

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024

Sami Sibakov

Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024 | 59 sivua

Sami Sibakov

Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen

Muutosjohtamiseen on olemassa useita erilaisia malleja. Usein muutoksia tehtäessä organisaatioissa ihmisten muutosjohtaminen joko unohtuu tai sitä ei osata hallita ja monet muutosjohtamismallit koetaan monimutkaisina.

Tässä työssä haluttiin tutkia, miten muutosjohtamista tällä hetkellä osataan opinnäytetyön toimeksiantajan yrityksessä ja miten tässä yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat kokeneet muutosjohtamisen onnistuneen. Työ tehtiin laadullisena tutkimuksena kyselyn avulla koko henkilöstölle sekä haastattelututkimuksena ja ryhmätyönä pienemmälle osalle yrityksen henkilöstöä.

Tuloksena oli, että muutoshallintaa ei osattu käyttää, eikä tehtyihin muutoksiin oltu sovellettu muutoshallintaa. Saatujen tulosten perusteella, sekä ryhmätöiden tuloksena muutoshallinnan tueksi kehitettiin yksinkertainen työkalu jo olemassa olevan muutoshallintamallin pohjalta. Työkalu kattaa ADKAR-muutosjohtamismallin eri vaiheet yksinkertaistettuna.

Asiasanat:

Muutosjohtaminen, Kaizen, muutosvalmennus

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Technological competence management

2024 | 59 pages

Sami Sibakov

Development of Change management tool

There are several different models for change management. Often when changes are made within organizations, the management of people during change is either forgotten or not properly handled, and many change management models are perceived as complex to use.

In this work, the objective was to investigate how change management is currently understood in the commissioning company of the thesis and how the people working in this company have experienced the implementation of change management. The study was conducted as qualitative research using a survey distributed to the entire staff, as well as through interviews and group work with a smaller segment of the company's personnel.

The result was that change management was not known how to be used and change management had not been applied to the changes that were made. Based on the results obtained and as a result of the group work, a simple tool was developed to support change management based on an existing change management model. The new change management tool covers all ADKAR-change management model steps in a simplified form.

Keywords:

Change management, Kaizen, Coaching

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Ihmisten johtaminen muutoksessa	10
2.1 ADKAR-muutosjohtamismalli	16
2.1.1 Tietoisuus (A)	17
2.1.2 Tahto (D)	18
2.1.3 Tieto (K)	19
2.1.4 Taito (A)	19
2.1.5 Toistuvuus (R)	19
2.1.6 ADKAR prosessi	20
2.2 Valmentaminen	23
2.3 Vastarinnan kohtaaminen	25
3 Nykytilanteen selvittäminen	28
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus muutosjohtamisen nykytilanteesta	29
3.2 Metriikan valitseminen	36
3.3 Haastattelututkimus muutosjohtamisen nykytilanteesta	40
4 Muutosjohtamistyökalun luominen	45
4.1 Kaizen	46
4.2 Työkalun jalkautus organisaatioon	50
4.3 Kvalitatiivinen tutkimus muutosjohtamisen lopputilanteesta	50
5 Loppupäätelmät	55
Lähteet	57

Liitteet

Liite 1. Muutosjohtamisen työkalu

Kuvat

Kuva 1. Muutoskäyrä (Kübler-Ross, 1969).	14
Kuva 2. Kaikki vastaukset kysymykseen 14.	37
Kuva 3. Vastaukset suhteessa tehtävänimikkeeseen.	37
Kuva 4. Vastaukset suhteessa osastoon.	38
Kuva 5. Vastausten prosentuaaliset osuudet osastoittain.	38
Kuva 6. Vastausten määrä suhteessa vastaajan ikään.	38
Kuva 7. Vastausten prosentuaaliset osuudet ikäryhmien perusteella	39
Kuva 8. Vastausten määrä suhteessa palvelusvuosiin yrityksessä.	39
Kuva 9. Haastattelututkimus, ryhmien vastaukset post it-lapuilla.	42
Kuva 10. Muutosjohtamistyökalu.	49
Kuva 11. Muutosjohtamistyökalun tietosivu.	49

Taulukot

Taulukko 1. ADKAR-mallin vaiheet (Hiatt 2006, 2).	17
Taulukko 2. Muutosjohtamisen aktiviteetit eri ADKAR-mallin vaiheissa (Hiatt 2006, 46).	21
Taulukko 3. Muutosjohtamisen roolit (Hiatt 2006, 46-47).	21
Taulukko 4. Esihenkilötyylit (Harju & Rajaniemi 2018, 234).	25
Taulukko 5. Kvalitatiivisen tutkimuksen luokittelukysymykset.	30
Taulukko 6. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset	30
Taulukko 7. Tutkimuksen kysymykset.	41
Taulukko 8. Tutkimuksen kysymykset.	51
Taulukko 9. Tutkimusten 3 ja 1 vertailu.	53

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

ADKAR	Proscin kehittämä muutosjohtamismalli (Hiatt 2006)
Awareness (A)	Tietoisuus (Hiatt 2006, 2)
Desire (D)	Tahto (Hiatt 2006, 2)
Kaizen	Miniprojekti (suomennos japanin kielestä ”muutos parempaan”) (Narusawa & Shook 2009, VII)
Knowledge (K)	Tieto (Hiatt 2006, 2)
Ability (A)	Taito (Hiatt 2006, 2)
Reinforcement (R)	Toistuvuus (Hiatt 2006, 3)

1 Johdanto

“One would think that engineers are fairly good problem solvers. This solution, however, was proving elusive. After nearly eight years in undergraduate and graduate engineering, I was surprised to find the most challenging problems dealt with people and not with things.” (Hiatt 2006)

Muutosta on kaikkialla ja se on edellytys myös menestyneelle yritystoiminnalle. Ihmiset ovat ne, jotka saavat muutoksen aikaan ja ylläpitävät uutta toimintamallia, jottei palata takaisin vanhaan tapaan toimia ja ajatella. Jotta muutosta voidaan hallita, pitää muutoksessa mennä usein yksilötasolla ja tarkastella, miten yksittäiset ihmiset kokevat ja reagoivat muutokseen. Muutosjohtamisessa on osattava tunnistaa, ja ottaa huomioon ihmisten erilaisia ominaisuuksia yksilötasolla muutoksia tehtäessä sekä johdettaessa. Ihmisten johtaminen muutoksessa on myös keskeisessä roolissa, jotta muutokset saadaan vietyä loppuun aikataulussa kestävin tuloksin. (Hiatt & Creasey 2012, 1.)

Opinnäytetyöni aiheena on ihmisten muutosjohtamismallin kehittäminen ja käyttöön ottaminen teknologia-alan yrityksessä. Valitsin muutosjohtamismallin kehittämisen opinnäytetyökseni, koska ihmisten johtaminen on henkilökohtainen kehittymiskohteeni sekä, koska opinnäytetyön toimeksiantajan vuosittaisissa tyytyväisyyskyselyissä oli nähty kasvavaa tyytymättömyyttä muutosjohtamiskäytäntöjä kohtaan. Opinnäytetyöni toimeksiantajan työntekijät ovat kokeneet muutoksen johtamisen tason laskeneen vuosien 2020 ja 2023 välillä 11 prosenttiyksikköä.

Opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä on perehdytty ADKAR muutosjohtamismalliin perehdyttäviin kirjoihin, yleisesti muutosjohtamiseen liittyviin kirjoihin sekä muutosjohtamiseen liittyviin keskustelutaito-, valmennus- ja tunneherkkyyskirjoihin. Kirjat ovat iältään eri ikäisiä, toiset vanhempia ja uusimmat vuodelta 2024. Muutosjohtamistutkimusta ja kehittämistä tehdään jatkuvasti, mutta en näe lähdeaineistojen tietojen olevan vanhentuneita tai puutteellisia. Työssäni on otettu huomioon ADKAR-muutosjohtamismallin

mukaiset vaiheet sekä syvennetty keskustelutaitoja, tunneherkkyyttä ja valmentamistaitoja, joiden avulla voidaan muutosjohtamista helpottaa ja mahdollisesti tehostaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yksinkertainen työkalu ihmisten muutosjohtamiseen, jota voidaan käyttää päivittäisessä työelämässä erikokoisissa muutoksissa. Työkaluun oli tarkoituksena sisällyttää ohjeistus muutoksen eri vaiheiden toteuttamiseen tukemaan kestäväää ja pysyvää muutosta, sekä huomioimaan erilaisten ihmisten tarpeet muutoksissa.

Opinnäytetyön tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat:

- Miten muutosjohtamismallia hyödyntämällä projektien muutosjohtamista saadaan tehostettua?
- Millaisia konkreettisia työkaluja voidaan soveltaa muutosjohtamisen eri vaiheissa?

Opinnäytetyössä kehitetyn työkalun muutosjohtamismallin pohjatyökaluksi valittiin ADKAR –muutosjohtamismalli (Hiatt 2006). Toimeksiantaja, johon opinnäytetyö tehtiin, kuuluu kansainväliseen konserniin, jossa on yleisesti otettu käyttöön ADKAR-muutosjohtamismalli. Tämän vuoksi opinnäytetyössä päädyttiin kehittämään työkalu ADKAR-mallin pohjalta. Opinnäytetyössäni ei tämän vuoksi käsitellä muita muutosjohtamismalleja.

Opinnäytetyö ihmisten muutosjohtamismallin kehittämisprosessi toteutettiin vuosien 2023 ja 2024 aikana. Prosessi lähti liikkeelle opinnäytetyöaiheen ja muutosjohtamismallin valinnasta (ADKAR). Yrityksen muutosjohtamisen nykytilanne selvitettiin keväällä 2023 tekemällä kaksi erillistä tutkimusta touko-kesäkuussa 2023. Tutkimukset toteutettiin tekemällä kvalitatiivinen kyselytutkimus yrityksen henkilöstölle Webropol-sovelluksella sekä ryhmähaastattelututkimus 12 osastolle kuudessa eri työpajassa. Tutkimuksista tehtiin yhteenvedot esityönä miniprojektiin (myöhemmin Kaizen), jonka tarkoituksena oli luoda yksinkertainen muutosjohtamistyökalu perustuen ADKAR-malliin. Kaizen pidettiin elokuussa 2023, jossa kehitettiin

muutosjohtamistyökalu ihmisten muutosjohtamisen tueksi yhteistyössä projektitiimin kanssa.

Kaizenin jälkeen alkoi 3 kuukauden ylläpitovaihe, jonka aikana koulutin henkilöstöä työkalun käyttöönottamisessa sekä tuin henkilöitä muutosten läpiviennissä kehittämäämme muutostyötyökalua käyttäen. Ylläpitovaiheen jälkeen tein vielä uuden kvalitatiivisen kyselyn henkilöstölle muutosjohtamisen tilanteesta yrityksessä työkalun käyttöönoton jälkeen. Toukokuussa 2024 palasimme vielä kerran yhteen projektitiimin kanssa ja teimme muutosjohtamistyökaluun parannuksia saamiemme kokemusten ja palautteiden perusteella.

2 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Miksi muutosjohtamista tarvitaan? Ja nimenomaan ihmisten muutosjohtamista. Muutosta on kaikkialla ja prosesseja tulee parantaa sekä kehittää jatkuvasti. Kuitenkaan muutos, jota ei oteta käyttöön, ei tuota arvoa yritykselle. Muutoksiin käytetään resursseja ja investointeja, ja uuden käyttöönoton jälkeen usein huomataan, ettei muutos tapahtunutkaan toivotulla tavalla. Hammer ja Chamby, (1993, 221), Beer ja Nohria (2000) sekä Kotter (2008) ovat todenneet tutkimuksissaan, että jopa 70 prosenttia yritysten muutoksista epäonnistuu. Muutoksen toteuttaminen voi epäonnistua, jos ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia ei oteta huomioon muutoksessa (Strebel, 1996, 87). Muutoksessa myös useasti kiirehditään, eikä osata keskittyä oikeisiin asioihin. Muutosta ajavat saattavat myös hämmentyä kaikesta muutosjohtamisessa tarvittavasta tiedosta ja monimutkaisista malleista sekä siitä, miten muutosjohtamista yrityksissä tulisi toteuttaa. (Beer & Nohria, 2000.) Kotterin mukaan (2012, 3-4) monissa yrityksissä on panostettu merkittävästi muutosten johtamiseen ja tätä kautta saavutettu kilpailuetua verrattuna yrityksiin joissa tähän ei ole panostettu. Epäonnistumiseen johtaneita asioita on Kotterin (2012, 16) mukaan kahdeksan: mielihyvä nykytilanteeseen, johdon tuen puuttuminen, vision aliarviointi, vision kommunikoinnin puute. hyväksytään esteet vision tiellä, epäonnistutaan lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa, juhlitaan voittoa liian aikaisin sekä muutosten ylläpidon epäonnistuminen. Näiden seurauksena strategiat eivät tule implementoiduksi, eivätkä yritykset saavuta muutosprojekteille asettamia tavoitteita (Kotter 2012, 16).

Hiatt ja Creasey (2012, 1-2) mukaan työpaikoilla muutokset eivät onnistu ilman, että työntekijät todella muuttavat toimintaansa. Olipa kyseessä uusi prosessi, teknologia tai rooli, ei muutoksesta ole hyötyä, jos ihmiset eivät sitä omaksu. Muutosjohtamisen tarkoitus on saada ihmiset mukaan muutokseen, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Tämä edellyttää ymmärrystä, miten muutos tapahtuu yksittäisen ihmisen tasolla. Muutosjohtamisessa on myös kyse periaatteista, jotka selittävät, miksi ja miten muutos tapahtuu. Nämä periaatteet

auttavat ymmärtämään, miten voidaan johtaa muutosta tehokkaammin. Kun ymmärtää nämä periaatteet, voidaan käyttää erilaisia työkaluja ja menetelmiä muutoksen johtamisessa. (Hiatt & Creasey 2012, 1-2.)

Muutosten taustalla voi olla hyvin monenlaisia syitä, periaatteena taustalla kuitenkin on usko muutoksesta parempaan ja erilaiseen. Muutoksen syyt voivat liittyä yrityksen tuloksen parantamiseen, parempaan asiakaskokemukseen, riskien vähentämiseen tai tuotteen tai palvelun laadun parantamiseen. Näihin liittyviä projekteja ei aloiteta vain, että ne ovat hauskoja, vaan koska niillä pyritään ratkaisemaan jokin ongelma. Näistä asioista saadaankin lähtöpiste hyvälle ihmisten muutosjohtamisen tarpeelle. (Hiatt & Creasey 2012, 2.)

