



**Ida Matela**

**MUUTOSVASTARINTA JA SEN KÄSITTELY LEAN-TRANSFORMAATIOSSA**

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteiden kandidaatin koulutusohjelma

Huhtikuu 2021

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle .....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	5
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely .....	6
1.4	Tutkielman rakenne .....	7
<b>2</b>	<b>MUUTOSVASTARINTA JA LEAN-TRANSFORMAATIO</b> .....	<b>9</b>
2.1	Lean-transformaatio .....	9
2.2	Muutosvastarinta .....	10
2.3	Muutosvastarinta lean-transformaation haasteena .....	11
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
3.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	13
3.2	Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi .....	14
<b>4</b>	<b>MUUTOSVASTARINNAN KOHTAAMINEN LEAN-TRANSFORMAATIOSSA</b> .....	<b>16</b>
4.1	Muutosvastarinta lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa .....	16
4.2	Muutosvastarinnan käsittelykeinoja lean-transformaatioissa .....	17
4.2.1	Strategiat ja organisaatiotasojen välinen yhteistyö .....	17
4.2.2	Hyväksymistyökalut .....	19
4.2.3	Vuorovaikutus ja myönteiset kokemukset .....	20
4.2.4	Osallistaminen ja organisaatiokulttuurin muutos .....	21
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>24</b>
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	24
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	28
5.3	Teoreettinen kontribuutio .....	30
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet .....	31

5.5 Ehdotuksia tuleviksi tutkimusaiheiksi .....	33
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>35</b>

## 1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään muutosvastarinnan syitä ja seurauksia sekä muutosvastarinnan käsittelykeinoja lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimusaiheeseen, perustellaan aihevalinta ja määritellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuksen lopussa vastattavat tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet määritelmien sekä tutkimuksen rakenne.

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Muutos korostuu erityisesti tänä päivänä, kun jo valmiiksi jatkuvasti muuttuvassa maailmassa koronaviruksen myötä muutosta tapahtuu entistäkin nopeammalla tahdilla. Tämän myötä on olennaista myös pohtia, miten myös muutosvastarintaa tulisi käsitellä organisaatiossa. Lean-johtamisessa korostuvat vahvasti esimerkiksi jatkuva kehittäminen ja muutos (Pearce & Pons, 2017; Torkkola, 2015, s. 113) sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolta pitäminen (Torkkola, 2015, s. 21–22). Kuten Furman ja Kuczyńska-Chałada (2016) tuovat esiin, kiinnostus erilaisia johtamistapoja kohtaan on kasvanut johtuen muutoksista asiakkaiden vaatimuksissa sekä ympäristössä, joten lean-johtamisen onnistuneen käyttöönoton ymmärtäminen voidaan tämän perusteella nähdä ajankohtaiseksi.

Muutosvastarinta tulee esiin kirjallisuudessa muutosta eniten jarruttavana tekijänä, sen nähdään päinvastoin johtavan erilaisiin positiivisiin vaikutuksiin tai siihen liitetään kumpaankin. Yhteistä selkeää linjaa tästä mahdollisesti vahvojakin vaikutuksia organisaatioihin luovasta ilmiöstä ei näin ole löytynyt, mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen. (Ford & Ford, 2010; Schweiger, Stouten & Bleijenbergh, 2018.) Lean-johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan esille lean-transformaatioon liittyvän muutosvastarintaa muun muassa roolien kriittisen uudelleen pohdinnan vuoksi (Torkkola, 2015, s. 121). Muutoksen hyväksymisellä on tärkeä roolinsa kestävässä lean-implemентаatiota tavoiteltaessa (Plenert, 2007, s. 153). Huolimatta muutosvastarinnan vahvasta kytkeytymisestä lean-transformaatioon (Erthal, Frangeskou & Marques, 2021; Torkkola, 2015, s. 121), muutosvastarinnan

käsittelykeinoista lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa löytyy vain vähän kirjallisuutta, mikä tekee aiheen käsittelystä tässä tutkimuksessa mielekkään. (Burmester, 2017).

Tarvetta työelämän uudistumiseen on, sillä haasteita löytyy edelleen liittyen esimerkiksi työssä uupumiseen. Nämä haasteet vaikuttavat niin yksilöihin, yrityksiin kuin laajemmin koko yhteiskuntaan, ja ongelmiin reagoidaan toimintamallien avulla jälkeinpäin. Kyseisiin haasteisiin ei siis ole löytynyt tarpeeksi ennaltaehkäiseviä ja jatkuvia ratkaisuja, ja henkilöstön hyvinvoinnin ja osallistamisen huomioiva lean-johtaminen käyttöönotettuna voisi mahdollisesti auttaa ratkaisemaan näitä työelämän haasteita. (Torkkola, 2015, s. 21–22, 33.) Aihevalintaan on näin vaikuttanut tutkielman laatijan kiinnostus aihetta kohtaan, sillä aihe kytkeytyy mahdollisuuteen nostaa esiin työelämän haasteita ennaltaehkäiseviä tapoja johtaa sekä mahdollisuuteen saada organisaatio menestymään tämän henkilöstön hyvinvoinnin huomioivan johtamistavan onnistuneen käyttöönoton kautta (Buehlmann & Fricke, 2016; Torkkola, 2015, s. 21–22). Lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa esiintyvän muutosvastarinnan piirteiden sekä leanin onnistunutta käyttöönottoa edesauttavien muutosvastarinnan käsittelytapojen ymmärtämisen (Erthal ym., 2021; Plenert, 2007, s. 153) lisäksi tutkielman tavoitteena on osallistua alan keskusteluun eri tavoin ja kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle tyypilliseen tapaan löytää uusia mahdollisia aiheita myöhempää tutkimusta varten (Salminen, 2011).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa olemassa olevan kirjallisuuden perusteella eli kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä hyödyntäen kattava käsitys muutosvastarinnan piirteistä ja käsittelykeinoista lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa (Salminen, 2011). Tutkimus pyrkii osallistumaan alan keskusteluun muun muassa nostamalla esiin kirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia aiheesta, tarkastelemalla saatuja tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon sekä esittämällä tutkimusehdotuksia jatkoa ajatellen. Tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat:

*Millaisia piirteitä muutosvastarintaan liittyy lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa?*

*Miten muutosvastarintaa tulee käsitellä lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa?*

Tässä tutkimuksessa lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa esiintyvän muutosvastarinnan piirteiden käsittelyyn kytkeytyy tällaisessa organisaatiossa esiintyvien muutosvastarinnan syiden sekä seurausten kartoittamista. Syiden kartoittaminen on olennainen pohjustus muutosvastarinnan käsittelyn tarkastelulle, sillä lisää vastarintaa voi syntyä, mikäli muutosvastarintaan johtavia syitä ei tarkastella sitä pyrittäessä käsittelemään. Lisäksi toimivan muutosohjelman kehittämisen kannalta muutosvastarinnan syiden tunteminen kannattaa. (Canning & Found, 2015.) Tässä tutkimuksessa muutosvastarinnalla viitataan työntekijöiden keskuudessa esiintyvään muutosvastarintaan, ja tutkimuksessa hyödynnetty näkökulma on liikkeenjohdollinen. Tutkimuksessa käsitetään leanin käyttöönotto (lean-implemентаatio) sekä lean-transformaatio toistensa synonyymeina, sillä myös aiemmassa kirjallisuudessa käsitteitä hyödynnetään samassa yhteydessä (Buehlmann & Fricke, 2016; De Vries & Van Der Poll, 2018).

### **1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely**

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat *lean-transformaatio* (engl. *lean transformation*) sekä *muutosvastarinta* (engl. *resistance to change*).

*Lean-transformaatio* tarkoittaa leanin käyttöönottoa organisaatiossa (Buehlmann & Fricke, 2016; De Vries & Van Der Poll, 2018), ja se edellyttää onnistuakseen organisaatiokulttuurin muutoksen (Fadnavis, Najarzadeh & Badurdeen, 2020). Erilaisia leanissa hyödynnettäviä tekniikoita otetaan käyttöön lean-transformaatiossa (Tokola, Niemi & Kyrenius, 2017).

*Muutosvastarinta* on subjektiivinen käsite, johon johtajat voivat liittää monenlaista epätoivottua käyttäytymistä, kuten kritiikkiä. Muutosvastarintaa voidaan pitää myös

muutosta edesauttavana resurssina tai palautteena. (Ford & Ford, 2009; Ford & Ford, 2010.)

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käydään läpi taustaa tutkimusaiheelle sekä perustellaan aiheen valintaa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksessa hyödynnetyt keskeiset käsitteet määritelmien käydään läpi. Ensimmäisen luvun tavoitteena on luoda hyvä yleiskatsaus aiheeseen ja tutkimukseen, ja siihen peilautuu myös tutkimuksen loppuosa.

Toisessa luvussa luodaan käsitteellinen viitekehys, jossa käydään alustavasti läpi, miten olemassa oleva kirjallisuus määrittelee ja lähestyy lean-transformaatiota ja muutosvastarintaa. Luvussa tarkastellaan myös aiemmassa kirjallisuudessa ilmenneitä erilaisia puutteita tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimuksen loppuosaa tarkastellaan tässä luvussa esitetyn käsitteellisen viitekehysten valossa.

Kolmannessa luvussa käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä, sen piirteet sekä kuvaillaan, kuinka valittua tutkimusmenetelmää, kirjallisuuskatsausta, on hyödynnetty tässä kandidaatintutkielmassa. Luvussa esitetään tässä tutkimuksessa toteutettu kirjallisuuskatsauksen prosessi erilaisine vaiheineen, johon sisältyy muun muassa aineiston valinta (Salminen, 2011).

