

OPINNÄYTETYÖ

Työkalu muutosjohtamisen tueksi Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjuun

Laura Mänttari

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

10/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Laura Mänttari

Opinnäytetyön nimi: Työkalu muutosjohtamisen tueksi Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-
ketjuun

Sivumäärä: 56

Työn ohjaaja: Anu Suoranta

Työn tilaaja: Kymen Seudun Osuuskauppa

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketju. Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö ja sen tavoitteena on luoda Sale-päälliköiden ja ryhmäpäällikön käyttöön työkalu muutosjohtamisen tueksi. Työkalu huomioi yksintyöskentelyn haasteet, ja sen tavoitteena on parantaa ja helpottaa muutosten läpivientä.

Teoriaosuudessa käsitellään organisaatioiden muutosjohtamista nykyajan työelämässä. Siinä tarkastellaan erityyppisiä työelämän muutoksia sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden rooleja muutoksissa. Muutokset ovat prosesseja, joissa asiat muuttuvat pysyvästi ja organisaatiot toteuttavat muutoksia parantaakseen kilpailukykyään ja sopeutuakseen ulkoisiin tekijöihin. Muutokset vaativat resilienssiä eli kykyä selviytyä haasteista sekä organisaatioilta että työntekijöiltä, ja hyvin toteutetun muutoksen myötä molemmat voivat kehittyä. Muutosvoiman syntyminen vaatii osallistamista, avointa keskustelua ja kollektiivista luottamusta organisaatiossa.

Muutosjohtamisen työkalun teoreettiseksi pohjaksi valikoitui ADKAR-muutosmalli. ADKAR-muutosmalli keskittyy yksilöiden sitouttamiseen muutokseen vaiheittain: tietoisuus (Awareness), halu (Desire), tieto (Knowledge), kyky (Ability) ja vahvistaminen (Reinforcement). Mallin vaiheet muodostavat selkeän ja helposti sovellettavan rakenteen, joka huomioi sekä työntekijän että organisaation tarpeet muutoksen aikana. Malli soveltuu inhimillisen muutoksen vuoksi hyvin Saleen, jossa työskennellään osittain yksin.

Kehittämistyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin Sale-päälliköiden kesken käytyä ryhmäkeskustelua sekä yhteisöllistä kehittämistä ja kahdelle Salen myyjälle suunnattua teemahaastattelua. Ryhmäkeskustelu ja teemahaastattelut antoivat kuvan muutosjohtamisen nykytilasta. Yhteisöllisen kehittämisen työpajassa kerättiin ideoita muutosjohtamisen työkalua varten. Aineistossa korostui muutosviestinnän tärkeys, keskustelukulttuuri sekä esihenkilön tuki muutoksessa.

Opinnäytetyön tuotoksena on ADKAR-muutosjohtamisen malliin pohjautuva työkalu, jota Sale ryhmäpäällikkö sekä Sale-päälliköt voivat hyödyntää muutosten läpiviemisessä. Työkalu antaa vinkkejä muutosmyönteisen ilmapiirin luomiseen, muutosviestintään, sitouttamiseen, tiedon jakamiseen ja osaamisen kasvattamiseen sekä muutoksen varmistamiseen. Henkilöstön osallistamisella on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosvalmius, muutosviestintä

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities

Author: Laura Mänttari

Title: A Tool to support change management for Kymen Seudun Osuuskauppa Sale chain

Number of Pages: 56

Supervisor: Anu Suoranta

Commissioned by: Kymen Seudun Osuuskauppa

The client for the thesis is the Sale chain of Kymen Seudun Osuuskauppa. The thesis is a qualitative development work aimed to create a tool to support change management for Sale store managers and the chain manager. The tool addresses the challenges of solitary work and aims to improve and facilitate the implementation of changes.

The theoretical framework explores organizational change management in the context of today's working life, examining different types of workplace changes and the roles of supervisors and employees. Changes are processes that result in permanent transformations; organizations undertake changes to enhance their competitiveness and adapt to external factors. Successfully managed change requires resilience from both organizations and employees, fostering development in both. The emergence of the force of change requires active participation, open dialogue, and collective trust within the organization.

The ADKAR change model was selected as the theoretical basis for the change management tool. ADKAR focuses on the individual's engagement in change through five phases: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement. These stages form a clear and easily applicable structure that addresses the needs of both employees and the organization during change. Due to the in-part solitary nature of work in the Sale chain, ADKAR is particularly well-suited.

Data collection methods for the development work included a group discussion among Sale store managers, collaborative workshops, and thematic interviews with two Sale employees. The group discussion and interviews provided insight into the current state of change management, while the workshop generated ideas for the change management tool. The data highlighted the importance of change communication, a culture of dialogue, and supervisory support during change.

The output of the thesis is a tool based on the ADKAR change management model, designed to support the Sale chain manager and Sale store managers in implementing changes. The tool offers guidance on fostering a positive change atmosphere, communicating changes effectively, engaging employees, sharing knowledge, enhancing skills, and ensuring the consolidation of change. Employee participation is emphasized as a key factor in successful change management.

Keywords: change, change management, readiness for change, change management communication

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	8
	2.1 Muutokset työelämässä.....	8
	2.2 Erilaiset muutokset	9
	2.3 Työntekijä muutoksessa.....	10
	2.4 Muutoksen johtaminen osana esihenkilötyötä.....	14
	2.5 ADKAR muutosjohtamisen malli.....	19
	2.5.1 Awareness – tietoisuus muutoksesta	20
	2.5.2 Desire – halu toteuttaa muutos	22
	2.5.3 Knowledge – muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot	24
	2.5.4 Ability – kyky muuttaa tieto käytäntöön	25
	2.5.5 Reinforcement – muutoksen vahvistaminen	26
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	27
	3.1 Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtötilanne.....	27
	3.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tukikysymykset.....	27
	3.3 Aineistonkeruumenetelmät	28
	3.3.1 Ryhmäkeskustelu.....	28
	3.3.2 Yhteisöllinen kehittäminen.....	30
	3.3.3 Teemahaastattelu	31
4	TULOKSET	32
	4.1 Analyysimenetelmät	32

4.2	Taustatiedot.....	32
4.3	Ryhmäkeskustelun tulokset	32
4.4	Yhteisöllisen kehittämisen tulokset	35
4.4.1	Awareness - tietoisuus muutoksesta	35
4.4.2	Desire – halu toteuttaa muutos	36
4.4.3	Knowledge – muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot	36
4.4.4	Ability – kyky muuttaa tieto käytäntöön	36
4.4.5	Reinforcement – muutoksen vahvistaminen	37
4.5	Teemahaastattelun tulokset.....	37
4.6	Yhteenvedo tuloksista.....	40
5	TUOTOKSET	42
5.1	Awareness - tietoisuus muutoksesta	45
5.2	Desire - Halu toteuttaa muutos	48
5.3	Knowlwdge - Muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot.....	49
5.4	Ability - Kyky muuttaa tiedot käytäntöön	50
5.5	Reinforcement - Muutoksen vahvistaminen	51
5.6	Työajan käyttö muutosprosessien aikana.....	52
6	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä erilaisia muutoksia on paljon ja sekä esihenkilön että työntekijän tulee selviytyä muuttuvassa maailmassa. Myös työelämä kohtaa globaaleja uhkia, joista Covid-pandemia on esimerkkinä. Globaalit uhat ovat usein ennakoimattomia, mikä vaatii organisaatioilta ja työntekijöiltä muutosvalmiutta eikä päällekkäisiä ja risteäviä muutoksia voi edes hallita kokonaisuudessaan (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppi-Tanner 2020, 11, 17).

Organisaatiossa toteutetaan erilaisia muutoksia. Osa muutoksista on lähtöisin organisaation ulkopuolelta ja toiset muutokset taas ovat organisaation sisäisiä muutoksia. Molemmat muutostyypit vaativat hyvää muutosjohtamista. Olennaista ei ole, millaisesta muutoksesta on kyse vaan enemmän siitä, miten muutos tehdään (Stenvall & Virtanen 2007, 29).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kymen Seudun Osuuskauppa ja työn tavoitteena on luoda työkalu Sale-myymlöiden muutosjohtamisen tueksi. Kymen Seudun Osuuskauppa kutsutaan opinnäytetyössä myös lyhenteellä KSO. Kymen Seudun Osuuskaupan päivittäistavarakauppaan kuuluu kahden Prisman ja 18 S-marketin lisäksi 17 Sale-myymlää. Näiden lisäksi päivittäistavaraa myydään ABC-liikennemyymälöissä toimivissa kuudessa ABC-Salessa ja neljässä ABC-marketissa. Tämä opinnäytetyö ei käsittele ABC liikennemyymälöiden yhteydessä toimivia Sale-yksiköitä. KSO:n Sale-myymlät sijaitsevat ympäri Kymenlaaksoa ja tarjoavat asiakkailleen arjen ostokset laajoin aukioloajoin. Saleissa työskentelee yhdeksän Sale-päällikköä, joista osa työskentelee useammassa toimipaikassa. Esihenkilön lisäksi työntekijöitä Saleissa on 2-7 riippuen myymälän koosta. Sale-ketjua KSO:ssa johtaa ryhmäpäällikkö Matti Jaatinen.

Jaatisen toiveena oli saada Sale-ketjun käyttöön työkalu, jolla mahdollistettaisiin erilaisten muutosten läpimeno Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Työkalua luodessa tulisi ottaa huomioon erilaiset Salessa tapahtuvat muutokset sekä yksintyöskentelyn tuomat haasteet. Opinnäytetyön tuloksena Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketju saa käyttöönsä mallin erilaisten muutosten läpiviemiseksi. Samaa mallia voidaan hyödyntää mukailen myös yrityksen muissa ketjuissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esittelen työelämän erilaisia muutoksia sekä työntekijän ja esihenkilön roolia muutoksissa. Lisäksi esittelen muutosjohtamisen malleja, joista tarkemmin paneudun ADKAR-muutosmalliin, jota hyödynnän opinnäytetyön tuloksissa. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Aineistonkeruumenetelminä oli Sale-päälliköille

toteutettu ryhmäkeskustelu ja osallistava työpaja sekä kahdelle Salen työntekijälle pidetyt teemahaastattelut.

Ikiaikainen slogan ”Vain muutos on pysyvää” on tänä päivänä hyvinkin totta. Isompia ja pienempiä muutoksia viedään käytäntöön jatkuvasti ja organisaatioiden työntekijöiden on sopeuduttava muutoksiin. Muutos onnistuu, kun jokainen työntekijä on sitoutunut muutokseen. Hyvällä johtamisella ja sopivilla työkaluilla resilienssi ihmisissä sekä organisaatioissa kasvaa ja muutosten läpivieminen helpottuu. Kehittämistyön tuloksena syntynyt muutosjohtamisen työkalu vastaa tarpeeseen ja on Sale-ryhmäpäällikön sekä Sale-päälliköiden hyödynnettävissä tulevissa organisaation muutoksissa tarjoten käytännön ohjeita muutosprosessin eri vaiheisiin.

2 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään muutoksen käsite ja tarkastellaan muutoksen vaikutuksia organisaatiossa työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Muutosjohtamisen malleista ADKAR-muutosmalliin tutustutaan tarkemmin teoreettisessa tietoperustassa.

2.1 Muutokset työelämässä

Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toiseksi kuin mitä oli. Muutoksen tavoitteena on pitää asiat muutetun kaltaisina ja kehittää niitä edelleen, eikä palata muutosta edeltävään tilaan. Organisaatiot toteuttavat muutoksia parantaakseen kilpailukykyään, sopeutuakseen ulkoisiin muutoksiin ja turvatakseen olemassaolonsa myös tulevaisuudessa. Muutos on yksilöllinen kokemus, joka herättää sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Muutoksessa luodaan uutta ja tuhotaan vanhoja, tuttuja ja turvallisia toimintatapoja ja siksi muutos aiheuttaa myös pelkoa ja varauksellisuutta. Teknologian kehittyminen, taloudelliset muutokset ja kansainvälinen kilpailu ovat viime vuosikymmenten muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös suomalaiseen työelämään. Muutokset työssä vaativat joustavuutta niin organisaatiolta kuin työntekijöiltäkin ja hyvin toteutetun muutoksen myötä molemmilla on mahdollisuus kehittyä. (Työterveyslaitos 2023a; Myllymäki 2018, 21; Rauramo 2013, 3-5.)

Muutos on nykypäivän yrityksissä pysyvä olotila ja muutos onnistuu vain, jos jokainen työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja mukana viemässä muutosta maaliin. Työryhmän yhteishenki ja halu auttaa toista mahdollistaa työyhteisön pärjäämisen muutoksissa. Työilmapiiriin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota muutosprosessin aikana sillä paineessa tunteet nousevat helposti pintaan, ja ihmisten väliset suhteet saattavat joutua koetukselle. (Pirinen 2023, 17-19, 70.)

Muutosten läpimenon onnistumisen mahdollistaa työyhteisön resilienssi. Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä erilaisista haasteista. Keskeistä resilienssille on vastoinkäymisistä toipuminen ja muutoksiin sopeutuminen. Resilienssin edellytyksenä on organisaation vuorovaikutuksen kehittyminen. Vuorovaikutuskulttuurin merkitys organisaation kehittymiselle muutoksissa on suuri ja muutosjoustavuutta edistää vuorovaikutuksen tapojen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Johtamisen ydintehtävänä voidaan nähdä yhteisen ymmärryksen jatkuva luominen keskustelujen kautta. Muutosjoustavuutta voidaan kehittää pohtimalla, mistä temasta organisaatiossa keskustellaan paljon ja mistä olisi hyödyllistä luoda lisää keskustelua. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017, 13, 37-38.) Yksilöiden sisäinen oivaltaminen ja

hyväksyminen ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa ja tämä edellyttää johtajalta kuuntelukykyä, tilan antamista ja ihmisten ymmärtämistä (Pihlajaniemi 2022,111).

Ennen muutoksen käynnistämistä on muutostarpeen tunnistamisen lisäksi pohdittava organisaation muutoksen tilaa; onko muutoksia ollut liikaa ja onko organisaation avaintoimijoilla valmiuksia ja taitoja muutoksen toteuttamiseen. Hyvin suunnitellun muutoksen onnistuminen on todennäköisempää, sillä riskit on suunnitelmassa jo tunnistettu ja laadittu suunnitelma niiden hallitsemiseksi. Muutosviestinnän suunnitelma edesauttaa muutoshankkeen läpivientiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 146-147.)

2.2 Erilaiset muutokset

Erilaiset muutokset vaativat erilaista johtamista. Seuraavassa käsittelen erilaisia muutostyyppisiä. Muutostyyppien ymmärtämistä tarvitaan, jotta jokaiselle muutokselle voidaan löytää oikea johtamisen tapa. Organisaatiossa muutokset voidaan jaotella ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuviin muutoksiin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailutilanteen tai muun toimintaympäristön muutokset. Sisäiset muutokset johtuvat esimerkiksi johtamiskulttuurin kehitymisestä tai asiakaspalvelussa havaitusta puutteesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007) jaottelevat muutokset aikahorisontin ja kohdentamisen mukaan. Horisonttien ääripäissä ovat nopea ja hidas sekä suppea ja laaja-alainen. Muutos löytyy yleensä ääripäiden väliltä. Nopean muutoksen toteutus vie viikoista kuukausiin ja hidas muutos tapahtuu kuukausien tai vuosien aikana. Kohdentamisessa pohditaan, vaikuttaako muutos koko organisaatioon vai suppealle toiminnan alueelle. Nopean, organisaation osaan kohdistuvan muutoksen riskit ovat realistisia ja muutos tähtää toimintatapojen muuttamiseen. Esihenkilöltä edellytetään muutosjohtamisen taitoja. Hitaassa, organisaation osaan kohdistuvassa muutoksessa ei juuri ole riskejä. Myös tämä muutos tähtää toimintatapojen muuttamiseen, mutta koska aikahorisontti on pitkä, muutos ei vaadi erityistä muutosjohtamista. Koko organisaation toimintaan kohdistuvassa nopeassa muutoksessa riskit ovat kriittisiä. Tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen ja johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta. Tätä muutostyyppiä voidaan kutsua radikaaliksi korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttäväksi muutostyypiksi ja se on haastavin kaikista muutostyypeistä. Radikaalissa pitkän aikajänteen muutoksessa riskien tiedostaminen on merkityksellistä muutoksen laajuuden takia. Muutos tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja muutoksen hallinnasta ja projektin ohjauksesta on huolehdittava. (Stenvall & Virtanen 2007, 24-25.)

Opinnäytetyön toteutuksessa jaottelen muutokset Richard Daftin muutostyyppien mukaan, sillä tämä jaottelu on helposti ymmärrettävissä Sale-myymlöiden arkisissa muutoksissa. Daft (2016) jakaa muutokset teknologisiin muutoksiin, muutoksiin tuotteissa ja palveluissa, hallintoon liittyviin muutoksiin sekä muutoksiin ihmisissä. Teknologisten muutosten avulla yrityksen toimintaa pyritään tehostamaan ja laajentamaan ja se sisältää muun muassa muutokset ohjelmistoissa. KSO:n Saleissa esimerkki teknologisesta muutoksesta on uuden Veikkauskoneen käyttöönotto. Muutos tuotteissa ja palveluissa auttaa yritystä tavoittelemaan uusia markkinoita ja palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. Esimerkkinä tuotteissa ja palveluissa tapahtuneista muutoksista KSO:n Saleissa on paistopisteen avaaminen myymälään. Hallintoon liittyviin muutoksiin kuuluu muun muassa muutokset organisaatiossa tai sen politiikassa ja palkitsemisjärjestelmässä. KSO:n Saleissa hallinnollisia muutoksia on esimerkiksi muutokset kaupan aukioloajassa sekä ryhmäpäällikön vaihtuminen. Ihmisiin liittyviin muutoksiin kuuluu muutokset arvoissa ja asenteissa, taidoissa ja käyttäytymisessä. Ihmisiin liittyvästä muutoksesta esimerkkinä KSO:n Saleissa on asiakaslupaukset, joiden mukaan jokainen asiakas moikataan hymyillen. Kaikki neljä muutostyyppiä nivoutuvat toisiinsa ja esimerkiksi muutos tuotteissa ja palveluissa vaatii usein myös muutosta teknologiassa ja kulttuurissa. Teknologiset muutokset, muutokset tuotteissa ja palveluissa sekä muutos hallinnossa vaatii aina myös muutosta ihmisissä, ihmisten on opittava toimimaan muuttuneessa tilanteessa. Syitä muutoksille on erilaisia ja Daft korostaa, että monet parhaista kehitysideoista nousee henkilöiltä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. (Daft 2016, 482-489, 504.)

2.3 Työntekijä muutoksessa

Yksilötasolla muutos on uuden oppimista, uusia tapoja ja poisoppimista vanhoista tavoista. Oppiessa hankitaan tietoa, jonka avulla muutetaan käyttäytymistä. Uuden oppiminen tapahtuu niin sanotun U-käyrän mukaan. Aluksi suorituskky ja tehokkuus laskevat, kun energia kuluu uuden omaksumiseen ja ihminen saattaa myös kokea hermostuneisuutta. Uusien automaatioiden ja rutiinien myötä suoritus nousee taas normaalille tasolle. (Piha & Sutinen 2020, 118-119.)