Ihmisten muutosjohtaminen on tärkeää seuraavista syistä:

1. Me muutamme syystä
2. Muutokset vaativat yksittäisten ihmisten toiminnan muuttumista
3. Muutokset ovat kollektiivisia tuloksia yksittäisistä muutoksista
4. Muutosjohtaminen on muutoksen mahdollistava rakenne
5. Me käytämme muutosjohtamista mahdollistaaksemme muutoksen tuottamat hyödyt ja tulokset

Ihmiset muuttuvat syystä ja ihmisten tulee omaksua syyt muutoksen takana, jotta he voivat tehokkaasti omaksua uudet muutoksen tuomat toimintamallit. Muutoksen tuomat kollektiiviset hyödyt tapahtuvat vain, kun ihmiset ottavat uudet tavat käyttöön. (Hiatt & Creasey 2012, 2-4.) Nykyajan globaalissa toimintaympäristössä yritykset tarvitsevat jatkuvaa muutosta pysyäkseen mukana kilpailussa. Kuluttajat vaativat uudenlaisia innovaatioita ja räätälöityjä tuotteita, jolloin ilman muutosta yrityksen kilpailukyky laskee. (Holbeche 2006, 3-4.) Muutosjohtaminen nähdään toisaalta myös kriittisenä kykynä säilyttää strateginen kilpailukyky ja sen avulla yritykset voivat johtaa suuria projektiohjelmia säilyttääkseen tai parantaakseen asemansa markkinoilla (Gallagher 2019, 4).

Muutokset vaativat yksittäisten ihmisten toiminnan muuttumista. Muutoksissa halutut tulokset liittyvät ihmisiin, ja muutosten aikana on hyvä pohtia kuinka

moneen ihmiseen muutos vaikuttaa sekä kuinka nopeasti yksittäiset ihmiset ottavat muutoksen vastaan. Muutos on aina yksittäisten ihmisten oma kokemus ja jokainen ihminen reagoi muutokseen omalla tavalla. (Hiatt & Creasey 2012, 4-6.)

Muutokset ovat myös kollektiivisia tuloksia yksittäisten ihmisten toiminnan muuttumisesta. Tämän syyn takia, muutosjohtamisesta tulee yksittäisiä ihmisiä johtaa, tukea ja auttaa. Kollektiiviset tulokset seuraavat yksittäisten ihmisten muuttaessaan toimintatapojaan ja sisäistäessään uudet tavat sekä taidot tehdä työtään tehokkaasti. (Hiatt & Creasey 2012, 7-8.)

Muutosjohtaminen itsessään on muutoksen mahdollistava rakenne. Hiatt & Creaseyn (2015, 8) tutkimusten mukaan projektit, jotka käyttävät muutosjohtamista tehokkaasti, saavuttivat halutut tulokset kuusi kertaa todennäköisemmin. Projektien onnistumisen todennäköisyyden parantaminen on hyvä syy käyttää muutosjohtamista projektien aikana. Muutosjohtaminen on malli, joka sisältää prosesseja ja työkaluja ihmisten muuttumisen johtamiseen ja tukemiseen. Näihin sisältyvät esimerkiksi koulutus, kommunikaatio, sponsorointi, vastarinnan hallinnointi ja valmentaminen, mutta yksittäisinä toimenpiteinä ne eivät vielä ole muutosjohtamista. (Hiatt & Creasey 2012, 8-9.)

Hiatt ja Creaseyn (2012, 9) mukaan tärkeimpänä syynä ihmisten muutosjohtamiselle voidaan pitää haluttujen tulosten toteutumisen varmistamista. Organisaatiotason muutosjohtamista tuleekin toteuttaa yksilötasolla, jotta muutoksien toteutuminen tapahtuu kokonaisvaltaisesti, jotta halutut tulokset saavutetaan. Muutosjohtaminen ei koskaan ole yhden ihmisen työtä, vaan muutosten johtamista tulee tehdä eri roolien kautta sidosryhmät huomioon ottaen. (Hiatt & Creasey 2012, 9-10.)

Useasti muutoksissa keskitytään muutosten muodollisiin asioihin, kuten organisaatorakenne, suunnittelu sekä mittausasiat kun taas henkilöihin ja ryhmiin liittyvät muutokset jäävät vähemmälle huomiolle (Kangas & Lepistö 2007, 1).

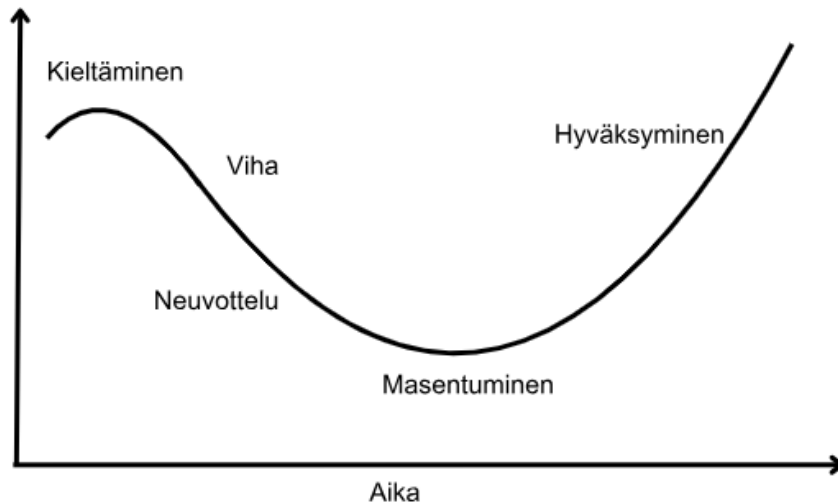
Muutosjohtamisen toteuttaminen vaiheistettuna onkin eräs keino tehdä työtä hallitusti havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Muutosjohtamisprosessia tuleekin tarkastella kompleksina asiana, joka sisältää monia eri vaiheita ja toimintamalleja. (Juppo 2011, 52.)

Mitä muutos aiheuttaa ihmisessä?

Muutos herättää ihmisessä tunteita. Kübler-Ross (1969) on esittänyt, mitä eri vaiheita ihminen käy läpi muutoksessa. Hän kehitti muutoskäyrän (Kuva 1) kuvaamaan, miten ihmisen tunteet muuttuvat surun kohdatessa. Käyrällä on viisi vaihetta:

1. Kieltäminen: Tämä on alkuvaihe, jossa henkilö ei halua hyväksyä muutosta. Hän saattaa ajatella, että "Tämä ei voi tapahtua minulle". (Kübler-Ross 1969, 35.)
2. Viha: Kun kieltäminen ei ole enää mahdollista, henkilö saattaa tuntea vihaa. Hän saattaa kysyä "Miksi tämä tapahtuu minulle? Kuka on syyllinen?". (Kübler-Ross 1969, 44,46.)
3. Neuvottelu: Tässä vaiheessa henkilö saattaa yrittää tehdä sopimuksia tai lupauksia, jotta muutos tai menetys voitaisiin vielä välttää. "Jos vain saan enemmän aikaa, lupaan tehdä kaiken paremmin." (Kübler-Ross 1969, 72-73.)
4. Masentuminen: Kun henkilö ymmärtää, että kieltäminen, viha tai kauppakäynti eivät muuta tilannetta, hän voi kokea syvää surua ja toivottomuutta. "Mikä on pointti? En jaksa enää." (Kübler-Ross 1969, 77-78.)
5. Hyväksyminen: Lopulta henkilö saavuttaa hyväksynnän tilan, jossa hän ymmärtää, että muutos tai menetys on osa elämää ja alkaa sopeutua siihen. "Tämä on tapahtunut, ja minun täytyy jatkaa elämässä eteenpäin." (Kübler-Ross 1969, 100,105.)

Myöhemmin näitä vaiheita on sovellettu myös muutosprosessien ymmärtämiseen laajemmin.



Kuva 1. Muutoskäyrä (Kubler-Ross, 1969).

Ihmisiä koskevaa muutosta voidaan myös ajatella ärsykkeenä, jonka muutoksen kohteena oleva henkilö kokee. Jokainen yksilö vastaa ärsykkeeseen eri tavoin, johon vaikuttaa henkilön oma historia ja kokemukset. (Curry 2012, 76-77.)

Esteet muutokselle

PROSCI on organisaatiomuutoksen hallinnan konsultointiyritys, joka on tunnettu tutkimuksistaan ja menetelmistään muutoksen hallintaan. Yksi heidän tunnetuista malleistaan on ADKAR-malli, joka keskittyy muutoksen yksilölliseen kokemukseen ja onnistumiseen. PROSCI:n tutkimusten mukaan suurimmat esteet muutokselle ovat usein seuraavat:

1. Puuttuva ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen: Muutosten onnistuminen vaatii ylimmän johdon aktiivista tukea ja sitoutumista. Ilman tätä muutokset voivat jäädä puolitiehen, koska organisaation työntekijät eivät koe muutosta tärkeäksi tai tarpeelliseksi. (Hiatt & Creasey 2012, 127.)
2. Riittämätön viestintä: Tehokas ja selkeä viestintä on kriittistä muutoksen onnistumiselle. Jos työntekijöille ei kerrota selkeästi, miksi muutos on

tarpeen, mitä se tarkoittaa heille ja miten se toteutetaan, he vastustavat helposti muutosta. (Hiatt & Creasey 2012, 128)

- Vastustus muutokselle (Hiatt & Creasey 2012, 128): Ihmiset vastustavat luonnostaan muutosta, varsinkin jos he kokevat, että muutos uhkaa heidän asemaansa, mukavuuttaan tai turvallisuuttaan (Hiatt & Creasey 2012, 22). Tämä vastustus voi ilmetä passiivisena tai aktiivisena vastarintana (Hiatt & Creasey 2012, 27-28).
- Koulutuksen ja resurssien puute: Muutos vaatii usein uusien taitojen oppimista ja uusien työkalujen käyttöä. Jos työntekijöille ei tarjota riittävää koulutusta ja resursseja, he eivät pysty omaksumaan uusia toimintatapoja tehokkaasti. (Hiatt & Creasey 2012, 128)

Useat tekijät myös vaikuttavat siihen miten valmiita ihmiset ovat vastaanottamaan muutosta. Sellaisia tekijöitä ovat mm. henkilön näkemys nykytilasta, kuinka tyytyväinen hän on tällä hetkellä. Mitä tyytyväisempi, sitä vastahakoisempi muutokselle (Hiatt 2006, 10-11). Miten henkilö kohtaa ongelmia, onko hän adaptoituva tyyppi vai innovatiivinen eli kokeeko hän muutokset uhat sisältäpäin vai ulkoapäin (Hiatt 2006, 11). Viestintuojan uskottavuus, minkälainen luottamus henkilöllä on viestin esittäjään (Hiatt 2006, 12-13). Huhujen ja väärän tiedon leviäminen eli kuinka paljon ja millaisia huhuja tai väärä tietoa ihminen on saanut kuulla muutoksesta (Hiatt 2006, 13). Muutoksen syiden kiistanalaisuus eli henkilön voi olla vaikea ymmärtää ja hyväksyä syitä, jos ne eivät ole selkeitä ja näkyviä (Hiatt 2006, 13-14).

PROSCI:n tutkimukset ja käytännöt korostavat, että muutoksen hallinta on monivaiheinen prosessi, joka vaatii systemaattista lähestymistapaa ja kaikkien osapuolten aktiivista osallistumista. Näiden esteiden tunnistaminen ja niihin varautuminen auttaa organisaatioita onnistumaan muutosprosesseissa. (Creasey ym. 2018, 25.)

Muutosjohtamisen onnistuneeseen toteuttamiseen vaaditaan useita taitoja ja erilaisia työkaluja ja oppeja on tarjolla liiaksikin, ja niiden omaksuminen voi olla hyvinkin turhauttavaa. Monet valmiit työkalut ja muutosjohtamisprosessit on kehitetty usein yksittäisten tapausten tai kokemusten pohjalta. (Hiatt & Creasey

2012, 13.) Hrebeniak (2013, 7) mukaan taas muutossuunnitelmien luominen on selvästi helpompaa kuin muutoksen toteuttaminen ja erään tutkimuksen mukaan menestyvien yritysten johdossa onkin henkilöitä, joilla on muutostenjohtamiseen liittyvää käytännön osaamista, kuten organisointi ja täytäntöönpanokyvyt. Yksi ongelmista on, että päälliköt ja johtajat ovat koulutettuja suunnittelemaan, mutta ei täytäntöön panemaan (Hrebeniak 2013, 9). Täytäntöönpano onkin hyvä ymmärtää prosessina, joka jatkuu muutoksen aikana, eikä yksittäisenä tehtävänä tai asiana (Hrebeniak 2013, 17). Tästä syystä täytäntöön panolle onkin hyvä olla olemassa malli tai ohjeistus, miten täytäntöön panoa tehdään prosessina (Hrebeniak 2013, 27).

2.1 ADKAR-muutosjohtamismalli

Muutoksen onnistumisen juurisyy löytyy keinoista tukea muutosta yksittäisen ihmisen kanssa. ADKAR-malli sisältää välttämättömät elementit yksittäisen ihmisen muutoksen tukemiseen. ADKAR muutosjohtamismalli on viisiportainen prosessi, jossa eri portaiden voidaan ajatella rakentuvan toistensa päälle, jolloin edellisen portaan tulee olla riittävän vahva seuraavaa vaihetta varten.

Muutoksen loppuvaiheessa kaikkien viiden portaan tulee olla kunnossa, jotta muutos voi tapahtua. (Hiatt 2006, 1.)

ADKAR-muutosjohtamismallin vaiheet nimetty taulukossa 1 ja kuvattuna sen alla (Hiatt 2006, 2).

Taulukko 1. ADKAR-mallin vaiheet (Hiatt 2006, 2).

A	Awareness edustaa henkilön ymmärtämystä muutoksen luonteesta ja miksi muutos tehdään
D	Desire edustaa henkilön tahtoa tukea muutosta sekä sitoutua muutokseen.
K	Knowledge edustaa informaatiota, perehdytystä ja koulutusta, jonka henkilö tarvitsee tietääkseen miten muuttua.
A	Ability edustaa kykyä muuttua haluttuun suuntaan.
R	Reinforcement edustaa ulkoisia ja sisäisiä muuttujia ja tekoja, jotka tarvitaan muutoksen ylläpitämiseksi.

Seuraavissa kappaleissa (2.1.1-2.1.5) kuvataan ADKAR muutosjohtamisprosessin vaiheet, muutosjohtamisen eri vaiheisiin liittyvät esteet sekä taktiikat esteiden vähentämiseen ja hallitsemiseen.

2.1.1 Tietoisuus (A)

Muutoksen aloittaminen vaatii ensin tietoisuutta muutostarpeesta. Tämä on ensimmäinen askel ADKAR-mallissa. Tietoisuus saavutetaan, kun henkilö ymmärtää muutoksen syyt, sen merkityksen ja mahdolliset seuraukset, jos muutosta ei tehdä. Tämä kohta vastaa kysymykseen "Miksi?". Ihmisellä on tarve tietää, miksi jokin asia tapahtuu. Miksi muutos tarpeellinen? Miksi nyt? Miksi nykyinen tapa ei toimi? Mitä tapahtuu, jos muutosta ei tapahdu? (Hiatt 2006, 5-6.)

Vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan suurin syy muutosvastarinnalle on tietoisuuden puute muutoksen syistä. Ihmiset haluavat tietää muutoksen syyt, jotta he kykenevät paremmin ymmärtämään ja mukautumaan muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin. Tutkimuksen perusteella muutoksen kohteena olevat ihmiset tarvitsevat tiedon miksi muutos tehdään ja mitä voi tapahtua, jos muutosta ei toteuteta. Näiden asioiden lisäksi tietoisuuden rakentamisessa on

syytä tiedottaa, miten muutos suhteutuu yrityksen visioon, miten se vaikuttaa organisaatioon ja mitä muutoksessa on yksittäiselle ihmiselle.

Muutosjohtaminen on kuitenkin muutakin kuin pelkkää informointia. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin ja he tarvitsevat toisinaan enemmän aikaa muutokseen. Asioita, jotka voivat vaikuttaa ihmisen muuttumiskykyyn tai -nopeuteen ovat näkemys nykytilanteesta, miten ihminen ymmärtää muutoksen, tiedon antajan luotettavuus, muutokseen liittyvä väärä tieto sekä huhut ja muutoksen syiden sekä perusteiden luotettavuus. (Hiatt 2006, 6-9.)

Tietoisuus on ensimmäinen porras ADKAR muutosjohtamismallissa. Se on perusteiden rakentamista, jonka avulla yksittäiset ihmiset voivat tehdä omat valintansa ovatko he muutoksessa mukana vai vastustavatko he sitä. Seuraava ADKAR portaan vaihe Tahto, rakennetaan Tietoisuus vaiheen päälle. (Hiatt 2006, 10.)

2.1.2 Tahto (D)

Tahto on toinen ADKAR muutosjohtamismallin portaista. Se edustaa mallissa vaihetta, jossa luodaan motivaatio ja henkilökohtainen valinta tukea muutosta. Tahdon luominen on haastava vaihe, koska se ei ole suoraan muutoksen omistajan käsissä. Tahto syntyy yksittäisen ihmisen omasta halusta ja päätöksestä ja siihen on toisille rajallinen mahdollisuus vaikuttaa. Yleinen virhe Tahto-vaiheessa on kuvitella, että tietoisuuden luonnin myötä myös ihmisten tahto muuttua saavutetaan. Hiattin mukaan ihmisten tahtoon muuttua vaikuttavat seuraavat: mikä muutos on ja miten se vaikuttaa henkilöön, organisaation tai ympäristön konteksti muutoksessa, henkilökohtainen elämän tilanne sekä ihmisten motivaation lähde. (Hiatt 2006, 17-18.)

Kun ihminen on päättänyt tukea ja osallistua muutokseen, voidaan siirtyä ADKAR muutosjohtamismallin seuraavaan vaiheeseen, joka on Tieto eli tieto siitä, miten muutos tehdään. (Hiatt 2006, 22.)

2.1.3 Tieto (K)

Tieto on ADKAR muutosjohtamismallin kolmas porras ja se edustaa vaihetta, jonka aikana ymmärretään miten muutos tehdään. Tähän vaiheeseen liittyvät koulutus, uusien taitojen oppiminen, tieto muuttuneista tai uusista prosesseista, systeemeistä ja työkaluista sekä uusien roolien ja vastuiden ymmärtäminen. (Hiatt 2006, 23.)

Tieto-vaiheen onnistumiseen vaikuttavat monet vaiheet, kuten henkilöiden nykytiedon tilanne, henkilön kapasiteetti tai kyvykkyys omaksua uutta tietoa, tarvittavat resurssit koulutukseen sekä perehdytykseen sekä pääsy tarvittavaan tietoon tai tiedon olemassa oleminen. Tieto-vaihe on erittäin tärkeä vaihe muutosjohtamisessa, jotta voidaan saavuttaa riittävä taso tarvittavalle taidolle, joka tarvitaan ennen muutoksen käyttöön ottamista (Hiatt 2006, 27, 29.)

2.1.4 Taito (A)

Taito on ADKAR muutosjohtamismallin neljäs porras ja se edustaa todistettua kykyä muutoksen toteuttamiselle sekä haluttujen tulosten saavuttamiselle. Tietoisuus, Tahto ja Tieto ovat tärkeitä vaiheita muutosjohtamisessa, mutta niistä ei ole apua, mikäli ihmisillä ei ole taitoa ottaa uusia toimintatapoja käyttöön. Taito-vaihe on toiminnan vaihe, jossa muutoksen tuomat hyödyt realisoidaan käytäntöön. Taito-vaiheessa uusia toimintatapoja voidaan aloittaa mittaamaan ja parantamaan. Taito-vaiheessa on myös useita asioita, jotka saattavat vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Tällaisia ovat psykologiset esteet, fyysiset esteet, älylliset kyvyt, liian lyhyt aika taitojen kehittämiseen sekä resurssien saatavuus uusien tapojen kehittämiseksi. (Hiatt 2006, 31-32.)

2.1.5 Toistuvuus (R)

Toistuvuus on ADKAR muutosjohtamisen viides ja viimeinen porras. Toistuvuus-vaiheessa varmistetaan uuden toimintatavan tulokset ja hyödyt sekä

vahvistetaan uusia toimintatapoja kokemusten perusteella sekä estetään vanhoihin tapoihin palaaminen. Tässä vaiheessa on hyvä mahdollisuus juhlistaa onnistumista ja lisätä yhteenkuuluvuutta uusien toimintatapojen ympärillä. Toistuvuus vaiheessa on kuitenkin asioita, jotka saattavat vaikuttaa uusien toimintatapojen pysyvyyteen. Tällaisia asioita ovat mm. onko muutoksen vahvistaminen tarkoituksenmukaista ihmiselle, vahvistuvatko uudet toimintatavat, reagoidaanko negatiivisiin kokemuksiin sekä vastuu toistuvuuden varmistamisesta. (Hiatt 2006, 37.)

2.1.6 ADKAR prosessi

Luonteeltaan ADKAR on yksittäisten ihmisten muutosjohtamista ja malliin on sisällytetty elementit ja vaiheet, joilla johdetaan yksittäistä ihmistä muutoksessa. ADKAR muutosjohtamismallia voidaan käyttää muutoksissa (Hiatt 2006, 43)

- Valmennustyökaluna auttamaan yksilöt muutoksen lävitse
- Ohjaamaan muutosjohtamisaktiviteetteja kuten kommunikaatio, sponsorointi, valmentaminen ja koulutus
- Diagnosoimaan haasteet muutosprojektin edetessä

Muutoksen johtamiseen liittyviä toimenpiteitä ovat kommunikaatio, sponsorointi, valmentaminen, vastarinnan hallinta ja koulutus (Hiatt 2006, 46). Näiden toimenpiteiden suhtautuminen ADKAR muutosjohtamisen eri vaiheisiin on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen aktiviteetit eri ADKAR-mallin vaiheissa (Hiatt 2006, 46).

Aktiviteetti	A	D	K	A	R
Kommunikaatio	X				
Sponsorointi	X	X			X
Valmentaminen	X	X	X	X	X
Vastarinnan hallinta		X			
Koulutus			X	X	

Muutosjohtamiseen liittyvien vastuiden osalta tärkeässä roolissa ovat sponsori, johto, päälliköt ja esihenkilöt, henkilöstöhallinta ja koulutusosasto sekä projektitiimi (Hiatt 2006, 46-47). Näiden henkilöiden osallistuminen muutoksen johtamiseen on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Muutosjohtamisen roolit (Hiatt 2006, 46-47).

Muutosjohtamisen roolit	A	D	K	A	R
Sponsori	X	X			X
Johto	X	X			
Päälliköt ja esihenkilöt	X	X	X	X	X
Henkilöstöhallinta ja koulutusosasto			X	X	
Projektitiimi			X	X	

Muutoksen onnistumisen mahdollisuuden heikentäviä vaikutuksia voidaan nähdä, kun ADKAR- mallin tärkeät peruselementit puuttuvat tai ovat vähäisiä. Jos tietoisuus (A) ja halu (D) puuttuvat, on silloin odotettavissa enemmän henkilöstön vastustusta, hitaampaa sopeutumista, hitaampaa muutosta uuteen

ja viivästyksiä muutoksen toteuttamisessa käytäntöön. Projekti epäonnistuu luultavasti kokonaan, jos nämä kaksi asiaa, A ja D, ovat erittäin alhaiset. Jos puolestaan tieto (K) ja taidot (A) ovat vähäisiä, uuden toimintamallin käyttö jää vähäiseksi, uusia prosesseja ja työkaluja ei osata käyttää, jolloin vaikutus on myös asiakkaalle epäsuotuisa tuottavuuden ja tehokkuuden ollessa ei optimaalinen. Muutoksen pysyvyyden (R) puuttuessa ihmiset menettävät mielenkiinnon uuteen ja palaavat takaisin vanhoihin toimintatapoihin. (Hiatt 2006, 44.)

Monissa muutoksissa ihmisten mukaan saamisessa auttaa ja nopeuttaa konkreettisten hyötyjen näyttäminen, kuten Saari (2015, 28-30.) kirjassaan Aki Hintsa. Voittamisen anatomia kuvaa Etiopialaisessa sairaalassa johtamastaan hygieniatason parannuksesta. Muutoksessaan hän sai hierarkisen rakenteen eri tasojen henkilöitä siivoamaan, mikä oli ollut ennen kuulumatonta (Saari 2015, 29.).

Muutosten johtamista voi mielestäni ajatella myös neuvotteluna, molemmilla osapuolilla on omat intressinsä ja tavoitteensa prosessin aikana. Neuvotteluissa on hyvä huomioidaan miten henkilöt tulevat toistensa kanssa toimeen tai ovat aiemmin onnistuneet, kuten Miettinen & Torkki (2019, 134 ja 160-161) kirjassaan Uusi neuvotteluvälittäjä kuvaavat neuvotteluasetelmien suunnittelemista. Neuvottelutilanteen suunnittelun tärkeys korostuu, kun huomioidaan, että tunteilla on monissa tapauksissa vaikutusta lopputulokseen tai siihen mitä seuraavaksi tapahtuu (Miettinen & Torkki 2019, 143). Miettisen & Torkin (2019, 147) mukaan yksi suurimmista neuvotteluiden onnistumisen takeista on neuvottelun ilmapiiri ja positiivinen asenne neuvotteluille.

Lee, Yeh, Yu ja Lin (2023, 15) tutkimuksen mukaan esihenkilötyössä muuttavalla ja kaupallisella johtamisella sekä tunneälykkyydellä on merkittävä positiivinen vaikutus esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen sekä ihmisten suorituskykyyn työssä.

Erään näkemyksen mukaan lähiesihenkilöillä on muutoksen onnistuneessa johtamisessa suuri vaikuttamismahdollisuus muutoksen kohteen oleviin

henkilöihin. Esihenkilöt voivat auttaa ihmisiä valmentamisen avulla toistuvasti esimerkiksi keskustelemalla kahdenkeskisissä palavereissa muutoksesta ja sen vaikutuksesta henkilöön. Tästä syystä esihenkilöiden olisi syytä olla koulutettuja ja perehdytettyjä valmennusmenetelmiin. Valmentamista ja siihen liittyvää tunneherkkyyttä käsitelty kappaleissa 2.2 ja 2.3.

2.2 Valmentaminen

Valmennustaidot ovat merkittävä osa muutosvalmennusta ja niitä voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla. Yksilötason valmennuksessa yksilöitä voidaan tukea ja ohjata muutoksen aikana kehittämällä heidän henkilökohtaisia taitojaan ja resilienssiään (Bennett & Bush 2013, 132). Tiimitason valmennuksessa tiimien dynamiikkaa ja yhteistyötä voidaan parantaa, jotta tiimit voivat tehokkaasti toteuttaa muutoksia ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita (Bennett & Bush 2013, 9) Organisaatiotason valmennuksella kehitetään prosesseja ja strategioita, jotka tukevat koko organisaation muutoskyvykkyyttä ja jatkuvaa parantamista. Kulttuurien välistä valmennusta käytetään monikulttuurisissa ympäristöissä huomioiden eri kulttuurien erityispiirteet ja tarpeet. Eettiset näkökohdat on myös otettava huomioon, jotta voidaan varmistua, että toimitaan oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi. (Bennett & Bush 2013, 170, 279.)

Keskeiset valmennustaidot, kuten aktiivinen kuuntelu, tehokkaiden kysymysten esittäminen, asian uudelleen muotoilu eri näkökulmasta, palautteen antaminen, oivallusten tarjoaminen ja tukeminen, ovat välttämättömiä muutosjohtamisessa. Kuuntelun tueksi ja lisäinformaation saamiseksi esihenkilön on hyvä jatkaa keskustelua kysymällä aktiivisia kysymyksiä kuten, kerro lisää?, mitä tarkoitat kysymyksellä? tai mitä muuta?. Ihmiset tyypillisesti tykkäävät puhua itsestään ja saavat näin mahdollisuuden kertoa lisää omista ajatuksistaan. Valmentajan on hyvä myös tiedostaa, että kysyminen viestii kiinnostuksesta ja kysymättömyys kiinnostuksen puutteesta. (Luoma 2024, 132.)

Curry (2012, 250-251) pohtii ihmisen tärkeimpiä taitoja kirjassa Tie menestykseen. Yksi näistä taidoista on kommunikaatio, johon kuuluvat

puhuminen ja kuunteleminen. Puhumaan opetellaan vuosia, mutta kuinka paljon saamme koulutusta kuuntelemiseen? Jotta valmentamistyössä voisi ymmärtää toista tulee valmentajan osata kuunnella toista. Valmentajien tulisivatkin olla kouluttautuneita yhtäläillä kuuntelemiseen, kuin puhumiseenkin, siten että kuuntelemisen taito on vilpittömiä ja aitoa, eikä ainoastaan opittuja tekniikoita.

Kirjassa Coaching for performance Whitmore (2017, 39) puolestaan kirjoittaa, että valmentaminen ei ole ainoastaan tekniikka, vaan se on enemmänkin johtamista ja elämäntapa. Valmentaminen vaatii työälyä ja tietoisuutta, joka on yksi tärkeimmistä asioista valmentamisessa. Tietoisuus koostuu omasta tietoisuudesta, toisten tietoisuudesta sekä organisaatitietoisuudesta

Johtaminen, kuten myös valmentaminen on osa esihenkilötyötä, jossa tunneäly on tärkeänä osana. Tässä korostuvat johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde sekä johtajan henkilökohtaiset kyvyt ja tilanteeseen liittyvät muuttujat. Tästä johtuen johtajien puutteellinen tunneälykyys madaltaa vuorovaikutuksen onnistumista ja myös tavoitteiden saavuttamista. (Saarinen 2007, 64-65.)