Neljäs luku käsittelee muutosvastarinnan piirteitä lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa sekä sen käsittelyn keinoja tällaisessa organisaatiossa olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Luvussa muodostetaan malli muutosvastarinnasta lean-transformaatioissa, minkä pohjalta seuraavassa luvussa vastataan ensimmäisessä luvussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Viidennessä luvussa aiempien lukujen tulokset tuodaan yhteen ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Myös tutkimuksen kriittinen arviointi sekä ehdotukset tuleviksi tutkimusaiheiksi käydään tässä luvussa läpi. Viidennen osion

rooli on alan keskusteluun osallistumisen näkökulmasta erityisen keskeinen osa tutkielmaa.



## 2 MUUTOSVASTARINTA JA LEAN-TRANSFORMAATIO

Tässä luvussa muodostetaan käsitteellinen viitekehys ja näin toteutettavalle tutkimukselle luodaan pohja. Luvussa käydään läpi, miten olemassa oleva kirjallisuus käsittää lean-transformaation ja muutosvastarinnan. Tässä luvussa myös tuodaan esille käsitteiden välinen yhteys sekä käsitellään tutkimusaihetta koskevaa aiempaa kirjallisuutta erilaisine näkökulmineen ja puutteineen.

### 2.1 Lean-transformaatio

Leania johtamisessa käytettäessä olennaista on muun muassa henkilöstön kunnioittamisesta ja hyvinvoinnista huolta pitäminen sekä pyrkimys virtaukseen eli sujuvuuteen työn etenemisessä, jonka esteenä muun muassa hukka eli tuottamaton toiminta nähdään olevan (Torkkola, 2015, s. 23, 25, 221). Brucen, Scottin ja Robertsin (2011) mukaan leania hyödynnetään myös palvelusektorilla, vaikka sitä alun perin onkin käytetty tuotantolinjan yhteydessä, ja heidän mukaansa eri puolilla maailmaa löytyy organisaatioita, joissa toimitaan lean-filosofian mukaisesti. Henkilöstön kehittäminen on esimiehen vastuualuetta leanissa, kun taas työn parantaminen kuuluu työntekijöiden tehtäviin (Torkkolan, 2015, s. 113). Päivittäinen prosessien kehittäminen erilaisia menetelmiä hyödyntäen kuuluu hänen mukaansa leaniin liittyvään jatkuvaan parantamiseen. Leanissa ihmiset eivät ole toiminnan kohteena, vaan heidän tehtävänsä on toteuttaa leania pyrkimällä kohti tavoitteita annettujen työkalujen avulla (Plenert, 2007, s. 150).

Lean-transformaatiossa eli leanin käyttöönotossa (Buehlmann & Fricke, 2016; De Vries & Van Der Poll, 2018) olennaista on yritysjohdon sitoutuminen (Kazancoglu & Ozkan-Ozen, 2019; Plenert, 2007, s. 152) sekä rakentava johtajuus (De Vries & Van Der Poll, 2018). Liuan, Niuan, Changin ja Changin (2017) mukaan leania koskeva kokemuksen ja tiedon puute ovat tyypillistä lean-transformaation alkuaikoina. Lean-transformaation onnistumisen kannalta sopiva organisaatiokulttuuri on olennaista (Fadnavis ym., 2020), ja transformaation onnistunut toteutuminen viittaa organisaatiokulttuurin muutokseen (AlManei, Salonitis & Tsinopoulos, 2018; Liua ym., 2017; Pearce & Pons, 2017). Leanissa käytettäviä tekniikoita on tyypillistä ottaa käyttöön lean-transformaatiossa

(Tokola ym., 2017). Myönteinen kehitys prosesseissa sekä hukan pienentäminen ovat onnistuneen leanin käyttöönoton vaikutuksia (AlManei ym., 2018). Buehlmann ja Fricke (2016) tiivistävät, että aiemman kirjallisuuden perusteella yrityksen menestymiseen vaikuttaa edistävästi leanin käyttöönotto. Moni organisaatio ei onnistu lean-transformaation ylläpitämisessä (Burmester, 2018; Fadnavis ym., 2020). Lean-transformaatiossa koetaan voimakasta muutosvastarintaa (Torkkola, 2015, s. 121).

## 2.2 Muutosvastarinta

Fordin ja Fordin (2010) mukaan muutosvastarinnalle ei ole kehitetty yhtä selkeää määritelmää, mutta he kuvailevat sen olevan palautetta. Heidän mukaansa johtajat näkevät muutosvastarinnan esimerkiksi kritiikkinä, ja muun muassa luvattujen asioiden tekemättä jättäminen sekä kielteiset kommentit liittyvät erilaisiin määritelmiin. Muutosvastarinnan voi toisaalta nähdä levittävän tietoisuutta muutoksesta ja ylläpitävän muutoskeskustelua. Se voi tarjota arvokasta, organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta tärkeää informaatiota. (Ford & Ford, 2010.) Jatkuvasti tapahtuvaa vastarintaa esiintyy eri tasoilla eli yksilöiden ja organisaatioiden keskuudessa, ja ne voivat vaikuttaa vastarintaa lisäävästi toisiinsa ja aiheuttaa kehämäisen efektin (Lorenzi & Riley, 2000).

Plenertin (2007, s. 44) mukaan aiemmilla uskomuksilla ja tiedoilla on vaikutusta vastarinnan syntyymiseen. Myös Ford ja Ford (2009) tuovat esille aiempien epäonnistuneiden muutosyritysten merkityksen, sillä ne voivat aiheuttaa onnettomuutta ja näin muutosvastarintaa, kun ihmiset olettavat epäonnistumisten jatkuvan. Canning ja Found (2015) esittävät, että muutosvastarinnan taustalla vastustuksen kohteena ovat asiat, joita vastustajat ajattelevat muutosvastarinnasta seuraavan. Esimerkiksi omien agendojen ja muutoksen ajateltujen seurausten yhteensopimattomuus voi aiheuttaa vastarintaa. Mikäli muutoksen seurausten tärkeyttä ei nähdä tai esiintyy ristiriitaisuutta omien arvojen ja muutoksen välillä, muutosvastarintaa voi syntyä. (Canning & Found, 2015.) Kaiken kaikkiaan Canning ja Found (2015) näkevät muutosvastarinnan taustalla olevan monenlaisia, jopa ristiriitaisia, syitä. Myös Farr-Wharton ja Brunetto (2007) tekevät aiempien tutkimusten pohjalta päätelmän, että organisatoriseen muutokseen vastaamisessa

vaikuttavat yksilöön itseensä liittyvien tekijöiden lisäksi myös organisaatioon kytkeytyviä tekijöitä.

Schweiger ym. (2018) tuovat esiin aiempiin tutkimuksiin päätelmänsä pohjaten, että kirjallisuus koskien muutosvastarintaa ei ole yksiselitteiseen johtopäätökseen päätyvä – muutosvastarinnan voidaan aiemman kirjallisuuden pohjalta siis heidän mukaansa nähdä joko haittaavan tai edistävän muutosta. Myös esimerkiksi Ford ja Ford (2010) tuovat esiin, että muutoksen onnistumisen kannalta muutosvastarinta voidaan nähdä tärkeänä tekijänä, vaikka heidän mukaansa muutoksen epäonnistumisen syynä organisaatiossa yrityksen johto usein näkeekin juuri muutosvastarinnan. Toisaalta muutosvastarintaa käsitellään kirjallisuudessa myös asiana, josta pitää selviytyä tai päästä eroon (Burmester, 2017). Schweiger ym. (2018) esittävät tutkimuksessaan näkökulman, jonka mukaan muutosvastarintaa ei pitäisi katsoa yksiselitteisesti vain muutosta haittaavana tai edistävänä tekijänä, vaan sen vaikutus voi olla kummankin kaltaista. Heidän tutkimuksessaan korostuu näkökulma, jonka mukaan tarkasteltaessa vastarinnan vaikutuksia muutokseen on olennaista ottaa huomioon aika ja konteksti.

### **2.3 Muutosvastarinta lean-transformaation haasteena**

Muutosvastarintaa on siis tarkasteltu kirjallisuudessa (Schweiger ym., 2018), mutta kaiken kaikkiaan suhteutettuna kirjallisuudessa esille tuotuun lean-transformaation ja muutosvastarinnan kytkökseen (Erthal ym., 2021; Torkkola, 2015, s. 121) sekä muutosvastarinnan olennaisiin vaikutuksiin leania käyttöönotettaessa (Plenert, 2007, s. 153), vain vähän aiempaa tutkimusta ylipäättään käsittelee keinoja muutosvastarinnan käsittelyyn lean-transformaatiossa (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011). Muutosvastarintaa esiintyy Torkkolan (2015, s. 121) mukaan runsaasti lean-transformaatiossa, minkä taustalla on muun muassa roolien kriittinen pohdinta. Muutoksen hyväksyminen on Plenertin (2007, s. 153, 163) mukaan muutoksessa haastavinta sen myös vaikuttaessa lean-muutoksen kestävyYTEEN, ja muutosvastarinnan käsittelemättömyys on eräs usein esiintyvä ongelma lean-implemентаatiossa (Plenert, 2007, s. 150–151). Lisäksi esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiossa leanin onnistuneessa käyttöönotossa on olennaista juuri kulttuurinmuutos, johon liittyy

muutosvastarinnan voittaminen (Erthal ym., 2021). Leanin onnistuneen käyttöönoton saavuttamiseksi on siis kirjallisuuden perusteella olennaista käsitellä muutosvastarintaa.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin tutkimuksessa hyödynnettyä tutkimusmenetelmää eli kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Luvussa käydään läpi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja siihen kuuluvan sekä tässä tutkimuksessa hyödynnetyn narratiivisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä. Lisäksi käsitellyn kohteena on myös muun muassa aineiston valinnan sisältävä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi (Salminen, 2011).

