematta, mikäli esimies ei kykene pysähtyä kuuntelemaan. (Pirinen 2014, 117–119.)

Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden kysymykset ja huolenaiheet muutokseen liittyen lisätäkseen hyväksyntää ja osallistumista. Hyväksyntä ja osallistuminen riippuvat pitkälti yksilön omasta käsityksestä muutoksen liittyvistä hyödyistä, jotka koskevat häntä itseään. Viestintää suunniteltaessa kannattaa muistaa, että rationalistisesti rakennetut argumentit muutoksen puolesta hyväksytään työntekijöiden keskuudessa paremmin, kun taas heikot argumentit yleensä torjutaan helposti. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 80.)



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimusstrategia on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus on käsitteenä varsin laaja ja se pitääkin sisällään useita erilaisia tapoja soveltaa laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tieteellisesti ajateltuna voidaan siis todeta, että yhtä absoluuttista määritelmää kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole olemassa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 163) viittaavat Teschiin määritellesään näitä kaikkia laadullisen tutkimuksen lajeja ja suuntauksia yhdistävän perustan: laadulliset tutkimukset tuovat esiin sosiaalisten ilmiöiden merkityksellisyyttä ja antavat erityistä arvoa tämän merkityksellisyyden esiin tuomiseksi, kun tutkimuksessa kuvataan, selitetään ja tulkitaan kommunikaatiota, kulttuuria tai muuta sosiaalista toimintaa.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 164) kokoavatkin laadullisen tutkimukselle ominaisia piirteitä seitsemän kohdan listaan. Ensimmäisenä listalla on laadullisen tutkimuksen ominaisuus, jossa aineiston keruun toteuttaminen tapahtuu todellisissa tilanteissa ja aineiston keruu perustuu ajatukseen kokonaisvaltaisesta tiedon hankinnasta. Toisena listalla on ihmisten käyttäminen pääasiallisena tiedon lähteenä, lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia testejä. Seuraavana laadulliselle tutkimukselle sanotaan olevan tyypillistä induktiivisuus: laadullisissa tutkimuksissa pääpaino ei ole hypoteesien testaaminen, vaan aineiston yllätyksellisyys ja monitahoisuus. Tyypillinen piirre laadullisille tutkimuksille on listan mukaan myös metodien käyttö, sillä laadullisessa tutkimuksessa käytetään sellaisia metodeja, jotka tuovat tutkittavien näkemykset hyvin esiin. Esimerkkejä tällaisista metodeista ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointi. Aineistoa kerätessä ei käytetä satunnaisotoksia kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kuudentena listalle sijoittuu tutkimussuunnitelma, josta kerrotaan, että suunnitelmalla on taipumus muuttua tutkimuksen edetessä. Tämä onkin osa laadullisen tutkimuksen joustavaa luonnetta, jossa tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata vastaamaan olosuhteita. Viimeisenä listalla on jokaisen laadullisen tutkimuksen ainutlaatuisuus. Tämä seikka vaikuttaa myös tutkimuksen aineiston tulkintaan: sitä tulisi tulkita aina tapauskohtaisesti ja uniikkina. (Hirsjärvi et al. 2013, 162–164.) Laadullinen tutkimus on valittu tämän tutkimuksen toteutustavaksi, sillä se soveltuu edellä mainittujen seikkojen takia

aiheen moninäkökulmaiseen tarkasteluun ja tutkija uskoo laadullisen tutkimuksen tuovan monipuolista ja ennen kaikkea hyödyllistä informaatiota toimeksiantajayrityksen Osuuspankin käyttöön.

Tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ajatellen erittäin tärkeitä (Tuomi & Sarajarvi 2018, 65). Menetelmän valintaan liittyy oleellisesti kysymys siitä, millaista tietoa tutkimukseen etsitään. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, mistä tai keneltä tietoa kerätään, sekä aineiston alkuperään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 184). Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään haastatteluiden avulla. Haastattelun etuja metodina ovat esimerkiksi mahdollisuus laajentaa pelkän haastattelukysymyksen vastausta kysymällä lisäkysymyksiä, vastausten monipuolisuus ja haastattelun keskittyminen haastateltavan ainutlaatuisen merkityksenantoon erinäisille asioille. Haastattelussa aineistonkeruumenetelmänä on kuitenkin myös osittain ongelmallinen. Ihmisillä on usein tapana tuottaa sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksytyjä. Tämä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. On myös huomioitava, että tutkija tulkitsee vastauksia aina omista lähtökohdistaan katsottuna, joka johtaa siihen, että samasta aineistosta voidaan tehdä useita toisistaan poikkeavia tulkintoja. (Hirsjärvi et al. 2013, 205–207). Näin ollen ihmisiä tutkittaessa ja tulkittaessa yhtä ainoaa totuutta ei tulla koskaan saavuttamaan (Tuomi & Sarajarvi 2018, 84–85).

## 5.1 Aineisto

Tämä tutkimus on toteutettu käyttämällä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän (*Strategy, Accounting and Leadership as Practice*) keräämiä laadullisia aineistoja. SALP-tutkimusryhmän keräämä kokonaisuaineisto sisältää noin 240 teemahaastattelua, jotka on kerätty kaikilta organisaation tasoilta vuosien 2009–2020 aikana. Osa tutkimukseni aiheista on aineistonkeruun kannalta uusia, sillä tutkimani toimintatapamuutokset ovat astuneet kohdeorganisaatiossa voimaan vasta vuonna 2019. Olenkin valinnut harkinnanvaraisen otannan Pattonin (2002) periaatteen mukaisesti aiheittani käsitteleviä haastatteluita SALP-tutkimusryhmän aineistokokoelmasta, joita löytyi 7 kappaletta. Tekeväni kaksi haastattelua ovat luonteeltaan primaarisia, kun taas SALP-tutkimusryhmän tuottamat haastattelut ovat sekundaarisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 186). Osa tämän tutkimuksen aiheista on kuitenkin niin uusia, että niihin liittyen SALP-ryhmä ei ole vielä kerännyt aineistoa. Tämän takia aineistoani täydentääkseni toteutettiin kaksi haastattelua olemassa olevien aineistojen lisäksi joulukuussa 2019. Sekundaaristen aineistojen käyttäminen on varsin taloudellista, sillä se säästää tutkijalta valtavasti aikaa. On kuitenkin huomioitava, että toisten tutkijoiden toteuttamat haastattelut eivät sovellu kaikilta osin tämän tutkimuksen aineistovaatimukseen. Kuten aina laadukasta tutkimusta toteutettaessa, on tutkijan osattava punnita kriittisesti aineiston luotettavuutta (Hirsjärvi et al. 2013, s. 189.)

Suurin osa tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta on siis sekundaarisia aineistoja, jotka on kerätty käyttämällä teemahaastattelua menetelmänä. Haastattelu onkin laadullisessa tutkimuksessa eniten käytetty

aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi et al. 2013, s. 205). Haastattelut on toteutettu teemahaastattelumenetelmällä, joiden tavoitteena on ollut OP Ryhmän strategia ja organisaation muutoksen johtaminen (Heinonen 2019, 30). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on erityisen toimiva silloin, kun halutaan tutkia esimerkiksi emotionaalisesti arkoja aiheita tai kun tutkitaan sellaista aihetta, josta haastateltava ei ole jokapäiväisessä arjessaan tottunut puhumaan. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35.) Teemahaastattelun peruserä on kohdentaa haastattelu ennalta valittujen teemojen ympärille, joista haastattelutilanteessa keskustellaan. Teemahaastattelun etuihin lukeutuvat muun muassa sen ominaisuus tuoda haastateltavien äänen tutkimuksessa kuuluviin, jonka lisäksi teemahaastattelussa huomioidaan ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamiensa merkityksien keskeisyys sekä vuorovaikutuksessa syntyvät asioiden merkitykset. Teemahaastattelussa haastattelukysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai sanamuotoa, mutta se ei ole yhtä vapaa kuin esimerkiksi syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Kuten jo aiemmin todettiin, olen valinnut SALP-tutkimusryhmän keräämistä aineistoista harkinnanvaraisen otannan Pattonin (2002) periaatteen mukaisesti ja päättänyt käyttämään viittä sekundaarista aineistoa. Valinta perustui aineistojen sisältämiin teemoihin ja niiden soveltuvuuteen tähän tutkimukseen. Tämän lisäksi toteutin kaksi uutta teemahaastattelua toisen SALP-tutkimusryhmään kuuluvan tutkijan kanssa. Näissä kahdessa uudessa haastattelussa haastateltiin kahta kohdeorganisaation jäsentä OP Ryhmän pääkonttorilla Helsingin Vallilassa. Näiden teemahaastatteluiden teemat käsittelivät ketteryyttä ja itseohjautuvuutta sekä muutosprosessien eri vaiheita ja käytäntöjä. Näin ollen nämä kaksi haastattelua olivat erityisen suuressa roolissa ketteryyttä ja itseohjautuvuutta tutkittaessa, sillä viidessä sekundaariaineistossa ei suoranaisesti oltu käsitelty näitä koskevia teemoja. Ketteryys ja itseohjautuvuus on otettu osaksi kohdeorganisaation toimintatapoja vasta vuonna 2019, joten ketteryuden ja itseohjautuvuuden tema on todella tuore (OP Ryhmä 2020b).

## 5.2 Aineiston analyysimenetelmä

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 107) jakavat laadullisen analyysin kahteen osaan: deduktiivinen ja induktiivinen analyysi. Deduktiivinen analyysi on kyseessä silloin, kun tutkimuksen päättelyn logiikkaa käytetään yleisestä tasosta yksittäiseen tasoon, kun taas induktiivisen analyysin päättelysuunta ohjautuu päinvastoin yksittäisestä yleiseen tasoon. Näiden lisäksi käytössä on myös abduktiivinen päättely niissä tilanteissa, jossa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen tekoon liittyy jonkinlainen johtoajatus, jonka perusteella muodostetaan teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Tämän tutkimuksen aineistoa käsitellään teoriaohjaavalla analyysillä, joka tarkoittaa teorian kytkemistä aineistoon, mutta analyysi ei kuitenkaan perustu pelkästään teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Tämä analyysitapa valittiin sen joustavuuden vuoksi: aineiston analyysi ei ole teoriaa testaava, vaan se pyrkii ymmärtämään laaja-alaisesti tutkittavaa aihetta tulkitsemalla aineistoa myös osittain aineistolähtöisesti. Teoriaohjaava analyysissa

käytetään usein abduktiivista päättelyä, sillä tutkimusprosessissa vaakakupeissa ovat aineisto ja teorit, joita yhdistellään tutkimuksen edetessä. Tämän lopputuloksena voi joskus olla täysin uusikin teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

Aineiston tulkinnessa tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelua ja sisällönanalyysia. Teemoittelu tarkoittaa aineiston ryhmittelyä aiheiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelulla pyritään nostamaan esiin tutkimusongelmaa käsitteleviä teemoja. Näin ollen aineistosta kannattaa pyrkiä erottelemaan tutkimusongelmaa valaisevat teemat. Onnistunut teemoittelu yhdistelee teoreettista viitekehystä ja aineistoa, jolloin ne kietoutuvat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 174–175.) Sisällönanalyysi sen sijaan pohjautuu tekstien tutkimiseen, joka on juuri tämän tutkimuksen taustoja ajatellen sopiva analyysitapa, sillä tutkija ei itse ole toteuttanut kaikkia aineistoon käytettäviä haastatteluita, joten esimerkiksi havainnointia haastattelutilanteissa ei pystytä toteuttamaan. Sisällönanalyysi keskittyy inhimillisten merkityksien tutkimiseen ja nimenomaan tekstien esille tuomiin merkityksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston järjestelyn ja kokonaisuuksien hahmottelun myöhempiä johtopäätösten tekemistä varten (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Sen tarkoitus on myös tiivistää ja selkeyttää aineistoa kuitenkin informatiivisuudesta tinkimättä. Aineiston analysointi sisällönanalyysia käyttämällä perustuu ensin aineiston osiin hajottamiseen, käsitteellistämiseen ja uudelleen kokoamiseen, joka muodostaa loogisen kokonaisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Johtopäätösten tekeminen aineiston analysoinnin jälkeen onkin erittäin tärkeää, sillä pelkkä aineiston tarkka analysointi ei tuota samanlaista tutkimuksellista arvoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Aineiston analysointia aloittaessa tehtiin ensimmäiseksi teemoittelu tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Valitsin kolme teemaa: muutokset ja niihin suhtautuminen, muutosprosessien elinkaari ja jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta. Muutokset ja niihin suhtautuminen valittiin, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia OP Ryhmän elinkaarta ja mielestäni on tärkeä kartoittaa muutoksen lähtökohta, sillä esimerkiksi asenteet ja odotukset voivat vaikuttaa suurestikin muutosprosessiin (Mattila 2007, 47–50). Muutosprosessien elinkaaren valitseminen yhdeksi teemaksi oli ilmiselvä, sillä onhan sen tutkiminen tämän tutkimuksen päätarkoitus, kuten myös jatkuvan muutoksen haasteiden tutkiminen johtamisen näkökulmasta. Näin ollen teemojen valinta ei tuottanut vaikeuksia, sillä valitut teemat ovat suorassa linjassa tutkimuskysymyksen kanssa.

Tämän jälkeen aineiston seitsemästä SALP-tutkimusryhmän valmiiksi litteroimasta haastattelusta etsittiin teemoihin sopivia aiheita. Keräsin litteroidusta aineistosta paljon suoria katkelmia tutkimustulosten tulkinnan tueksi. Katkelmia valittiin kuvaamaan, elävöittämään ja havainnollistamaan aineistosta nousseita aiheita valittujen teemojen mukaisesti. Aineistosta pyrittiin nostamaan esiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaan tutkittavat ilmiöt sanallisesti varsinkin tiivistetyssä ja selkeässä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteinä peräisin määrällisten tutkimusten käsitteistöä, mutta niitä käytetään myös laadullisten tutkimusten parissa. Validiteetilla mitataan, onko tutkimuksessa tutkittu luvattua asiaa, kun taas reliabiliteetti liittyy tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. Näiden käsitteiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole kiistatonta huomioon ottaen niiden historian määrällisten tutkimusten käsitteinä, joissa on yleensä olemassa yksi totuus. Laadullisessa tutkimuksessa absoluuttinen totuus on sen sijaan näkökulmakysymys. Erilaisia näkemyksiä samaan asiaan esimerkiksi tutkimukseen haastateltavilla henkilöillä ei nähdä laadullisessa tutkimuksessa oikeina tai väärinä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 136–137.)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen määrittelyiden koherenttiuteen, jolloin niiden tulee olla loogisesti yhteydessä toisiinsa. Sisäistä validiteettia kuvataan myös pätevyytenä, sillä se osoittaa tutkijan tieteellistä otetta tutkimukseensa. Ulkoinen validiteetti liittyy sen sijaan pätevyyteen aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen suhteen. Jonkin tulkinnan ulkoinen validiteetti on hyvällä tasolla, jos se on kuvattu täysin todenmukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Erityisesti ulkoinen validiteetti tuo tähän tutkimukseen haasteita, sillä tutkija ei itse ole toteuttanut kaikkia haastatteluita aineistoa varten, jolloin on mahdollisuus, että pelkästään tekstiä analysoidessa pois jää haastateltujen henkilöiden non-verbaalisen viestinnän havainnointi, joka puolestaan voi mahdollisesti johtaa tekstin väärin ymmärtämiseen. Validiteettia voidaan arvioida Eskolan ja Suorannan (1998, 219) mukaan kolmella tasolla. Ensin tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä arvioidessa tarkastellaan, onko esitetty väite niin itsestään selvä, että se on hyväksyttävissä heti. Mikäli ei ole, on seuraavaksi varmistettava väitteiden esittämisen uskottavuus, joka onnistuu selvittämällä tutkimusolosuhteita. Lisäksi tässä vaiheessa tarkastellaan esimerkiksi tutkimuksessa käytettyjä metodeja ja käsitteiden määrittelyitä. Mikäli tässä vaiheessakaan väitteet eivät nauti hyväksyntää ja uskottavuutta, on lisäevidenssiä yleensä vaadittu. Tutkija voi kuitenkin vaikuttaa tähän jo tutkimusta tehdessään perustellen väitteensä huolellisesti käyttämällä suoria katkelmia aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 219.) Nimenomaan tähän validiteetin varmistamiseen perustuu tässä tutkimuksessa käytettyjen runsaiden aineistokatkelmien määrä.

