

Digitaalinen muutoshanke finanssialan yhtiössä

**Ammatti-identiteetin huomiointi muutosjohtamisen
käytännöissä**

Lilli Alatalo
Pro gradu –tutkielma
Johtaminen
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
2022

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Digitaalinen muutoshanke finanssialan yhtiössä – Ammatti-identiteetin huomiointi muutosjohtamisen käytännöissä

Tekijä: Lilli Alatalo

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM/Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö _ Lisensiaatintyö _

Sivumäärä: 69

Vuosi: 2022

Tiivistelmä: Pro Gradu -tutkielmani tutkii suuren suomalaisen finanssialan toimijan itsenäisen talousyksikön eri suuruisten digitaalisten muutoshankkeiden yhteydessä muodostuneita muutosjohtamisen käytäntöjä ja erityisesti muutoskäytäntöjä suhteessa asiakasrajapinnan työntekijöiden ammatti-identiteettiin. Ammatti-identiteetti näkökulmana jää herkästi huomiotta muutosjohtamisen käytäntöjä suunniteltaessa ja toteutettaessa, joten tutkimukseni tavoitteena onkin nostaa ammatti-identiteetin näkökulmaa esiin yleisesti muutoshankkeiden ja erityisesti työntekijöiden työn sisältöön vaikuttavien digitaalisten muutoshankkeiden suunnittelun yhteydessä.

Tutkimukseni on käytäntöteoreettinen tutkimus, jossa aineistona toimii kohdeyhtiön eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden haastattelut. Haastatteluiden perusteella on tarkoitus muodostaa yleiskuva yhtiössä vallitsevista muutosjohtamisen käytännöistä ja niiden vaikutuksesta työntekijöiden ammatti-identiteetin rakentumiseen.

Tunnistettuja kokonaisuuksia nousi aineistosta lopulta neljä, jotka ovat digitalisaation välttämättömyys, muutoksen toteutus, muutoksen vastaanotto ja ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt. Jokainen nostettu kokonaisuus kätkee alleen useita tunnistettuja ja digitaalisissa muutoshankkeissa selvästi toistuvia käytäntöjä. Tutkimukseni palvelee kohdeyhtiön lisäksi muita yhtiöitä, jotka haluavat nostaa tietoisuuttaan työntekijöidensä ammatti-identiteetistä ja sen huomioinnista muuttuvissa työolosuhteissa toimialasta riippumatta.

Avainsanat: Ammatti-identiteetti, muutosjohtaminen, digitaalinen muutos, käytäntöteoria

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi ____

Lähdeluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Lähtökohdat ja tavoite	4
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	6
1.3	Automatisoituva organisaatiomaailma	6
1.4	Tutkielman rakenne	7
2	Käytäntöteoreettinen näkökulma	8
2.1	Käytäntöteoreettinen tutkimus	8
2.2	Käytäntöteoria tutkimuksessani	10
3	Muutoksen johtaminen	12
3.1	Muutosjohtaminen digitalisoituvassa organisaatioympäristössä.....	12
3.2	Ammatti-identiteetti muutoksessa	18
3.3	Muutuskäytännöt työntekijän näkökulmasta	22
4	Tutkimuksen toteutus	25
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	26
4.2	Haastattelu aineiston hankkimismenetelmänä	28
4.3	Aineiston analyysi.....	32
4.4	Tutkimuksen etiikka ja tutkijapositio	33
5	Muutuskäytäntöjen identifiointi ja analysointi	35
5.1	Digitalisaation välttämättömyys	36
5.2	Muutoksen toteutus ja johtaminen	40
5.3	Muutoksen vastaanotto	47
5.4	Ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt.....	55
6	Johtopäätökset.....	59
6.1	Digitaalisten muutoshankkeiden johtamiskäytännöt ja ammatti-identiteetti	59
6.2	Jatkotutkimus	65
	LÄHTEET.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohdat ja tavoite

Lähtökohtana tutkimukselleni toimii tutkimuksen kohteena olevan yhtiön liiketoiminnan automatisoinnin ja uusien digitaalisten työkalujen käyttöönoton yhteydessä havaittujen muutosjohtamisen käytäntöjen tarkastelu. Erityishuomio kohdistuu asiakasrajapinnan työntekijöihin ja heidän ammatti-identiteettiinsä, sillä heidän työnsä on ollut viime vuosien suurimpien digitaalisten muutoksien kohteena. Viimeisen viiden vuoden aikana kohdeyrityksessä on asiakasrajapinnan työntekijöiden prosesseja automatisoitu enemmän kuin koskaan aiemmin ja jokapäiväinen työ on muuttunut monilta osin, kun osa työtehtävistä on muuttanut muotoaan tai jäänyt kokonaan pois. Ennen ihmisen hoitamia prosesseja on ulkoistettu kokonaan tai osittain ohjelmistorobotiikalle, jolloin ihmisten työnteossa on korostunut erityisesti tehtävät, jotka ominaisuuksiltaan eivät sovi roboteille ulkoistettaviksi, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu puhelimitse ja vahvaa asiantuntijuutta sekä loogista päättelykykyä vaativat työtehtävät. Tutkittavan yhtiön tilanne ei ole sinänsä huono, digitaaliset muutoshankkeet ovat toistaiseksi onnistuneet hyvin ja henkilöstön vastustus on ollut melko alhaista. Tutkimuksen tarkoituksena onkin kartoittaa digitaalisen muutoshankkeen muutosjohtamisen käytäntöjä ja nostaa yhtiöön uudeksi näkökulmaksi asiakasrajapinnan työntekijöiden ammatti-identiteetin huomioiminen tulevaisuuden muutoshankkeissa.

Muutoksen johtamista ja johtamiskäytäntöjä erilaisissa muutostilanteissa on tutkittu paljon ja ne otetaan yleensä hyvin huomioon strategisia suuntaviivoja ja muutoshankkeita suunniteltaessa (Cameron & Green, 2020). Se, miten työn konkreettinen muutos vaikuttaa työntekijöihin ja heidän ammatti-identiteettiinsä on saanut vähemmän tutkimuksellista huomiota (Eteläpelto & Vähäsantanen; 2006; Tomo 2019,). Myös käytännön liike-elämässä ammatti-identiteetin huomioiminen on jäänyt vähemmälle, kun tavallisesti keskitytään vain siihen, miten työntekijät perehdytetään ja osallistetaan uuteen (Howard, 1995; Kumpula 2011). Muutoshankkeissa ja uusien digitaalisten työkalujen ja prosessien käyttöönotoissa työntekijän työtehtävät muuttavat muotoaan. Osa työtehtävistä voi vähentyä tai jäädä pois kokonaan ja tilalle voi tulla uudenlaisia tehtäviä. Muutosten perässä pysyminen ja totutun työskentelytavan muuttaminen vaatii ponnisteluja työntekijältä ja ideaalitilanteessa olisikin mahdollista saada tähän tukea ilman suurta vaivannäköä. Pelkkä uusiin työtapoihin oppiminen ja tottuminen eivät kuitenkaan riitä, vaan myös työntekijöiden

syvempään olemukseen, omaan ammatti-identiteettiin, on saattanut tulla muutoksia. Lähtökohtaisesti kohdeyrityksessä asiakasrajapinnassa työntekijöiden vaihtuvuus on melko suurta, mutta joukkoon mahtuu silti useita vuosien tai vuosikymmentenkin ajan samoissa tehtävissä työskennelleitä. Erityisesti heille on ehtinyt kehittyä vahva ammatti-identiteetti, jonka suuret työn sisällön muutokset ovat saaneet horjumaan. Onko muuttunut työ enää sitä, mikä on mieluista ja mistä työntekijä on aiemmin nauttinut? Säilyykö motivaatio, into oppia uutta ja kehittyä työntekijänä edelleen? Onko ennen työtehtävistään vahvasti suoriutuneella työntekijällä nyt haasteita päästä samaan muutosten jälkeen? Nämä kysymykset jäävät usein työnantajalta huomiotta muutoksia suunniteltaessa. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin pohtimaan, minkälaisilla muutosjohtamisen käytännöillä mahdollistettaisiin muuttuvan ammatti-identiteetin huomiointi, ja näin ollen myös riittävän kokonaisvaltaisen tuen tarjoaminen työntekijöille muutostilanteessa.

Nojaudun tutkimuksessani teoreettisesti muutosjohtamisen ja käytäntöteoreettisen tutkimuksen kirjallisuuksiin. Ne tarjoavat käsitteelliset välineet tutkimusilmiöni tarkasteluun. Menetelmällisenä strategiana on case-tutkimus ja aineiston kerään teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimuskysymykseni on:

Minkälaisia johtamiskäytäntöjä yhtiössä on digitaalisessa muutostilanteessa ja kuinka niitä voisi kehittää ottaen huomioon muuttuva asiakasrajapinnan työntekijän ammatti-identiteetti?

Tutkimuksessani on kartoitettu yhtiön nykyistä toimintaa digitaalisessa muutoksessa ja tavoitteena olisi tuoda näkyviin kokonaiskuvaa yhtiön muutoskäytännöistä ja siitä, miten ne nähdään asiakasrajapinnasta käsin. Lisäksi pohditaan näiden käytäntöjen vaikutusta asiakasrajapinnan työntekijöiden muuttuviin ammatti-identiteetteihin. Pää tavoite tutkimukselleni on nostaa näkökulma työntekijöiden ammatti-identiteetistä huomioitavaksi tekijäksi johtamiskäytäntöjä suunniteltaessa.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva suuri finanssialan keskinäinen yhtiö, jossa keskinäisyydellä tarkoitetaan sitä, että yhtiöt ovat asiakkaidensa omistamia. Yhtiö koostuu monesta pienestä alueellisesti toimivasta yhtiöstä ja muutamasta valtakunnallisesti toimivasta yhtiöstä, jotka ovat kaikki taloudellisesti itsenäisiä yksiköitä ja vastaavat pitkälti oman toimintansa pyörittämisestä. Jokaisella yhtiöllä on oma johto, hallitus ja hallintoneuvosto. Poikkeuksellisen yhtiörakenteensa vuoksi yhtiö käy osittain läpi hyvin erilaisia haasteita kuin kilpailijansa.

Yhtiön suuret strategiset linjat päätetään yhtiöryhmän johtoryhmässä, joita muut yhtiöt seuraavat kehittämällä toimintojaan joko yhteisesti tai yksittäin. Tutkimuksessa käsiteltävät digitaaliset muutoshankkeet ovat sekä koko yhtiön laajuisia suuri hankkeita, joita toteutetaan ja ohjaillaan keskusyhtiöstä käsin, että itsenäisen alueyhtiön omia digitaalisia muutoshankkeita ja uusien työkalujen kehittämistä ja kokeilua.

1.3 Automatisoituva organisaatiomaailma

Tutkimuksessa esiintyy useaan otteeseen termejä digitaalisen muutoksen ympärillä, kun puhutaan muun muassa uusista teknologioista ja digitaalisista työkaluista. Tässä luvussa pyrin avaamaan näiden merkitystä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Digitalisaatio ei ole uusi ilmiö yhteiskunnassamme, mutta sen merkitys organisaatioissa on kasvanut asiakkaiden odotusten ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa (Ilmarinen & Koskela, 2015). Työ on tutkittavassa yhtiössä ja sen kilpailijoilla automatisoitunut viime vuosina kovaa vauhtia, kun yritykset ovat pyrkineet lisäämään ja säilyttämään kilpailukykyään muuttuvissa suhdanteissa, eikä vauhti ole lähitulevaisuudessa hidastumassa. Digitalisaatio organisaation tasolla tarkoittaa käytännössä liiketoimintamallien ja toimintatapojen uudistamista ja sovittamista uusiin asetettuihin vaatimuksiin niin viranomaisten kuin asiakkaidenkin toimesta (Ilmarinen & Koskela, 2015). Teknologialle ja digitalisaatiolle on asetettu jo pitkään suuria odotuksia organisaatioissa, mutta huonosti hoidettujen ja johdettujen muutosprosessien myötä kaikkia hyötyjä uudistuksista ei onnistuta saamaan siinä mittakaavassa, kuin toivottiin (Cameron & Green, 2020).

Tutkimuksessa käsiteltävät suuret digitaaliset muutoshankkeet, jotka ovat kestoltaan jopa vuosien pituisia, ovat pitkälti laajoja erityyppisten järjestelmäkokonaisuuksien uusimisia. Näitä voivat olla muun muassa HR-järjestelmäkokonaisuuksien tai asiakasdatajärjestelmien vaihdot. Pienempiä digitaalisia muutoshankkeita, jotka vaikuttavat asiakasrajapinnan työntekoon usein paljonkin, ovat ohjelmistorobotiikan (RPA, Robotic Process Automation) prosessit. Ohjelmistorobotiikasta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisen tekemän työn jäljittelyä teknologian avulla. Ohjelmistorobotti käyttää siis yhtiön järjestelmiä samalla tavalla kuten ihminen, mutta sille tarkasti vaihe vaiheelta mallinnettujen ohjeiden mukaisesti (Asatiani & Penttinen, 2016). Kyse ei siis ole fyysisestä robotista, vaan tietokoneen sisällä pyörivästä ohjelmistosta. Ohjelmistorobotit ovat poistaneet tutkittavassa yhtiössä ihmistyöntekijöiltä lukuisia rutiininomaisesti toistuvia työtehtäviä ja -vaiheita, antaakseen tilaa mielekkäämmille ja merkityksellisemmille työtehtäville.

Lisäksi tutkittavassa yhtiössä on tullut käyttöön useita digitaalisia työkaluja eri toimintoihin, näitä ovat muun muassa tekoälypohjaiset (AI, Artificial Intelligence) työkalut ja chatbotit, joissa taustalla pyörii koneoppimista (Machine Learning) ja ohjelmistorobotiikkaa. Tekoälyä avataan lukuisin eri määritelmin, mutta yksinkertaistetusti tekoälyllä tarkoitetaan tietokoneen suorittamaa älykkääksi luettavaa toimintaa (Chhillar & Aguilera, 2022). Tekoäly ei vaadi ihmisen ohjailua, vaan tietokone oppii itse algoritmeista ja luo oletuksia tulevista (Chhillar & Aguilera, 2022). Koneoppiminen taas on tekoälyn alalaji, jossa tietokone oppii esimerkiksi sille annetusta datasta ja toistuvista tapauksista tekemään itsenäisiä päätelmiä (Chhillar & Aguilera, 2022).

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta sekä lähdeluettelosta. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Toisessa luvussa avataan käytäntöteoreettista viitekehystä niin yleisellä tasolla kuin myös tämän tutkimuksen osalta. Kolmas luku keskittyy muutosjohtamisen sekä muuttuvan ammatti-identiteetin aikaisemman tutkimuksen läpikäyntiin.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen avaan tutkimuksen toteutusta metodologian syvällisemmällä tarkastelulla sekä esittelen tutkimusaineiston ja sen analyysitavan. Luvun lopussa pohdin hieman tutkijapositioniäni sekä tutkimusetiikkaa.

Viidennessä luvussa analysoidaan haastattelumateriaalia nostamalla siitä tunnistettuja digitaalisen muutosjohtamisen käytäntökokonaisuuksia. Viimeisessä luvussa vastaan tutkimuskysymykseen tekemällä johtopäätökset analyysiluvun tuloksista suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä tarkastelen lopuksi jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 KÄYTÄNTÖTEOREETTINEN NÄKÖKULMA

2.1 Käytäntöteoreettinen tutkimus

Käytäntöteoria menetelmänä ja viitekehyksenä on hyvin moninainen ja se mielletään eri tutkijoiden näkökulmista hyvinkin eritavoin. Tässä luvussa pyrin tarkastelemaan käytäntöteoriaa yleisestä näkökulmasta sekä omaan tutkimukseeni sopivaksi suhteutettuna. Käytäntöteoria ja käytäntöperustainen tutkimus ovat viitekehyksiä, joita kohtaa runsaasti esimerkiksi työn ja liikkeenjohdon tutkimuksessa sekä organisaatiotutkimuksessa. (Nicolini, 2012). Käytäntöteoreettinen lähestymistapa tutkimukseen on kasvattanut suosiotaan vuosi vuodelta ja Nicolinin (2012) mukaan syynä tähän on tutkimusotteen tarjoama laaja-alainen ja tuore näkymä tutkimuskentälle. Käytäntöteoreettinen ote houkuttelee tutkijoita erityisesti sen kyvyllä resonoida kokemusta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja se tarjoaa näkökulman, jossa maailma ei pyörikään ennalta tehtyjen suunnitelmien ja sääntöjen mukaan, vaan todellisuus muodostuu käytännössä subjektien toiminnan ja käytäntöjen perusteella (Nicolini, 2012). Käytäntöteoriaa voidaankin hyödyntää monipuolisesti tutkimuksissa, lukuisissa erilaisissa yhteyksissä ja eri merkityksin, joista yleisimpinä näkemyksinä Räsänen (2015, 1) mainitsee ammatillisten käytäntöjen tutkimuksen, käytäntöteoreettisen tutkimuksen tieteenfilosofisen näkökulman hyödyntämisen tutkimuksen tiedon luonteen määrittelyssä sekä tutkijan pyrkimyksenä tiedon tuottamiseen käytäntöjen syvällisen tuntemuksen perusteella.

Käytäntö terminä avautuu hieman eri tavoin tutkijan mukaan. Korkman, Storbacka & Harald (2010) kuvaavat artikkelissaan käytäntöä Reckwitzin (2002) kanssa samalla tavalla enemmän tai vähemmän rutiininomaiseksi toiminnaksi. Käytäntöteoreetikot kuvaavat käytäntöjen muodostuvan erilaisista elementeistä ja heistä jokaisella on hieman omanlaisensa määritelmät näille. Reckwitz (2002)

määrittelee käytäntöteorian rutiininomaiseksi käyttäytymiseksi, jossa olennaista on eri elementtien linkittyminen toisiinsa ja täten käytännön kokonaisuuden muodostuminen. Käytäntöjen elementit ovat hänen mukaansa keho, mieli, esineet, tieto, diskurssi, prosessi sekä agentti. Käytännöt eivät muodostu näistä elementeistä koskaan yksittäin, vaan ne vaativat elementtien yhteen kietoutumista. Sen sijaan, että käytäntö olisi vain tarkkailtavan agentin käyttäytymisen analysointia, käytännön ytimenä nähdään keho, jossa käytännöt ilmenevät rutiininomaisina toimintoina. Mieli toimii yhdessä kehon kanssa rutiininomaisesti, mutta samalla myös ohjaa tavoitteita ja agentin kykyä hahmottaa ympäröivää maailmaa. Esineet eli objektit nähdään monissa käytännöissä välttämättömiksi osiksi yhtä lailla kehon ja mielen kanssa. Objektien kanssa toimiminen sujuu yleensä aina tietyllä tavalla käytännön suorittamiseksi alusta loppuun. Tieto ja ymmärrys ympäröivästä maailmasta ovat käytännön toteutumisiksi pakollisia. Diskurssi tarkoittaa maailman rakentumista kielellisesti, jolloin tämä elementti korostaa käytäntöä vuorovaikutuksessa. Prosessi elementtinä kuvaa sosiaalisten rakenteiden muodostuvan rutiineista ja prosesseista, joista myös kaikki käytännöt koostuvat. Itse agentti seisoo tarkastelun keskiössä, jossa käytäntöjen ilmaisu ja elementtien toteutus tapahtuvat. Käytäntö voi muun muassa olla jonkun tapa tehdä töitä tai tapa toimia erilaisissa tilanteissa. Ihmiset eivät välttämättä tule ajatelleeksi omien tapojensa olevan toistuvia käytäntöjä, joissa samat vaikuttavat elementit muodostavat totutun tavan tehdä asioita ja nämä tavat ohjaavat ihmisen toimintaa myös uusissa kohtaamisissaan tilanteissa.

Vaara & Whittington (2012, 5) siteeraavat artikkelissaan Bordieuta (1990) perustelemalla käytäntöjen tarkan määritelmän puuttumista sillä, että käytännöt ovat herkkiä muuttumaan ja mukautumaan ympäristön muutosten mukana ja niille ei täten ole tarpeellistakaan osoittaa tarkkoja raameja tai kriteereitä. Katila, Kuismin & Valtonen (2020) puhuvat artikkelissaan organisaatiokäytäntöjen rytmeistä, joilla koordinoidaan ja synkronoidaan käytäntöjä kollektiivisesti. Rytmit ovat käytäntöjen toistuvia malleja, joita organisaatiossa opetellaan ja hyödynnetään, jotta halutut tavoitteet täyttyvät. Rytmitermi nähdään heidän näkökulmastaan voimana, jolla säädellään käytäntöjen toteuttamista ja niihin keskittymällä voi organisaation käytäntöjen ja toimintatapojen havainnoinnissa avautua uusia näkökulmia.

Käytäntöteoreettinen tutkimus on ontologista tutkimusta eli siinä tarkastelun kohde on todella olemassa olevaa, konkreettista (Nicolini, 2012). Tutkittavana oleva ilmiö on siis alkuun syytä tunnistaa perin pohjin ja ymmärtää sen kompleksisuus, jotta olennaisten käytäntöjen hahmottaminen ja ymmärrys onnistuvat. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on havaittu saavutettavan erityinen

ymmärrys tutkittavan organisaation perusdynamiikasta kohdentamalla tarkastelu toimintaa ohjaileviin sosiaalisiin käytäntöihin (Vaara & Whittington, 2012, 2–5).

Räsänen (2015, 16) taas kuvaa käytäntöteoriaa siten, että siinä tutkija ottaa vakavasti ”arkiajattelun”. Tämä on mielestäni merkittävä näkökulma tutkimukseni käytäntöteoreettisen lähestymisen kannalta, sillä tarkastelussa työ on arkea, jossa käytännöt muodostuvat ja näistä käytännöistä ovat seurauksena tutkittavana olevan yhtiön muutosjohtamisen ilmiöt. Korkman, Storbacka & Harald (2010) linjaavat, että käytäntöteoreettinen tutkimus on kiinnostunut käytäntöjen prosessinomaisuudesta, ei niinkään siitä, mitä ja miten subjektit jotain tekevät tai ajattelevat. Käytäntöjä tarkastellaan siis laajemmasta perspektiivistä huomioiden siihen johtaneet syyt ja siitä koituvat seuraukset. Prosessinomaisuudestaan huolimatta on tärkeää myös tiedostaa, että käytäntöteoriassa käytäntöjä ei nähdä pelkästään toimijan rationaalisina päätöksinä vaan toimijaan vaikuttavat myös keholliset ja sosiaaliset käytännöt (Reckwitz, 2002). Käytäntöjen samanlaisuus eri suorittajien toimesta ei ole tavallista, vaikka taustalla vaikuttaisikin organisaatiossa yhteisesti sovitusta mallista. Jokainen työntekijä soveltaa käytäntöjä omien sosiaalisten ja kehollisten tapojensa mukaisesti (Warde, 2005).

2.2 Käytäntöteoria tutkimuksessani

Käytäntöteoreettisessa tutkimusotteessa johtaminen nähdään toimintamuotona, jolla ohjataan ja varmistetaan vallitsevien käytäntöjen toimivan ja johtavan enemmän tai vähemmän samaan suuntaan, haluttua lopputulosta kohti (Nicolini, 2012). Johtajuustutkimuksessa on nykyaikana enenevässä määrin siirrytty tutkimaan johtajuuskäytäntöjä ja –prosesseja entisen johtajien ominaisuuksien tarkastelun sijaan. Johtajuus nähdään rakentuvan sosiaalisissa arkipäiväisissä tilanteissa käytettävien käytäntöjen perusteella, joita toki johtajan omat perusominaisuudet värittävät, mutta eivät lopullisesti määritä (Crevani et al, 2010, Vaara & Whittington, 2012). Käytäntölähtöinen näkökulma tutkimukseen pakottaa tutkijan ajattelemaan toimijoiden, esimerkiksi johtajien ja johdettavien, rooleja uudelleen, sillä näkökulma mahdollistaa myös radikaalisti poikkeavia näkemyksiä perinteisiin malleihin (Nicolini, 2012). Näin ollen muutosjohtamisen käytäntöjen tarkastelu käytäntöteorialla tarjoaa työkaluja käytäntöjen radikaaleihinkin muutoksiin. Tärkeää on vain hahmottaa lähtötilanne ja haluttu lopputulos, sekä käytäntöjä rajaavat elementit.

Muutos yhteisössä herättää tarpeen keskustelulle siitä, miten säännöt, odotukset ja tavoitteet muuttavat käytäntöä ja yleistä dynamiikkaa. Muutoksen myötä syntyy uusia toimintamalleja, joihin subjektiivisten käytäntöjen on mukauduttava (Nicolini, 2012). Käsitys käytännöistä ja toiminnasta muuttuvat jatkuvasti tilanteiden muuttuessa ja käytännöt muuttuvat myös jo eri toimijoiden toteuttamana (Warde, 2005). Tämän voi käsittää haasteena johtamisnäkökulmasta, jossa tärkeimpänä tavoitteena nähdään organisaatiossa käytäntöjen yhteneväisyys käytettyjen keinojen ja tavoitellun lopputuloksen kannalta unohtamatta organisaation vallitsevia sääntelyitä (Warde 2005).

