



Muutosten johtaminen Fortumin luvanvaraisessa ydinvoima- liiketoiminnassa

Ruusaliisa Leinonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

AMK-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Ruusaliisa Leinonen

Tutkinto

Tradenomi ylempi amk

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Muutosten johtaminen Fortumin luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa

Sivu- ja liitesivumäärä

64 + 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen menettelyjen ja muutosmallin kehittämiseksi sekä laatia kehitysehdotukset olemassa olevan ohjeistuksen parantamiseksi. Opinnäytetyössä rajauduttiin tarkastelemaan organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksia luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa, jonka toiminta on tiukasti säädeltyä.

Tietoa Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen menettelyjen kehittämiseksi kerättiin tutustumalla kansainväliseen ja kansalliseen lainsäädäntöön ja viranomaisohjeistukseen, muutosjohtamisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä Fortumin muutosjohtamisen malliin. Opinnäytetyötä voidaan pitää laadullisena tapaustutkimuksena. Työ keskittyi yhteen organisaatioon ja empiirinen aineisto kerättiin keväällä 2021 haastattelella kohdeorganisaation johtoa. Teemahaastatteluin kerätyn aineiston lisäksi analysoitiin johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutoksista laadittuja dokumentteja. Muutosjohtamisen kirjallisuuden ja analysoidun aineiston pohjalta muodostettiin kuva muutosjohtamisen nykytilasta: vaatimuksista, prosessista ja onnistumisista. Näiden pohjalta kehitettiin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin muutosjohtamisen malli. Työn tuloksena syntyi myös kehitysehdotukset olemassa olevan ohjeistuksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että tunnetut muutosjohtamisen mallit ja prosessit mukaan lukien Fortumin muutosjohtamisen OCM-malli soveltuvat luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio ja johtamisjärjestelmän muutoksiin, kun niitä täydennetään turvallisuus- ja riskiarvioilla. Muutoksissa on huomioitava alan erityisvaatimukset ja lainsäädäntö. Lisäksi muutosjohtamisen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tulee varata riittävästi aikaa viranomaiskäsittelylle.

Toinen merkittävä havainto oli muutoksen viestinnän tärkeys niin henkilöstön, viranomaisen kuin muidenkin sidosryhmien osalta. Hyvällä varhaisessa vaiheessa aloitetulla viestinnällä ja henkilöstön sitouttamisella oli onnistuttu vähentämään muutosvastarintaa. Samoin avoimella viestinnällä ja raportoinnilla viranomaisen suuntaan oli saatu sujuvoitettua viranomaiskäsittelyä.

Kolmantena löydöksenä oli se, että Fortum-konsernissa ja sen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatiossa on useita menettelyjä, joita hyödyntämällä voidaan parantaa muutosjohtamisen prosessin laatua. Esimerkiksi projektitoiminnan menettelyt ja räätälöity ABC-malli työkaluineen soveltuvat osittain myös muutosjohtamisen tarpeisiin. Turvallisuus- ja riskianalysointiin on niin ikään olemassa omat asiantuntijat, työkalut ja prosessit. Näiden olemassa olevien menettelyjen linkittäminen nykyistä paremmin osaksi muutosjohtamisen mallia ja ohjeistusta on yksi keskeinen kehityskohde.

Asiasanat

Muutos, muutosjohtaminen, johtaminen, organisaatiomuutos, muutosprosessi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Energia-alan muutos	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Fortumin ydinvoimaliiketoiminta	6
2.1	Luvanvarainen ydinvoimaliiketoiminta	6
2.2	Ydinvoima-alan vaatimukset	7
3	Muutosjohtaminen	9
3.1	Muutos	10
3.2	Johtaminen	10
3.3	Organisaatiokulttuuri	11
3.4	Muutosvastarinta	12
4	Muutosjohtamisen mallit	15
4.1	Lewinin malli	15
4.2	Scheinin transformatiivinen muutosmalli	16
4.3	Kotterin muutosmalli ja muutoksen oikea-aikaisuus	17
4.4	7S-muutosmalli	22
4.5	5A-muutosmalli	23
4.6	Influence-muutosjohtamisen malli	25
4.7	ADKAR-malli	28
4.8	Fortumin OCM-muutosjohtamisen malli	30
4.9	Yhteenveto muutosjohtamisen malleista	31
5	Tutkimuksen toteutus	33
5.1	Tiedonkeruu	33
5.2	Analysointi	35
5.3	Luotettavuuden arviointi	36
6	Tutkimuksen tulokset	39
6.1	Dokumenttianalyysin tulokset	39
6.2	Teemahaastattelujen tulokset	41
6.2.1	Muutosten johtamisen nykytila	42
6.2.2	Muutosjohtamisen onnistumiset	44
6.2.3	Kokemukset Fortumin OCM-muutosmallista	46
6.3	Yhteenveto tuloksista	47
7	Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen malli	49
8	Pohdinta	52
8.1	Johtopäätökset	52