Reliabiliteetti liittyy myös vahvasti tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tutkimuksen voidaan arvioida olevan reliaabeli, mikäli sen sisällössä ei ole keskinäisiä ristiriitoja. Reliabiliteettia voidaan testata esimerkiksi käyttämällä useaa havainnointikertaa, jolloin on mahdollista kysyä samaa asiaa eri sanoin tai toistaa havainnointi eri ajankohtina. Usea eri havainnointikerta voi todentaa esimerkiksi ilmiön jatkuvuutta ja testata aineistonkeruumenetelmää. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Mikäli tutkimuksessa saadaan sama tulos, vaikka arviointi tapahtuu useamman eri tutkija toimesta tai vaikka haastattelukertoja olisi samalle informantille useampi, voidaan tutkimuksen todeta olevan reliaabeli (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231). Tässä tutkimuksessa käytetään usean havainnointikerran menetelmää, sillä aineistossa on haastatteluita vuosilta 2017–2019 ja

haastatteluisissa on toistuvia teemoja. Lisäksi haastatteluita on toteuttaneet eri tutkijat. Reliabiliteettia arvioidessa on kuitenkin pidettävä mielessä laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja merkityksenannon ominaisuudet, joten on mahdollista, että kaksi eri tutkijaa voivat tehdä toisistaan poikkeavat tulkinnat informantin puheista. Näin ollen reliabiliteetti on arviointikeino, johon tulee suhtautua pienellä varauksella, kun sitä käytetään arvioimaan laadullista tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa koherenttius nousee tärkeäksi arviointikriteeriksi. Käsitteellä koherentti tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja asioiden suhdetta toisiinsa. Koherenttiutta voidaan pohtia esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, tutkijan intressien, aineiston, tietolähteiden, tutkimuksen keston, aineistoanalyysin ja raportoinnin osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös parantaa tietyillä toimenpiteillä. Koko tutkimusprosessin avoimuus ja raportointi parantaa kiistatta tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232). Varsin helposti vaikutettavissa oleva tekijä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen on, että tutkijalla on ollut tarpeeksi aikaresursseja toteuttaa tutkimus.

Toinen luotettavuutta parantava tekijä on tutkimuksen julkisuus, joka tarkoittaa, että tutkijakollegat voivat arvioida paitsi tehdyn tutkimuksen prosessia, myös sen lopputuloksia ja johtopäätöksiä. Tällaisen kollegiaalisen arvioinnin lisäksi arviointiin voidaan ottaa mukaan myös tutkimuksen tiedonantajia, jolloin saadaan aikaan arviointia tutkimuksen lopputuloksista ja siitä, kokevatko tiedonantajat ne relevantiksi ja oikeiksi. Tällainen tiedonantajien suorittama arvioinnin tulee kuitenkin olla perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.)

Triangulaation peruseriaatteet nivoutuvat vahvasti yhteen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kanssa. Triangulaatio voidaan jaotella neljään osaan: aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio. (Aaltio & Puusa 2020, 176–177.) Triangulaation peruseriaate on yksinkertaistaen yhdistellä tutkimuksessa esimerkiksi erilaisia teorioita, tutkijoita tai metodeita. Triangulaation voidaan ajatella olevan ikään kuin malli, jonka avulla tutkija luopuu omista ennako-odotuksistaan, koska triangulaatioissa keskeistä on käyttää tutkimuksessa useaa eri näkökulmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Triangulaation periaatteiden mukaisesti kollegiaalisen arvioinnin voidaan nähdä olevan myös triangulaatiota, sillä koko tutkimusprosessin aikana olen peilannut näkemyksiäni SALP-tutkimusryhmän tutkijakollegoideni kanssa, jotka ovat tuoneet jatkuvasti uusia näkökulmia tutkimukseeni.

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kollegiaalista että tiedonantaja-arviointia. Tutkimus toteutetaan SALP-tutkimusryhmässä, jolloin seminaarityöskentelyssä tutkimusprosessia arvioidaan sen jokaisessa vaiheessa. Lisäksi tutkimuksen valmistuttua SALP-tutkimusryhmä järjestää seminaarin, johon kutsutaan paikalle myös OP Ryhmän edustajia, joilla on mahdollisuus arvioida ja kommentoida tutkimusta. Tiedonantaja-arviointi on tässä tutkimuksessa hyvin perusteltua, sillä tutkimus toteutetaan OP Ryhmää varten ja sen tavoitteena on hyödyttää toimeksiantajayritystä. Näin ollen OP Ryhmän edustajien kommentit ja arvioinnit ovat erittäin tärkeitä.

Vaikka tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston määrän voidaan ajatella olevan varsin pieni, on huomioitava, että laadullista tutkimusta toteuttaessa ei etukäteen yleensä voida tietää, milloin saturaatio saavutetaan. Tutkija tekee omat tulkintansa aineistosta tutkimustilanteessa, jonka takia laadullisen tutkimusaineiston saturaatiota on hankala etukäteen ennustaa. Saturaatio tarkoittaa aineiston niin kutsuttua kylläntymistä, jolloin haastattelut alkavat toistaa toisiaan. (Aaltio & Puusa 2020, 175–176.)

## 6 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa käytetään seitsemää SALP-tutkimusryhmän toteuttamaa teemahaastattelua. Haastattelut on toteutettu vuosina 2017–2019. Kyseisissä seitsemässä haastattelussa on haastateltu kolmea asiantuntijaa ja viittä johtotason henkilöä. Koska haastateltuja henkilöitä on kahdeksan mutta haastatteluita vain seitsemän, on yhdessä haastattelutilanteessa haastateltu kahta henkilöä. Haastateltujen henkilöiden ikää tai sukupuolta ei eritellä paitsi anonymiteetin takaamiseksi, myös siksi, että kyseisillä spesifioinneilla ei aineiston tulkinnan kannalta ole merkitystä. Oheisessa taulukossa on merkitty tässä tutkimuksessa käytettyjen haastatteluiden sitaattien merkintälogiikka (taulukko 1). Luettavuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi käytetään kirjaintunnisteita A ja J, jossa A tarkoittaa asiantuntijaa ja J johtajaa. Sekä asiantuntijat että johtajat ovat tämän lisäksi numeroitu luettavuuden helpottamiseksi. Sitaatista löytyy myös alaindeksinä sen toteutusvuosi.

Taulukko 1. Haastatteluiden sitaattien merkintälogiikka.

Asiantuntijat	Johto
A1–A3 Esimerkiksi A1 <sub>2018</sub>	J1–5 Esimerkiksi J2 <sub>2017</sub>

Aineiston hahmottamiseen käytetään teemoittelua. Teemoittelua tehdään kolmessa pääteemassa: muutokset ja niihin suhtautuminen, muutosprosessien elinkaari ja jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta. Ensimmäisessä teemassa keskitytään kuvaamaan tutkimushaastatteluiden pohjalta OP Ryhmässä tapahtuneita muutoksia, niiden määrää ja syitä. Tämä vaihe on tärkeä, jotta saadaan kartoitettua muutosprosessien lähtötilannetta ja organisaation jäsenten suhtautumista muutosprosesseja kohtaa. Tässä teemassa käsitellään haastateltujen esiin tuomia kokemuksia ja näkemyksiä sekä menneistä että tällä hetkellä käynnissä olevista muutoksista. Muutosprosessien elinkaari -teemassa esitellään haastateltujen henkilöiden näkemys OP Ryhmässä tapahtuvien



muutosten elinkaaresta ja sen eri vaiheista aina suunnitteluvaiheesta toteutuksen kautta muutoksen loppuun asti. Tässä teemassa esitellään myös mittareita, joita informanttien mukaan OP Ryhmässä käytetään muutosprosessien aikana. Viimeisessä jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta -teemassa esitellään tutkimushaastatteluissa ilmenneitä haasteita eri muutoksissa ja keskitytään kuvaamaan arkijohtamisen muutosta alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Oman huomionsa läpi koko aineistoanalyysin saa OP Ryhmän uusimmat toimintatavat ketteryys ja itseohjautuvuus.

Tutkimuksessa käytän runsaasti suoria katkelmia aineistosta aineistoanalyysin tulkinnan tukena. Ennen katkelmaa käytetty merkintä "...” tarkoittaa, että ennen katkelmaa on ollut haastattelutilanteessa ollut puhetta. Vastaavasti "...”-merkintä lauseen lopussa tarkoittaa, että puhe on jatkunut katkelman jälkeen.

## 6.1 Muutokset ja niihin suhtautuminen

OP Ryhmässä on koettu vuosien saatossa useita erilaisia muutoksia. Useat muutokset liittyvät uudistettuun strategiaan. Jotkut muutokset ovat haastateltavien mukaan olleet ohi meneviä, kuten esimerkiksi edellisen pääjohtajan aikaansaama muutos OP Ryhmän siirtymisestä monialaiseksi palveluyritykseksi. Uuden pääjohtajan aloitettua palattiin kuitenkin takaisin perinteiseen finanssiyrityksen liiketoimintaan eli pankki- ja vakuutustoimintaan sekä varallisuudenhoitoon. OP Ryhmän historiasta haastateltavien puheissa nousee esiin suurena muutoksena myös pörssiyhtiö Pohjolan ostaminen.

Haastateltujen henkilöiden puheista ilmenee, että muutos on ikään kuin pysyvää ja uusia muutoksia tulee jatkuvasti. Uuden pääjohtajan aloittaessa tuntuu organisaation jäsenille olevan selvää, että joitain muutoksia tulee, joka puolestaan luo odotuksen ja jännityksen tunnetta henkilöstössä uuden pääjohtajan astuessa virkaan. Luonnollisesti ihmiset reagoivat tällaiseen odotuksen tuntuun erilaisesti, jonka haastateltavat ovat huomanneet. Useat OP Ryhmän historian muutokset ovat aiheuttaneet yt-neuvotteluita, jotka saavat ihmiset usein pelkäämään oman työpaikkansa puolesta. Myös työtovereiden työpaikoista ollaan huolissaan. Erityisesti yt-neuvotteluja vaativia muutoksia ja niiden aiheuttamaa stressiä ei toivottaisi tapahtuvan niin usein. OP Ryhmässä on viimeisen vuosikymmenen aikana toteutettu mittavia irtisanomisia yt-neuvotteluiden tuloksena vuosina 2012, 2015, 2018 ja 2019. Eräs johtaja kuvailee organisaatiossa tapahtuneiden muutosten tahtia seuraavalla tavalla:

...oliko se nyt vuonna 2012 kun täällä palveluyhtiö perustettiin ja se organisoituminen tehtiin niin sen jälkeen on ehkä ollut liian tiuhaan sellaisia muutoksia joissa on ollut se yt:kin esillä. (J2<sub>2017</sub>)

Muutosten tahti on haastateltavien mukaan muuttunut, sillä aiemmin prosessit vietiin usein yksi kerrallaan loppuun asti, kun taas nykyään jokin muutos on jatkuvasti käynnissä ja prosessit etenevät usein myös päällekkäin. Syynä tähän ajatellaan olevan tarve saada muutoksia aikaan nopealla syklillä useassa asiassa yhtä aikaa. Lisäksi syyksi nähdään myös kiristynyt kilpailutilanne alalla, joka

vaatii kykyä uudistaa toimintaa varsin nopealla tahdilla. Tämä vaatii organisaation jäseniltä joustavuutta ja sopeutumiskykyä, joita yritetäänkin tuoda osaksi jokaisen ajattelumallia. Muutokset nähdään vääjäämättöminä mutta niiden tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä henkilöstö on montaa mieltä. Käy myös ilmi, että haastatellut organisaation jäsenet eivät voi mielestään vaikuttaa päätökseen siitä, toteutetaanko muutos vai ei ja millaisessa muodossa.

Muutoksii on ollu paljon eri suurusia. On niitä ollu aikasemminki, mutta varmaan on totta se, että kyllähän se muutoksen rytmi on jonku verran kiihtyny koko ajan. Ja ehkä aikasempaa enemmän tulee niinku ulkosia tekijöitä, jotka saa meidät miettimään muutosta ja joku varmaan pakottaakin meidät muuttumaan. (J3<sub>2019</sub>)

Haastateltujen puheesta on myös havaittavissa, että muutos ei ole poikkeus, vaan jatkuvasta muutoksesta puhutaan ikään kuin aika ajoin tulevana pakollisena asiana. Osasyynä tähän nousee esiin muutosten ikään kuin aikataulu, sillä muutoksia osataan odottaa tiettyjen organisaation tapahtumien, kuten uuden pääjohtajan valinnan tai päivitetyn strategian jälkeen. Kiihtynyt muutostahti tuntuu osasta haastatelluista liian nopealta. Muutosprosessi on informanttien mukaan aina toteuttajilleen raskas, joillekin ihmisille raskaampi kuin toisille, vaikka muutokseen olisi sitouduttu ja sen tavoitetta pidettäisiin hyödyllisenä. Muutos tuo aina lisästressiä ja epävarmuutta päivittäistyöskentelyyn, kun vanhoista toimintatavoista täytyy luopua ja siirtyä noudattamaan uusia.