Vaara & Whittington (2012) jakavat artikkelissaan käytäntöteoreettisen lähestymisen empiiriseen, teoreettiseen ja filosofiseen. Tässä tutkimuksessa hyödynnän enimmäkseen empiiristä lähestymistapaa, sillä siinä käytäntöjä tarkastellaan keskeisenä osana jokapäiväistä toimintaa ja rutiineja organisaatiossa. Osittain hyödynnän myös teoreettista lähestymistä-, jossa ominaista on käytännön teorioihin paneutuminen siitä näkökulmasta, minkälaisia vaikutuksia käytännöillä on ja miten niitä tuotetaan tai muutetaan. Filosofisessa näkökulmassa ominaista on ontologiaan sitoutuminen ja käytäntöjen tarkastelu ensisijaisesti sosiaalisina käytäntöinä.

Käytäntöteoreettinen näkökulma tukee tutkimustani, sillä kuten aiemmin mainitsin, käytäntöteoreettinen ote näkee maailman muodostuvan toiminnan ja käytäntöjen perusteella, eikä ennalta säädetyn mukaisesti. Tutkimukseni kohteena oleva muutosjohtamisen ilmiö toteutuu nimenomaisesti johtamiskäytäntöjen kautta, joita kartoitan haastatteleamalla itse muutosta johtaneita henkilöitä sekä henkilöitä, joiden työhön muutosta on johdettu. Tavoitteena on saada laaja ymmärrys todellisuuden tämänhetkisestä luonteesta, jotta hahmotelmia tulevaisuudessa mahdollisesti toimivista käytännöistä voitaisiin pohtia yhtiössä uusista näkökulmista. Tarkastelussani hyödynnän hieman yksinkertaistettuna edellä esittelemääni Reckwitzin (2002) näkemystä käytäntöjen elementeistä. Pyrin tarkastelemaan käytäntöjä suorittavia toimijoita yhdistäen kehon ja mielen toimintaan. Itse suoritettavat prosessit yhdistän ympäristöstä muodostuvan tiedon ja diskurssien kanssa sekä huomioin tekemiseen mahdollisesti linkittyvät konkreettiset asiat kuten käytössä olevat teknologiset työkalut.

Työntekijät itse eivät todennäköisesti juurikaan pohdi päivittäin toistuvia käytäntöjään, joita he kuitenkin toistavat huomaamattaan rutiininomaisesti. Nämä käytännöt ovat syntyneet ja muovautuneet työsuhteen alusta asti, kun työntekijät on perehdytetty organisaation tapoihin ja normeihin. Empiirinen lähestymistapa toteutuu tässä, kun kartoitan arkipäiväisiä käytäntöjä niin

johtamisessa kuin työntekijöiden piirissä ja teoreettisella lähestymistavalla pyrin luonnostelemaan näkemyksiä ja päätelmiä näistä käytännöistä.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtaminen digitalisoituvassa organisaatioympäristössä

Nyky-yhteiskunta ja organisaatiot pyörivät yhä enemmän digitalisaation ja alati muuttuvien toimintaympäristöjen armoilla. Kuten jo Charles Darwin evoluutioteoriaa kehittäessään totesi, uusiin olosuhteisiin sopeutuminen on avaintekijä muutoksista selviytymiseen. Tämä toteamus pätee nykypäivänä erityisen hyvin kuvaamaan työntekijöiden suhdetta moninaisista organisaatiomuutoksista selviytymiseen. Drucker (1999) toteaa osuvasti, ettei muutosta voi hallita, vaan voi olla vain sen edellä. Cameron & Greene (2020) toteavat digitalisaation koskettavan toimijoita kaikilla sektoreilla ja paine digitaalisten valmiuksien jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen ovat nostaneet asemaansa organisaatioiden strategioissa. Ilmiön vakavasti otettavuudesta esimerkkeinä on se, että organisaatioiden ylin johto on ottanut entistä suurempaa vastuuta digitaalisesta transformaatiosta, kun aiemmin se on herkästi jätetty IT-, HR- ja markkinointiosastoille ja se, että organisaatioiden investoinnit teknologiaan ovat nousseet huomattavasti (Cameron & Greene 2020, 346). Organisaatioiden digistrategia on myös pyritty yhteensovittamaan tiukasti organisaatioiden yleiseen strategiaan. Strategisen muutoksen johtamisessa tutkimus on keskittynyt muutoksiin, joissa toiminta ja sen lopputulokset eivät enää täytä organisaation asettamia tavoitteita. Muutoksen johtaminen tulisiikin olla organisaatioissa jatkuvaa muuttuvassa toimintaympäristössä pärjäämiseksi. Strategisen muutoksen johtamisessa oleellista on pohdinta siitä, mitkä muutokset ovat välttämättömiä tilanteeseen nähden ja kuinka ne sulautetaan oman organisaation toimintaan (Pettit & Crossan, 2017).

Muutokseen liittyy usein organisaatiotasolla vastarintaa, eli yleisimmin työntekijöiden vastustusta tulevaa muutosta kohtaan. Yukl (2010, 299–300) mainitsee tavallisimmiksi vastarinnan syiksi muun muassa sen, ettei muutosta nähdä organisaatiolle tarpeellisenä tai muutoshankkeen uskotaan jo etukäteen kaatuvan. Ihmiset pelkäävät myös henkilökohtaisia menetyksiä niin rahallisesti kuin

aseman tai vallan menetyksenä, vaikka organisaation hyödyt olisivat selvästi nähtävissä. Työntekijöiden taloudelliset pelot muun muassa työpaikan pysyvyyden osalta ovat tavallisia etenkin digitaalisten muutosten johtamisessa, sillä usein digitaalisilla ratkaisuilla pyritään korvaamaan ainakin osittain ihmistyötä. Yukl (2010, 299–300) nostaa esiin myös muutosvastarinnan organisaation osalta. Vastarinta ei siis aina ole vain työntekijöiden puolelta, vaan organisaatio kokonaisuudessaan saattaa vastustaa ulkopuolisesta paineesta tulevaa muutosta. Tämän kaltaisena muutoksena voisi ajatella esimerkiksi lainsäädännön muuttumisen aiheuttamat muutosvaatimukset. Useimmiten muutokset ovat kuitenkin loppupeleissä organisaatiota hyödyttäviä, joten organisaation sisällä tapahtuva muutosvastarinta on todennäköisintä. Vastarintaa ymmärtääkseen on Yukl (2010) mukaan muistettava, että ilmiö on seurausta voimakkaista inhimillisistä tunteista, joiden olemassaolo kertoo organisaatiolle myös sen henkilöstön sitoutuneisuudesta työnantajaansa.

Sen sijaan, että muutosvastarinta käsiteltäisiin organisaatiossa ongelmana, nähdäänkin se usein jopa ydinelementtinä tuloksia tuottavalle organisaatiomuutokselle. Työntekijöiden vastarinta tarjoaa johdolle uusia näkökulmia, joita ei välttämättä aiemmin ole osattu huomioda (Yukl, 2010), (Thomas & Hardy, 2011). Thomas & Hardy (2011) ovat nimenneet kaksi lähestymistapaa muutosvastarintaan, muutosta demonisoiva ja muutosta ylistävä vastarinta. Demonisoivassa muutosvastarinnassa muutosta vastustetaan työntekijöiden toimesta näkyvästi erilaisin mielenosoituksellisin toimin, joista äärimmäisimpinä voidaan pitää työtehtävien laiminlyömistä tai äärimmillään työsuhteen päättämistä. Muutosta ylistävässä vastarinnassa vastustusta ei nähdä ongelmallisena, vaan työkaluna muutosagenttien ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vastustusta ei nähdä olevan olemassa, jos muutosagentteina toimivat henkilöt eivät erikseen tulkitse työntekijöiden toimia muutosvastarinnaksi, mutta ratkaisuksi vastarintaan on esitetty muun muassa työntekijöiden osallistamista sekä viestinnän ja koulutuksen tehostamista. Muutoksen vastustamisen tutkimuksen yhteydessä on nostettu ilmiötä selittävinä tekijöinä muun muassa työntekijöiden puutetta muutoksensietokyvyssä, väärinymmärryksistä, kyynisyydestä ja puutteesta nähdä muutosten syitä ja vaikutuksia laajemmassa kuvassa koko organisaation kannalta. Kokonaisuudessaan muutosvastarinta olisi tärkeä ottaa huomioon jo organisaation muutosprosessia suunniteltaessa.

Muutosjohtamisen yksi tunnetuimmista malleista on Kotterin (1995) kahdeksan kohtainen metodi. Metodin vaiheisiin kuuluu ensinnäkin muutoksen välttämättömyydestä viestiminen, muutosta johtavan tiimin nimeäminen, muutosta oikeaan suuntaan ohjaavan vision muodostaminen, tämän vision viestiminen muualle organisaatioon, muutosta estävien rakenteiden poistaminen, aktiivinen

muutoshankkeiden kehittäminen, muutoksen ylläpitäminen visiota tukevien hankkeiden edistämällä ja lopulta muutoksen juurruttaminen osaksi organisaation yrityskulttuuria. Avainasemassa näissä muutoksen vaiheissa Kotter nimeää osaavan ja muutosta tukevan nimetyn henkilöstön, jotka takaavat organisaatiossa muutoksen sujuvan etenemisen aina sen alusta loppuun asti. Pollack & Pollack (2015) ovat raportoineet kokemuksistaan metodin käytäntöjen soveltamisesta todellisuudessa ja ensimmäisenä havaintona he mainitsevat pisimpään organisaatiossa työskentelevien vanhempien työntekijöiden huomioimisen muutokseen motivoinnissa ja opastamisessa. Nuorien työntekijöiden on yleisestikin helpompi omaksua uusia käytäntöjä ja työkaluja, sillä heille ei ole vielä ehtinyt muodostua niin syvää rutiininomaisuutta ja syvälle juurrutettua ammatti-identiteettiä kyseisissä työtehtävissä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa huomion keskittyminen pitkäaikaisiin työntekijöihin tuotti positiivisia vaikutuksia ja heidän osallistamisensa muutosta vetäviin tiimeihin lisäsi ensinnäkin heidän ymmärrystään muutoksesta, sen välttämättömyydestä sekä laajemmista vaikutuksista itse organisaatioon. Tämä kokonaisuus auttoi heitä mukautumaan muutokseen paremmin.

Cameron & Green (2020, 185–187) esittelevät kirjassaan Bridgesin mallin muutosjohtamisen toteuttamiseen. Bridgesin mukaan muutos tulisi jakaa lopetusvaiheeseen, neutraaliin vaiheeseen sekä uuteen alkuun. Teoria pohjautuu sille ajatukselle, että työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo sopeutua muutokseen, kun sen pohjustus on aloitettu jo hyvissä ajoin ennen muutoksesta aiheutuvia konkreettisia seurauksia. Malli on lähtökohtaisesti suunniteltu esimerkiksi suuria organisaatiomuutoksia varten, mutta se soveltuu myös digitaalisen muutoksen johtamisen perustaksi. Digitaalisen muutoksen johtamisessa on oleellista ensinnäkin, että muutosta vetää koko organisaation johto yhteneväisesti, niin että käytännöt ovat samassa linjassa ja tavoite on kaikille sama. Tärkeää tavanomaisissa ylhäältä alaspäin johdetuissa organisaatioissa on suunnitella muutoksen johtaminen joka portaalle sopivaksi, niin että työntekijätason saavuttava tieto olisi vielä siinä muodossa, kuin se on suunniteltu olevankin (Cameron & Green, 2020). Hieman samankaltaisen muutosjohtamisen mallin esittää myös Kurt Lewin, jota Perttula & Stenvall (2012, 96–97) ja Yukl (2010, 301) referoivat jakamalla muutoksen kolmeen vaiheeseen sulattamiseen, uusien normien luomiseen sekä uudelleen jäädäyttämiseen. Tässä vaiheistuksessa muutos nähdään lähtevän käyntiin siitä, että organisaatiossa aiemmin vaikuttaneiden normien merkittävyyttä vähennetään, eli kaikille tehdään selväksi, etteivät aiemmin vallinneet toimintamallit enää päde. Seuraavaksi luodaan organisaatioon muutosta tukevat uudet normit kartoittamalla vaihtoehtoja ja valitsemalla olemassa olevista vaihtoehtoista parhaat. Kolmas vaihe on varattu näiden uusien normien jäädäyttämiseen, eli käytäntöön vakiinnuttamiseen.

Yukl (2010, 301) painottaa jokaisen kolmen vaiheen tärkeyttä mahdollisimman onnistuneen muutoksen osalta. Peltosen (2007) mukaan Lewinin kolmivaiheisen mallin lähtökohtana täytyy olla organisaatio, joka normaalitilassa on tasapainossa, jonka muutoksen tulo rikkoo. Tämä malli ei sinänsä anna konkreettisia työkaluja muutoksen johtamiseksi, mutta sen avulla voi yrittää jo suunnitteluvaiheessa jäsenellä muutoksen vaiheita. Malli myös muistuttaa viimeisen vaiheen tärkeydestä, jossa todelliset muutokset vasta tapahtuvat, kun uudet käytännöt vakiinnutetaan organisaation toimintaan.

Cameron & Green (2020, 365–366) nimeävät kuusi vaatimusta johtajuudelle digitaalisen muutoksen onnistumiseksi, jotka ovat muutoksen aktiivinen johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus, hankkeen mahdollisten pullonkaulojen jatkuva työstäminen ja huomiointi, hankkeen määrätietoinen ja läpinäkyvä ohjaus haluttuun lopputulokseen, uusien ja vieraiden työskentelytapojen omaksuminen, peloton yhteistyö eri sektoreilla toimivien ihmisten kanssa sekä eettisistä näkökulmista keskustelu ja niiden läpinäkyvyydestä huolehtiminen. Muutoksen johtajan on siis osattava nähdä digitaalinen muutoshanke kokonaisuutena ja sen vaikuttavuus koko organisaatiotasoon samalla ohjaten sitä haluttuun suuntaan. Samanaikaisesti olisi osattava ottaa huomioon tarvittavan sisäisen sekä ulkoisen tiedotuksen ja viestinnän toteutumisesta sekä tiedostettava muutoksen mahdollisia eettisiä ongelmia tai seurauksia. Osaajaresurssien ja aiempien kokemusten tuomien oppien hyödyntäminen niin oman kuin ulkoisten organisaatioiden tai yhteistyökumppanien kanssa olisi sovitettava ideaaliksi toimintaan nähden. Huomioitavia seikkoja digitaalisen muutoksen johtamisessa on siis valtavasti hankkeen laajuuden mukaan, mutta pääperiaatteittain ajatus on tiivistettynä se, että tavoitteen pitäminen selkeänä itselle ja muille koko hankkeen ajan, hankkeen tarkka suunnittelu ja hankkeen joka vaiheessa oppiminen luovat perustan onnistumiselle.

Johtajien lisäksi myös organisaatioilta vaaditaan paljon, jotta digitaalinen muutos ja sen johtaminen käytäntöön onnistuisi. Organisaation yrityskulttuurin on yleisesti oltava vastaanottavainen muutoksille ja valmis jatkuvaan kehitykseen, sillä mikään teknologia ei toimi ilman jatkuvaa kehitystä ulkoisten ja sisäisten tilanteiden sekä käyttökokemuksien muuttuessa. Tarvitaan myös selkeästi määritelty strategia siitä, miksi digitaalisia muutoksia tehdään, mihin niillä pyritään ja miten niitä hyödyntämällä nämä tavoitteet saavutaan. Ilman, että muutosten tarkoitusperät ovat kaikille läpinäkyviä, ei optimaalisia tuloksia voida organisaatioissa saavuttaa. Laitinen & Stenvall (2012) käyttävät tästä termiä systeeminen muutosjohtaminen, jossa muutoksen perusteet luodaan perusteellisella tiedottamisella sekä työntekijöiden innostamisella ja motivoinnilla muutoksen

toteuttamiseen. Tarkoituksien tärkeydessä Cameron & Green (2020, 367) nostavat esimerkiksi muun muassa Teslan ja Netflixin digitaalisen muutoksen edistämisen filosofiat, joissa korostuu ihmisten muutokseen inspirointi ja vahva pyrkimys yhteisen hyvän edistämiseen. Muutoksen tarkoituksien onkin oltava kaikille organisaatiossa työskenteleville merkityksellisiä, sillä vain esimerkiksi organisaation johtoa hyödyttävien muutosten edistäminen ei motivoi työntekijätasoa. Erityisen tärkeää digitaalisissa hankkeissa on myös päätöksen teon ketteryys. Hidas ja pysähdyksissä oleva byrokratia ei sovi yhteen digitaalisten muutoshankkeiden kanssa, joissa voi olla paljon ennakoimattomia käännteitä, jotka vaativat nopeaa päätöksentekoa. Prioriteetti hankkeiden edistämiseen ja toteuttamiseen olisi oltava organisaatiossa korkea ja organisaation sisäiset toimintamallit sovitettuina siihen (Cameron & Green 2020, 366).

Näiden ominaisuuksien lisäksi organisaatioilla on oltava resursseja muutoksen toteuttamiseen niin rahoituksellisesti kuin henkilöresursseissa. Digitaalisissa muutoshankkeissa on varauduttava huolella taloudellisten resurssien puolesta ja varauduttava myös siihen, että asiat eivät aina suju täysin suunnitellusti. Samalla hankkeen edistämiseen on varattava tarpeeksi henkilöstöresursseja muun muassa sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja käytäntöön vientiin. Organisaation on myös erittäin tärkeää huolehtia riittävän laajan osaamistason ylläpidosta muutoksen suhteen, jotta varmistetaan tämän osaamisen levittämisestä koko organisaation tasolle. Huolellinen valmistautuminen ja hankkeeseen vaikuttavien seikkojen kartoitus ja tiedostaminen ovatkin avaintekijöitä takaamaan organisaation osalta hankkeiden onnistuminen (Cameron & Green 2020, 347–368). Nykypäivän organisaatioiden keskeisiä kilpailutekijöitä ovat tehokkuus, osaaminen ja innovatiivisuus (Stenvall & Laitinen, 2012) nämä organisaatioiden yleiset ominaisuudet noudattavat täysin myös Cameron & Green (2020) näkemystä organisaatioisen ominaisuuksista onnistuneen digitaalisen muutoksen läpiviennissä.

Muutosviestinnästä puhutaan paljon onnistuneen muutoksen johtamisessa ja kuten aiemmin mainittua muutoksen tarkoituksien ja vision avaamista työntekijöille ei voi korostaa liikaa. Viestinnän osalta tärkeää on pyrkiä selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, joka taataan suunnittelemalla viestinnän rooli tarkoin koko muutoshankkeen suunnittelun yhteydessä (Yukl, 2010). Muutosviestintään kuuluu myös muutoshankkeen edistymisestä, vaiheiden onnistumisista ja seuraavista askeleista tiedottaminen. Läpinäkyvä ja avoin tiedotus on omiaan kasvattamaan henkilöstön luottamusta muutokseen ja sen vaikutuksiin. (Yukl, 2010). Peltonen (2007) painottaa muutosviestinnän tiheyden olevan tärkeintä muutoshankkeiden alkuvaiheessa, kun henkilöstölle

pyritään avaamaan muutoksen tarkoitusperiä ja nostattaa heidän motivaatiotaan muutosta kohtaan. Viestinnän on kuitenkin jatkuttava koko muutoshankkeen ajan, jotta henkilöstö pysyy ajan tasalla muutoksesta sekä heidän muutoshalukkuutensa pysyy vireillä.

Digitalisoituminen ja organisaatioiden digitaalinen transformaatio nähdään pääosin positiivisessa valossa, mutta vastuullisuuden näkökulmasta tässäkin ilmiössä on omat varjopuolensa. Erityisen huomion alle tulisi digitalisaation yhteydessä asettaa muun muassa kyberturvallisuus, organisaation tapa kerätä ja varastoida dataa sekä eri teknologioiden kuten tekoälyn, ohjelmistorobotiikan tai koneoppimisen mahdolliset väärinkäytökset, ratkaisuiden puolueellisuus tai toteutusten epätäydellisyys (Cameron & Green 2020, 370–371). Kansalliset lainsäädännöt laahaavat nopeasti kehittyvän digitalisaation perässä lähes poikkeuksetta. Euroopan unioni on säätänyt sekä data-asetuksen että tietosuoja-asetuksen, joilla on pyritty turvaamaan yksityishenkilöiden tietojen käsittelyä ja varastointia sekä myös mahdollistamaan olemassa olevan datan saatavuutta ja hyödyntämistä, tavoitteenaan edistää alueen digitaalista transformaatiota. Digitaalista muutosta johtaessa olisi tärkeää myös ottaa huomioon digitaalisten työkalujen todelliset vaikutukset työntekijätasolla. Digitaalinen muutos myydään henkilöstölle yleensä korostamalla sen mahdollisuuksia ja työoloja parantavia ominaisuuksia, mutta kaikki ratkaisut eivät tosiasiassa kuitenkaan edistä työntekijöiden tilannetta, vaan usein ne erityisesti pitkällä tähtäimellä vähentävät työvoiman tarvetta organisaatiossa (Cameron & Green 2020, 374).

Muutosagentti-termillä tarkoitetaan pääsääntöisesti joko organisaation sisäistä henkilöä tai ulkoista konsulttia, jolle on annettu nimetty rooli tai vastuualue muutoshankkeen toteuttamisessa. Muutosagenteilla ei ole päätösvaltaa, vaan pääpaino roolissa on ohjata ja pitää ajan tasalla organisaation toimijoita (Honkanen, 2006). Teoriat muutosagenteista ja heidän hyödyntämisessään organisaatioiden kohtaamien muutosten yhteydessä limittyvät monilta osin osallistavaan muutokseen ja johtajuuteen sekä henkilöstön innostamiseen muutoshankkeissa. Muutoksen syiden ja seurausten kokonaisvaltainen ymmärtäminen motivoi työntekijöitä useimmissa tilanteissa, mutta luja avaintekijöiden sitouttaminen muutoksen edistämiseen muutosagentin roolissa luo paremmat mahdollisuudet muutoksen onnistuneeseen läpivientiin organisaatiossa (Yukl, 2010). Peltonen (2007) toteaa kirjassaan, että muutoksessa johtajuutta tulisi jakaa ja kehittää kaikilla organisaatiotasoilla, pelkille johtajille keskitetty vastuu ei luo haasteita esimerkiksi siinä vaiheessa, kun muutosta lähdetään implementoimaan organisaation työntekijöiden tasolla.

3.2 Ammatti-identiteetti muutoksessa

Muutosta ja muutosjohtajuutta on tutkittu paljon organisaatioissa ja useissa tutkimuksissa on tehtyjen havaintojen pohjalta päädytty samaan lopputulemaan; työntekijöiden ammatti-identiteetin mukautuminen uusiin olosuhteisiin on jäänyt vähälle huomiolle (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010). Identiteettiä itsessään on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, ja erityisesti liiketaloudellisessa tutkimuksessa identiteettiä on tutkittu muun muassa organisaatiomuutosten, yksilön ja ryhmän käyttäytymisen sekä johtamisen näkökulmista. Kumpula (2011) kuvaa väitöskirjassaan identiteettiä jatkuvaksi minuuden tuottamistehtäväksi, joka on prosessina käynnissä koko ajan ilman erityistä tiedostusta. Minuutta on hänen mukaansa jatkuvasti muuttuvissa, ihmisen minäkuvaa horjuttavissa olosuhteissa korjattava, jotta ihmisen identiteetti säilyy meissä asuvan psykologisen periaatteen vuoksi mahdollisimman samana.

Ammatti-identiteetti tarkoittaa ihmisen käsitystä itsestään ammatillisena toimijana. Käsityksen myötä ihminen joutuu miettimään suhdettaan työhön, ammatillisuuteensa ja tavoitteisiinsa tulevaisuuden työn merkityksen suhteen (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010). Ammatti-identiteetti muovautuu ihmisen ajatuksista siitä, minkä hän kokee tärkeäksi ja minkälaiseksi ammattilaiseksi hän haluaa tulla täyttääkseen omat arvonsa ja tavoitteensa. (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010). Työnantajat odottavat työntekijöiltä vahvaa ammatti-identiteettiä, mutta myös samalla vaativat sitä vastaan taistelevia seikkoja, kuten esimerkiksi laajaa asiantuntijuutta yliammatillisesti sekä jatkuvaa joustavuutta ja uusiutumista. Vahvan ammatillisen identiteetin myötä ihminen osaa myös markkinoida omia vahvuuksiaan ja osaamistaan omaksi edukseen esimerkiksi työnhakutilanteissa. Se mikä työnantajilla monesti unohtuu, vaikka ammatti-identiteettiä ja sen jatkuvaa kehittämistä odotetaankin, ei sen toteutumiseksi tarjota riittäviä mahdollisuuksia ja odotukset muuntautumisesta sekä joustosta voivat olla kohtuuttomia. Tämän kaltaisesta tilanteesta voi herkästi seurata työntekijän työhön sitoutumisen ja motivaation heikentymistä, kun resurssit muutosten hallintaan ovat niukkoja tai vääränlaisia esimerkiksi jatkuvan kiireen, liian ison työtaakan tai puutteellisen johtamisen vuoksi (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010).