#### 3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Tässä tutkimuksessa toteutetaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joten tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa hyödynnetty käsite 'kirjallisuus' viittaa kirjallisuuskatsaukselle tyypillisesti muun muassa tieteelliseen tutkimukseen ja muuhun aineistoon laaja-alaisesti, eikä siis vain siihen kuuluvaan perinteiseen kirjallisuuteen. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä, että aineiston valintaan sekä tutkimuskysymyksiin liittyen ei ole rajoitteita esimerkiksi tarkkojen sääntöjen muodossa samalla tavalla kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, minkä vuoksi se on valittu toteutettavaksi tässä tutkimuksessa. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kyse monipuolisesta tavasta käsitellä ilmiötä kuvailevasti, ja tässä tutkimuksessa ilmiössä on kyse muutosvastarinnan piirteistä ja käsittelyn keinoista lean-transformaatioissa. (Salminen, 2011.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jaotella alaryhmiin sen muodon perusteella, ja tässä tutkimuksessa toteuttamistapana on hyödynnetty aiempaa tutkimusta tiivistämään pyrkivää narratiivista yleiskatsausta. Narratiivinen yleiskatsaus on kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluvan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tyypeistä laajin, ja se pyrkii muodostamaan johdonmukaisesti yhteen vedetyn synteesin johtopäätöksenä. (Salminen, 2011.)

### 3.2 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi

Tutkielmassa toteutettava kirjallisuuskatsauksen prosessi alkaa aiheen valinnalla ja rajauksella. Tutkimuksen alussa siis pohditaan selvitettävät alueet, eli toisin sanoen raamit. (Salminen, 2011.) Näitä aihevalintaan liittyviä seikkoja käsitellään johdanto-osiossa tarkemmin.

Seuraavaksi narratiivisen kirjallisuuskatsauksen prosessiin kuuluu aineiston löytäminen ja siihen tutustuminen (Salminen, 2011). Tutkimusaineiston etsimisessä hyödynnettiin tässä tutkimuksessa erilaisia tietokantoja, kuten ProQuestia, Scopusta, Oula-Finnaa sekä Google Scholaria. Myös hakusanoina käytettiin monia erilaisia tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymykseen liittyviä termejä, kuten *”lean”*, *”lean transformation”*, *”lean-johtaminen”*, *”lean management”*, *”muutosvastarinta”*, *”resistance to change”*, *”muutosmyönteisyys”* sekä *”acceptance of change”* sekä niiden yhdistelmiä.

Hakutuloksista valittiin parhaiten tutkimusaiheeseen- ja kysymyksiin liittyvät julkaisut. Suurin osa tutkimuksen kannalta relevantista aineistosta ja tutkimuksessa hyödynnetyistä 25 lähteestä osoittautui englanninkieliseksi, ja Salmisen (2011) mukaan mahdollisuuksien kannalta juuri muun muassa johtavassa roolissa toimivat kansainväliset lehdet ovatkin kirjallisuuskatsauksen kannalta hyvä valinta. Lehdissä julkaistujen artikkelien julkaisijalehtiä myös arvioitiin julkisijan tieteellisyyttä arvioivaa Julkaisuforumia hyödyntäen, tai jos julkaisijasta ei esimerkiksi löytynyt arviointia Julkaisuforumilla, muita tieteellisyyttä arvioivia kriteerejä, kuten vertaisarvioinnin tarkastelua, hyödyntäen. Lisäksi mukana on esimerkiksi väitöskirjatutkimus, ja tällaiset tutkimukset ovat Salmisen (2011) mukaan luotettavia, sillä ne ovat arvioituja.

Osa hakutuloksista ei muun muassa nimekkeen perusteella vaikuttanut liittyvän tarpeeksi aiheeseen esimerkiksi kontekstinsa vuoksi, joten ne rajattiin tarkastelusta pois. Osaan nimekkeen perusteella vähemmän tutkimusaiheen kannalta olennaisiin julkaisuihin kuitenkin perehdyttiin nimekkeen tasoa syvemmin, sillä niiden arvioitiin saattavan silti tuoda aiheeseen liittyen relevanttia tietoa niihin tarkemmin syventyessä.

Tutkimuksen kannalta selvästi relevanttien julkaisujen kohdalla tarkastelua jatkettiin tutustumalla aluksi aineistojen pääpointteja esiin tuoviin julkaisun osa-alueisiin, kuten abstraktiin sekä johtopäätöksiin, ja sitten perehtymällä kyseisiin aineistoihin tarkemmin, mikäli ne tämänkin jälkeen vaikuttivat liittyvän olennaisesti tutkimusaiheeseen- ja kysymyksiin. Aineiston perehtymisessä hyödynnettävän näkökulman valinta liittyy myös narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen (Salminen, 2011), ja tässä tutkimuksessa aineistoja valikoitiin ja luettiin lean-implemентаation kestävään onnistumiseen vaikuttavan muutosvistarinnan näkökulmasta käsin (Plenert, 2007, s. 153). Kuhunkin aineistoon perehdyttiin lopulta niiltä osin kuin ne liittyivät valittuun näkökulmaan ja tutkimuksen aiheeseen, eli osaan aineistosta perehdyttiin esimerkiksi abstraktin, johtopäätösten ja silmäilyn tasolla, kun taas osa aineistosta oli tutkimusaiheen kannalta niin relevanttia, että aineistoon tutustuttiin tarkemmin.

Tässä tutkielmassa myös tehdään johtopäätöksiä sekä ehdotuksia tuleviksi toimiksi ja jatkotutkimukseen liittyen, ja näiden asioiden voidaan nähdä olevan eräitä narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen liitettäviä ominaisuuksia (Salminen, 2011). Prosessin aikana tutkittua kirjallisuutta hyödynnettiin näiden prosessin vaiheiden lähtökohtana, sillä sen ympärille kytkeytyvät aiempi ja tuleva tutkimus sekä alan keskustelu.

## **4 MUUTOSVASTARINNAN KOHTAAMINEN LEAN-TRANSFORMAATIOSSA**

Tässä luvussa käydään läpi malli muutosvastarinnasta lean-transformaatioissa, jonka pohjalta myöhemmässä osiossa voidaan vastata tutkimuskysymyksiin sekä tehdä johtopäätöksiä. Osiossa käsitellään muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ja sen vaikutuksia lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatioissa sekä keinoja muutosvastarinnan käsittelyyn tällaisessa organisaatioissa.

### **4.1 Muutosvastarinta lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatioissa**

Canningin ja Foundin (2015) tutkimuksen perusteella lean-transformaatioissa muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuriin kytkeytyvät osallistamisen sekä kommunikoinnin puuttuminen. Muutosvastarintaa esiintyy Torkkolan (2015, s. 121) mukaan lean-transformaatioissa, koska siinä tapahtuu kriittistä pohdintaa koskien henkilöitä ja heidän roolejaan. Myös epäilyt työryhmän tietoihin, motiiveihin ja kokemukseen liittyen voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voi kohdistua kohdistua tutkittavassa organisaatioissa eri asioihin prosessissa ja näyttäytyä esimerkiksi aikavaatimusten vastustamisena. (Waring & Bishop, 2010.)

Muutosvastarinnan syinä lean-transformaatioissa voivat olla niin henkilöstön itsensä toteuttaminen, valtuuttaminen kuin tietoisuuskin. Lean-transformaatioissa mahdollisesti muutoksen esteenä toimivaa vapaata ajattelutapaa syntyy muun muassa lisävastuun kantamisen sekä kouluttamisen kautta. (Bruce ym., 2011.) Bruce ym. (2011) mukaan leaniin kytkeytyy muutosvastarintaan liittyvä ristiriita koskien sitä, että juuri muutosvastarintaan taipuvaiset, eli valtuutetut ja koulutusta saaneet ihmiset, ovat seurausta leanin hyödyntämisestä onnistuneella tavalla palvelusektorilla. Muutosvastarinnan syntymisen kannalta myös muutoksen etenemisvauhdilla on väliä, sillä muutosvastarinnan kehittymistä edesauttaa muutoksen toteuttamisen liiallinen nopeus (Torkkola, 2015, s. 120). Bruce ym. (2011) tutkimuksessa käsitetään lean-transformaatioissa esiintyvän muutosvastarinnan olevan seurausta systeemeihin ja prosesseihin sitoutumisesta. Lisäksi aiemmat epäonnistuneet muutosten



johtamisyrietykset sekä muutoksen ja työntekijöiden arvojen eroavaisuudet voivat aiheuttaa muutosvastarintaa (Canning & Found, 2015).

Ongelmia kommunikaatiossa sekä työn laadussa ja vaikutuksia työkavereihin sekä leanin maineeseen voi syntyä, mikäli organisaatiossa IT-työntekijät vastustavat leanin käyttöönottoa (Bruce ym., 2011). Plenert (2007 s. 163) tuo esiin leania käyttöönotettaessa muutoksen hyväksymisen olevan haastavinta. Muutosmyönteisyys liittyy myös leania käyttöönotettaessa yhdessä teknisen ulottuvuuden kanssa muutoksen kestävyteen (Plenert, 2007, s. 153). Tämä on linjassa Fordin ja Fordin (2010) esiin tuoman seikan kanssa, jonka mukaan organisaatiomuutoksessa yleisesti tyypillisintä on, että johtajat näkevät muutosvastarinnan epäonnistumisen syynä. Kestävässä vaiheessa työntekijät pitävät huolta omista vastuualueistaan, he ovat saaneet valmennusta, ja lean on myös vallitseva tyyli toimia organisaatiossa (Plenert, 2007, s. 161). Muutosvastarintaan kohdistuvalla syyllistävällä reagoimisella voi myös olla omia vaikutuksiaan organisaatioissa ylipäätään, sillä johtamiskäyttäytyminen voi saada negatiivisia ominaisuuksia liittyen esimerkiksi kommunikointiin, jos pelkästään muutosvastarinta nähdään muutoksen epäonnistumisen syynä (Ford & Ford, 2009).