Esihenkilötyössä sekä johtamisessa tunneäly on keskeisessä roolissa tavoiteltaessa muutoksia. Tunneälyn avulla voidaan tehostaa johtamista (Saarinen 2007, 70)

1. yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa
2. työn arvostuksen ja tärkeyden juurruttamisessa
3. innostuksen, uskon, optimismin, yhteistyön, luottamuksen luomisessa
4. joustavuuden kannustamisessa ongelmanratkaisuisissa ja muutoksessa sekä
5. yrityksen ja työn yleisen merkityksellisyyden ylläpitämisessä

Tunneälyyn liittyviä esihenkilötyylejä on esitetty ainakin kuusi: pakottaja, visiönääri, yhdentäjä, demokraatti, tiennäyttävä ja valmentaja. Tyyleillä on erilaiset vaikutukset organisaatioon ja ne sopivat organisaatioissa erilaisiin muutostilanteisiin. (Harju & Rajaniemi 2018, 233-234.) Taulukossa 4 esitetään esihenkilötyylien vaikutukset organisaatioon.

Taulukko 4. Esihenkilötyylit (Harju & Rajaniemi 2018, 234).

	Pakottaja	Visiönääri	Yhdentäjä	Demokraatti	Tiennäyttäjä	Valmentaja
Milloin	Kriiseissä muutoksen käynnistäjä Vaikeat alaisten johtamistilanteet	Muutostarve vaatii uusia näkemyksiä Kun tarvitaan täysin uutta suunta	Ristiriitojen selvittäminen Alaisten tietojen hyödyntäminen	Konsensus- sen rakentaminen Alaisten tietojen hyödyntäminen	Nopeiden tulosten saavuttaminen motivoituneesta ja osaavasta tiimistä	Työntekijöiden auttaminen toteuttamaan suoritustaan Pitkäjänteinen vahvuuksien kehittäminen
Tavoite	Pakottaa noudattamaan välittömästi	Mobilisoida ihmiset seuraamaan visiota	Luoda harmonia	Rakentaa sitoutumista osallistumisen kautta	Esittää tehtäviä korkean tason saavuttamiseksi	Rakentaa vahvuuksia tulevaisuuteen
Vaikutukset ilmapiiriin	Vahvaasti negatiivinen	Erittäin vahvasti positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen
Tunneälykompetenssit	Saavuttaminen Aloitekyky Itsekontrolli	Itseluottamus Empatia Muutosagentti	Empatia Sitoutuminen Luottaminen Konfliktien hoitaminen	Yhteyistyö Tiimijohtaminen Kommunkaatio	Tietoisuus Tavoitteita kohti eteneminen Aloitekyky	Ihmisten kehittäminen Empatia Tunnealueen tietoisuus

Omasta näkökulmastani näitä tyyliä voi oman osaamisen perusteella soveltaa erilaisissa muutosjohtamistilanteissa esihenkilöroolissa. Muutostyyliä valittaessa, on syytä tunnistaa millainen tilanne on, jotta tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja saadaan pysymään. Oman kokemuksen perusteella haasteena on usein tunnistaa johtamistyyli muissa kuin kriisijohtamisessa. Minkälaista apua henkilöt tarvitsevat ja kaipaavat kun muutokset ovat niin sanottuja pehmeitä muutoksia, eivätkä suoraan vaikuta esimerkiksi työsuhteen laatuun tai olemassaoloon.

2.3 Vastarinnan kohtaaminen

Muutoksen aiheuttamat pelkotilat laukaisevat ihmisissä usein eritasoisia stressireaktioita, jotka nostavat taisteluvälistä. Tämä puolestaan voi johtaa

psykologisten kontrollien vähenemiseen ja ihmisen toimintamallin sekä ajattelutavan muuttumiseen. (Helin ym. 2018, 87.)

Åhmanin (2024, 35-40) mukaan tunnerohkeus auttaa kohtaamaan muutoksiin liittyvät tunteet niin itsessä kuin toisissa. Kohdatessa muutoksia ja haasteita on hyvä miettiä mikä on olennaista ja mikä ei, ja toisaalta ovatko samat asiat olennaisia eri ihmisille johdettaessa muutoksia. Monesti muutoksiin liittyy harha käsityksiä, jotka nähdään vastarintana. Sen takia on syytä selvittää, minkä takia ihminen puolustautuu, onko hän esimerkiksi ymmärtänyt sanomaa oikein. Oikein johdettuna vastarinta saattaa synnyttää erittäin hedelmällisiä keskusteluja, jotka jalostavat lopputulosta. Erityisesti ristiriitatilanteissa ensimmäinen harha on, että uskomme ensimmäiseen reaktioomme tai tulkintaamme. Toisena harhana useasti on, ettemme ole tarkkoina esteidemme kanssa, kuten ylpeys, ego, häviämisen ja kasvojen menettämisen pelko. Kolmantena harhana on, että kuvittelemme voivamme muuttaa toisen mielipiteen painostamalla. Neljäntenä puolestaan, että unohtamme kysyä itseltämme, miten olla paremmin eri mieltä? Useasti emme myöskään näe vastakkaisen näkökulman hyviä puolia vaan puolustamme omaamme.

Valmentamiseen liittyvissä keskusteluissa on myös hyvä tiedostaa mitä itselleen haluaa, mitä haluaa toisille ja mitä haluaa suhteelta. Näiden kysymysten ja vastausten perusteella on hyvä pohtia, miten minut tulee käyttäytyä saavuttaakseni nämä tavoitteet. Vastarinnan kohtaaminen on helpompaa, kun itse ymmärtää omat tavoitteensa keskusteluille sekä tilanteelle.

Valmentamisessa sekä vastarinnan kohtaamisessa on hyvä muistaa, että ainoastaan itseään voi kontrolloida suoraan. Tältä pohjalta on hyvä pohtia miten itse käyttäytyy muiden edessä johtaessa muutosta ja kokiessaan vastarintaa. (Patterson 2012, 33-49.)

Keskusteluyhteyden ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys paranee, kun henkilöillä on yhteinen tarkoitus selvillä sekä molemmilla kunnioitus toisiaan kohtaan. Yhteiseen tarkoitukseen voi kuulua asioita, jotka eivät ole kaikkien tavoitteita, mutta ne kuitenkin voidaan keskustella sisään yhteiseen tavoitteeseen tai tarkoitukseen. Yhteisen tarkoituksen ja tavoitteen avulla

voidaan vähentää vastarintaa ja helpottaa muutosjohtamista. (Patterson ym. 2012, 73-102.)

3 Nykytilanteen selvittäminen

Opinnäytetyöni toimeksiantajan muutosjohtamisen nykytilanteen selvittämisen päättin tehdä kysymällä kokemuksia yrityksen henkilöstöltä. Nykytilanne selvitettiin kahdella eri tutkimuksella, joista ensimmäinen oli kvalitatiivinen kysely Webropol sovelluksella. Kyselyyn vastasi yhteensä 105 henkilöä, joka vastaa n. 50 prosenttia operaatio-osaston ja laatu-osaston henkilöstöstä. Vastaajia oli kaikilta tutkimuksen piirissä olleilta osastoilta, joten kyselyn voidaan näiden asioiden valossa todeta olleen hyvin kattava.

Toinen tutkimus oli haastattelututkimus 12 eri operaatioiden sekä laadun osastolle. Haastatteluihin osallistui noin 50 henkilöä (n. 25 prosenttia operaatioista ja laadusta), joten niiden perusteella saatiin kattava mielipide liittyen muutosjohtamiseen.

Kvalitatiivinen tutkimus esitetään kohdassa 3.1 ja haastattelututkimus kohdassa 3.3.

Nykytilanteen selvittäminen on asioiden tai prosessien parantamisessa mielestäni avain onnistuneeseen lopputulokseen, ilman nykytilanne analyysiä on vaikeaa määritellä mitä ollaan parantamassa tai parannettu.

Nykytilanteen selvittämisen avulla saadaan kerättyä tietoa olemassa olevista hyvistä toimintatavoista, jotka mahdollisesti halutaan ylläpitää sekä tietoa ei toimivista, halutun lopputuloksen estävistä tai kokonaan puuttuvista toimintamalleista. Nykytilanteen avulla siis luodaan perusta kehittää ja parantaa nykyisiä prosesseja mahdollisimman tehokkaasti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa 3.1 ja haastattelututkimuksessa vastaajia oli suuresta osasta työrooleja operaatioista ja laadusta, joten vastauksia on niin muutoksen tekijöiltä kuin vastaanottajiltakin. Muutoksen tekijöiden tehtäväkenttään kuuluvat projektiluontoisten muutosten tekeminen ja käyttöön ottaminen, sekä laatu- ja tuotantoprosessien parannustoiminta. Muutoksen vastaanottajat olivat suurimmaksi osaksi tuotannon työntekijöitä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen 3.1 avulla pyrittiin selvittämään mitkä ovat suurimmat yksittäiset haasteet muutosjohtamisen onnistumisessa ja selvittää mihin asiaan tulisi eniten kiinnittää huomiota. Haastattelututkimuksessa 4.3 puolestaan pyrittiin selvittämään ihmisten ajatuksia siitä, mitä ja miten tulisi parantaa ja mihin muuhun näillä parannuksilla voitaisiin vaikuttaa kuin muutosjohtamisen hyvyteen. Esimerkkinä tästä nousi erään henkilön kommentti työhyvinvoinnin parantumisesta, kun muutosjohtaminen onnistuu.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus muutosjohtamisen nykytilanteesta

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin huhtikuun 2023 aikana. Tutkimuksessa oli yhteensä 24 kysymystä. Kysymyksistä neljä ensimmäistä olivat luokittelukysymyksiä ja loput 20 muutosjohtamisen nykytilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luokittelukysymykset esitetty taulukossa 5 sekä tutkimuskysymysten vastausten prosentuaaliset jakaumat vastausvaihtoehtojen välillä esitetty taulukossa 6.

Taulukko 5. Kvalitatiivisen tutkimuksen luokittelukysymykset.

No	Luokittelukysymys	Vastausvaihtoehdot	-
1	Tehtävänimike?	Yrityksen tehtävänimikkeet ylätasolla	-
2	Osasto?	Yrityksen osastot	-
3	Ikähaarukka?	Ikä haarukka 5 vuoden välein	-
4	Palvelusvuosia yrityksessä (haarukka)?	Palvelusvuodet 5 vuoden välein	-

Taulukko 6. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
5	Johto informoi muutoksista ennen muuoksen toteuttamista?	Kyllä	57%
		Ei	33%
		En osaa sanoa	10%
6	Syy muutokseen on kommukoitu selkeästi?	Kyllä	43%
		Ei	43%
		En osaa sanoa	14%
7	Ymmärrän, miksi muutos tehdään?	Kyllä	61%
		Ei	16%
		En osaa sanoa	23%
8	Koen, että saan tukea muutoksissa?	Kyllä	43%
		Ei	31%
		En osaa sanoa	26%
9	Olen tietoinen, miten muutos vaikuttaa minuun/työhöni?	Kyllä	52%
		Ei	21%
		En osaa sanoa	27%

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
10	Koen, että osaan muutosjohtamista?	Kyllä	23%
		Ei	40%
		En osaa sanoa	37%
11	Tiedän, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan?	Kyllä	71%
		Ei	13%
		En osaa sanoa	16%
12	Minulle on ollut selkeää, miten muutosjohtaminen toteutettu?	Kyllä	8%
		Ei	71%
		En osaa sanoa	21%
13	Luotan, että muutokset toteutetaan hallitusti?	Kyllä	37%
		Ei	42%
		En osaa sanoa	21%
14	Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä?	Kyllä	13%
		Ei	63%
		En osaa sanoa	24%
15	Oletko ollut tilanteessa, jossa olisit kaivannut opasta muutosjohtamiseen?	Kyllä	51%
		Ei	29%
		En osaa sanoa	20%
16	Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen?	Kyllä	28%
		Ei	64%
		En osaa sanoa	8%
17	Jos olet, niin mistä?	Opiskelupaikasta	27%
		Yrityksestä	46%
		Yrityksen oppimisalusta	17%
		Itseopiskeluna	38%
		Muualta	27%
18	Missä vaiheessa olet saanut tietoa	Muutosta suunniteltaessa	34%

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
	muutoksista? (monivalinta)	Muutoksen edetessä	50%
		Otettaessa muutos käyttöön	70%
		Muutoksen käyttöön oton jälkeen	44%
		En ole saanut tietoa muutoksesta	7%
19	Mistä olet saanut tietoa sinua koskevista muutoksista? (monivalinta)	Esihenkilöltä	90%
		Projektipäälliköltä	28%
		Sähköpostitse	59%
		Johdolta	44%
		Netistä	5%
		Kahvitaulla	52%
		En mistään	6%
	Muualta	9%	
20	Miten muutoksen pysyvyys on mielestäsi varmistettu? (monivalinta)	Päivittäisjohtamisella	48%
		Kuukausipalavereilla	34%
		Kahvitaukokeskustelulla	11%
		Projektien seurantavaiheella	33%
		Ei mitenkään	27%
		Muulla tavalla	15%
21	Miten koet muutokset?	Pidän muutoksesta, olen heti valmis uuteen	43%
		Pidän muutoksista, mutta tarvitsen aikaa	65%
		Muutokset stressaavat minua	11%

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
		En pidä muutoksista, haluan tehdä asiat niin kuin ennenkin	0%
22	Mistä löydät tietoa muutosjohtamisesta?	Yrityksen oppimisalusta	40%
		Internet	49%
		Kollegat	18%
		En osaa sanoa	34%
		Muu	15%
23	Miten haluaisit saada tietoa jatkossa sinua / osastoa / yritystä koskevista muutoksista?	Esihenkilöltä	90%
		Johdolta	71%
		Projektipäälliköltä	42%
		Intrasta	38%
		Sähköpostilla	50%
		Teams-kanavalta	26%
		Muu	6%
24	Sana vapaa?	Avoin kenttä	Kommentteja taulukon alla

Kysymyksen 24 avoimen kentän vastauksista esiin nousseet asiat ja niiden yhteenvetoa liittyen muutosjohtamisen nykytilanteeseen esitetty alla:

ONNISTUNEET MUUTOKSET:

”Hyvin johdetut muutokset eivät välttämättä päädy kyselyiden tuloksiin, koska niitä ei välttämättä edes mielletä muutoksiksi. Tämän takia kyselyn tuloksissa saattaa olla vääristymää ja oikea tilanne voi olla parempi kuin miltä tilanne tutkimusten perusteella näytti” (Toimitusketjun johtaja).

Erään tutkimukseen osallistuneen henkilön kokemusten perusteella on paljon hyvää, mutta myös paljon parannettavaa. Hyviä asioita ovat hänen mukaansa Operaatioiden viikkoinfo ja vastaavat muut tiedostustilaisuudet.