Henkilöstö kokee muutokset prosessin omaisesti. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa monen työntekijän näkökulma on lamaannus, jonka ensireaktio on shokki. Ajatuksen pyörivät muutoksen ja oman tulevaisuuden pohdinnan ympärillä: mitä minulle tapahtuu nyt? Työntekijä usein kieltää muutoksen eikä näe tarvetta sen toteuttamiselle ja jatkaa työtään kuten aiemminkin. Lamaannusvaiheessa työntekijän kyky vastaanottaa informaatiota on rajallinen. Tässä

vaiheessa on tärkeää, että esihenkilö kuuntelee alaisiaan ja ymmärtää huolta. Hänen ei tule provosoitua tai lähteä puolustelemaan omaa kantaansa. Esimies voi auttaa työntekijää vihan tunteiden hyväksymisessä, rakentavassa esiintuomisessa ja kanavoimisessa positiiviseksi toiminnaksi. (Pirinen 2023, 91-92; Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Muutosprosessin toinen vaihe on toiveen herääminen. Alun sokin, epätoivon ja pelon jälkeen tilanne alkaa helpottamaan, jos esihenkilö on osannut olla läsnä ja vuorovaikutus on toiminut. Tunteet muutosta kohtaan vaihtelevat, ajoittain muutos ja tulevaisuus vaikuttaa lupaavalta ja toisinaan muutos tuntuu epätoivoiselta. Esihenkilön avoimuus, suoruus ja reiluus auttavat muutosprosessin läpiviemisessä. Esihenkilöön voidaan luottaa ja muutosta voidaan käsitellä luottamuksellisesti hänen kanssaan. Työntekijät vaativat monenlaista tukea muutoksessa. Toisille riittää työtehtävien ja tavoitteiden läpikäyminen, toinen taas kaipaa enemmän aikaa keskustella ja pohtia muutosta. Esihenkilön kannattaa kysyä alaisiltaan, mikä huolettaa ja mikä on selkeää sekä mitä työntekijä kaipaa eniten juuri nyt. (Pirinen 2023, 107-108; Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Sopeutuminen on muutoksen kolmas vaihe. Pikkuhiljaa työntekijä alkaa hyväksymään muutoksen ja alkaa nähdä sen mahdollisuutena. Tässä vaiheessa esihenkilö kannustaa ja vahvistaa oikeaa suuntaa, juurruttaa toimintatapaa arkeen ja konkretisoi hyötyjä. Esihenkilön oma esimerkki on tärkeää muutoksen läpiviemisessä. Ymmärryksen ja hyväksymisen vaiheessa on varmistettava tiimin osaaminen uuden toimintatavan myötä. Onnistumisista tulee antaa positiivista palautetta ja esihenkilön tulee varmistaa, että muutos etenee sovitun mukaisesti. (Pirinen 2023, 106, 108.)

Osa organisaatiosta käy muutosprosessin vaiheet läpi hyvinkin nopeasti. Tämä saattaa johtua siitä, että organisaatio on erityisen muutoskykyinen. Nopean muutosprosessin syynä voi myös olla, että muutos ei ole erityisen voimakas. Toisaalta voi myös olla, että organisaatio ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen, jossa mennyttä ei enää muistella vanhoina hyvinä aikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Muutosprosessiin liittyvän epävarmuuden myötä, näkemykset muutoksen tavoitteista ja lopputullemista sekä niihin liittyvistä merkityksistä voivat vaihdella organisaatiossa. Organisaation jäsenet pohtivat muutoksen vaikutuksia tehokkaaseen työntekoon, ammatti-identiteettiin ja yhteisön arvoihin. Erilaiset työnkuvat vaikuttavat muutosten tulkintaan ja onkin tärkeää, että eri toimijaryhmien yhtenäisyyttä kasvatetaan vaalimalla dialogia ja tukemalla yhteisen

ymmärryksen luomista muutoksen hyödyistä ja haitoista. Muutoksessa sekä puolustavat että vastustavat kannat ovat olennainen osa organisaation muutospuhetta. Kriittiset kannanotot ohitetaan helposti muutosvastarintana, mikä saattaa sivuuttaa mahdollisuuden hyödyntää näitä näkökulmia muutoksen kehittämisessä ja tarpeettomien jännitteiden purkamisessa. (Eloranta & Vanharanta 2019, 24, 31-32.)

Työntekijä kokee pelkoa muutoksessa ja alkaa vastustamaan sitä, jos muutosta ei ole saanut itse valita, sen lopputuloksesta ei varmasti tiedä ja muutoksen vaiheisiin ei itsellä ole vaikutusmahdollisuuksia (Piha & Sutinen 2020, 17, 38). Muutostilanteessa työntekijä kokee häilyvyyttä suhteessa organisaatioon sekä suhteessa työhön. Muutoksen onnistumista voidaan edistää osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistamalla hyödynnetään jokaisen kokemusta muutosprosessista sekä lisätään keskustelua organisaatiossa. (Ponteva 2012, 2.4 Organisaatioon samaistuminen ja työhön kiinnittyminen.)

Työntekijät kokevat muutoksen eri tavalla (taulukko 1). Jos työntekijä on vieraantunut työstä, mutta samaistunut organisaatioon, hän haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota ja uskollinen sille. Hän suhtautuu työhönsä ammattimaisesti, vaikka ei kaikesta työhön ja muutokseen liittyvästä pitäisikään. Innostunut työntekijä on kiintynyt työhönsä ja samaistunut organisaatioon. Hän kokee työnsä ja osansa organisaatiossa merkitykselliseksi. Innostusta lisää omat vaikutusmahdollisuudet työhön ja hyvä tiedonkulku. Innostuneet työntekijät ovat esihenkilölle korvaamaton tuki. Työstä vieraantunut ja organisaatiosta etäännyntynyt työntekijä osoittaa muutostilanteessa välinpitämättömyyttä ja kyynisyyttä. Työntekijä kokee olevansa pelkkä työn tekemisen apuväline ja saattaa muutostilanteessa vaipua negatiivisuuteen, mikä on haitallista sekä hänelle itselleen että organisaatiolle. Kiinnittymistä työhön ja etäännyntymistä organisaatiosta kuvaa omapäisyys ja kapinallisuus. Näille työntekijöille ei ole merkitystä, missä organisaatiossa työskentelee ja muutostilanteissa uusien pelisääntöjen ja työskentelytapojen noudattaminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Ponteva 2012, 2.4 Organisaatioon samaistuminen ja työhön kiinnittyminen.)

	Vieraantuminen työstä	Kiinnittyminen työhön
Samaistuminen organisaatioon	KUULIAISUUS	INNOSTUS
Etääntyminen organisaatiosta	VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS KYYNISYYS	KAPINALLISUUS OMAPÄISYYS

Taulukko 1: Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2012, 2.4 Organisaatioon samaistuminen ja työhön kiinnittyminen.)

Muutoksen hyväksyminen helpottuu, jos muutoksen tavoitteet vastaavat työntekijän omia tavoitteita, mutta lähes aina muutos tarkoittaa omalta mukavuusalueelta poistumista (Myllymäki 2018, 22). Jos työyhteisössä tai yksilötasolla esiintyy muutoksen vastustamista, voidaan tulkita, että yksilö tai yhteisö ei ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsee tukea. Negatiivinen muutospuhe voidaan jaotella ajattelun, tunteen ja tahdon ilmiöiksi. Ajattelun tasolla etsitään perusteluita muutokselle ja tahdon taso taas ilmenee muutospelkona. Tunnetasolla tosiasiat eivät auta ja tarvitaan kuuntelua, aikaa tunteiden sanoittamiselle ja keskustelulle. Muutoksen vastustaminen on osa luonnollista tunteenkulun prosessia muutoksessa. (Pihlajaniemi 2022, 112.)

Muutoksen vastustaminen yksinkertaistetaan usein sanoon muutosvastarinta. Muutosvastarinnasta puhuminen ei kuitenkaan edistä muutoksen toteutumista. Ihminen on luonnostaan kiinnostunut uudesta ja siksi tulisi vastarinnan sijasta puhua muutosta edistävästä muutosvoimasta. Muutosvoima rakentuu, kun ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun. Muutosvoima on kyvykkyyttä, joka pohjautuu inhimilliseen luontaiseen uteliaisuuteen ja sitä voidaan voimistaa ja rakentaa niin ihmisessä, ryhmässä kuin organisaatiossakin. Muutosvoima syntyy organisaation jäsenten kollektiivisesta luottamuksesta, kollektiivisesta uteliaisuudesta sekä kollektiivisesta älykkyydestä. Muutosvoiman syntymistä työyhteisössä edesauttaa avoin kommunikaatio, toisten arvostaminen, osallistuminen päätöksentekoon, palkitseminen sekä kuuntelu ja keskustelu. Muutosvoima mahdollistetaan sietämällä keskeneräisyyttä, erimielisyyttä ja myös pieniä virheitä. (Piha & Sutinen 2020, 37-43, 284.)

Yksilöiden sisäinen oivaltaminen ja hyväksyminen ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Muutoksen aikana henkilöstöltä edellytetään kykyä motivoida omaa toimintaansa, kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita, kykyä vaikuttaa ja neuvotella, kykyä ottaa asioista selvää ja

kykyä olla avoin. Lisäksi tarvitaan kykyä arvioida tilanteet, kykyä tiedostaa toiminnan menestekijät, kykyä suhtautua positiivisesti muutokseen, kykyä olla varma omasta osaamisestaan sekä huomaavaista suhtautumista toisia kohtaan. Henkilöstö on muutoksessa kasvavan työmäärän ja uusien tavoitteiden edessä, jolloin oman työn organisointi ja ajankäytön hallinta luo kykyä selviytyä kaaoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 107-108.)

Muutospuheen johtamisessa on tärkeää, että mahdollistetaan työryhmän jäsenille tunteiden ja kokemusten avaaminen esihenkilölle. Tunteiden kertominen mahdollistaa ratkaisujen löytymisen negatiivisiin tunteisiin. Esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa löydetään muutoksen motivaattorit sekä halu muuttua ja innostua. Jos tunteiden esille tuomista ei hyväksytä, saattaa muutos aiheuttaa sitkeitä jäännöstunteita, kuten masennusta, ahdistuneisuutta ja katkeruutta. Jäännöstunteet ehkäisevät tai ainakin hidastavat muutoksen toteutumista viemällä energiaa muutoksen toteuttamiselta. (Pirinen 2023, 179-180; Arikoski & Sallinen 2007, 43-44.)

Muutosvoimalla on myös jarrunsa eli vastavoimat. Muutosta aloittaessa muutoksen kohteena olevat saattavat kokea, että muutokselle ei ole aikaa ja työntekijät eivät saa apua muutoksen toteutukseen. Tällöin on varmistettava riittävästi aikaa muutokselle ja tarjottava tukea ja valmennusta uusien taitojen ja ajattelutapojen oppimiseen. Henkilöstö saattaa myös kokea, ettei muutos ole relevantti ja epäillä johdon sitoutumista muutokseen. Tällöin muutoksen tarvetta tulee korostaa ja näyttää mallia omalla esimerkillä. Työntekijä saattaa reagoida muutokseen kokemalla epävarmuutta, epäonnistumisen pelkoa, suunnittelemattomuutta, turhaa kilpailua, jaksamattomuutta, turhautumista ja jopa kaaosta. Edellä mainitut tunteet voivat johtua muutoksen tavoitteen epäselvyydestä, johdon tai henkilöstön sitoutumattomuudesta, esihenkilötyön tyhjiöstä, osaamisvajeesta tai tulosten puutteesta. Negatiivisia tunteita voidaan ehkäistä muutoksen hyötyjä korostamalla, kehittämällä uusia toimintatapoja, mahdollistamalla innovoinnin, kasvattamalla osaamista ja kyvykkyyttä ja nostamalla esiin tuloksia. (Piha & Sutinen 2020, 24-25; Pirinen 2023, 165.)

2.4 Muutoksen johtaminen osana esihenkilötyötä

Esihenkilö on muutoksessa muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana. Myös esihenkilöllä on oltava aikaa ja tukea käydä läpi omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa muutokseen liittyen. Tässä prosessissa esihenkilön oma esihenkilö on tukena. Esihenkilö tukee parhaiten työntekijää muutoksessa myötäelämällä ja asettamalla työntekijän asemaan. Tämä saattaa olla vaikeaa, jos hierarkkisessa organisaatiossa

antetaan tietoa eikä anneta lupaa kertoa muutoksesta seuraavalle portaalle. Ylin johto kokee muutoksen eri tavalla kuin keskijohto, esihenkilöt tai työntekijät. Esihenkilön tulee myös osata ennakoita tulevaisuutta ja pohtia mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan ja millaisia resursseja se vaatii. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-85.)

Esihenkilö johtaa muutoksessa sekä asioita että ihmisiä ja vie muutoksen strategiset tavoitteet käytäntöön. Muutoksessa tärkeää on esihenkilön läsnäolo ja jatkuvan palautteen antaminen. Esihenkilö myös innostaa ja kannustaa tiimiään. Esihenkilön tehtävänä on kirkastaa työryhmälle muutoksen tavoitteet ja johtaa muutoksen toteutusta olemalla läsnä arjessa ja kannustamalla tiiminsä jäseniä onnistumaan muutoksessa. (Pirinen 2023, 113-114.) Muutosprosessin johtaminen vaatii esihenkilöltä paljon panostusta ja kärsivällisyyttä. Esihenkilöt ovat työryhmänsä tukena muutoksen aiheuttaman epävarmuuden keskellä ja siksi onkin tärkeää valmentaa ja tukea myös esihenkilöitä muutostilanteissa. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Muutostilanteessa esihenkilöltä vaaditaan sensitiivisyyttä, empaattisuutta ja yhteisen muutostodellisuuden rakentamista kokemuksista ja tunteista vaihtamalla (Vakkala 2012, 77). Työterveyslaitoksen (2023c) mukaan organisaatiomuutoksen aikana kaikki työntekijät tarvitsevat tukea, mutta erityistä tukea tarvitsevat työntekijät, joilla on ollut haasteita hyvinvoinnissa jo ennen muutosta tai joiden luottamus omaan osaamiseensa eivät ole vahvoja. Työntekijät voivat hyvin muutoksen aikana, jos muutos lisää työntekijän vastuuta ja itsenäisyyttä työssään. Myös työtehtävät saattavat olla muutoksen myötä aiempaa mielekkäämpiä.

Jotta esihenkilö pystyy toimimaan muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää, että esihenkilö tuntee tiiminsä ja tiimi tuntee esihenkilön. Tuntemalla tiiminsä jäsenet esihenkilö pystyy motivoimaan ja viestimään kullekin sopivalla tavalla. Tutustumisen seurauksena esihenkilöstä paljastuu työntekijöille myös huonoja puolia, mutta epätäydellisyyden tunnustaminen luo liikkumatilaa muutostilanteissa. Muutostilanteissa syntyy usein virheitä, jotka vaativat korjausliikkeitä eikä täydellisillä esihenkilöillä ole varaa virheisiin. Ihmisiin tutustuu parhaiten tekemällä töitä yhdessä ja muutostilanteissa pelkkä johtajan näyttäytyminen saattaa rauhoittaa ihmisiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 95-97.)

Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on muuttaa jotakin (Viitala & Jylhä 2019, 265). Muutoksen käynnistäminen ja johtaminen vaatii johtajalta kykyä hahmottaa asiakokonaisuuksia, kykyä inspiroida ja kykyä johtaa vanhojen käytänteiden muuttamista (Huuhka 2010, 116). Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa on suuri ja vakuuttavan

viestinnän avulla muutoksen onnistumisen mahdollisuudet kasvavat. Viestinnässä on muistettava, että jokaisella tulee olla mahdollisuus keskustella muutoksesta esihenkilön tai muun luotetun henkilön kanssa. Kun ihmisille tarjotaan mahdollisuus keskustella, mahdollinen hämmennys vähenee. Viestien on oltava johdonmukaisia ja läpinäkyviä. Kielen tulee olla tuttua ja asiasta on voitava hankkia lisätietoa niin halutessaan. Tieto muutoksesta tulee esittää niin, että kuulija ymmärtää, miten muutos vaikuttaa häneen ja siksi onkin tärkeää, että heti puheenvuoron aluksi annetaan jo hieman tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa kuulijaan. Näin hän pystyy kuuntelemaan keskittyneesti myös muutoksen taustat. Tärkeät asiat vaativat paljon toistoa, jotta huhut eivät ala liikkua muuttuneella tiedolla. (Valpola 2004, 196-197.)

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa työryhmän jäseniä ymmärtämään, miksi muutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla pyritään. Viestinnän tulee olla sisällöltään selkeää, totuudenmukaista ja informatiivista. Tämä lisäksi tavoitellaan vuoropuhelua organisaation eri toimijoiden kesken. Esihenkilön tulee aktiivisesti kuunnella työntekijää ja haastaa häntä oivaltamaan itse asiat ja kertomaan ajatuksensa. Vaikka esihenkilö onkin päävastuussa muutoksen viestinnästä, työntekijät kaipaavat myös muutoksen kokonaiskuvan viestintää ylimmältä johdolta ja mahdollisuuden kysyä asioista muutoksen vastuunkantajilta. (Työterveyslaitos 2023b; Stenvall & Virtanen 2007, 72; Pirinen 2023, 241-243.)

Viestintä muutoksessa on ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Pitämällä työntekijät ajan tasalla muutosprosessin etenemisestä esihenkilö osoittaa arvostustaan työntekijöitään kohtaan. Muutoksen edetessä tulee viestiä sekä myönteisistä että kielteisistä asioista. Kokeneet muutosjohtajat aloittavat viestinsä yleensä positiivisilla asioilla, millä luodaan työryhmään vastaanottava tunnelma. Tietoa ei tule pantata, jotta henkilöstö osaa ennakoida omat vaikuttamismahdollisuutensa. Esihenkilö voi sitouttaa ryhmäänsä muutokseen rohkaisemalla aktiivisuuteen niiden asioiden suhteen, mihin työryhmä pystyy vaikuttamaan. (Pirinen 2023, 27, 239; Stenvall & Virtanen 2007, 74-75.)

Muutosviestinnän tulee olla aktiivista koko prosessin ajan ja viestinnässä kannattaa panostaa johdonmukaisuuteen, yksinkertaisuuteen ja selkeyteen. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää tietää, mikä seuraavaksi muuttuu ja mikä pysyy ennallaan. Muutosviestinnässä kannattaa myös käyttää luovuutta; videoviesti, ääniviesti tai kirje on hyvä lisä sähköpostin rinnalle. Muutosviestinnän kanavista tulee valita kulloinkin tarkoituksenmukaisimmat. On pohdittava, mitä muutoshankkeesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta halutaan saada aikaan. (Pirinen 2023, 245-246; Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Organisaatiolla on erilaisia muutosviestinnän kanavia. Viestintäkanavien valintaan tulee vaikuttaa se, että henkilöstölle syntyy käsitys edestäpäin johtamisesta. Seuraavassa olen luetteloinut viestintäkanavia Stenvallin & Virtasen (2007, 67-69) luetteloon pohjautuen ja Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ympäristöön mukauttaen.