8.2 Kehitysehdotukset.....	54
8.3 Oman oppimisen arviointi.....	55
Lähteet	57
Liitteet.....	65
Liite 1. Teemahaastattelurunko	65

1 Johdanto

1.1 Energia-alan muutos

Energia ja muutos ovat olleet ihmiskunnan historiassa merkittävässä roolissa aina tulen keksimisestä lähtien. 1800-luvulla alkanut teollinen vallankumous muutti maailmaa peruuttamattomasti. Tuolloin keksittiin esimerkiksi öljyn käyttö energian tuotannossa, sähkön siirtotekniikka, sähkömoottori ja sähkövalo. Teollinen vallankumous loi edellytykset talouskasvulle ja myöhemmille teknologisisille keksinnöille, mutta samalla se on kiihdyttänyt maailman väkiluvun kasvua ja ilmaston lämpenemistä. (Heinonen & Karjalainen 2019, 11-12.)

Globalisaatiokehitys, ilmaston lämpeneminen, digitalisaatio, maailmanpolitiikan käänneet ja viimeisimpänä pandemia ovat johtaneet ihmiskunnan jälleen uuteen muutosvaiheeseen. Energia-alan näkökulmasta merkittävimmän muutospaineen aiheuttavat ilmaston lämpeneminen ja ekologinen kestävyyskriisi, joka on myös yksi megatrendeistä (Sitra 2019, 13-17). Ilmaston lämpenemiseen vaikuttavat niin sanotut kasvihuonepäästöt, kuten esimerkiksi hiilidioksidi (CO₂). Tilastokeskuksen (2020a, 9) selvityksen mukaan 43 % kaikista Suomen kasvihuonepäästöistä muodostuu energiateollisuuden päästöistä siitäkin huolimatta, että energiateollisuuden päästöt ovat vähentyneet vuodesta 1990 noin 27 % (Tilastokeskus 2020a, 17). Yhtenä tekijänä päästöjen laskuun on ollut suurten hiili- ja turvevoimaloiden sulkeminen sekä vähäpäästöisen aurinko- ja tuulivoimatuotannon lisääntyminen.

Kokonaan uusiutuvilla energiantuotantomuodoilla ei kuitenkaan pystytä Suomen energiaomavaraisuutta takaamaan. Esimerkiksi vuonna 2019 Suomi tuotti 77 % kuluttamastaan sähköstä itse ja loput 23 % tuotiin Pohjoismaista, Venäjältä ja Virossa (Tilastokeskus 2020b). Energia-alan muutosta kuvaa myös se, että sähkönkulutuksen on ennustettu kasvavan vuoteen 2035 mennessä jopa 50 % nykyisestä muun muassa liikenteen sähköistymisen ja digitalisaatiokehityksen myötä. (Vasara, 2020.) Tulevaisuuden tutkimuksissa on havaittu myös toimialan monimutkaistuminen ja tätä kehitystä on kuvattu sanoilla volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity, eli lyhennetyinä VUCA (Heinonen, Karjalainen, Ruotsalainen & Steinmüller 2017; Giones, Brem & Berger 2018). Kaikesta epävarmuudesta ja muutoksesta huolimatta sähkön saanti on turvattu nyt ja tulevaisuudessa, sillä sähkö on valtion huoltovarmuuden kannalta keskeinen tekijä (Sipilä, Lyyra, Semkin, Patronen, Kaura, Sipilä, Kopra, Tynkkynen, Pynnöniemi & Höysniemi 2017). Ilmastoystävälliset ja päästöttömät aurinko- ja tuulienergiamuodot yhdessä sähkön varastointitekniikoiden kanssa eivät vielä nykyisellään pysty takaamaan keskeytyksetöntä sähköntuotantoa, siksi sähköä on tuotettava myös muilla keinoin.