## **4.2 Muutosvastarinnan käsittelykeinoja lean-transformaatiossa**

### **4.2.1 Strategiat ja organisaatiotasojen välinen yhteistyö**

Muutosvastarinnan ylittävällä käsittelyllä on kytkös johtajuudessa hyödynnettyihin strategioihin leania käyttöönotettaessa (Burmester, 2017). Burmesterin (2017) tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa käsiteltäessä sekä onnistunutta lean-transformaatiota luodessa kannattaa käyttää yhden hyödynnetyn johtajuusstrategian sijaan monenlaisia johtajuudessa hyödynnettäviä strategioita. Tämä on linjassa Lorenzin ja Rileyn (2000) esiin tuomaan seikkaan, jonka mukaan on olemassa monenlaisia strategioita, joiden avulla vastata muutoksen edessä oleviin esteisiin ylipäätään organisaatiomuutosta läpikäyvässä organisaatiossa. Lorenzi ja Riley (2000) tuovat esiin, että käytöksellisen vastarinnan vähentämisessä tehokas johtajuus on ylipäätään organisaatioissa olennaista, ja esimerkiksi sisäisen organisaation dynamiikan ymmärtäminen mahdollistaa kyseisen asian. Vähitellen käyttöön otettujen

strategioiden myötä muutosta on helpompi omaksua ja muutoksen myötä syntyviin olosuhteisiin on myös helpompi sopeutua. Tärkeää on valita aluksi yksi tai kaksi strategiaa ja vähitellen toimintatyylin tullessa tavaksi, on ajankohtaista hyödyntää myös uutta strategiaa. (Lorenzi & Riley, 2000.) Johtajan toimintatavan merkitystä muutosvastarintaan liittyen tuovat esille myös Ford ja Ford (2010) – heidän mukaansa johtajalla itsellään on vaikutusta muutosvastarintaan organisaatioissa ylipäätään. Tulevaisuuden lean-implemmentaation menestyksen sekä työntekijöiden sitoutumisen kannalta voi olla haitallista, jos muutosvastarinnasta pyritään pääsemään eroon heti, joten olennaista on siis vähentää sitä vähitellen. (Bruce ym., 2011.)

Bruce ym. (2011) tuovat esiin lean-ohjelmaa suorittavan tiimin merkityksen muutosvastarinnan vähentämisen yhteydessä, sillä tiimin koostuessa jo henkilöstölle tutuista organisaation jäsenistä, tuntemattomasta ohjelmasta tuleekin henkilöstölle tutumpi sitä suorittavan tutun tiimin myötä, ja muun muassa ohjelmaan liittyvien tavoitteiden hyväksyminen on henkilöstölle helpompaa lean-ohjelmaa suorittavien tiimin jäsenten kanssa olemassa olevan luottamuksellisen suhteen vuoksi. Plenertin (2007, s. 160) mukaan olennaisessa roolissa lean-implemmentaatioissa on työntekijöiden hyväksymisanalyysin suorittava, kokenut muutoksen edistäjä eli fasilitaattori, jonka tehtävänä on muiden auttaminen ja kuunteleminen. Plenert (2007, s. 163) tuo esiin lean-implemmentaatiota sujuvoittavia hyväksymistyökaluja, joista osaa on hänen mukaansa organisaation jäsenten muutosprosessiin liittyvän hyväksymisen lisäämisen kannalta hyödyllistä käyttää. Lean-transformaatioon liittyy kulttuurinmuutos, ja kulttuurissa tapahtuvaa muutosta motivoivat hyväksymistyökalut (Plenert, 2007, s. 150, 152–153). Eräs Plenertin (2007, s. 183–184) esiin tuomista hyväksymisvälineistä on työntekijöiden päätöksentekoa edistävä valtuuttaminen tai voimaannuttaminen (*empowerment*), jonka yhteydessä luottamuksen esiin tuovien Bruce ym. (2011) tavoin myös hänen mukaansa organisaatiotasojen välisen luottamuksen lisäämisen on muutoksen hyväksymistä edesauttava keino. Olennaista valtuuttamisen onnistumiseksi on se, että muutoksen syyt ja tapa toteuttaa muutosta ovat työntekijöiden tiedossa sekä työntekijöiden valmius muutokseen. Valtuuttamiseen liittyvät tavoitteiden kytkeytyminen eri organisaatiotasolle sekä luottamuksen ja valmennuksen rooli muutoksen ja epäonnistumisen pelkojen estämiseksi ovat keinoja

muutoksen hyväksymisen lisäämiseksi leania käyttöön otettaessa. (Plenert, 2007, s. 183–184.)

#### 4.2.2 Hyväksymistyökalut

Valtuuttamisen lisäksi (Plenert, 2007, s. 183–184) muun muassa JoHari Window toimii myös eräänä lean-johtamisen hyväksymistyökaluna yksilöiden sekä tiimin jäsenten avoimuuden tutkimisen tarkoitukseen, ja sen avulla leaniin kohdistuvaa ymmärtämistä ja hyväksymistä voidaan oivaltaa huomattavan hyvin. (Plenert, 2007, s. 187–188). Yksilöihin itseensä kytkeytyvää avoimuutta selviteltäessä JoHari Windowissa voidaan hyödyntää kysymistä ja vastaamista, ja hyväksymistyökalussa käytetään apuna kuviota, jossa esitetään tutkimustulokset ja jonka avulla on mahdollista jakaa yksilöön liittyvä tieto sen ominaisuuksien perustella neljään eri segmenttiin nelikentässä. Osa tiedosta on enemmän ja osa taas vähemmän muiden ihmisten sekä henkilön itsensä tiedossa, ja tämän tiedon ominaisuuden perusteella jako suoritetaan nelikentässä. Pyrkimyksenä on parantaa kommunikointia ja muun muassa tätä kautta vähentää nelikentässä esitetyn tiedostamattoman tai tuntemattoman tiedon osuutta. (Plenert, 2007, s. 187–190.)

Liian nopeiden – ja usein väärin – johtopäätösten välttämiseksi voidaan hyödyntää lean-transformaatioissa hyväksymistyökaluna päättelyn tikkaita. Kyseisen hyväksymistyökalun avulla on mahdollista toimia tarkoituksenmukaisella tavalla, sillä toiminnan vaikuttimena toimiviin merkityksellisiin johtopäätöksiin päästään informaation prosessointia ohjaamalla. (Plenert, 2007, s. 191.) Kuten tätä menetelmää soveltavassa JoHari Window-työkalussa, myös tässä työkalussa kysyminen ja vastaaminen sekä avoin kommunikointi ovat hyödynnettäviä keinoja. Kysymisessä eli tikkaita alaspäin kulkiessa saadaan tietoa siitä, mihin johtopäätöksiin yksilö on päätyvässä, ja kertomisvaiheessa eli tikkaita ylöspäin kulkiessa taas ajankohtaista on hienovaraisesti tapahtuva omien näkökantojen esille tuominen. Olennaista on, että kysymis-vastaamisprosessi tapahtuu sopivalla nopeudella, jotta lopputulos ovat todennäköisemmin toivotunlainen. (Plenert, 2007, s. 191–194.)

Eräseen leanin käyttöönoton yhteydessä hyödynnettävään hyväksymistyökaluun eli

tilanteeseen kytkeytyvään johtajuuteen taas kuuluu muun muassa riittävien resurssien, tuen sekä valmentamisen tarjoaminen, ja näiden keinojen pyrkimyksenä on tehtävän onnistumisen edesauttaminen. (Plenert, 2007, s. 196.) Itsen ja tiimin tietoisuuteen sekä tiimidynamiikan ymmärtämiseen liittyen PAPT on soveltuva hyväksymistyökalu (Plenert, 2007, s. 194). Tämä on linjassa myös Lorenzin ja Rileyn (2000) esiin tuoman yleisesti organisaatioissa muutosvastarinnan käsittelyyn soveltuvan käytöksellisen muutosvastarinnan vähentämisen tavan eli ryhmädynamiikan huomioimisen kanssa. PAPT-hyväksymistyökalussa tiimiä koskevia johtopäätöksiä saadaan luotua hyödyntämällä apuna kahta ihmisiä luokittelevaa dimensiota, jossa heitä siis luokitellaan asia- ja ihmisorientoineisuusasteikolla sekä passiivisuus-hyökkäävyysasteikolla. Jotta ihmisten persoonallisuuden dimensioista saadaan informaatiota, tässäkin hyväksymistyökalussa hyödynnetään kyselyä. PAPT-hyväksymistyökalusta on apua fasilitaattorin työtä ajatellen, sillä sitä kautta on mahdollista tarkastella rakentunutta tiimiä. Tavoitteena on, että tiimi on tasapainoinen siten, ettei se koostu vain yhdentyypisistä ihmisistä. (Plenert, 2007, s. 187, 194–196.)

#### 4.2.3 Vuorovaikutus ja myönteiset kokemukset

Torkkola (2015, s. 122) tuo esiin erilaisia keinoja johtaa asenteiden muutosta lean-transformaatioissa. Eräitä keinoja ovat konkreettisten tarinoiden kerronta sekä uusia kokemuksia luova ja ajattelua muuttava käytöksen muuttaminen (Torkkola, 2015, s.122). Tämä on linjassa sen kanssa, että aiemmat kokemukset vaikuttavat uuden muutosaloitteen hyväksymiseen yleisesti muutostilanteessa (Ford & Ford, 2009). Kuvat ja metaforat, vertailu, pelit sekä tarinoiden avulla erilaisten esimerkkien kertominen ovat keinoja asenteiden muuttamisen lean-transformaatioissa (Torkkola, 2015, s. 122). Lisäksi tulosten näkeminen on keino käsitellä vastarintaa (Burmester, 2017). Olennaista on myös olla vaatimatta henkilöstöltä liikoja muutostilanteessa, sillä jo vähitellen haluttuun suuntaan kulkeminen edesauttaa myös halua jatkaa toimimista kyseisellä tavalla (Torkkola, 2015, s. 120).