PÄIVITTÄISKESKUSTELU

Esihenkilön ja työntekijöiden välinen päivittäinen keskustelu on viestinnän peruspilari. Myös kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi tulevia, käynnissä olevia tai menneitä muutoksia. KSO:n Saleissa esihenkilö ei päivittäin työskentele työntekijöidensä kanssa, mutta yhteisiin hetkiin hyllyn väleissä kannattaa panostaa ja keskustella tiimin jäsenten kanssa käynnissä olevista ja tulevista muutoksista. Esihenkilön kannattaa ottaa isommat muutokset esille myös kehityskeskustelussa ja varmistaa keskustelumahdollisuus, kun esihenkilö ja työntekijä työskentelevät samanaikaisesti.

VERKKOVIESTINTÄ

Verkkoviestintää tapahtuu esimerkiksi sähköpostin ja internet- ja intranet-sivujen kautta. Verkkoviestinnän kohdalla tulee huomioida, että pelkkä tiedon saatavilla oleminen ei takaa sitä, että tietoa käytetään hyväksi ja muokataan itselle sopivalla tavalla. KSO:n Saleissa verkkoviestinnän pääkanavana sähköpostin ja intranetin (SPoint) rinnalla on Workplace ja Workchat. Workplace from Meta on yrityksen kommunikaatio-työkalu, joka muistuttaa Facebookia. Workplacessa organisaation jokaisella työntekijällä on oma profiili, ja he kuuluvat erilaisiin suljettuihin tai avoimiin ryhmiin, jossa käydään keskustelua teeman mukaisista aiheista. Workplace on käytössä koko S-ryhmässä ja nykyään iso osa viestinnästä hoidetaankin Workplacen kautta. Workplacen lisäksi käytössä on Workplace Chat from Meta, jossa voidaan käydä vapaamuotoisempia keskusteluja erilaisissa ryhmissä tai yksityisviesteillä S-ryhmän työntekijöiden välillä. (Workplace.com 2023.) KSO:n Saleissa työntekijät kuuluvat oman toimipaikkansa Workplace ja Workchat –ryhmiin. Lisäksi kaikki salelaiset kuuluvat KSO:n Salejen yhteiseen ryhmään sekä KSO / Yleinen -ryhmään. Muihin Workplace-ryhmiin kuuluminen on vapaaehtoista.

PALAVERIT

Tiimi- ja osastopalavereissa voidaan kerrata muutoshankkeita ja niissä on tärkeintä mahdollistaa ja rohkaista keskusteluun. KSO:n Saleissa palavereita pidetään vähintään kaksi kertaa vuoden aikana.

LUOTTAMUSHENKILÖ

Johdon ja henkilöstön välillä toimivat luottamushenkilöinstituutiot ovat tärkeä vuorovaikutuskanava. Heidän kauttaan johto saa tietoa henkilöstön tunteista ja ajatuksista ja henkilöstön edustajille annetaan mahdollisuus saada tietoa muutoshankkeiden julkisista ja myös piilossa pidetyistä tavoitteista. Yhteistoimintalakiin on kirjattu neuvotteluvelvoite, joka koskee erilaisia muutoksia sekä tavoite jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstön ja johdon välillä (Paanetoja 2023, 182).

TIEDOTUSTILAISUUDET

Tiedotustilaisuudet ovat viestinnän täsmäiskuja, joita voidaan järjestää jonkun spesifin teeman tai laajemman teemakokonaisuuden tiimoilta. KSO:n Saleissa isompia ryhmäpäällikön organisoimia tiedotustilaisuuksia on järjestetty isompien muutosten aloituksen yhteydessä. Tiedotustilaisuuksissa on mahdollistettu myös keskustelu, ja ne ovatkin olleet hyväksi koettuja viestintäkanavia muutoksen käynnistämiseen.

JOHDON HAASTATTELUTUNTI TAI BLOGI

Ylimmän johdon haastattelutunti tai blogi mahdollistaa vuorovaikutuksen myös ylimmän johdon kanssa. Kyseinen kanava antaa mahdollisuuden valottaa taustoja esimerkiksi esihenkilön vaihtuessa. Kymen Seudun Osuuskaupan KSO/Yleinen Workplace-ryhmässä on julkaistu ”TJ Express” toimitusjohtaja Harri Miittisen videotervehdyksiä koko osuuskaupan henkilöstölle. Myös koko osuuskauppaa koskevissa isommissa muutoksissa on hyödynnetty johtoryhmän jäsenten videotervehdyksiä.

HENKILÖSTÖLEHTI

Henkilöstölehti on viestinnän kanava, jonka merkitys on vähentynyt johtuen hitaasta julkaisurytmistä. Kymen Seudun Osuuskaupassa julkaistaan äKSO:n -henkilöstölehteä.

2.5 ADKAR muutosjohtamisen malli

Muutosjohtamisen tueksi on luotu erilaisia malleja, jotka koostuvat useammasta eri vaiheesta. Yksi tunnetuin muutosjohtamisen teoria on John P. Kotterin (1996) kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli. Kotterin muutosjohtamisen mallin ensimmäisessä vaiheessa täsmennetään muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys. Seuraavassa vaiheessa perustetaan muutosta tukeva tiimi. Kolmannen vaiheen tehtävänä on muutosvision ja strategian laatiminen, jonka jälkeen muutoksen visiosta viestitään henkilöstölle. Viidennessä vaiheessa on tärkeää poistaa esteet ja vakuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Kuudennessa vaiheessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset, jotta henkilöstön motivaatio muutoksessa kohentuisi. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannuksia ja toteutetaan uusia muutoksia. Viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa on tärkeää vakiinnuttaa uudet toimintatavat osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 20-23.)

Kotterin muutosjohtamisen teoriaa on kritisoitu muun muassa ajatuksesta muutoksen kiireellisuuden ja välttämättömyyden liiallisesta korostamisesta muutoksen mahdollistamiseksi. Nykyaajan nopeasti muuttuvassa maailmassa ihmiset turtuvat koko ajan vastassa oleviin kiireellisiin ja välttämättömiin muutoksiin. Muun muassa Kotterin teoriassa muutoksen välttämättömyyden tunne synnytetään pelolla, mutta pelolla on vaikeaa johtaa pysyvää muutosta. Lisäksi Kotterin mallissa viestinnän myöhäinen mukaantulo on aiheuttanut kritiikkiä. Viestinnän ei tulisi olla yksi prosessin vaiheista, vaan edellytys muutoksen onnistumiselle. Muutos vaatii jatkuvaa vuoropuhelua. (Piha & Sutinen 2020, 74, 127.)

Valitsin muutosjohtamisen malliksi opinnäytetyöhön ADKAR-muutosmallin, sillä koen sen sopivimpana Sale-yksiköiden muutosjohtamiseen selkeiden ja yksinkertaisesti toteutettavien vaiheiden vuoksi. Stenvallin ja Virtasen (2007, 107) mukaan yksilöiden sisäinen oivaltaminen ja hyväksyminen ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. ADKAR-menetelmä on ihmislähtöinen muutosjohtamisen malli ja sen perustana on inhimillinen muutos. Sale-yksiköissä jokaisen työntekijän sitoutuminen muutokseen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta, sillä yksin työskenneltäessä muutos on voimassa jokaisessa työvuorossa. ADKAR-malli koostuu viidestä eri vaiheesta, joista jokainen on käytävä läpi jokaisen muutokseen osallistuvan henkilön kohdalla. Muutos onnistuu, kun työntekijä on saavuttanut tavoitteensa jokaisessa vaiheessa. Organisaation tavoitetila on kokoelma henkilökohtaisia tavoitetiloja. (Kolehmainen 2020.)

ADKAR-mallin nimi juontaa jokaisesta viidestä mallin vaiheesta:

- Awareness – tietoisuus muutoksesta
- Desire – halu toteuttaa muutos
- Knowledge – muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot
- Ability – Kyky muuttaa tieto käytäntöön
- Reinforcement – vahvistaminen

ADKAR-mallia voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan muutoksen mahdollisuus ja tarve. Seuraavaksi määritellään muutosprosessin tavoitteet ja laajuus sekä suunnitellaan ratkaisu (esimerkiksi uusi järjestelmä tai prosessi). Uuden mallin kehittämisen jälkeen voidaan se jalkauttaa organisaatioon ADKAR-mallin mukaisesti. (Prosci 2019f, 7.)

2.5.1 Awareness – tietoisuus muutoksesta

Ensimmäinen ADKAR mallin vaihe on Awareness eli tietoisuus. Vaiheen tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutos on tarpeellinen, millaisia riskejä muutos sisältää ja miten se vaikuttaa henkilön omaan toimintaan. Ensimmäisen vaiheen jälkeen henkilö ymmärtää miksi muutos tehdään. Tietoisuuden luominen muutosprosessin aluksi on erittäin tärkeää ja jos se epäonnistuu tai ohitetaan, muutokseen saattaa kohdistua liiallista vastustusta tai muutos ei etene toivotulla aikataululla. (Prosci 2019a, 3-4.)

Muutoksesta tulisi viestiä ja keskustella niin, että muutos on ymmärrettävä, hallittava ja mielekäs jokaiselle työntekijälle. Arikoski ja Sallinen (2007) esittävät keskustelun pohjalle seuraavia kysymyksiä:

Mistä muutoksessa on kyse? Viestimällä tavoitteesta, sisällöstä ja aikataulusta muutoksesta tulee ymmärrettävämpi

Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen? Muutoksesta tulee hallittavampi, kun työntekijä saa tiedon muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijän asemasta muutosta tukevassa päätöksenteossa.

Mitkä ovat muutoksen vaikutukset? Muutoksen vaikutuksista keskustellaan sekä työntekijän omasta että työn näkökulmista. Keskusteltavia asioita työntekijän omasta näkökulmasta ovat työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen liittyvät asiat, osaamisen hyödyntämiseen liittyvät teemat sekä arvoihin ja kuvaan itsestä työntekijänä liittyvät kysymykset. Muutoksen vaikutuksesta työhön tulisi keskustella työn tavoitteisiin ja siihen tähtäävän perustehtävän onnistumiseen liittyen, ihmisten välisiin suhteisiin liittyen sekä käytännön toimintaan liittyen. Näillä keskusteluilla varmistetaan muutoksen mielekkyyden muotoutuminen.

Tietoisuus ei synny vain tiedon jakamisella. Organisaation jäsenet on saatava ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se tulee toteuttaa. Tietoisuuden luominen vaatii vaikuttavaa, henkilökohtaistettua viestintää. Muutosjohtajan on ymmärrettävä kuulijoita ja heidän erilaisuuttaan pystyäkseen viestimään muutoksen tarpeellisuudesta tehokkaasti. Tietoisuus-vaiheessa viestintäkanavia kannattaa käyttää monipuolisesti, mutta keskustelun mahdollistaminen heti alussa on tärkeää. Henkilökohtaisissa keskusteluissa esihenkilö pystyy varmistamaan, että jokainen ymmärtää muutoksen sisällön. Kahdenkeskisissä keskusteluissa tiimin esihenkilö ja työntekijä keskustelevat, mitä muutos tarkoittaa työntekijälle henkilökohtaisesti. Lähiesihenkilöt ovat tärkeässä asemassa muutostietoisuuden syntymisessä. Jotta esihenkilö pystyy luomaan työryhmälleen tietoisuuden muutoksesta, hänen on myös itse ymmärrettävä muutoksen tarkoitus ja tarpeellisuus. Onkin tärkeää panostaa esihenkilöiden ymmärrykseen muutoksesta ja tarjota esihenkilöille valmennusta muutosjohtamiseen. Muutoksen alkuvaiheessa myös huhut lähtevät helposti liikkeelle ja on tärkeää korjata väärät oletukset muutoksesta heti alussa. (Prosci 2019a, 6-7, 9.)

Muutoksen ylätason strategia ja tavoitteet on yleensä viestitty yrityksissä hyvin, mutta työntekijän voi olla vaikeaa ymmärtää muutoksen vaikutus ja hyödyt omaan työhön. Esihenkilön tulee pohtia, mitä työryhmän tulee saada aikaan perustehtävänsä kautta, jotta yrityksen muutoksen tavoitteet toteutuvat. Esihenkilö käy työntekijän kanssa läpi, mikä tulee muuttumaan ja mitä työntekijän tehtäviin kuuluu lähitulevaisuudessa. Näin työntekijällä on ymmärrys asiasta ja aika ei kulu pohdiskeluun. Muutoksesta tulee keskustella työryhmän kanssa ja viedä tiimiltä nousseita ideoita ja ajatuksia eteenpäin kohti yrityksen johtoa ja muulle verkostolle. (Pirinen 2023, 114-115.)

On tärkeää valita oikea viestijä erilaisten muutosten eri vaiheissa. Viestijällä on välitön vaikutus siihen, miten vastaanottaja sisäistää viestin. Organisaation ylemmillä tasoilla olevien tulisi viestiä muutoksen syistä ja vaikutuksista strategiaan ja lähiesihenkilön tulisi kertoa muutoksen vaikutuksesta kunkin omaan työhön. Muutosviestintää kannattaa räätälöidä kullekin ryhmälle sopivaksi huomioiden esimerkiksi edellisissä muutoksissa havaitut haasteet. (Prosci 2019a, 9.)

Haasteena on, että usein johto on tietoinen muutoksesta jo paljon ennen henkilöstöä ja on käsitellyt omat muutoksen aiheuttamat pelon, vihan ja surun tunteensa ennen muutoksen viestimistä henkilöstölle. Johto saattaa odottaa henkilöstöltä nopeaa sitoutumista muutokseen ennen kuin tiimin jäsenet ehtivät ymmärtämään muutosta ja sen aiheuttamaa pelon tunnetta. Työntekijöille on annettava aikaa käsitellä muutosta aktiivisesti keskustellen ja sekä passiivisesti tiedostamatta työstäen. Muutoksen toteutumiseen tarvittava aika on sitä lyhyempi, mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. (Arikoski & Sallinen 2007, 41-42, 83.) Joskus muutoksista ei pystytä kertomaan henkilöstölle avoimesti etukäteen. Näissä tilanteissa johdon tehtävänä on selittää henkilöstölle miksi asiasta ei ole pystytty aiemmin kertomaan ja ottaa henkilöstö mahdollisimman pian mukaan niihin muutostoimenpiteisiin, joihin osallistaminen on mahdollista. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

2.5.2 Desire – halu toteuttaa muutos

ADKARin toinen vaihe on Desire eli halu. Vaiheen päättyessä henkilö haluaa olla mukana muutoksessa. Halu syntyy, jos henkilö kokee muutoksen hyvänä ja itselleen positiivisena. Muutoshalun syntyminen on haastavin osuus muutoksessa, ja johtaja ei pysty siihen täysin vaikuttamaan. Tärkeää onkin löytää kutakin työntekijää motivoivat tekijät muutoksessa. (Prosci 2019b, 4-6.)

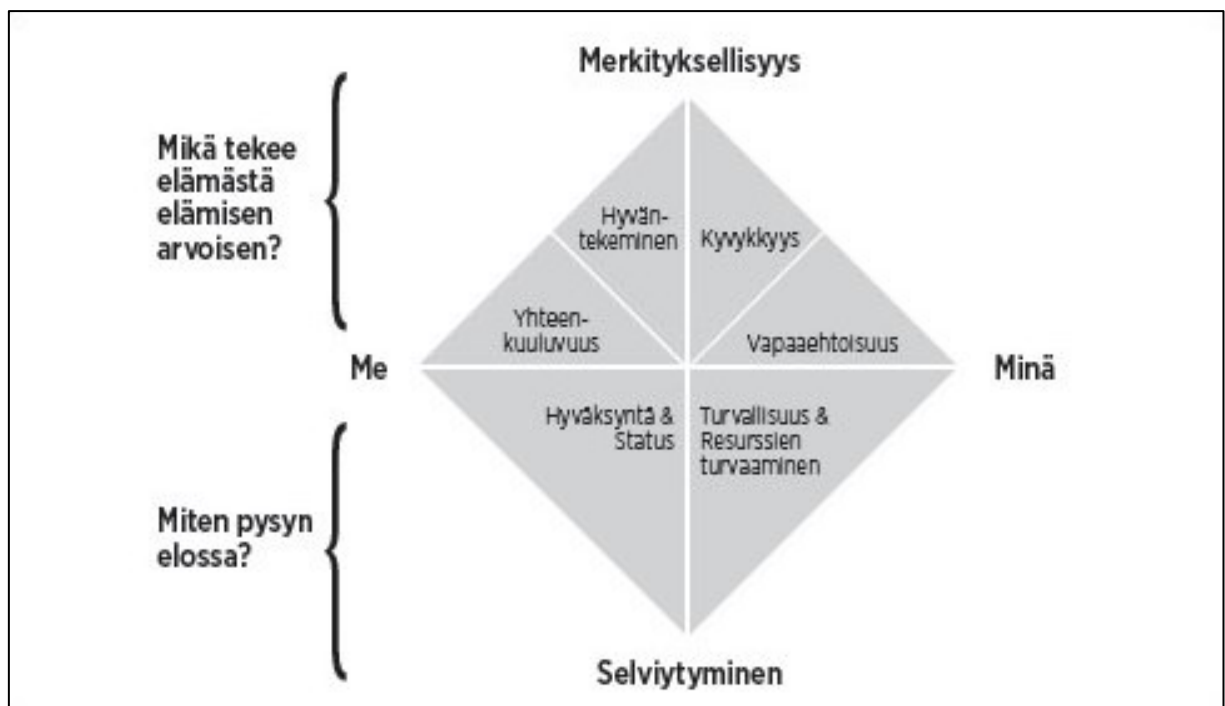
Ennen muutoshalun syntymistä ja uuden oppimista työntekijä kokee usein pelkoa ja uhmaa muutosta kohtaan ja esihenkilö kuulee kritiikkiä muutoksesta. Henkilö ei vielä ole valmis muutokseen, jolloin esihenkilö voi pyytää häntä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Kritiikistä johto voi saada arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää muutoksen läpiviennissä. Tämä kuitenkin vaatii esihenkilöltä ja johdolta kykyä sietää kritiikkiä. Ennen muutoksen käynnistymistä tulee vielä oppia pois vanhasta, mikä aiheuttaa surua. Työntekijä tarvitsee aikaa ja tukea poisoppimiseen ja surun käsittelyyn. Uuden oppimisen vaiheessa suru vaihtuu hiljalleen iloksi uudesta, jolloin ihmiset pääsevät nauttimaan uuden oppimisesta ja asioiden sisäistämisestä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)

Henkilöstön sitoutuminen muutokseen vahvistuu, jos työryhmän jäsenet pystyvät osallistumaan ja vaikuttamaan muutosprosessiin. Osallistumismahdollisuuden myötä muutosprosessi mielletään reiluksi ja oikeudenmukaiseksi ja helpommin hyväksyttäväksi. Isossa organisaatiossa keskustelu johdon ja työntekijöiden välillä ei aina ole mahdollista, mutta palautteen ja ideoiden jakamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia digitaalisia sovelluksia ja myös viestin viemistä organisaatiossa ylöspäin esihenkilöltä seuraavalle esihenkilölle. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voi olla myös esimerkiksi sitä, että esihenkilö kytkee pienetkin, mutta suoraan työn sisältöön tai suorittamiseen liittyvät asiat muutokseen. Osallistaminen voi olla myös uuden toimintamallin testaamista ja palautteen antamista. Esihenkilö voi myös hyödyntää muutoksessa työryhmänsä vastuuhenkilöitä ja muutosagentteja, jotka voivat omalla esimerkillään ja innokkuudella saada muut työryhmän jäsenet mukaan muutokseen. (Työterveyslaitos 2022b; Arikoski & Sallinen 2007, 99; Prosci 2019b, 10.)