Yksi näistä ilmaston kannalta päästöttömistä, mutta tuuli- ja aurinko-olosuhteista riippumattomista sähköntuotantotavoista on ydinvoima. Ydinvoimalla tuotettiin 35 % Suomen sähköstä vuonna 2019 (Energiateollisuus 2020). Ydinvoimaan liittyy kuitenkin ydin- ja säteilyturvallisuusriski ja tästä syystä ydinenergiantuotanto on tiukasti säädelty lainsäädännöllä, jota Suomessa valvoo viranomaisena Säteilyturvakeskus (Ydinenergialaki 1987/990; Säteilylaki 859/2018).

Energia- ja ydinenergia-alaa pidetään usein melko jähmeänä ja perinteisenä teollisuuden alana, eikä ydinvoimasta puhuttaessa usein ensimmäisenä tule mieleen dynaamisuus, ketteryys tai muutoskyky. Kuitenkin aiemmin kuvaamani liiketoimintaympäristö, jossa vaatimukset tuotantovarmalle ja hiilidioksidivapaalle sähköntuotannolle kasvavat, luo muospainetta koko energia-alalle mukaan lukien ydinenergiantuotanto. Muutospaineeseen vaikuttavat omalta osaltaan ydinvoiman poliittisuus ja julkinen hyväksyttävyyys. Tästä on esimerkkinä Saksan päätös sulkea ydinvoimalansa vuoden 2022 loppuun mennessä Japanissa tapahtuneen maanjäristyksen ja sitä seuranneen ydinvoimaonnettomuuden perusteella. (Yle Uutiset 2011.) Energiantuotanto on normaalia liiketoimintaa, joten ydinvoimalla tuotettavan sähkön tulee pärjätä kilpailussa muiden sähköntuotantomuotojen kanssa ja lunastaa paikkansa pörssiyhtiön tuotantoportfoliossa. Tämä vaatii ydinvoimalan organisaatiolta jatkuvaa hereillä oloa, ennakkointia ja kykyä uudistua.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö tarkastelee muutosjohtamista ydinvoima-alalla. Työssä selvitettiin Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosten johtamista peilaten sitä tämän opinnäytetyön kirjallisuusosiossa esiin tuotuihin muutosjohtamisen teorioihin ja malleihin. Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy ydinvoima-alalla omat erityispiirteet, jotka linkittyvät kiinteästi ydinvoiman turvallisuuskriittisyyteen, luvussa 2.2 esitettyihin vaatimuksiin, tarkkaan ohjeistukseen ja ulkopuoliseen valvontaan. Opinnäytetyön tuloksena saadun tiedon pohjalta on tarkoitus kehittää Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksen ohjeistusta ja sitä kautta parantaa tulevien muutosten onnistumista ja läpimenoaikaa.

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa siis tarkastellaan muutoksen johtamista ydinvoimalalla ja sitä, millaiset tekijät vaikuttavat muutoksen johtamiseen ja miten nämä tekijät näkyvät muutosten toteutuksessa. Kohdeorganisaationa oli Fortumin luvanvarainen ydinvoimaliiketoiminta. Työssä myös selvitettiin sitä, miten Fortumin konsernitason muutosjohtamisen Organizational Change Management -malli, eli lyhyesti OCM-malli soveltuu luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin.

Opinnäytetyön varsinainen tutkimuskysymys on "Miten johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutoksia tulisi johtaa luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa" Tarkemmin tietoa kerättiin alakysymyksillä:

- Miten muutoksia johdetaan tällä hetkellä?
- Millaiset asiat ovat edesauttaneet muutosten onnistumista?
- Miten Fortumin muutosjohtamisen mallin nähdään soveltuvan luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön?

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan johtoa, eli henkilöitä, jotka olivat sekä osallistuneet että johtaneet muutoksia. Lisäksi tutustuttiin kohdeorganisaation organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksista laadittuihin dokumentteihin. Empiiristä aineistoa analysoimalla oli tarkoitus saada kuva Fortumin luvanvaraisen ydinvoimatoiminnan johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutosten nykytilasta. Empiirisen aineiston analyysin tuloksia ja muutosjohtamisen teorioihin ja malleihin perustuvaa tietopohjaa hyödyntämällä oli pyrkimys kerätä myös tietoa johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutoksiin liittyvän ohjeistuksen kehittämiseksi.