TIEDOTTAMINEN:

Muutoksista tiedottaminen jakoi kommentteissa mielipiteitä. Toisten mielestä muutoksista tiedotetaan hyvin, mutta toisten mielestä kommunikoinnin määrä ei ole riittävää tai oikea aikaista. Muutoksiin myös toivotaan enemmän tietoa, jotta ihmiset, joiden työhön muutos vaikuttaa ymmärtävät miksi muutos tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa.

Joskus isoistakin omaan työhön vaikuttavista muutoksista kuulee vasta jälkikäteen, joskus taas asioista informoidaan hyvinkin etukäteen. Joskus muutoksen informointi riittää sähköpostilla mutta riippuen muutoksen laajuudesta, voidaan tarvita useitakin tiedonjakokanavia. Toisaalta usean kanavan sekamelska saa unohtamaan, mistä tietty informaatio löytyy.

Muutoksen sidosryhmät tulisi tunnistaa paremmin ja huolehtia kommunikoinnissa siitä, että muutoksen hyödyt (ja mahdolliset riskit) kommunikoidaan sidosryhmille selkeästi. Välillä kahvihuonekeskusteluissa kuulee, että esim. tietyn muutoksen hyötyjä ei ole kommunikoitu, eivätkä ihmiset ymmärrä miksi tietty muutos on tehty.

Muutosjohtamisen ytimessä on viestintä. Pienenkin muutoksen saa nostatettua vastarintaiseksi vastustukseksi, jos ei ota kohderyhmiä mukaan alusta asti. Muutosjohtaminen on viime kädessä vastuuta selittää tekijöille miksi jotakin tehdään ja mihin se perustuu. Kukaan ei halua huvin vuoksi muuttaa jo toimivaa systeemiä, jos ei tiedä paremmasta!

MUUTOSNOPEUS:

Yrityksessä muutos on todella nopeaa, joten myös eritasoisista muutoksista informointi ja toteutustavat poikkeavat paljonkin keskenään. Välillä isommista koko taloa koskevista muutoksista informoidaan ja muutos perustellaan hyvin. Kuitenkin erityisesti pienemmässä mittakaavassa tapahtuvat muutokset etenevät usein niin nopeasti eri kanavissa, että niistä ei tiedä ennen kuin muutos on jo toteutettu. Lisäksi usein törmätään ongelmaan, että samaan

asiaan liittyviä muutoksia tehdään todella monen tiimin kesken, mutta nämä tiimit eivät keskustele keskenään. Muutosten hallittavuuteen olisi siis hyvä panostaa.

”Olen ihminen, joka tarvitsee aikaa sulatellakseen tulevia muutoksia. Tuntuu todella kurjalta, kun muutos astuu voimaan nyt heti tai muutos on jo astunut voimaan, kun niistä kuulee. Ymmärrän että on vaikeaa informoida kaikkia ajoissa. Kuitenkin niitä, joiden työtä muutos koskee, on ensiarvoisen tärkeää tiedottaa ajoissa. Mikäli mahdollista ennen muutoksen toteuttamista olisi hyvä kysyä myös työtä suorittavalta tasolta mitä toiveita heillä on, vaikka niitä ei voitaisikaan toteuttaa niin etukäteen kysyminen sitouttaisi muutokseen paremmin.”
(Tuotannon työntekijä)

MUUTOSJOHTAMINEN:

Muutosjohtamisen alla tulee huomioida monia eri asioita, kuten ihmiset, tekniset muutokset, aikataulut ja tavoiteltu uusi tilanne. Jotta muutos voi onnistua ihmiset tulee saada ymmärtämään muutosprosessi. Ymmärrykseen voidaan vaikuttaa täsmällisellä ja oikea-aikaisella viestinnällä, jolla pidetään muutos hallittuna sekä tekijät mukana muutoksen mutkissa. Raportointitavat ratkaisevat miten viesti välittyy ja otetaan vastaan, joten on hyvä käyttää erilaisia viestintäkeinoja. Henkilökohtainen palaute tai viesti otetaan yleensä varmemmin vastaan, kuin massaviestintä. Kaikkea viestintää ei voi kuitenkaan tehdä yksilötasolla ja sitä on ripoteltava vastuualueittain eri osastoille. Kuitenkin niin, että kaikki olisivat tietoisia muutettavasta kokonaisuudesta.

Muutosjohtamisen onnistuminen vaihtelee suuresti, toisten kokemuksen mukaan välillä muutosjohtamista ei tunnu olevan ollenkaan, toisinaan taas onnistuu varsin hyvin. Käytössä oleva ADKAR-malli on monien mielestä liian monimutkainen.

Erään henkilön kokemus muutosjohtamisesta:

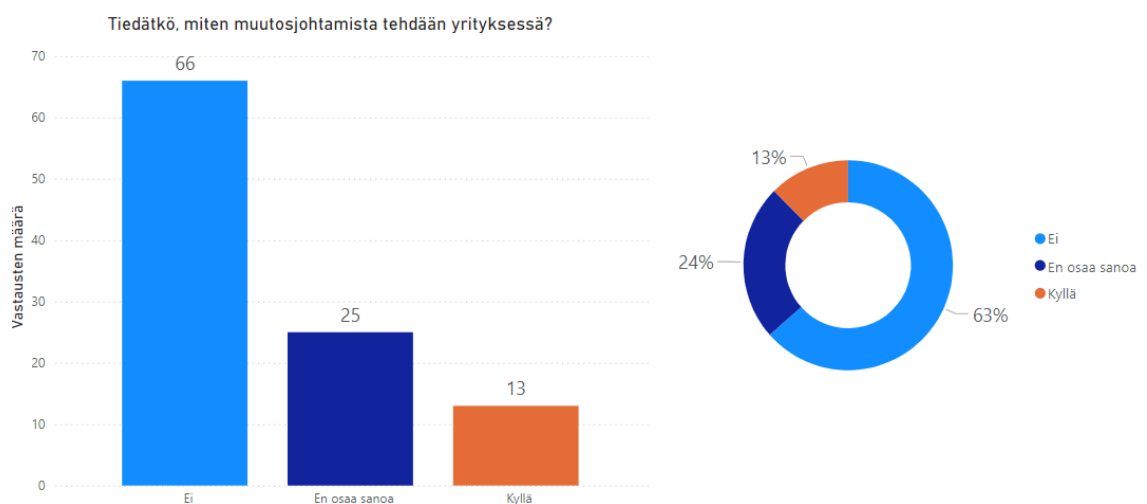
”Olen osallistunutkin useampaan Kaizeniin, jossa olisin tarvinnut kokemusta tai opastusta muutosjohtamisesta mutta sellaista ei ole ollut saatavilla ja tilanteet ovat olleet hankalia käsitellä ja hoitaa puhtaasti läpi. Olen siis käytännössä joutunut opettelemaan muutosjohtamista eri tilanteiden ja kokemusten kautta ilman, että minulla on pienintäkään tietoa, teenkö mitään

oikein. Murskaavaa palautetta saadessani olen jäänyt vasta viimeaikoina jäänyt pohtimaan, että ehkä kyse ei ole silkasta muutosvastarinna, jossa vanha on aina parempaa, vaan siitä, että omassa muutosjohtamisessa olisi ehkä kehitettävää?"

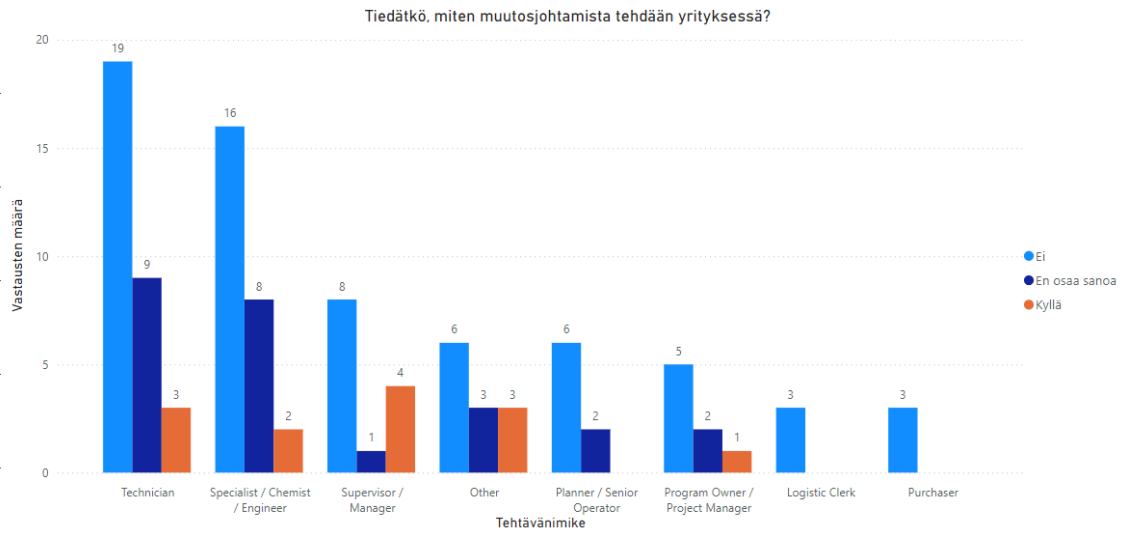
3.2 Metriikan valitseminen

Tutkimuksen tulosten perusteella päätimme Kaizen tiimin kesken käyttää kysymyksen 14 "Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä?" tulosta parannettavana metriikkana työn aikana. Päätin myös käyttää tutkimuksen 14 kysymystä "Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä?" lopputyöni ongelmana ja sen tuloksia lähtötilanteena, koska kuvan 1 vuosikyselyn tulosten saamisen aikaväli on liian pitkä ja toisaalta, kysymys kohdistui suoraan yrityksen toimintaan. Kysymyksen 14 vastauksien perusteella 13 prosenttia vastanneista tiesi miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä. Vastaajista 63 prosenttia vastasi, että eivät tiedä ja 24 prosenttia ei osannut sanoa. Oma tulkintani vastauksista on, että 13 prosenttia tiesi ja 87 prosenttia ei tiennyt miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä. Tulkitsen en osaa sanoa vastauksen vastaavaksi kuin en tiedä.

Kuvassa 2 on esitetty kaikki vastaukset. Kuvissa 3-8 on esitetty kysymyksen 14 vastaukset suhteessa luokittelukysymyksiin, jotka on esitetty taulukossa 5.

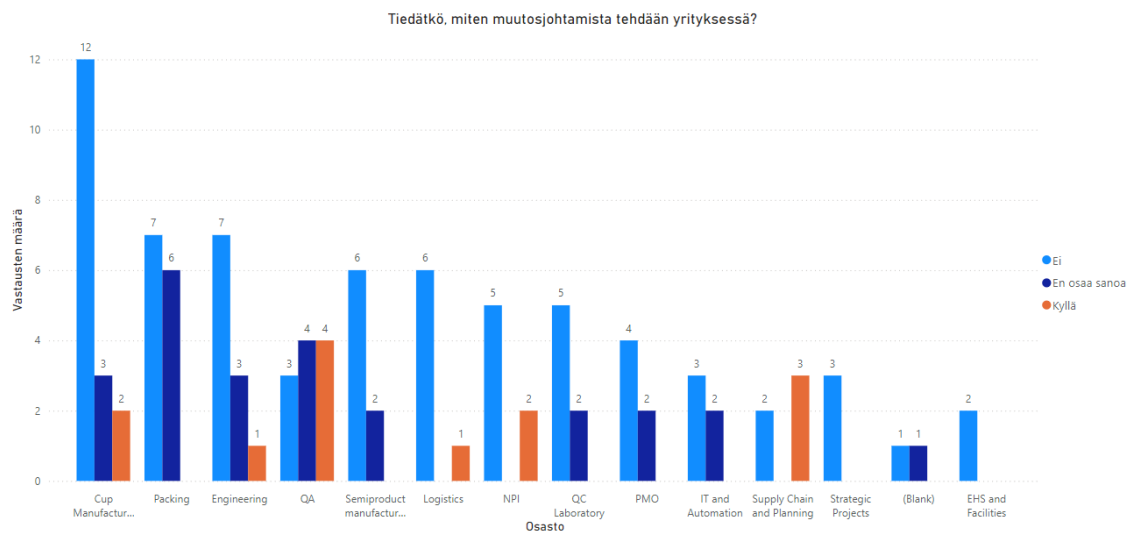


Kuva 2. Kaikki vastaukset kysymykseen 14.

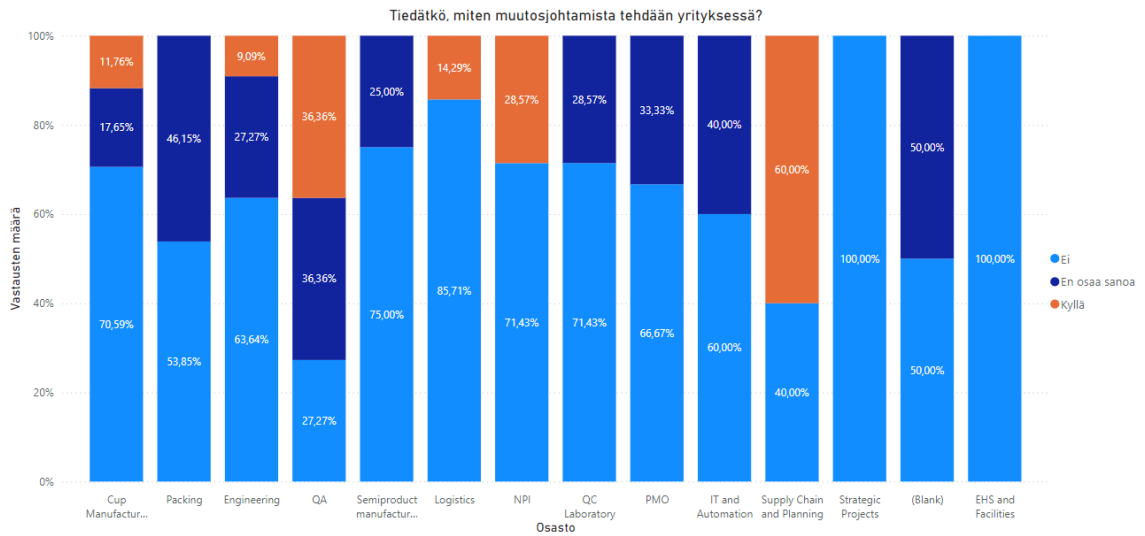


Kuva 3. Vastaukset suhteessa tehtävänimikkeeseen.

Kuvan 3 perusteella voidaan päätellä, että eri tehtävänimikkeissä prosentuaalinen jakauma on EI vastauksissa suunnilleen samanlainen ja merkittäviä eroja ei ole havaittavissa.