...siinä on myös sellanen asia et vaikka olis kuinka muutokseen sitoutuneet ihmiset, mut se muutos on aina raskas sille tekijälle. Ja se on just sen takia et on niin paljo tavallaan semmost vanhaa mistä pitää ensiks luopuu, et tavallaan joutuu hyppäämään ihan niin kun tuntemattomalle maaperälle ja se ei oo kauheen helppoo kaikille ihmisille. (A3<sub>2019</sub>)

Koska muutos koetaan jatkuvana ilmiönä, on suhtautumista siihen alettu tiedostetusti muovata. Erityisesti johtajat toivat haastatteluissaan ilmi pyrkivänsä itse positiiviseen asenteeseen muutoksia kohtaan ja opettavansa tätä asennoitumista myös alaisilleen. Eräs keskijohtoa edustava haastateltu henkilö kiteytti positiivisuuteen pyrkimisen tarkoituksen seuraavasti:

...että paljon helpommaks teet olosi itselle, kun sä vaan heti alat ajattelemaan sitä, että meillä on muutosta eikä tää oo huono asia, tää on hyvä asia. (J4<sub>2018</sub>)

Digitalisaatio nousee esiin usean haastateltavan kertoessa OP Ryhmässä tapahtuneista muutoksista. Digitalisaatiota pidetään tärkeänä ja jopa pakollisena alan kilpailun huomioiden, mutta haastateltavat nostavat esiin myös perinteisten toimintatapojen tärkeyden kehittyvän teknologian rinnalla. Digikehityksessä täytyy pysyä mukana ja ongelmia tulee ratkaista nopeasti, mikäli ei halua jäädä kilpailussa jälkeen. Uuden tekniikan kerrotaan helpottaneen joitain rutiininomaisia työtehtäviä, kuten esimerkiksi varallisuudenhoidossa työskentelevien vakuuksien tarkastuksessa. Enää ei esimerkiksi tarvitse käydä yksitellen vakuuksia läpi vaan tietokone kertoo yhdellä napin painalluksella, mikäli listalla olevissa vakuuksissa on jotain vialla. Haastatellut henkilöt kertovat kuitenkin myös asiakkaidensa tarpeista kohdata aitoja ihmisiä robottien sijaan ja saada asiantuntijapalvelua henkilökohtaisesti. Digitalisaatio nähdään pääasiassa

mahdollisuutena eikä sen ei nähdä korvaavan koskaan finanssialan asiantuntijoita kokonaan. OP Ryhmän haastatellut henkilöt kertovat asiakkaidensa palautteista ja tuntevat kokevan ylpeyttä siitä, että heillä asiakkaat saavat vielä henkilökohtaista palvelua niin halutessaan, toisin kuin toisessa suuressa Suomessa toimivassa finanssialan yrityksessä. Tätä kyseistä toista suurta finanssialan yritystä käytetään vertailun kohteena useassa eri asiayhteydessä.

Ennen kaikkea mun mielestä siinä, että on tärkeää ihmiselle se, että niinku tietoaahan on vaikka kuinka paljon ja sä pystyt tekemään erilaisia juttuja verkkopalvelussa ja näin pois päin, mobiilissa ja niin edelleen. Mutta se, että sulla on kumppani, joka kustelee, et mitkä ne oikeasti järkevät vaihtoehdot on, nii siinä sitä asiantuntijaa vaan niinku tarvitaan. Tämmöset niinku asiantuntija, neuvontapalvelut, nii mäkin näkisin pankissa pysyy edelleen. Ihminen ihmiselle on kuitenkin tärkeää. (J42018)

Digitalisaatio koetaan pitkäkestoisena, jatkuvana ja alati kehittyvänä muutoksena, jonka päämäärää kukaan ei pysty tarkasti määrittelemään. Näin ollen se kulkee muiden muutosten rinnalla jatkuvasti ja muovaa uusia toimintatapoja. Tämä koetaan myös haasteena, sillä digitalisaatio tuo jatkuvasti jotain uutta tullessaan, joka edellyttää luopumista vanhoista toimintatavoista. Samaan aikaan kuitenkin jäljelle jäävät vanhat ja digitalisaation mahdollistamat uudet toimintatavat täytyy pystyä sovittamaan yhteen.

...säntely ja digimaailma ja kaikki tämmönen digikehitys ja tämmönen, kun se tuo meille koko ajan muutosta, meidän täytyy hyväksyä sitä, et me toimitaan vanhoilla tavoilla, mut meillä voi olla joku neljäsosa toimitaan uudella tavalla tai jopa puolet on jotain uutta juttua, ja siin aika paljon kärsivällisyyttä vaaditaan ihmisiltä siitä, että periaatteessa mun pitää hoitaa sillä vanhalla tyyllillä, mutta koko ajan mun pitää rakentaa sitä uutta siihen vanhan päälle. (J52019)

Haastateltavat kertovat uuden pääjohtajan halunneen siirtää päätöksenteon asioista, jotka kuuluvat ihmisten työnkuvaan, ihmisille itselleen. Pääjohtaja koki, että päätöksenteko tapahtui ennen muutosta organisaatiollisesti liian ylhäällä verrattuna päätöksiä toimeenpanevaan tasoon.

No, siis tää toimintatavan muutos sillä tavalla, että meillä on tää OP-Ketterä, eli toisin sanoen johtamisessa annetaan tiimeille ja asiantuntijoille enemmän vastuuta siitä omasta tekemisestä, et se päätöksen tekeminen on lähempänä sitä tekemistä. (A32019)

Mielipiteet OP Ryhmän siirtymisestä ketterään toimintatapaan vaihtelevat haastateltujen keskuudessa. Joissain yksiköissä ketteryyttä ja itseohjautuvuutta on toteutettu jo ennen uuden toimintatavan linjaamista koko yrityksessä. Uusi toimintatapa on kuitenkin muovannut arjen johtamista enemmän henkilöstöä vastuuttavammaksi, jolloin esimiehen ei enää tarvitse kantaa kaikkea vastuuta. Esimies on loppujen lopuksi kuitenkin vastuussa siitä, että työt tulee kaikesta huolimatta tehtyä, mutta hän ei osallistu enää niin paljon itse työn suoritustapaan. Tämä on luonut myös kuitenkin uusia haasteita. Haastateltu esimies kertoo, että jotkut asiat tuntuvat jäävän hieman roikkumaan, jos kukaan ei ota vastuuta siitä. Tämä vaatii esimieheltä tilanteen seuranta ja tarvittaessa puuttumista tarpeen vaatiessa. Hän muistuttaa kuitenkin toimintatapojen uutuudesta, joten ne ovat vielä opettelu- ja totutteluvaiheessa.

...me harjotellaan sitä yhteistyötä paljon ja sitä muutosta, niin se niin kun vanhasta pois oppiminen on varmaan se suurin este, eli voihan olla, että koko tiimi on täysin rinnoin mukana jossain jutussa ja ollaan ihan innoissamme ja sit kun sitä ruvetaan työntää eteenpäin läpi tän prosessin, niin siel voi tulla seinä vastaan kun ne on sitä mieltä että ei herranjestas, että tämmösi... Mä luulen et tätä viel opetellaan, me ollaan tehty tätä niin lyhyen aikaa. (A3<sub>2019</sub>)

Ketterän peruseriaatteet tuntuvat olevan kaikille haastatelluille henkilöille tuttuja tehokkaan sisäisen viestinnän ansiosta, mutta suhtautuminen itse ketterään toimintatapaan kuitenkin vaihtelee. Vanhoista toimintatavoista luopuminen koetaan vielä haasteelliseksi koska ketteryys on OP Ryhmässä vielä varsin tuore muutos. Tämän takia tämän muutoksen tulevaisuuden odotukset ovat hillittyjä. Ketteryyden uskotaan olevan kuitenkin pysyvä – ainakin jossain muodossaan – kun muutosprosessi saadaan toteutettua, eikä sen ajatella olevan jokin ohi menevä trendi, josta luovutaan seuraavaa strategiaa päivittäessä.

Vaikee sanoa, että onko se ketterä plussaa vai mitä se sitten tulee olemaan jatkossa, ja millä aikajänteellä, niin, mut että mä luulen, että tää on tullut pysyväksi ja siitä voi tulla sitten uusia muotoja, että näin mä sitä ajattelen. (J5<sub>2019</sub>)

Useat tuovat esille ketteryyden toimintatavan potentiaalin olla positiivinen tekijä organisaatiolle. Uudet toimintatavat keräävät kuitenkin myös kritiikkiä. Mahdollisuutena nähdään koko organisaation johtamisen standardointi ja toimintatapojen tehostuminen. Iso organisaatio luo kuitenkin tiettyjä haasteita itseohjautuvuudelle ja ketteryydelle. Eräs asiantuntijatasoinen informantti tuo esille, että hän on itseohjautuvuuden myötä löytänyt ja kehittänyt fiksumman työskentelytavan itselleen, joka on kuitenkin tyrmätty sanoen, että yhdelle henkilöstön jäsenelle ei voida antaa erityisoikeuksia, sillä silloin muutkin haluaisivat tällaiset oikeudet. Kyseinen asiantuntija kiteyttää tämän ketteryyteen ja itseohjautuvuuteen liittyvän haasteen seuraavasti:

Mutta mä törmään ihan hirveesti sellasiin tilanteisiin missä mä järkeilen et tää olis paljo fiksumpaa tehdä näin ja sit mulle sanotaan et ei se kato käy koska sit kaikki muutkin haluaa. Ja silloin mä huomaan, että tää ei oo kauheen ketterää tää itseohjautuvaisuus. (A3<sub>2019</sub>)

Kyseinen asiantuntija viittaa näin siihen, että isossa organisaatiossa itseohjautuvuuden mahdollistama työskentelytapojen uusiminen ei toimi, kuten itseohjautuvuudessa sen tulisi toimia. OP Ryhmä on henkilöstön mielestä vielä varsin konservatiivinen toimintatavoissaan, joka vaikuttaa myös itseohjautuvuuden jalkauttamiseen edellä mainitulla tavalla. Itseohjautuvuuden tulisi toimia ketterästi, mutta tällä hetkellä ristiriidat uusien toimintatapojen mallien ja toteutuksen välillä näyttäisi horjuttavan kohdeorganisaation henkilöstön keskuudessa uskoa toimintatapojen toimivuuteen.

## 6.2 Muutosprosessien elinkaari

Muutosprosesseja kuvataan tässä tutkimuksen vaiheessa perinteistä alusta loppuun -periaatetta noudattaen siinä järjestyksessä kuin haastateltavat ne ovat tuoneet ilmi. Päivitetty strategia näyttää ohjaavan muutosten suunnan OP Ryhmässä ja luokin yleensä muutostarpeen. Näin ollen uuden strategian voidaan ajatella olevan muutoksen lähtöruutu. OP Ryhmän uusimmat toimintatapamuutokset, ketteryys ja itseohjautuvuus, ovat saaneet alkunsa uuden pääjohtajan myötä päivitetyn strategian pohjalta, kuten moni muukin muutos OP Ryhmän historian aikana. Niin tässä kuin muissakin koko organisaatiota koskevissa muutoksissa strategian toteutumisesta ja seurannasta vastaa viimekädessä OP Ryhmän johtoryhmä.

Seuraavana OP Ryhmän muutosprosessin elinkaareissa on havaittavissa suunnitteluvaihe. Haastatellut organisaation jäsenet eivät tarkasti tuo esille keitä muutoksen suunnitteluvaiheessa on mukana johtoryhmän ja hallituksen lisäksi. He tuovat kuitenkin esille odotusvaihetta, joka liittyy aikaan ennen kuin muutostoimenpiteistä on informoitu henkilöstöä. Haastatteluista käy ilmi, että haastatelluilla henkilöillä ei ole juurikaan informaatiota tulevista muutoksista ennen virallista yrityksen ylimmän johdon tiedotustilaisuutta. Jokainen organisaation jäsen suhtautuu informaation odotteluvaiheeseen luonnollisesti eri tavoin, joillekin se ei poikkea normaalitilasta ja joillekin se voi olla hyvinkin raskasta aikaa.

...yleensä uus pääjohtaja tekee aina uuden organisaation ja tässä on nyt selvästi vähän liikaa tämmöstä polttelua, joka sitten vaikuttaa eri ihmisiin eri tavalla. Joihinkin yllättävänkin voimakkaasti. (J2<sub>2017</sub>)

Muutosten eteenpäin viemiseksi strategiaviestintää pidetään tärkeänä, jotta viesti saadaan välitettyä ymmärrettävästi koko organisaatiolle. Muutoksesta ja sen mukanaan tuomista toimenpiteistä informoinnin voidaan nähdä olevan seuraava vaihe muutoksen elinkaareissa. Uusi strategia on usein todella iso kokonaisuus, joka vaatii kuulijaltaan tiivistämiskykyä ja kokonaisuuden hahmotuskykyä. Strategia voi usein sisältää myös hienoja sanoja ja varsin abstrakteja tavoitteita, joista on hankala päästä konkretian tasolle eli siihen, miten strategia vaikuttaa ruohonjuuritason arkeen. Tämä voi haastateltujen mukaan kuitenkin johtaa siihen, että strategiasta painotetaan ja viestitään eri organisaatiotasoilla eri asioita. Tämä luonnollisesti hämmentää joitain henkilöstön jäseniä. Uusimman strategian kiteyttäminen näyttääkin tuottavan ongelmia useille haastateltaville. Strategiaviestinnässä koetaan siis myös olleen puutoksia.

Se on aika vaikee varmaan hirveen helposti kiteyttää, mut ehkä mä ajattelen sitä sitä kautta, että me keskitytään siihen asiakas, asiakas on meil keskiössä ja siihen liittyen kaikki tekeminen pitää kohdistua siihen, ja koko ajan yhteistyössä eri toimintojen kanssa, niin mieltä et miten paremmin me pystytään asiakassuhteita hoitamaan, et kyl se on mulle se strategia aika vahvasti. (J5<sub>2019</sub>)

...kyl mä huomaan että täällä taas aika ylätasolla organisaatiota ainakin viestitään erilaisia asioita, painotetaan hyvin erilaisia asioita strategiasta... (J2<sub>2017</sub>)

Johtajat ja esimiehet huolehtivat, että heidän henkilöstönsä keskuudessa otetaan uudet muutoksen vaatimat toimintatavat käyttöön muutoksen tavoitteeseen pääsemiseksi. Käytännön toimenpiteistä ketterän toimintatavan jalkauttamiseksi haastateltavat mainitsevat esimerkiksi kerran viikossa pidettävistä ketterä-aamukahveista, jossa eri ryhmät kertovat siitä omasta muutosprosessistaan ja mitä ketterä on heille tarkoittanut. Viikoittaisia tapaamisia moititaan kuitenkin myös aikaa vieviksi, sillä yhden viikon aikana ei usein ehdi tapahtumaan niin useita merkittäviä asioita, jotka olisivat mainitsemisen arvoisia yhteisessä tapaamisessa. Saman informaation voisi haastateltavien mukaan jakaa esimerkiksi vain kerran kuukaudessa.

Vaikka yrityksen viestintä ketteryteen ja itseohjautuvuuteen liittyvästä toimintatapojen muutoksesta ja sen toteutuksesta on selvästi ollut tehokasta, koska kaikki haastatellut henkilöt tietävät mistä on kyse, saa viestintä osakseen myös kritiikkiä. Muutoksesta viestivää yrityksen ylintä johtoa kritisoidaan vuorovaikutuksen puutteesta henkilöstön kanssa. Koska muutos ajatellaan suunnitelluksi organisaation ylimmillä portailla, kokee henkilöstö vaikeaksi esittää parannusehdotuksia tai kritiikkiä muutosta koskien. Osa haastatelluista kertoo kokeneensa, että ketteryteen liittyvät viestintätilaisuudet kuten infotilaisuudet ovat luonteeltaan sellaisia, ettei kukaan uskalla kritisoida muutosta ääneen. Ilmapiiriä verrataan jopa diktatuurivaltio Pohjois-Koreaan. Näissä tilaisuuksissa esitellyt asiat koetaan jo niin lopullisiksi, ettei henkilöstö pystyisi niihin vaikuttamaan. Asiaa puidaan henkilöstön kesken epävirallisissa keskusteluissa, mutta julkisesti ja ylimmän johdon kuullen kritiikkiä ei uskalleta esittää. Haastatelluissa ei käy ilmi, mitä haastatellut henkilöt uskoisivat tapahtuvan, mikäli joku rohkenisi antaa julkisesti kritiikkiä henkilöstölle esitellystä muutoksesta.