Ydinvoima-ala on turvallisuuskriittinen ala ja tästä syystä liiketoimintaan kohdistuu sekä lainsäädäntöä että ulkopuolista viranomaisvalvontaa. Sääntely ulottuu myös niin sanotun luvanhaltijayhtiön johtamisjärjestelmään ja organisaatioon. Luvanhaltijalla tässä yhteydessä tarkoitetaan yhtiötä, jolla on ydinenergialain (Ydinenergialaki 1987/990 §20) mukainen oikeus käyttää ydinvoimalaitosta, eli tuottaa ydinvoimalla energiaa. Ydinvoiman rakentamiseksi ja käyttämiseksi tarvittavat luvat myöntää valtioneuvosto. Säteilyturvakeskuksen käsittely ja hyväksyntä taas vaaditaan kaikkeen ydin- ja säteilyturvallisuuteen liittyvään toimintaan, joka kattaa hyvin laajan osan luvanhaltijan toiminnasta. Esimerkiksi valvova viranomaisena Säteilyturvakeskus, eli lyhyemmin STUK, hyväksyy luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan johtosäännön ja useat organisaation avaintehtävien haltijat aina ydinvoimalaitoksen vastuullisesta johtajasta alkaen (ydinenergialaki 1987/990; Ydinenergia-asetus 1988/161; STUK 2020; STUK 2019a; STUK 2019b).

Nämä edellä kuvatut lainsäädäntöön ja viranomaisohjeistukseen ja -valvontaan liittyvät tekijät heijastuvat suoraan myös organisaatiossa toteutettaviin muutoksiin. Ydinvoima-ala, johtuen edellä kuvatuista lainsäädännön vaatimuksista, on moneen muuhun toimialaan verrattuna tiukasti ohjeistettu. Alaa voidaan kuvata byrokraattiseksi. Tällä voi olla merkitystä myös muutosten onnistumisen kannalta, sillä Mattilan (2007, 41) mukaan byrokraatia voi vaikeuttaa muutosten toteutusta muun muassa organisaation muutosvalmiuden vähäisyyden ja muutosvastarinnan kautta.

Ydinvoima-alalla tehdään runsaasti teknisiä muutoksia, mutta nämä tuotantolaitoksen tekniset muutokset, muutosprojektit ja investointihankkeet eivät kuulu tämän opinnäytetyön rajauksen piiriin. Työssä keskityttiin siis ensisijaisesti organisaatioon ja johtamisjärjestelmään kohdistuvien muutosten johtamiseen suomalaisessa ydinvoimakontekstissa. Rajauksen perusteluna on se, että vaikka ydinvoima-alaa ohjaavat kansainväliset sopimukset ja ohjeistukset, niin varsinainen ydinvoima-alan lainsäädäntö, viranomaisohjeistus ja -valvonta ovat maakohtaisia. Suomen lainsäädäntö ja viranomaisohjeistus pitävät sisällään Suomen ratifioimat kansainväliset sopimukset. Esimerkiksi EU:n ja YK:n alaisen kansainvälisen atomienergiajärjestö IAEA:n periaatteet, määräykset ja ohjeet on sisällytetty Suomen lainsäädäntöön ja viranomaisohjeistukseen.

Tarkastelun kohdeorganisaatioksi valitun Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio koostuu ensisijaisesti Loviisan voimalaitoksen organisaatiosta, luvanhaltijan toimitusjohtajasta ja ydinvoiman riippumatonta turvallisuusarviointia tekevästä muutaman hengen asiantuntijaorganisaatiosta. Henkilöstöä tarkastelun kohteena olevassa organisaatiossa on noin 530 henkilöä (Fortum 2021a). Fortumin muu ydinvoimatoiminta, jonka päätehtävänä on esimerkiksi tuottaa asiantuntijapalveluita Loviisan voimalaitokselle sekä myydä ydinvoima-alan ratkaisuja ja asiantuntijapalveluja muille alan toimijoille Suomessa ja ulkomailla, rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Fortumin muun kuin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan rajaaminen tarkastelun ulkopuolelle mahdollisti sen, että opinnäytetyössä voitiin keskittyä selvittämään luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtajuutta ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Lainsäädännön ja viranomaisvalvonnan ottaminen huomioon yhtenä erityispiirteenä koettiin tärkeäksi, kun tavoitteena oli kehittää muutosjohtajuutta luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn keskeiset käsitteet: muutosjohtaminen, johtaminen, muutos, muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri. Käsitteiden teoreettista taustaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 3. Lisäksi opinnäytetyössä esiintyvät käsitteet johtamisjärjestelmä ja luvanhaltija.