Monissa perinteisissä identiteettiteorioissa on korostunut kahtiajako persoonalliseen ja sosiaaliseen minään. Identiteetin rakentumiseen vaikuttaa siis näiden teorioiden mukaan myös muiden käsitys ja ajatukset omien ajatusten lisäksi. Psykologinen identiteetti käsite taas nähdään minäidentiteettinä

(ego identity) ja käsitykseksi ihmisen minuudesta sekä minäihanteista. Nykytutkimuksissa ammatti-identiteetti nähdään hyvinkin kompleksisena ja haasteena onkin jatkuvissa muutoksissa löytää tasapaino sosiaalisen ja persoonallisen minuuden välillä. Ensisijaisesti ammatti-identiteetti rakennetaan työyhteisössä omaksumalla sen normit, arvot ja toimintatavat, mutta samalla odotukset asetetaan niin, että työntekijä itse rakentaa oman ammatillisen identiteettinsä omien vahvuuksien ja intressiensä mukaisesti dynaamiseksi ja joustavaksi (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010). Dynaamisuus ja joustavuus ovatkin ensiarvoisen tärkeitä nykyajan työkuulttuurissa, kun muutokset ovat jatkuvia ja työurat eivät enää keskity samoihin organisaatioihin, vaan työnantajia ja työtehtäviä saatetaan muuttaa useinkin. Tärkeää olisi kuitenkin esimiestyössä ymmärtää ammatti-identiteetin tärkeys ja tukea työntekijöitä sen kehittämisessä ja mukauttamisessa muutoksissa. Vahva identiteettiperusta luo varmasti otollisemmat lähtökohdat omaksua ja sietää hektisiäkin muutoksia (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010).

Pettit & Crossan (2017) mainitsevatkin tutkimuksessaan, että strategisessa muutostutkimuksessa on välttämätöntä ajatella työntekijöitä muutosta mahdollistavina resursseina, mutta se ei riitä yksinään onnistuneeseen muutokseen, vaan huomioon tulisi ottaa myös muutos ja sen vaikutukset heidän jokapäiväiseen työhönsä. Tutkimuksessa puhutaan myös siitä, miten organisaation ja työntekijöiden suhde on todellisuudessa puhdas symbioosi, jossa molemmat osapuolet toiminnallaan mahdollistavat yhteisen toiminnan. Tästä voi jo päätellä, että jommankumman osapuolen muutoksissa huomioimisen laiminlyönti todennäköisesti horjuttaa koko toiminnan tasapainoa. Pettit & Crossan (2017) toteavatkin symbioosiajattelun olevan erittäin kriittinen tekijä mitattaessa onnistumista strategisessa muutoksessa.

Työntekijät ovat organisaatioille elintärkeitä ja heidän huomiointinsa pitäisi olla korkealla tärkeysjärjestyksessä, kun suunnitellaan muutosprosesseja organisaation sisällä. Ammatti-identiteetin huomioiva organisaatiomuutos näkee työntekijät ja heidän työtehtävänsä merkityksen omaavina erottuvina tekijöinä sen sijaan, että tämä kokonaisuus nähtäisiin vain käytännön resursseina (Pettit & Crossan, 2017, 1131). Itse työntekijöille jää kuitenkin vastuu vahvistaa omaa ammatti-identiteettiään, jotta sen ylläpitäminen mahdollistuu ja se ei ole vain hetkellinen trendi. Liiallinen sääntely ja ohjaus ovat omiaan vain herättämään mahdollista vastarintaa ja täten toteuttamaan uhkakuvia pieleen menneestä muutoksesta (Pettit & Crossan, 2017)

Aiemmassa tutkimuksessa ammatti-identiteetin on ajateltu rakentuvan ihmisillä jo valtaosin nuoruudessa. Nykyään ammatti-identiteetti nähdään kuitenkin aikuisiällä jatkuvasti muuttuvana sekä rakentuvana ja tähän syyksi nähdään nyky-yhteiskunnan muuttuva luonne sekä samalla työnantajalla tapahtuvien pitkien työurien muuttuminen lyhyempiin työuriin monenlaisissa erilaisissa tehtävissä. Nykyajan työelämässä tärkeiksi todettujen ominaisuuksien, jatkuvan oppimisen, joustavuuden ja liikkuvuuden, on katsottu muuttaneen ammatti-identiteettiä epävakaaammaksi kuin ennen työurien ollessa vakaita ja yhtenäisiä (Eteläpelto, 2007). Identiteetin katsotaan siis nykyaikana olevan jatkuvasti uudistuvaa (Kumpula, 2011, 24). Alvesson (2010) esittää artikkelissaan seitsemän erilaista identiteettimetäforaa organisaatiotutkimuksessa, jotka ovat epäilijät, kamppailijat, surffaajat, tarinankertajat, strategit, kaavoittuneet ja sotilaat. Nämä metaforat ovat syntyneet organisaatiotutkimuksissa tunnistettujen identiteettiä rakentavien yksilöiden ominaisuuksista epävakauksellisuudesta täydelliseen vakauteen. Identiteettityöhön ja sen helppouteen tai haastavuuteen organisaation muutoksissa liittyy siis paljolti myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet.

Ammatti-identiteetin muuttuminen ei tarkoita vain, että esimerkiksi ammatti, työpaikka tai edes työtehtävät muuttuisivat, vaan siihen vaikuttaa pienemminkin vaikuttavuuden omaavat muutokset (Tomo, 2019). Työtehtävien asteittainen muutos, jonkun tehtävän lisäys tai joidenkin tehtävien poistaminen, voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemukseen työstään ja ammatti-identiteetistään. Nostan esimerkiksi asiakaspalvelijan, joka kohtaa asiakkaitaan kasvotusten yrityksen toimitiloissa ja hoitaa näiden toimeksiantoja, kuten myyntiä, laskutusselvittelyä tai muita ajankohtaisia asioita. Organisaatio päättää kuitenkin, että asiakaspalvelu siirretään kokonaan digitaaliseksi ja asiakkaat kohdataan jatkossa digitaalisten työkalujen avulla esimerkiksi puhelimitse, verkkotapaamisessa videoyhteydellä tai sähköisillä viesteillä. Työtehtävien sisältö ei sinänsä muutu lainkaan, mutta työn tekemisen tapa muuttuu merkittävästi ja työntekijä, joka on aiemmin ammentanut voimavaroja ihmisten fyysisestä kohtaamisesta kasvokkain, on suuren muutuskamppailun edessä ammatti-identiteettinsä osalta. Tuen saaminen työnantajalta on tässä vaiheessa tärkeää, sillä muutoin mullistus voi tuntua työntekijästä liian suurelta ja tämä päättää hakeutua uuteen työpaikkaan.

Ammatti-identiteetin kriisissä työntekijän kannalta on usein oleellista, miltä tasolta uhka on koettu. Organisaation tasolta tullut paine muuttaa toimintamalleja aiheuttaa yleensä proaktiivisuutta työntekijöissä, sillä tämänkaltaisten muutosten perustelut ovat helposti ymmärrettävissä ja

yksittäisistä individuaaleista riippumattomia. Jos muutospaine kohdistuu työntekijään hyvin yksilöllisellä tasolla, luonnollinen reaktio on usein jonkin tasoinen vastarinta, ja tilanne koetaan epämiellyttävänä kriisitilanteena ammatillisen minuuden kannalta (Tomo, 2019, 46–55).

Korkean asiantuntijatason työssään omaavat ammattilaiset on nähty yleisesti johtamisen näkökulmasta työntekijöinä, työvoimana ja resursseina. Tästä ajattelusta olisi päästävä irti, jotta onnistuttaisiin tukemaan työntekijöitä ammatti-identiteetin kehittämistä ja muuttumista eri organisaation kohtaamissa tilanteissa (Tomo, 2019). Perehtyminen ammatti-identiteetin muuttumisen kanssa käytävään kamppailuun ja siitä kumpuaviin kysymyksiin takaa enemmän ymmärrystä työntekijöiden käyttäytymisen syistä. Tästä muodostuu johdolle tavoitteeksi hahmotella käytäntöjä, joilla työntekijät osallistettaisiin organisaation muutoksin ja täten pehmenettäisiin tätä identiteettikamppailua. Organisaation tulisi jättää kuitenkin tarpeeksi tilaa myös työntekijöiden omalle identiteetin muodostukselle, sillä liian organisaatioidentiteetiksi mielletty ammatti-identiteetti voi aiheuttaa vaikeuksia suurissa identiteettimuutoksissa, joita voisi olla esimerkiksi yrityksen toiminnan merkittävä muuttuminen tai kokonaan uusiin tehtäviin siirtyminen (Tomo, 2019).

Esihenkilöt ja johto eivät voi muodostaa työntekijöiden puolesta heidän ammatti-identiteettiään, mutta tärkeää olisi tiedostaa sen olemassaolo ja ottaa se huomioon tehtävissä päätöksissä, jotta myös käytäntöjä sen tukemiseksi pohdittaisiin. Tomo (2019) mainitsee kirjassaan, että monille ammattiryhmille on tyypillistä sisäisen vuoropuhelun puute kollegoiden kesken. Organisaation muutoksissa toimivaa voisi olla taata työntekijöille mahdollisuus keskinäiseen keskusteluun ja sparraukseen muuttuvasta työstä ja ammatti-identiteetistä. Avoin puolistrukturoitu keskustelu voisi avata uusia ovia ja mietteitä siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja itsensä ammattilaisina ja millä keinoilla kollektiivisesti tunnistettuihin ongelmiin voisi vaikuttaa. Johdon ei tässä tapauksessa tarvitse siis sanella miten asioita tulisi tehdä tai miten suhtautua niihin, vaan antaa ohjat työntekijöille ja poimia sieltä hyödylliset havainnot toiminnan ja identiteettityön kehittämiseksi.

Muutostilanteissa koko työyhteisön olisi osallistuttava identiteettityöhön, jossa päätavoitteena on määrittää henkilöiden itsensä identiteettiä sekä koko työyhteisön identiteettiä uusiksi (Eteläpelto, 2007). Organisaatiossa yleisellä tasolla käytävistä ”identiteettineuvotteluista” ei kuitenkaan kaikille työntekijöille ole yhtä lailla hyötyä ja osa ei taas koe niitä edes tarpeellisiksi. Tämänkaltaisen tilanteen

voisi perustella esimerkiksi aiemmin mainitsemillani Alvessonin (2010) identiteettimetäforilla, joista kuvastui ihmisten moninaisuus identiteettityössä.

Tomo (2019) esittelee case-tutkimuksessaan italialaisia kirjanpitäjiä, joiden työ ja se, miten heidän ammattinsa ja ammatillisuutensa ymmärretään yhteiskunnassa, on viime vuosina kokenut suuria muutoksia muun muassa automaation, taloudellisen taantuman sekä kilpailutilanteen muuttumisen myötä. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan kirjanpitäjien suhtautumista ja käyttäytymistä heidän ammatti-identiteettinsä vakautta uhkaavien muutosten edessä tutkimalla ammatin ulkoisen mielikuvan ja proaktiivisen persoonallisuuden vaikuttavuutta kirjanpitäjien tavoiteorientaatiota uhkaavissa tilanteissa. Tutkimuksen hypoteeseista ensimmäinen, jossa ulkoisen kuvan nähtiin vaikuttavan negatiivisesti tavoiteorientaatioon, todettiin tuloksissa pitävän paikkaansa. Toinen hypoteesi, proaktiivinen persoonallisuus taas paikkaa ulkoisen kuvan ja tavoiteorientaation välisessä negatiivisessa suhteessa, toteutui. Näin ollen proaktiivisuus oli avaintekijänä siinä, miten kirjanpitäjät selättivät ammattiinsa kohdistuvia ulkoisia paineita ja muutostarpeita sekä muovasivat ammatti-identiteettiään muutosten mukana.

3.3 Muutoskäytännöt työntekijän näkökulmasta

Eri ihmisten kokemukset työpaikkojensa muutoksista ja johtajuuskäytännöistä niiden yhteydessä ovat tärkeitä, mutta yksittäisten ihmisten kokemuksista voi olla haastavaa vetää johtopäätöksiä koko henkilöstön kokemuksesta. Tökkäri (2012) puhuu kokemuksellisesta organisaatiosta, jossa asioiden ja ilmiöiden monitulkintaisuus korostuu henkilöstön kokemusmaailman mukaisesti. Hän irrottaa näkemyksensä perinteisestä organisaationäkemyksestä, jossa korostetaan pelkkää rationaalista näkökulmaa ja johtajuuden keskittymistä. Perinteisen mallin sijaan organisaatioissa tulisi ymmärtää, että ihmisten kokemusmaailmat vaihtelevat jatkuvasti ja johtajuus itsessään ei synny organisaatiokaavioiden mukana, vaan se syntyy uskottavuudesta, joka on seurausta käytäntöjen ja työn merkityksellisyyden johtamisesta. Yksittäisen työntekijän kokemukset ovat tärkeitä, mutta yhteisön kokemukset antavat laajemman kuvan organisaation todellisesta tilasta.

Kuten edellä on mainittu, organisaatioiden ja työtehtävien muutokset ovat välttämättömyys tämän päivän työelämässä, jotta taataan organisaatioiden toiminnan jatkuvuus. Yhteiskunnan ja ympäröivän toimintaympäristön muutoksiin pystytään nykykeinoin vastaamaan nopeastikin, jonka seurauksena

muuttumattomana vuosikymmeniä pysyneet työtehtävät ovat jääneet kauas historiaan. Muutos herättää paljon tunteita ja työntekijöiden tunneskaalojen laajuus on otettava huomioon jo muutosta suunniteltaessa, sillä se ei ole vältettävissä. Muutos herättää tunteita myös yhtä lailla johdossa ja työntekijän näkökulmasta johdon käytös voi muuttua muutoksen eri vaiheissa (Cameron & Green, 2020). Muutoksen koittaessa työntekijöiden omaan muutos suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi myös heidän omat kykynsä omaksua uudet työskentelymallit. Johdolla on tärkeä rooli tukea työntekijöitä uuden opetteluvaiheessa, sillä työntekeksen tehokkuus kärsii hetkellisesti ja tämä on täytynyt osata ottaa huomioon jo muutosta suunniteltaessa (Cameron & Green, 2020).

Kykyri (2007) viittaa tekstissään Heller ym. (1998) määritellessään työntekijöiden osallistaminen organisaation muutoshankkeisiin mahdollisuudeksi vaikuttaa omaan työhönsä tai työoloihinsa. Osallistaminen organisaation muutoksissa nähdään yleisesti toimivana keinona motivoida henkilöstöä muutokseen, mutta aina osallistaminen ei toteudu niin kuin kuuluisi eli niin, että työntekijä olisi aidosti mukana muutosprosessissa ja hänellä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin omalla työpanoksellaan. Valitettavasti sekä Yukl (2010) sekä Kykyri (2007) toteavat, että usein organisaation osallistamat työntekijät ovat mukana hankkeissa vain muodollisesti, vaikka nimenomaisesti muutostilanteissa välttämätöntä organisaation oppimista keskeisesti edistävänä tekijänä pidetään osallistavaa johtamistapaa.

Työntekijän näkökulmasta osallistavia muutuskäytäntöjä ovat muun muassa vapaus esittää mielipiteitään, ideoitaan ja korjausehdotuksiaan ilman pelkoa negatiivisista vaikutuksista tai esitysten ohittamisesta. Näin ollen työntekijöille luodaan lähtökohta, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti asioihin, ja läpinäkyvyyden myötä he myös näkevät konkreettiset vaikutukset. Osallistamisessa työntekijälle muodostuu tärkeäksi myös vastavuoroisuus, tehdystä työstä ja saavutuksista tulee saada tunnustusta ja palautetta (Yukl, 2010). Delegointi myös kiireellisten ja haastavien tehtävien osalta on keino, jolla työntekijän ammatillista identiteettiä olisi mahdollisuus tukea muutoshankkeen aikana. Tunne, että on mukana tärkeissä työvaiheissa, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä lujemmin muutokseen (Yukl, 2010).

Työntekijöiden henkilökohtaisiin suhtautumisiin organisaatioiden muutostilanteissa vaikuttaa moni tekijä. Cameron & Green (2020) avaavat erilaisia yksilöiden lähestymistapoja muutokseen, joita ovat muun muassa käytöksellinen lähestymistapa, kognitiivinen lähestymistapa, psykodynaaminen lähestymistapa sekä humanistinen psykologia. Käytöksellisen lähestymistavan ydin on siinä, miten

yksilöiden käyttäytymistä on mahdollista ohjailla palkitsemisella ja sanktioilla. Organisaatiossa tehokkaana motivaattorina tavoitteiden saavuttamiseen individuaalien osalta toimii erityisesti kannustimet rahan, vapaan tai tunnustuksellisten etujen muodossa. Lähestymistavan heikkoutena nähdään usein keskittyminen vain henkilöstön käyttäytymisen ohjailuun sen sijaan, että keskityttäisiin myös kehittämään olemassa olevia prosesseja. Kognitiivisessa lähestymistavassa täydennetään käytöksellistä lähestymistapaa laajentamalla keskittymistä individuaalien päänsisäisiin muutoksiin ja siihen, miten ajattelua ja toimintaa voisi kehittää. Puutteena tässä mallissa tunnistetaan individuaalin sisäisen tunnemaailman huomioon ottamatta jättäminen. Psykodynaaminen lähestymistapa helpottaa johtoa ymmärtämään ja käsittelemään tehokkaasti henkilöstön tuntemuksia muutosprosessissa. Lähestymistavassa pyritään löytämään prosessin kriittiset pisteet, joihin valmistautumalla pyritään välttämään kaaosta. Viimeisenä humanistinen psykologia, joka muutosprosessin lähestymistapana yhdistelee osittain kolmea aiempaa lähestymistapaa, mutta assosioi niitä humanistiseen psykologiaan. Lähestymistapa pohjaa näkemyksiään individuaalien suhtautumisesta muutokseen esimerkiksi ihmisten perustarpeiden pohjalta.

Työntekijöiden näkökulmasta muutosvastarinnalla viestitetään yksiselitteisiä viestejä organisaation johdolle. Cameron & Green (2020) esittelevät muutosjohtajuus-työpajoista koostettua dataa, että henkilöstö ilmaisee tyytymättömyyttään muutokseen erinäisin tavoin. Muun muassa juoruilulla, laiskottelulla, aikatauluissa pysymättömyydellä ja suuttumuksella viestitetään, ettei muutosta haluta, sen ei nähdä hyödyttävän yksilötasolla, muutos aiheuttaa epävarmuutta sekä ihmiset ovat liian rutinoituneita työtehtävissään. Keinoja vaikuttaa näihin negatiivisiin muutoksen ilmentymiin on lueteltu aiemminkin useampaan otteeseen ilmi tulleet viestintä, harjoittelu, työntekijöiden osallistaminen, tukeminen, keskusteleminen ja väittely sekä lopulta pakottaminen.

Organisaatioon luotu muutosympäristö tulisi olla työntekijöille turvallinen siinä mielessä, että heille annettaisiin tarpeeksi aikaa tutustua muutoksiin erityisesti silloin kun heidän työnsä sisältö muuttuu. Johdon tulisi myös ymmärtää ja sallia se, että muutostilanteissa työntekijöiden suoriutuminen voi kärsiä entisestä tasosta, kun energiaa ja huomiota ohjataan uuden opetteluun. Se miten laajasti muutos vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen ja työstä suoriutumiseen, johtuu pitkälti individuaalisista ominaisuuksista, joita voi olla vaikea ennalta määritellä (Cameron & Green, 2020). Tikkamäki (2006) kirjoittaa väitöskirjassaan, että vaikka muutokset ovat usein seurausta organisaation ulkoisesta paineesta, niin loppupeleissä muutokset syntyvät organisaation sisällä ja niissä on suurimmaksi osaksi kyse henkilöstön individuaalisesta oppimisesta. Individuaalinen suhtautuminen ja

oppimiskäsitys ovat organisaatiotasolla vaikeasti ennustettavissa ja niihin varautuminen haasteellista. Ennakoimista edesauttavana keinona voisi nähdä henkilöstön osallistamisen muutokseen, jolloin tarjolla olisi laajempi näkemys vaihtoehtoisista suhtautumistavoista (Cameron & Green, 2020).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen tutkielmani metodologista asetelmaa. Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolle on ominaista ymmärrys todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Eriksson & Kovalainen 2015, 4). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskeinojen kirjo on heterogeenisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa sekä kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan ilmiöitä, kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskittyminen on datassa ja sen vaihtelussa. (Allwood 2004, 12, 19) Teorian välttämättömyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on metodin kulmakiviä, ja tutkimukset rakentuvatkin siinä vahvasti teoreettisen viitekehyksen ympärille. Tähän teoreettiseen viitekehykseen luetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös metodologiaa sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohtimista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 11–14.)

Kvalitatiivinen tutkimusote valikoitui tutkimusmetodikseni, sillä tutkimukseni tarkoitus ei olisi täyttynyt kvantitatiivisella metodilla olemassa olevan datan laadun ja vähyiden vuoksi. Kvalitatiivinen metodi mahdollisti myös tutkijan ennakkokäsitysten ja tulkintojen hyödyntämisen ilmiötä käsiteltäessä ja ratkaisua pohdittaessa. Tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaiseksi lähestymistavaksi valikoitui tarkemmin kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa metodi mahdollisti tutkittavan ”tapauksen” tarkan rajaamisen. Eriksson & Koistinen (2005, 5) avasi tutkimuksellisia kriteerejä siihen, milloin kannattaa lähestymistavaksi valita tapaustutkimus ja ne olivat seuraavanlaiset: ”Mitä-, miten-, miksi- kysymyksien keskeisyys, tutkijan vähäinen kontrolli tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.” Kaikki edellä mainitut kriteerit täyttyvät tutkimukseni kohdalla, joten tapaustutkimus on selvästi hyvä lähestymistapa tutkittavana olevaan tapaukseen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmalla tasolla kvalitatiivista tapaustutkimusta, jonka jälkeen syvennyttään aineiston keräämiseen ja sen analyysiin sekä lopuksi tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen.

Vaikka tutkimukseni on yksittäiseen organisaatioon rajattu tapaustutkimus, uskon että sen lopputulokset ovat yleistettävissä ja sovellettavissa jollain tasolla myös muissa samankaltaisten ongelmien kanssa painivissa organisaatioissa, vaikka tämä ei olekaan tutkimuksessa itsessään tavoitteena. Tämä johtuu siitä, että tutkittava ilmiö on melko universaali ja varmasti ajankohtainen ongelma muissakin yrityksissä eri toimialoilla.

4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tapaustutkimus keskittyy nimensä mukaisesti yksittäiseen valikoituun yleisessä ilmiössä olevaan tapaukseen. Tutkimuskohteeksi voidaan valita yksittäisiä kokonaisuuksia kuten esimerkiksi jokin organisaatio, ryhmä, yksilö tai yksittäinen prosessi, joita tutkitaan peilaten niitä suurempaan tutkittavan ilmiön kokonaisuuteen. (Vuori, 2022). Eriksson & Koistinen (2005, 4) luonnehtivat tapaustutkimusta sen historiallisessa valossa myös tutkimusstrategiaksi pelkän tutkimusmetodin sijasta, sen monimuotoisuuden vuoksi. Tapaustutkimuksen perustana on kokonaisvaltainen, yksityiskohtainen ja mahdollisesti hyvinkin kompleksinen lopputulema, joka on tulosta empiirisen aineiston analyysistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117). Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää lukuisia erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja niin teorian, tieteenfilosofian ja metodologian suhteen, siksi tapaustutkimuksen määrittely tarkasti on haastavaa, mutta yhteneväisyydeksi voidaan katsoa sen vaatimus yhdestä tai useammasta tarkastelun kohteena olevasta ”casesta” eli tapauksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 4).