Arvostaminen, tunnustukset sekä kannustaminen kohti leanin käyttöönottoa ovat eräitä keinoja muutosvastarinnan haastamiseksi (Bruce ym., 2011). Kunnioittava ote muutosvastarintaa kohtaan on keino saavuttaa soveltuva ilmapiiri leanin

toteuttamiseen, ja toivottuun toimintaan osallistuminen sekä siihen liittyvä myönteinen asennoituminen voivat tulla yleisemmäksi, kun toivotusta toiminnasta annetaan tunnustusta. Kommunikointi ja siihen kytkeytyvä palaute sekä tehokas keskustelu ovat siis keinoja muutosvastarinnan käsittelyyn lean-transformaatioissa. (Bruce ym., 2011.) Myös Torkkola (2015, s. 122) tuo esiin keskustelun keinoksi johtaa asenteiden muutosta lean-transformaatioissa, ja lisäksi Burmesterin (2017) tutkimuksessa lean-transformaatioissa esiintyvän muutosvastarinnan käsittelyssä toimivina johtajan piirteinä leania käyttöönotettaessa korostuvat henkilöstön kuunteleminen, kommunikointi sekä luottamus. Burmesterin (2017) lisäksi myös Bruce ym. (2011) sekä Plenert (2007, s. 184) tuovat esiin luottamuksen rakentamisen toimivana keinona muutosvastarinnan käsittelyssä leania käyttöönotettaessa.

#### 4.2.4 Osallistaminen ja organisaatiokulttuurin muutos

Olennaista on leanin edistäminen jatkuvana asiana, kun halutaan välttää myöhempää vastarintaa. Henkilöstö huomaa leanin olevan myös tulevaisuudessa tärkeä osa yritystä ja näin helpommin omaksuu tämän ajattelutavan, kun leanista tehdään perustavanlaatuisen ja pysyvä osa yrityskulttuuria. Myös se, että työntekijät pääsevät osallistumaan, on keino vähentää vastarintaa. (Bruce ym., 2011.) Tätä tukee myös se, että Burmesterin (2017) tutkimuksessa suurin osan haastatelluista eli muutosvastarinnasta ylipäässeistä ja onnistuneen lean-implemентаation suorittaneista johtajista näkee, että muutoksessa mukana oleminen on asia, jota työntekijät toivovat. Burmesterin (2017) tutkimuksessa leania käyttöönotettaessa muutosvastarinnan käsittelyn kannalta toimivaksi keinoksi esiin nousee johdon osallistaminen. Taustalla on se, että johdon ollessa muutoksen eteenpäin vievä voima työntekijöitä kuunnellen ja osallistuen, henkilöstö hyväksyy paremmin muutokseen liittyvät tehtävät (Burmester, 2017). Eri osastojen henkilöstön yhdistävä yhteisen päämäärän ja projektin eteen työn tekeminen voi myös lean-transformaatioissa vähentää muutosvastarintaa sen auttaessa ymmärtämään projektia uudella tavalla (Bruce ym., 2011).

Osallistavien strategioiden soveltumista muutosvastarinnan käsittelyyn tukee Schweigerin ym. (2018) yleisesti organisaatioita koskeva tutkimus, jonka mukaan

osallistavista strategioista voi olla monenlaista hyötyä organisaation ollessa stressiloukussa, johon liittyy muutosvastarintaa ja näin muutoksen estämistä. Organisaation ollessa tällaisessa tilanteessa osallistavien strategioiden käytön myötä esimerkiksi henkilöstöä saadaan voimaannutettua ja luottamusta sekä tietoisuutta liittyen muutoksen tarpeeseen lisättyä. Schweigerin ym. (2018) mukaan lisää huolien jakamista, haittojen löytämistä, näkökulmia sekä muutosprosessiin liittyvää ajattelua syntyy muutosta vastustavia työntekijöitä osallistettaessa enemmän. Schweigerin ym. (2018) tutkimuksessa havaitaan siis muutostilanteessa muutosvastarintaa kohdatessa muutoksen menestykseen johtavan tavan toimia olevan osallistava, mikäli kyseinen strategia on ajankohtainen ja asianmukainen. Kyseisessä tutkimuksessa osallistavaan strategiaan kuuluvat muun muassa työntekijöiden tarpeiden huomioiminen muutoksessa, päätöksentekoon ja muutoskehitykseen työntekijöiden mukaan pääseminen sekä avoimet keskustelut (Schweiger ym., 2018).

Jokaisen henkilöstön jäsenen osallistaminen kehittämistyöhön on tyypillistä lean-ajattelussa (Torkkola, 2015, s. 100). Osallistavat, psykologisen ulottuvuuden huomioivat lean-johtamisen menetelmät valmennus-kata sekä A3-menetelmä soveltuvat hyvin muutostilanteeseen. Kummassakin menetelmässä muun muassa tehdään ongelmat ja huolet näkyväksi ryhmässä, jolloin ne herättävät vähemmän huolta. (Torkkola, 2015, s. 29, 113, 121.) A3-menetelmää hyödynnetään ongelmanratkaisuun ja ryhmässä oppimiseen, kun ongelmat ja parannusehdotukset tuodaan paperille näkyville (Torkkola, 2015, s. 32–33). Valmennus-katassa pyritään muutokseen, ja siinä esimies tarkkailee ja kysyy työntekijöiltään avoimia kysymyksiä eikä siis vastaa kysymyksiin itse (Torkkola, 2015, s. 109–110, 113). Valmentaja ja valmennettava myös sitoutuvat tapaamisiin (Torkkola, 2015, s. 110). Valmennus-kata on myös hyödyllinen lean-johtamisen keino siksi, että muutos saadaan tehtyä vähitellen. Se, ettei muutosta tarvitse tehdä kerralla on olennaista lean-transformaatiossa, kun pyritään hallitsemaan mahdollista vastarintaa. (Torkkola, 2015, s. 120.) Valmennus-katan käyttöä tukee myös se, että Burmesterin (2017) tutkimuksen mukaan johdon osallistuminen on olennaista muutosvastarintaa käsiteltäessä. Lisäksi muutosta saadaan vietyä eteenpäin ja kumpikin – sekä valmentaja että valmennettava – oppivat, henkilöstön johtamiseen liittyvät taidot kehittyvät, esimies on ajan hermolla lean-transformaatiossa, valmennettavan tapa ajatella tulee tutuksi esimiehelle sekä

työsuhde paranee kunnioittavan ilmapiirin myötä. Toisaalta muun muassa hitaus aloituksessa sekä energian ja ajan vieminen ovat valmennus-katan huonoja puolia. (Torkkola, 2015, s. 119.)

Osallistavalla tavalla käsitellä vastarintaa voi syntyä myös muita vaikutuksia. Hamidin, Ismailin ja Ismailin (2020) tutkimuksessa nousee esille innovatiivisen käyttäytymisen lisääntyvän työntekijöitä osallistavan lean-ajattelun myötä. Innovatiivisen käyttäytymisen kehittymisen taustalla on työntekijöiden taitojen ja tietojen karttuminen, minkä taustalla taas on siis heidän osallistamisensa. (Hamid ym., 2020.) Hamid ym. (2020) tuovat esiin useampaan aiempaan tutkimukseen pohjautuen, että työntekijöiden osallistaminen vaikuttaa yleisesti organisaatioissa niin työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin kuin suoritukseen sekä työn laatuun.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa läpikäydyn kirjallisuuden perusteella vastaukset johdanto-osiossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa käydään läpi liikkeenjohdolliset johtopäätökset, joissa esitetään läpikäydyn tutkimustiedon pohjalta ehdotuksia lean-transformaatiota läpikäyvälle organisaatioille koskien sitä, millaisia asioita tällaisessa organisaatiossa tulisi tunnistaa muutosvastarintaa aiheuttavana ja muutosvastarinnan seurauksena sekä kuinka muutosvastarintaa tulisi lean-transformaatioissa käsitellä. Liikkeenjohdollisten johtopäätösten jälkeen tutkimuksessa tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimustuloksia suhteessa muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin sekä pohditaan, mitä tämä tutkimus antaa alan keskustelulle. Seuraavaksi luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä sitä, millaisia rajoitteita tutkimukseen liittyy. Viimeisenä luvussa esitetään erilaisia kirjallisuuskatsauksen prosessin eri vaiheissa syntyneitä ideoita jatkotutkimusaiheiksi.

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Luvussa 1 esitetyt tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*Millaisia piirteitä muutosvastarintaan liittyy lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatioissa?*

*Miten muutosvastarintaa tulisi käsitellä lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa?*

Seuraavaksi käydään läpi vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykseen *Millaisia piirteitä muutosvastarintaan liittyy lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa?* vastattaessa voidaan kirjallisuuden perusteella todeta, että muutosvastarinnalla voidaan nähdä olevan erilaisia syitä lean-transformaatioissa (Bruce ym., 2011; Canning & Found, 2015; Torkkola, 2015, s. 120–121; Waring & Bishop, 2010). Muutosvastarintaa herättää muutoksen pyörteissä tapahtuva organisaation jäsenten ja heidän rooliensa kriittinen pohdinta (Torkkola,



2015, s. 121). Myös aiemmat kokemukset voivat Canningin ja Foundin (2015) mukaan aiheuttaa muutosvastarintaa, mikä on linjassa yleisen muutosvastarintaa koskevan aiemman kirjallisuuden kanssa (Ford & Ford, 2009). Kuitenkaan lean-transformaatiossa esiintyvän muutosvastarinnan ei nähdä olevan lähtöisin alunperin vain henkilöstöstä – Torkkolan (2015, s. 120) mukaan muutoksen etenemisen nopeus vaikuttaa vastarinnan ilmaantumiseen, ja Canningin ja Foundin (2015) mukaan vastarintaa aiheuttaa se, ettei osallistamista sekä kommunikointia esiinny tarpeeksi. Lisäksi Ford ja Ford (2010) tuovat esiin myös johtajan roolin merkityksen muutosvastarinnan synnyssä ylipäätään muutoksissa. Nämä seikat tukevat Farr-Whartonin ja Brunettonin (2007) aiempien tutkimusten pohjalta luotua näkemystä siitä, että muutokseen vastaamisen taustalla ei ole yleisesti muutoksissa vain yksilöön, vaan myös organisaatioon kytkeytyviä syitä.

Samaiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa voidaan myös todeta, että muutosvastarinnalla on moninaisia vaikutuksia lean-transformaatiossa (Plenert, 2007, s. 153; Bruce ym., 2011). Lean-transformaatiota läpikäyvä muutosvastarintaa kohtaava organisaatio voi kohdata erilaisia ongelmia, kuten kommunikointiin (Bruce ym., 2011; Ford & Ford, 2009) ja työn laatuun liittyviä haasteita (Bruce ym., 2011). Mikäli muutosmyönteisyyttä ei esiinny, sillä voidaan nähdä olevan negatiivisia vaikutuksia muutoksen kestävyYTEEN (Plenert, 2007, s. 153). Nämä havainnot ovat johdonmukaisia aiemman, muutosvastarintaa käsittelevän kirjallisuuden kanssa, jossa vastarinta nähdään seuraustensa vuoksi esteenä (Ford & Ford, 2010; Schweiger ym., 2018). Muutosvastarinnan vaikutukset näyttäytyvät siis kirjallisuuden perusteella lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa merkittävinä, ja kirjallisuudessa sitä käsitellään asiana, josta halutaan päästä eroon. Toisaalta Bruce ym. (2011) tuovat esiin, että muutosvastarinnan vähentäminen lean-transformaatiossa siten, että sitä ei välittömästi poisteta, on tärkeää myöhemmän sitoutumisen ja tulevaisuuden menestymisen kannalta. Tällainen näkökulma, jossa ei välittömästi torjuta muutosvastarintaa, tulee esiin myös yleisesti muutosvastarintaan liittyvässä keskustelussa, sillä Schweiger ym. (2018) käsittelevät organisaation muutoksiin liittyen muutosvastarintaa ilmiönä, johon kytkeytyy sekä hyviä että huonoja seurauksia muutoksen onnistumiseen liittyen, ja Fordin ja Fordin (2010) mukaan yleisesti organisaation muutoksissa muutosvastarinnalla voi olla hyviä ominaisuuksia

muun muassa sen tarjoaman informaation ja onnistuneen muutoksen edesauttamisen kautta.

Tutkimuskysymykseen *Miten muutosvastarintaa tulisi käsitellä lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa?* vastattaessa voidaan todeta kirjallisuuden perusteella ensinnäkin, että muutosvastarintaa tulisi käsitellä erilaisin keinoin lean-transformaatiossa. Eri kirjallisuusaineistoissa kuitenkin näyttäytyy eri tavoin tai kaikissa aineistoissa ei tule esiin se, pitääkö vastarinta nujertaa leania käyttöönotettaessa heti alkuunsa. (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011; Plenert, 2007, s.163.) Kuitenkin Brucen ym. (2011) mukaan toimivinta on vähentää muutosvastarintaa vähitellen, ja Lorenzin ja Rileyn (2000) mukaan strategioita voidaan ottaa vähitellen käyttöön monta yleisesti organisaatiossa muutosvastarintaa käsitellessä. Ford ja Ford (2010) huomioivat yleisesti organisaatioissa johtajan oman toiminnan vaikutuksen muutosmyönteisyyteen, ja myös Burmester (2017) tuo johtajuustyylin merkityksen esiin lean-implemентаation kohdalla muutosvastarintaa käsitellessä, joten johtajan oma toiminta näyttäytyy tämän perusteella olennaisena muutosvastarintaa käsiteltäessä leania käyttöönotettaessa. Kirjallisuudessa esiin nousevia keinoja muutosvastarinnan käsittelyyn lean-transformaatiossa ovat muun muassa luottamuksen rakentaminen (Burmester, 2017, Plenert, 2007, s. 184), keskustelu ja kannustaminen (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011). Toimivan kommunikoinnin merkitys käsittelykeinona korostuu erityisen paljon tutkimustuloksissa (Burmester, 2017; Plenert, 2007, s. 184; Bruce ym., 2011; Torkkola, 2015, s. 122).

Samaiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa voidaan myös todeta, että tiimien dynamiikan ymmärtäminen näyttäytyy Plenertin (2007, s. 197) mukaan keinona muutosvastarinnan vähentämiseen leania käyttöönotettaessa, mikä on myös linjassa yleisen muutosvastarinnan keskustelun kanssa (Lorenzi & Riley, 2000). Muutosvastarinnan käsittelyä tarkasteltaessa voidaan havaita myös muiden seikkojen kuin tämän tutkimuksen havaitseman kirjallisuuden esiin tuoman yksimielisyyden osallistamiseen liittyen (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011) tukevan osallistamista muutosvastarinnan käsittelykeinona lean-transformaatiossa. Havainnon lisäksi muutosvastarintaan liittyvä alan yleinen keskustelu (Schweiger ym., 2018) ja leania

käyttöönottaessa työntekijöiden motivaatio muutoksen osana olemiseen (Burmester, 2017) sekä myönteiset vaikutukset innovatiivisuuteen (Hamid, Ismail & Ismail, 2020) ovat osallistamiseen kytkeytyviä positiivisia vaikutuksia ja näin osallistamista käsittelykeinona tukevia seikkoja. Osallistava valmennus-kata myös muun muassa edistää oppimista, muutosta ja työsuhdetta valmennettavan ja valmentajan välillä sekä edesauttaa johdon osallistumista muutokseen (Torkkola, 2015, s. 119), mikä on myös eräs muutosvistarinnan käsittelykeino (Bruce ym., 2011). Leanin soveltaminen kokonaisvaltaisesti näyttäisi kirjallisuuden perusteella muutosvistarinnan käsittelyyn soveltuvalta keinolta lean-muutoksessa – Torkkolan (2015, s. 122) mukaan uusia kokemuksia syntyy käytöksen muuttamisen kautta, ja Bruce ym. (2011) taas tuovat esiin, että on tärkeä saada henkilöstössä aikaan kokemus siitä, että lean on vakiintunut osa organisaatiokulttuuria. Hyväksynnän lisäämistä luovassa kulttuurissa ovat kirjallisuuden perusteella vastuussa paitsi fasilitaattori, myös koko organisaatio (Plenert, 2007, s. 152; Bruce ym., 2011). Lisäksi eri osastojen välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi vastarinnan vähentämisen tarkoitukseen lean-johtamisessa korostavat Bruce ym. (2011).

Kirjallisuuskatsauksen myötä voidaan havaita, että lean-transformaatioon kytkeytyvät muutosvistarinnan syyt ovat melko hyvin linjassa tutkimuksessa esiin nousseiden käsittelykeinojen kanssa, etenkin useimmin tutkimustuloksissa mainittujen ratkaisujen kanssa. Esimerkiksi Canning ja Found (2015) tuovat esiin organisaatiokulttuuriin kytkeytyvien osallistamisen sekä kommunikoinnin uupumisen vaikuttavan muutosvistarinnan kehittymiseen lean-transformaatiossa, ja osallistaminen sekä kommunikointi tulevat usein esiin myös muutosvistarinnan käsittelyn ratkaisuna (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011; Plenert, 2007, s. 191–194; Torkkola, 2015, s. 122). Myös aiempien kokemusten myötä syntyneisiin ja muutosvistarintaa aiheuttaviin käsityksiin (Ford & Ford, 2009) löytyy kirjallisuuden perusteella käsittelykeinoja, joita leania käyttöönottaessa kannattaa hyödyntää, kuten hyväksymistyökaluna hyödynnetyt päättelyn tikkaat (Plenert, 2007, s. 44, 191), uudet kokemukset ja tarinoiden luominen (Torkkola, 2015, s. 120–121) sekä tulosten näkeminen (Burmester, 2017). Lisäksi oikeanlainen nopeus kommunikoinnissa päättelyn tikkaita hyödynnettäessä (Plenert, 2007, s. 194) ja muutoksen etenemisessä esimerkiksi valmennus-katan avulla (Torkkola, 2015, s.120) voi tarjota keinoja

vääränlaiseen nopeuden aiheuttamiin ongelmiin muutoksen hyväksymisessä (Plenert, 2007, s. 194; Torkkola, 2015, s.120).

Toisaalta kirjallisuudessa saattoi löytyä ristiriitaisuuksia syiksi luokiteltujen seikkojen sekä esitettyjen lean-transformaatioissa hyödynnettävien toimintaehdotusten välillä. Valtuuttaminen, tietoisuus ja kouluttaminen ovat Bručen ym. (2011) mukaan eräitä selittäviä tekijöitä muutosvostarinnalle lean-transformaatioissa, kun taas (Plenert, 2007, s. 182–184, 187–188, 194) tuo esiin valtuuttamista, työntekijöiden tietoisuutta lisääviä menetelmiä sekä valmentamista juuri muutosvostarinnan käsittelyyn soveltuvana keinona leania käyttöönotettaessa. Myös Burmester (2017) näkee valmentamisen eräänä ratkaisuna muutosvostarinnan käsittelyyn. Toisaalta tähän liittyen on hyvä huomata, ettei muutosvostarinnasta kannata Bručen ym. (2011) mukaan yrittää päästä eroon välittömästi lean-transformaatioissa ja että yleisesti kirjallisuudessa yleisesti organisaatioissa esiintyvään muutosvostarintaan myös liitetään myönteisiä seurauksia (Ford & Ford, 2010; Schweiger ym., 2018).

## **5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuskysymysten vastausten ja teoreettisten johtopäätösten pohjalta voidaan myös esittää liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Tässä osiossa esitetään tutkimusaineistoon pohjautuen erilaisia ehdotuksia siitä, mitä muutosvostarinnan syiksi ja vaikutuksiksi tulisi lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa ymmärtää, ja miten sitä tulisi tällaisessa organisaatiossa käsitellä.