No, nyt mä sanon kyl sillä tavalla, että kun mä oon nois infois ja kuuntelen, niin mä luulen, että Pohjois-Korea ja me ollaan aika lähellä toisiamme. Siis ei kerta kaikkiaan oo ketään joka uskaltais haastaa julkisesti tätä juttua ja se on kyl fakta. (A3<sub>2019</sub>)

Muutosprosessin aikana yrityksen ylimmältä johdolta toivottaisiin tiheämpää viestintää ja tilannepäivitystä. Henkilökunta kokee herkästi pitkän tiedottomattomuuden aikana, että heiltä pimitetään tietoa, vaikka tilanne saattaa oikeasti olla se, ettei johdolla ole mitään uutta tietoa kerrottavana. Informantit ehdottavatkin, että johdon tulisi joka tapauksessa viestiä aina, vaikka uutta tietoa ei varsinaisesti olisikaan. Tällaisessa tilanteessa henkilökunta haluaa mieluummin kuulla, että uutta tietoa ei ole kuin olla epätietoisuudessa tilanteesta.

Vaikkei olis mitään kerrottavaa, niin kannattaa kertoa, ettei oo mitään kerrottavaa koska henkilökunta ajattelee että miksei ne kerro mitään? Niin on silloin parempi ilmottaa et hei, nyt ei ole vielä mitään muuta muutosta kun se mitä me viimeks kerrottiin. Et ehkä sellanen jatkuva viestintä siitä asiasta - ei kerrottavaa. (A3<sub>2019</sub>)

Muutosprosessin aikana tapahtuva vuorovaikutus muutoksia toteuttavan organisaatiotason sekä sitä suunnitelleen ja samalla valvovan tahon välillä on ollut haastateltujen henkilöiden mukaan puutteellista. Haastateltujen puheesta ei käy ilmi onko historiassa tehty korjauksia toimintatapoihin tai jopa itse strategiaan ruohonjuuritason palautteen perusteella. Ruohonjuuritasolla ollaan huolissaan siitä, kuunnellaanko heitä tarpeeksi, sillä he ovat omien

asiakkaidensa äänen asiantuntijoita ja asiakkaiden mielipiteillä pitäisi olla suuri painoarvo.

...pitää sanoa suoraan, että ku me ollaan täällä aika ruohonjuuritasolla ja palvellaan asiakkaita ja yritetään tehdä niille mahdollisimman hyväks ja helpoks tää elämä, ni tavallaan että kuunnellaanko meitä riittävästi siihen, että miltä asiakkaan ääni kuuluu. No asiakkaat alkaa äänestää tietysti jaloillaan loppupelissä. Mutta meneekö se sinne toiseen suuntaan se uutinen. Että puututaanko siihen sitten tai kuunnellaanko meitä, se on hyvä sanoa niin päin, että kuunnellaanko sitten riittävästi sitä, tuleeko se viesti sieltä, että onko tää meidän mielestä tää strategia nyt menossa oikeeseen suuntaan vai ei. (J4<sub>2018</sub>)

Usea haastateltu henkilö tuokin esiin kokemuksensa siitä, että ylin johto ei ehkä tiedä heidän monipuolisesta osaamisestaan eikä sen takia osaa arvostaa sitä. Muutosprosessin aikana kanssatyöntekijöiden kannustamista informanttien mukaan tapahtuu esimerkiksi positiivissävytteisten videoiden kautta, mutta he ovat huomioineet, että jatkuva positiivisuuden ja rohkaisun ilmapiiri hankaloittaa rakentavan tai kriittisen palautteen antoa ja erityisesti uskallusta tehdä niin.

Eli voidaan sit kysyä tai kommentoida, mut kuten sanottua niin on hirveen vaikee... Jos meille näytetään video mis kaikki ilosesti kertoo et en ikinä enää tekis niin kun ennen ja mä oon niin tyytyväinen, niin se on kuule hyvin vaikee viitata ja sanoo että mut mun mielest tää on syvältä. Et sillä tavalla ehkä, eikä sitä varmaan tehdä niin kun tietosesti, et siinä suhtees se ei oo pohjois-korealaista, vaan sitä tehdään hyvällä tahdolla ja yritetään tavallaan tsempata ihmisiä näkemään ne hyvät puolet ja ei keskitytä tavallaan niihin ongelmiin, koska sehän on meidän suomalaisten perisynti että me lähetään ongelmien kautta. (A3<sub>2019</sub>)

Mä oikee pysähdyin kuuntelemaan sitä, että sä saat olla tän kaiken osaamisen keskellä, mitä tästä talosta löytyy, nii tuli ihan sellanen olo, et haloo, olisit joskus kuuntelemassa mitä me ajatella, nii sä voisit huomata, että täällä on ihan mielettömästi osaamista. (A2<sub>2018</sub>)

OP Ryhmässä käytetään erilaisia mittareita muutosprosessien aikana mittaamaan prosessin etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Organisaation jäsenet kertovat, että heillä on käytössään laaja repertuaari eri tyyppisiä mittareita. Käytössä olevia mittareita sekä kiitellään että moititaan. Käytössä on pitkälti numeerisia mittareita, joita onkin helppo seurata ja ne niillä mitattavat asiat ovat helposti mitattavissa. Tällaisia numeerisia mittareita ovat esimerkiksi myyntituloksen mittaamista euromäärissä. Laadullisiakin mittareita OP Ryhmässä käytetään liittyen esimerkiksi osaamisen ja riskien hallinnan mittaamiseen, mutta haastateltavat tuovat esiin mittareiden painottuvan kuitenkin numeerisiin mittareihin. Eräs keskijohdon edustaja kertoo käytettävistä mittareista seuraavalla tavalla:

...mutta että hyvin, semmosta, sanotaan näin, että numeroilla meillä vielä edetään. Että meillä on laadulliset mittarit, jossa me mitataan osaamista, yhteistyötä, riskien hallinta on meillä iso asia, koska se liittyy näihin kaikkiin, et oikein tekemiseen ja tän tyyppiseen. (J5<sub>2019</sub>)

Puheesta nousee esiin, että haastatellut henkilöt pitävät kyllä numeerisia mittareita toimivina muutosprosessin etenemisen seurantaan, mutta toivoisivat

seurannan tueksi myös muunlaista dataa. Pelkästään mittareita seuraamalla ei muutoksesta ja sen edistymisestä saada viestittyä kokonaiskuvaa. Muutoksen seuranta tapahtuu myös esimiestasolla esimerkiksi tiimipalavereissa, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta muutoksen kehittymisestä. Avoin keskustelu, joka sisältää myös rakentavaa palautetta, näyttäisi toimivan hyvin pienemmissä ryhmissä kuten työtiimeissä. Tämän perusteella joitain toimintatapoja voidaan kehittää, mikäli tilanne sitä vaatii.

...mut mä kaipaen sitä, että joku linjais vähän isompaa kuvaa ja kertois, mihin me ollaan menossa ja niin edelleen. Mut ei, meillä on aina, että ollaa saatu 100 miljoonaa sitä ja 200 miljoonaa tätä, tossa ollaa punasella, tossa vihreellä ja tossa keltasessa. Se-kin on tärkeä tieto, mut jos kaikki on vaa sitä. (A2<sub>2018</sub>)

Aika paljon käydään keskustelua asiantuntijoiden kanssa siitä, että he ovat eri mieltä asioista, ja sen erimielisyyden kautta tulee sitä kehittämistä, et siinä kehittyä aika paljon sit asioita myöski. (J5<sub>2019</sub>)

Useiden viime vuosina toteutettujen muutosprosessien aikana on kehitetty erilaisia mittareita, jonka takia mittareita on tällä hetkellä käytössä todella monia. Näin ollen erilaista dataa kerätään OP Ryhmässä todella paljon mutta esiin nousee epäilyksiä siitä, osataanko dataa käyttää mahdollisimman hyvin. Lisäksi on havaittu, että mittareista ei ehkä aina osata valita niitä, jotka kuvaavat sen hetkistä tilannetta lähimpänä todellisuutta. Mahdollista haastateltujen mukaan on myös tarkoituksenomainen mittareiden valinta niin, että kehitys näyttäisi mahdollisimman hyvältä, vaikka se ei olisi todellinen tilanne. Eräs johtaja tuo näitä ongelmia esille kertomalla seuraavaa:

...kyllä meillä se haaste oli, et me oltiin tekemässä niin montaa asiaa, et meillä syntyy valtava määrä mittareita. Ja sit ku sul on valtava määrä mittareita, niin mähän voin valita sieltä ne kaks, jotka näyttää hyvältä ja sanoo, et meillä menee hyvin ja unohtaa ne kaheksantoista, jotka ehkä kertoo enemmän totuutta. Et meillä on ehkä vieläkin liikaa mittareita. (J3<sub>2019</sub>)

...meillä jonkun verran haasteita on siinä, että meidän data ei välttämättä ole ihan oikeeta ja sitte haasteita myös siinä, että me ei vaan jostain syystä osata hyödyntää sitä dataa. Että onko se ihan tekninen juttu vai onko se ymmärryksestä muuten kiinni oleva juttu, mutta me ei hyödynnetä sitä dataa niin paljon, mitä se olis mahdollista. (J3<sub>2019</sub>)

Muutosprosessin lopputuloksen arviointiin nousee haastatteluissa muutamia eri arviointikriteerejä. Muutos on haastateltujen organisaation jäsenten mukaan onnistunut ensinäkin silloin, kun muutokselle suunniteltu tavoite saavutetaan. Lisäksi koetaan, että onnistuneeseen muutosprosessiin tarvitaan organisaation jäsenten kokemus siitä, että he ovat olleet osallisena muutoksessa. Haastatteluissa käy ilmi tilanne, jossa työskentelytilaa on muutettu mahdollistamaan yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä, mutta koska henkilökunta ei ole ollut mukana toteuttamassa muutosta, se koetaan hieman teennäiseksi ja toimimattomaksi. Myös palautteella nähdään olevan onnistumista mittaava merkitys. Positiivinen palaute muutoksesta ja sen tuloksista ajatellaan olevan tärkeää lopputuloksen arvioinnissa, kun taas negatiivinen palaute voidaan ajatella epäonnistuneen muutoksen merkiksi, vaikka tavoite olisikin saavutettu.



Onnistuneen muutosprosessin jälkeen tulisi olla kokemus, että toimintaa on muutettu parempaan suuntaan, ei huonompaan.

Nyt meillä on nää avokonttorit ja siinä me nyt sitte istutaan. (...) Nyt meidän johtajat ihan vilpittömästi kuvittelee, että ne on saanu meidät tiimiytymään, kun me istutaan samassa tilassa. (A2<sub>2018</sub>)

No, tietysti se et saavutetaan se tavote mihin pyritään ja sitten, että ihmiset kokee et ne on ollu osallisena tekemässä sitä myöskin. Ja sillonhan se kiteytyy myös viestintään, että miten se palaute tulee siitä. (A3<sub>2019</sub>)

Aihe muutosprosessin loppuun viemisestä herättää haastateltujen henkilöiden keskuudessa paljon ajatuksia. Osa haastatelluista tuo esiin huolensa siitä, että nykyajan dynaamisessa toimintaympäristössä yrityksissä päällekkäin ja limittäin kulkevat muutosprosessit hankaloittavat jokaisen prosessin loppuun asti viemistä. Eräs haastateltu asiantuntija sanoittaa huolensa näin:

Ja nyt kun mä ajattelen et tänä päivänä jollon se muutos on vielä nopeempi, niin mä luulen et tää on yks ihan hirvittävän iso juttu yrityksissä, että muutoksia ei ehditä viedä loppuun kun tulee uusia muutoksia. (A3<sub>2019</sub>)

Tällainen riski nähdään mahdolliseksi myös OP Ryhmän muutosprosesseissa. Muutoksen kerrotaan saavuttaneen loppupisteensä, kun sen ennalta suunnitellut tavoitteet on saavutettu. Muutoksen päättyminen voi kuitenkin johtua myös muutosprosessista luopumisesta eli niin kutsutusta ei-valinnasta, jolloin muutosprosessi päätetään keskeneräisenä. OP Ryhmässä kyky tehdä kyseisiä ei-valintoja on haastateltujen mukaan varsin vaikeaa ja he toivoisivatkin tehokkaampaa päätöksentekoa, mikäli huomataan, että muutosprosessi ei esimerkiksi tuotakaan haluttua tulosta. Rohkeaa päätöstä ei-valinnasta pidetään tärkeänä oikeudenmukaisuuden ja OP Ryhmän arvojen takia.

...voi olla, että se vanha muutos on loppunut se takia, että sille ei oo enää ollu tilaa. (...) Mun mielestä olisi paljon oikeudenmukaisempaa ja meidän arvojen mukaistaki ihmistä kohtaan se, että me kerrottaisiin selkeästi, et nyt me on tehty valinta, mutta me on tehty myös ei-valinta. Me on panostettu aikasemmin tämmöseen asiaan, nyt me on tehty valinta näistä, näistä syistä panostetaan tohon. Ja kyllä, se oikeesti tarkoittaa sitä, että me ajetaan alas se aikasempi. Tai se voi joskus äärimmillään tarkoittaa, että me vaan unohtetaan se, Me ei tehdä enää mitään tolle, unohtakaa se. Kenenkään ei tarvitse huolehtia siitä. (J3<sub>2019</sub>)

...meillä ei ole ryhmässä osattu vielä riittävästi luopua semmosista asioista, että saadaa uutta, ku kaikkee ei voida tehdä, niin on pakko luopua. (...) Mä kyllä allekirjotan sen, että sen verran ollaan konservatiivisia ja hitaita, että nyt pitäis vaan nopeesti tehdä myös niitä ratkasuja, että mistä sitten joudutaan luopumaan. Ja mikä on kannattavaa luopua. (J4<sub>2018</sub>)

Ei-valinnan vaikeus liittyy haastateltujen mukaan paitsi organisaation kokoon myös tietynlaiseen konservatiivisuuteen liittyen erityisesti organisaatorakenteeseen ja siten päätöksenteon hitauteen, kuten edellisessä katkelmassa keskijohdon informantti toi ilmi. Organisaation rakenne on raskas, jolloin suuret, koko organisaatiota koskevat päätökset kestävät pitkään eikä

tämänkaltainen päätöksenteko toimi niin nopeasti kuin tämänkaltaisen muutosta koskevan päätöksenteon haluttaisiin ja toivottaisiin toimivan.

### 6.3 Jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta

Haastatellut OP Ryhmän organisaation jäsenet tuovat esiin erilaisia muutokseen liittyviä johtamisen haasteita eri teemoista. Haastatteluissa käy ilmi, että OP Ryhmällä on käytössään perinteisten viestintäkanavien kuten kokousten ja infotilaisuuksien lisäksi useita erilaisia sähköisen viestinnän kanavia. Sähköisten kanavien määrä koetaan isoksi, vaikka eri alustojen nähdään toimivan myös erilaisiin tarkoituksiin. Osa kanavista on vapaamuotoisempia, kun taas toiset formaalimpia. Tärkeän informaation koetaan kuitenkin hukkuvan informaatiomassan alle ja olevan myös varsin pirstaleista, kun se on jakautunut eri kanaviin. On siis mahdollista, että informaatio ei tavoita kaikkia.