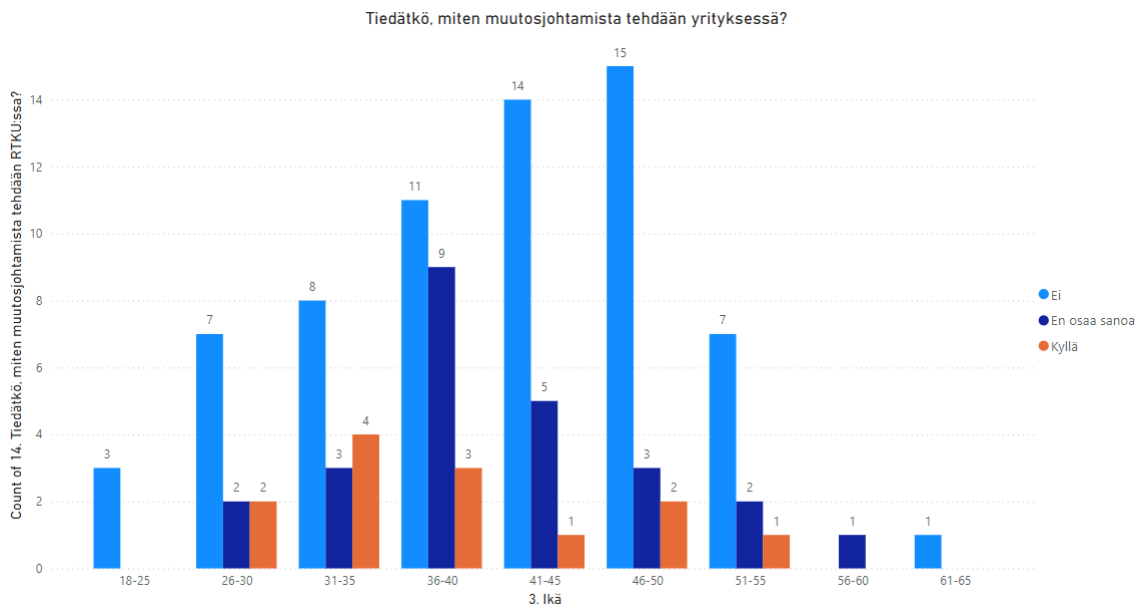


Kuva 4. Vastaukset suhteessa osastoon.

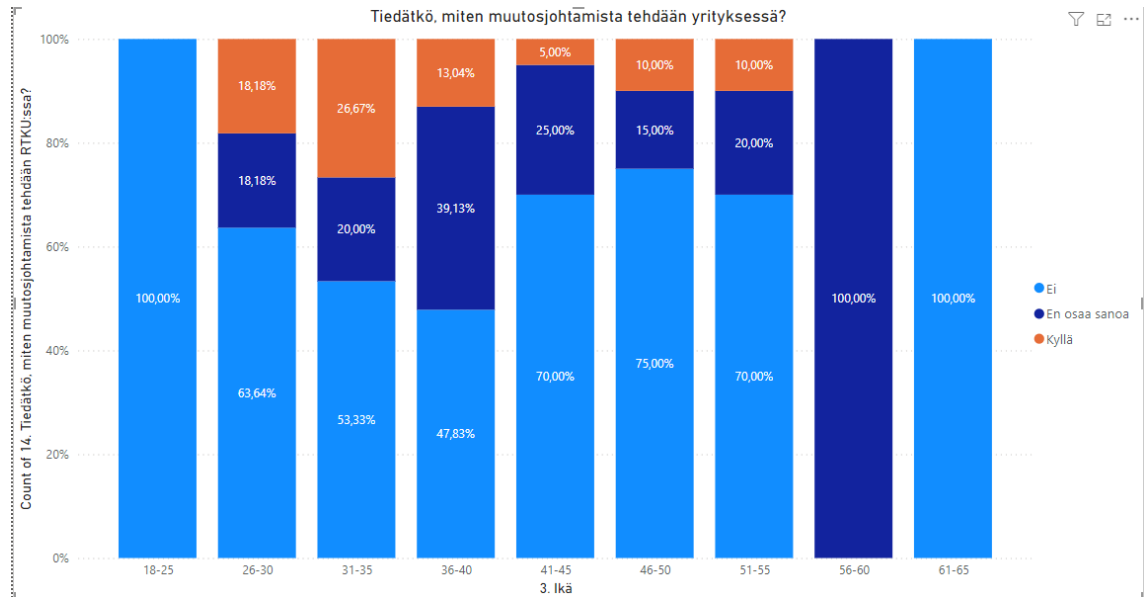


Kuva 5. Vastausten prosentuaaliset osuudet osastoittain.

Kuvien 4 ja 5 perusteella voidaan nähdä, että laadun sekä toimitusketjun ja suunnittelun osastoilla on tietoa muutosjohtamisesta enemmän kuin muilla osastoilla. Muiden osastojen henkilöt kokevat, että heillä ei merkittävästi ole tietoa, miten muutosjohtamista yrityksessä tehdään.

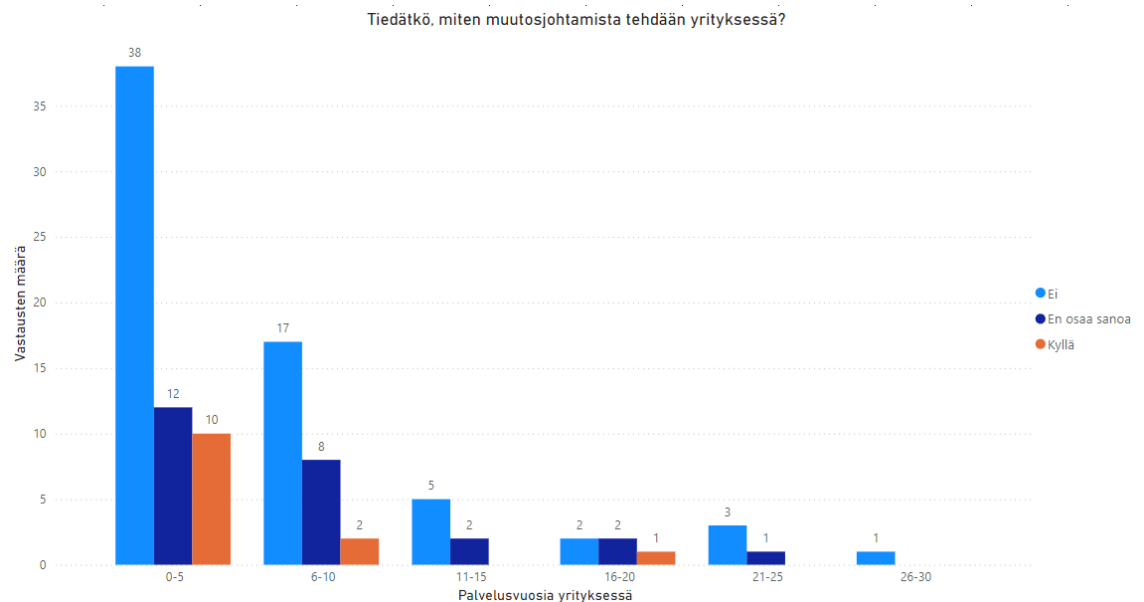


Kuva 6. Vastausten määrä suhteessa vastaajan ikään.



Kuva 7. Vastausten prosentuaaliset osuudet ikäryhmien perusteella

Kuvien 6 ja 7 perusteella voidaan nähdä, että ikä ei juurikaan vaikuta vastauksiin merkittävästi. Nuoremmilla (26-35 vuotiailla) näyttäisi olevan hieman enemmän tietoa muutosjohtamisesta yrityksessä kuin muilla ikäryhmillä.



Kuva 8. Vastausten määrä suhteessa palvelusvuosiin yrityksessä.

Kuvan 8 perusteella voidaan päätellä, että palvelusvuodet eivät vaikuta vastauksiin merkittävästi. Palvelusvuosien määrästä riippumatta yrityksen henkilöt kokevat, että eivät tiedä miten muutosjohtamista yrityksessä tehdään.

Kuvien 3-8 tulosten perusteella henkilöiden kokemus kysymykseen ”Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä?” on melko samanlainen riippumatta tehtävänimikkeestä, osastosta, iästä tai palvelusvuosista. Näiden tulosten perusteella, muutosjohtamisen parantaminen on hyvä tehdä laajalti koko organisaatiossa.

3.3 Haastattelututkimus muutosjohtamisen nykytilanteesta

Haastattelututkimus suoritettiin toukokuun 2023 aikana 12 eri osastolle kuudessa eri työpajassa. Osastojen esihenkilöt päättivät osallistujat työpajoihin. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää kattavasti yrityksen muutosjohtamistilannetta sekä saada ihmisiltä suoraa palautetta siihen, mikä on tärkeää ja mitä olisi syytä kehittää. Työpajojen alussa alustin osallistujille tutkimuksen tarkoituksen ja miten tulemme sen tekemään. Tutkimuksessa mukana olleet osastot olivat 1. Engineering ja PMO, 2. NPI ja Automation, 3. Kaivovalmistus ja Pakkaus, 4. Puolivalmistetuotanto ja QC testaus, 5. Strategiset projektit ja EHS sekä 6. Laadunvarmistus ja Toimitusketju. Tutkimukseen varattiin aikaa 2 tuntia/ryhmä. Työpajoissa oli mukana osastoista riippuen 8-10 henkilöä.

Haastattelututkimuksessa oli yhteensä 10 kysymystä. Niiden läpikäyntiä varten jaoin tutkimukseen osallistuvat henkilöt kahden hengen tiimeihin. Tiimit kiersivät kaikki 10 kysymystä keskenään läpi ja kirjoittivat post it -lapuille huomioita ja vastauksia. Post it -laput kerättiin isolle valkopaperille kysymysten alle. Kun kaikki kysymykset oli käyty läpi, pidin lopuksi yhteisen läpikäynnin työpajassa nousseihin havaintoihin. Tutkimus tehtiin kaikille kuudelle ryhmälle samalla tavalla. Oma roolini tutkimuksessa oli fasilitoida ja auttaa ihmisiä kysymysten ymmärtämisessä sekä lukkojen avaamisessa. Tämän tein kysymällä erilaisia

kysymyksiä aiheeseen liittyen tai antamalla esimerkkejä. Tutkimuksessa kysytyt kysymykset on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Tutkimuksen kysymykset.

No	Kysymys
1	Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa sinulle/teille?
2	Mikä on muutosjohtamisen tilanne yrityksessä?
3	Miten muutosjohtamista käytännössä tehdään yrityksessä?
4	Kuka muutosjohtamista tekee? Kenen pitäisi tehdä?
5	Mikä asia muutosjohtamisessa on yrityksessä hoidettu hyvin?
6	Mikä asia muutosjohtamisessa on yrityksessä hoidettu huonosti?
7	Miten muutosjohtamista teidän mielestänne tulisi tehdä?
8	Missä asioissa hyvä muutosjohtaminen voisi auttaa?
9	Miltä hyvä muutosjohtaminen näyttää?
10	Mikä tai kuka auttaa kun muutokset tapahtuvat?

Ryhmien vastaukset kerättiin isoille valkopapereille postit -lapuilla. Kuvassa 9 esitän ryhmähaastatteluiden kerätyt vastaukset. Jokaiselle ryhmälle on kuvassa kuusi kuvaa pystysuunnassa.



Kuva 9. Haastattelututkimus, ryhmien vastaukset post it-lapuilla.

Ryhmähaastatteluiden jälkeen tein ryhmien vastauksista kysymyskohtaisen yhteenvedon Miro-sovellukseen. Luokittelun tein arvioimalla vastauksista mihin suurempaan asiakokonaisuuteen vastaus kuuluu. Alla on esitetty kysymykset ja niihin tulleista vastauksista olen tehnyt yhteenvedon ja pohtinut mitä ihmiset asiakokonaisuuksien ja vastausten perusteella ajattelevat tutkimuksessa kysytyistä kysymyksistä sekä mitä asioita parantamalla niihin voidaan vaikuttaa.

1. Mitä muutosjohtaminen tarkoittaa sinulle/teille?

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastattelututkimuksen perusteella muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisille asiakokonaisuuksina osallistamista, kuuntelemista ja palautteeseen vastaamista, muutoksen myymistä, toistuvaa kommunikaatiota ja informointia muutoksesta sekä koordinoitua ja muutoksen johtamista.

2. Mikä on muutosjohtamisen tilanne yrityksessä?

Tutkimuksen perusteella yrityksen muutosjohtamiskäytännöissä ei ole yhteistä linjaa tai tapaa, toisinaan muutoksia johdetaan ja toisinaan ne ainoastaan toteutetaan, kommunikaatio ja informaatio hajanaista sekä syyt muutoksen takana toisinaan epäselviä.

3. Miten muutosjohtamista käytännössä tehdään yrityksessä?

Vastausten perusteella muutosjohtamistavat eivät täysin ole tiedossa, sidosryhmiä unohtuu muutoksissa ja muutokset keskittyvät enemmän teknisiin puoleen. Toisaalta mietittiin, että hyvät muutosjohtamisen eivät ehkä näy, koska ne eivät herätä tunteita.

4. Kuka muutosjohtamista tekee? Kenen pitäisi tehdä?

Vastausten perusteella muutosjohtamista tekee tällä hetkellä useimmiten muutoksen omistaja. Koettiin kuitenkin, että muutosta tulisi tehdä ylimmän johdon, osaston johdon, esihenkilön sekä projektipäällikön ja projektitiimin toimesta.

5. Mikä asia muutosjohtamisessa on yrityksessä hoidettu hyvin?

Yhteenvetona vastuksista tähän kysymykseen voidaan todeta, että toisinaan informaation määrä muutoksista on osalle sidosryhmiä hoidettu hyvin. Lisäksi yrityksessä on muutosmyönteinen ilmapiiri. Projektit koettiin muutosten johtamisen osalta melko hyvin organisoiduiksi.

6. Mikä asia muutosjohtamisessa on yrityksessä hoidettu huonosti?

Vastausten perusteella muutoksiin ei oteta riittävästi aikaa tai sitten ne tehdään väärä aikaisesti. Ihmisille ei jää aikaa käsitellä muutokseen liittyviä tunteita, kun ne otetaan liian nopeasti käyttöön. Monissa muutoksissa kommunikaatiosuunnitelmat puuttuvat ja myös sitä kautta perehdytyksiin ei jää riittävästi aikaa. Muutoksiin toivotaan lisää avoimuutta ja ennakoitua.

7. Miten muutosjohtamista teidän mielestänne tulisi tehdä?

Tähän kysymykseen tulleiden vastausten perusteella muutosjohtamisessa tulisi ottaa aikaa riittävän kommunikointiin ja avoimeen keskusteluun. Muutos tulisi tehdä suunnitelmallisesti ja osallistaa sidosryhmät tiedottamisella sekä keskustelemalla muutoksesta.

8. Missä asioissa hyvä muutosjohtaminen voisi auttaa?

Vastausten perusteella hyvä muutosjohtaminen auttaa asioiden omaksumisessa ja kokonaishallinnassa. Muutosjohtaminen myös säästää aikaa ongelmista sekä luo parempaa ilmapiiriä yritykseen.