Muutosvostarinnan merkityksen voidaan nähdä olevan hyödyllistä ymmärtää lean-muutosta tekevässä organisaatiossa, sillä henkilöiden ja heidän rooliensa uudelleen analysoinnin myötä muutosvostarinta liittyy vahvasti lean-transformaatioon (Torkkola, 2015, s. 121). Organisaation läpikäydessä lean-transformaatiota on hyvä ymmärtää muutosmyönteisyyden vaikutuksista kestäväan muutokseen (Plenert, 2007, s. 153), ja toisaalta havaita, ettei muutosvostarintaa kannata häivyttää heti alkuunsa, sillä vähitellen tapahtuva käsittely osaltaan ehkäisee ongelmia liittyen myöhempään lean-implemентаation menestykseen ja sitoutumiseen (Bruce ym., 2011).

Lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa kannattaa tiedostaa, että osallistamisen ja kommunikoinnin ongelmat aiheuttavat muutosvastarintaa (Canning & Found, 2015), kuten myös muun muassa muutoksen liian nopea eteneminen (Torkkola, 2015, s. 120). Lisäksi itse muutosvastarinta voi myös aiheuttaa kommunikaatio-ongelmia (Bruce ym., 2011; Ford & Ford, 2009). Osallistamisen lisääminen mainitaan usein toimivaksi muutosvastarinnan käsittelykeinoksi (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011). Organisaation voisi ajatella olevan myös hyvä huomioida, että muutoksessa hyödynnettävien osallistavien strategioiden käyttöön liitetään myös muita myönteisiä vaikutuksia, sillä niiden voidaan nähdä lisäävän innovatiivisuutta organisaatiossa (Hamid ym., 2020) ja ottaa huomioon henkilöstön motivaatio (Burmester, 2017). Yleisesti organisaatioissa oikealla hetkellä ja tilanteessa hyödynnettynä muutosvastarinnan käsittely osallistamisen kautta auttaa muutoksen onnistumista, sillä henkilöstö saa paremmin tuotua esille myös huolestuneita ajatuksiaan sekä muita pointteja, ja muutosta ylipäättään ajatellaan enemmän. Organisaation tulisi siis lean-transformaatiota läpikäydessään hyödyntää osallistavia strategioita oikealla hetkellä muutosvastarintaa kohdatessa, sillä niihin liittyy tuolloin myös menestyksestä muutosta edesauttavia ominaisuuksia. (Schweiger ym., 2018.)

Myös toimivan kuuntelun, luottamuksen sekä kommunikoinnin merkitykset ovat Burmesterin (2017) mukaan hyviä toimintatapoja leania käyttöönottavassa organisaatiossa muutosvastarintaa kohdattaessa, ja näitä keinoja myös Plenert (2007, s. 163, 184, 189, 192, 194) tuo esiin muutoksen hyväksymisen lisäämiseksi. Myös Torkkola (2015, s. 122) tuo esiin keskustelun merkityksen muutoksen hyväksymisen ilmapiiriä rakennettaessa, ja lisäksi myös Bruce ym. (2011) korostavat tehokkaan keskustelun tärkeyttä muutosvastarintaa kohdatessa. Plenert (2007, s. 184) korostaa Burmesterin (2017) tavoin luottamuksen rakentamista hyväksymisen edesauttamiseksi lean-muutoksessa. Lisäksi kannustava ote on keino muutosvastarinnan käsittelyssä (Bruce ym., 2011). Näitä asioita lean-transformaatioissa kannattaa siis tämän tutkimuksen perusteella toteuttaa muutosvastarintaa organisaatioissa käsiteltäessä.

Olennaista yleisesti muutosvastarintaa kohtaavissa organisaatioissa on nähdä muutosvastarintaan vaikuttavan myös johtajan oma toiminta eikä katsoa muutosvastarintaa pelkästään työntekijöistä itsestään kumpuavana (Ford & Ford,

2010). Johtajan roolin merkityksestä muutosvastarintaa leania käyttöönottavassa organisaatiossa kohdatessa viestii Burmesterin (2017) tutkimuksessa esiin tullut muutosvastarinnan ylittävän käsittelyn yhteys johtamisessa käytettyihin strategioihin. Strategioita voidaan ottaa muutostilanteessa olevassa organisaatiossa vähitellen käyttöön (Lorenzi & Riley, 2000), ja leanin käyttöönoton yhteydessä niitä kannattaakin olla käytössä monta (Burmester, 2017). Riittävän tuen ja resurssien (Plenert, 2007, s. 196) tarjoaminen on eräs keino muutosvastarintaa käsiteltäessä lean-muutosta läpikäyvässä organisaatiossa. Kun organisaatio käy läpi lean-transformaatiota, sen kannattaa tämän tutkimuksen perusteella hyödyntää siis näitä muutosvastarinnan käsittelykeinoja.

Muutosta saadaan Torkkolan (2015, s. 120) mukaan luotua vähitellen, esimerkiksi valmennus-katan avulla, ja vähitellen tapahtuva muutos onkin hänen mukaansa eräs keino, jota organisaation kannattaa hyödyntää lean-transformaatiossa muutosvastarintaa pyrittäessä hallitsemaan. Myös Plenert (2007, s. 194) korostaa kommunikoinnin kohdalla oikean nopeuden tärkeyttä. Uusien kokemusten luominen käyttäytymiseen vaikuttamalla kannattaa kirjallisuuden perusteella lean-transformaatiossa, sillä siten voidaan saada muutosmyönteisyyttä lisättyä (Torkkola, 2015, s. 122). Kun henkilöstö huomaa leanin pysyvyyden ja tärkeyden yrityskulttuurissa, se voi Bruen ym. (2011) mukaan myös omaksua sen helpommin. Organisaation tulisi siis lean-transformaatiossa luoda yrityskulttuuri, jossa lean on keskiössä perustavanlaatuisesti ja pysyvästi (Bruce ym., 2011).

### **5.3 Teoreettinen kontribuutio**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin uusia näkökulmia lean-transformaation onnistumisen mahdollistamiseksi muutosvastarinnan näkökulman kautta (Canning & Found, 2015; Plenert, 2007, s. 153, 163; Erthal ym., 2021). Tutkimuksen tarkoituksena on siis luoda kattavampi ymmärrys lean-transformaatiota läpikäyvän organisaation kohtaaman muutosvastarinnan syistä ja vaikutuksista sekä lean-johtamisen keinoista muutosvastarinnan käsittelyssä. Näkökulma on lean-johtamisen alueella vähemmän tarkasteltu, vaikka muutosvastarinta kytkeytyy olennaisesti lean-transformaatioon (Erthal ym., 2021; Plenert, 2007, s. 153, 163; Torkkola, 2015, s. 121). Näistä syistä

tämä tutkimus on tarpeellinen, ja kirjallisuuskatsauksen myötä esiin nousevat, hieman myöhemmin käsitellyt jatkotutkimusehdotukset johdattelevat käsittelemään aihetta myös tulevaisuuden tutkimuksissa.

Tutkimuksessa esille noussut ja johtopäätöksissä kiteytetty näkökulmien kokonaisuus muutosvastarinnan ominaisuuksista sekä sen käsittelytavoista leania käyttöönottavassa organisaatiossa on melko hyvin linjassa myös aiemman tutkimustiedon kanssa. Esimerkiksi kommunikoinnin merkitys vastarinnan käsittelyssä lean-transformaatioissa tulee esille useiden tutkimusten kohdalla, joten näiden aineistojen muodostama kokonaiskäsitelmä kommunikoinnin merkitystä vastarinnan käsittelystä lean-transformaatiota läpikäyvässä organisaatiossa on siis linjassa yksittäisten tutkimusten kanssa. (Burmester, 2017; Bruce ym., 2011; Plenert, 2007, s. 191–194; Torkkola, 2015, s. 122.) Lisäksi tutkimuksessa havaittujen muutosvastarinnan syiden monipuolisuus lean-transformaatioissa on linjassa yleisen muutosvastarintaa koskevan keskustelun kanssa (Canning & Found, 2015; Farr-Wharton & Brunetto, 2007; Torkkola, 2015, s. 120–121; Waring & Bishop, 2010).

Oleellinen osa tutkimuksen erästä tavoitetta eli alan keskusteluun osallistumista on paitsi tutkimustiedon kerääminen ja sen pohjalta tutkimuskysymyksiin vastaaminen, myös muun muassa kirjallisuuskatsauksen perusteella toimivien toimintatapojen esittäminen liittyen muutosvastarinnan ymmärtämiseen ja käsittelyyn liikkeenjohdollisten johtopäätösten osiossa. Lisäksi tutkielmassa esiin tuodut jatkotutkimusehdotukset ovat tärkeä osa keskustelun rakentamista.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tässä osiossa suoritetaan tutkimuksen kriittinen arviointi, jonka myötä tuodaan esiin myös tutkimukseen liittyviä rajoituksia. Tutkimusta arvioidaan siitä kertovien validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista sekä näistä muodostuvan luotettavuuden näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, s. 216; Metsämuuronen, 2011, s. 74). Tarkastelun kohteena ovat muun muassa valittu tutkimusmenetelmä sekä hyödynnetty aineisto. Reliaabeli tutkimus on mahdollista toistaa, kun taas validissa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on juuri se, mikä on tarkoituskin. Onnistuessaan

nämä asiat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, joten niiden onnistumista voidaan tarkastella luotettavuutta analysoitaessa. (Metsämuuronen, 2011, s. 74–75.)