Se, mikä mielletään yksittäiseksi tutkittavaksi soveltuvaksi tapaukseksi ei ole täysin yksiselitteistä. Eri tutkijat ovat mieltäneet tapauksen määritelmät kirjavin tavoin, mutta yhteneväiseksi määritelmäksi voisi nostaa jollain tavalla rajattavissa oleva ilmiö. Ilmiöiden rajaamisen haasteellisuus vaihtelee tutkimuskohteen myötä, mutta tämä rajausta on mielletty myös yhdeksi kriittisimmäksi vaiheeksi tapaustutkimusta. (Eriksson & Koistinen 2005, 5–6). Vuori (2022), on esittänyt, että tapausta voidaan tutkia kolmesta näkökulmasta; faktanäkökulmasta, konstruktionistisesta näkökulmasta ja kokemusnäkökulmasta. Tämä tutkimus asemoituu enimmäkseen konstruktionistisen näkökulman alle, sillä sille ominaista on tutkijan kiinnostus toiminnan ja vuorovaikutuksen rakentamasta todellisuudesta. Tutkimukseeni sekoittuu myös kokemusnäkökulmaa, sillä haastatteluista koottu aineisto on puhtaasti haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, ja tutkijana pureudun niiden merkitykseen tutkimusongelman näkökulmasta. Tutkimusasetelma tarjoaa

tapaustutkimuksessa luonnollisesti myös useita tapoja luokitella tutkimusta. Poikkileikkaus-tutkimus on tutkimus, jossa yksityiskohdilla on merkitystä tietyssä rajallisen ajan kestävässä tarkastelussa. (Eriksson & Koistinen 2005, 21). Tämä tutkimusasetelma sopii parhaiten tutkimukselleni, sillä aikaa tutkittavan ilmiön tarkasteluun ei ole riittävästi ilmiön kehittymisen tarkastelemiseen eikä vastaavia tapauksia vertailevaa tutkimusta varten ole tiedossa.

Tapaustutkimuksen universaaliuden myötä siitä on pystytty erottamaan erilaisia tutkimustyypppejä, joita ovat muun muassa kuvaileva, selittävä, eksploratiivinen, intensiivinen sekä ekstensiivinen tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen 2005, 10–18). Tämä tutkimus asemoituu tapaustutkimuksen kentällä lähelle eksploratiivista tutkimustyyppiä, sillä sille on ominaista pyrkiä löytämään jotain uutta, kuten teorioita ja hypoteeseja, joista voidaan johtaa uusia käytäntöjä. (Eriksson & Koistinen 2005, 13–14). Eriksson & Koistinen (2005, 13–14) mainitsevat myös eksploratiivisen tapaustutkimuksen mahdollisuudesta toimia esitutkimuksena, jossa saavutettuja ideoita voisi kokeilla laajemminkin mittakaavassa myöhemmissä tutkimuksissa. Tämä näkökulma sopii mielestäni tutkimukseeni, sillä muuttuvan ammatti-identiteetin huomioiminen muutosjohtamisessa on sinänsä universaali ilmiö, vaikka se tässä tutkimuksessa onkin sidottu tiettyyn organisaatioon.

Tapaustutkimuksen prosessille on määritetty vaiheita, joita on sovellettu tässä tutkimuksessa seuraavassa järjestyksessä:

1. Tutkittavan tapauksen valinta ja määrittely
2. Tutkimuskysymyksen määrittely
3. Teoreettisen viitekehyksen rajaus
4. Aineiston hankinnan ja analyysitavan suunnittelu
5. Tutkimuksen toteutus

Tapaustutkimuksen haasteet realisoituvatkin sen universaalissa luonteessa, lukuisat soveltuvat vaihtoehdot tutkimustavoissa ja aiheen analyysin ja ymmärtämisen lähestymiskulmissa ovat haaste oikean toimivan yhdistelmän löytämiseksi oman tutkimusilmiön ja tavoitteiden kannalta. Eriksson & Koistinen (2005, 43–44) avaavat tyypillisinä tapaustutkimuksen haasteina muun muassa epäselvyydet tapauksen, tutkimuskysymyksen tai tutkimukseen liittyvän tutkimuskeskustelun tunnistamisessa sekä puutteellisella aineistolla esitetyt johtopäätökset. Yhteydet aiempaan

tutkimukseen pitäisi olla osoitettavissa sekä johtopäätöksistä tulisi ilmettävä se, mitä uutta tämä tutkimus on tutkimuskeskustelulle tuonut.

Tapaustutkimus on saanut tutkimusmenetelmänä kritiikkiä sen yleistettävyyden puutteesta, mikä ei tapaustutkimuksessa olekaan tarkoituksena, vaan päätarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Eriksson & Koistinen esittelevät Robert K. Yin:n (2002) lanseeraaman termin analyttinen yleistäminen (analytical generalization), jossa tapaustutkimuksessa tuotettua teoriaa voidaan sovittaa muihin saman tyyppisiin tapauksiin. Niin kuin edellisessä alaluvussa mainitsinkin, koen tutkimusilmiöni olevan tämänhetkisessä maailmassa ainakin jollain tavalla ajankohtainen ja universaali muissakin palvelualan yrityksissä ja mahdollisesti tutkimuksen lopputuloksia voisi universaalisti hyödyntää muuallakin sovittamalla ne aina tilanteeseen sopiviksi tai johtamalla uusia ideoita jo ehdotetuista ratkaisuideoista.

4.2 Haastattelu aineiston hankkimismenetelmänä

Tutkimusaineistoni koostamiseksi luonnolliselta vaihtoehdolta tuntui heti haastatteluiden tekeminen tutkittavassa organisaatiossa. Vain haastattelemalla muutoksessa mukana olevia ja myötävaikuttavia henkilöitä voin saada tutkittavasta ilmiöstä tarkan käsityksen eri tasoilla työskentelevien henkilöiden näkökulmista. Haastattelu aineiston keräysmenetelmänä tukee tutkimukseni konstruktivistista maailmankuvaa, sillä haastatteluista noussut tieto yhdistettynä tutkijan havaintoihin sekä kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä muodostavat kokonaisuuden, josta on mahdollista muodostaa tutkijan tulkinta ja näkökulma tutkimusongelmaan ja sen vaihtoehtoihin ratkaisutapoihin peilaten sitä teoreettiseen viitekehykseen. Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori (2017), kuvaavat haastattelua erityismuotoiseksi keskusteluksi, jossa noudatetaan toistuvaa perusrakennetta kysymyksen, vastauksen ja vastausten kuittaamisen välillä. Tutkija erottaa tutkimushaastattelun arkikeskustelusta tekemällä keskusteluun aloitteen ja määräämällä suunnan. Tutkijalla onkin tässä vastuu johtaa keskustelua ja pitää sitä tarkoituksenmukaisissa raameissa ilman kuitenkaan haastateltavan tyrmentämistä tai vapaan ajattelun rajoittamista. Haastattelun eduksi nähdään myös esimerkiksi verraten kasvottomaan kyselyyn se, että keskusteltaessa on mahdollista avata sekä taustoittaa kysymyksiä tarkemmalla tasolla ja puuttua saman tien väärinymmärryksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näin ollen haastattelemalla voi teoriassa saavuttaa syvällisempää ja todenmukaisempaa

tutkimusaineistoa kuin kyselytutkimuksella, ellei kyselytutkimuksen kysymykset ole suunniteltu todella tarkoiksi ja yksinkertaisiksi. Tämänkaltaisissa tilanteissa asioiden syvemmät merkitykset jäävät kuitenkin saavuttamatta.

Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori (2017) jaottelevat kirjassaan haastatteluita haastateltavien kohderyhmien ja heidän ominaisuuksiensa perusteella. Omaan tutkimukseeni sopiva tutkimuslaji on heidän mukaansa asiantuntijahaastattelu, joka ei ole irrallinen menetelmä, mutta sisältää tiettyjä erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä ja huomioon otettavia asioita ovat muun muassa asiantuntijuuden erilaiset määritelmät yhteiskunnallisesti, haastateltava ei valikoidu tutkimukseen sen perusteella kuka hän on henkilönä, vaan sen perusteella mitä hän tietää ja miten hän tietoa tulkitsee sekä se, että myös tutkijalta itseltään saatetaan odottaa asiantuntijuutta tutkittavasta ilmiöstä optimaalisen haastattelutilanteen toteuttamiseksi. Asiantuntijoilla oletetaan olevan oleellista tietoa tutkittavasta aiheesta ja sitä halutaan tutkimuksissa saavuttaa, jotta tutkittavan asian tai ilmiön todellinen tila, kehityskulku ja yleinen dynamiikka tulisi esiin.

Haastattelu sopi tutkimukseni aineistonhankintametodiksi myös siinä mielessä, että haastatteluiden on katsottu sopivan niihin tilanteisiin, joissa tutkittava aihe tai ilmiö ei ole täysin yksiselitteisen selkeä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 127). Tutkimukseni aihe tarkentui ja selkeni huomattavasti haastatteluissa auenneilla näkemyksillä ja kokemuksilla eri organisaation tasoilla ja itse muutosjohtamisen ongelma tai tarkemmin sanottuna puute nousi esiin. Kuten edellä mainitsin, tutkimukseni tieteenfilosofisena paradigmana on konstrukttiivinen maailmankuva, jossa tieto rakentuu tutkijoiden toimesta ja tutkimuskohteena ovat ihmiset tuottavat sosiaalisia ilmiöitä ja tietoa todellisuudesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Zeynep (2017) tukee tätä teoriaa mainitsemalla kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen epistemologisen näkökulman siitä, että läpikäydyt kokemukset ja eletty todellisuus muodostuvat subjektiivisesti. Ihmiset siis yksinkertaistetusti kokevat todellisuuden eri tavoin perustuen heidän subjektiivisiin kokemuksiinsa ja ominaisuuksiinsa. Haastattelut ovatkin toimiva metodi tavoittaa näitä subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä, joista on mahdollista rakentaa todellisuutta tutkijan näkökulmasta. Tutkijan on tämän toteuttamiseksi oltava kykenevä asettumaan haastateltavien asemaan ja ymmärtämään sitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että haastateltavat rakentavat todellisuuden niin kuin kertovat.

Haastattelin kuutta tutkittavassa organisaatiossa eri asemissa ja liiketoiminta-aloilla työskentelevää henkilöä, ja jokainen haastattelu äänitettiin sekä litteroitiin. Kolme haastateltavista edusti

organisaation johtoryhmää, yksi esihenkilöstöä sekä kaksi asiakasrajapinnan työntekijöitä kahdesta eri liiketoiminnan asiakaspalvelutiimistä. Haastattelukysymykset olivat sanoitettu jokaisen eri organisaatiotasoa edustavan haastateltavan näkökulmaan sopivaksi, mutta yleinen kysymysrunko oli kaikille sama. Haastatteluissa oli tarkoitus melko yleisellä tasolla kartoittaa muun muassa haastateltavien omia näkemyksiä organisaation tilanteesta teknologisten ratkaisuiden tuomien muutosten näkökulmasta sekä johtamismenetelmien onnistumisista/epäonnistumisista, yleisistä haasteista muutoksien toteutuksen tai käytännön kanssa sekä osaamisvaatimuksista ja työn sisältöjen muutoksista. Haastateltavat valikoituivat sen mukaan, että jokainen heistä on ollut jollakin tavalla osallisena organisaation kohtaamissa muutoksissa ja heillä oli tulkintani mukaan tutkimuksen kannalta oleellista riittävästi kokemusta ja tietoa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja eli olin hahmotellut kysymysrungot, jotka etenivät teemoittain ja vaikka teemat olivatkin ennalta määritetyt, antoivat ne myös tilaa haastateltavien omalle ajattelulle ja keskustelun laajentamiselle (Eriksson & Kovalainen, 2008, 82). Kysymyksissä sanamuodot ja kysymysten tarkentaminen vaihtelivat haastateltavien kanssa käydyn keskustelun mukaan ja osassa haastatteluista kysymysten järjestys vaihtui keskustelun suunnan ohjatessa haastattelua. Joissain tapauksissa vastausten jäätyä liian pinnallisiksi esitin tarkentavia kysymyksiä ja ohjasin tarvittaessa haastateltavaa pohtimaan tutkimukseni kannalta oleellisia asioita syvemmillä tasolla.

Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuun aikana 2022 ja haastateltaville painotin, ettei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan juuri heidän oma näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä on välttämätöntä. Jokainen haastattelu kesti hieman alle tunnin ja tärkeänä pidin myös haastattelutilanteen ilmapiirin olevan rennon keskustelunomainen ja annoin haastateltaville myös aikaa pohtia ja pyöritellä kysymyksiä rauhassa, jos sille tuli tarve. Omien havaintojeni perusteella tämän mahdollistaminen avasi uusia ajatuksia ja näkökulmia erityisesti asiakasrajapinnan työntekijöiden osalta. Haastateltavilta pyydettiin suostumusta haastatteluiden äänittämiseen ennen haastattelun aloitusta, joka on esimerkiksi Thompson ym. (1989, 138) mukaan tärkeä askel luottamussuhteen muodostumiseen tutkijan ja haastateltavan välillä. Zeynep (2017) ohjeistaa tutkijaa haastatteluun valmistautumisessa painottamalla erityisesti tutkimuskysymysten valmistelua suhteessa tutkimuskysymykseen sekä haastatteluihin osallistuvien tuntemista. On siis tärkeää hahmottaa, minkälaisia haastateltavia tutkimus tarvitsee ja sitä, miten kandidaatit lopulta nämä vaatimukset toteuttavat. Omassa tutkimuksessani tuntemukseni tutkittavasta organisaatiosta mahdollisti haastateltavien valitsemisen tarkkaan tietäen heidän työhistoriansa, eri roolinsa organisaatiossa ja paljolti myös henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat heidän

käsityksiinsä todellisuudesta ja vallitsevista käytännöistä. Aiemmin mainittua tutkijan asiantuntijuutta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2017) vaadittiin haastatteluiden aikana muun muassa siinä mielessä, että tarpeeksi laajan ajattelun ja tätä myöten laajojen vastausten saavuttamiseksi tuli taustoittaa haastattelukysymystä ja osoittaa sen tarkoitusperiä haastateltavalle. Tässä suhteessa tutkijapositioni, jota avaan myöhemmin lisää, oli hyötyä.

Eriksson & Koistinen (2005) ovat maininneet kirjassaan tapaustutkimuksessa olevan mahdollisuus siihen, että tutkimusaineisto yllättää tutkijan. Tutkija muodostaa välttämättä tutkittavasta ilmiöstään jo alkuvaiheessa oletuksia ja mielikuvia, mutta esimerkiksi juuri haastatteluissa piilee mahdollisuus siihen, että pohjatiedoilla muodostetut oletukset ovatkin päinvastaisia todellisuuden kanssa. Omassa tutkimuksessani eniten yllätti se, miten hyvin asiat olivat muutosprosesseissa sujuneet ja koettuja ongelmia muutoskäytännöissä pidettiin vähäisessä merkityksessä. Huolta kuitenkin kannettiin tulevaisuudesta ja siitä riittävätkö olemassa olevat käytännöt tulevaisakin digitaalisissa muutoksissa, joten tutkimuksen relevanttius tämän myötä säilyi.

Haastavinta haastatteluprosessissa oli kysymysrunгон suunnittelu, jotta se tarjoaisi mahdollisimman rikkaan aineiston tutkimusilmiötä koskettaen. Haastavaksi tämän teki myös se, että haastateltavia oli kolmesta eri organisaation osasta eli kolme erilaista näkökulmaa tuli ottaa huomioon kysymysrunkoa spesifioidessa. Harkinnassa oli saako haastatteleamalla tarpeeksi kattavaa kuvaa organisaation vallitsevista käytännöistä ilman tarkempaa havainnointia. Tämä osoittautui kuitenkin turhaksi huoleksi, sillä omaamani näkemykset vallitsevista käytännöistä omien kokemusten myötä saivat vahvistusta haastateltavien näkemyksistä. Havainnointi rajoittui siis vain haastattelutilanteeseen ja esimerkiksi kehollista havainnointia en tässä tutkimuksessa kokenut relevantiksi, vaan havainnointi keskittyi lähinnä diskursiivisiin elementteihin, kuten puheen sävyyn ja puheessa esiintyviin tauotuksiin. Haastavaa itse haastattelutilanteessa oli kokonaisuuden hallinta, samanaikaisesti tuli keskittyä haastatteluun, haastateltavan kuuntelemiseen sekä havainnointiin ja aiheen ajatteluun. Onneksi tieto siitä, että haastattelut nauhoitetaan, helpotti tilannetta. Tuomi & Sarajärvi (2018) kirjoittavat teoksessaan, että haastattelu tutkimusmetodina on saanut kritiikkiä siitä, että niin hyvä kuin se tiedonhankintaan onkin, epäpätevä haastattelija voi mitätöidä nämä hyödyt. Tämän vuoksi yritin valmistautua mahdollisimman hyvin haastatteluihin alusta alkaen ja kehittää prosessia jokaisen haastattelukerran jälkeen.

4.3 Aineiston analyysi

Analysointia tehdään, jotta olisi mahdollista muodostaa kokonaiskuva tutkimuksessa kerätystä aineistosta ja itse tutkimuskohteesta, jonka jälkeen uusien havaintojen ja onnistuneiden tulkintojen tekeminen mahdollistuu. Onnistuneen analyysin lopputulemana tulisi olla tila, jossa tutkija kykenee viemään tulokset havaittujen yksittäistapausten yläpuolelle, abstraktiotasolle (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020). Aineiston analyysin aloitin lähes huomaamatta jo haastatteluiden aikana. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimushaastatteluissa nousseiden keskusteluiden yhteys alkoi muodostua ja palaset loksahdella oikeisiin paikkoihin haastatteluista litteroidessani ja samalla kevyesti teemoitellessani kysymyksiä aihealueittain. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010) vaiheistavat aineiston analyysin alkavan aineiston keräämisen jälkeen aineistoon tutustumisella, järjestämisellä ja rajaamisella, joka tässä tapauksessa toteutui haastatteluaineistoa litteroidessa. Tämän jälkeen alkaa vasta aineiston syvällisempi tarkastelu eri teemoihin luokittelemalla. Luokittelun jälkeen on mahdollista vertailla saavutettuja havaintoja, joista muodostuu tutkijan silmissä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Aineiston analyysissä eduksi on korkea sensitiivisyys eri vivahteille ja kyky asettua tarkastelemaan ilmiötä eri näkökulmista.

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä analyysimetodeista laadullisessa tutkimuksessa, sillä se antaa melko väljät raamit analyysin toteutukseen ja täten soveltuu monipuolisesti eri tutkimuksiin. Sisällönanalyysissa on oleellista ensinnäkin se, että aineisto saadaan järjestettyä tiiviiksi ja selkeäksi tekstimuotoon, niin että oleellinen informaatio ei huku aineiston syövereihin (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020; Sarajärvi, Tuomi 2018, 119–122). Metodien päätavoitteena on saada suuri määrä tietoa tiivistettyä ja kategorisoitua tutkimuksen näkökulmasta riittävällä laajuudella (Hsieh & Shannon, 2005). Sisällönanalyysi voidaan tehdä kolmella eri tyylillä. Se voidaan tehdä joko painottaen aineistolähtöisyyttä, teorialähtöisyyttä tai sitten teoriaohjaavana analyysinä, josta puhutaan, kun painotuksena analyysissä on itse teoria. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistosidonnainen ja teoriasidonnainen analyysi etenevät aineiston ehdoilla, kun taas teorialähtöisen sisällönanalyysin tutkimusrunkona toimii aikaisempi viitekehys. Tutkimuksessani hyödynnän teoriasidonnaisuutta, sillä metodille ominaisesti pyrin aineiston avulla muodostamaan kokonaiskuvaa tutkimusilmiöstä, joka ei suoraan perustu teoriaosuuteen, vaan teoriasta haetaan myöhemmin selityksiä ja vahvistuksia aineistosta havaittuihin ilmiöihin. Tämänkaltaisia selityksiä

voisi esimerkiksi olla muutosjohtamisen erilaiset käsitteet ja yleisesti tunnistetut muutoksen johtamismenetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä on olennaista alkuun haastatteluaineiston tarkasteleminen niin sanotusti puhtaalta pöydältä, ilman teoreettiseen viitekehykseen peilaamista. Omalta osaltani tämä toteutui hyvin, sillä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen ja aineiston analyysin aloittamisen välillä kului aikaa reilusti aikaa, joten teoria ei ollut enää niin tuoreessa muistissa. Tutkimukselleni ei ollut olennaista takertua diskursseihin, vaan puhutun kielen merkityksien sijaan olennaista oli puheen sisältämä informaatio. Teoreettisen viitekehyksen olemassa antoi tukea analyysiin ja aineiston tulkintaan. Tämä on oleellista siinä mielessä, että teoria ohjaa tutkijan huomion tutkimuksen kokonaisuuden kannalta oleellisiin asioihin teorian avulla muodostetun niin sanotun tulkintakehyksen kautta (Moisander & Valtonen, 2006).

Aineiston analysoinnin päällimmäisenä tavoitteena oli saada muodostettua mahdollisimman kattava kuva organisaation nykytilasta digitaalisten muutosten osalta sekä esihenkilötason ja työntekijätason näkökulmista sekä tunnistaa yhtiössä vallitsevia muutoksen johtamiskäytäntöjä. Näitä analysoimalla pyrin muodostamaan uutta näkökulmaa ja käytäntöehdotuksia digitaalisen muutoksen johtamiseksi onnistuneesti suunnittelusta toteutukseen. Analyysiprosessin aikana yritin jatkuvasti ottaa huomioon käytäntöteoreettisen näkökulman ilmiöön, jotta osasisin poimia aineistosta kattavan kokonaisuuden vallitsevista käytännöistä. Informaatio ei keskusteluissa ollut usein kovin suoraa ja helposti tarjolla olevaa, vaan osa havainnoista oli ongittava rivien väleistä haastateltavien kertoessa kokemuksistaan.

4.4 Tutkimuksen etiikka ja tutkijapositio

Hyvän tieteellisen käytännön soveltaminen tutkimuksessa kuuluu olennaisesti jokaiseen tutkimusprosessiin. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002) julkaisu määrittelee hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdaksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista kaikissa tutkimuksen tekovaiheissa. Näitä toimintatapoja ovat esimerkiksi rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus, muiden tutkijoiden työn kunnioitus, vaadittavien lupien hankkiminen, mahdollisten rahoituslähteiden läpinäkyvyys, tutkijapositiota tarkastellessa mahdollisen esteellisyyden huomiointi sekä tietosuojan asettamien vaatimusten huomioon ottaminen. Ilman edellä

mainittujen kriteerien täyttämistä tutkimus ei voi olla luotettava ja eettisesti hyväksyttävä. Eriksson & Kovalainen (2008, 63) ovat korostaneet eettisen sääntelyn tärkeyttä tutkimuksessa mainitsemalla Tutkimuksessani tutkimuseettiset lähtökohdat ovat täyttyneet tutkimuksen suunnittelusta asti. Tutkimukseni kohdeyrityksen kanssa viestintä tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja etenemisestä on ollut läpinäkyvää.

Haastattelujen toteutuksessa eettisyys huomioitiin luottamuksellisuudella ja avoimuudella. Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista haastateltaville ja heille annettiin mahdollisuus myös olla osallistumatta niin halutessaan. Haastateltavilta pyydettiin lupa äänitykseen ja tutkimuksen taustaa sekä tarkoitusta avattiin haastateltaville, ilman kuitenkaan tarkan tutkimuskysymyksen alleviivausta, jolla vältettiin haastattelun suunnan ohjaileminen tutkijan toimesta. Haastattelukysymykset antoivat haastateltaville mahdollisuuden johdattaa keskustelua haluamaansa suuntaan omien näkemystensä mukaisesti, joihin tutkijana saatoin sitten tarttua ja esittää lisäkysymyksiä. Haastatteluissa keskustelun tavoitteena oli luoda yleisluonteinen kuva yrityksessä eri positioissa työskentelevien ihmisten näkemyksistä ilman arkaluontoisten tietojen paljastuksia. Haastattelujen purkamisessa ja analyysissa on huomioitu, että haastateltavat eivät olisi tunnistettavissa vastaustensa perusteella ja anonymiteetti säilyy. Haastatteluaineiston hävittäminen tapahtuu heti, kun aineiston hyödyntäminen tähän tutkimukseen on valmis.

Tutkijapositionilla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimuskokonaisuuteen. Tutkijan olisi erittäin tärkeää tutkimuksen kannalta tiedostaa itse asemansa suhteessa tutkittavaan kohteeseen, jotta siitä ei aiheutuisi ongelmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Oma tutkijapositioni asettuu melko lähelle tutkittavaa ilmiötä. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä useita vuosia ja toiminut asiantuntijatehtävissä automaattioratkaisuiden toteuttamisen parissa ja sitä ennen asiakasrajapinnassa, joten näkemystä ja ymmärrystä löytyy laajasti tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tekohetkellä työskentelen jo toisen työnantajan alla, mutta edelleen minulla on vahvoja ennakkokäsityksiä aiheeseen liittyen. Aiheen valintaan vaikuttivat kiistatta omat näkemykseni ja mielenkiinnon kohteeni, ja tutkimusta toteuttaessa omat näkemykseni tämän kaltaisen tutkimuksen tarpeellisuudesta vahvistuivat. Yrityksen entisenä työntekijänä tunnen yrityksen dynamiikkaa ja prosesseja, joista havaitsin aukon, joka on johtamisessa ohitettu.