Sen näkee meilläkin, että joku lukee jonkun jutun ja kertoo kaikille, että hei, nyt tällainen asia on tullu. Okei, mistä luit, ai sieltä, okei. Siinä mä huomaan, että paras tiedonkulku olis, että istuttais kaikki lähekkäin ja kun joku lukee sen, se huutaa kaikille, että tällanen juttu on tullu. Koska meillä on myös paljon, että se jää sattumanvaraan, että kulkeeks se tieto kaikkien kesken. (A2<sub>2018</sub>)

Oman haasteensa jokaiseen OP Ryhmässä tapahtuvaan muutokseen tuo yrityksen pitkä historia, jossa on ehtinyt tapahtua monenlaista muutosta. Jokainen henkilöstön jäsen on kokenut erilaiset historiassa tapahtuneet tilanteet omalla tavallaan, joka voi vaikuttaa asenteisiin tulevaa muutosta kohtaan. Yrityksen ylin johto nähdään muun organisaation yläpuolella olevana irrallisena, muutoksia suunnittelevana ja toimeenpanevana toimijana. Näin ollen henkilöstö suhtautuu usein johdon tekemiin päätöksiin erilaisin asentein, usein edelliseen johdon kokoonpanoon ja heidän toimintaansa peilaten. Tällainen menneisyyteen vertaaminen nähdään muutoksia ehdottomasti hankaloittavana tekijänä. Yrityksen johdon osalta korostuu myös tärkeys siitä, että he tunsivat ja ymmärtäisivät yrityksen historiassa tapahtuneet muutokset, sillä organisaatiossa on aina sellaisia henkilöstön jäseniä, jotka ovat käyneet läpi useita erilaisia muutoksia vuosien saatossa ja peilaavat herkästi nykytilaa menneisyyteen.

Tämmönen firmahan ei koskaan lähde puhtaalta pöydältä liikkeelle. (...) Mutta täällä on historia olemassa ja sitä kautta johto on johto ja johtoon suhtaudutaan jollakin tavalla ja siihen vaikuttaa se, mitä aikasempi johto on tehny. (J3<sub>2019</sub>)

...et kyllä täältä sitte kokeneemmasta joukosta löytyy niitä skeptikkoja, jotka sanoo, että ai jaa. Et noinkin me tehtiin kymmenen vuotta sitte ja silloin meillä oli semmoset ja semmoset ongelmat. Että se mitä on ollu aikasemmin, niin se kannattaa mun mielestä ymmärtää riittävän hyvin. Ei siihen pidä takertua, mutta viestintää ja vaikuttamista auttaa se, jos ymmärtää riittävän hyvin mitä on tapahtunu aikasemmin. (J3<sub>2019</sub>)

Muutosprosessin OP Ryhmässä aikana esimiehen rooli ja tehtävä on toimia linkkinä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä ja viestiä muutoksesta ymmärrettävästi. Esimiehen tehtäväksi jää vakuuttaa henkilöstö muutoksen

tarpeellisuudesta ja saada heidät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen siis tulee itse olla myös muutoksen kannalla, jotta hän pystyy uskottavasti puhumaan siitä henkilöstölleen. Muutostarpeen perustelu pelkästään ylimmän johdon tahtotilalla ei saa henkilöstössä aikaan tarpeeksi sitoutumista muutokseen.

...se on hirveen huono perustelu, vaikka se helpoin perustelu onkin, että johto näin haluaa. Et sun pitäs pystyy, joko johdon tai esimiesten tai kuka tahansa se onkin, pystyy terävöittää, et miks me mennään tästä nykyisestä toimintamallista seuraavaan. (A1<sub>2018</sub>)

Myös uuden strategian viestinnässä ja sen ikään kuin tulkkauksessa henkilöstölle esimies on ratkaisevassa roolissa. Esimiehen tehtävä on suodattaa strategiakokonaisuudesta ne pääpiirteet, jotka ohjaavat oman työryhmän toimintaa. Haastatteluissa käy ilmi, että esimiehet eivät usein yritäkään saada kaikkia alaisiaan opettelemaan strategiaa sanasta sanaan, vaan poimivat siitä merkittävimmät ja keskeisimmät linjaukset eteenpäin jaettavaksi. Pääasiaksi nouseekin täten linjausten tekeminen niin, että ne ohjaavat henkilöstön toimintatapoja riittävästi samaan suuntaan.

...olennaista on nyt se, että strategia saadaan nyt sillai ymmärrettyä, että se linjaa riittävän samaan suuntaan. Mähän oon aina ajatellut sillai, että ei kannata yrittää saada ihmisiä juoksemaan yhdestä hiirenkolosta jonossa läpi, että tehdään mieluummin vähän leveempi kulkuaukko ja kunhan se vaan ohjaa samaan suuntaan riittävän hyvin, niin sillä päästään jo semmoselle tasolle, että voidaan pärjätä kilpailijoita vastaan. Sen että keskeisimmät asiat löydetään sieltä strategiasta... (J2<sub>2017</sub>)

Ketteryys ja itseohjautuvuus tuovat haasteita finanssialan organisaatioissa, sillä kyseinen ala on varsin säännelty ja sitä ohjaavat monet eri lait ja säädökset. Näin ollen vapautta ja luovuutta korostavia ketteryyttä ja itseohjautuvuutta edistettäessä tulee kuitenkin huomioida ikään kuin kehykset, joiden sisällä toimintatavat kestävät muokkaamista. Liika vapaus voi informantin mukaan johtaa siihen, että finanssialan lainalaisuudet ja velvoitteet unohtuvat. Tämä vaatii johtajalta kokonaisuuden hahmottamista ja rajan vetämisen taitoa niin kutsutun kehikon luomiseksi.

Esimiesten haaste on toimintatapojen muuttuessa ottaa huomioon erilaiset persoonallisuudet. Osa haastatelluista organisaation jäsenistä oli huolissaan siitä, että ketteryys ja itseohjautuvuus saattaa suosia enemmän ekstroverttejä ihmisiä introverttien sijaan. Ajatellaan, että koska itseohjautuvuuteen ja ketteryyteen liittyy erityisesti alkuvaiheessa rohkeus tuoda omat ajatuksensa ja kehitysehdotuksensa ilmi, se olisi ekstroverteille ihmisille luontevampaa ja helpompaa. Johtajalta odotetaan herkkyyttä nähdä tämänkaltaiset persoonallisuuserot ja kykyä auttaa myös introvertteja ihmisiä osallistumaan toimintatapojen kehittämiseen.

Niin mä luulen, että ihmiset on ollu siitä niin innostuneita, että siihen täytyy olla sillä lailla tyytyväinen, mutta että pankissa kun ollaan, ni meillä on ihan äärimmäisen paljon lainalaisuuksia, mitä meidän pitää noudattaa. Niin tavallaan se on ehkä se semmonen, että jos on liian vapaat kädet sitte taas tehdä asioita, ni aina ei tahdota muistaa sitä, että mitkä velvoitteet meillä, meil on sääntelyä ja meil on lakipykälää ja meil on kaikkee tämmöstä, että ehkä siinä tavallaan pitää sitä johtamista olla enemmän, et

vielä tavallaan osataan se koko kehikko ottaa sit huomioon vaikka kuinka ketteriä haluttais ollakin siinä omassa tekemisessä. (J5<sub>2019</sub>)

Mä tiedän et nää ryhmät jotka toimii täs ketteräs toimintatavassa, niin monet niist sa-noo et ne ei haluis muuttaa enää siihen vanhaan toimintatapaan ja mun täytyy tie-tysti uskoo et näin on. Mun mielestä toi ketterä toimintatapa suosii ihan hirveesti ekstroverttejä ihmisiä ja mä en tiedä miten introvertit pysyy mukana? Ihan suoraan sanottuna. (A3<sub>2019</sub>)

Kuten aiemmin jo todettiin, OP Ryhmässä on käytössä paljon erilaisia sähköisiä viestintäkanavia. Myös johtaminen on siirtynyt yhä enemmän sähköistä viestintää hyödyntäväksi. Tällaiset viestintäkanavat nähdään kyllä haasteltujen keskuudessa hyödyllisinä, mutta niiden käyttö päivittäisjohtamisen työkaluna on saavuttanut jokseenkin trendin aseman, jolloin perinteiset johtamistavat jäävät taka-alalle. Haastatteluissa mainitaan jopa johtamisen ulkoistaminen näiden sähköisten viestintäkeinojen avulla, josta eräs asiantuntija toteaa seuraavalla tavalla:

Mut mulla on sellanen tunne, että kaikki, mitä mä seuraan nyt, mitä tääl on tapah-tunu, saa mut entistä vakuuttuneemmaks siitä, että johtajuuteen kuuluu se läsnäolo ja myös sellanen hmisten face-to-face kohtaaminen. Se ei voi olla pelkkää somea ja Skypeä. (...) Kun palvotaan nyt niin hirveesti tätä tällasta "some hoitaa, webcast", niin tulee sellasia johtajia, jotka ulkoistaa sen johtajuutensa omalla tavallaan, koska ne koneellistaa sen. (A2<sub>2018</sub>)

Ihmisten aito kohtaaminen ja läsnäolo näyttäisi olevan se tapa, jota asiantuntijat OP Ryhmässä arvostavat eniten. Esimiesten haasteeksi jääkin sovittaa digitalisaation mahdollistamat työkalut perinteisten johtamisen toimintatapojen kanssa yhteen ja tasapainottaa ne omalle työtiimilleen sopivimmalla tavalla.

### 6.3.1 Päivittäisjohtamisen muutos

Päivittäin tapahtuva niin kutsuttu arkijohtaminen on kokenut vuosien saatossa varsinaisen muodonmuutoksen OP Ryhmässä johtamistrendien ja -tyylien kehityessä. Vuonna 2019 alkaneiden ketteryyden ja itseohjautuvuuden toimintatapa-muutosten jälkeiset johtamisen muuttuneet käytännöt nousevat hyvin esiin haas-tatteluissa, mutta johtajan roolin muuttuminen mainitaan myös ennen vuotta 2019 toteutetuissa haastatteluissa. Esimiehet kertovat uusien toimintatapojen tuoneen heidän arkeensa tietynlaista rytmiä, eri rakenteita on standardisoitu ja esimiehet suunnittelevat johtamistaan samalla viikkorytmillä. Tällä on saatu vä-hennettyä esimerkiksi turhia kokouksia. Itse johtamistyö on uusien toimintata-pojen myötä kokenut myös ison muutoksen, joka johtajien mielestä on helpotta-nut päivittäisjohtamista. Uudessa toimintamallissa työn suunnittelu- ja toteutus-vastuu on enemmän henkilöstöllä ja esimiehen rooli on valvoa, että annettuun tavoitteeseen päästään. Esimiehen ei siis itse täydy enää suunnitella tai ohjata itse työn toteutusta. Sen sijaan esimiehen rooli on siirtynyt enemmän henkilöstön tu-kemiseen ja kannustamiseen. Esimies tarjoaa siis tukeaan henkilöstölle esimer-kiksi keskustelun kautta ja toimii työn seuraajana siihen kuitenkin suuremmin puuttumatta.

Jos mun tiimillä on vaikka nyt viidenkymmenen miljoonan euron tavote puolessa vuodessa tehdä sijoitusmyyntiä, niin mä en pähkää sitä liian pitkälle itse, vaan nimenomaan mä annan sen mun tiimille. Ja sit mä seuraan, et mitä mun tiimi, minkälaisii toimenpiteitä ne tekee, että ne saavuttaa sen tavoitteen, ja sit me käydään yhteistä keskustelua, että millä tasolla se on ja oonko mä tyytyväinen, ja miten mä voin taas tukea heitä siinä, siihen tavoitteeseen pääsemisessä. Et heillä jää enemmän pallo ihmisille, ja valtaa ja vastuuta mieltä niitä ihan itse, että ei tarvii ohjauksessa olla koko ajan, että ohjataan tiukasti, että nyt pitää tehdä näin ja näin, vaan nimenomaan et tossa on tavote, ja tota te teette ja sitä seurataan ja sit käydään tätä yhteistä keskustelua. (J5<sub>2019</sub>)

Vaikka uusien toimintatapojen ketteryyden ja itseohjautuvuuden muuttaessa päivittäisjohtamista paine työn suunnittelusta ja toteutuksesta onkin siirtynyt enemmän esimieheltä henkilöstölle, voi esimiehen muuttunut rooli olla haasteellinen. Eräs haastateltu asiantuntija onkin huolissaan esimiehen roolista OP Ryhmässä käytettyjen niin kutsuttujen agile coachin rinnalla. Agile coachin tehtävä on valmentaa työtiimejä kohti ketterämpää toimintatapaa, kun taas esimies on vastuussa muusta työtiimin toiminnasta kuten esimerkiksi siitä, että myyntitavoitteisiin päästään. Asiantuntija on huolissaan siitä, että esimiehellä ei ole enää niin paljon sanavaltaa työtiimin päivittäistoiminnassa vaan työtiimit – erityisesti sellaiset, joissa on paljon nuoria henkilöitä – saavat tehdä mitä vain haluavat. Tällainen tiimi ei hänen mielestään voi lopulta toimia organisaation kannalta tehokkaasti.

...mua askarruttaa tää tavallaan tiimeille annettu johtajuus ja sit meillä on tällaset agile coachit jotka tavallaan coachaa niit tiimejä ja nyt mä jään miettimään että mitenköhän se esimies-parka johtaa sitä tiimiään? Kun tuntuu siltä että se sellanen henkilöstöjohtaminen ja sitten nää kaikki tuotteisiin, kehittämiseen liittyvä johtaminen erotetaan siitä, niin mä en oo ihan varma et mitä täst tulee? Et valistuneet tiimit tulee pärjäämään hyvin ja sellaset asiantuntevat tiimit, mut sit tiimit jos on... Varsinkin must tuntuu niin kun nuorempia ihmisiä, niin nyt jo keskustelu on se et tiimit saa tehä mitä ne haluaa - mut eihän se nyt niin voi olla. (A3<sub>2019</sub>)

Johtamisen tarpeet ovat muuttuneet haastateltavien mielestä perinteisestä määräävästä, asioita johtavasta tyylistä kohti enemmän valmentavaa otetta. Esimiehen työn pääpaino halutaan nykyään olevan enemmän esimerkiksi mentoroinnissa ja muussa valmentavassa työssä. Jo ennen alkuvuonna 2019 käynnistettyä ketteryyden ja itseohjautuvuuden toimintatapamuutosta haastateltavat kertovat hyvän johtajan ominaisuuksista, jotka on liitettävissä myös ketteryyden ja itseohjautuvuuden johtamismalleihin.