Luotettavuuden arviointi liittyy tärkeällä tavalla tutkimukseen (Metsämuuronen, 2011, s. 74). Arviointia varten on saatavilla erilaisia arviointitapoja (Hirsjärvi ym., 2004, s. 216). Tutkimuksen eri vaiheiden selostaminen tarkalla tavalla lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi olennaista on perustella tehdyt johtopäätökset tarkkuuteen huomiota kiinnittäen. (Hirsjärvi ym., 2004, s. 217–218.) Näiden seikkojen voisi nähdä tässä tutkimuksessa toteutuneen. Luotettavuuden arvioinnissa juuri siihen kuuluva reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen, joten sen voisi nähdä muun muassa eri vaiheiden tarkan kuvailun kautta vahvistuvan (Metsämuuronen 2011, s. 74–75).

Olosuhteita, joissa aineisto on hankittu, tulisi arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa (Hirsjärvi ym., 2004, s. 217). Tämän asian tarkastelun voisi nähdä olevan toteutettavissa muun muassa tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän arvioinnin kautta. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettävään narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen, esimerkiksi aineiston hankintaan liittyen, sisältyy omia ominaisuuksia tai rajoitteita, jotka kytkeytyvät näin myös tähän tutkimukseen. Systemaattiseen kirjallisuuskatsauksen verrattuna esimerkiksi tutkimusaineiston valintaan liittyen ei sisälly samalla tavoin rajoituksia. (Salminen, 2011.)

Lisäksi analysoitaessa olosuhteita liittyen aineiston keruuseen voidaan huomata, että tutkimuksessa ei hyödynnetty maksullisia lähteitä, eikä aiheesta löydy suoraan runsaasti tutkimustietoa, mikä vaikuttaa hyödynnettyjen lähteiden määrään (Hirsjärvi ym., s. 217). Toisaalta suhteellisen helposti saatavien lähteiden hyödyntämisen voisi nähdä edesauttavan tutkimuksen toistettavuutta ja näin siis reliabiliteettia ja luotettavuutta (Metsämuuronen, 2011, s. 74–75). Myös itse käytettyihin aineistoihin liittyvät omat rajoituksensa. Lisäksi *muutosvastarinta* ei ole käsitteenä yksiselitteinen (Ford & Ford, 2010), mikä voi vaikuttaa validiteettiin eli siihen, että tutkimuksen kohteena on juuri haluttu ilmiö. Toisaalta aineistoissa puhutaan selkeästi muutosvastarinnasta tai muutoksen hyväksymisen lisäämisestä, mikä helpottaa



tutkimaan oikeaa ilmiötä juuri oikeanlaisten lähteiden kautta ja näin lisää validiteettia. (Metsämuuronen, 2011, s. 74.)

## 5.5 Ehdotuksia tuleviksi tutkimusaiheiksi

Tässä osiossa esitellään uusia ehdotuksia tuleviksi tutkimusaiheiksi, mikä voidaan nähdä erääksi narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen liittyväksi osa-alueeksi (Salminen, 2011). Tässä uusien tutkimusaiheiden ehdotusten taustalla ovat esimerkiksi kirjallisuudessa vähemmän käsitellyt tai epäselväksi jääneet näkökulmat ja aiheet sekä muutoin aiheen kannalta olennaisten näkökulmien käsittelyyn pyrkiminen.

Schweiger ym. (2018) tuovat esiin, kuinka kirjallisuudessa muutosvastarinta nähdään myös positiivisena asiana, ja he myös itse käsittelevät vastarintaa ilmiönä, johon sisältyy erilaisia vaikutuksia. Bruce ym. (2011) tuovat esiin vastarinnan oikeanlaisen käsittelyn merkityksen lean-transformaatioissa myöhempään sitoutumiseen ja lean-implemентаation menestykseen liittyen. Lisää tutkimustietoa tarvitaan liittyen muutosvastarinnan tuomiin positiivisiin vaikutuksiin lean-transformaatioissa, sillä yhä suurin osa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta käsittelee asiaa kielteisemmästä näkökulmasta, vaikka muutosvastarintaan yleisesti kirjallisuudessa liitetään monenlaisia, myös myönteisiä, seurauksia (Burmester, 2017; Plenert, 2007, s. 163; Schweiger ym., 2018).

Yleisesti muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa myös havaitaan muutosvastarinnan muutosta edesauttavat ominaisuudet (Ford & Ford, 2010), joten kysymys siitä, kuinka juuri leania käyttöönottavassa organisaatioissa muutosvastarinta saadaan valjastettua kohti parempaa muutosta, on eräs muutosvastarinnan positiivisiin vaikutuksiin kytkeytyvä ehdotus tulevaisuuden tutkimusaiheesta. Myös kysymys liittyen siihen, mikä vaikutus koulutuksella, valmentamisella, tietoisuudella ja valtuuttamisella on lean-transformaatioissa esiintyvään muutosvastarintaan, jää kirjallisuuden perusteella tarkentamattomaksi, joten tähän liittyvää tutkimusta tarvitaan tulevaisuudessa (Bruce ym., 2011; Plenert, 2007, s. 182–184, 187–188, 194). Lisäksi ylipäätään tämän tutkimuksen aiheesta eli muutosvastarinnan ominaisuuksista sekä muutosvastarinnan käsittelystä lean-transformaatiota läpikäyvässä

organisaatiossa ei löydy paljoa tutkimustietoa. Aihetta olisi tarpeen käsitellä lisää, johtuen erityisesti muutosvastarinnan selvästä kytkeytymisestä lean-transformaatioon (Erthal ym., 2021; Torkkola, 2015, s. 121; Plenert, 2007, s. 163).

## LÄHTEET

- AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia cirp*, 72, 1160–1165. doi:10.1016/j.procir.2018.03.141
- Buehlmann, U. & Fricke C. F. (2016). Benefits of Lean transformation efforts in small-and medium-sized enterprises. *Production & Manufacturing Research*, 4(1), 114–132. doi:10.1080/21693277.2016.1212679
- Burmester, E. (2017) *Qualitative Examination of Strategies to Overcome Resistance to Change in Lean Manufacturing* (Väitöskirjatutkimus, Waldenin yliopisto).  
Haettu osoitteesta  
[http://gateway.proquest.com.pc124152.oulu.fi:8080/openurl?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res\\_dat=xri:pqm&rft\\_dat=xri:pqdiss:10636396](http://gateway.proquest.com.pc124152.oulu.fi:8080/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:10636396)
- Bruce, J. Scott, P. & Roberts, M. (2011). Investigating employee resistance to Lean transformation: UK case study (University of Portsmouth). Haettu osoitteesta  
[https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/55523/Bruce,\\_Scott\\_&\\_Roberts.v0.12.pdf](https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/55523/Bruce,_Scott_&_Roberts.v0.12.pdf)
- Canning, J. & Found, P.A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *Internal Journal of Quality and and Service Sciences*, 7(2-3), 274–295. doi:10.1108/IJQSS-02-2015-0018
- De Fries, H. & Van der Poll. H.M. (2018). Cellular and organisational team formations for effective Lean transformations. *Production & Manufacturing Research*, 6(1), 284–307. doi:10.1080/21693277.2018.1509742
- Erthal, A., Frangeskou, M. & Marques, L. (2021). Cultural tensions in lean healthcare implementation: A paradox theory lens. *International Journal of Production Economics*, 233. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107968
- Fadnavis, S., Najarzadeh, A. & Badurdeen, F. (2020). An Assessment of Organizational Culture Traits Impacting Problem Solving for Lean Transformation, *Procedia Manufacturing*, 48, 31–42. doi:10.1016/j.promfg.2020.05.017
- Farr-Wharton R. & Brunetto, Y. (2007) Organisational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 114–125.  
<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization>
- Ford, D. J. & Ford, W. L. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Ford, D. J. & Ford, W. L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 24–36. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.002

- Furman, J. & Kuczyńska-Chałada, M. (2016). Change management in lean enterprise. *Engineering Management in Production and Services*, 8(2), 23–30. doi:10.1515/emj-2016-0013
- Hamid, R. binti A., Ismail, M. D. bin & Ismail, I. R. binti. (2020). Importance of Employee Participation in Lean Thinking and Their Competency towards Employee Innovative Behaviour. *South East Asian Journal of Management*, 14(1), 23–43. doi:10.21002/seam.v14i1.11836
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10.painos). Helsinki: Tammi.
- Kazancogly, Y. & Ozkan-Ozen, Y. D. (2019). Lean in higher education: A proposed model for lean transformation in a business school with MCDM application. *Quality Assurance in Education*, 27(1), 82–102. doi:10.1108/QAE-12-2016-0089
- Liu, C.-C., Niu, Z.-W., Chang, P.-C. & Zhang, B. (2017). Assessment approach to stage of lean transformation cycle based on fuzzy nearness degree and TOPSIS. *International Journal of Production Research*, 55(23), 7223–7235. doi:10.1080/00207543.2017.1355124
- Lorenzi, Nancy M. & Riley, Robert T. (2000) Managing Change: An Overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116–124. doi:10.1136/jamia.2000.0070116
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos.* Haettu osoitteesta [https://oula.finna.fi/Record/oy\\_electronic\\_oy.9911300403906252](https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9911300403906252)
- Pearce, A. D., & Pons, D. J. (2017). Defining lean Change – Framing lean implementation in organizational development. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 10–22. doi:10.5539/ijbm.v12n4p10
- Plenert, G. J (2007). *Reinventing lean: introducing lean management into the supply chain.* Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=173578&site=ehost-live>
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? *Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.* Haettu osoitteesta [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Schweiger, S., Stouten, H. & Bleijenbergh, I. L. (2018) A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658–674. doi:10.1002/sres.2509
- Tokola, H., Niemi, E. & Kyrenius, P. (2017). How Lean transformation affects scheduling. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 171–178. doi:10.1016/j.rcim.2015.09.012

Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Haettu osoitteesta [https://oula.finna.fi/Record/oy\\_electronic\\_oy.9915017663906252](https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9915017663906252)

Waring, J. J & Bishop, S. (2010). Lean healthcare: *Rhetoric, ritual and resistance*. *Social science & medicine*, 71(7), 1332–1340. doi:10.1016/j.socscimed.2010.06.028