9. Miltä hyvä muutosjohtaminen näyttää?

Vastausten perusteella hyvä muutosjohtaminen näyttää hallitulta, osallistavalta, suunnitellulta sekä perustellulta. Se on myös avointa, yhdessä tekemistä, positiivista, iloista, innostavaa sekä rauhallista.

10. Mikä tai kuka auttaa, kun muutokset tapahtuvat?

Vastausten perusteella ihmiset tukeutuvat usein muutoksissa työtovereihinsa sekä esihenkilöönsä. Muuten muutoksissa auttaa avoin mieli, keskustelu, vertaistuki, muutoksien vetäjät sekä muutosta tekevä tiimi. Myös ajan merkitys muutoksissa nousi esille, ihmisillä tulee olla riittävästi aikaa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita sekä keskustella asiasta.

4 Muutosjohtamistyökalun luominen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää ihmisten muutosjohtamisen tueksi työkalu, jota voi käyttää päivittäisessä työssä muutoksen tukena.

Muutosjohtamistyökalu tehtiin ADKAR muutosjohtamismalliin perustuen, koska tämä malli on yleisesti käytössä konsernissa.

Työkalu kehitettiin projektimallisena (Kaizen), jonka kokonaisuuden läpiviennistä vastasin. Kaizen on Japanin kielinen sana, joka tarkoittaa muutosta parempaan. Kaizeneissa tyypillisesti vähennetään prosesseista hukkaa, joita on seitsemän erilaista kategoriaa. Hukaksi luetaan asiat, jotka käyttävät resursseja, mutta eivät tuota arvoa asiakkaalle. Nämä seitsemän hukkaa ovat (Narusawa & Shook 2009, 2-3)

- Ylituotanto
- Odottaminen
- Kuljettaminen
- Yliprosessointi
- Varastointi
- Liike
- Korjaukset

Eräs tapa prosessien parantamiselle on luoda niihin standardoitu työ.

Standardoidun työn avulla prosesseihin luodaan virtaus, toimintatavat ja ohjeistukset, joita ihmiset voivat noudattaa toistuvasti riippumatta tekijästä (Liker & Meier 2006, 117-118, 124-125.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajalla Kaizeneita sovelletaan miniprojekteina, joihin luodaan etukäteen Kaizen suunnitelma, johon kuvataan Kaizenin tavoitteet, mihin Kaizen liittyy, Kaizenin laajuus, tarvittavat esityöt ja tarvittavat resurssit. Kaizen suunnitelma hyväksytetään Kaizen-johtoryhmällä ennen toteuttamisen aloittamista. Tyypillisesti Kaizenit kestävät kolmesta viiteen päivään, jota seuraa

kolmen kuukauden uuden prosessin käyttöönottojakso. Kaizenin aikana pyritään saamaan aikaan uusi prosessi, jota parannetaan käyttöönottojakson aikana. Käyttöönottojakson ajan prosessin toimivuutta mitataan ja parannetaan mittarin tuottaman tiedon perusteella.

Tässä opinnäytetyössä tutkimukset 3.1 ja 3.3 tehtiin esityönä Kaizeniin. Kolmen päivän Kaizenin aikana muodostettiin kuva nykytilanteesta tutkimuksiin pohjautuen ja luotiin tältä pohjalta parannettu muutosjohtamisprosessi ja tätä tukemaan kokonaan uusi muutosjohtamistyökalu (liite 1.). Mittarina käyttöönottojakson aikana käytettiin tutkimuksen 3.1 kysymystä 14 Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä? Käyttöönottojakson jälkeen Kaizenin lopputulos varmennettiin kohdan 4.3 tutkimuksella, jossa kysymys 9 oli sama kuin tutkimuksen 3.1 kysymys 14 (Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä?).

Kaizenin läpivienti, käyttöönotto ja lopputulokset on kuvattu kohdissa 4.1 - 4.3.

4.1 Kaizen

Kaizenia varten luotiin yhden sivun mittainen miniprojektisuunnitelma, jossa määriteltiin asian omistaja, prosessin alku- ja loppupisteet, ratkaistava ongelma, syy miksi Kaizen tulee toteuttaa, Kaizenin laajuus, osallistujat sekä päiväkohtainen suunnitelma kaizenille. Kaizen toteutettiin kolmipäiväisenä 21-23.8.2023. Suunnitelma hyväksyttiin johtoryhmässä ja käytettävät resurssit varmistettiin esihenkilöiltä.

Ratkaistavaksi ongelmaksi määriteltiin muutoksen johtaminen yrityksessä vuosittaisen kyselyn lopputuloksena, koska muutoksen johtamispisteet olivat laskeneet kolmena viimeisenä vuotena (kuva 1). Kaizen määriteltiin liittymään ihmisten muutosjohtamiseen ja siitä suljettiin pois teknisten asioiden johtaminen. Kaizeniin osallistui henkilöitä tuotannon eri osastoilta, projektiosastoilta sekä henkilöstöhallinnasta. Henkilöiden positiot yrityksessä olivat johtoryhmästä, projektijohdosta, tuotannon johdosta ja tuotannon

työntekijöistä. Kaizen suunniteltiin kolmipäiväiseksi ja sen aikana oli tavoitteena saada kehitettyä yksinkertainen muutosjohtamistyökalu.

Muutosjohtamistyökalun kehittämisprosessi tehtiin kolmen päivän mittaisessa kaizen-tapahtumassa. Kaizen- tapahtuma aloitettiin ADKAR-työkalun koulutuksella, jonka jälkeen kävimme yhteisesti lävitse esityönä tehdyt tutkimukset (3.1 ja 3.3). Tutkimusten perusteella identifioimme suurimmat haasteet ja mahdollisuudet, jotka olivat seuraavat:

HAASTEET

- Viestintä ei ole oikea aikaista eikä se tavoita kaikkia kohderyhmiä
- Muutoksen vaikutuksia ei ole analysoitu
- Muutoksen kaikkia kohderyhmiä ei ole osallistettu
- Ei koeta, että on vaikutusmahdollisuuksia oman työn muutokseen

MAHDOLLISUUDET

- Parantaa työhyvinvointia ja työilmapiiriä
- Muutos saadaan toteutettua sujuvammin ja positiivisin mielin

Kaizenissa päätimme tiimin kanssa keskittyä erityisesti yllä mainittujen osa-alueiden parantamiseen, jonka jälkeen kuvasimme muutosjohtamisprosessin nykytilanteen ja identifioimme sen hukat (7 hukkaa). Uutta muutosjohtamistyökalua lähdettiin luomaan ADKAR malliin perustuen poistamalla identifioituja hukkia nykyprosessista, sekä lisäämällä työkaluun uusia elementtejä kvalitatiivisen- sekä haastattelututkimusten lopputulosten perusteella sekä Kaizenin alussa tekemämme yhteenvedon perusteella (ihmisten osallistaminen ja viestinnän parantaminen muutoksen eri vaiheissa).

Muutosjohtamistyökalu luotiin exceliin kaksikielisenä, suomeksi ja englanniksi niin, että sitä voidaan käyttää omana työkalunaan molemmilla kielillä. Työkalu on esitetty kuvissa 10 ja 11 sekä liitteessä 1. Työkalu on viisivaiheinen ADKAR-mallin mukaisesti: A (Tietoisuus)-D (Tahto)-K (Tieto)-A (Taito)-R (Toistuvuus). Työkalussa on jokaiselle eri vaiheelle luotu oma ohjevälilehti. Muutosta johdettaessa tulee muutos ottaa käyttöön vasta kun A (Taito) -vaihe on saatu suoritettua loppuun muutoksen vaikutuspiirissä oleville henkilöille.

MUUTOSJOHTAMISTYÖKALUN VAIHEET

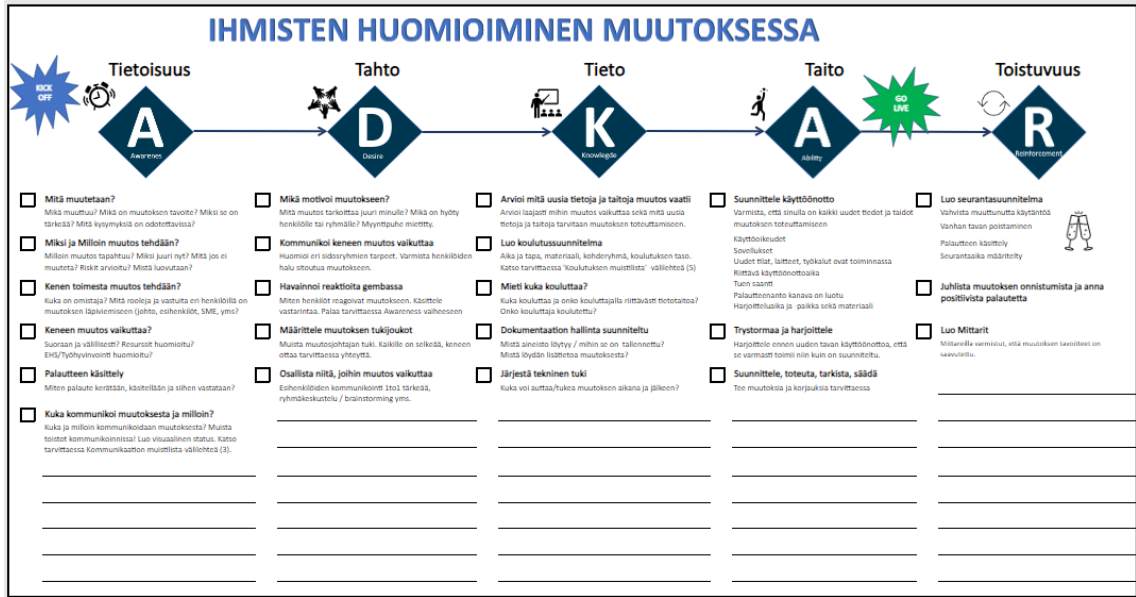
Tietoisuus (A) vaiheessa muutoksen piirissä oleville henkilöille kerrotaan mitä muutetaan, miksi ja milloin muutos tehdään. Kuvataan, kuka muutoksen tekee tai johtaa muutosta sekä kerrotaan keihin muutos vaikuttaa. Vaiheen aikana kerätään ja vastataan palautteeseen sekä jaetaan kommunikointisuunnitelma ihmisille.

Tahto (D) vaiheessa pyritään motivoimaan ihmisiä muutokseen selventämällä mitä muutoksessa on ihmisille, kommunikoidaan henkilökohtaisesti muutoksen piirissä oleville, havainnoidaan muutoksia paikan päällä ja keskustellaan asioista. Vaiheen aikana myös määritellään muutoksen tukijoukot ja osallistetaan niitä, joihin muutos vaikuttaa.

Tieto (K) vaiheessa arvioidaan, mitä tietoja ja taitoja muutos vaatii, luodaan koulutussuunnitelma, valitaan kouluttajat, luodaan dokumentaationhallintasuunnitelma sekä järjestetään tekninen tuki.

Taito (A) vaiheessa suunnitellaan muutoksen käyttöönotto, koulutetaan ihmiset, harjoitellaan ja testataan uutta prosessia.

Toistuvuus (R) vaiheessa luodaan seurantasuunnitelma ja mittarit muutoksen seurantaan, kerätään ja annetaan palautetta sekä juhlistetaan muutoksen läpivientiä.



Kuva 10. Muutosjohtamistyökalu.

MIKSI:	MITÄ MUUTETAAN:	IHMISTEN HUOMIOIMINEN MUUTOKSESSA
<p>Tausta: - Mitä muutos tarkoittaa? - Mikä on muutoksen tavoite? - Muutoksen prioriteetti? - Mitä kysymyksiä on odotettavissa? - Mitä luovutaan? - Onko paras ratkaisu ongelmaan?</p>	<p>Mitkä onnistunut muutos näyttää: - Mitkä onnistunut muutos näyttää ihmisille? - SBO valmistettu tuotannossa siten, että operaattoreilla on hallinnan tunne työstään. - Käyttäjät löytää siirtyneen tavaran saadun informaation perusteella</p> <p>Muutoksen kuvaus: - Pakkahuoneen lämpötila lasketaan 3 °C - Tuotantosuunnitelma muuttuu - DM siirretään maanantaiaista tiistaille - Tuotantoon tuodaan uusi tuotantolinja</p> <p>Mikä muuttuu: - XXXX - XXXX</p>	<p>Huutoksen onnistaja: XXXX</p> <p>Kenen muutos vaikuttaa? Suoraan: - XXXX - XXXX - XXXX Välillisesti - XXXX</p>
<p>HYÖDYT: Organisaatiolle ja yksilölle: - RTHU kaava ja työpainojen turvaaminen kaikille - Ergonomialle - Ympäristölle - XXXX</p>	<p>RISKIT: Kun toteutetaan: - XXXX Jos ei toteuteta: - XXXX - XXXX</p>	<p>MUUTOKSEN AIKATAULU: - Muutoksesta kommunikointi niille joihin vaikuttaa - Muutoksen aikataulun toteutuksen vahvistaminen</p>

Kuva 11. Muutosjohtamistyökalun tietosivu.

Kaizenin päätyttyä teimme toimenpidesuunnitelman, johon jäi kaksi toimenpidettä. Toimenpiteet olivat työkalun viimeisteleminen ja työkalun kouluttaminen muutosjohtamista tekeville henkilöille. Nämä tehtävät suoritettiin loppuun kolmen kuukauden seurantajakson aikana (syys-marraskuu 2023). Työkalun jalkautuksesta enemmän kohdassa 5.2.

Kaizenin jälkeen pidimme koko organisaatiolle esittelyn tekemästä työstä ja luodusta työkalusta. Esittelyä ennen teimme yrityksen infotauluille tietoisuuksia muutosjohtamiseen liittyvistä uskomuksista, havainnoista ja yleisesti keskusteluissa kuulluista asioista. Tiedottamisen tarkoituksena oli lisätä kiinnostusta muutosjohtamista kohtaan ennen uuden työkalun esittelyä.

4.2 Työkalun jalkautus organisaatioon

Työkalu jalkautettiin kolmen kuukauden seurantajakson aikana organisaatioon kouluttamalla kolmessa eri koulutuksessa yhteensä 35 henkilöä (n. 18 prosenttia henkilöstöstä), jotka tekevät muutosjohtamista päivittäisessä työssään. Koulutuksessa koulutettiin ensin ADKAR-työkalun teoria Prosciin materiaalien mukaisesti kattaen perusteet muutosjohtamisen tärkeydelle, muutoksen viisi vaihetta, eri roolien vastuut muutoksen eri vaiheissa (ylin johto, osastojen johto, esihenkilöt, projektipäälliköt, muutoksen vastuuhenkilöt, projektitiimin jäsenet sekä henkilöstöhallinto), muutosjohtamisen sykli ja sen vaiheet, muutosjohtajien vastuut ja muutosjohtamisstrategia.