Tutkittava ilmiö ei sinänsä suoraan ole koskettanut omia aiempia työtehtäviä, mutta olen ollut ilmiön sivusta seuraajana. Sitoumuksistani huolimatta tutkielmaa tehdessäni otin ulkopuolisen tarkkailijan

roolin. Näin tutkijapositioni tutkimuksen kannalta suurena etuna, sillä ulkopuolisen tutkijan olisi voinut olla haastavampaa ensinnäkään tunnistaa tutkittavana olevaa tutkimusongelmaa sekä ymmärtää yhtiön melko monimutkaistakin taustalla pyörivää toimintadynamiikkaa erityislaatuisen yhtiörakenteen vuoksi. Haastateltavien valinta oli myös vaivatonta, kun tiesin keillä ihmisillä saattaa löytyä näkemyksiä minua tutkijana kiinnostaviin asioihin ja mistä eri näkökulmia omaavista toiminnoista yhtiön sisällä haastatella ihmisiä. Tutkimusta ja sen ratkaisuja toteuttaessa on otettava huomioon se, että taustani yrityksen työntekijänä vaikuttaa varmasti näkemyksiini ja päätelmiini, mutta se nähdään nyt etuna siinä mielessä, että aiheeseen päästään pureutumaan erilaiselle tasolle, kuin täysin ulkopuolisen tutkijan toimesta.

5 MUUTOSKÄYTÄNTÖJEN IDENTIFIOINTI JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa tarkoituksena on purkaa haastatteluissa keräämäni materiaali ja niitä yhdistelemällä nostaa esiin tunnistettuja yhtiössä muutosta ohjaavia käytäntöjen kokonaisuuksia. Luku on jaettu neljään osaan tunnistettujen kokonaisuuksien perusteella. Ensimmäiseksi käsittelen aineistosta nousseita huomioita ja käytäntöjä digitaalisen muutoksen ja sen välttämättömyyden ympärillä, toiseksi muutoksen toteutuksen ja johtamisen ympärillä sekä kolmanneksi käytäntöjä muutoksen vastaanottamisen ympärillä asiakasrajapinnassa. Viimeisenä tarkastelussa on tunnistettuja ammatti-identiteettiä rakentavia käytäntöjä. Käytännöt on pyritty tunnistamaan huomioimalla se, että työn voi nähdä muodostuvan yhteisesti joko sovitusta käytännöistä tai siitä, että itse työ on arkea, jossa käytännöt muodostuvat. Käytännöille on oleellista myös niiden toistuvuus, sillä yksittäinen tapahtuma ei vielä ole käytäntö. Riippuvuussuhteiden tunnistaminen eri käytäntöjen välillä vaatii käytäntöjen elementtien tiedostamista ja sen hyväksymistä, että tosiasiaassa kaikki käytännöt liittyvät tavalla tai toisella toisiinsa ja koetut organisaation muutokset ovat sekä synnyttäneet uusia että sopeuttaneet vanhoja käytäntöjä.

5.1 Digitalisaation välttämättömyys

Digitaalisen muutoksen oleellisuus tutkittavassa yhtiössä selittyy jo pitkälti sillä, että digitaalisen muutoksen ja muutospaineen taustalla vaikuttaa vahvasti yhteiskunnan yleinen digitalisoituminen ja yleinen toimintaympäristöjen ja käytäntöjen muutos. Organisaatioiden kilpailukyvyyn kannalta digitalisaation mukana pysyminen on välttämätöntä ja tämä muodostaakin ympärilleen ensimmäisen tunnistetun käytäntöjen kokonaisuuden. Tutkimuksen kohteena oleva finanssialan yhtiö toimii erittäin haastavassa kilpailuympäristössä, sillä palveluiden ja tuotteiden digitalisointiaste on toimialalla hyvin korkea sekä lisäksi useampi suuri toimija kilpailee samoista asiakkaista. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia valinnoissaan, joten laadukas sekä sujuva asioiden hoitaminen on arvostettu korkealle tutkittavan yhtiön asiakaskokemuksen mittareissa. Näin ollen yhtiön johtoryhmän jäsenille digitalisaation strateginen merkitys sekä toimet ja saavutukset sen eteen ovat erittäin tärkeitä. Kompleksinen yhtiömuoto ja samalla taloudellisesti itsenäiset yksiköt luovat haasteita vaikuttaa kaikkiin muutoksiin ja niiden käytäntöön johtamiseen. Omien intressien mukaisia muutostarpeita voi olla vaikea saada edistettyä isommassa mittakaavassa ja yhtiön ydinjärjestelmiä koskettavia muutoksia on erittäin vaikea saada edistettyä, etenkin jos muut yksiköt eivät näe muutostarpeita omalla talousalueellaan tarpeellisiksi.

”Nään, että digitaalisten ratkaisuiden jatkuva hyödyntäminen ja kehittäminen ovat jo nykypäivänä suorastaan hygieniatekijöitä bisneksessä. Niiden puuttuminen olisi suoranainen kilpailuhaitta.”
(Johtaja 1)

”Ollaan lähetty nyt rakentamaan sellaista kulttuuria, jossa jokaisen vastuulla on myös miettiä, voisiko tämän työn tehdä paremmin. Sellainen jatkuvan kehittämisen periaate ja sit me lähetään kokeilemaan niitä.” (Johtaja 2)

Tutkittavassa yrityksessä sinänsä itse työtehtävien automatisointi ei ole strategisena tavoitteena, vaan tavoitteena on ylläpitää ja parantaa kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Ilman datan ja teknologia hyödyntämistä asetettuihin tavoitteisiin niin loistavan asiakaskokemuksen kuin yhtiön kannattavuudenkin kannalta olisi mahdoton päästä.

”Pelkkä toimivien ja hienojen järjestelmien omaaminen ei erota meitä kilpailijoista, sillä yhtä lailla heillä on vastaavat, mutta se millä me erotumme muista, on ihmisten ihmisille tuottama palvelukokemus.” (Johtaja 2)

Yhtiön johtoryhmän näkemyksessä teknologialla on saavutettu tai tullaan lähitulevaisuudessa saavuttamaan täysin uudenlaisia etuja, joista hyötyvät niin asiakkaat kuin itse yhtiö työntekijöineen. Tämänlaisia saavutuksia ovat muun muassa uusilla teknologioilla tapahtuva mallintaminen tuotteiden ja asiakaskannan kannattavuuksista sekä yleisesti säännöllisen ja toistuvan työn automatisoinnista aiheutuneet kustannussäästöt. Edut heijastuvat monipuolisesti eripuolille yhtiön sidosryhmiä, joka luo oman haasteensa kaikkien saavutettujen hyötyjen tunnistamiselle. Esimerkiksi asiakkaat saavat sujuvampaa ja parempaa palvelua asioidensa hoitoon, yhtiön katteen kannalta tuotteet on osattu hinnoitella jokaiselle asiakkaalle oikein ja työntekijöiden näkökulmasta työnteko on sujuvampaa ja mielekkäämpää. Useita sidosvaikutuksia on myös havaittavissa, kun esimerkiksi yhden tiimin työ helpottuu, heijastuu heidän vapautunut työpanos toiseenkin tiimiin ja helpottaa myös heidän tekemistään, vaikka teknologia ei suoraan heidän työtään koskettaisikaan. Teknologian tuomista konkreettisista saavutuksista yhtiön johdon näkökulmasta nousee haastatteluissa esiin ensimmäisenä yhtiön kustannustehokkuuden parantuminen. Uudet teknologiat ja digitaaliset työkalut mahdollistavat uudenlaista, tehokkaampaa työskentelyä ja ne luovat samalla myös uudenlaisia innovatiivisia liiketoimintamahdollisuuksia. Yhtiön olemassa olevaa valtavaa datamäärää saadaan uudella tavalla hyödynnettyä digitaalisten työkalujen avulla ja datan asiantunteva käyttö liiketoiminnan kehityksessä luo herkästi kustannussäästöjä muun muassa hinnoittelun oikeellistamisella. Teknologiaan ja liiketoiminnan kehittämiseen tehdyt investoinnit ovatkin yksiä suurimpia menoeriä yhtiölle, mutta toimien tärkeys on kiistatonta.

Investoinneilla haetaan luonnollisesti kustannussäästöjä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Automaatiolla on strategisesti pyritty luomaan suoria ja nopeita kustannussäästöjä henkilöstön palkkauskustannuksista. Olemassa olevista työntekijöistä ei ole ollut tarkoitus päästä eroon, mutta uuden työvoiman rekrytointitarpeita on pyritty hillitsemään. Samanaikaisesti yhtiö on kasvanut ja sen seurauksena myös käsiteltävät kappalemäärät asiakasrajapinnassa ovat kasvaneet. Automaation avulla lisääntyneiden tapausten käsittelyyn ei ole vaadittu lisäresursseja, kun automaatio on kyennyt pitämään lopullisen manuaalityön määrän lähes muuttumattomana. Muuttunut työ ja yhtiön uudet strategiset painopisteet ovat aiheuttaneet kuitenkin tarvetta uudelleen järjestää yhtiön organisaatorakennetta niin hallinnollisesta kuin työntekijätiimien näkökulmasta.

Yhteistoimintaneuvotteluilla toimintaa on pystytty tehostamaan entisestään ja muuttunutta työtä on saatu jäsenneltyä uudella tavalla. Yhteistoimintaneuvottelut luovat usein mielikuvaa yhtiön taloudellisesta ahdingosta ja epäonnistumisesta, mutta siitä ei ole lainkaan kyse, sillä yhtiön johdosta todetaan yhteneväisesti, että digitalisaation ja automaation kehittäminen liiketoiminnassa on saavuttanut viime vuosina sille asetetut strategiset tavoitteet ja osittain myös ylittänyt ne.

”Tavoite ei ole ollut henkilöiden vähentäminen, vaan pikemminkin lisääntyneen työmäärän stabilointi.” (Johtaja 3)

”Olemme keskinäinen yhtiö, joten pelaamme asiakkaiden rahoilla, jonka myötä meille syntyy suuri vastuu siitä, että resurssimme muuttuneessa ja eritoten tehostuneessa toimintaympäristössä ovat kohdillaan,” (Johtaja 2)

Asiakaskäyttäytyminen muuttuu nykyaikana nopeaankin tahtiin ja digitaaliset työkalut sekä automaatio mahdollistavat nopeamman reagoinnin. Strategisesti nämä ratkaisut ovat myös avaintekijöitä työn merkityksellisyyden lisäämiseen työntekijöiden näkökulmasta. Strategisista pyrkimyksistä automaation ja uuden teknologian osalta asiakkaiden näkökulmasta on pyritty siihen, että asiakkaat kykenisivät enenevissä määrin hoitamaan omia asioitaan itsenäisesti ilman kontaktia asiakaspalveluun. Tärkeänä tavoitteena on myös nähty asiakaskokemuksen merkitys palvelun sujuvoittamisena, aika- ja paikkariippumattomuutena ja asioiden hoitumisen ”kerralla kuntoon”-kuten tutkittavassa yhtiössä asia ilmaistaan. Asiakkaiden käyttäytymiseen reagoiminen yhtiön toimesta on myös johtanut siihen, että toiminnan painopisteet ovat muuttuneet. Asiakkaiden kannustaminen hoitamaan itse omat asiansa verkon kautta luo tietynlaisen työn vähentymistä tai pidemmällä tähtäimellä katoamista, kun sitä yhdistetään automaatioon. Kun asiakkaat eivät ota ongelmissaan enää samalla tasolla yhteyttä asiakaspalveluun kuin ennen, muuttavat kontaktit joko muotoaan digitaalisiksi tai häviävät kokonaan, jos automaatio kykenee hoitamaan koko asiakaspalveluprosessin verkon kautta.

Toiminnan jatkuvan kehittämisen käytäntöjen kannalta tulevaisuudessa yhtiön tavoitteena on saavuttaa yhteneväisiä järjestelmiä, joissa kaikki tarvittava tieto on yhdessä paikassa ja saatavilla ketterästi. Järjestelmät takaavat sen, että oman työnsä seuraaminen ja johtaminen mahdollistuvat ihan eri tavalla kuin ennen niin työntekijöille, esihenkilöille ja johdolle. Tämä vapauttaa paljon aikaa tarpeellisempaan työhön ja lisää työn mielekkyyttä sekä merkittävyyden kokemista. Teknologian

trendit kehittyvät jatkuvasti ja niihin toivottaisiin pääsevän tehokkaammin ja rohkeammin kiinni, mutta haasteen luo yhtiöryhmän suuri koko ja toiminnan hitaus. Oman pienemmän yhtiön sisällä taas rahoitus ja henkilöstöresurssit nousevat ensimmäisiksi ongelmiksi, eikä kalliiden teknologiainvestointien hyödyt realisoidu pienessä yhtiössä välttämättä tarpeeksi nopeasti, jotta investointeja olisi yksinään kannattavat tehdä.

Strategisesti tärkeänä nähdään myös asiakasrajapinnan työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä, sillä tyytymättömyyttä henkilöstölle aiheuttaa henkilöstökyselyiden perusteella yksinkertainen manuaalinen työ, jolla ei käytännössä ole konkreettista vaikutusta mihinkään, mutta se on silti tehtävä. Tyytymättömyys merkityksettömään manuaaliseen työhön on havaittu selvästi lisääntyneen sitä mukaan, kun henkilöstön tietoisuus eri teknologioiden ja digitaalisten työkalujen mahdollisuuksista on kasvanut. Yhtiön johtamisen näkökulmasta teknologiaa ja digitalisaatiota ei ainakaan toistaiseksi nosteta erillisiksi osioiksi strategiassa, vaan ne sulautuvat yleiseen liiketoimintamallien suunnitteluun ja kehitykseen sekä kustannushallinnan suunnitteluun. Asiakkaat nähdään kuitenkin liiketoiminnallisesti tärkeimpänä tekijänä, joten kärjistettynä kaikki muutokset suunnitellaan asiakaskokemus ja -tyytyväisyys kärjellä.

”Nykyisen strategiamme myötä meidän on täytynyt tehdä uusia toimenkuvia suunniteltaessa paljon valintoja siinä, mitä tehdään, sillä kaikkeen ei voida mitenkään keskittyä, vaan jotain jää aina tekemättä.” (Johtaja 2)

Digitaalisia muutoshankkeita pyörii yhtiössä jatkuvasti eri laajuisina kokonaisuuksina. Suurimmat hankkeet pyörivät taustalla vuosia ja niistä saavutetaan käytännön hyötyjä hitaasti ja takaisinmaksuajat ovat pitkiä, mutta pitkällä tähtäimellä saavutettavat hyödyt ovat pienempiä hankkeita huomattavasti suurempia. Pienempiä ja nopeampia projekteja, joissa saavutettavat hyödyt voivat olla suhteellisen isoja, pyöritetään lähes jatkuvalla syötöllä. Työntekijöiden näkökulmasta ajateltuna tämä on varmasti pääosin hyvä asia, mutta jatkuvien muutosten virta on loputon ja se vaatii tuekseen vahvaa muutosjohtamista. Suuri äkillinen digitaalinen muutos koettiin koko yhtiön osalta, kun koronapandemia puhkesi ja pakotti ihmiset etätöihin. Aiemmin kasvotusten asiakkaiden kanssa hoidetut asiat siirtyivät digitaalisten viestintävälineiden kautta hoidettavaksi ja haastavimmaksi tilanteen teki se, ettei siihen ollut osattu varautua eikä ollut tietoa poikkeustilan kestästä. Kaikkien hankkeiden osalta tavoitteiden saavuttaminen hyötyjen kannalta ei tarkoita suoraan havaittavaa

esimerkiksi liiketoiminnallisia voittoja, sillä hankkeisiin on sisältynyt myös yksittäisiä projekteja, joihin on taloudellisesti satsattu ilman, että investoinnilta olisi odotettu saatavan takaisin. Näissä kokeiluissa perimmäinen tarkoitus on ollut organisaationa lisätä tietoisuutta ja kerätä oppeja erilaisista uusista teknologioista, jotta taataan oikeanlaisiin asioihin investoiminen tulevaisuudessa. Muutos ja kehittyminen on oltava jatkuvaa ja uusia toimintatapoja muutosten läpiviemiseksi ja toteuttamiseksi on kokeiltu ja kehitetty aktiivisesti.

Ohjelmistorobotiikka mielletään yhtiössä myös paljolti nopeana ratkaisuna, kun aitoa järjestelmäpohjaista automaatiota kehitetään pitkissä kehityshankkeissa. Robotiikan ei nähdä poistuvan, mutta tulevaisuudessa todennäköisesti se tulee muuttamaan muotoaan. Ohjelmistorobotiikalla on pyritty ja onnistuttukin hakemaan kustannussäästöjä nopealla aikataululla. Nopea tempoinen ideasta toteutukseen – aikataulu, on mahdollistanut automaation keinoksi paikata vanhentuneiden järjestelmien puutteita ja niistä aiheutunutta kilpailuhaittaa yleisellä toimialakentällä.

5.2 Muutoksen toteutus ja johtaminen

”Muutoksia on ollut valtavan paljon ja muutosjohtamisen sekä työntekijän näkökulmasta muutoksen hallinta on erittäin haastavaa, kun ihmisten muutosten sietokykykin on niin erilainen” (Johtaja 1)

Johtaja 1 nostaa haastattelussa esiin tärkeän näkökulman siitä, miten eri ihmiset sietävät muutosta eri tavoin. Osa ei juuri edes huomaa pienempiä työn muutoksia ja osa kompastelee niissä jatkuvasti. Yhtiössä digitaalisen muutoksen osalta ei ole määritetty mitään yksittäistä johtamisprotokollaa, mutta käytäntöjä on jo aiempien hankkeiden myötä muodostunut. Niin johto kuin esihenkilötkin pyrkivät tarjoamaan tukea sitä tarvitseville työntekijöille, mutta pullonkaulana tässä on työntekijöiden oma aktiivisuus tuen tarpeen ilmaisemisesta. Ilman, että epäkohdista ja tuen tarpeesta viestii esihenkilölle tai johdolle, ei kohdennettua tukea aina ole saatavilla. Avun pyytäminen voi olla hektisessä arjessa haastavaa ja se jää herkästi prioriteettilistan pohjalle. Joidenkin suurempien digitaalisten muutoshankkeiden käyttöönoton yhteydessä ja sen jälkeen on järjestetty matalan kynnyksen kertauskoulutuksia uusista työkaluista tai järjestelmistä, joihin työntekijät ovat voineet vapaasti ilmoittautua. Tämän kaltaiset käytännöt ovat omiaan ratkaisemaan edellä kuvatun pullonkaulan muutoksen sietokyvyn käytännöissä.

Muutoshankkeiden johtamisessa käytäntöön työntekijätasolle koetaan haastavaksi erilaisten tarpeiden suuri kirjo ja käytäntöjen sovittaminen niihin. Samoista resursseista kilpaileminen luo myös oman haasteensa, sillä muutosten läpiviemiseksi on harvemmin nimetty ketään tiettyjä henkilöitä, vaan vastuu siirtyy portaittain alaspäin, jolloin lopullinen käytäntöön johtaminen jää asiakasrajapinnan esihenkilöille. Suuret tiimikoot ja yhteisen ajan puute hektisen asiakastyön lomassa luovat oman haasteensa muutosten johtamiseen ja sopeuttamiseen käytäntöön. Osaavien henkilöresurssien puute heijastuu myös herkästi, sillä teknologiaymmärrys vaihtelee hyvinkin paljon eri työntekijöiden ja tasojen välillä. Tämän seurauksena uusista teknologioista ja työkaluista saattaa liikkua väärää tietoa tai vastaavasti paljon olennaista tietoa jäädä pimentoon. Olisi siis tärkeää saada keskitettyä tiedonantoa niin, että ensinnäkin ohjeistukset olisivat yhteneväisiä riippumatta siitä keneltä vastuuhenkilöltä niitä pyytää. Muutoshankkeissa on usein unohdettu se, ettei hanke pääty käyttöönottoon, vaan käyttöönottoa on tuettava ja mahdollisiin ongelmiin käytännöntasolla on varauduttava teknologisen ratkaisun osalta muun muassa nopealla kehittämissuunnitelmalla ja henkilöstön osalta erinäisin tukitoimin. Positiivista on, että tämä seikka on yhtiössä tunnistettu ja jo projektiensuunnitteluvaiheessa kiinnitetään huomiota onnistuneen käyttöönoton ja toiminnan sujuvuuden varmistamiseen.

”Haasteenamme on ollut projektin valmistuessa se, kuinka tuotos otetaan käyttöön nimenomaan liiketoiminnassa. Lisäsimme projektisuunnitelmaan juuri vaiheen, että projekti ei pääty käyttöönottoon, vaan se jatkuu jonkun hetken yli, tuetaan sen käyttöönottoa.” (Johtaja 3)

Teknologia on tuonut muutoksia myös siihen, minkälaisia ihmisiä yhtiöön halutaan rekrytoida ja minkälaiset ominaisuudet ovat arvossa. Uudistushakuinen ja omaksumiskykyinen työntekijä olisi ideaali, mutta nämäkään ominaisuudet eivät aina riitä. Yleisesti nykyiset toimenkuvat ovat myös väljempiä kuin aikaisemmin, jolloin rooliin kuuluvat työtehtävät voitiin luetella hyvin tarkalla tasolla ja ne saattoivat pysyä muuttumattomina vuosia. Oman haasteensa luo myös nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa se, että asiat etenevät ja muuttuvat niin kovalla tahdilla, että ennustettavuus muutamankin vuoden päästä oleville henkilöstön ominaisuustarpeille on heikkoa. Asiakasrajapinnan työ siis muuttuu askeleittain ennen kuin jonain päivänä useita vuosia aiemmin asetetut strategiset tavoitteet heidän työnsä sisällön suhteen on saavutettu. Työntekijöiltä odotettuihin taitoihin ja ominaisuuksiin on kiinnitetty enemmän huomiota päivittämällä rooleja. Työntekijät koetaan kuitenkin parhaimpina asiantuntijoina oman työnsä sisällöstä sekä mahdollisuuksista ja heidän arkensa helpottaminen nähdään johdon silmissä tärkeänä tekijänä. Prosesseja on käyty tarkkaan läpi

ja tunnistettu paikkoja, joihin voisi automaatiota tai digitaalisia työkaluja kehittää ja hyödyntää. Jatkuva tilanteiden läpikäynti ja vallitsevien ilmiöiden ymmärrys ovat lähtökohtia siihen, että yhtiön liiketoimintaa voidaan kehittää ja uusia saada aikaan uusia ratkaisuja.

”Erilaisia listauksia nähneenä tulevaisuuden työelämässä vaadittavista taidoista nostaisin taitojen edelle tietynlaisia kompetensseja ja ihmisten ominaisuuksia, joita tarvitaan, sillä työn oppii kyllä mielestäni työtä tekemällä.” (Johtaja 2)

Tiedolla johtaminen, itsensä johtaminen ja resilienssi nousivat termeinä esiin, kun pohdittiin tärkeitä ominaisuuksia, joita työntekijöiltä odotettaisiin. Tiedolla johtaminen ja itsensä johtaminen kiinnittyvät tässä yhteydessä tiukasti toisiinsa ja työntekijöiltä toivottaisiinkin kykyä suunnitella ja johtaa omaa työtään heidän omaa ammatti-identiteettiänsä tukevaan suuntaan. Menestyksekkäs itsensä johtaminen vaatii työntekijältä mielenkiintoa ja motivaatiota omaa työtään kohtaan ja jatkuva halu kehittyä ammattilaisena sekä samalla kehittää omaa työyhteisöään vaatii jonkin asteista visiota siitä, mikä olisi oikea suunta tähän. Tiedolla johtamiseen pätee myös työntekijän oman innostuksen ja motivaation vaatimus, sillä olemassa olevaa hyödynnettävää dataa on tutkittavassa yhtiössä tarjolla valtavasti. Resilienssi eli ihmisten henkilökohtainen kyvykkyys sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja omaksua uusia tapoja on ihanteellinen ominaisuus tutkittavan yhtiön työntekijöillä. Kaikki nämä ominaisuudet ovat sellaisia, ettei työntekijöiden tarvitse pärjätä yksin niiden kanssa, vaan kaikkiin pätee kehittymisen mahdollisuus työyhteisön vahvalla ohjauksella ja tukemisella. Työyhteisön tulisi miettiä keinoja, joilla kannustettaisiin työntekijöitä johtamaan omaa työtään ja itseään sekä kehittämään muuttuvassa toimiympäristössä pärjäämistä. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja innostus riittävät harvoin yksinään, vaan yhtiön on myös suunniteltava kaikki tekeminen niin, jotta työnnetään työntekijöitä haluttuun suuntaan. Yhtiössä nähdään konkreettisesti työnmuutoksessa tukemiseen mahdollisuus vuosittaisissa osaamiskeskusteluissa, joissa työntekijöiden tehtävänkuvaa, suoriutumista ja osaamista käydään läpi yhdessä esihenkilön kanssa.