Kun esihenkilö tuntee tiiminsä, voi hän muutostilanteessa hyödyntää työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka synnyttävät motivaatiota. Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2015, 53-63) kuvaavat ihmisen sisäistä motivaatiota motivaatiomantin avulla (kuva 1). Elossa pysymisen edellytykset ovat ulkoisen motivaation lähteitä, jotka pätevät myös työelämässä. Raha ja toimeentulo turvaavat fyysisen selviytymisen ja osaa työntekijöistä motivoikin pääasiassa palkka. Joskus palkitsemisjärjestelmää on syytä muokata muutoksen mukaiseksi (Prosci 2019b, 11). Toinen elossa pysymisen edellytys ja työelämän motivaattori on pyrkimys varmistaa hyväksyntä ja status yhteisössä. Joidenkin työntekijöiden kohdalla tärkeintä on uralla eteneminen ja sitä kautta saavutettu valta ja status.

Sisäisen motivaation kannalta itsensä toteuttaminen ja yhteyden kokeminen ovat merkityksellisimpiä motivaatiotekijöitä. Itsensä toteuttaminen koostuu vapaaehtoisuudesta sekä kyvykkyydestä. Vapaaehtoisuus on kokemus itsemääräämisestä ja mahdollisuudesta ilmaista itseään. Työelämässä itsemäärääminen on vapautta kulkea omalla tavalla kohti organisaatiossa määriteltäviä, tavoittelemisen arvoisia päämääriä sovittujen rajojen puitteissa. Vapaaehtoisuuden johtaminen vaatii johdolta uskallusta luottaa alaisiin ja antaa tilaa tehdä asiat ilman liian tiukkaa valvontaa ja käskyttämistä. Kyvykkyys on yksilön kokemus työn osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Oppiminen ja kehittyminen on tärkeää kyvykkyyden kokemuksen kasvattamiseksi ja esihenkilö voikin kasvattaa työntekijän kyvykkyyden tunnetta antamalla palautetta ja mahdollistamalla sopivan haastavat työtehtävät. Osaamisen pitäminen ajan tasalla ja kouluttaminen kasvattavat työntekijöiden kyvykkyyttä. Toisen ihmisen vaikutus työntekijän hyvinvointiin on

merkityksellinen ja ihmisten vaikutus motivaatioon on suuri. Yhteenkuuluvuus on tunne siitä, että ympärillämme on ihmisiä, jotka näkevät ja hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme myös työelämässä. Yhteenkuuluvuuteen kuuluu ryhmähenki, luotettava ja reilu toiminta sekä arvostava ja välittävä johtajuus. Esihenkilön on omassa vuorovaikutuksessa vakuutettava, että jokaista kunnioitetaan ja jokaisesta välitetään. Hyväntekemisen perustarve syntyy, kun ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään. Työelämässä hyväntekeminen voi kohdistua työkavereihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan laajemminkin. Tunne hyväntekemisestä kasvaa, kun esihenkilö muistuttaa tiimiään muutoksen vaikutuksista asiakkaisiin tai työyhteisöön. (Martela & Jarenko 2015, 53-63.)



Kuva 1: Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015, 55)

2.5.3 Knowledge – muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot

Kolmas vaihe ADKAR-mallissa on Knowledge eli tieto. Vaiheen päätteeksi henkilö tietää miten muutoksen myötä toimitaan ja mitä muutoksen aikana tapahtuu. Vaihe sisältää tietoa, koulutusta ja valmennusta työntekijöiden tarpeiden mukaan. Koulutusten lisäksi tiedon lisäämisen tapoja ovat esimerkiksi vertaistuki, itse opiskeltavat materiaalit ja käyttäjätuki. Tiedon kasvattamiseen vaikuttaa muun muassa olemassa oleva tieto, oppimiskyky ja käytettävissä olevat resurssit kouluttamiseen ja valmentamiseen. (Prosci 2019c, 3-6.)

Uuden tiedon sisäistäminen mahdollistuu, kun henkilö on tietoinen muutoksen tarpeellisuudesta ja taustoista ja on halukas muuttumaan. Muutoksen tietoisuusvaiheen viestiä kannattaa toistaa myös koulutusten aikana, jotta uuden tiedon oppiminen kytkeytyy muutoksen tarpeellisuuteen. (Prosci 2019c, 4,6.)

Osaamisen taso vaihtelee työryhmän sisällä ja onkin tärkeää selvittää kunkin muutokseen osallistuvan osaaminen, jotta tarvittava koulutus ja perehdytys voidaan räätälöidä tarpeen mukaan. Ihmiset myös oppivat eri tavoin. Koulutuksia suunniteltaessa on tärkeää hyödyntää erilaisia oppimismenetelmiä ja sitoa tietoa käytäntöön jo koulutusvaiheessa. Osa työryhmän jäsenistä saattaa tarvita myös henkilökohtaista valmennusta yhteisten koulutusten lisäksi. Kouluttamisessa kannattaa hyödyntää myös vertaistukea, sillä työkavereilta on helpompi kysyä askarruttavista aiheista. (Prosci 2019c, 4-5, 9.)

2.5.4 Ability – kyky muuttaa tieto käytäntöön

Kun tietoisuus muutoksesta, halu olla muutoksessa mukana ja tiedot on saavutettu, siirrytään neljänteen vaiheeseen Ability eli taito. Tietoja ja taitoja sovelletaan käytäntöön harjoittelemalla uutta toimintamallia. Palautteen antaminen ja kannustaminen on tärkeää uutta toimintatapaa harjoiteltaessa, ja toiset tarvitsevat harjoitteluun enemmän aikaa kuin toiset. (Prosci 2019d, 3-4.)

Esihenkilön rooli muutoksen johtajana korostuu, kun uutta toimintatapaa harjoitellaan käytännössä. Esihenkilö tukee ja auttaa ongelmien ratkaisemisessa sekä opettaa ja mentoroi työssä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa turvallinen ja kannustava ilmapiiri uuden asian opetteluun. Palautteen antaminen työryhmän jäsenille on tärkeää ja myös virheet tulee sallia, jotta niistä voidaan myös oppia. Esihenkilö myös kerää työntekijöiltä palautetta muutoksesta ja vie sitä eteenpäin organisaatiossa. Palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta arvokasta palautetta myös annettaisiin ja asioihin voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Prosci 2019d, 5.)

Myös harjoitteluvaiheessa muutos kohtaa erilaisia haasteita. Jotkut työntekijät saattavat tuntea pelkoa uutta toimintamallia kohtaan ja eivät usko omaksuvansa uusia menetelmiä. Joskus paluu vanhaan saattaa houkuttaa ja vanhat tavat nousevat helposti pintaan. Myös ihmisten henkilökohtaiset fyysiset tai psyykkiset haasteet saattavat hidastaa uuden tavan omaksumista. Muutoksen harjoittelu vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä sekä sen hyväksymistä, että tehokkuus hetkellisesti laskee harjoitteluvaiheessa. (Prosci 2019d, 8-9.)

Esihenkilö toimii esimerkkinä ja mallina muutoksessa ja hänen tulee olla tarkkana käyttäytymisestään, kielenkäytöstään ja myös ei-kielellisestä viestinnästä. Kriittinen suhtautuminen muutokseen saattaa näkyä esihenkilössä tiedostamatta. Esihenkilön oma esimerkki ja johdonmukaisesti toistuvat viestit muutoksesta ja sen tavoitteista vievät muutoksen käytäntöön myös työryhmässä. (Pirinen 2023, 122.) Esimerkillä johtaminen ei aina ole työntekijöiden töiden tekemistä vaan esihenkilön omien töiden tekemistä muuttuneiden olosuhteiden mukaisesti ja läpinäkyvästi (Arikoski & Sallinen 2007, 100).

2.5.5 Reinforcement – muutoksen vahvistaminen

Viimeinen vaihe ADKAR-mallissa on Reinforcement eli vahvistaminen. Vaiheen tarkoituksena on tukea muutosta ja estää yksilöitä palaamasta vanhaan totuttuun tapaan. Yksi vahvistamisen tavoite on luoda muutospositiivinen ilmapiiri myös tuleville muutoksille, monesti muutoksen juurruttaminen osaksi organisaation arkea on haastavampaa kuin itse muutos. Vahvistamiseen kuuluu onnistumisten juhliminen, kiittäminen ja palkitseminen. (Prosci 2019e, 3-4.)

Vahvistamisen myötä työntekijä kokee, että hänen ponnistelujaan muutoksen aikaansaamiseksi arvostetaan. Ilman vahvistusta halu toteuttaa muutosta todennäköisesti heikkenee ja henkilö saattaa palata vanhaan toimintamalliin. Todellisia onnistumisia kannattaa juhlia ja niistä voi myös palkita, jotta muutos konkretisoituu. (Prosci 2019e, 6-7.)

Muutoksen mittaaminen ja tulosten läpikäyminen vahvistavat muutosta. Muutoksen onnistumisen lisäksi tulisi huomioida ja juhlia välitavoitteiden saavuttamista. Tämä luo innostusta muutoksen ympärille ja auttaa vahvistamaan haluttua käyttäytymistä. Henkilökohtainen kiitos on hyvä tapa antaa tunnustusta muutoksen eteen tehdystä työstä. Julkinen tunnustus on keino nostaa roolimalleja muutoksen edistämiseksi, mutta on tärkeää varmistaa, että kaikki yhtä paljon muutoksen eteen työtä tehneet huomioidaan yhdenvertaisesti. (Prosci 2019e, 7.)

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

3.1 Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtötilanne

Kymen Seudun Osuuskauppa (KSO) on market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikenne- ja polttonestekauppaa harjoittava monialayritys, joka toimii Kymenlaakson sekä Iitin alueella. KSO:n Sale-myyvälöitä on 17 ja ne sijaitsevat ympäri Kymenlaaksoa. Sale on lähikauppa, josta voi ostaa arjen päivittäistavarat nopeasti ja helposti, ja ne palvelevat asiakkaitaan lähes joka päivä aamusta iltaan. Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-myyvälöissä työskentelee noin 100 myyjää ja 9 Sale-päällikköä, jotka toimivat myyjien esihenkilöinä. Osa päälliköistä vastaa useammasta Sale-myyvälöstä. Ryhmäpäällikkö Matti Jaatinen johtaa Sale-ketjua ja toimii Sale-päälliköiden esihenkilönä. Salet ovat pieniä lähimyyvälöitä, joissa työskennellään paljon myös yksin. (Kymen Seudun Osuuskauppa 2023a; Kymen Seudun Osuuskauppa 2023b; S-kanava.fi 2023; Jaatinen 2023.)

Jatkuva muutos on arkipäivää myös vähittäiskaupassa ja viime aikoina on toimeenpantu muun muassa järjestelmiin, toimintatapoihin ja organisaation rakenteeseen liittyviä muutoksia. Toiset muutokset ovat suurempia ja vaativat perusteellisempaa valmistelua kuin toiset. Saleissa muutosjohtamisen haasteena on se, että muutos ei välttämättä tavoita jokaista myyjää. Esihenkilö ei työskentele päivittäin yhdessä työntekijöidensä kanssa sillä työtä tehdään paljolti yksin. Yhteisiä palaverieja tiimin kanssa on haastavaa järjestää, koska aukioloajat ovat laajat ja aikaa yhteiselle kohtaamiselle ei ole. Muutoksen läpiviemisen avainasemassa on hyvä viestintä ja läpime- non varmistaminen. Tilaaja toivoo selkeää työkalua, jolla erityyppiset muutokset saataisiin vie- tyä käytäntöön Sale-myyvälöissä. (Jaatinen 2023.)

3.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tukikysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ryhmäpäällikön ja esihenkilöiden käyttöön työkalu eri- tyyppisten muutosten läpiviemiseksi KSO:n Sale-ketjussa sekä tutkia muutosjohtamisen nyky- tilaa Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-myyvälöissä. Työkalun tavoitteena on helpottaa esi- henkilöitä muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyön tukikysymykset ovat:

Miten muutosjohtaminen toteutuu tällä hetkellä Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ket- jussa?

Miten varmistaa erityyppisten muutosten toteutuminen Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa?

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Toteutin kehittämistyön laadullisin menetelmin hyödyntämällä Sale-päälliköiden sekä ryhmäpäällikön asiantuntijuutta muutosprosessien läpiviemisestä KSO:n Sale-ketjussa sekä myyjien kokemuksia erilaisten muutosten läpimenon onnistumisesta. Tieto muutosjohtamisen nykytilasta kerättiin ryhmäpäällikölle ja Sale-päälliköille suunnatun ryhmäkeskustelun avulla ja uutta mallia muutosten läpiviemiseen kehitettiin yhteisöllisellä kehittämisellä työpajassa. Lisäksi haastattelin kahta Saleissa työskentelevää myyjää saadakseni työntekijänäkemyksiä muutosten toteuttamisesta.

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos tutkimustiedon pohjalta. Konstruktiiivinen tutkimus on käytännönläheinen ja siinä yhdistetään olemassa olevaa tietoa empiiriseen käytännöstä kerättyyn tietoon. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uusi teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tutkimuksessa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välinen kommunikointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65-66.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa työkalu erilaisten muutosten läpiviemiseksi Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Työkalua rakentaessa hyödynsin olemassa olevaa tietoa muutosjohtamisesta ja yhdistin sitä kehittämistyössä esille tulleeseen tietoon.

3.3.1 Ryhmäkeskustelu

Ryhmähaastattelusta käytetään myös nimityksiä fokusryhmämenetelmä ja ryhmäkeskustelu. Anu Valtosen (2005) määritelmän mukaan ryhmähaastattelussa keskustelun vetäjä esittää tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille keskusteluun osallistuville, kun taas ryhmäkeskustelussa pyritään tietoisesti saamaan aikaan keskustelua ryhmän jäsenten välillä. (Valtonen 2005, Ryhmäkeskustelut – millainen metodi?.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmästä käytetään nimitystä ryhmäkeskustelu.

Ryhmäkeskustelussa on mukana yleensä 6-12 haastateltavaa. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja keskustelulle on määritelty etukäteen tavoitteet, mitä tietoa halutaan saada.

Fokusryhmämenetelmässä haastateltavat on valittu etukäteen sen perusteella, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111-112.)

Ryhmäkeskustelun avulla pystytään haastattelemaan montaa henkilöä samanaikaisesti, mutta nykyisin ajatellaan, että ryhmäkeskustelulla saadaan tietoa myös ryhmien toimintatavoista. Eriävien mielipiteiden, niiden perustelujen ja keskustelun avulla päädytään jaettuun ymmärrykseen keskustelun aiheesta. (Pietilä 2017, Ryhmäkeskustelu.)

Ryhmäkeskustelussa haastattelijan tai fasilitaattorin tehtävänä on virittää otollinen ilmapiiri ja ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti. Fasilitaattori rohkaisee ja kannustajaa osallistujia keskustelemaan aiheesta keskenään. Hän ei itse osallistu aktiivisesti keskusteluun vaan siirtää puheenvuoroja ryhmäkeskusteluun osallistuneille. (Valtonen 2005, Ryhmäkeskustelut – millainen metodi?.)

Ryhmäkeskustelu Sale-päälliköille ja ryhmäpäälliköille järjestettiin huhtikuussa 2023. Keskusteluun oli kutsuttu kaikki 9 Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-päällikköä sekä ryhmäpäällikkö Matti Jaatinen. Ryhmäkeskustelu järjestettiin osana esihenkilöpalaveria. Keskusteluun osallistui yhtä lukuun ottamatta kaikki päälliköt ja ryhmäpäällikkö osallistui keskusteluun etänä Teamsin välityksellä. Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli vastata opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: “Miten muutosjohtaminen toteutuu tällä hetkellä Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa?”.

Keskustelun alussa esittelin keskustelun pelisäännöt, jotka mukailivat Sitran Erätauko-hankkeeseen luotuja rakentavan keskustelun pelisääntöjä. Pelisäännöissä korostettiin avointa ilmapiiriä ja muiden keskustelijoiden kunnioittamista. (Sitra 2023.) Ennen varsinaista keskustelua käytiin myös pääpiirteittäin läpi ADKAR-muutosmalli sekä tutustuttiin erilaisiin muutostyyppien jaotteluihin.

Keskustelun avulla pyrittiin selvittämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Minkälaisia muutoksia KSO:n Sale-ketjussa on ollut viime aikoina?

Miten muutoksista on tällä hetkellä viestitty?

Minkälaisia haasteita muutoksen läpiviemisessä on ollut?

Mitkä asiat on koettu hyväksi ja helpottavaksi muutoksen läpiviemisessä?

Miten Sale-päälliköt itse ovat reagoineet viimeaikaisiin muutoksiin?

Miten päälliköt kokevat muutosvalmiuden salelaisten keskuudessa?

Kaipaavatko Sale-päälliköt lisää tietoa tai koulutusta muutosjohtamisesta?

Keskustelun tavoitteena oli löytää muutosten läpiviemisessä tunnistetut haasteet, joihin muutosjohtamisen työkalulla pystyttäisiin vastaamaan. Samalla Sale-päälliköt pääsivät virittäytymään aiheeseen.

3.3.2 Yhteisöllinen kehittäminen

Yhteisöllisessä kehittämisessä korostuu luovuus ja työkalujen avulla pyritään löytämään uusia ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeisiin. Vuorovaikutuksen sekä avoimen ja positiivisen ilmapiirin avulla luodaan puitteet innovatiivisuuteen. Tavoitteena on luoda paljon uusia ideoita eikä vielä liikaa arvioida ideoiden toteuttamiskelpoisuutta. Ideointimenetelmiä on paljon erilaisia ja yhteistä niille on poistaa normaalit ajattelun rajoitukset ja jakamaan myös huonoilta tuntuvat ideat. Suuren ideamäärän joukosta hioutuu kaikkein laadukkaimmat ideat, jotka pystytään toteuttamaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158-160.)

Sale-päälliköille järjestettiin yhteisöllisen kehittämisen työpaja kesäkuussa 2023. Työpajan aluksi heille esiteltiin ADKAR-malli pääpiirteittäin. Työpajan tavoitteena oli löytää Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjuun soveltuvat keinot toteuttaa ADKAR-muutosmallin eri vaiheita. Työkaluna ideoinnissa hyödynnettiin Kumuloituva ryhmä -menetelmää, jossa ADKAR-mallin jokaisen vaiheen soveltamista käytäntöön pohdittiin yksilöinä ja ryhminä. Kumuloituva ryhmä -menetelmän avulla pyritään löytämään yhteinen näkemys, jäsenyys tai tiivistelmä käsiteltävästä teemasta. Menetelmän alussa tutustutaan aiheeseen ja pohditaan annettua teemaa yksin. Yksilöpohdinnan jälkeen keskustellaan teemasta parin kanssa ja pyritään löytämään yhteinen näkemys aiheeseen. Seuraavassa vaiheessa kaksi paria muodostaa ryhmän ja lopuksi koko työryhmä pyrkii löytämään yhteisen ratkaisun kysymykseen. (Tevere Oy 2023.)