Suuri teema, joka nousee esiin esimiehiltä toivottavien ominaisuuksien joukosta, on kyky kohdata aidosti ihmisiä. Koska johtaminen perustuu nykyään yhä enemmän ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijasta, on tärkeää, että esimies pyrkisi olemaan kiinnostunut työntekijästään enemmän myös ihmisenä. Näin eräs haastateltu asiantuntija kuvailee johtajan muuttunutta tehtävää:

Jos johtajat ennen johti asioita ja työntekijöitä, niin nyt niiden pitäis ymmärtää ihmisten elämästäkin enemmän kuin että tää on pelkkä työntekijä. Eli pitäis olla kiinnostunu ihmisestä. (A2<sub>2018</sub>)

Hyvä johtaja on haastateltujen mukaan kannustava henkilö, jonka tahtotila on luoda työpaikalle edellytykset työntekijöiden menestymisen tueksi. Esimiehen

vastuu on kuitenkin edelleen johtaa erilaisia työtiimille asetettuja tavoitteita, mutta toimia lisäksi mahdollistajana siihen, että henkilöstö saa käyttöönsä sellaiset työkalut, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Et tietyllä tavalla pitää johtaa tavoitteita, lopputuloksia ja sitten jeesata tiimiä, että ne pääsee täyteen kukoistukseensa ja sitten vielä niinku auttaa siinä jatkuvassa, sen tiimin kehittymisessä ja toiminnan parantamisessa. (J1<sub>2019</sub>)

Esimiehen tulisi olla työntekijöilleen läsnä heitä kuitenkaan kontrolloimatta. Johtajan haluttaisiin jättävän asioiden johtamisen ja työn toteuttamisen vastuun henkilöstölle, kun taas johtajalta toivottaisiin enemmän ihmisten johtamista nimenomaan esimerkiksi rohkaisun, mentoroinnin ja sparraamisen muodossa. Johtamista kutsutaankin eräänlaiseksi palveluksi, jossa johtaja on käytettävissä, kun työntekijät häntä tarvitsevat. Haastatellut tuovat esille myös johtajan tärkeän tehtävän luoda työpaikalle luottamuksellinen ilmapiiri, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda esiin koko potentiaalinsa.

...sä autat niinku sen tiimin luomaan semmosen hyvän maaperän, luottamussuhteen, että niillä on hyvä lähtee viemään eteenpäin. (...) Niin kyl siinä niinku johtamisessa korostuu se että niinku näytetään suuntaa ja niinku on selkeet tavoitteet. (...) Tuetaan ihmisiä siinä, et ne kehittää omaa osaamistaan ja sen tiimin suorituskyky paranee... (J1<sub>2019</sub>)

Hyvä johtaja on henkilö, joka luo edellytykset omille ihmisille tehdä töitä, on mun mielipide. Sillä tavalla läsnä, mutta ei kontrolloi sillä tavalla. Kun ihmisellä on kerran toimenkuva ja hänelle on kerrottu, mitkä on hänen tehtävänsä ja tavoitteensa ja hän itse tietää ne, niin sillen mun mielestä ihmisiin pitää luottaa, et ne tekee sitä tehtävänsä. (A2<sub>2018</sub>)

Edellisten katkelmien perusteella voidaan todeta, että haastatellut henkilöstön jäsenet toivovat johtajan olevan henkilö, joka omalla toiminnallaan mahdollistaa työtiimin menestymisen luomalla henkilöstölle edellytykset siihen. Johtajan tulisi luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa vastuu työn toteutuksesta on henkilöstöllä itsellään. Johtaja johtaa tavoitteita ja ikään kuin toiminnan rajoja sekä on henkilöstölleen läsnä kannustajana ja neuvonantajana.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia OP Ryhmässä tapahtuvia muutosprosesseja ja niiden elinkaaria, joiden lisäksi tutkimuskohteena oli johtamisen muutos ja sen sisältämät haasteet jatkuvan muutoksen viitekehyksessä. Tutkimuksessa kiinnitettiin edellä mainittuja asioita tutkiessa erityishuomiota OP Ryhmän uusimpaan koko organisaatiota koskevaan muutosprosessiin, jossa organisaation toimintatapoja muutetaan ketterämpään ja itseohjautuvampaan suuntaan. Tuloksia analysoidessa käytettiin sisällönanalyysia ja teemoittelua, jolla aineistosta saatiin esiin tutkimuskysymyksien kannalta oleellista informaatiota. Pääteemoja aineiston analysoinnissa oli kolme: muutokset ja niihin suhtautuminen, muutosprosessien elinkaari ja jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta.

### 7.1 Muutokset ja niihin suhtautuminen

Ensimmäisessä teemassa aineistosta eroteltiin haastateltujen organisaation jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä historiassa tapahtuneista muutoksista ja siten suhtautumista organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tätä pidettiin tärkeänä osana tutkimuksessa, sillä näin saadaan selville organisaation jäsenten asennoituminen muutoksia kohtaan, joka on merkittävässä roolissa muutoksen lähtötilannetta arvioitaessa. OP Ryhmässä osataan odottaa uutta muutosta aina uuden pääjohtajan aloitettua virassaan. Joidenkin muutosten tulokset on kuitenkin kumottu myöhemmässä vaiheessa, joten joidenkin muutosten vaikutus on ollut varsin lyhytkestoista. Tämä nostaa esiin kysymyksen muutoksen alkuperäisestä tarpeellisuudesta. Tämä voi olla osasyynä sille, miksi osa haastatelluista suhtautuu tuleviin muutoksiin hieman skeptisesti.

Muutoksiin suhtautumiseen vaikuttaa myös OP Ryhmän historia muutosten osalta, joka käykin aineistosta ilmi. Henkilöstössä on noteerattu, että OP Ryhmän kaltainen yritys ei koskaan lähde muutokseen puhtaalta pöydältä, vaan myös menneisyyden tapahtumat vaikuttavat siihen suuresti. Kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä luvussa neljä todettiin, menneisyys elää usein vahvasti nykyhetkessä mukana ja vaikuttaa tulevaisuuteen

suhtautumiseen (Mattila 2007, 47–50). Menneisyyden kokemukset voivat luonnollisesti vaikuttaa nykyhetken muutokseen suhtautumiseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Pahimmassa tapauksessa aiemmat negatiiviset kokemukset voivat lisätä muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan muoto ei aina ole ääneen vastustamista, vaan se voi ilmentyä hiljaisuutena tai passiivisuutena (Pirinen 2014, 98), joka pitää paikkansa OP Ryhmän haastateltujen organisaation jäsenten mukaan. Muutosten vastustaminen ei yleensä ole julkista, vaan asiaa jaetaan usein omassa työtiimissä tai kollegoiden kesken.

## 7.2 Muutoksen elinkaari

Tutkimuksen tulosten perusteella on laadittu kuvio kuvaamaan OP Ryhmän tämänhetkistä muutosten elinkaarta (kuvio 5). Muutosten elinkaaren teemassa muutosten suunnittelu on ensimmäinen elinkaaren toiminto muutostarpeen havaitsemisen jälkeen (kuvio 5). Haastateltujen puheista nousee esiin kokemus siitä, etteivät he koe tulevansa kuulluksi. He kokevat ylimmän johdon tekevän muutoksia koskevat päätökset, jonka jälkeen niihin ei henkilöstö voi vaikuttaa. Henkilöstö tiedostaa olevansa asiakaskuntansa ja oman työnsä paras asiantuntija, mutta kokee, että heidän kokemustaan ja tietotaitoaan ei hyödynnetä tarpeeksi ylimmän johdon päätöksenteossa. Osa haastatelluista toi ilmi huolensa jopa asiakkaiden menetyksestä kilpailijoille, mikäli joitain ruohonjuuritasolla toimimattomaksi todettuja toimintatapamuutoksia jatketaan henkilöstöä kuuntelematta.

Muutoksen edetessä seuraava elinkaaren tekijä on muutoksesta viestiminen (kuvio 5). Viestintään liittyviä haasteita ja puutteita nousee esiin sekä muutostarpeen usein synnyttävän, strategian, viestinnässä kuin itse muutosviestinnässäkin. Informointi koetaan yksipuoleisena tiedottamisena yrityksen ylimmän johdon taholta, joka juontaa kokemukseen siitä, että haastatellut kokevat, ettei henkilöstö ole ollut mukana suunnittelemassa muutosta. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus lisäävät Pirisen (2014, 116) mukaan yhteistä ymmärrystä, joka puolestaan auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja sen päämääriä paremmin. Viestinnän ollessa aineiston perusteella pitkälti organisaatiossa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, yhteistä ymmärrystä on vaikeampi saavuttaa avoimen keskustelun puuttuessa.

Aineistoa analysoidessa mielenkiinto kiinnittyy vääjäämättä haastateltujen kokemukseen siitä, etteivät he pääse vaikuttamaan muutosten suunnitteluun eivätkä toteutusvaiheessa halua tai uskalla tuoda ajatuksiaan julkisesti esille. Kukaan ei suoranaisesti kerro, mistä uskalluksen tai haluttomuuden puute johtuu. Koska tähän ongelmaan liittyvää kysymystä ei haastatelluilta kysytty, voidaan aineiston perusteella tehdä vain joitain arvailuita. Erään haastatellun organisaation ilmapiirin vertaus Pohjois-Koreaan on organisaation ulkopuoliselle lukijalle tietenkin huolestuttava organisaatiokulttuuri ajatellen. Tällä vertauksella hän viittaa ylimmän johdon diktatuurimaiseen asemaan. On kuitenkin huomioitava, että tällaisen vertauksen on tuonut esille vain yksi haastateltu henkilö. Muutoksiin vaikuttamisen mahdollisuuksista mainitsevat kuitenkin yhteensä kolme



henkilöä nimenomaan negatiivisessa mielessä. Eräs haastateltu johtaja kertoo pyrkivänsä itse positiiviseen suhtautumiseen muutoksia kohtaan ja ohjaa myös henkilöstöään tekemään niin. Johtajan perimmäinen ajatus tämänkaltaisessa ohjaamisessa on varmasti hyvántahtoinen, mutta tällainen toiminta voi mahdollisesti myös vaikuttaa henkilöstön rohkeuteen tuoda esille kritiikkiä muutoksesta, mikäli heiltä odotetaan pelkästään positiivista suhtautumista.

Haastattelut tuovat esille, että OP Ryhmän organisaatiokulttuuri välttämättä ole kovinkaan avoin ja vuorovaikutteinen, vaan päätöksenteko ja suunnittelu tapahtuu ylityksen ylimmillä organisaatiotasolla, josta se varsin ilmoitusluontoisesti viestitään organisaatiossa alaspäin. Näin ollen aineiston perusteella organisaatio ei ainakaan tällä hetkellä vaikuta olevan kokonaisuutena ajatellen kovinkaan ketterä. OP Ryhmän tämänhetkinen tilanne muistuttaa paljon luvussa viisi Medinillan (2012, 54–55) huomioimaa tilannetta, jossa ketterää toimintatapaa toteutetaan työtiimeissä, mutta ongelmaksi voivat nousta yrityksen prosessit tai rakenteet, jotka eivät salli yhteistyötä työtiimien välillä, jolloin agile rajoittuu vain työtiin sisälle. Kyse voi olla siitä, että ketteryys on vielä varsin uusi toimintatapa OP Ryhmässä, jonka takia ei välttämättä osata vielä hahmottaa tämän tyyppisiä rakenteellisia ongelmia.

Henkilöstön äänen kuuluviin saamiseen muutosprosesseissa voisi olla apuna luvussa 4 esitelty Korhosen ja Bergmanin (2019, 81–82) ehdotus ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheeseen henkilöstön edustajia kuten luottamusmiehiä. Näin myös henkilöstön näkemys saataisiin sisällytettyä muutokseen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, sillä he ovat usein muutosta käytännön tasolla toteuttava organisaation osa. Lisäksi luottamusmiehet ovat organisaatiossa suuria vaikuttajia, joten he pystyvät vaikuttamaan henkilöstön muutokseen suhtautumiseen jo ennen käytännön toimenpiteiden aloitusta. Viestintää ja yhteisen ymmärryksen saavuttamista voitaisiin sen sijaan parantaa avoimen keskustelun lisäämisellä. OP Ryhmän käytössä olevia sähköisiä viestinnän kanavia voitaisiin valjastaa käyttöön muutosprosessien aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen parantamiseksi madaltamalla niiden avulla henkilöstön kynnystä tuoda ilmi mielipiteitään muutosta koskien.

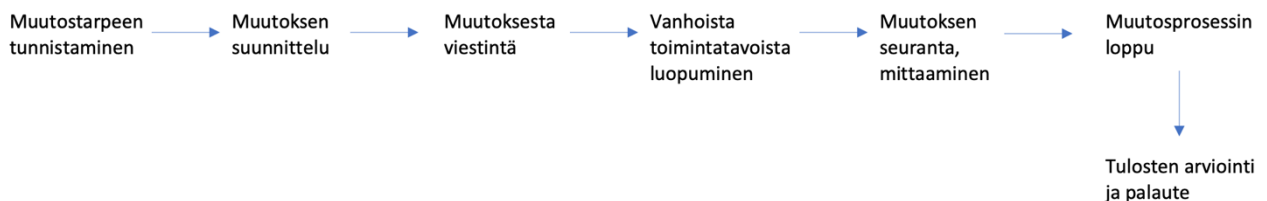
Ihmiset kokevat luonnollisesti usein huomattavasti helpommaksi kirjoittaa anonyymina kriittistä palautetta kuin ilmaista sellaista ääneen esimerkiksi tiedotustilaisuudessa. Muutokseen suhtautumisen ja siihen sitoutumista ajatellen ratkaisevana tekijänä voisi olla myös pelkästään OP Ryhmän ylimmän johdon ilmaisema kiinnostus henkilöstön palautetta kohtaan, jolloin henkilöstö kokisi mielipiteensä merkitykselliseksi. Tällä hetkellä aineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstö ei usko oman mielipiteensä ja asiantuntemuksensa olevan ylimmälle johdolle merkityksellinen. Myös ketterän toimintatavan mukaisesti vuorovaikutteisuus ja palaute tulisi ottaa kiinteämmin osaksi muutosprosessia organisaation oppimisen ja sitä kautta kehittymisen turvaamiseksi. Agilen periaatteiden mukaisesti palautteelle tulisikin antaa suuri painoarvo ja huolehtia siitä, että kaikki palaute huomioidaan riippumatta siitä, mistä organisaation osasta se tulee. (Paasovaara 2018.) Mikäli siis OP Ryhmä haluaa siis noudattaa uusien toimintatapojensa kanssa agilen periaatteita, tulisi sen antaa palautteelle ja vuorovaikutteisuudelle nykyistä enemmän painoarvoa.