”Meidän on ollut pakko varmistaa henkilöstömme jaksaminen, sillä henkilöstökysely on heijastanut suoraan työntekijöiden resilienssin olevan koetuksella nyt kun erilaajuisia muutoksia työhön on tullut ja tulee edelleen jatkuvalla syötöllä. Näen kuitenkin, että työtehtävät tulee olemaan enemmän ja enemmän sellaisia tulevaisuudessa, että työtehtävät muuntuvat koko ajan ja tarkkaa toimenkuvaa ei samalla tavalla enää pystytäkään määrittämään. Kyky ottaa ei valmiita asioita ja kyetä kehittämään niitä tulee olemaan välttämätöntä tulevaisuudessa.” (Johtaja 2)

Perehdytys ja uutisointi uusista ratkaisuksista on ajoittain muutosten suuren määrän vuoksi osassa tapauksista jäänyt melko pintapuoliseksi ja hätäisesti läpikäydyksi PowerPoint-esitykseksi tiimipalaverissa. Perehdytys on koettu olleen kattavaa suurten järjestelmämuutosten yhteydessä, jolloin on järjestetty konkreettista pienryhmäharjoittelua tiiviin ohjauksen ja harjoitustehtävien kanssa. Pienemmissä, mutta kuitenkin merkittävissä, muutoksissa itse työn kannalta perehdytys on jäänyt vähemmälle ja tukea on ollut vaikeampi saada. Henkilöstö on kokenut usein myös epäselvyyttä siitä, mistä tukea missäkin tapauksessa on saatavilla ja kenen vastuulla eri ratkaisut ovat.

”Valitettavan paljon luotetaan siihen, että ihmiset menevät lukemaan muutoksista itse teamsista, sähköpostista tai intrasta tai missä kanavassa milloinkin on tietoa. Tiedon määrä aiheuttaa ainakin minulle henkilökohtaista harmitusta siitä, että kokonaiskuvaa yhtiön tapahtumista ja muutoksista on haastava muodostaa, kun niin paljon oleellista tietoa menee ohi.” (Työntekijä 2)

Uusia työntekijöitä perehdytettäessä kokeneemmat työntekijät ovat heränneet toisinaan pohtimaan sitä, miten erilainen osaaminen näille työntekijöille kehittyy verrattuna aiemmin aloittaneisiin työntekijöihin. Useat ennen merkittävässäkin roolissa olleet työtehtävät tai prosessien osat ovat jääneet kokonaan pois, eikä niitä enää luonnollisesti perehdytettävälle opeteta. Kehityskulku prosesseissa on kuitenkin jatkuvaa, sillä muutoksia tulee tulevaisuudessakin ja jokaisen työntekijöiden ”saapumiserän” osaaminen on erilaista. Pitkään samoissa tehtävissä viihtyneillä olettaisi olevan hyvä mukautumiskyky uudistuksiin ja työn sisällön merkittäväänkin muutokseen. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä toivottaisiin erikseen käytössä olevien teknologioiden ja automaatioprosessien esittelyä, jossa prosesseja ja työkaluja avattaisiin hieman syvemmillä tasolla. Pitkään yhtiössä työskennelleet työntekijät toivoisivat säännöllisesti saatavilla olevaa kertausta uusimmista muutoksista ja niiden ohjeistuksista. Perehdytyskäytäntöjen tärkeyttä ja niiden riippuvuussuhteita muutoksen sietokykyyn, oli kyseessä uusi tai vanha työntekijä, ei voi kiistää ja tähän yhtälöön olisikin tärkeä suunnata tarpeeksi huomiota muutosta johdettaessa käytäntöön.

Työntekijöiden osallistamista muutoshankkeisiin on pyritty toteuttamaan niin, että aina tiettyä toimintoa koskevien hankkeiden osalta on toiminnosta nostettu työntekijöitä tuomaan käytännön näkökulmaa ratkaisuiden suunnitteluun ja toteutukseen. Erityisesti myös toteutettujen hankkeiden jatkokehityksessä työntekijöiden näkökulma on korvaamaton, sillä vain he näkevät sen, miten ratkaisu istuu työntekoon käytännöntasolla ja miten sitä voisi kehittää. Vapaaehtoisuus työntekijöiden

puolelta on myös välttämättömyys, sillä ketään ei haluta pakottaa mukaan ja omaa mielenkiintoa aiheelle on löydyttävä.

”Työntekijöiden osallistaminen yhtiön muutoshankkeisiin edellyttää kyllä sitä, että yrityskulttuuri on siltä osin kunnossa, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin myös eriäviä näkökulmia ilman pelkoa naurun alaiseksi joutumisesta tai nuivasta vastaanotosta” (Johtaja 1)

”Näkisin, että kehityshankkeisiin mukaan menevillä henkilöillä tulisi myös olla oikeasti jotain annettavaa, et tavallaan pelkästään mukana ryhmässä oleminen ei riitä, vaan pitäisi olla aito vaikutus asiaan.” (Johtaja 3)

Henkilöstön osallistaminen on keskittynyt pitkälti kehityshankkeiden määrittelyvaiheisiin, jolloin käytännön osaajilta on haettu näkemyksiä tulevista ratkaisuista ja annettu mahdollisuuksia vaikuttaa kehitettäviin ominaisuuksiin, niin että ne palvelisivat arjen työtehtävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä ei ole täysin ongelmaton, kun huomioidaan, että monelle työntekijälle on kehittynyt vahvasti omat tavat tehdä töitä ja rutiinit arkipäiväisten asioiden hoitamiseen työyhteisössä, jolloin toisen mielestä hyväksi todetut käytännöt eivät välttämättä ole hyviä muiden erilaisiin käytäntöihin mieltyneiden työntekijöiden näkökulmasta.

Haastateltavat johtoryhmän jäsenet jakoivat kollektiivisesti näkemyksen siitä, että yhtiössä pitäisi olla selkeämpi palkitsemismalli työntekijöiden osallistumisesta kehityshankkeiden elinkaareen. Tällä motivoitaisiin heitä vielä innokkaammin lähtemään mukaan ja tuomaan esiin näkemyksiään ja kokemuksiaan käytännön työstä. Osallistamista rajoittaa osittain yhtiön kapeat resurssit, sillä asiakasrajapinnasta työntekijöiden irrottaminen työstään, etenkin kokopäiväisesti, on lähes mahdotonta. Samalla hankkeita ei ole tarjolla jatkuvasti, jotta resursseja voitaisiin kovin helposti kiinnittää pysyvästi. Kompleksisen yhtiörakenteen myötä kehityshankkeet toteutetaan myös usein asiantuntijatiimeillä, joilla ei välttämättä ole näkemystä liiketoiminnan näkökulmasta ja käytännön työstä asiakasrajapinnassa. Innovaatioilmapiirin viljely on siis todella haastavaa, kun resurssit eivät siihen riitä ja työntekijät tulisi motivoida ja innostaa innovoimaan esimerkiksi erilaisten kannusteiden avulla.

”Varsinaista innovaatioilmapiirin johtamista ei kyllä tällä hetkellä tehdä, mutta enemmän pitäisi.” (Johtaja 1)

Digitaalisten muutosten johtamisen käytännöt asiakasrajapinnan esihenkilöille on koettu heidän osaltaan hyvin toimiviksi, sillä heitä on osallistettu projekteissa aktiivisesti ja näin ollen ratkaisut ovat olleet heille käyttöönoton koittaessa jo ennalta tuttuja. He ovat päässeet osassa muutoshankkeissa mukaan suunnittelemaan ratkaisuja ja muokkaamaan niitä tarpeisiinsa sopiviksi sekä antamaan palautetta testatuista työkaluista ennen niiden käyttöönottoja. Näin ollen digitaaliset työkalut ovat käytäntöön otettaessa olleet toimivia ja istuneet rooleihin, joihin ne alkujaan on kehitetty. Lisäksi esihenkilöillä on ollut syvälinen ymmärrys ja osaaminen työkalujen tarkoitusperistä jo käyttöönoton alusta lähtien, joka on mahdollistanut heti optimaalisen hyödyntämisen ja tuen tarjoamisen työntekijöille

”Palautetta työntekijöiltä tulee aina, kun otetaan uusia työkaluja tai ohjelmia käyttöön, mutta fakta on, ettei meillä ole millään mahdollisuutta siihen, että uusia asioita ehtisi rauhassa harjoitella puoli vuotta etukäteen ennen käytännön käyttöönottoja.” (Johtaja 2)

Uusien muutoshankkeiden osalta asiakasrajapinnan työntekijät toivoisivat osallistamista aktiivisemmin, sillä ideoita löytyisi paljon. Ymmärrys siitä, että kovin laajoihin projekteihin osallistuminen olisi resurssien puolesta haastavaa, on selvää, mutta toiveena olisi esimerkiksi helposti lähestyttävä henkilö, joka vastaanottaisi kehitysideoita ja ideoita uusista prosesseista työnteon tehostamiseksi tai sujuvoittamaksi. Asiakasrajapinnan työntekijöiden ja teknologisista muutoksista syvemmällä tasolla tietävien työntekijöiden välillä toivottaisiin olevan mahdollisimman vähän ”väliportaita”, jotta tuen saaminen ongelmatilanteissa ja kehitysideoiden eteenpäin saattaminen olisi helppoa. Asiakasrajapinnan esimiesten osallistamisesta saatujen kommenttien perusteella samankaltainen kevennetty käytäntö olisi sovitettavissa myös asiakasrajapintaan.

Esihenkilötyö asiakasrajapinnan työntekijöiden kohdalla koetaan muuttuneen siinä mielessä, että johtamiskäytännöissä niin yleisistä asioista kuin muutoksista viestimisen merkitys on korostunut onnistuneen muutoshankkeen johtamisessa. Muutosviestinnän tarkka suunnittelu, toteutus ja kohdentaminen ei ole kaikissa tilanteissa toteutunut yhtiössä. Viestintään panostaminen mielletään yhtiön johdossa tärkeäksi tekijäksi, ja erittäin tärkeänä seikkana nähdään viestinnän saavutettavuus kaikille yhtiön työntekijöille ilman, että se hukkuu valtaisaan informaatiotulvaan.

”Työntekijät odottaa meiltä tietoa siitä mitä nää on, mitä näillä tavoitellaan, mitä nää tarkoittaa sulle, mitä näillä odotetaan saavutettavan pitkällä tähtäimellä?” (Johtaja 1)

Muutoksista tiedottaminen on siirtynyt pitkälti Teams-kanavien kautta viestimiseen, kun tiimit eivät lähes tulkoon ikinä, ole toimistolla kaikki yhtä aikaa. Tiedotuksien seuraaminen vaatii työntekijöiltä oma-aloitteisuutta ja vaarana onkin jo aiemminkin mainittu ilmiö, jolloin kovassa työtahdissa ja informaatiotulvassa saattaa tietoisesti tai tiedostamattomasti jäädä olennaista informaatiota huomaamatta. Esimerkiksi järjestelmien muutoksia tai pieniä uudistuksia on useasti työntekijöiden mielestä huomattu vasta käytännön työtehtävien yhteydessä. Osan pienimmistä uudistuksista tai muutoksista epäilläänkin jäävän vain puhtaasti viestimättä asiakasrajapintaan asti. Vaikka uudistukset pääsääntöisesti ovatkin positiivisia yllätyksiä, viestintään toivottaisiin selkeyttä, yhtenäisyyttä, ajantasaisuutta ja sitä, että kaikki tieto työhön vaikuttavista muutoksista saataisiin samaan paikkaan, johon olisi myös helppo palata tarvittaessa esimerkiksi kertaamaan ohjeistuksia. Lisäksi toivottaisiin johtamiskäytäntöihin varmistumista siitä, että kaikki työntekijät olisivat suunnilleen samalla sivulla uudistusten kanssa, eikä kukaan ole jäänyt pimentoon, joka pahimmillaan saattaa vaikeuttaa koko tiimin työskentelyä esimerkiksi ruuhkauttamalla manuaalikäsittelyä.

”Tiimipalavereiden aikana Teamsin välityksellä jengi polkee samalla jotain kuntopyörää tai laittaa tiskejä, jolloin ei ole varmuutta minkälaisella tarkkuudella he kuuntelevat tiedotuksia tulevista uudistuksista tai muusta tärkeästä” (Työntekijä 1)

”Se on täällä vähän aina ollut ongelma, että se tieto ei mihinkään kulkeudu ja kukaan ei tiedä kenen vastuulla se on. Onko se meidän valmentajiemme vastuulla vai kenen? Kyllä se kai pitäisi esihenkilöiltä tulla.” (Työntekijä 1)

Ihmiset tulkitsevat tietoa myös hyvin eri lailla ja käsitykset voivat muutosten konkretiasta vaihdella reilustikin riippuen siitä, miten perehtynyt kukin henkilö on asiaan jo ennestään. Teknologia ja uudet ratkaisut eivät ole kaikille työntekijöille tuttuja tai millään tavalla selkeitä, joten myös asioiden käsittely keskustelujen ja konkretian esimerkkien kautta olisi toivottua.

”Luettu tieto on aina luettua tietoa ja luetun ymmärtäminenkin on erilaista eri ihmisillä. Keskustelemalla ja käytännön esimerkeillä asiat avautuvat ihan eri lailla” (Työntekijä 1)

5.3 Muutoksen vastaanotto

”Todellinen muutos tapahtuu vasta kun työntekijät ottavat käyttöön ja omaksuvat uusien työkalujen ja teknologioiden hyödyntämisen arjessa. Lanseerausvaiheessa tärkeintä on taata tämä. Esimerkkinä voisi ajatella kallista uutta matkapuhelinta, jota käytät vain soittamiseen ja viestittelyyn ilman, että hyödynnät kaikkia muita hyödyllisiä ominaisuuksia, joita siinä on.” (Johtaja 2)

Digitaalisten muutosten käyttöönottovaiheet ovat yksi kriittisimmistä käytäntökokonaisuuksista muutosten johtamisessa työntekijöiden arkeen. Työntekijöiden ja automaation suhteen pullonkauloiksi koetaan nimenomaan ratkaisuiden lanseerausvaiheet ja yleisen teknologisen ymmärryksen vaatimustasojen muutokset joissain tehtävissä. Haasteita luovat aikaresurssien puute sekä työntekijöiden vajavainen motivaatio paneutua uuteen. Ratkaisuksi nostetaan tarkka suunnittelu. Haasteelliseksi asiakasrajapinnan työntekijöiden johtamisessa on myös havaittu se, että työkalujen ollessa asiakaspalvelutyöhön suunnattuja, jää niiden osaaminen yleensä hyvin ohuelle tasolle mitä ylemmäs organisaatiossa edetään. Näin ollen johtamisen tarkka suunnittelu on haastavaa, kun käytettävät työkalut käytännön tasolla ovat melko vieraita. Koulutuksia kohdentamalla tarkemmalla tasolla eri organisaation rooleihin, voisi olla positiivista vaikutusta uusien teknologioiden käyttöönottoissa.

”Esihenkilöillä ja johdolla on yhtä lailla aikaresurssiongelma, jolloin osaaminen uusista teknologioista ja työkaluista jää vajavaiseksi.” (Johtaja 3)

Yleinen vastaanotto matalamman tasoisille ohjelmistorobotiikan ratkaisuille ja digitaalisille työkaluille on ollut hyvää, mutta sen sijaan suuremmat järjestelmä uudistukset ovat herättäneet luonnollisesti enemmän tuntemuksia, kun järjestelmiä on otettu käyttöön vielä osittain keskeneräisinä ja niiden jatkuva kehitys on luonut työntekijöille toistuvasti uutta opeteltavaa. Matalamman tason muutoksissa muutosviestintä on ollut paikallisempaa sekä siinä on avattu uudistuksia niiden etujen kautta ja työntekijöiden työn helpottamisen valossa korostaen samalla, että työ painottuu jatkossa enemmän asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin. Näillä viestintäkäytännöillä on onnistuttu välttämään sitä, että työntekijät tuntisivat muutosten tapahtuvan vain yhtiön kustannussäästö- tai tehokkuustavoitteiden vuoksi. Tietoa ja esimerkkejä on tuotu ilmi siitä, että todellisia hyötyjiä uudistuksissa ovat yhtiön kaikki osapuolet tavalla tai toisella. Ratkaisuiden toimiminen hyvin ja

asiakasrajapinnassa työskenteleville näkynyt konkreettinen manuaalityön määrän vähentyminen sekä lähellä saatavissa ollut apu ongelmatilanteissa, ovat myös edesauttaneet positiivista vastaanottoa ja yleisen mielipiteen parantumista ohjelmistorobotiikan ratkaisuja kohtaan. Muiden digitaalisten työkalujen vastaanotto on ollut myös ollut innostunutta, kunhan konkretiaa niiden toimivuudesta sekä hyödyistä on saatu näytettyä toteen työntekijöille.

Muutosten johtaminen käytännön työhön on ollut työntekijöiden näkökulmasta vähäistä. Suuret muutokset saavat luonnollisesti enemmän huomiota ja tukea esihenkilöstöltä, mutta monet pienemmät muutokset ja uudet työkalut jäävät herkästi huomioimatta muutosjohtamisen käytännöissä ja vastuu uuden omaksumisesta jää työntekijöille itselleen. Tiimien kokeneet työntekijät, jotka ovat erikoistuneet toisten työntekijöiden valmentamiseen, kokevat omaavansa erikseen nimeämätöntä ja tunnustamatonta vastuuta muutosten seuraamisesta ja käytännön tiedon välittämisestä eteenpäin. Tiedon koetaan herkästi jäävän roikkumaan ”puolitiehen” ilman sen suurempia kannanottoja esihenkilöstöltä ja epävarmaksi jää tavoittaako tieto loppupeleissä edes kaikkia, joita sillä yritetään tavoittaa. Tilanteessa koetaan epäselvyyttä juuri nimenomaisesti siitä, kuka on vastuussa muutosinfojen seuraamisesta ja tiedon eteenpäin välityksestä. Valmentajien näkökulmasta paras käytäntö olisi, että vastuu tiedottamisesta kuuluisi esihenkilöille ainakin heidän osaltaan ja valmentajat voisivat toimia sitten muutoksen lähettiläinä muiden työntekijöiden suuntaan varmistuen sen, että tieto tavoittaa kaikki ja tarjota tarpeen mukaan matalan kynnyksen tukea. Yleisissä viestintäkanavissa tietoa tulee todella paljon ja työntekijöiden on osattava erottaa juuri omaa tiimiä koskevat asiat muiden heitä koskemattomien asioiden joukosta. Ongelma ei siis rajoitu pelkästään tiedon vastaanottamisen päähän, vaan jo myös muutoksien ja uudistuksien käytännöistä ja johtamisesta vastaavien päähän. Tähän toivottaisiin jonkin tasoista segmentointia, jotta uutisten saisi seulottua helposti itseään koskettavat asiat.

Ideaalissa tilanteessa työntekijöiden työkuvaan vaikuttava muutos käytäisiin ensin perusteellisesti läpi koko tiimin kesken, osaavan esittelijän toimesta. Sen jälkeen muutosta esiteltäisiin vielä jollain tavalla konkreettisesti asiakasrajapinnan työntekijöiden työhön liitettynä, jotta jokainen ymmärtäisi miten se todellisuudessa vaikuttaa omaan työhön. Etäaika luo haasteita yhteisiin tiedotuksiin, sillä kaikkien vastaanottavuudesta ja tarkkaavaisuuden tasosta ei voida olla varmoja etäyhteyksien välityksellä. Tässä siis myös työntekijöiden oma vastuu mielenkiinnostaan ja itsensä kehittämisestä korostuu. Yhdessä läpikäynnin lisäksi toivottaisiin vielä selkeitä ohjeita työntekijöiden ulottuville ja tietoa siitä mistä mahdollinen tuki olisi tarvittaessa saatavilla. Kaikki tämä tulisi tapahtua hyvissä

ajoin ennen kuin muutos on saatettu käytäntöön, jotta kaikilla olisi vielä itsenäistä aikaa perehtyä asiaan. Todellisuudessa tämä ei valitettavasti kuitenkaan ole aina mahdollista, sillä osa muutoksista ajetaan käytäntöön niin kovalla vauhdilla, esimerkiksi kun korjataan aiempia prosessien virheitä tai täytetään viranomaisvaatimuksia. Tämän kaltaiset uudistukset kuitenkin harvemmin luovat merkittäviä muutoksia työntekijöiden työkuviin.

Työntekijöiden ammatillisen ydinosaamisen vaatimukset eivät sinänsä ole muuttuneet työn teknologisessa muutoksessa, vaikka työn sisällön painotukset ovatkin osalla työntekijöistä muuttuneet. Tärkeänä taitona pidetään vankkaa ongelmanratkaisutaitoa ja asiakkaiden kohtaamisen taitoa, joka ideaalitulanteessa korvaa työntekijöiden puutteita muissa osaamisaloissa. Työ sinänsä mielletään nykyään raskaammaksi kuin ennen, vaikkakin helpotuksia on teknologialla saatukin. Automaatio poimii työtehtävistä helpot ja yksinkertaiset tehtävät jättäen jäljelle ihmisten käsiteltäväksi haastavammat asiakastapaukset. Tämän seurauksena työ on koettu hetkittäin raskaammaksi kuin ennen, Vaativan ajatustyön ja laajojen osaamisvaatimusten myötä työn kuormittavuutta lisää se, että tehokkuusvaatimukset ovat pysyneet samana kuin aiemmin, kun työ vielä sisälsi yksinkertaiset ja rutiininomaiset työtehtävät. Johto on myös toivonut tehokkuuden kasvattamista osassa tiimeissä, vaikka työntekijöiden työn sisältö on muuttunut sekä haastavamaksi että yhtiönkin kannalta tärkeämmäksi, kun mietitään manuaalisesti käsiteltävien tapausten arvoa asiakaskokemukselle. Käytännöt työntekijöiden uuden opettelemisen vaiheessa olisi suhteutettava muutoksen laajuuteen ja kuormittavuuteen, jotta työntekijöiden pärjäämistä edesautettaisiin.

”Työ on muuttunut ainakin meidän pitkään talossa olleiden näkökulmasta paljonkin, kun havaitsemme konkreettisesti, miten työjonoista on poistunut tietynlaiset viestit, kun robo hoitaa niitä taustalla. Osa meistä on myös työskennellyt ennen toimistoilla ja kohdannut asiakkaat face to face, joten nykyinen puhelimesta olo ja verkkoviestien käsittely on täysin erilaista työtä heille.” (Työntekijä 1).

”Tuntuu, että me työntekijät ja johto emme ole aina ihan samalla viivalla siinä, mitkä odotukset ja tavoitteet meidän työllemme on asetettu, ja esimerkiksi näiden asetettujen tavoitteiden toteutumisen mittarien toimivuus on meistä kyseenalaista.” (Työntekijä 2)

Muuttuneen työn ja toimenkuvien myötä on johdossa tehty työn priorisointeja, joissa tärkeimpänä tavoitteena on ollut taata paras mahdollinen palvelu yhtiön asiakkaille. Työntekijöiden näkökulmasta

työstä on pyritty yhtä lailla tekemään mahdollisimman sujuvaa ja vaivatonta, mutta kun kyseessä on valtava ja kompleksinen kokonaisuus, on täysin eheän työkuulttuurin muodostaminen pitkän kehitystyön takana. Entiset tulostavoitteet olivat saavutettavissa vähemmällä työn intensiteetillä, mikä on ollut omiaan nostamaan työntekijöiden stressitasoja eri toiminnoissa. Työntekijöille on annettu lisääntyneen automaation myötä enemmän mahdollisuuksia valita työtehtäviensä painotusta heitä itseään kiinnostaviin aihealueisiin, joka on käytäntönä omiaan tukemaan ammatillisen identiteetin kehittymistä. Toisin sanoen tämän kaltaisilla vaikutusmahdollisuuksilla ja itsensä johtamiseen kannustamisella tuetaan työntekijöiden matkaa kohti vahvempaa asiantuntijuusidentiteettiä.