Työpajan osallistujajoukko oli ennakoitua pienempi ja jouduin jättämään neljän hengen ryhmät pois työpajasta eli teemaa pohdittiin yksilöinä, pareittain ja koko seitsemän hengen joukon kesken. Ryhmäpäällikkö ei osallistunut yksilö- ja parityöskentelyyn. Tavoitteena oli löytää parhaiten KSO:n Sale-ketjuun sopivat käytännön keinot muutoksen läpivientiin ja samalla sitouttaa Sale-päälliköt tulevan työkalun käyttöön.

3.3.3 Teemahaastattelu

Haastattelun tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen ja aineistonkeruumenetelmänä se korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelu on laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, jonka avulla halutaan ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Haastattelu kannattaa äänittää ja kirjoittaa puhtaaksi, jonka jälkeen sitä voidaan analysoida luokittelemalla ja etsimällä yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104-110.)

Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta kysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemat käydään haastattelun aikana läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella eri haastateltavien välillä. (Eskola & Lähti & Vastamäki 2018, 25-26.)

Haastattelun opinnäytetyöhöni kahta Saleissa työskentelevää myyjää. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada työntekijöiden näkemys muutosten läpiviemisestä Saleissa. Haastatteluissa halusin erityisesti paneutua yksintyöskentelyn vaikutukseen muutosten läpiviemisessä ja toivoin saavani vastauksia siihen, millä sävyllä muutoksista puhutaan saleilaisten keskuudessa ja miten saleilaisten mielestä halua muutoksen toteuttamiseen voisi edistää. Haastatteluihin valitsin seuraavat teemat:

Muutosvalmius Saleissa

Onnistuneen muutoksen elementit

Työntekijöiden osallistuminen muutoksen valmisteluun ja toteutukseen

Yksintyöskentelyn vaikutus muutosten onnistumiseen

Muutosviestintä

4 TULOKSET

4.1 Analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analyysissä tavoitellaan oman aineiston syväoppimista ja aineistoa tiivistetään ja täsmennetään lukemalla ja ryhmittelemällä. Aineiston analyysissä aineistoa verrataan tutkimusongelmassa määriteltyihin tavoitteisiin. (Vilka 2021, 91, 109.)

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen nykytilaa Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Ryhmäkeskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Analysoin aineistoa luokittelemalla keskustelun ensin tukikysymysten pohjalta. Viime aikoina tapahtuneiden muutosten analysoinnissa hyödynsin Daftin muutosten luokittelua teknologisiin muutoksiin, muutoksiin tuotteissa ja palveluissa, hallintoon ja ihmisiin liittyviin muutoksiin (Daft 2016, 482). Muutosten luokittelun lisäksi analyysin pääkategorioiksi löytyivät muutosvalmius ja muutosviestintä.

Yhteisöllisen kehittämisen tavoitteena oli löytää Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjuun soveltuvat keinot toteuttaa ADKAR-muutosmallin eri vaiheita. Analysoin tuloksia nauhoitetun koko ryhmän yhteenvedon lisäksi tutustumalla yksilöpohdinnassa ja paripohdinnassa PostIt-lapuille kirjattuihin muistiinpanoihin. ADKAR-mallin vaiheet toimivat teemoittelun lähtökohdana.

Salen työntekijöille suunnatun teemahaastattelun tuloksia analysoin ennalta valittujen haastattelun teemojen pohjalta. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

4.2 Taustatiedot

Huhtikuussa 2023 toteutettuun ryhmäkeskusteluun osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, ryhmäpäällikkö Matti Jaatinen sekä kahdeksan Sale-päällikköä. Kesäkuussa 2023 toteutuneessa työpajatyöskentelyssä oli mukana ryhmäpäällikön lisäksi kuusi Sale-päällikköä. Lisäksi loka-kuussa 2023 haastattelin kahta Salessa työskentelevää henkilöä saadakseni muutosjohtamiseen näkökulmaa myös työntekijätasolta.

4.3 Ryhmäkeskustelun tulokset

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen nykytilaa Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa.

Ryhmäkeskustelun aluksi nostettiin esimerkkejä viime aikoina tapahtuneista muutoksista. Esiin nousi teknologiaan liittyviä muutoksia, kuten uuden veikkauskoneen käyttöönotto, uuden kampanjatyökalun käyttöönotto ja muut uudet ohjelmat. Tuotteisiin ja palveluihin liittyviä muutoksista nostettiin esimerkeiksi paistopisteen perustaminen ja pikakassojen käyttöönotto. Salen kulttuurissa eli ihmisten asenteissa, taidoissa, tavoissa ja käytöksessä muutosta vaativia esimerkkejä olivat muun muassa KSO:n asiakaslupauksissa vaadittu muutos tervehtiä jokaista asiakasta sekä muutokset työvuorojen tehtäväkorteissa sekä alennuskäytännöissä. Esimerkkejä hallintoon liittyvistä muutoksista ovat esihenkilön vaihtuminen ja muut muutokset henkilöstössä sekä työaikojen muutos ja myymälässä tehtävät remontit. Keskustelussa todettiin, että muutoksia on erilaisia. Toiset ovat tiedossa hyvissä ajoin ja niihin pystytään osuuskaupassa tekemään hyvät ohjeistukset ja viestintämallit. Toiset muutokset taas tulevat yrityksen ulkopuolelta ja on vietävä käytäntöön nopealla rytmillä.

Muutosvalmiudesta keskustellessa Sale-päälliköt nostivat esiin valmistautumisajan tärkeyden. Päälliköt kokivat, että aina ei ole ehtinyt itsekään sisäistämään muutosta ja päälliköt joutuvat viemään muutoksen käytäntöön työryhmilleen vajanaisilla tiedoilla. Teknisiin muutoksiin kaivattiin selkeitä ohjeita ja koulutusta sekä aikaa harjoitella.

Välillä tuntuu, että esimiestäkään ei välttämättä hirveästi siitä tiedoteta. Se voi olla pienikin asia, mutta sit sulla ei ole itselläänkään siitä hirveästi hajua vaan tuodaan, että vieppä tää. Sitten tulee joku sellanen ohje mitä ei välttämättä tajua ennen kuin Matti tai joku on tehnyt sitten sellaisen suomennoksen.

Se voi tuoda vähän painetta, että miten mie tän vien, kun ei itekään osaa ja jos ole tullut mitään ohjetta.

Salessa työskennellään yksin, joten on tärkeää, että jokainen salelainen on sisäistänyt muutoksen. Isommissa myymälöissä muutoksista on tarpeen viestiä pienemmälle joukolle kuten tuoteryhmävastaaville, mutta Salessa jokaisen on osattava toimia oikealla tavalla. Muutoksia tulee Saleihin paljon, mikä on keskusteluun osallistuneiden mukaan vähentänyt muutosvastarintaa. Henkilöstö on valmis ottamaan tietoa vastaan, mutta on huolehdittava siitä, ettei muutoksia tule liikaa lyhyen ajan sisään. Päälliköt kokivat haasteeksi sen, että eivät välttämättä näe kaikkia työntekijöitään vähään aikaan. Päällikkö itse saattaa työskennellä aamuvuorossa ja viesti iltavuorolaiselle kulkee välivuorossa olevan henkilön kautta. Lisäksi asiasta saatetaan tiedottaa Workchatissa ja viestivihossa, mutta ei siltikään välttämättä tavoita iltavuorolaista.

Mullakin on yksi esimerkki, kun tuli toi lukitusmuutos. Olin siis kirjoittanut siitä reissuvihkoon ja ehkä laitoin chatiinkin, että avain pitää kerran viikossa päivittää maanantaiaamuisin ja sitten se oli vielä kirjoitettu viikkokalenteriinkin mikä meillä

on. Sitten olikin työntekijä maanantaiaamussa ja mulle tulee vihainen viesti, että avain ei toimi. Vastasin, että oon laittanut ohjeet ja välivuoron piti sulle vielä kertoa, että se pitää päivittää ja näyttää miten se laite toimii. Tuli seuraava viesti, että yleensä täällä kaikki aina ohjeistetaan kädestä pitäen mitättömimmätkin asiat, niin tästä sitten ei ole kerrottu ja näytetty. Minä en ollut häntä nähnyt ja olin ohjeistanut välivuoroa, että kerro kun hän tulee iltaan, että tänään ei ole avaimen päivitys, mutta sitten kun se päivitysvuoro tulee, hän osaa tehdä sen.

Työryhmän tunteminen helpottaa muutoksen läpivientiä. Päällikkö tuntee oman tiiminsä ja tietää miten kenellekin kannattaa asia viestiä. Päälliköt nostivat esiin myös “luottopelaajien” merkityksen. Jotkut työntekijät innostuvat asioista nopeasti ja ovat valmiita muutokseen. Innostuksen imussa tulevat myös muut ei niin innostuneet työntekijät.

Yhdessä tekeminen ja rinnalla työskentely koettiin tärkeäksi muutoksen läpiviemisessä. Yhdessä työskennellessä päällikkö huomaa, jos joku työntekijöistä ei ole sisäistänyt asiaa ja auttaa tarvittaessa häntä oppimaan. Oppimiseen on mahdollista varata erikseen aikaa tulevissa työvuorolistoissa.

Myös Sale-päälliköiden esihenkilön tuki koettiin tärkeäksi muutosjohtamisessa. Ryhmäpäälliköltä voi pyytää mielipidettä muutosten läpiviemiseksi tai muutosviestinnän suunnitteluun. On tärkeää, että välineet ja osaaminen muutosjohtamiseen on kunnossa.

Keskustelussa todettiin, että nykyään muutoksia tulee jatkuvasti ja muutosvastarinnalle ei ole tilaa. Pitkään Salessa työskennelleet ovat tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla eivätkä haluaisi muuttaa omaa tapaansa toimia. He saattavat sanoa, että toimivat uudella tavalla, mutta hetken päästä huomataan työntekijän palanneen vanhaan toimintatapaan.

Sale-päälliköt kertoivat, että muutoksista ei välttämättä ole tiedotettu päälliköitä ajoissa, jolloin muutosviestinnän valmisteluun ei ole aikaa. Joskus muutos on henkilökunnan tiedossa jo ennen kuin päälliköllä, jolloin päällikkö ei välttämättä osaa vastata esiin nousseisiin kysymyksiin ja henkilökunta kokee, että mistään ei kerrota.

Muutoksista viestimiseen on käytetty erilaisia keinoja. Yksi päälliköistä kertoi tulostavansa materiaalit pöydälle ja pyytävänsä kaikilta lukukuittaukset materiaaleihin. Joissakin myymälöissä on käytössä myös viestivihko. Kaikissa Saleissa on käytössä aktiiviset Workchat-ryhmät, joissa viestitään myös muutoksista, mutta päälliköt kokivat tärkeäksi käydä asiaa läpi myös kasvokkain. Kasvokkain on helpompi kysyä ja varmistaa että asia tulee ymmärretyksi.

Keskustelussa nousi esimerkki muutosviestinnän tärkeydestä myös esimerkiksi kesälomien aikana. Päälliköt toivoivat keinoa viestiä kuukauden aikana tapahtuneista muutoksista lomalta palaavalle työntekijälle.

Keskustelussa todettiin, että asioiden perustelu on tärkeää. On kerrottava hyvissä ajoin, miksi muutos tehdään, mikä muuttuu ja milloin muutos tapahtuu. Päälliköt kokivat hyväksi malliksi isompien muutosten läpiviemisessä sen, että ryhmäpäällikkö kokoaa salelaiset yhteiseen palaveriin ja käy muutoksen läpi perusteellisesti ryhmän kanssa. Työntekijöillä on mahdollisuus kysyä ja vaihtaa kokemuksia keskenään, kun yleensä työskentelevät yksin. Myös muutosta vastaan oleva työntekijä saattaa innostua muutoksesta, kun huomaa muiden innostuksen.

Ja sitten kun oltiin niinku isossa porukassa, vaikka siellä olikin joku muutosvastarintainen, niin sitten se huomaa, että miten ne muut salelaiset ottaa sen asian tai työstää sitten asiaa, niin silläkin saattaa sitten se ajatusmaailma muuttua. Niinku että se ei ole enää niin muutosvastainen. Esimerkiksi nyt vaikka ne asiakaslupaksemme niin siinäkin käänty sitten se ajatusmalli ehkä niillä muutosvastaisilla, että eihän tää nyt niin paha juttu ole. Kyllähän sitä niinku kavereiden niitä ajatuksia imee sitten.

4.4 Yhteisöllisen kehittämisen tulokset

Yhteisöllisen kehittämisen tavoitteena oli Kumuloituva ryhmä -menetelmän avulla löytää Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjuun soveltuvat keinot toteuttaa ADKAR-muutosmallin eri vaiheita.

4.4.1 Awareness - tietoisuus muutoksesta

Sale-päälliköiden mielestä esihenkilön tehtävänä on kertoa muutoksesta työryhmälle. Muutoksen ensimmäisessä viestinnässä voidaan hyödyntää sähköpostia tai työryhmän Workchat-viestintäkanavaa, jos palaverin pitäminen asian tiimoilta ei ole mahdollista. Ensimmäisestä muutosta koskevasta viestistä tulee ilmetä mitä ja milloin tapahtuu ja miten muutos vaikuttaa työryhmän päivittäiseen työhön sekä myös se, mikä pysyy ennallaan arjessa. Moni päällikkö kertoi pyytävänsä työryhmältään lukukuittauksen sähköposti- tai Workplace-viestiin. Keskustelussa kävi ilmi, että on tärkeää varmistaa, että jokainen työryhmän jäsen on lukenut viestin ja ymmärtänyt muutosta koskevan viestin sisällön. Varmistus voidaan tehdä kasvokkain tai kysymällä yksityisviestillä Workchat-sovelluksessa. Esihenkilö myös kysyy työryhmän jäsenten ajatuksia ja tunteita muutoksesta.

Viestintä suullisesti/sähköposti/Workchat ja Workplace. Keskustellaan asiasta suullisesti/palaverissa. Voi myös olla, että tarvitaan lukukuittaus. Asiasta keskustellaan ja muistutellaan tapahtuman/asian jälkeen.

Yksi päälliköistä kertoi toivovansa muutoksen vastuuhenkilön nimeämistä organisaatiossa. Vastuuhenkilön tehtävänä olisi tiedottaa muutoksesta ja antaa siitä lisätietoa.

4.4.2 Desire – halu toteuttaa muutos

Sale-päälliköiden keskustelussa kävi ilmi, että muutoksen perustelu on oltava riittävän vahva, jotta työryhmä sitoutuu muutokseen. Henkilöstön osallistaminen muutokseen auttaa tiimiä innostumaan. Päällikkö voi kysyä tiimiltään palautetta ja kehitysehdotuksia. Yhdessä tekeminen ja oma positiivinen esimerkki on avainasemassa muutoshalun syntymiseen.

Yritetään löytää muutoksen positiiviset puolet. Pidetään hyvää fiilistä yllä eikä jätetä omineen miettimään. Kerrataan ja jutellaan, miten, miksi, milloin.

4.4.3 Knowledge – muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot

Tieto muutoksesta on oltava ajantasaista ja helposti saatavilla. Saleissa on käytössä ohjekansiot, mihin kerätään ajantasaiset ohjeet muutoksista ja järjestelmistä. Isompien muutosten kohdalla voidaan myös hyödyntää taukuhuoneen seinälle kiinnitettäviä julisteita, joissa tiivistetään muutoksen pääasiat ja vaikutukset työryhmän toimintaan. Sähköisiä viestintäkanavia Workplacea ja Workchatia hyödynnetään tiedon jakamisessa ja Workchatin kautta työvuorossa oleva voi kysyä työkavereilta apua ja tukea. Joissakin muutoksissa käytössä on ollut myös kaikkien Salejen yhteinen Workchat-ryhmä, jossa avunpyyntö tavoittaa isomman joukon.

Tiedon sisäistämisessä on huomioitava erilaiset oppijat ja esihenkilön tehtävänä on varmistaa tiedon ymmärtäminen jokaisen kohdalla. Joku tiimin jäsenistä oppii lukemalla ohjeita, toinen esimerkin kautta ja kolmas itse kokeilemalla. Muutoksen mahdollistavan tiedon sisäistämiseen on varattava aikaa sekä päällikön että työntekijän työviikkoon ja päällikön tehtävänä on mahdollistaa työvuoroihin tarvittavien koulutusten suorittaminen.

4.4.4 Ability – kyky muuttaa tieto käytäntöön

Hyvä työilmapiiri mahdollistaa muutokseen vaadittavan tiedon muuttamisen käytäntöön. Hyvässä työilmapiirissä tiimi uskaltaa kokeilla ja saa henkilökohtaista palautetta onnistumisista. Esihenkilön oma esimerkki on tärkeää tässä vaiheessa muutosta ja hänen tehtävänänsä on varmistaa, että työryhmän osaaminen muutoksen suhteen on kunnossa. Osaamisen varmistaminen

onnistuu seuraamalla tiimin toimintaa ja keskustelemalla muutoksesta. Henkilökohtainen, positiivinen palaute luo onnistumisen tunnetta ja ruokkii muutosta.

Ongelman noustessa esille päällikön on selvitettävä, johtuuko ongelma osaamisen, tiedon tai kertaamisen puutteesta ja pyrittävä ratkaisemaan ongelma tarpeen mukaan. Negatiiviseen muutospuheeseen reagoidaan kiittämällä ongelmien esille nostamisesta. Palautteen antaminen puolin ja toisin on tärkeää ja esihenkilön tehtävänä on myös välittää palautetta eteenpäin organisaatiossa.

4.4.5 Reinforcement – muutoksen vahvistaminen

Myös muutoksen vahvistamisessa keskustelu on tärkeää. Päälliköt kysyvät tiimiltään, miten muuttunut arki sujuu ja mitä tarvitsee vielä harjoitella. Työkavereiden tuki on merkityksellistä, kokemusten jakaminen ja toiselta oppiminen vahvistaa muutosta. Havainnot arjessa ja palautteen antaminen on edelleen tärkeää. Päällikön tehtävänä on myös varmistaa, että kaikki vanhat ohjeet on poistettu ja tehtäväkortit päivitetty uuden muuttuneen toimintatavan mukaiseksi.

Muutoksen onnistumista kannattaa juhlia esimerkiksi kakkukahvien merkeissä. Tärkeintä on kuitenkin päällikön antama kiitos työryhmälleen ja jokaiselle henkilökohtaisesti. Kun muutos on jo normaalia arkea, on aika päästää irti, jotta työryhmä ehtii levätä ennen seuraavaa muutosta.

4.5 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää salelaisten kokemuksia menneistä muutoksista. Molemmat haastateltavat kertoivat suhtautuvansa itse positiivisesti muutoksiin, mutta kokivat että muutokset saattavat aiheuttaa ylimääräistä painetta ja pelkoa sellaisille, jotka ovat pitkään työskennelleet Salessa ja kokevat vanhat toimintatavat tutuiksi ja turvallisiksi. Vanhasta pois oppiminen voi olla vaikeaa ja uusi toimintatapa vaatii muistuttelua. Toinen haastateltavasti sanoi, että kokee Salen muutokset pieninä eikä muutoksia ole liikaa. Toinen myyjistä arvioi, että muutosten onnistumiseen vaikuttaa Salen henkilökunnan lisäksi myös asiakaskunta. Ympäristö vaikuttaa moneen Salen toimintoon.