Muutoksen seuraava elinkaaren vaihe (kuvio 5) on muutoksen seuraaminen ja mittaus. OP Ryhmässä on käytössä varsin suuri määrä erilaisia mittareita, joita käytetään mittaamaan muutosprosessin etenemistä. Esiin nousee kuitenkin myös muutamia ongelmia niiden käytön suhteen. Ensimmäkin koska dataa on paljon, on huomattu, ettei sitä osata välttämättä hyödyntää niin hyvin kuin olisi mahdollista. Toiseksi on havaittu, että mittareista on mahdollista valita käyttööne, jotka näyttävät hyvältä mutta eivät välttämättä kerro prosessin todellista tilannetta. Haastatteluista ei suoranaisesti selviä kuka mittarit valitsee, linjataanko niiden käyttö muutosprosessin suunnitelmassa vai saavatko johtajat ja esimiehet valita ne vapaasti itse. Datan hyödyntämättä jättäminen nivoutuu mittareiden valitsemisen ongelman kanssa yhteen, sillä mikäli valitaan vain parhaalta ulospäin näyttävät mittarit, jää suuri määrä hyödyllistä dataa käyttämättä. Haastatteluissa käy ilmi, että koska yrityksen historiassa on käyty läpi paljon muutoksia, on niiden myötä syntynyt valtava määrä erilaisia mittareita. Vaarana on, että mikäli mittareita ei käytetä oikein, ei välttämättä pysytä ajan tasalla muutosprosessin todellisesta etenemisestä. Oikeita mittareita käyttämällä pystytään reagoimaan poikkeamiin prosessin aikana ja tekemään tarvittaessa korjaustoimenpiteitä. (Pirinen 2014, 80–81). Näin ollen vääränlaisia mittareita käytettäessä koko muutosprosessin lopputulos saattaa vaarantua, mikäli todellisesta tilanteesta ei ole tietoa eikä korjaustoimenpiteitä osata siten tehdä. Haastatteluissa ei ilmennyt palautteen käyttöä muutosprosessin aikaisena mittarina. Palautteen kerääminen ruohonjuuritasolta voisi antaa viitteitä sille, käytetäänkö muutosprosessin mittaamiseen oikeanlaisia mittareita, sillä palautetta muutosta toteuttavilta henkilöiltä on vaikeaa käyttää mittarina väärin. Tuloksissa todettiin johtajilla olevan ainakin osittain valta valita käyttämänsä mittarit muutoksen seuraamiseksi, josta herää kysymys, suunnitellaanko mittareiden käyttöä muutoksen suunnitteluvaiheessa, kuten esimerkiksi Pirisen (2014, 80–81) mukaan tulisi tehdä.

Muutosprosessin päätyminen näyttäytyy OP Ryhmässä joko muutosprosessin tavoitteen saavuttamisena tai niin kutsuttuna ei-valintana, jolloin muutosprosessi jätetään tarkoituksella keskeneräiseksi. Näin ollen nähdään, että muutosprosessi ei tule päätökseen, ellei sen tavoitetta ole saavutettu. Haastatellut henkilöt ilmaisevat huolensa useiden muutosprosessien päällekkäisyydestä ja uusien muutosten tahdistusta, jotka nähdään haasteena. Useiden limittäin kulkevan muutosprosessin nähdään myös hankaloittavan niiden laadukasta loppuunvientiä. Kun henkilöstön huomio jakaantuu useaan erilaiseen muutokseen, on hankala keskittyä yhden laadukkaaseen toteutukseen ja seurantaan. Ei-valinta on seikka, jonka haastatellut organisaation jäsenet ovat tiedostaneet, mutta jossa on vielä paljon parannettavaa. Ei-valinta nähdään tärkeänä organisaation ajankäytön kannalta, sillä mikäli nähdään, että muutosprosessi ei etene kohti tavoitetta, olisi kaikkien kannalta helpompaa lopettaa prosessi kesken kuin jatkaa sitä tietäen, ettei lopputulos ole tavoitteiden mukainen. Tähän toivottaisiin tehokkaampaa päätöksentekoa. Ei-valinnan tekeminen vaatii kykyä myöntää epäonnistuminen, joka voi olla syy siihen, minkä takia tällä hetkellä ei-valinnan tekemistä ei nähdä tarpeeksi tehokkaana.

Muutosprosesseihin havaittiin liittyvän olennaisesti vanhojen toimintatapojen hylkääminen tai niistä pois oppiminen. Osa haastatteluista toi esille, että joskus voi olla haastavaa ensinkin oppia uusi toimintatapa, jonka jälkeen

sulauttaa vanha ja uusi toimintatapa yhteen. Erityisesti digitalisaation osalta tällaiset haasteet nousivat aineistosta esiin. Digitalisaation luonne rinta rinnan muiden muutosprosessien rinnalla kulkevana erittäin pitkäaikaisena muutoksena nähtiin aiheuttavan jopa ennalta odottamattomia muutoksia päivittäistyöskentelyyn. Digitalisaation yhteydessä haastateltavat korostivat perinteisen kasvotusten tapahtuvan asiakaspalvelun tärkeyttä ja uskoivat, ettei OP Ryhmän ole kannattavaa siirtyä kilpailijoiden tavoin yhä enemmän lähinnä internetissä tapahtuviin palveluihin. Haastatellut organisaation jäsenet kokevat olevansa asiakaidensa parhaita tuntijoita, johon he perustavatkin mielipiteensä henkilökohtaisen palvelun tärkeydestä. Luvussa kaksi esitelty Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 57–58) näkemys siitä, että asiakaskokemusta tulee vaalia, sillä asiakkaat vaikuttavat merkittävästi finanssialan yrityksen menestymiseen näyttää olevan myös OP Ryhmässä haastateltujen henkilöiden allekirjoittama väite.



Kuvio 5. OP Ryhmän muutoksen elinkaaren vaiheet.

Muutosprosessin lopputuloksia arvioidessa informantit toivat esille paitsi tavoitteeseen saavuttamisen tärkeyden, myös palautteen tärkeyden. Palautteen osalta koetaan samanlaista vuorovaikutteisuuden puutetta kuin aiemminkin muutosprosessin aikana. Mielenkiintoiseksi seikaksi nousee joidenkin henkilöstön jäsenten kokemus siitä, että jotta muutos koetaan onnistuneeksi, on siihen pitänyt itse osallistua. Tästä on havaittavissa, että henkilöstö ei pidä siitä, että päätöksiä toimintatapojen muutoksista tehdään heidän puolestaan ja ovatkin sitä mieltä, että pelkästään esimerkiksi työtapojen muuttamisella ei saada aikaan ihmisten välisiä muutoksia kuten yhteisöllisempää työtapaa.

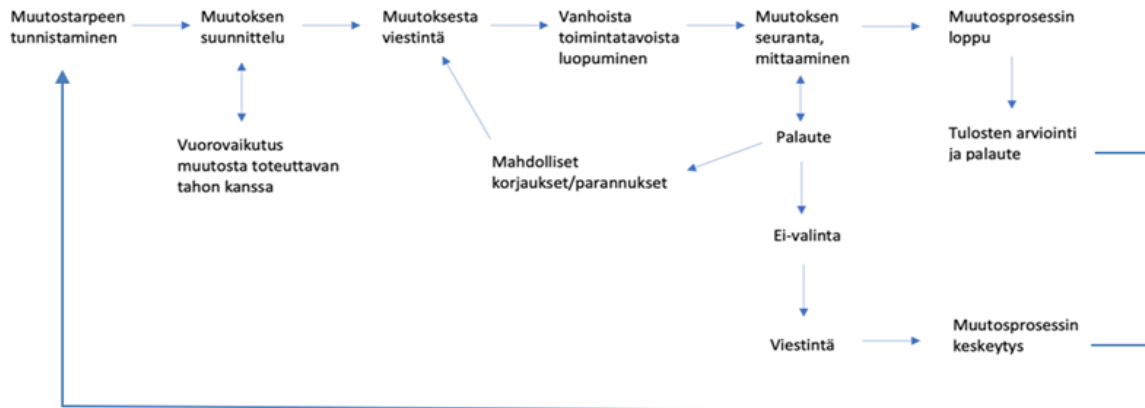
Tutkimustulosten perusteella luodun OP Ryhmän tämänhetkisen elinkaaren tarkastelun ja edellä tehtyjen johtopäätösten jälkeen ehdotan, että OP Ryhmän muutosprosessia voitaisiin tehostaa ottamalla huomioon johtopäätöksissä esiintuomiani tekijöitä. Luomani muutoksen elinkaari (kuvio 6) alkaa muutostarpeen tunnistamisella samoin kuin kuviossa 5. Seuraavaksi elinkaarella siirrytään muutoksen suunnitteluun. Tuloksissa todettiin, että tällä hetkellä ylin johto tekee haastateltujen henkilöiden mielestä päätöksiä muutoksista ottamatta heidän mukaansa juurikaan huomioon ruohonjuuritason mielipiteitä ja näkemyksiä.

Perinteistä ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” -sanontaa soveltaen OP Ryhmän ylimmälle johdolle ja laadukkaan muutosprosessin varmistamiseksi voisi olla hyödyllistä ottaa suunnitteluvaiheeseen mukaan muutosta toteuttavan tason henkilöstöä, jotta suunnitelmaan saadaan näkemystä myös ruohonjuuritasolta (vrt. kuvio 5). Lisäksi suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutosprosessissa käytettävät mittarit, jotta ne mittaavat prosessin todellista tilaa. Kuten edellä mainittiin, henkilöstön edustajien mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheeseen voi mahdollisesti edesauttaa henkilöstön sitoutumista muutokseen elinkaaren myöhemmässä vaiheessa.

Seuraavana elinkaaren vaiheena on muutoksesta viestintä. Tämä toiminto pitää sisällään niin ylimmän johdon tiedottamisen kuin johdon ja esimiesten viestinnän omille työtiimeilleen. Tämän jälkeen on vuorossa vanhoista toimintatavoista luopuminen, joka ei ole aina niin helppoa, kuten tuloksissa todettiin. Vanhoista toimintatavoista luopuminen sisältää uusien toimintatapojen adaptointia osaksi vanhaa toimintajärjestelmää. Tässä elinkaaren vaiheessa voitaisiin ratkaista myös uuden strategian viestimiseen liittyviä haasteita, jotka nousivat tutkimustuloksissa esiin. Käyttämällä erilaisia sisäisiä viestintäkanavia strategian ja käynnissä olevien muutosten ja niiden tavoitteiden informaation selkeyttä ja tavoitavuutta voitaisiin parantaa nykyhetkeen verrattuna suurestikin.

Seuraavana elinkaarella on muutosten seuranta ja mittaaminen. Mittareita käytetään suunnitelman mukaisesti. Muutoksen etenemisen mittaamiseen otetaan tärkeäksi osaksi palaute muutosta toteuttavilta tahoilta (vrt. kuvio 5). Tarvittaessa tehdään muutoksia, korjauksia ja parannuksia mittareiden ja palautteen perusteella, jonka jälkeen tehdyistä muutoksista viestitään jälleen koko henkilöstölle. Rohkea ei-valinnan tekeminen tilanteen niin vaatiessa kuuluu tärkeänä osana tehokkaaksi näkemääni elinkaareen. Myös ei-valinnan tekemisen jälkeen on tärkeää viestiä päätöksen syistä ja päätöksen jälkeisistä toimenpiteistä. Ei-valinta johtaa muutosprosessin keskeytykseen. Muutoksen seurannan ja mittaamisen jälkeen menestyksekkäässä muutoksessa saavutetaan sen tavoite, joka johtaa muutosprosessin loppuun.

Viimeisenä elinkaaren vaiheena on tulosten arviointi ja palaute. Tämä vaihe on tärkeä siksi, että juuri loppuun saatetusta muutosprosessista voidaan saada arvokasta oppia seuraavia muutosprosesseja ajatellen. Arviointiprosessissa tulisi antaa suuri arvo muutosta toteuttaneiden organisaation osien palautteelle. Tulosten arvioinnin ja palautteen sekä muutosprosessin keskeytyksen jälkeen elinkaari palaa alkuunsa.



Kuvio 6. Ehdotus OP Ryhmän muutoksen elinkaaren vaiheiksi

Kuvioita 5 ja 6 vertaillen voidaan havaita, että OP Ryhmän tämänhetkistä muutoksen elinkaarta tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuvaava kuvio 5 muokkaa pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 4 esiteltyjä Warner Burken (2011, 12–13), Gilley'n, Gilley'n ja McMillanin (2009, 77), Viitalan (2003, 90) ja Valpolan (2004, 35) kuvailemia elinkaaria, jotka ovat varsin lineaarisia ja suuntautuvat alusta loppuun. Sen sijaan ehdotuksessani OP Ryhmän muutoksen elinkaareksi kuvion 6 mukaisesti eteneminen ei välttämättä ole alusta loppuun suoraan kulkeva aikajana, vaan elinkaaren sisällä voi olla myös edestakaista liikettä. Tämä luo elinkaareen joustavuutta ja voi mahdollisesti parantaa muutosprosessien laadukkuutta ja lopputuloksia. Suuri rooli on vuorovaikutuksella ylimmän johdon ja henkilöstön välillä, joka nousi suureen rooliin tutkimuksen tuloksissa. Suurena erona kuvioon 5 verrattuna kuviossa 6 on myös lopusta alkuun kulkeva loop- eli kehätyyppinen ajattelu, jossa edellisestä muutosprosessista saattaa syntyä uusi muutostarve ja toteutetusta muutosprosessista on tapahtunut sellaista oppimista, jota voidaan hyödyntää seuraavassa prosessissa. Näin tulokseksi saadaan progressiivinen ja jatkuvasti kehittyvä elinkaari.

### 7.3 Jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta

Kolmannesta, jatkuvan muutoksen haasteet johtamisen näkökulmasta -temasta nousi aineistosta esiin haasteita niin viestinnän, muutoksiin suhtautumisen kuin päivittäisjohtamisenkin osalta. Haastatellut johtajat näkivät roolinsa muutosprosessin aikana olevan ylimmän johdon ja henkilöstön välissä. Johtajan rooliin kuuluu viestintä sen eri muodoissa, muutoksen tarpeellisuuden ja tarkoituksen

perustelu, henkilöstön tukeminen muutoksen aikana, sekä muutoksen etenemisen ja uusien toimintatapojen valvonta. OP Ryhmän haastateltujen johtajien rooli näyttää olevan hyvinkin yhteneväinen Viitalan (2003, 89) muutosjohtajan tehtävien kanssa. Hän listaa muutosten vaativan johtajilta esimerkiksi taitoa pystyä vakuuttamaan alaisensa muutoksen tärkeydestä, kykyä tarjota henkilöstölle erilaisia työkaluja muutoksen toteuttamiseen, kykyä maalaila henkilöstölle tulevaisuutta ja visiota siitä, millainen organisaatiosta tulee muutosprosessin onnistuessa, sekä henkilöstön rohkaisua ja kannustusta. (Viitala 2003, 89.)

Ketteryyden ja itseohjautuvuuden osalta erityisiä haasteita luo niiden sovitaminen tiukasti säänneltyyn finanssitoimialaan, jota määrittelevät erilaiset lait ja asetukset. Näin ollen ketteryyttä ja itseohjautuvuutta sulautettaessa osaksi päivittäisiä toimintatapoja johtajien ja esimiesten on pystyttävä ensin luomaan ikään kuin kehys toiminnalle, jonka sisällä voidaan muovata toimintatapoja ketteryyden ja itseohjautuvuuden periaatteilla. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että finanssialaan kuuluvat velvollisuudet ja rajat toteutuvat, mutta myös ohjata näiden uusien, luovempien toimintatapojen muutosta. Korhosen ja Bergmanin (2019, 96) mainitsema esimiesten vastuu puuttua uuden toimintatavan tai kulttuurin vastaiseen toimintaan pätee myös OP Ryhmän toimintaan muutosjohtamisessa. Ketteryyden ja itseohjautuvuuden osalta tähänastiset tulokset ovat kuitenkin olleet rohkaisevia ja voidaankin todeta, että ketteryys ja itseohjautuvuus nähdään sopivina toimintatapoina nämä edellä mainitut toiminnan kehykset kuitenkin huomioiden.