”Puhun usein asenteesta, joka on terminä hirveän herkkä, sillä herkästi koetaan, että nyt johto syyllistää henkilöstöä, vaikka kysymys on siitä, että se on paljon omasta asenteesta kiinni, miten lähestyy haasteita, etenkin kun on aivan yleisessä tiedossa, että joillekin järjestelmien ja työkalujen puutteille ei siinä hetkessä ole mitään tehtävissä kehitystyön ollessa ryhmätasoisesti kesken.”
(Johtaja 2)

Yhtiön johto näkee suurena haasteena työntekijöiden näkökulmasta sen, että työn muutos on ollut yhtiössä pitkälti sellaista, että uusia järjestelmiä ja työkaluja otetaan käyttöön, mutta niiden edestä ei poisteta käytöstä mitään vanhaa, vaan vanhat järjestelmät ja työkalut jäävät pyörimään uusien työkalujen rinnalle. Työntekijöiden on siis tiedettävä aina, millaisissa tilanteissa tulee käyttää vanhaa järjestelmää tai työkalua ja missä tapauksessa taas uutta, tai pahimmillaan molempia. Siirtymät ja alasajot vanhoissa järjestelmissä voivat kestää helposti useita vuosia. Työhön siis tulee lisää tehtävää, ilman että mitään poistuu, joten työntekijöiden kokemus työnkuormittavuuden kasvusta on aivan selvää. Henkilöstöpalautteiden myötä työstä on kuitenkin pyritty tekemään työntekijöille siinä mielessä vapaampaa, että muun muassa heidän valtuuksiaan antaa alennuksia ilman, että päätöksiä täytyy hyväksyttää esihenkilöllä, on lisätty ja toimintamalleja yksinkertaistettu. Tämä on antanut työntekijöille mahdollisuuksia johtaa enemmän itseään ja omaa työtään kohti asetettuja tavoitteita, joiden saavuttaminen on johdon näkökulmasta monelle työntekijälle tärkeä osa myös ammatillista identiteettiä ja sen kehittymistä.

”Kukaan ei ole kyllä kysynyt tarvitaanko muutoksissa tukea. En kuitenkaan halua sanoa, etteikö tukea täällä saisi, sillä sitä kyllä saa, jos vain osaa pyytää.” (Työntekijä 2)

Käytännöt tuen saamiseksi muutostilanteissa on koettu myös olevan helposti saatavilla esihenkilönäkökulmasta. Raportteja esimerkiksi robottien tekemistä työtehtävistä toivottaisiin helposti esihenkilöiden saataville, jotta niiden tekemistä ja konkreettisia hyötyjä olisi helppo seurata ja ne olisivat helpommin viestittävässä eteenpäin työntekijöille. Yleisesti asiakasrajapinnassa toivottaisiin myös enemmän osaajia, joilta saada nopeasti tukea teknologisten ratkaisuiden ongelmatilanteissa esimerkiksi ohjelmistorobotiikan tekemien virheiden kohdalla.

”Olen itse pyrkinyt hakemaan tulevaisuuden osaamistarpeiden kautta seikkoja, joita työntekijöiden kannattaisi itsessään lähteä kehittämään. Sen ihmisen pitäisi itse sitten lähteä niitä aktiivisesti edistämään, sillä en minä voi kenenkään puolesta niitä opiskella ja innostua uudesta.” (Johtaja 3)

Olemassa olevan datan ymmärtäminen ja hyödyntäminen ovat välttämätöntä teknologisten työkalujen optimaalisessa käytössä. Dataa on saatavilla niin paljon, että on tärkeää osata myös karsia oleellinen tieto kaiken epäoleellisen tiedon seasta. Teknologisten ratkaisuiden taustan ja toiminnan ymmärtämisestä esihenkilötyössä, edes perustavanlaatuisella tasolla, ei olisi haitaksi, sillä ensisijaisesti työntekijät tukeutuvat ongelmatilanteissa esihenkilöönsä. Ihmisillä on ollut aluksi hyvinkin eritasoisia käsityksiä uusien teknologioiden ja digitaalisten työkalujen heidän työnsä sisältöön tuomista muutoksista. Todelliset muutokset on yleensä havaittu vasta jälkikäteen, kun uudet toimintamallit ovat olleet jo käytössä hetken aikaa ja konkreettisesti on havaittu joidenkin työtehtävien poistuneen kokonaan tai muuttaneen muotoaan. Haastatteluissa korostuu, että huomattava tekijä muutoksiin sopeutumisessa on työntekijöistä itsestään lähtevä kiinnostus selvittää asioista itse

Työnmuutos on haastateltavien näkökulmasta ollut hyvinkin merkittävää, heti kun sitä lähtee ajattelemaan tarkemmin. Toki kaikki tiedostavat alalle olevan ominaista, että muutoksia saattaa tulla nopeallakin tahdilla yhteiskunnan ja lainsäädäntöjen muuttuessa. Henkilöstö kokee, että viime vuosien aikana työn sisältö on muuttunut merkittävästi uusien asiakasjärjestelmien, automaation sekä erilaisten viranomaisvaatimusten lisääntymisen kautta. Omaksuttavaa on ollut paljon, mutta alkukankeuksien jälkeen uudet teknologiset ratkaisut ovat kuitenkin toteuttaneet tavoitettaan siitä, että työ jollain tasolla myös helpottuu työntekijöiden näkökulmasta. Teknologian avulla on päästy monista erillisistä työvaiheista, ja järjestelmät opastavat ja muistuttavat työntekijää lakisääteisistä vaatimuksista, jotka aiemmin oli vain työntekijöiden itse muistettava toteuttaa. Osaamisvaatimukset ovat haastateltavien mielestä silti kasvaneet, vaikkakin lähtökohtana on edelleenkin pysynyt vahva

asiakaspalveluammattitaito, ongelmanratkaisutaito, kyvykkyys itsenäiseen päätöksentekoon sekä vahva asiantuntemus tuotteista ja niiden soveltamisesta käytännön tilanteissa. Teknologia onkin tuonut työkaluja ja mahdollistanut muun muassa työntekijöille oman työnsä seuraamisen kertyvän datan perusteella. Samat mahdollisuudet on luotu esihenkilöillekin, kun asiakasrajapinnan työntekijöiden ammatillisen ydinosaamisen esiintymisen ja heidän työssään onnistumista pystyy tarkastelemaan eri työkalujen kautta. Nämä mahdollisuudet ovat lisänneet työntekijöillä kokemusta siitä, että heiltä vaaditut osaamistaidot korostuvat, kun niitä seurataan säännöllisesti niin omasta kuin esihenkilönkin toimesta. Ilman näitä teknologisia tekoälyä hyödyntäviä työkaluja vastaavanlainen seuranta olisi mahdotonta, sillä se vaatisi tuntikaupalla nauhoitettujen puheluiden kuuntelemista ja analysointia manuaalisesti.

Muutuskäytännöillä tavoiteltu työnteon tehostaminen ja sujuvoittaminen on mielletty asiakasrajapinnan työntekijöiden näkökulmasta kyllä toteutuneen, mutta myös jo aiemminkin todetusti työn rasittavuus on lisääntynyt. Aiemmin helppoina ja kevyinä pidetyt työtehtävät olivat työntekijöiden näkökulmasta hengähdystaukoja, jolloin haastavan ajatustyön korvasi yksinkertainen manuaalinen työ. Ennen automaattioratkaisuja moni nyt jo poistunut yksinkertainen ja nopea työtehtävä oli ihmisten käsissä ja täten tehokkuus saattoi olla korkeampaa kuin nykyään. Nyt työntekijöille jää monimutkaisemmat asiantuntijuutta vaativat työtehtävät, joiden suorittaminen on huomattavasti hitaampaa.

Muutosten vakiinnuttua käytäntöön työntekijöiden näkökulmasta muuttuneeseen työn sisältöön on saatu tukea joko vähän tai ei ollenkaan. Olennaisinta on oletus, että tukea ei sen enempää tarvittaisi, vaan työntekijät mukautuvat ja saavat mahdollisesti tukea toisiltaan tarpeen vaatiessa. Osan kohdalla tämä toimii varmasti hyvin, mutta osalla on vaara tässä vaiheessa jäädä ilman todellisuudessa tarvitsemaansa tukea. Tuen saaminen vaatii omaa aktiivisuutta työntekijältä etenkin, kun suuri osa tiimeistä työskentelee etänä ja yleisesti vallitseva kiire vie etusijan, jolloin pahimmillaan seurauksena on, että osa henkilöstöstä käyttää teknologisia ratkaisuja joko väärin tai jättää kokonaan hyödyntämättä. Työntekijöiden eri tasoinen osaaminen ja tietoisuus muutoksista luo haasteita myös tuen toteuttamiseksi, sillä työntekijän itse olisi tukea osattava pyytää ja samalla osaamistaso tulisi kartoittaa. Haasteelliseksi tuen saamisen tekee myös se, että eri asioista tietävät eri ihmiset ja monilla on haasteita pysyä perässä siitä, kuka tietää mistäkin asiasta ja kenelle kysymykset osoittaisivat. Tämä luo tuen pyytämisen ja saamisen vaivalloiseksi, jolloin prosessiin ei välttämättä edes ryhdytä ja näin muutosten suunnitellut hyödyt työntekijöille ja tehokkuudelle jäävät toteutumatta.

”Vitsit, nyt kun ajattelee, niin työmme on muuttunut todella paljon. Ja kun miettii mistä olisimme tähän saaneet tukea, niin sitä ei ole saatu. Tämä näkökulma on meiltä työntekijöiltäkin varmasti jäänyt kaiken kiireen keskellä tajuamatta ja ehkä näitä ajatellaan vain välttämättömyyksinä, joihin on vain sopeuduttava” (Työntekijä 1)

Yhtiön johtoryhmän näkemys vaihtelee siitä, mitä asiakasrajapinnan työntekijöiden työ käytännöntasolla tarkalleen on, mutta tarkempi perehtyminen asiakasrajapinnan arjen käytäntöihin saattaisi herättää uusia ideoita yhtiön toiminnan kehitykseen ja synnyttää uusia tukitoimintoja työntekijöiden kohtaamaan muutokseen. Kun johdolta kysytään asiakasrajapinnan työn konkreettisesta muutoksesta digitaalisten työkalujen myötä, jää hieman pintapuolinen kuva työn todellisesta muutoksesta, joka työntekijän kuvaamana olisi varmasti monipuolisempi. Johdon näkökulmasta digitalisaatiolla on saavutettu työntekijöille työn mielekkyyttä poistamalla niin sanottua ”bulkkityötä”, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa suuri volyymista yksinkertaista tekemistä, jonka merkitys työntekijän näkökulmasta on pientä. Tämä ”bulkkityö” on poistunut asiakasrajapinnan työntekijöiltä ja siirtynyt ohjelmistorobottien hoitamaksi, jolloin ihmistyöntekijöiltä on vapautunut reilusti aikaa mielekkäämpään työhön. Tämä mielekkäämmäksi nähty työ on tässä tapauksessa esimerkiksi konkreettista asiakastyötä, jossa vaikutukset ja työn merkittävyys ovat helposti havaittavissa. Mielekkäämpi työ myös vaatii enemmän työntekijöiden asiantuntijuutta ja vaivannäköä, joten työntekijöiden suhtautuminen tämän työn lisääntymiseen on kaksijakoista. Asiantuntijuutta vaativan työn lisääntyminen luo paremmat lähtökohdat työntekijöiden ammatilliselle kehittämiselle ja on palkitsevampaa, mutta samaan aikaan se vie paljon enemmän aikaa ja on raskaampaa kuin yksinkertaiset ja toistuvat työtehtävät.

Työnkuvien sisällön muutoksen laajuutta ei juurikaan ole osattu miettiä edes asiakasrajapinnan työntekijöiden toimesta. Asian ääneen sanominen herätti kyllä heti haastateltavissa ajatuksia, sillä työn sisällön koettiin muuttuneen todella paljon siitä, mitä se oli ollut esimerkiksi silloin kun he olivat tehtävässä aloittaneet. Työn muutokseen on toki teknologisten muutosten lisäksi vaikuttaneet jo pitkään vallalla olleet trendit muun muassa siitä, että asiakkaat asioivat mieluummin verkon tai puhelimen kautta kuin tulevat fyysisesti hoitamaan asiansa toimistolle. Lisäksi koronapandemia muutti työn sisältöä ja muotoa hyvin äkillisesti, kun osa työntekijöistä joutui ensimmäistä kertaa ikinä työskentelemään kotoa käsin.

”Muutokset eivät usein ole isojakaan, mutta silti pelätään niitä. Tavallaan ei haluta ja uskalleta viedä läpi sitä, mitä se joku muutos voisi edellyttää. Ihmisille pitäisi todentaa, että työkalut ovat auttavia eivätkä syrjäyttäviä, oli kyse sitten prosessiautomaatiosta tai tekoälystä.” (Johtaja 3)

Tilanteet, joissa johto on havainnut muutosvastarintaa työntekijöiden suunnalta ovat liittyneet usein ratkaisuisissa ja työkaluissa aluksi ilmenneisiin virheisiin sekä yleisesti uusien ratkaisuiden lanseerausvaiheisiin. Suoraa korrelaatiota havaittiin työntekijöiden tyytymättömyydessä myös siihen, miten perusteellisesti muutoksia oli ennalta käyty läpi ja harjoiteltu käytännössä. Perusteellinen viestintä, tiedotus ja harjoittelu vaikuttivat työntekijöiden suopeampaan vastaanottoon muutoksien käyttöönotoissa.

”Muutosvastarintaa on havaittu olevan vähemmän, jos on aidosti ja selvästi havaittavissa, että tämä nopeuttaa ja helpottaa omaa työtäni tai vähentää rutiininomaisten työtehtävien määrää.” (Johtaja 3)

”Mitä enemmän siirrytään ammatillisen identiteetin alla oleviin osaamiseen ja asiantuntijuuteen vaikuttaviin muutoksiin, alkaa vastustus selvästi kasvaa.” (Johtaja 3)

Muutosvastarintaa on havaittu myös tilanteissa, jossa uusien työkalujen kehittämisen yhteydessä on ollut eriäviä näkemyksiä siitä, hoitaako ihminen robottia paremmin tiettyjä asioita vai ei. Näissä on yhtiön johdon näkemyksen mukaan kysymys useimmiten toimintamallien muutoksien suunnittelun vastahakoisuudesta ja muutosten tarkoituksien epäselvyydestä. Muutosten pelko nähdään poikkeuksetta yhtiön sisäisenä johtamisongelmana ja tapauksittain mietityillä johtamiskäytännöillä voisi olla vaikutusta parempaan suuntaan.

Yhdeksi ehkä tiedostamattomaksikin muutosvastarinnan käytännöksi voisi tulkita ilmiön, jossa osa työntekijöistä on syystä tai toisesta ohittanut muutoksista annetut käytännön kannalta oleelliset informaatiot ja ohjeistukset. Tästä on taas seurannut se, ettei manuaalityötä vähentämään tehty ohjelmistorobotiikanratkaisu pystykään toimimaan, kun prosessille mallinnetut lähtökohdat eivät ole toteutuneet työntekijöiden toimintamallien laiminlyönnin vuoksi. Työntekijät eivät siis ole olleet ajan tasalla siitä, miten heidän oma tekemisensä vaikuttaa ohjelmistorobotiikkaratkaisun toimintaan ja miten heidän tulisi tämän työn sisällön muutoksen yhteydessä toimia, jotta tavoitetila saavutettaisiin.

Muutosvastarintaa on ilmennyt myös aluksi osan uusien teknologisten muutosten ja työkalujen kohdalla, kun työntekijät ovat olleet skeptisiä niiden toimivuuden suhteen ja siitä, miten ne toimivat käytännössä ja mitkä ovat muutosten konkreettiset vaikutukset heidän työntekoonsa. Esimerkiksi ohjelmistorobottien tekemiä tehtäviä on vaihdettu erityisesti käyttöönottojen yhteydessä tarkkaan ja virhetilanteisiin on tartuttu kärkevästi. Tämä on ollut hyvä käytäntö, sillä käyttöönottojen yhteydessä on ollut tarkoituksenmukaista kehittää ratkaisuja toimiviksi ja parhaita asiantuntijoita näihin asioihin ovat juuri työntekijät, joiden työkavereina robotiikkaratkaisut työskentelevät. Työntekijät toivoisivat myös enemmän heidän työtehtäviensä tukena työskentelevien robottiprosessien käsittelemien tapausten seurantaan johdon tai esihenkilöstön puolelta esimerkiksi kappalemäärissä, sillä se konkretisoisi työntekijöille sitä, miten suuren avun nämä prosessit heidän työhönsä tuovat ja täten lisääisivät entisestään työntekijöiden motivaatiota ja hyväksyntää tuleviakin uudistuksia kohtaan. Vastarintaa on vaimentanut lisäksi se, kun työntekijät ovat päässeet osallistumaan ratkaisuiden kehitykseen ja jatkokehitykseen ilmaisemalla näkemyksiään niiden toiminnasta.

Osa muutoksista on herättänyt työntekijöissä ensikädessä erinäisiä pelkoja, jotka kuitenkin ovat hälvenneet, kun uusia ratkaisuja on avattu, käyty vaihe vaiheelta läpi yhdessä ja annettu työntekijöille mahdollisuuksia esittää kysymyksiä. Pelkoa on koettu esimerkiksi siitä, onko teknologiat kehitetty työntekijöiden armottomaan tarkkailuun ja siihen, että kaikki tehdyt inhimilliset virheet halutaan nostaa esiin sekä siitä, että onko esimerkiksi pelkästään ohjelmistorobotiikkaratkaisuiden tekemät työtehtävät jo niin monipuolisia, että ihmistyöntekijöiden tarve pienenee. Ihmistyöntekijöiden asiantuntijatyön tarpeen korostaminen on helpottanut epäluuloja, kun teknologian ja yhtiön muutoskäytäntöjen tarkoitus ei ole ollut vähentää työntekijöitä.

5.4 Ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt

Ammatti-identiteetti terminä ei suoranaisesti ollut tuttu yhdellekään haastateltavista ja käsitys siitä oli laaja, mutta kuitenkin yhteneväinen kaikilla. Ammatti-identiteetti miellettiin hetken pohdinnan jälkeen aina hyvin tärkeäksi asiaksi ja esimerkiksi HR-näkökulmasta ammatti-identiteettiä lähdettiin heti pohtimaan siitä, miten erilaisia identiteettejä samojen toiminimikkeiden alla on johtuen erilaisista taustoista esimerkiksi kulttuurillisesti ja koulutuksellisesti. Ammatti-identiteetti kuitenkin nähtiin rakentuvan erityisesti jokaisen omien ominaisuuksien, tavoitteiden ja näkemysten mukaan. Ammatti-identiteetin huomioiminen työn sisällöllisissä muutoksissa on puuttunut kokonaan ja sen ääneen

toteaminen sai haastateltavia todella miettimään asiaa. Muutoksia on pohdittu toki erilaisista näkökulmista ja seurattu niiden onnistumista erilaisin mittarein sekä työntekijämittareiden palautteen perusteella. Työn sisällön muutosta työntekijän näkökulmasta ei sen sijaan ole koskaan mietitty ja tässä olisikin ehkä tutkimusongelman ydin. Ammatti-identiteetti heijastuu paljon myös työhyvinvointiin ja työkyvyn johtamiseen. Asiakkaille heijastuu myös hyvin herkästi työntekijöiden ammatti-identiteetin tila, voisi päätellä, että motivoitunut ja omassa elementissään oleva työntekijä hoitaa työtehtävänsä todennäköisesti paremmin kuin vaikka vain rahan takia kyseistä työtä tekevä henkilö.

”Nään itse ammatti-identiteetin lähtevän omista tarpeista. Mitä haluan saavuttaa, mitä hyvää haluan saavuttaa työni kautta?” (Johtaja 2).

”Johdon toimesta on mietitty paljonkin toimenkuvia ja työnsisältöjä, mutta ei koskaan ammatti-identiteetin näkökulmasta, koen tämän todella tärkeänä pointtina nyt kun asiaa ajattelee. Kukaan ei ole miettinyt näitä toimenkuvan muutoksia yksilön näkökulmasta, vaan olemme listanneet toimenkuvalla tiettyjä vaatimuksia ja kompetensseja ja nyt kun sitä ajattelee, niin onhan se tosi kylmä lista.” (Johtaja 2)

Ammatti-identiteetin moninaisuus yhtiön asiakasrajapinnan työntekijöillä on kiistatonta, sillä mitään tiettyjä tausta- tai koulutusvaatimuksia ei ole. Heitä onkin valtava kirjo erilaisia ammatillisia ja koulutuksellisia taustoja, jonka myötä ammatti-identiteettien muodostuminen ja kokeminen on hyvin yksilöllistä. Ammatti-identiteetin tukea esihenkilötasolta onkin pohdittava yksilöllisellä tasolla jokaisen työntekijän omat ominaisuudet ja mielenkiinnon kohteet huomioiden. Työntekijöiden työstä on esimerkiksi lähtenyt, asiakaspalvelun keskittyttyä digitaalisiin kanaviin, fyysiset ihmisten kohtaamiset, jotka ovat monelle voineet olla arjen voimavaroja, ja sitä mihin oma ammatillinen identiteetti on nojannut.

Johto linjaa yhteneväisesti siitä, minkälaisia ominaisuuksia ja ammatti-identiteetillisiä seikkoja työntekijöillä arvostetaan. Ominaisuudet, jotka teknologiaratkaisuilta puuttuvat, korostuvatkin ihmistyöntekijöillä. Asiakkaiden kanssa vuorovaikutteinen keskusteleminen, empatia ja tunneälykyys sekä kompleksisten kokonaisuuksien asiantuntijatyö ovat korvaamattomia yhtiön toiminnan kannalta. Teknologialta puuttuu kyky lukea asiakkaita yksilöllisellä tasolla. Ammatti-

identiteettiä ilmiönä on kuitenkin niin laaja, että sitä tai vähintään sen osia on käsitelty ja huomioitu yhtiön toiminnassa.

”Itse miellän ammatti-identiteetin niin kuin työminänä, sellaisena mihin mä olen joskus ehkä kouluttautunut ja mitä oppeja siinä hyödynnän. Miltä minä näytän ammatillisessa mielessä.” (Johtaja 3)

”Ammatti-identiteetin termin kautta asiaa ei ole pohdittu, vaan pikemminkin siitä näkökulmasta, että mikä on yhtiömme osaamistarve, vaikka tietyn strategiakauden aikana. Olemme mitanneet sitten minkälainen osaaminen meillä on nyt, ja mikä on nykytilan ja tahtotilan erotus tällä hetkellä. Eli aihetta on ehkä ajateltu enemmän osaamisperusteisesti.” (Johtaja 3)

”Yrityskulttuurin kautta voisimme kasvattaa henkilön omaa identiteettiä meidän yhteisömme jäsenenä.” (Johtaja 3)

Työn sisällön muutosta ei ole mietitty teknologisten ratkaisuiden yhtiössä, vaan tämä on nähty sisältyvän yleisen henkilöstökokemuksen ja -palautteen seurannan kokonaisuuteen. Palautetta on aktiivisesti kerätty ja palautteeseen on pyritty reagoimaan, mutta ammatti-identiteetin huomiointi muutoskäytännöissä ja -johtamisessa nähtäisiin tervetulleena ennakointina. Nykyinen toimintamalli keskittyy siis niin sanotusti sammuttamaan tulipaloja, mutta tarjottu näkökulma taas estäisi alkujaan näiden tulipalojen syntymistä. Työn nähdään muuttuvan koko yhtiön osalta ja ammatti-identiteetin näkökulmasta koko ajan enemmän asiantuntijuutta ja erikoistuneisuutta painottavaan malliin. Tämä luo mahdollisuuksia työntekijöille erikoistua heitä kiinnostaviin osa-alueisiin ja syventää asiantuntijuuttaan sen osalta. Tämä on selvästi ammatti-identiteettiä tukevaa toimintaa, kun ihmiset saavat kehittää itseään heitä kiinnostavien asioiden parissa. Epäselväksi jää kuitenkin se, miten paljon työntekijöillä on todellisuudessa valtaa valita työtehtäviään.

Kokonaisuudesta nousee myös esiin se, että etenkin pitkään työelämässä ja samoissa tehtävissä työskennelleiden, eli heidän, joiden työn sisältö ja ammatti-identiteetti ovat eniten muuttuneet viime vuosien suurten digiloikkien myötä, tuki työn muuttuessa on puuttunut tai ollut hyvin vähäistä. Uusien työntekijöiden ja ylipäättään nuorempien ikäluokkien, jotka ovat kasvaneet teknologian ympäröimänä, on luonnollisesti helpompi omaksua uusia työkaluja ja toimintamalleja työhönsä kuin pitkään samaa työtä tietyllä tavalla tehneiden. Ammatti-identiteetin muutokseen tulisi tarjota

enemmän tukea ja kohdistaa sitä erityisesti niille, jotka sitä tarvitsevat. Niin kuin jo aiemmin on tullut esiin, on lopulta myös hyvin yksilöstä kiinni, miten muutokset koetaan ja miten niihin mukaudutaan. Nuoremmalla työntekijä sukupolvella haasteet liittyvät vanhempia enemmän itse työelämätaitoihin, jotka kuormittavat heitä ja heidän ammatti-identiteettinsä kehittymistä.