Salelaiset kokevat tärkeäksi, että esihenkilö tuntee tiimensä ja viestii muutoksesta erilaiset ihmiset huomioon ottavasti. Ihmisten erilaisuus ja oppimiskyky pitää myös huomioida uusien toimintatapojen harjoittelussa. Iäkkäämmät työntekijät eivät välttämättä opi teknisiä asioita

samalla tavalla kuin nuoremmat ja siksi harjoittelulle ja vertaistuelle on varattava aikaa. Molemmat haastateltavat kertoivat positiivisia kokemuksia vertaistuen hyödyntämisestä muutoksissa. Päällikön kannattaa huolehtia siitä, että nopeimmin asian omaksuvat ovat työvuorossa, kun muutos tulee ja ovat valmiita auttamaan myöhemmin tukea tarvitsevia työkavereita.

Tärkeää on myös huolehtia ennakoivasta tiedottamisesta ja mahdollisen muutospelon vähentämisestä. Myyjät kokivat, että muutoksesta on saatava ajoissa tarpeeksi tietoa, jotta huhut eivät leviäisi salelaisten keskuudessa.

Siitä on jaksettu jo kuukausi jauhaa ja otettu selvää muualta ja paniikit mietitty etukäteen. Ollaan valmiiksi asennoiduttu siihen, että tää tulee menemään kaaokseen.

Salen myyjät kertoivat, että saavat omissa yksiköissään esittää mielipiteitä ja ajatuksia muutoksesta ja uskaltavat myös olla erimieltä asioista esihenkilön kanssa. Keskustelun mahdollistaminen koettiin tärkeäksi. Toinen myyjistä nosti esimerkiksi muutoksen, joka oli viety läpi ilman mahdollisuutta osallistua muutoksen valmisteluun ja toteutukseen.

Sehän tuotiin silleen, että nyt se tuodaan ja piste. Sitten sitä lähdettiin rummuttamaan, niin sitten se aiheutti sen, että siellä moni pisti vastaan. Mun mielestä pitää saada sanoa se mielipide ja siinä pitäisi olla joku peruste, miksei sitä hoideta niin. Ei riitä vain se syyksi, että näin tehdään.

Toinen myyjistä nosti esiin salelaisten yhteisen ymmärryksen löytymisen muutoksen suhteen. Kenellekään ei saa syntyä tunnetta, että muutoksen tarve johtuu vain hänestä tai hänen toiminnastaan. Keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen syntymiselle on varattava aikaa ja jokaisen ajatuksia tulisi kuunnella.

Myyjät kokivat, että heidän mielipiteensä, ajatukset ja toiveet muutokseen liittyen viedään esihenkilön toimesta eteenpäin ryhmäpäällikölle ja niillä on myös merkitystä päätöksenteossa.

Kun ollaan tässä käytännön tasolla, niin kyllä me niinku hiffataan, että OK tää homma olisi helpompi tehdä vaikka näin. Onhan se tottakai helppo sanoa, että hei me oltais tätä mieltä. Ei välttämättä ole tullut siellä edes ajatelleeksi sitä asiaa.

Toinen myyjistä kuitenkin toivoi, että palautteisiin vastattaisiin ja kerrottaisiin, mitä vaikutuksia palautteella on. Epäselväksi on myös jäänyt, viedäänkö palautteet eteenpäin ryhmäpäälliköltä organisaation ylimmälle johdolle.

Molemmat myyjät nostivat esimerkkejä siitä, että muutoksen aikaansaaminen työntekijätasolta koettiin vaikeaksi. Myyjät eivät koe saaneensa omia hyviä ideoitaan käytäntöön. On merkitystä,

kuka muutosidean kertoo muille ja kenen allekirjoitus tai leima ohjeistuksessa on. Esihenkilön kautta esille tulleet muutosehdotukset viedään todennäköisemmin käytäntöön.

Salen myyjät eivät kokeneet yksintyöskentelyä ongelmaksi muutosten johtamisessa. Molemmat Salen työntekijät korostivat jokaisen omaa vastuuta viestin vastaanottamisessa. Sähköposti on luettava ja muutoksiin reagoitava jokaisessa työvuorossa ja esimerkiksi lomalta palattua on tutustuttava loman aikana tapahtuneisiin muutoksiin, jotta pystyy toimimaan oikein työvuorosaan. Myyjät kertoivat, että toiset myyjistä käyttävät chatia myös lomalla ja vapaapäivinä ja toiset taas haluavat lukea viestit työajalla. Toisessa Salessa on sovittu, että chatilla viestitään vain akuutit asiat, jotta se ei häiritsisi vapaa-aikaa. Ei kiireellisten asioiden viestimiseen käytetä viestivihkoa tai sähköpostia. Toinen myyjistä kertoi, että erittäin kiireellisissä asioissa päällikkö on saattanut myös soittaa jokaiselle työntekijälle. Yksintyöskentely kuitenkin edellyttää omaa aktiivisuutta viestien vastaanottamisessa.

Haastateltujen myyjien kokemukset muutosviestinnästä poikkesivat toisistaan. Toinen kertoi, että hänen työskentelypaikoissaan tieto muutoksesta tulee yleensä ensin sähköpostilla. Esihenkilö saattaa lisäksi viestittää chatin avulla, että sähköpostissa on asiasta tarkempaa tietoa. Kyseinen esihenkilö myös pyytää lukukuittaukset tärkeisiin viesteihin. Toinen myyjistä taas kertoi muutoksen ensimmäisen viestin tulevan yleensä esihenkilöltä suullisesti. Erot toiminnassa johtuvat todennäköisesti siitä, että toisen esihenkilön vastuulla on useampi Sale-myymäla.

Sähköpostin lukeminen kuuluu haastateltavien mukaan jokaisen työvuoron tehtäviin kummasakin Sale-myymälässä. Salelaiset kertoivat, että esihenkilö varmistaa muutosviestin ymmärtämisen, kun seuraavan kerran työskentelee samassa vuorossa työntekijän kanssa. Toinen myyjistä kertoi, että esihenkilö suunnittelee työvuorot niin, että päälliköllä on yhteistä työaikaa viikoittain jokaisen työntekijän kanssa. Yhteisten työvuorojen aikana esihenkilön on mahdollista keskustella muutoksesta työntekijän kanssa ja seurata muutoksen toteutumista käytännössä.

Molemmat myyjät korostivat muutoshalun syntymisessä valmistelun tärkeyttä muutosten läpiviemisessä. Esihenkilön tulee selvittää tiimilleen, mitä hyötyä muutoksesta on. Molemmat myyjät kokivat tärkeäksi perustella, miten muutos tulee helpottamaan myyjien työtä.

Teknisissä muutoksissa koettiin tärkeäksi saada nopeasti apua ongelmatilanteisiin. Toisessa Salessa on käytössä ohjekansio ja toinenkin myyjistä ideoi Salejen yhteistä sähköistä ohjekansiota, jossa olisi kaikki tarvittava tieto nopeasti ja helposti löydettävissä teemoittain. On tärkeää pitää ohjekansio ajan tasalla ja opettaa myös uudet työntekijät toimimaan ohjeiden mukaan.

Ohjeiden lisäksi apu on saatavilla esimerkiksi puhelimitse muista Saleista tai chatin avulla työkavereilta tai esihenkilöltä.

4.6 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen tämänhetkistä toteutumista Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Muutokset Saleissa voidaan lajitella Daftin jaottelun mukaisesti muutoksiin teknologiassa, muutoksiin tuotteissa ja palveluissa, muutoksiin hallinnossa ja muutoksiin ihmisissä. Muutosten läpimeno vaatii jokaisen salelaisen sitoutumista muutokseen sillä työtä Saleissa tehdään paljolti yksin. Salen työntekijät eivät kokeneet yksintyöskentelyä ongelmaksi, sillä jokainen on vastuussa siitä, että lukee sähköpostista ja muista viestintäkanavista työhön vaikuttavat asiat. Päälliköt kokivat haasteelliseksi yksintyöskentelyn, sillä viesti ei aina tavoita jokaista salelaista tarpeeksi nopeasti. Salelaisten muutosvalmius koettiin verrattain hyväksi, mutta toisille muutos aiheuttaa painetta ja pelkoa ja siksi vanhasta pois oppiminen voi olla vaikeaa. Yhteinen työaika esihenkilön kanssa sekä työkavereilta saatu vertaistuki varmistavat muutoksen onnistumisen.

Jatkuva muutosviestintä koettiin tärkeäksi ja viestinnässä on käytettävä eri kanavia, jotta viesti tavoittaa kaikki Salen työntekijät. Päällikön tulee varmistaa, että jokainen on saanut ja ymmärtänyt viestin. Viestinnässä tulee perustella muutoksen tarpeellisuutta ja korostaa muutoksen aikaansaamaa hyötyä Salessa.

Toinen tutkimuksen tukikysymys oli, miten varmistaa erityyppisten muutosten toteutuminen Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Sekä päälliköt että Salen työntekijät kokivat tärkeäksi, että muutos on suunniteltu. Päälliköllä tulee olla tieto muutoksesta tarpeeksi ajoissa, jotta hän pystyy viestimään muutoksesta tiimilleen hyvissä ajoin. Sale-päälliköt laativat listan kysymyksistä, joihin ensimmäisessä muutosviestissä tulisi vastata:

Mikä muuttuu?

Milloin muutos tapahtuu?

Miten muutos vaikuttaa Salen päivittäiseen työhön?

Mikä pysyy muutoksen jälkeen ennallaan?

Innostuminen muutokseen syntyy päälliköiden mukaan, kun muutoksella on tarpeeksi vahva perustelu. Osallistaminen muutoksen suunnitteluun, esimerkiksi kehitysehdotusten kysyminen

sekä yhdessä tekeminen ja päällikön oma esimerkki tukevat innostusta. Salen työntekijät nostivat esiin sen, että kukaan ei saa kokea olevansa syy muutokselle ja esihenkilön tulee vaalia yhteisen ymmärryksen syntymistä muutoksen tavoitteista.

Muutokseen vaadittavan tiedon omaksuminen onnistuu, kun muutokseen liittyvät ohjeet ovat ajan tasalla ja helposti saatavilla. Salelaisille on mahdollistettava kysymisen helppous jokaisessa työvuorossa. Oppiminen vaatii aikaa ja erilaiset oppijat on otettava huomioon.

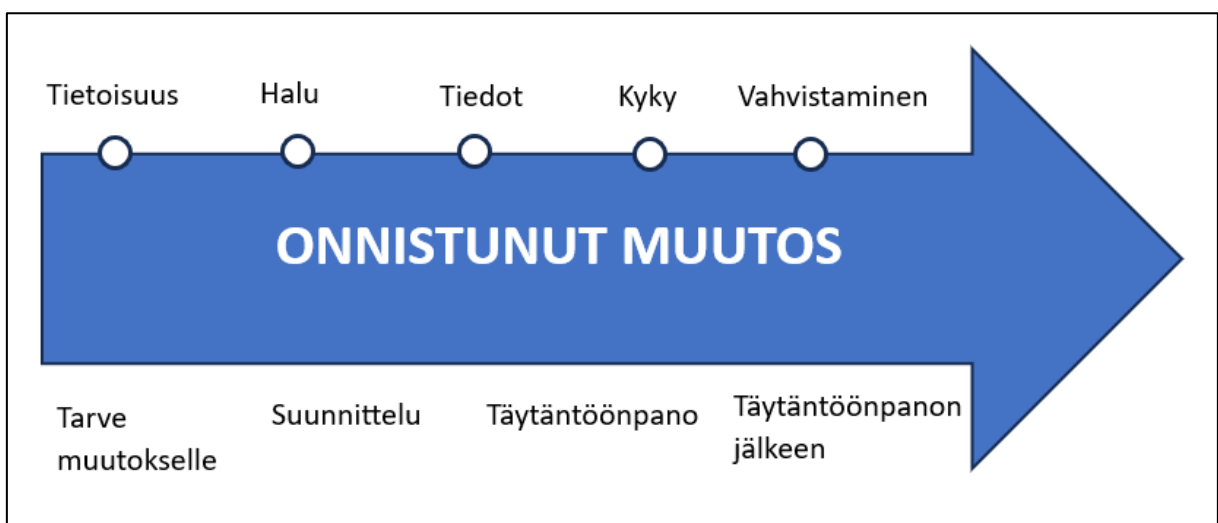
Tiedon muuttaminen käytäntöön onnistuu hyvässä työilmapiirissä, jossa on mahdollisuus kokeilla. Esihenkilön oma esimerkki ja jatkuva keskustelu koettiin tärkeäksi harjoitteluvaiheessa. Palautteen antaminen sekä esihenkilöltä työntekijöille että toisin päin on tärkeää ja esihenkilön tulee myös viedä palautetta eteenpäin organisaatiossa.

Keskustelu, palaute ja onnistumisten juhliminen kuuluvat muutoksen vahvistamisen vaiheeseen. Työkavereiden apu ja tuki auttavat pysymään muutoksen mukaisessa toimintatavassa ja päällikön tulee varmistaa, että kaikki ohjeet on päivitetty uuden mallin mukaisiksi.

5 TUOTOKSET

Opinnäytetyöni tuotti tietoa siitä, miten muutosjohtaminen toteutuu tällä hetkellä Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa sekä työkalun muutosten läpiviemiseen Saleissa ADKAR-muutosjohtamisen malliin pohjautuen. Opinnäytetyön tuotoksena on ADKAR-mallia soveltava muutosjohtamisen työkalu, jonka avulla erityyppisiä muutoksia voidaan viedä käytäntöön Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Työkalua pystytään hyödyntämään niin pienten kuin suurtenkin muutosten johtamisessa ja se sisältää käytännönläheisiä ohjeistuksia muutosprosessin eri vaiheisiin. Malli esitellään Sale-päälliköiden lisäksi Kymen Seudun Osuuskaupan vähittäiskaupan johtoryhmälle ja mallia voidaan hyödyntää myös muissa KSO:n vähittäiskaupan ketjuissa. Lisäksi opinnäytetyö tuottaa tilaajayritykselle Kymen Seudun Osuuskaupalle tietoa muutosten läpiviemisen haasteista ja onnistumisista Sale-päälliköiden ja Sale-myyjien näkökulmasta.

ADKAR-malli on muutosmalli, jonka perustana on inhimillinen muutos. Malli koostuu viidestä eri vaiheesta, joista jokainen on käytävä läpi jokaisen muutokseen osallistuvan henkilön kohdalla (Kuva 2). Tietoisuus on organisaation sekä työntekijöiden tietoisuutta muutoksen tarpeellisuudesta. Sekä organisaatiolta että työntekijöiltä tarvitaan halua muuttua. Kun halu on syntynyt, tarvitaan tietoa sekä taitoa toteuttaa muutos. Lopuksi vahvistetaan ja ylläpidetään muutosta. Muutos onnistuu, kun työntekijä on saavuttanut tavoitteensa jokaisessa vaiheessa. Organisaation tavoitetila on kokoelma henkilökohtaisia tavoitetiljoja. (Prosci 2019f; Kolehmainen 2020.)



Kuva 2. ADKAR-malli henkilöiden ja organisaation näkökulmasta (Prosci 2019f, 6.)

Kuvassa 3 on listattu muutoksen onnistumisen mahdollistavia tekijöitä esihenkilön näkökulmasta. Muutos onnistuu parhaiten yhteisössä, jossa on avoin keskustelevalta ilmapiiri ja jokainen työyhteisön jäsen saa kertoa mielipiteensä ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Työryhmän hyvä yhteishenki ja halu auttaa toista mahdollistavat muutosten onnistumisen. Muutosvoima syntyy kollektiivisesta luottamuksesta, kollektiivisesta uteliaisuudesta ja kollektiivisesta älykkyydestä ja se rakentuu jatkuvalla keskustelulla, toisten arvostamisella, mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon ja palkitsemisella. Työryhmässä täytyy myös sietää keskenäisyyttä, erimielisyyttä ja virheitä.



Kuva 3. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Lähtökohdat onnistuneelle muutokselle.

Johtamisen ydintehtävänä voidaan nähdä yhteisen ymmärryksen jatkuva luominen keskustelujen kautta. Esihenkilön on kuunneltava työryhmänsä jäseniä, annettava tilaa toimia ja prosessoida sekä ymmärrettävä ihmisten erilaisuutta. Jatkuva keskustelu ja vuorovaikutus on avainasemassa resilienssin syntymiselle.

Tuntemalla oman tiiminsä, esihenkilö pystyy motivoimaan ja viestimään työryhmäänsä huomioiden ihmisten erilaisuuden. Motivaatiotekijöiden selvittäminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa auttaa esihenkilöä muutosten läpiviemisessä. Motivaatiotimantin mukaan ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha ja toimeentulo sekä valta ja status. Sisäinen motivaatio syntyy itsensä toteuttamisesta eli vapaaehtoisuudesta ja kyvykkyydestä sekä yhteyden kokemisesta eli yhteenkuuluvuudesta ja hyvän tekemisestä. Motivaatiotekijöitä voi hyödyntää muutoksen johtamisessa KSO:n Sale-myymlöissä esimerkiksi seuraavasti:

Raha ja toimeentulo: Korostetaan uuden toimintamallin vaikutusta tulospalkkiomittaristoon.

Valta ja status: Korostetaan muutoksen mahdollisia vaikutuksia urakehitykseen.

Itsensä toteuttaminen, vapaaehtoisuus: Korostetaan muutoksen tavoitteita ja mahdollisuutta kulkea kohti tavoitetta itselle parhaiten sopivalla tavalla hyödyntäen omaa persoonaa.

Itsensä toteuttaminen, kyvykkyys: Korostetaan mahdollisuutta oppia uutta ja hyödyntää kunkin jo olemassa olevaa osaamista.

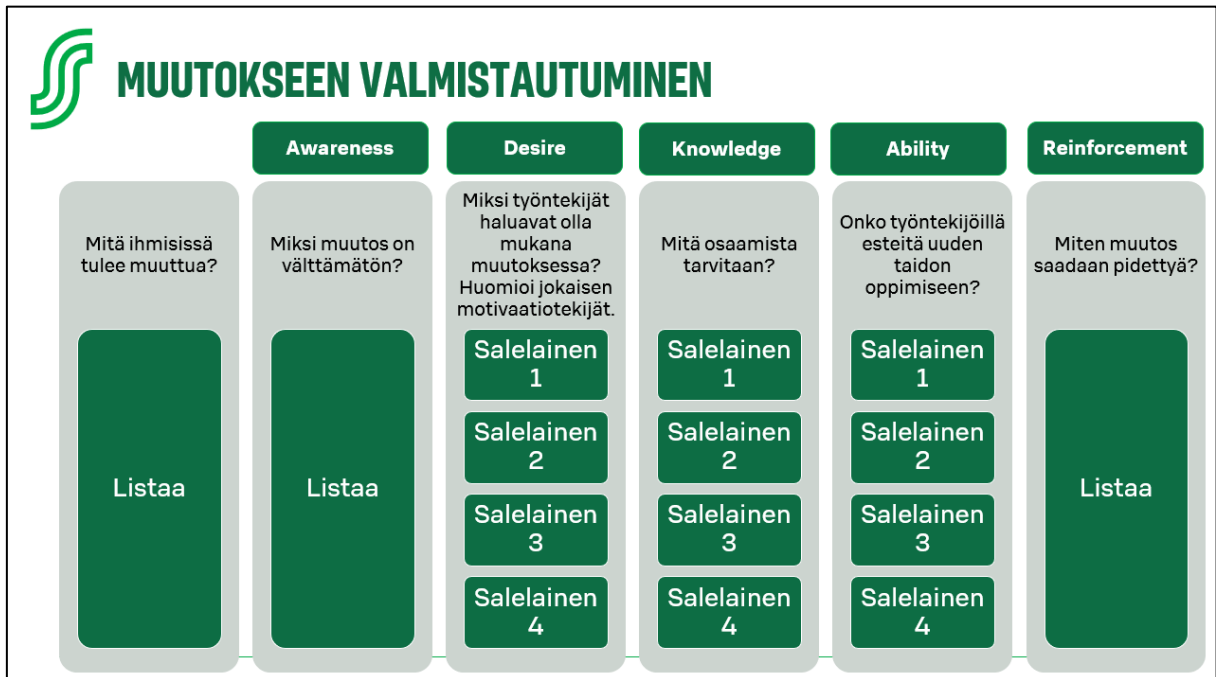
Yhteyden kokemus, yhteenkuuluvuus: Korostetaan yhdessä tekemistä ja muutoksen vaikutusta ryhmähenkeen. Esihenkilö osoittaa välittämistä ja arvostusta.