OP Ryhmän itseohjautuvuuden ja ketteryyden toimintamallit vaikuttavat olevan varsin lähellä kyseisten johtamismallien teoreettisia peruseriaatteita, vaikka kohdeorganisaatio onkin tiedottanut muovaavansa näistä omanlaisensa toimintamallit (Puustinen 2019). Suurin ero tutkimustulosten ja luvussa 3 esiteltujen itseohjautuvuuden ja ketteryyden eli agilen välillä on selkeästi viestintä ja vuorovaikutus. Jo ensimmäinen agilen perusajatuksen arvoista, yksilöt ja vuorovaikutus ennen prosesseja ja työkaluja, ei toteudu tällä hetkellä tutkimustulosten perusteella (Medinilla 2012, 38). Onko siis OP Ryhmä muovannut agilesta omanlaisensa toimintatavan jättämällä avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen pois vai onko tämä toimintatapa vielä niin uusi, ettei sitä olla saatu vielä toimimaan halutulla tavalla? Tämän tutkimuksen tulokset eivät anna myöskään viitteitä parantuneesta työmotivaatiosta, joka yleensä itseohjautuvuutta toteuttavien tiimien keskuudessa lisääntyy, vaan enemmänkin tyytymättömyydestä ylimmän johdon muutostoina kohtaan (Viitala 2004, 42; Salovaara 2019, 90.)

Johtajien tyyli ja tapa johtaa on kokenut suuren muutoksen esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden takaiseen johtamiseen verrattuna. Nykyään johtajan toivotaan johtavan enemmän ihmisiä kuin asioita, vaikka molempia tarvitaan yhä tänäkin päivänä. Aineistosta kävi ilmi, että hyvältä johtajalta on OP Ryhmässä jo ennen ketteryyden ja itseohjautuvuuden toimintatapamuutoksia odotettu taitoa luoda henkilöstölleen luottamuksellinen pohja työn teolle ja pyrkiä valjastamaan erilaisin valmennuksellisin keinoin heidän koko potentiaalinsa käyttöön. Näin ollen ketteryys ja itseohjautuvuus eivät ole tehneet valtavan suurta muutosta jo aiemmin hyvien johtajien toimintaan. Koko organisaatiota koskevat strategian mukaiset toimintatapamuutokset ovat kuitenkin ikään kuin standardisoineet johtamista koko OP Ryhmässä, jota voidaan pitää hyvänä asiana. Etenkin

nuoremmalle sukupolvelle tämänkaltainen johtaminen on hyvinkin luontevaa, kun taas vanhemmalle sukupolvelle ajatus tiimien itseohjautuvuudesta voi tuntua oudolta. Tämä nousi esille myös aineistossa. Osassa haastatteluissa nousi esille huoli työtiimin kokonaisvaltaisesta toimivuudesta, mikäli suuri osa valasta ja vastuusta siirtyy esimieheltä työtiimille. Huoli ei ole täysin turha, sillä haastatteluissa kävi ilmi myös käytännön tilanteita, jossa vastuu työtehtävän hoitamisesta on jäänyt kokonaan ottamatta, kun se on siirretty yhden esimiehen sijasta kokonaiselle työtiimille. Koska toimintatavat ovat vielä varsin uusia, on esimiehen vielä valvottava prosesseja, kunnes uudet toimintatavat ovat juurtuneet työyhteisöön ja niitä toteutetaan vaivatta.

Aineiston tuloksissa todettiin myös, että osa haastatelluista koki sähköisten viestintäkanavien määrän suureksi, joka puolestaan saattaa vaikeuttaa informaation kulkemista jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Voisikin olla aiheellista pohtia, voidaanko joitain sähköisiä viestintäkanavia poistaa käytöstä tai yhdistää niiden käyttötarkoitusta johonkin viestintäalustaan. Sähköiset viestintäkanavat nousevat esiin myös johtamisen yhteydessä, sillä ovathan ne tulleet osaksi OP Ryhmän johtajien päivittäistä työskentelyä. Sähköisten viestintäkanavien käyttöä pidetään nykyaikaisena ja viestintää helpottavana, mutta haastatteluissa mainittiin myös vaara eräänlaiseen johtamisen ulkoistukseen näitä kanavia käyttämällä. Osittain tämä voi liittyä myös johtajien uuteen rooliin, joka ei ole enää niin työtiimin keskiössä olemista vaan enemmän henkilöstön tukemista ja coachaamista. Näin ollen, jos johtaja käyttää päivittäisessä johtamisessaan paljon sähköisiä viestintäkanavia, voi joistain henkilöstön jäsenistä ymmärrettävästi tuntua, että johtaja ikään kuin ulkoistaa johtamistaan. Tässä esiin nousee henkilöstön tottumukset ja toisaalta myös odotukset siitä, miten johtaja käyttäytyy. Eri ikäisten henkilöstön jäsenien odotukset voivat poiketa suurestikin toisistaan, sillä X- ja Z-sukupolvien väliset erot työelämässä on tutkittu tosiasiassa (Collin et al. 2017, 70). Johtajan läsnäolo ja ihmisten kohtaaminen eivät kuitenkaan todennäköisesti koskaan mene pois muodista, jonka takia johtajien tulisi muistaa säilyttää nämä päivittäisessä toiminnassaan, vaikka rinnalle otettaisiinkin uusia digitalisaation mahdollistamia työvälineitä.

## 7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen kohteena OP Ryhmässä tapahtuvat ilmiöt jatkuvan muutoksen viitekehityksessä. Tavoitteena oli luoda käsitys haastateltujen kohdeorganisaation jäsenten kertomusten pohjalta siitä, miten OP Ryhmän henkilöstö suhtautuu organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tämän lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin muutoksen elinkaaren nykytilan eri vaiheet ja tutkittiin elinkaareen sisältyviä haasteita. Lisäksi aineistosta pyrittiin havaitsemaan erinäisiä johtamisen haasteita, jotka liittyvät muutokseen. Näiden perusteella muodostuivat tutkimuskysymykset, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa tutkimuskysymysten kanssa, joka toimii näyttönä sille, että aineistosta on tutkittu tutkimustavoitteiden mukaisia ilmiöitä.

Tämä tutkimus toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston SALP-tutkimusryhmää (*Strategy, Accounting and Leadership as Practice*) ja käytettiin sen keräämiä aineistoja vuosilta 2017–2019. Lisäksi toteutin yhdessä tutkijakollegan kanssa kaksi tässä tutkimuksessa käytetyistä aineistoista. Etuna SALP-tutkimusryhmän keräämien aineistojen osalta oli mahdollisuus tutkia ilmiötä varsin pitkällä aikavälillä, kun taas haasteelliseksi niiden käyttämisen teki se, että pelkästään litteroidusta haastattelutekstistä ei välttämättä saa yhtä paljon informaatiota kuin itse aineistot keräämällä saisi. Litteroidusta tekstistä ei pysty luotettavasti havainnoimaan esimerkiksi haastateltujen henkilöiden äänenpainoja, eleitä ja ilmeitä, joilla on kokonaisvaltaisessa viestinnässä suuri rooli.

Lisäksi haastetta lisäsi eri vuosina toteutettujen teemahaastatteluiden, joita käytettiin tämän tutkimuksen aineistona, teemojen vaihtelut. Näin ollen jokainen haastattelu erosi teemoiltaan toisistaan, joskin niistä oli löydettävissä teemoja tämän tutkimuksen aihepiireihin liittyen. Haastatteluaineiston keskinäinen eroavaisuus mahdollisti kuitenkin erilaisia näkökulmia samaan teemaan liittyen, sillä niistä saatettiin haastatteluissa keskustella erilaisissa aiheyhteyksissä. Näin ollen uskon, että monipuolisten aineistojen käyttö aikaansai tutkimuksen tuloksiin monitahoisia näkökulmia. Lisäksi näiden aineistojen käyttöetuna oli nopean saturaation välttäminen. Saturatio olisi voinut tapahtua nopeastikin, mikäli tutkimusmetodina olisi käytetty perinteisempää tutkijan itsensä toteuttamaa haastattelututkimusta, jolloin otanta olisi kohdistunut enemmän poikittais- kuin pitkitäissuuntaisesti.

Koska tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, on tutkijan tulkinnalla väistämätön suuri merkitys tuloksiin ja siten johtopäätöksiin. Itse tutkijana en pidä omia tulkintojani totuutena, vaan nimenomaan tulkintana. Laadullista tutkimusta toteutettaessa tutkijan henkilökohtainen tulkinta ja kokemus tuleekin nähdä osana tutkimusta, sillä sitä ei voida koskaan poissulkea (Aaltio & Puusa 2020, 173). Tutkimustuloksia kuvaillessani olen pyrkinyt tekemään runsaasti suoria lainauksia tulkintani tulkinnan tueksi, jolloin lukijalla on mahdollisuus tehdä omat tulkintansa kyseisten autenttisien lainausten perusteella ja arvioida siten tutkimuksen luotettavuutta. Apuna tähän käytettiin triangulaatiota kollegiaalisen arvioinnin muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Koko tutkimusprosessin ajan säännöllisin väliajoin tapasimme SALP-tutkimusryhmän kanssa seminaareissa, joissa tutkijakollegat toivat esille omia näkemyksiään tutkimuksestani, josta sain ammennettua runsaasti uusia näkökulmia, enkä jumittunut omiin ajatusuriini.

Korostettakoon vielä, että tutkimuksen tulokset perustuvat pelkästään aineiston tulkintaan, jolloin on mahdollista, että OP Ryhmän todellinen muutoksen elinkaari ei ole tämän tutkimuksen tuloksien mukainen. Mielestäni on kuitenkin tärkeää tuoda organisaation henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä näistä tutkituista aiheista esille, sillä vaikka OP Ryhmän ylin johto olisi eri mieltä asioiden todellisesta tilasta. Henkilöstön jäsenten näkemykset tämän tutkimuksen aiheista voivat herättää ylintä johtoa ajattelemaan, mistä mahdolliset näkemyserot voisivat johtua. Tutkimustulosten osoittamat haasteet erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta ovat mielestäni niin selkeitä, että niitä ei kannata sivuuttaa, mikäli OP Ryhmässä halutaan kehittää muutosprosesseja.



Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista suorittaa OP Ryhmän muutoksen elinkaaren osalta uusintatutkimus esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Tutkimustulosten kannalta olisi ideaalia, jos tutkimus voitaisiin toteuttaa hieman tarkemmin muutoksen elinkaarta organisaation sisällä. Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa tutkimus keräämällä aineisto pelkästään ruohonjuuritasolta ja verrata niitä johtajien tai jopa ylimmän johdon näkemyksiin. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation keskijohtoa ja asiantuntijoita, mutta vastaavanlainen tutkimus voisi olla hyödyllistä toteuttaa myös keräämällä aineisto myös yrityksen ylintä johtoa haastattelemalla. Mikäli ketteryys ja itseohjautuvuus ovat muuttaneet tässä vaiheessa koko organisaation toimintaa, voisi hypoteettisesti olla mahdollista, että muutosprosessiin on saatu enemmän joustavuutta ja henkilöstön osallistamista. Muutosjohtamista on tutkittu paljon, mutta mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi esimerkiksi tässä tutkimuksessa esitellyn kaltainen päivittäisjohtamisen muutos ja johtajan roolin muutos.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, 169–193. Gaudeamus Oy.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Alhonsuo, S., Nilsén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. *Finanssitoiminnan käsikirja*. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. 2019. *Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era*. *Leadership*. 15 (2), 205-225.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. *Johtajuutta vai johtajattomuutta? : johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino
- Finanssivalvonta. 2020. *Tietoa Finanssivalvonnasta*.  
<https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/>
- Finanssivalvonta. 2019. *Pankkisektorin tuottojen jakauma*. Julkaistu 12.3.  
[https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/markkinoiden-vakaus/valtari\\_311218/pankkisektorin\\_valtari\\_q4\\_2018.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/markkinoiden-vakaus/valtari_311218/pankkisektorin_valtari_q4_2018.pdf)
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. 2009. *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75–94.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Bookwell Oy
- Heinonen, M. 2019. *"Tää laji on maraton eikä maili": Johtaminen jatkuvaassa muutoksessa*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma
- Holbeche, L. 2005. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Burlington: Routledge Ltd
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent Oy
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *"Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Itseohjautuvuus*. Toimittajat Martela, F. & Jarenko, K., 9–32. Helsinki: Alma Talent
- Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Measey, P. & Radtac. 2015. *Agile Foundations : principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1759633>

- Medinilla, Á. 2012. *Agile Management. Leadership in an Agile Environment*.  
Berliini: Springer
- Sacolick, I. 2019. *What is an enterprise wide agile transformation and why CIOs should lead it*. Insider Pro. Julkaistu sähköisesti 20.3.  
<https://www.idginsiderpro.com/article/3396123/what-is-an-enterprise-wide-agile-transformation-and-why-cios-should-lead-it.html>
- OP Ryhmä. 2020a. *OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2019: Tulos ennen veroja 838 miljoonaa euroa – tuotot kasvoivat 10 prosenttia ja vertailukelpoiset kulut laskivat*. [https://www.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=1979211\\_language\\_fi](https://www.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=1979211_language_fi)
- OP Ryhmä. 2020b. *Ketterä toimintatapa*. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- OP Ryhmä. 2020c. *Historia*. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>
- OP Ryhmä. 2020d. *Ryhmärakenne*. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>
- OP Ryhmä. 2020e. *Strategia*. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>
- Osakeyhtiölaki 624/21.7.2006, 5 §. Toiminnan tarkoitus.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Paasovaara, H. 2018. *Mikä ihmeen Agile Leadership? (blogikirjoitus)* LMI. Julkaistu 21.6. <https://www.lmi.fi/mika-ihmeen-agile-leadership/>
- Paton, R. A. & McCalman, J. 2000. *Change Management. A guide to effective implementation*. Lontoo: SAGE Publications Ltd
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Pendlebury, J., Grouard, B. & Meston, F. 1998. *The Ten Keys to Successful Change Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Pietiläinen, J. 2018. *OP-ryhmältä jättipommi – yt-neuvottelut koskevat jopa 6 000 työntekijää*. Länsiväylä. Julkaistu 25.9.  
<https://www.lansivayla.fi/paikalliset/1353200>
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum
- Puustinen, P. 2019. *Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin*. Julkaistu 30.1. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. *Vakuutusoppi*. Sastamala: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy
- Ritakallio, T. 2019. *Itseohjautuvuus muuttaa johtamista (blogikirjoitus)*. Julkaistu 15.2. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>
- Salovaara, P. 2019. *Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä?* Teoksessa Collin, K. & Lemmerry, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! : vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, 86–116. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-7582-7>

- Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent Oy
- Suomen Pankki. 2020. *Suomessa toimivien luottolaitosten markkinaosuudet*.  
[https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet\\_luottolaitokset\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet_luottolaitokset_fi/)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: Talentum Media.
- Näveri, A. & Heima, T-P. 2019. *OP aloittaa yt-neuvottelut: tavoitteena vähentää enintään 290 työtehtävää*. Yle Uutiset. Julkaistu 1.10.  
<https://yle.fi/uutiset/3-10996626>
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Warner Burke, W. 2011. *Organization Change. Theory and Practioce*. California: SAGE Publications, Inc.