”Robottien viemät helpot työtä ovat olleet siinä mielessä mielekkäitäkin, kun mietitään, miten raskasta ajatustyötä työssä tehdään. Mieli on saanut levähtää niissä hetken. Onneksi helppoja caseja tulee toki välillä nykyäänkin, kun niitä ui automaation ohi syystä tai toisesta” (Esihenkilö)

Työn sisällön muutosta ei ole huomioitu työntekijöiden ammatti-identiteetin näkökulmasta, vaan sitä on pidetty itsestään selvyytenä, että henkilöstö on joustavaa ja valmiita mukautumaan uuteen. Varmasti suurin osa onkin, mutta ne, joilla on hankaluuksia joutuvat herkästi sivuutetuiksi elleivät he itse ole hyvin aktiivisia tuen pyytämisen suhteen. Muutokset tulevat yleensä vauhdilla ja ylätasolta on vaikeaa havaita sitä, miten paljon asiakasrajapinnan työntekijöiden työ muuttuu pienehköiltäkin tuntuvien teknologisten ratkaisuiden myötä. Avun pyytäminen saatetaan nähdä myös nolona yksilöiden puolelta, kun koetaan että ollaan mahdollisesti ainoita, joilla on vaikeuksia omaksua uusia käytäntöjä.

Lisääntynyt automaatio ja teknologiset työkalut ovat mahdollistaneet työntekijöiden ammatti-identiteetin vahvistamista erikoistamalla asiakasrajapinnan työntekijöitä heidän henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden ja osaamisten mukaan. Osa työntekijöistä on erikoistunut erilaisiin asiakastapauksiin ja asiakkuuksiin, joissa he ovat päässeet syventämään osaamistaan itselleen mielekkäiksi kokemissaan aihealueissa. Tämän tarkoituksena on ollut ammatti-identiteetin vahvistumisen myötä innostaa ja motivoida työntekijöitä kehittymään sekä samalla sitouttaa heitä työnantajaan kasvattamalla työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Asiakasrajapinnan työntekijöiden osallistaminen digihankkeisiin koettiin esihenkilöiden toimesta olevan paljon myös kiinni työntekijöiden omasta mielenkiinnosta ja halusta olla mukana vaikuttamassa. Huomiota tulee kiinnittää kuitenkin siihen, että hankkeisiin osallistuvilla tulisi olla myös jotain konkreettista annettavaa, jotta heidän osallistamisellansa olisi merkitystä.

”Olemme saaneet mielestäni vahvistettua tekijöidemme ammatti-identiteettiä erikoistamalla heitä tiettyihin tehtäviin, jossa heidän asiantuntijuutensa on kehittynyt syvemmäksi kuin keskimäärin

muilla työntekijöillä. Digitaaliset muutokset ovat mahdollistaneet tämän meille, kun työaika on vapautunut.” (Esihenkilö)

Asiakasrajapinnassa työskentelevien ammatti-identiteetti on rakentunut yhtiön muutoskäytäntöjen myötä itsenäiseksi. Työntekijöillä itsellään on paljon vastuuta omasta työstään ja oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpidosta. Tukea olisi osattava ja uskallettava pyytää sitä tarvittaessa, jotta sitä varmasti saisi. Omaa työtä on tärkeä osata johtaa ja jäsenellä, jotta niin työntekijöiden itse asettamat kuin johdonkin asettamat tavoitteet tulisi täytettyä. Ammatti-identiteetti nojaa asiakastyön osaamisessa vahvasti asiakkaiden ymmärrykseen, rautaiseen ammattitaitoon yhtiön toimintatapojen ja tuotteiden kanssa sekä sujuviin viestintätaitoihin. Ammatti-identiteetin kehittämiseen ja ylipäättään muodostamiseen vaatimuksena on työntekijän oma henkinen sitoutuminen työhön ja halua kehittää työtä ja tapoja tehdä työtä lisää omistautumista. Yleisesti johto on muutostilanteissa onnistunut rakentamaan työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia hyödyntämällä uusia toimintamalleja, jotka ovat olleet omiaan vahvistamaan ammatti-identiteettiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on vastata alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen tiivistämällä yhtiössä havaittuja muutosjohtamisen käytäntöjä ja niiden vaikutusta asiakasrajapinnan työntekijöiden ammatti-identiteetin rakentumiseen. Lisäksi pyrin koostamaan käytäntöehdotuksia hyödyntäen teoreettista viitekehystä ja tutkimusaineistosta nousseita huomioita, joilla ammatti-identiteettiä olisi helpompi huomioida ja vahvistaa organisaatiossa. Viimeisenä tarkastelen aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Digitaalisten muutoshankkeiden johtamiskäytännöt ja ammatti-identiteetti

Tutkimuksen kohteena olevan yhtiön digitaalisen muutoksen kokonaiskuva piirtyi tutkimuksen edetessä melko selkeäksi. Kaikki yhtiön sidosryhmät ymmärtävät varmasti jo tällä hetkellä teknologian ja digitaalisten uudistusten tärkeyden liiketoiminnan kehitykselle ja päivittäisten käytäntöjen sujuvoittamiselle. Lisääntynyt tietoisuus teknologian mahdollisuuksista on ehtinyt luoda

jo turhautuneisuutta yhtiön työntekijöille siinä mielessä, että he kokevat toistaiseksi joitakin manuaalisesti hoidettavia työtehtäviä epämotivoiviksi, kun niiden hoitaminen olisi mahdollista esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäen. Tämän kaltaisia turhauttavia työtehtäviä tuli esiin myös yhtä lailla yhtiön johdolta itseltään.

Yhtiö on hyvin vastaanottavainen ja halukas kehittämään olemassa olevia käytäntöjään parempaan suuntaan ja samaan he kannustavat työntekijöitään oman työnsä kohdalla. Yhtiön organisaatiokulttuurille on ominaista rohkeat edistysaskeleet liiketoiminnan käytäntöjen kehittämiseen kokeilemalla erilaisia digitaalisia ratkaisuita ja teknologisia työkaluja. Haastatteluista välittyy ehdottomasti kuva siitä, että uudet digitaaliset ratkaisut ovat olleet odotettuja yhtiön osapuolten puolesta, mutta työn muutos on vaatinut erityisesti asiakasrajapinnan työntekijöiltä nopeaa uuden oppimista ja mukautumista uusiin käytäntöihin. Kokonaisuudessaan henkilöstö kokee digitaalisten muutosten johtamiskäytäntöjen olleen hyviä ja ajaneet asiansa, mutta yksittäisissä projekteissa olisi voinut olla parantamisen varaa. Tulevaisuuden näkökulmasta asiakasrajapinnan työntekijät kantavat huolta hyväksi todettujen käytäntöjen jatkuvuudesta ja siitä, miten tukea on saatavilla eri työkalujen ja prosessien osalta, kun käyttöönotoista on kulunut jo jonkin verran aikaa.

Analyysin perusteella nousi esiin lukuisia eri digitaalisen muutoshankkeen käytäntöjä, jotka tiivistin neljän suuremman kokonaisuuden alle. Nämä käytännöt on tunnistettu mukaillen Reckwitzin (2002) määritelmää käytäntöteoriasta rutiininomaisena käyttäytymisenä, joka koostuu aina eri elementtien linkittymisestä toisiinsa ja luoden riippuvuussuhteita toistensa välille. Käytännöt eivät läheskään aina ole tiedostettua tekemistä, vaan ne toistuvat, kun ihmiset toteuttavat asioita totutuilla tavoilla ja rutiineilla. Tunnistetut käytännöt eivät päde kaikkiin yhtiön työntekijöihin, sillä harvat käytännöt ovat täysin monistettavissa, sillä jokainen työntekijä muodostaa aina loppujen lopuksi omat käytäntönsä identtisistä ohjeistuksista huolimatta (Räsänen 2015).

Nämä käytäntökokonaisuudet ovat digitalisaation välttämättömyys, muutoksen toteuttaminen, muutoksen vastaanotto ja ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt.

Digitalisaation välttämättömyyden ympärillä tunnistettiin seuraavat käytännöt:

- kilpailukyyn ylläpito
- teknologiaan investointi
- kustannustehokkuuden parantaminen

- asiakkaiden käyttäytymiseen reagointi
- jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen

Muutoksen toteuttamisen ympärille muodostuvat käytännöt:

- osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen
- muutoksen sietokyvyn huomiointi
- perehdytys
- muutosviestintä
- tuen tarjonta

Muutoksen vastaanotto

- uuden opettelu
- muutoksen käyttöönotto loppukäyttäjien näkökulmasta
- muutosvastarinta
- uuteen mukautuminen
- tuen tarpeen tunnistaminen ja tuen pyytäminen

Ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt

- ammatti-identiteetin olemassaolon tiedostaminen
- ammatti-identiteetin huomiointi muutoksia suunniteltaessa
- huomiointi muutoksia toteuttaessa
- huomiointi muutoksen jälkeen

Digitalisaation mukana pysyminen synnyttää yhtiölle valtavasti käytäntöjä eri yhteen limittyvien ja riippuvuussuhteisten teemojen kanssa. Kilpailukyvyn ylläpitäminen on riippuvaista teknologioihin investoinneista ja näillä molemmilla käytäntökokonaisuuksilla tavoitellaan myös yhtiön kustannustehokkuuden parantamista. Kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvalla toimialakentällä ylläpidetään reagoimalla herkästi ja nopeasti asiakkaiden käyttäytymisen muutoksiin, usein myös ennakoimalla näitä. Jatkuvan toiminnan kehittämisen ja tehostamisen käytännöt liittyvät kaikkien tunnistettujen käytäntöjen kokonaisuuksiin ja koko yhtiön yleinen ilmapiiri tukee tätä vahvasti.

Itse digitaalisten muutoshankkeiden toteuttamisen ympärille nousseet käytännöt ovat käytäntöjä johdon näkökulmasta ja ne ovat syvässä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Työntekijöiden osallistamisen käytännöt muutoshankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen avustavat johdon käytäntöjä niin

työntekijöiden muutoksen sietokyvyn havainnoinnin ja tuen tarjoamisen käytäntöjen toteuttamisessa. Perehdytyskokonaisuuden käytännöt ovat muutosviestinnän ohessa tärkeimmät vaiheet muutoksen konkreettisen toteuttamisen yhteydessä, jolloin uudet työkalut ja toimintamallit istutetaan työntekijöiden arkeen. Muutosviestinnän käytännöt ovat tai tulisivat olla läsnä koko digitaalisen muutoshankkeen ajan, jotta kaikki yhtiön työntekijät saavat tietoa hankkeista ja niiden vaikutuksista heidän työhönsä. Tuen tarjoamisen käytännöt keskittyvät lähinnä digitaalisten muutoshankkeiden loppuvaiheisiin, jolloin uusia ratkaisuja opetellaan hyödyntämään ja kun ne otetaan konkreettisesti käyttöön.

Muutoksen vastaanotossa käytännöt keskittyivät asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden suorittamiin käytäntöihin digitaalisten muutoshankkeiden yhteydessä. Itse muutosten realisoituminen työntekijöille alkaa uuden opettelemisesta joko itsenäisesti tai yhdessä muiden tiimiläisten kanssa ohjatusti. Uuden opettelemisen vaihe, jossa käytännöillä on suuri merkitys siihen, miten työntekijät vastaanottavat muutoksen, kun se realisoituu arjen työhön käyttöönoton yhteydessä. Huonosti hoidettu perehdytys ja muutosviestintä voivat johtaa työntekijöiden muutosvastarintaan, jonka käytännöt voivat olla työntekijöiden puolesta suoran kritisoinnin lisäksi myös tiedostamattomia käytäntöjä. Uusiin ratkaisuihin mukautuminen on yleensä seurausta totumisesta ja käytäntöjen rutinoitumisesta arjen työhön, jolloin huomio ei enää samanlailla kiinnity muuttuneeseen työhön. Työntekijöiden omalle vastuulle jää kuitenkin oman tuen tarpeen tunnistamisen ja sen myötä tuen pyytäminen.

Ammatti-identiteettiä rakentavat käytännöt rakentuivat pitkälti sen varaan, että ammatti-identiteetin olemassaolo tiedostettiin. Kuitenkin tiedostaminen ei ole välttämätöntä ammatti-identiteettiä rakentavissa ja tukevissa käytännöissä, sillä sitä tukevia käytäntöjä digitaalisten muutoshankkeiden yhteydessä toteutui, mutta niiden kohteena ei aina suoraan ollut ammatti-identiteetti. Tämänkaltaisia toimia oli muun muassa henkilöstön erikoistaminen heidän omien mielenkiinnon kohteidensa ja osaamisensa perusteella. Työntekijöillä jo tieto omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuuksista tukee heidän ammatti-identiteettiään. Mahdollisuus viedä työtehtäviään itselle sopivaan suuntaan on omiaan antamaan työntekijälle myös aihetta pohtia omaa ammatti-identiteettiään syvemmillä tasolla. Niin kuin teoreettisessa viitekehyksessäkin todettiin, johto ei voi muodostaa työntekijöiden puolesta heidän ammatti-identiteettiään, mutta sen mahdollistaminen ja tukeminen jokaisen yksilön kohdalla olisi suositeltavaa. Johdon tulee päästää irti näkemyksestä työntekijöistä yhtenä joukkona, vaan

esimerkiksi tutkittavassa yhtiössä yksilöt ovat päässeet erikoistumaan omien vahvuuksiensa mukaisesti, ja täten muokanneet työntekijöiden geneerisyyttä johdon silmissä.

Uskon, että ammatti-identiteetti termin esille tuominen tässä tutkimuksessa herätti uusia ajatuksia johtoryhmän jäsenissä ja esihenkilöstössä. Ehkä ammatti-identiteetti tullaan jatkossa tiedostamaan ja huomiomaan enemmän työntekijöiden kohdatessa niin suuria kuin pieniä muutoksia työssään. Tuen pyytämisen ja tarjoamisen kynnyksiä on varmasti pidetty yhtiössä alhaisina, mutta haastatteluista heijastuneen näkemyksen mukaan ne voisivat olla vieläkin helpommin saavutettavissa. Työntekijöiden omaa vastuuta omasta työstään ja osaamisestaan ei voi eikä tulekaan vähentää, sillä niin kuin johdon haastatteluista nostetussa kommentissa todettiin, kukaan ei voi opiskella uusia asioita toisten puolesta eikä samalla periaatteella kukaan muu voi olla tietoinen jokaisen työntekijän osaamistasoista. Loppujen lopuksi ammatti-identiteetti on vain yksi tärkeä näkökulma, jonka olemassaolo on osa suurempaa kokonaisuutta, jota ilman pelkkä ammatti-identiteetin huomiointi ja tukeminen ei vielä pitäisi kasassa.

Olemassa olevia digitaalisen muutoksen käytäntöjä voisi kehittää ja tehostaa monelle melko pienelläkin teolla. Työntekijöiden osallistamisen hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen on melko varma keino heidän motivoimiseensa muutoksien osalta. Mahdollisuus vaikuttaa kannustaa monia työntekijöitä työssään, mutta kuten tutkimuksessa tuli esiin, suurimpana haasteena ovat resurssit ja loppujen lopuksi kaikkia työntekijöitä ei voida mitenkään osallistaa hankkeisiin. Uusien digitaalisten järjestelmien ja työkalujen käyttöönottojen yhteydessä voisi kokeilla erilaisia lyhyen aikajänteen kampanjoita ja kilpailuita, joilla ohjailtaisiin ja kannustettaisiin työntekijöitä itse perehtymään muutoksiin ja ymmärtämään niiden ominaisuuksia ja tarkoitusta paremmin. Tällä turvattaisiin se, että uusista ratkaisuista osattaisiin ottaa enemmän hyötyä irti jo heti käyttöönotosta alkaen. Tämän kaltaiset kampanjat voisivat ajoittua käyttöönottojen alkuun ja kannusteena tulisi olla konkreettinen sekä motivoiva palkkio. Kamensky (2014) toteaa, että moniulotteinen palkitsemispolitiikka yrityksessä luo suuren kilpailuedun, jolla houkutellaan ja sitoutetaan hyviä työntekijöitä yritykseen. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on suoraan yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon, mutta myös yrityksen tehokkaaseen ja menestyvään toimintaan.

Muutoshankkeiden konkretisoituessa käytännön työhön asiakasrajapinnan työntekijöiltä tuli selvä viesti. Työn yhteistä läpikäyntiä ja analysointia, muuttuneiden käytäntöjen yhteydessä toivottaisiin lisää. Matalan kynnyksen tuen tarjoaminen olisi myös ensiarvoisen tärkeää, sillä tämänhetkissä

käytännöissä epäselvyyttä luo usein se, ettei aina tiedetä keneltä kysyä neuvoja esimerkiksi digitaalisten ratkaisuiden tekemien virheiden kohdalla. Asiakasrajapinnan esihenkilöiltä noussut toive siitä, että vastuita selvennettäisiin myös heidän osaltaan siitä, missä heidän tulee omata syvempi osaaminen kuin työntekijöiden ja minkä digitaalisten kokonaisuuksien seurannasta ja henkilöstölle tiedottamisesta he ovat vastuussa. Ratkaisuna tähän kokonaisuuteen voisi nähdä käytännön, jolla tuettaisiin samalla työntekijöiden ammatti-identiteettiä ja tarjottaisiin varmuutta ja matalan kynnyksen tukea arjen työskentelyyn. Tämänkaltaisen käytäntö voisi olla teoreettisessa viitekehyksessä nostettu muutosagenttius. Niin kuin Honkanen (2006) totesi, ei muutosagenteilla ei ole konkreettista päätösvaltaa, mutta heillä on vastuu ohjata muutoksen kulkua. Jokaisessa tiimissä voisi olla vähintään kaksi tietyn työkalun tai ratkaisun osaajaa, joiden osaaminen olisi syvemmällä tasolla kuin muiden tiimiläisten. Kahden henkilön myötä henkilöriski olisi pienempi ja myös johdon vastuu muutoksen implementoinnista käytäntöön olisi hieman pienempi, kun tukea olisi saatavilla lähempää työntekijöitä. Muutosagenteilla olisi myös käytännön osaamista työstä, johon digitaaliset muutoshankkeet vaikuttavat ja heillä olisi eri tavalla mahdollisuuksia vaikuttaa niiden käytäntöön tuomisen tapoihin. Muutosagentit myös seuraisivat digitaalisten ratkaisuiden toimivuutta ja esimerkiksi ohjelmistorobotiikan kohdalla niiden käsittelemien tapausten määrää ja oikeellisuutta, joista he voisivat raportoida koko tiimille säännöllisin väliajoin.

Tärkein käytäntö työntekijöiden ammatti-identiteetin tukemisessa digitaalisissa muutoshankkeissa on kuitenkin yksinkertaisesti ammatti-identiteetin olemassaolon tiedostaminen ja pohdinta siitä, miten työ muuttuu itse työntekijöiden näkökulmasta eri ratkaisuiden myötä ja minkälaista tukea heille voisi sen yhteydessä tarjota. Johtamisen tehtävänä muutostilanteessa on ohjailtava ja kehitettävä yhtiön käytäntöjä ja toimintamalleja kohti haluttua lopputulosta (Nicolini 2012), ja kuten Cortellazzo (2019) toteaaakin, henkilöstön luottamus muutosprosessissa on saavutettava oikeanlaisella johtamisella. Käytäntöteoreettisen näkökulman mukaisesti kaikki muutuskäytäntöjen elementit ovat eritasoisissa riippuvuussuhteissa toisiinsa ja kokonaisuuden hallinta vaatiiikin kykyä tarkastella muutosta monesta näkökulmasta, mutta yhteisellä tavoitetilalla.

6.2 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksen näkökulmasta tutkimukseni teema olisi helposti sovellettavissa missä tahansa yhtiössä alasta riippumatta. Tutkimukseni rajoitteena on hyvin pieni otos kokonaisuudesta, joten laajemmalla kyselytutkimuksella monen eri yksikön välillä voisi saada paljon monimuotoisempaa dataa, joka toisaalta taas ei välttämättä olisi niin yksiselitteisesti tulkittavissa olevaa. Tutkimuksen aihepiiri olisi kuitenkin helposti monistettavissa ja siinä olisi mahdollisuus keskittyä syvällisemmin eri teemoihin kuten ammatti-identiteettiin tai digitaalisen muutoksen johtamiskäytäntöihin. Tutkimassani yhtiössä tarkempia ja vaikuttavampia tutkimustuloksia olisi varmasti saatavilla pitkäaikaisemmalla tarkastelulla ja erityisesti näkisin käytännön arkeen jalkautumisen tutkijan roolissa hyödylliseksi todellisten johtamiskäytäntöjen tunnistamiseksi. Uudenlaista näkökulmaa toisi myös tutkimusasetelma, jossa tutkimuksen kohteena oleva yhtiö tai sen osa olisi epäonnistunut digitaalisessa muutoshankkeessa jollain näkyvällä tavalla ja siihen johtaneita käytäntöjä lähdettäisiin kartoittamaan ja muuttamaan.

LÄHTEET

Allwood, C. M. (2004). Perspektiv på kvalitativ metod. Studentlitteratur AB.

Alvesson, Mats (2010) Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, Vol. 63 (2), 193–217.

Asatiani, A., & Penttinen, E. (2016). Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 6(2), 67–74. <https://doi->

Burke, W.W. (2011). *Organization Change – Theory and Practice*. California: Sage Publication, 3th Edition.

Cameron, & Green, M. (2020). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change (Fifth edition.)*. Kogan Page.

Chhillar, D., & Aguilera, R. V. (2022). An Eye for Artificial Intelligence: Insights Into the Governance of Artificial Intelligence and Vision for Future Research. *Business & Society*, 61(5), 1197–1241.

Cortellazzo L, Bruni E & Zampieri R. 2019. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology* 10, 1938

Crevani, Lucia; Lindgren, Monica & Packendorff, Johann (2010): Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26/2010, s. 77-86

Drucker, P. (1999) *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. Vol. 41. No. 2. *California Management Review*.

Drucker. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Butterworth-Heinemann.

Drucker, P (2001) *The New Workforce*. *The Economist*. Vol. 361, Issue 8246, pp. 8–11, Special Section.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.

Eteläpelto, A. (2007) *Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa*. Teoksessa: *Työ, identiteetti ja oppiminen*. WSOY: Helsinki.

Eteläpelto, A., & Vähäsantanen, K. (2010). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa T. Asunmaa & P. Räihä (toim.) *Samalta viivalta*, 4, 45–67.

Euroopan Komissio, Data Act

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act> (viitattu 3.11.2022)

Euroopan Komissio, Tietosuojasetus

https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform_fi (viitattu 3.11.2022)

Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277–1288.

Honkanen, H. (2006). Muutoksen agentit. *Helsinki: Edita*.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/mao>>. [Viitattu 14.06.2022.]

Kamensky. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti (4. tark. p.). Talentum.

Katila, S., Kuismin, A., & Valtonen, A. (2020). Becoming upbeat: Learning the affecto-rhythmic order of organizational practices. *Human Relations*, 73(9), 1308-1330.

Korkman, O., Storbacka, K., & Harald, B. (2010). Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 236-247.

Kotter, J. P. (2012). Leading change. *Harvard business press*.

Kotter, J. P. (1995). Leading change. *Harvard business review*, 2(1), 1-10.

Kumpula, M. (2011). Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus-Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi?

Kykyri, V-L. (2008) Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Kuusela, & Kuittinen, M. (2008). *Organisaatiot muutoksessa*. UNIPress.

Laitinen, I., & Stenvall, J. (2012) *Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta*. Teoksessa Syväjärvi, A., & Perttula, J. (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.

Lehti, M. (Ed.). (2012). Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Taloustieto.

Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach. SAGE Publications

- Nelson, A. J., & Irwin, J. (2014). "Defining what we do—all over again": Occupational identity, technological change, and the librarian/Internet-search relationship. *Academy of Management Journal*, 57(3), 892-928.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. OUP Oxford.
- Nielsen, K. & Randall, R. & Yarker, J. & Brenner, S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, (22), 16-32
- Peltonen. (2007). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu.
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138.
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic practice and action research*, 28(1), 51-66.
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations: a review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311-332.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere
- Räsänen, K., Apajalahti, E. L., Houtbeckers, E., Kallio, G., & Penttilä, A. (2015). Kopista ulos-tutkijat käytänteoreettisen tajun jäljillä.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [www-dokumentti]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (Viitattu 14.06.2022.)
- Sow M & Aborbie S. 2018. Impact on digital transformation. *Business and Economic Research* 8(3), 139–148.
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35(2), 155-179.
- Syväjärvi, A., Perttula, J. Stenvall, J. Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 3, 3-17.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian journal of management*, 27(3), 322-331.

Thompson, C., Locander, W. & Pollio, H. (1989). Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential Phenomenology. *Journal of Consumer Research*. Vol. 16. 133-146.

Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 505. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tomo. (2019). Professional identity crisis: balancing the internal and external perception of professional image. *Emerald Publishing*.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2010. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf 14.6.2022.

Tökkäri, V. (2012) Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Syväjärvi, A., & Perttula, J. (2012). Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Valli, R. & Aaltola, J. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.

van Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. (2020). Identities in translation: Management concepts as means and outcomes of identity work. *Organization Studies*, 41(6), 873-897.

Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of consumer culture*, 5(2), 131-153.

Yukl, G. (2010) Leadership in organizations. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zeynep, A. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44 (4): 939–948.