Yhteyden kokemus, hyvän tekeminen: Korostetaan muutoksen vaikutusta asiakastytyväisyyteen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Myös esihenkilö tarvitsee aikaa ja tukea muutostilanteissa. On tärkeää, että esihenkilön oma esihenkilö johtaa muutoksen hyvin ja tarjoaa tukea ja keskustelumahdollisuuksia muutosprosessin eri vaiheissa. Myös esihenkilölle on annettava mahdollisuus kokea ja näyttää tunteitaan muutokseen liittyen.

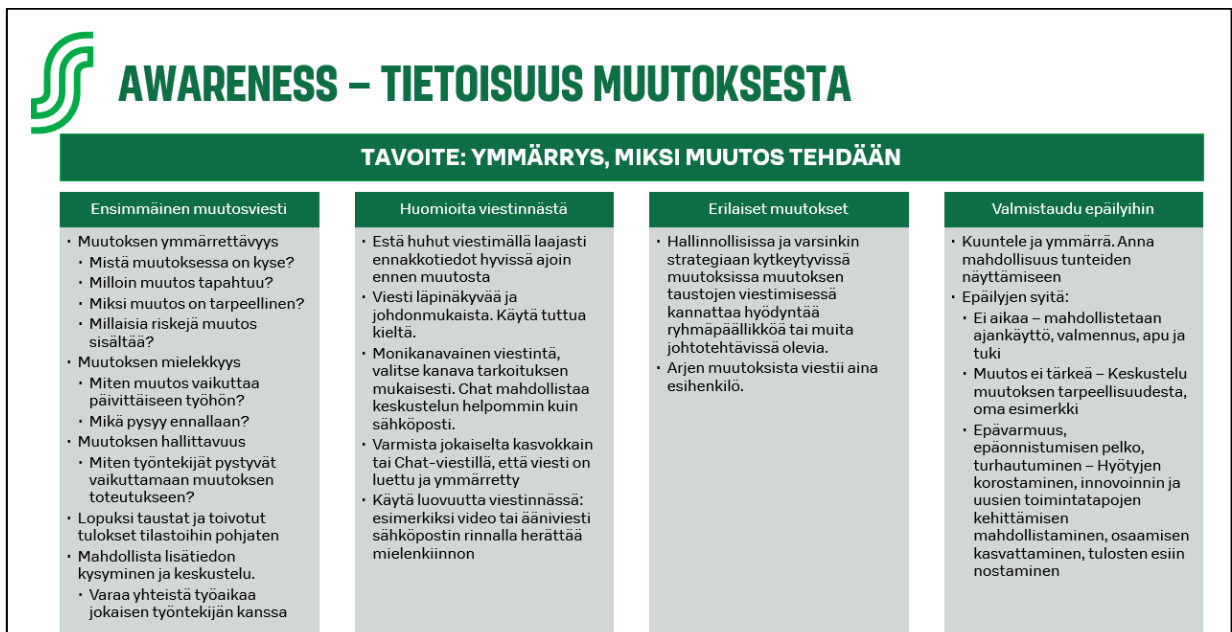
Ennen muutosta esihenkilön kannattaa selvittää itselleen muutoksen kokonaisuus ja ADKAR-mallin vaiheet tulevassa muutoksessa. Muutoksen suunnittelussa auttaa kuvassa 4 esitetyt kysymykset (Prosci 2019f, 15). Ensimmäiseksi pohditaan, mitä ihmisissä tulee muuttua, jotta muutos onnistuisi. Awareness- eli tietoisuusvaiheen suunnittelua helpottaa, kun päällikkö pohdii muutoksen välttämättömyyttä. Muutosta tulee tarkastella jokaisen työntekijän näkökulmasta ja Desire eli halu vaiheen onnistumista varten muutosta tulee peilata kunkin henkilön motivaatiotekijöihin. Knowledge-vaihetta varten pohditaan, mitä osaamista tulisi kunkin työntekijän kohdalla kasvattaa ja Ability-vaihe onnistuu, kun päällikkö tiedostaa mahdolliset oppimisen esteet kunkin henkilön kohdalla. Suunnitteluvaiheessa tulee suunnata katse pitkälle

tulevaisuuteen ja listata muutoksen vahvistamiseen liittyviä tekijöitä, joilla muutos saadaan pidettyä eikä palata vanhaan.



Kuva 4. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Muutokseen valmistautuminen (Prosci 2019f, 15.)

5.1 Awareness - tietoisuus muutoksesta



Kuva 5. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Awareness – tietoisuus muutoksesta.

Kuvassa 5 on listattu ADKAR-mallin Awareness –vaiheessa huomioitavia seikkoja KSO:n Sale-myymälöissä. Ensimmäisen ADKAR-muutosmallin vaiheen tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutos on tarpeellinen, millaisia riskejä muutos sisältää ja miten se vaikuttaa henkilön omaan toimintaan. Pelkän faktatiedon lisäksi on tärkeää viestiä muutoksen vaikutuksista työntekijöiden omaan työhön. Muutoksesta kannattaa antaa laajasti ennakkotietoa jo hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosta, jotta huhuja ei pääse syntymään. Sale-päälliköiden työpajassa hahmoteltiin ensimmäisen muutosviestin sisällöksi vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Mikä muuttuu? Milloin muutos tapahtuu? Vastaamalla näihin kysymyksiin, muutos koetaan ymmärrettävänä.

Miten muutos vaikuttaa työryhmän päivittäiseen työhön? Mikä pysyy ennallaan? Vastaamalla näihin kysymyksiin, muutos koetaan mielekkäänä.

Lisäksi muutosviestinnässä tulisi vastata kysymykseen:

Miten työntekijät pystyvät vaikuttamaan muutoksen toteutukseen? Vaikutusmahdollisuus tekee muutoksesta hallittavan.

Edellä mainitut vastaukset kannattaa antaa viestin aluksi, jotta henkilö pystyy keskittymään myös muutoksen taustoihin ja toivottuihin tuloksiin. Taustojen ja tavoitteiden esittämiseen kannattaa hyödyntää tilastoja, jos niitä muutenkin seurataan yksikössä. Viestin tulee olla johdonmukainen ja läpinäkyvä ja viestin kielen tulee olla tuttua.

Viestinnässä kannattaa hyödyntää eri viestintäkanavia ja myös luovuutta. Sale-myymälöissä pääasiallisina viestintäkanavina toimivat kasvotusten käytävät keskustelut, palaverit, sähköposti, Workchat ja viestivihko. Esimerkiksi video tai ääniviesti sähköpostin rinnalle herättää mielenkiinnon. On tärkeää mahdollistaa lisätietojen kysyminen ja keskustelu aiheesta. Sekä päälliköt ryhmäkeskustelussa ja yhteisöllisen kehittämisen työpajassa, että työntekijät haastatteluissa kokivat tärkeäksi päällikön ja työntekijän välisen keskustelun kasvokkain. Päällikön kannattaa työvuorosunnittelussa varmistaa säännölliset kohtaamiset sekä päällikön ja jokaisen työntekijän yhteinen työaika pian ensimmäisen muutosviestin jälkeen, jotta muutoksen ymmärtäminen voidaan varmistaa ja työntekijä saa mahdollisuuden kysyä lisätietoa ja kertoa omia ajatuksiaan asiasta. Tuntemalla työntekijöidensä henkilökohtaiset vahvuudet ja haasteet,

esihenkilö pystyy varmistamaan tiedon ymmärtämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Päällikön tulee huomioida myös lomilla ja muilla pitkillä poissaoloilla olevat työntekijät viestimällä poissaolon aikana esiin nousseista muutoksista ja varmistamalla, että poissaoloilla ollut työntekijä on ymmärtänyt muutoksen.

Hallinnollisissa muutoksissa ja varsinkin strategiaan kytkeytyvissä muutoksissa, muutoksen taustojen viestimiseen kannattaa hyödyntää organisaation johtotehtävissä olevia henkilöitä. Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa organisaation johtoa edustaa useimmiten ryhmäpäällikkö, mutta joissakin tapauksissa myös kaupallinen johtaja tai toimitusjohtaja. Arjen muutoksia koskevat täsmennykset viestii aina kunkin yksikön päällikkö, joka pystyy suhteuttamaan muutokset arjen työhön. Onkin tärkeää, että viesti kulkee aina Sale-päälliköiden kautta, jotka pystyvät vastaamaan kysymykseen ”Miten muutos vaikuttaa salelaisten työhön?”.

Muutoksesta kuullessaan työntekijä kokee usein pelkoa ja hämmennystä ja saattaa jopa kieltää muutoksen. Erilaiset tunteet kuuluvat asiaan ja esihenkilön tuleekin hyväksyä tunteet ja antaa mahdollisuus niiden näyttämiseen. Muutoksen hyväksyminen helpottuu, kun esihenkilö viestii avoimesti, suorasti ja reilusti ja on valmis kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöiden kokemaa huolta. Viestin toistaminen monikanavaisesti vähentää mahdollisten huhujen syntymistä. Tunteiden esilletuomisesta ei pidä provosoitua ja asettua puolustuskannalle. Esihenkilön kannattaa kysyä tiimiläisiltään, mikä huolettaa, mikä on selkeää ja mitä tukea kukin kaipaa muutosta koskien.

Muutoksesta kuullessaan työntekijä saattaa reagoida muutokseen epäilevästi. Esihenkilö voi vähentää epäilystä esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

Työntekijä kokee, että muutokseen ei ole aikaa. Mahdollistetaan ajankäyttö muutoksen käynnistyessä, valmennetaan muutoksessa ja tarjotaan apua ja tukea.

Työntekijä kokee, että muutos ei ole tärkeä ja merkityksellinen ja johto ei ole sitoutunut muutokseen. Käydään työntekijän kanssa keskustelua muutoksen tarpeellisuudesta ja toimitaan itse esimerkillisesti muutoksessa.

Työntekijä kokee epävarmuutta, epäonnistumisen pelkoa tai turhautumista muutosta koskien. Korostetaan muutoksen hyötyjä, mahdollistetaan innovointi ja uusien toimintatapojen kehittäminen, kasvatetaan osaamista ja nostetaan esiin tuloksia.

5.2 Desire - Halu toteuttaa muutos

DESIRE – HALU TOTEUTTAA MUUTOS			
TAVOITE: HALU OLLA MUKANA MUUTOKSESSA			
Viestintä	Motivointi	Mahdollisuus vaikuttaa	Muutospuhe
<ul style="list-style-type: none"> • Pidä muutos jatkuvassa keskustelussa. Mahdollista kysyminen, tunteiden ilmaiseminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen. • Mitä hyötyä muutoksesta on Salen työntekijälle? • Tuo muutoksen hyödyt toistuvasti esiin viestinnässä ja arjen keskustelussa 	<ul style="list-style-type: none"> • Peilaa muutosta kunkin tiimin jäsenen motivaattoreihin (ks. lähtökohdat muutoksen onnistumiselle) • Mitä muutoksesta on hyötyä kullekin työntekijälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Halu syntyy, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen • Kiitä palautteesta, ideoista ja kehitysehdotuksista. Toteuta työntekijöiltä nousseita ideoita kehitysehdotuksia aina kun mahdollista. Vie palautteet eteenpäin organisaatiossa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimi itse esimerkillisesti ja puhu positiivisesti, mutta realistisesti muutoksesta • Negatiivinen muutospuhe • Ajattelun taso: perustele muutosta ja konkretisoi muutoksen hyötyjä • Tunnetaso: Anna aikaa, kuuntele, keskustele • Tahdon taso: Pelon häilyttäminen ajan ja harjoittelun avulla

Kuva 6. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Desire – Halu toteuttaa muutos

Toisen ADKAR-vaiheen päättyessä henkilö haluaa olla mukana muutoksessa. Kuvassa 6 on listattu asioita, jotka esihenkilön tulisi huomioida Desire-vaiheen onnistumisessa. Salen työntekijät nostivat tärkeimmäksi tekijäksi muutoshalun syntymiseen sen, että päällikkö viestii, mitä hyötyä muutoksesta on Salen työntekijöille. Ennen minkäänlaista muutosviestintää päällikön kannattaa selventää itselleen vastaus kysymykseen ja tuoda hyödyt toistuvasti esiin viestinnässä ja arjen keskusteluissa. Muutoshalun syntymiseen vaikuttaa oman tiimin tunteminen ja sitä kautta mahdollisuus motivoida kutakin tiimin jäsentä hänelle parhaiten sopivalla tavalla. Päällikön kannattaa peilata muutosta kunkin tiiminsä jäsenen motivaattoreihin ja viestiä kullekin, mitä hyötyä muutoksesta on juuri hänelle.

Halu syntyy, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Päälliköiden työpajassa oivallukseksi nousi jatkuva keskustelu ja se, ettei jätetä ketään yksin pohtimaan muutosta ja sen vaikutuksia. Tässä vaiheessa on tärkeää, että päälliköt toimivat itse esimerkillisesti ja puhuvat positiivisesti mutta myös realistisesti muutoksesta. Työntekijöiltä sallitaan tunteiden esille nostaminen ja päällikkö reagoi tunteisiin vahvistamalla muutosvoimaa ja vähentämällä vastavoimia.

Negatiivinen muutospuhe on sekä ajattelun, tunteiden ja tahdon asia. Ajattelun tasolla negatiivisen puheen voi kääntää positiiviseksi perustelemalla muutosta ja konkretisoimalla muutoksen

hyötyjä. Tunnetasolla negatiiviseen muutospuheeseen auttaa ajan antaminen, kuunteleminen ja keskustelu. Tahdon tasolla negatiivinen muutospuhe johtuu usein pelosta. Keskustelun, ajan ja harjoittelun kautta pelko hälvenee ja muutospuhe muuttuu positiivisemmaksi.

5.3 Knowledge - Muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot

TAVOITE: TIETO, MITEN MUUTOKSEN JÄLKEEN TOIMITAAN JA MITÄ MUUTOKSESSA TAPAHTUU		
Selvittä osaamistaso	Viestintä	Ohjeet
<ul style="list-style-type: none"> • Luo suunnitelma osaamisen kasvattamiseksi • Valmennukset • Verkkokoulutukset • Esihenkilö valmentajana ja kouluttajana • Huomioi erilaiset oppijat <ul style="list-style-type: none"> • Seuraamalla / tekemällä / lukemalla oppiminen • Henkilökohtainen valmennus esihenkilöiltä • Vertaistuen hyödyntäminen varsinkin teknologisissa muutoksissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kertaa muutoksen syyt ja tavoitteet ja sido oppiminen muutoksen tarpeellisuuteen • Teknologisissa muutoksissa Workplacen / Workchatin hyödyntäminen vinkkipalstana 	<ul style="list-style-type: none"> • Varmista, että ohjekansio on ajan tasalla • Varmista, että työryhmällä on osaaminen Spointin ohjekeskuksen käyttöön • Varmista kysymisen helppous

Kuva 7. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Knowledge – Muutoksen toteuttamiseen tarvittavat tiedot

Kolmannen ADKAR-vaiheen päätteeksi henkilö tietää miten muutoksen myötä toimitaan ja mitä muutoksen aikana tapahtuu. Kuvassa 7 on lueteltu muutoksen onnistumisen varmistavia tekoja Knowledge-vaiheessa. Esihenkilön tulee muutoksen aluksi selvittää olemassa oleva osaamistaso muutoksessa olevan asian suhteen ja luoda suunnitelma tiedon kasvattamiseksi. Joissakin tilanteissa tarjolla on valmennuksia tai verkkokoulutuksia, mutta useissa tilanteissa esihenkilö on kouluttajan ja valmentajan roolissa. Koulutusvaiheessa kannattaa myös kerrata muutoksen syitä ja tavoitteita, jotta uuden oppiminen voidaan sitoa muutoksen tarpeellisuuteen. Erilaiset oppijat tulisi huomioida sitomalla tieto käytäntöön varhaisessa vaiheessa ja tarjoamalla henkilökohtaista valmennusta tarvittaessa.

Tuntemalla oman työryhmänsä, esihenkilö voi hyödyntää vertaistukea uuden oppimisessa. Toiset ryhmän jäsenet oppivat asiat nopeammin ja voivat auttaa hitaammin oppivia uuden opetuksessa. Varsinkin teknisissä muutoksissa kannattaa myös hyödyntää Salejen yhteistä Workplace-ryhmää esimerkiksi vinkkipalstana.

Saleissa on käytössä ohjekansioita, joissa on tarkoitus säilöä muun muassa teknologisiin muutoksiin liittyviä ohjeistuksia. Osa ohjeista on myös irrallaan esimerkiksi tulostettuina tai tietokoneelle tallennettuina sähköpostiviesteinä. Lisäksi S-ryhmän marketkaupan ketjuohjaus on luonut ohjeita marketkaupan ohjekeskukseen SPointtiin. SPointissa oleva ohjekeskus sisältää yleiset ohjeistukset myymälöiden arkeen, mutta ohjeissa saattaa olla myös osuuskauppakohtaisia tai myymäläkohtaisia tarkennuksia. Ohjeen löytäminen useammasta paikasta voi olla haastavaa. Muutostilanteissa on tärkeää varmistaa ohjeiden ajantasaisuus ja löydettävyyys.

Avun saamisen helppous on tärkeää työskennellessä yksin Saleissa. Apua pystyy kysymään Workchatin kautta työkavereilta Salen omassa keskusteluryhmässä tai kaikkien salelaisten yhteisestä keskusteluryhmästä. Apua saa myös soittamalla toiseen Saleen, omalle esihenkilölle tai tarvittaessa ryhmäpäällikölle.

5.4 Ability - Kyky muuttaa tiedot käytäntöön



Kuva 8. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Ability – Kyky muuttaa tiedot käytäntöön

Kuvassa 8 on esitetty ADKAR-mallin Ability-vaiheessa huomioitavia seikkoja muutoksen toteuttamiseksi. Ability-vaiheessa tietoja ja taitoja sovelletaan käytäntöön harjoittelemalla uutta toimintamallia. Salelaiset kokevat vertaistuen tärkeäksi uuden toimintamallin oppimisessa. Varsinkin teknologisissa muutoksissa kannattaa suunnitella työvuorot niin, että paremmin teknologiset asiat oppivat työntekijät ovat työvuorossa silloin kun muutos tulee ja he voivat myöhemmin auttaa ja perehdyttää heitä, joille teknologiset asiat ovat olleet haastavampia.