Teoriakoulutuksen jälkeen, koulutuksessa teetettiin osallistujille harjoitus Kaizenissa luodun työkalun käytön opettelemiseksi. Jokainen henkilö käytti työkalua koulutuksen aikana oman muutoksensa läpiviemiseksi. Työkaluun täytettiin tarvittavat asiat muutosvaihekohtaisesti (A-D-K-A-R). Oma roolini tässä vaiheessa oli tukea ja auttaa muutosjohtamisajattelua vaihekohtaisesti siten, että tarvittavat asiat tulivat kirjoitettua auki ja suoritettua ennen kuin muutos etenee seuraaviin vaiheisiin. Tämän harjoituksen tarkoituksena oli opetella työkalun käyttöä, mutta myös ymmärtää, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon ihmisten muutosjohtamisessa sekä miten paljon se voi viedä aikaa, jotta voi saavuttaa onnistuneen ja kestäväen muutoksen.

Koulutusten jälkeen toimin työkalun käytössä ja muutosten johtamisessa tukihenkilönä sekä kehitän työkalua käyttökokemusten perusteella.

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus muutosjohtamisen lopputilanteesta

Seurantajakson jälkeen joulukuussa 2023 tein organisaatiolle kyselytutkimuksen selvittääkseni muutosjohtamistyökalun käyttöönoton vaikutuksen muutosjohtamisen tilanteeseen.

Tutkimuksessa oli 12 kysymystä. Kysymyksistä yksi oli luokittelukysymys ja loput 11 muutosjohtamisen ylläpitojakson jälkeiseen tilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen kysymykset sekä tutkimuskysymysten vastausten prosentuaaliset jakaumat vastausvaihtoehtojen välillä on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Tutkimuksen kysymykset.

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
1	Johto informoi muutoksesta ennen muutoksen toteuttamista?	Kyllä	56%
		Ei	20%
		En osaa sanoa	24%
2	Syy muutokseen on kommunikoitu selkeästi	Kyllä	44%
		Ei	27%
		En osaa sanoa	29%
3	Koen, että saan tukea muutoksessa?	Kyllä	43%
		Ei	24%
		En osaa sanoa	33%
4	Olen tietoinen miten muutos vaikuttaa minuun/työhöni?	Kyllä	37%
		Ei	27%
		En osaa sanoa	36%
5	Koen, että osaan muutosjohtamista?	Kyllä	41%
		Ei	31%
		En osaa sanoa	28%
6	Tiedän, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan?	Kyllä	84%
		Ei	9%
		En osaa sanoa	7%
7	Mistä saat tietoa sinua koskevista muutoksista?	Esihenkilöltä	87%
		Projektipäälliköltä	33%
		Sähköpostitse	65%
		Johdolta	49%
		Netistä	5%

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Prosentuaalinen jakauma
		En mistään	9%
8	Mistä löydät tietoa muutosjohtamisesta?	Workday	11%
		Internet	28%
		Yrityksen sharepoint	53%
		En tiedä	30%
		Muu	6%
9	Tiedätkö miten miten muutosjohtamista yrityksessä tehdään?	Kyllä, olen tehnyt muutosjohtamista	27%
		Kyllä, olen kuullut miten muutosjohtamista tehdään	56%
		En tiedä	17%
10	Missä vaiheessa olet saanut tietoa muutoksesta?	Muutosta suunniteltaessa	36%
		Muutoksen edetessä	58%
		Otettaessa muutos käyttöön	78%
		Muutoksen käyttöönoton jälkeen	55%
		En ole saanut lainkaan tietoa muutoksesta	9%
11	Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen?	Kyllä	58%
		Ei	42%
		En tiedä	0%

Verrattaessa tutkimuksen 3 (lopputilanne) ja tutkimuksen 1 (lähtötilanne) tuloksia voidaan todeta kolmen osa-alueen parantuneen ja muiden pysyneen ennallaan. Tutkimukseen 3 (lopputilanne) vastasi yhteensä 55 henkilöä, joka on

noin 25 prosenttia operaatioiden ja laadun henkilöistä. Tutkimukseen 1 (alkutilanne) vastasi 105 henkilöä, joten tutkimuksen 3 tuloksissa on enemmän epävarmuuksia kuin mitä tutkimuksessa 1. Parantuneet osa-alueet ovat: 1. Koen, että osaan muutosjohtamista, 2. Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä ja 3. Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen. Olen tietoinen, miten muutos vaikuttaa minuun / työhöni. Tulokset kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 9. Tutkimusten 3 ja 1 vertailu.

No	Tutkimuskysymys	Vastausvaihtoehdot	Alkutilanne	Vastausvaihtoehdot	Lopputilanne
1	Koen, että osaan muutosjohtamista	Kyllä	23%	Kyllä	41%
		Ei	40%	Ei	31%
		En osaa sanoa	37%	En osaa sanoa	28%
2	Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä	Kyllä	13%	Kyllä, olen tehnyt	27%
		Ei	63%	Kyllä, olen kuullut	56%
		En osaa sanoa	24%	En tiedä	17%
3	Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen.	Kyllä	28%	Kyllä	58%
		Ei	64%	Ei	42%
		En osaa sanoa	8%	En tiedä	0%

Kysymyksen (taulukko 9 No 1) Koen, että osaan muutosjohtamista tulos on parantunut Kyllä vastausten osalta 18 prosenttiyksikköä.

Kysymyksen (taulukko 9 No 2) Tiedätkö, miten muutosjohtamista tehdään yrityksessä, tulos on parantunut Kyllä vastausten osalta 70 prosenttiyksikköä.

Tämän kysymyksen vastausten tulkinnassa on lopputilanteessa kaksi kyllä vastausta, kun taas alkutilanteessa oli kaksi ei vastausta. Alkutilanteessa En osaa sanoa, tulkittiin Ei vastaukseksi. Tämä saattaa jonkin verran lisätä epävarmuutta tulosten paranemiseen.

Kysymyksen (taulukko 9 No 3) Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen tulos on parantunut Kyllä vastauksen osalta 30 prosenttiyksikköä.

Ottaen huomioon vastausmäärät alku (105 vastausta) ja loppu (55 vastausta) tilanteiden välillä, on mahdollista, että tuloksissa on epävarmuuksia. Näitä epävarmuuksia pohdin alla.

Taulukon 9 kysymyksen 1 kohdalla on hyvinkin mahdollista, että suuremmalla vastausmäärällä tilanne olisi lopputilanteessa enemmän alkuperäisen kaltainen, koska työkalun luonnin ja koulutusten jälkeen oli ainoastaan yksi kuukausi aikaa käyttää uutta työkalua.

Taulukon 9 kysymyksen 2 kohdalla voidaan todeta tilanteen parantuneen merkittävästi. Muutos oli tutkimusten välillä 70 prosenttiyksikköä. Mikäli tutkimukseen 3 olisi vastannut 50 lisähenkilöä kieltävästi, olisi parannus silti ollut noin 30 prosenttiyksikköä. Tämän perusteella pidän tulosta oikeansuuntaisena ja parannusta merkittävänä lyhyessä ajassa. Tämä kysymys oli myös lopputyöni metriikkana yrityksessä.

Taulukon 9 kysymyksen 3 kohdalla parannus oli 30 prosenttiyksikköä. Tuloksen uskon olevan todellinen, vaikka vastauksia oli 50 kappaletta vähemmän tutkimuksessa 3 kuin tutkimuksessa 1. Tämä siksi, että haastattelututkimukseen 2, jota voidaan pitää jo koulutuksena, osallistui 50 henkilöä. Sen lisäksi koulutuksiin osallistui hieman yli 30 henkilöä. Tämä määrä on noin 40 prosenttia koko operaatioiden ja laadun henkilöstä. Tällä perusteella tuloksen voidaan todeta olevan luotettava.

5 Loppupäätelmät

Lopputyössäni tehtyjen tutkimusten sekä lähdemateriaalien teorian perusteella kehitetty työkalu vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin kattavasti.

Muutosjohtamistyökalun avulla muutoksen toteuttamista saadaan tehostettua ja muutoksen johtamiseen on nyt olemassa yksinkertainen työkalu.

Loppututkimuksen perusteella työkalun kehittäminen ja käyttöönotto on auttanut organisaatiota muutosjohtamisessa ja se on vastannut hyvin organisaation tarpeisiin.

Muutosjohtamistyökalu on otettu laajalti käyttöön yrityksessä sekä konsernin muutamissa muissa toimipisteissä. Työn lopputulokseen vaikutti merkittävästi kattavat tutkimukset (kvalitatiivinen ja haastattelu), jotka tehtiin ennen työkalun kehittämistä. Tutkimusten perusteella saatiin tietoa, mihin asioihin tuli keskittyä työkalun kehittämisessä. Tutkimusten tiedon perusteella kehitettiin työkalu, joka vastaa hyvin nykytarpeita. Kattavaa loppututkimusta työkalun tehokkuudesta ei vielä olla tehty, joten sen osalta päätelmät eivät vielä ole täysin valmiita tai varmoja. Loppukyselyn perusteella puolestaan voidaan todeta kehitetyn työkalun olleen hyödyksi organisaatiolle jo kolmessa kuukaudessa.

Jatkokehityskohteena työlleni voisi olla esihenkilöiden muutosjohtamistaitojen tason tutkiminen ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden luonti muutosjohtamisosaamisen kehittämiseksi. Mielestäni muutosjohtaminen on tällä hetkellä monesti projektien vetäjien ja tiimien sekä ylemmän johdon vastuulla, kuin suorien esihenkilöiden. Itse näen tässä suuren potentiaalin kasvattaa muutoskyvykkyyttä ja ehkä myös mahdollisuuden paremmalle innovaatiolle sekä työhyvinvoinnille.

Kaiken kaikkiaan muutosjohtaminen on mielenkiintoinen aihealue jatkuvasti ja kiihtyvästi muuttuvassa maailmassa. Nykypäivänä uudet muutokset tulevat eteen jo ennen kuin edelliset on saatu kokonaan valmiiksi, joten muutosjohtajien osaaminen on koetuksella. Näen, että

muutosjohtamisosaamiselle on todellakin tarvetta yhteiskunnassa ja työpaikoilla.

Lähteet

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change, Harvard Business Review (May-June 2000). Artikkeli. Viitattu 4.12.2024

<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

Bennett, J. L., & Bush, M. W. 2013. Coaching for Change, Taylor & Francis.

Creasey, T., Ganvik, K., Patterson, S. & Sise, R. 2018. Best Practices in Change Management, Prosci Inc.

Curry S. 2012. Tie menestykseen, 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Gummerus (Originally Simon & Schuster, Inc.)

Gallagher P. 2019. Change management handbook. PFG publishing.

Hammer, M. & Champy, J. 2009. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution New York: HarperCollins.

Harju, T. & Rajaniemi, K. 2018. Työnohjaajakoulutuksen satoa. WinNovan ja SAMKin työnohjaajakoulutuksen artikkelit. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.12.2024.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-633-270-6>

Helin K., Helin N. & Saarenpää J. 2018. Luontaiset vahvuutemme. Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä. Books on Demand.

Hiatt M. 2006. ADKAR, How to Implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers. Prosci Research.

Hiatt M. & Creasey T. 2012. Change management, The people Side of Change. Prosci Inc.

Holbeche, L. 2006. Understanding Change, Theory, Implementation and Success. Butterworth- Heinemann Publications. Oxford.

Hrebeniak L.G. 2013. Making strategy work. Pearson Education, Inc.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa. Vaasan Yliopisto. Viitattu 2.12.2024.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-335-6>

Kangas A., Lepistö T. 2007. Muutoksen johtaminen mahdollisuutena. Signum. Artikkel. Viitattu 2.12.2024.

<https://journal.fi/signum/article/view/3424>

Kotter, J.P. 2008. A Sense of Urgency. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. 2012, Leading change. Harvard business review press.

Kübler-Ross, E. 1969. On Death and Dying. New York: Macmillan.

Lee, C-C.; Yeh, W-C.; Yu, Z.; Lin, X-C. 2023. The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. Heliyon. Vol 9, issue 8. Elokuu 2023. e18007. Sciencedirect. Viitattu 8.12.2024.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023052155?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=87b904fb2caf376d . Vaatii käyttäjätunnuksen.

Liker J, Meier D. 2006. The Toyota way fieldbook, A practical guide for implementing Toyota's 4Ps. The McGraw-Hill companies, Inc.

Luoma H. 2024. Kaikella järjellä. Johda tiimisi toimimaan järkevästi ja älykkäästi. Books on Demand.

Miettinen S., Torkki J. 2019. Uusi neuvotteluvälittäjä. WSOY.

Narusawa T., Shook J. 2009. Kaizen express, Fundamentals for your Lean journey. Lean enterprise institute.

Patterson, Gr, McMillan & Switzler 2012. Crucial conversations, second edition. The McGraw Hill companies.

Saari O. 2015. Aki Hintsa, Voittamisen anatomia. WSOY.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 2.12.2024.

<https://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-008974>

Strebel, P. 1996. Why Do People resist Change, Harvard business review, (May-June 1996) Viitattu 1.12.2024

<https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>

Whitmore S.J. 2017. Coaching for performance. Nicholas Brealey publishing.

Åhman H. 2024. Tunnerohkeus. Otava

Muutosjohtamisen työkalu

IHMISTEN HUOMIOIMINEN MUUTOKSESSA

<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi muutoksen tavoite on realistinen? - Onko muutoksen tarve riittävä? - Onko muutoksen tavoite realistinen? - Onko muutoksen tavoite realistinen? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi muutoksen tavoite on realistinen? - Onko muutoksen tarve riittävä? - Onko muutoksen tavoite realistinen? - Onko muutoksen tavoite realistinen? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi muutoksen tavoite on realistinen? - Onko muutoksen tarve riittävä? - Onko muutoksen tavoite realistinen? - Onko muutoksen tavoite realistinen? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miksi muutoksen tavoite on realistinen? - Onko muutoksen tarve riittävä? - Onko muutoksen tavoite realistinen? - Onko muutoksen tavoite realistinen?
<p>Taustat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan? 	<p>Miksi muutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä on muutoksen tavoite? - Miksi on muutoksen tarve? - Mitä hyötyä on odotettavissa? - Onko perus tarve muuttamaan?
<p>HYÖDYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatioille ja yksilöille: - Ergonomialle - Tympäristölle - Kesk. 	<p>RISKIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kun toteutetaan: - Jos ei toteuteta: - Kesk. - Kesk. 	<p>Muutoksen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? 	<p>Muutoksen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? 	<p>Muutoksen kuvaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite? - Mitä on muutoksen tavoite?

Muutoksen omistaja:

XXXX

Keskus muutos vastuu:

XXXX

Muutoksen tuottamiseksi:

XXXX

Vastuu:

XXXX