Positiivinen palaute uuden mallin mukaan toimimisesta kannustaa kokeilemaan ja toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla. Harjoitteluvaiheessa myös virheet tulee sallia ja esihenkilö tukee, auttaa, opettaa ja valmentaa uuden toimintatavan käyttöönotossa. Harjoitteluvaiheessa tehokkuus hetkellisesti laskee ennen kuin uudesta toimintatavasta tulee rutiinia. Hyvä työilmapiiri antaa mahdollisuuden kokeilla, oppia ja myös tehdä virheitä.

Esihenkilö toimii uuden toimintatavan esimerkkinä ja mallina. Onkin tärkeää, että esihenkilö puhuu muutoksesta positiiviseen sävyyn ja myös ei-kielellinen viestintä tukee muutosta. Muutosta tukevaa ei-kielellistä viestintää on muun muassa tarttuminen uuden mallin mukaisiin työtehtäviin rohkeasti sekä muutenkin positiivinen tekemisen meininki. Muutosta ei tue uuden mallin mukaisten työtehtävien välttely ja turhautumisen osoittaminen esimerkiksi huokailemalla. Työryhmä tarkkailee muutostilanteista esihenkilön reaktioita ja aistii helposti epävarmuuden.

Kun uutta toimintamallia harjoitellaan, vastaan tulee myös toimintamallin virheitä ja epäkohtia. Esihenkilön tulee mahdollistaa työryhmälleen palautteen antaminen ja vietävä palautetta myös eteenpäin organisaatiossa. Käytännön työssä havaittuihin epäkohtiin kannattaa reagoida organisaation ylemmällä tasolla ja korjattava mahdolliset virheet ja ongelmat.

5.5 Reinforcement - Muutoksen vahvistaminen

 REINFORCEMENT – MUUTOKSEN VAHVISTAMINEN		
TAVOITE: EI PALUUTA VANHAAN		
Mittaaminen ja viestintä	Palkitseminen	Vertaistuki
<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva seuranta • Jatkuva viestiminen muutoksen seurannasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiittäminen • Työryhmän kiittäminen • Henkilökohtainen kiitos • Muutoksen onnistumisen ja välitavoitteiden juhliminen • Palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelun mahdollistaminen • Kokemusten jakaminen • Toiselta oppiminen

Kuva 9. Esihenkilön muutosjohtamisen työkalu: Reinforcement – muutoksen vahvistaminen

ADKAR-mallin viimeinen vaihe on Reinforcement – muutoksen vahvistaminen (Kuva 9). Muutoksen vahvistamisen vaiheessa esihenkilö vahvistaa tunnetta siitä, että ponnisteluja muutoksen aikaansaamiseksi arvostetaan. Muutoksen mittaaminen ja tulosten läpikäynti yhdessä työryhmän kanssa on tärkeää. Juhlimalla muutoksen onnistumista sekä myös välitavoitteiden saavuttamista, palkitsemalla sekä kiittämällä työryhmää sekä jokaista henkilökohtaisesti, esihenkilö konkretisoi muutosta työryhmälleen. Jos muutoksessa nostetaan erityisiä onnistumisia julkisesti esiin, on tärkeää, että kaikki yhtä paljon työtä onnistumisen eteen tehneet saavat tunnustusta yhdenvertaisesti. Myös koko työryhmän tuki, kokemusten jakaminen ja toiselta oppiminen vahvistavat muutosta.

5.6 Työajan käyttö muutosprosessien aikana

Muutos ja sen eri vaiheet vaativat aikaa. Opinnäytetyössä on tullut ilmi seuraavia seikkoja, jotka tulisi huomioida työajan käytössä muutosta suunniteltaessa ja sen aikana:

- Päällikön yhteinen työaika jokaisen salelaisen kanssa varmistaa muutoksen ymmärtämisen, siihen sitoutumisen sekä tarvittavien tietojen ja taitojen omaksumisen. Päällikön ja työntekijän välisillä keskusteluilla varmistetaan jokaisen henkilökohtainen muutos. Yhteinen työaika tulisi huomioida työvuorosuunnittelussa.
- Muutoksen vastavoimien käsittely vaatii aikaa. Muutosta vastustavalle työntekijälle on varmistettava riittävästi aikaa muutoksen hyväksymiselle ja tarjottava tukea ja valmennusta uusien taitojen ja ajattelutapojen oppimiseen. Joskus on tarvetta yrittää muokata julkaistuja työvuorolistoja muutoksen onnistumisen varmistamiseksi.
- Vertaistukea kannattaa hyödyntää muutoshalun kasvattamiseksi ja osaamisen lisäämiseksi. Työvuorosuunnittelussa kannattaa hyödyntää muutoksiin nopeasti sitoutuvia ja teknisesti osaavia henkilöitä muutoksen läpiviemisen apuna varsinkin silloin kun kyseessä on teknologinen muutos.
- Muutosviestinnässä tulee huomioida myös poissaoloilla olevat työntekijät. Esihenkilön tulee varmistaa, että esimerkiksi lomalta palaava työntekijä saa tarvittavan muutosta koskevan tiedon heti kun palaa lomalta. Myös muutosviestin lukemiseen ja omaksumiseen on varattava työaika. Yhteinen työaika esihenkilön kanssa varmistaa muutokseen sitoutumisen.
- Myös esihenkilö tarvitsee aikaa muutoksen ymmärtämiseen ja siihen sitoutumiseen. Esihenkilöiden tunteille muutoksessa on myös varattava aikaa ja tukea. Viestimällä

päälliköille etupainotteisesti varmistetaan, että esihenkilöt sitoutuvat muutokseen ja vievät sen määrätietoisesti työryhmilleen. Esihenkilöllä on myös oltava aikaa ennakoida tulevaisuutta ja pohtia mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan ja millaisia resursseja se vaatii.

- Muutokseen tarvittava aika on lyhyempi, mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Mitä aiemmin muutoksesta viestitään, sitä enemmän henkilöstöllä on aikaa käsitellä muutoksen aiheuttamat tunteet. Etupainotteinen viestintä myös vähentää huhuja.

6 POHDINTA

Monesti muutosjohtamisen haasteena on ihmisten sitouttaminen muutokseen. ADKAR-muutosjohtamisen malli keskittyy ihmisissä tapahtuvaan muutokseen, ja organisaation muutos vaatii jokaisen ihmisen sitoutumista. Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-yksiköihin on opinnäyte-työssä luotu ADKAR-muutosjohtamisen mallia soveltava työkalu erilaisten muutosten läpiviemiseksi. Alun perin toiveena oli luoda malli, jossa jokaiselle muutostyypille on oma muutosjohtamisen suunnitelma. Tutustuttuani ADKAR-malliin huomasin, että muutosten läpivieminen vaatii samanlaisen prosessin riippumatta siitä, koskeeko muutos uutta teknologiaa, uusia palveluita, hallinnossa tapahtuvaa muutosta tai muutosta ihmisissä. Lopulta kaikissa muutoksissa on kyse inhimillisestä muutoksesta.

ADKAR-muutosjohtamisen mallin käyttöönotto Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa vaatii muutosjohtajuutta. Työkalun toimintaa pääsee testaamaan, kun ryhmäpäällikkö vie uuden työkalun käyttöön Sale-päälliköille. On mielenkiintoista nähdä, miten työkalu otetaan vastaan ja minkälaista muutospuhetta johtamisen muutos aiheuttaa. Työkalun käyttöönotto on muutosta ihmisissä ja muutosta hallinnossa. Muutos onnistuu, kun jokainen päällikkö on tietoinen muutoksesta, kokee sen merkitykselliseksi omassa johtamisessaan ja haluaa toimia työkalua hyödyntäen. Jokaisen Sale-päällikön on ymmärrettävä ADKAR-muutosmallin vaiheet ja osattava myös toimia kussakin vaiheessa työkalussa esitellyllä tavalla. Ryhmäpäällikön tulee vahvistaa muutosta muistuttamalla työkalusta jokaisen tulevan muutoksen kohdalla ja otettava asia esille keskusteluissaan päälliköiden kanssa.

ADKAR-mallin käyttö vaatii suunnitelmallisuutta ja myös aikaa. On tärkeää, että esihenkilö saa eri muutoksia koskevan tiedon hyvissä ajoin, jotta hän pystyy suunnittelemaan muutoksen läpiviemisen omassa yksikössään. Aina etukäteen viestiminen ei ole mahdollista ja erityisesti silloin ryhmäpäällikön tulisi tukea Sale-päälliköitä muutosviestinnässä. Esihenkilön tulee mahdollistaa päällikön ja jokaisen salelaisen yhteinen työaika säännöllisesti työvuorosuunnitelussa, jotta muutosjohtamiseen tarvittavalle keskustelulle, kysymyksille ja muutoksen aiheuttamien tunteiden esille tuomiselle löytyy aikaa. Tehokkuus on isossa roolissa työvuorosuunnitelussa, mutta varsinkin suurempien muutosten kohdalla tarvelähtöistä on antaa aikaa muutoksen ymmärtämiselle, sisäistämiseksi ja tarvittavien taitojen oppimiselle ja harjoittelulle. Aivan pienimpien muutosten kohdalla muutosjohtamisen työkalun yksityiskohtainen noudattaminen ei ole tarkoituksenmukaista, mutta pitkäaikaisella työllä muutosmyönteisen ilmapiirin luomiseksi

sekä ADKAR-mallin ymmärtämisen ja edes osittaisen soveltamisen avulla, pienet muutokset onnistuvat sujuvasti ilman vastarintaa.

Uskon, että ADKAR-mallin soveltaminen Sale-yksiköihin onnistuu hyvin, sillä päälliköt ovat olleet vahvasti mukana muutoksen suunnittelussa ja muutosjohtamisen malli on koettu tarpeellisenä. Käyttöönoton myötä toimintamallit tarkentuvat ja palautteista löytyy varmasti hyviä kehitysehdotuksia. Salen myyjille tehdyssä haastattelussa tuli toive, että Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-myyvälöihin olisi hyvä luoda sähköinen kaikkien Sale-myyvälöiden käytössä oleva ohjekansio, johon olisi tallennettu paikalliset ohjeistukset ja tieto siitä, jos aiheesta on ohjeistus myös SPointissa. Kansion päivittämiseen tulisi valita vastuuhenkilö. Sähköinen ohjekansio varmistaisi ohjeistusten ajantasaisuuden ja helpon löydettävyyden. Ohjekansion luominen olisi tarpeellinen jatkokehitystyö KSO:n Sale-ketjuun.

Toinen havaitsemani kehittämisen kohde on koko KSO:n vähittäiskauppaa koskevan viestinnän kehittäminen suunnitelmallisemmaksi. Jo pelkästään Sale-yksiköitä koskevassa tutkimuksessa huomasin, että viestintäkanavia on monia ja niitä käytetään vaihtelevasti yksiköstä ja henkilöistä riippuen. Olisi hyvä luoda kaikkia yksiköitä koskeva suunnitelma siitä, mitä kanavaa käytettäisiin minkäkin asian viestimiseen. Ryhmäpäällikkö Matti Jaatisen kanssa käydyssä keskustelussa 18.3.2024 totesimme, että olisi tärkeää myös sopia pelisäännöt ajankohdille, jolloin ei akuuttia viestintää vähittäiskaupan tukitoiminnoista tulisi välttää. Esimerkiksi juhlapyhien alla ja viikonloppuisin sähköpostiviestit saattavat jäädä lukematta, kun myymälässä keskitytään asiakkaiden palvelemiseen. Muutostilanteissa viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota ja on pohdittava, kuka viestii mistäkin asiasta, milloin on oikea aika viestiä ja millä laajuudella muutoksesta viestitään. Nykyaikana huhut liikkuvat nopeasti ja isommissa muutoksissa onkin tärkeää pohtia viestintää koko vähittäiskaupan laajuudella eikä keskittyä vain yhden yksikön muutosviestintään. Mitä enemmän muutoksesta kerrotaan faktaa jo hyvissä ajoin, sitä vähemmän jää tilaa huhuille.

Muutoksessa avainasemassa on avoin keskustelu. Keskusteluilmapiiriä tulee tukea paitsi yksiköissä, myös organisaation eri portaiden välillä. Työntekijätasolta nousee havaintoja ja kehitysehdotuksia, jotka ovat arvokasta tietoa organisaation ylimmälle johdolle. Kynnystä nostaa asioita esille tulisi mielestäni madaltaa ja luoda kanava ideoiden esiintuomiseksi. Sähköinen ideaboksi mahdollistaisi ehdotusten ja ideoiden avaamisen päällikön lisäksi ryhmäpäällikölle, kaupalliselle johtajalle tai toimitusjohtajalle.

Opinnäytetyössä kehitetty muutosjohtamisen työkalu on monistettavissa myös isompiin marketkaupan yksiköihin, mutta on ymmärrettävä ajankäytön tarve, kun muutoksen kohteena olevien henkilöiden määrä moninkertaistuu. Päällikön on varmistettava jokaisen ADKAR-vaiheen onnistuminen jokaisen työntekijän kohdalla. Päällikön apuna muutosten läpiviemisessä on ryhmäpäällikön lisäksi apulaispäällikkö ja mahdollisesti muut yksikön vastuuhenkilöt.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuus tarkoittaa, että lukija kokee tutkimuksen tulokset tosiksi ja aineiston keruun asianmukaiseksi ja huolellisesti analysoiduksi. Tutkimus koetaan luotettavaksi, kun tutkija on käyttänyt perusteltuja ja oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä ongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimus voidaan todeta eettiseksi, kun tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Menetelmät ja analyysitavat ovat toistettavissa ja tutkimus ei saa missään vaiheessa vaarantaa sen kohteena olevia henkilöitä. Tutkimuksen luotettavuuden keskeisiä käsitteitä on validius ja reliabelius. Laadullisessa tutkimuksessa validius koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyttä. Tutkimuksessa on käytetty soveltuvia menetelmiä ja mittareita, ja tutkimuksessa pitäydytään tutkimuksen kohteessa. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta; eri menetelmillä saadaan sama tulos tai eri tutkimuskerroilla tulos on sama. (Puusa & Juuti 2020, 167-171.)

Päälliköiden ryhmäkeskustelusta sekä Salen työntekijöiden teemahaastatteluista sain hyvän kuvan muutosjohtamisen nykytilasta Kymen Seudun Osuuskaupan Sale-ketjussa. Keskustelu oli avointa ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kertoivat kokemuksistaan ja mielipiteistään, joissa oli paljon yhtenevää. Tutkimuksessa on siis huomioitu organisaation kahden eri tason pääosin yhtenevät näkemykset tutkittavasta aiheesta. Sale-päälliköiden työpajassa ideoidut, ADKAR-malliin pohjaavat tekemiset ja havainnot vastasivat päälliköiden aiempiin kokemuksiin muutosjohtamisesta. Työpajan tulokset ovat soveltava lisä ADKAR-muutosmalliin. Tutkimuksen tulokset kerättiin osittain äänittämällä ja osittain tallentamalla kirjallisia muistiinpanoja ja ne analysoitiin huolellisesti teemoittelemalla. Tutkimuksen tuloksista ei voi päätellä haastateltavien henkilöllisyyksiä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tekemäni kehittämistyö tuotti muutosjohtamista helpottavan työkalun KSO:n Sale-päälliköiden sekä ryhmäpäällikön käyttöön. Työkalu on luotu KSO:n Salen erityispiirteet huomioiden, mutta on myös yleistettävissä muihin Kymen Seudun Osuuskaupan marketkaupan ketjuihin ja myös laajemmin vastaaviin toimintaympäristöihin.

LÄHTEET

- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO.
- Daft, Richard 2016. Organization Theory and Design. (E-kirja) Mason: South-Western Cengage Learning.
- Eloranta, Tuomo & Vanharanta, Outi 2019. Muutospuheen moninaisuus voimavarana. Työn tuuli 2/2019, 23-25.
- Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu : lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Reine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (E-kirja) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. (E-kirja) Helsinki: Talentum.
- Jaatinen, Matti 2023. Ryhmäpäällikkö Kymen Seudun Osuuskauppa. Suullinen tiedonanto 19.1.2023.
- Jaatinen, Matti 2024. Ryhmäpäällikkö Kymen Seudun Osuuskauppa. Suullinen tiedonanto 18.3.2024.
- Kolehmainen, Teppo 2020. ADKAR, Henkilökohtaisen muutoksen malli. Webinaari. Viitattu 7.1.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=13HgGTp9v3A>
- Kotter, John P 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.
- Kymen Seudun Osuuskauppa 2023a. Tervetuloa Kymen Seudun Osuuskaupan sivuille. Viitattu 28.1.2023. <https://kymenseudunosuuskauppa.fi/>
- Kymen Seudun Osuuskauppa 2023b. Sale. Viitattu 28.1.2023. <https://kymenseudunosuuskauppa.fi/palvelut/sale/>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? (E-kirja) Helsinki: Talentum.
- Myllymäki, Reino 2018. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. (E-kirja) Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Nieminen, Mika & Talja, Heli & Airola, Merja & Viitanen, Kaupo & Tuovinen, Joonas 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. (E-kirja) Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paanetoja, Jaana 2023. Työoikeus tutuksi -käsikirja. (E-kirja) Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pietilä, Ilkka 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.

- Piha, Kirsi & Sutinen Mika 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Pihlajaniemi, Pauliina 2022. Tunteet muutoksessa – Uhka vai mahdollisuus? Teoksessa Annastiina Mäki (toim.) Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. (E-kirja.) Basam Books Oy.
- Pirinen, Helka 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Prosci 2019a. Awareness. How to effectively build Awareness for change. Viitattu 29.1.2023. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci 2019b. Desire. How to positively influence a person’s Desire to embrace change. Viitattu 29.1.2023. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci 2019c. Knowledge. How to effectively build Knowledge in individuals. Viitattu 29.1.2023. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci 2019d. Ability. How to foster Ability to implement a change. Viitattu 29.1.2023. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci 2019e. Reinforcement. How to sustain a change. Viitattu 29.1.2023. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci 2019f. The Prosci ADKAR model. Viitattu 13.3.2024. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Viitattu 29.1.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>
- Sitra 2023. Rakentavan keskustelun pelisäännöt. Sitra Erätauko-hanke. Viitattu 8.9.2023. <https://www.eratauko.fi/tyokalu/rakentavan-keskustelun-pelisaannot/>
- S-kanava.fi. Oma kauppasi aina lähellä. Viitattu 28.1.2023. <https://www.s-kanava.fi/web/s/ketju/sale-2016>
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tevere Oy 2023. Kumuloituva ryhmä. Viitattu 10.4.2023. <https://tevere.fi/kumuloituva-ryhma/>
- Työterveyslaitos 2023a. Organisaatiomuutos. Viitattu 29.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>
- Työterveyslaitos 2023b. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 12.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>

- Työterveyslaitos 2023c. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Viitattu 12.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa>
- Vakkala Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. ACTA-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 13.10.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja>
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. (E-kirja) Helsinki: Talentum.
- Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.
- Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (E-kirja.) Helsinki: Edita.
- Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos, Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkanen, Antti & Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Ajattelu ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, 11-32. Viitattu 8.11.2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Workplace.com 2023. Viitattu 17.10.2023. <https://www.workplace.com/>