Muutosjohtaminen (change management) tarkoittaa muutoksen aktiivista johtamista ja organisaatiossa olevien ihmisten ohjaamista ja valmentamista johtajuuden keinoin kohti asetettuja tavoitteita. Muutosjohtaminen on käytännön esimiestyötä, jolla näytetään suuntaa, tuetaan ihmisiä oppimaan, rohkaistaan heitä voittamaan pelkoja ja perustellaan muutoksen tavoitteita siten, että ihmiset haluavat toimia uudella tavalla (Viitala 2002, 88-89; Schein 2013, 140-150).

Johtaminen muutosjohtamisen yhteydessä taas pitää käsitteenä sisällään sekä asioiden johtamisen (management) että ihmisten johtamisen, eli johtajuuden (leadership) ja ohjauksen kohti tavoitteita. (Salovaara 2017, 51-53.)

Muutos (change) on yksinkertaisimmillaan vanhan toimintatavan korvautuminen uudella tavalla toimia tai tehdä työtä (Ponteva 2010, 13). Muutos nähdään usein myös prosessina, sillä siihen kuuluvat vanhasta luopuminen, uuden opettelu tai sopeutuminen uuteen. Seeckin (2008, 215) mukaan muutos on tapahtunut vasta silloin, kun organisaatio on korvannut aiemman merkitysjärjestelmänsä uudella järjestelmällä. Tällöin organisaatiossa riittävän suuri joukko ihmisiä on sisäistänyt uuden tavan toimia ja he tekevät päivittäin asioita uudella tavalla. (Seeck 2008, 212-215.)

Muutosvastarinta (resistance to change) taas tarkoittaa organisaatioon kuuluvien yksilöiden tai ryhmien taholta tulevaa muutoksen vastustusta. Muutosvastarinta näkyy ihmisten käyttäytymisenä ja toimintana, jonka tarkoituksena on hidastaa tai estää muutos. Muutosvastarinnan taustalla voivat olla mukavuudenhalu, epävarmuus ja pelko, jotka aiheuttavat puolustusreaktion (Mattila 2007, 20-22; 2008, 52).

Organisaatiokulttuuri (organizational culture) on Scheinin (2010; 2013) mukaan organisaation artefakteista, eli näkyvistä rakenteista, julkilausutuista arvoista ja toimintatavoista sekä organisaation kirjoittamattomista normeista, uskomuksista ja perusolettamuksista rakentuva kokonaisuus (Schein 2010, 23-33; 2013, 30-35).

Johtamisjärjestelmällä (management systems) tarkoitetaan yrityksen ja organisaation menettelyjä, joilla määritellään politiikat ja tavoitteet sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi luodut järjestelmät (STUK 2019a). Johtamisjärjestelmä on siis esimerkiksi yrityksen politiikkoja, laatu-, ympäristö-, ohjeisto- ja turvallisuudenhallintajärjestelmiä sekä muita järjestelmiä ja toimintaprosesseja käsittävä kokonaisuus aina tavoitteiden asettamisesta niiden toteutukseen asti.

Lisäksi opinnäytetyössä esiintyvät käsitteet *luvanvarainen liiketoiminta* ja *luvanhaltija* (licensee), jotka tarkoittavat yritystä tai sen osaa, jolla on ydinenergialain (1987/990) mukainen lupa käyttää ydinlaitosta liiketoiminnassaan.

2 Fortumin ydinvoimaliiketoiminta

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Fortumin luvanvarainen ydinvoimaliiketoiminta, joka on osa Fortum konserniin kuuluvaa Generation-segmenttiä ja sen ydinvoimaliiketoimintaa. Fortum Oyj oli vuoden 2021 alussa Suomen suurin yritys ja Euroopan kolmanneksi suurin päästöttömän sähkön tuottaja ja yksi maailman suurimmista lämmöntuottajista. Fortumilla on toimintaa yli 40 maassa ja työntekijöitä lähes 20000 henkilöä. Fortumin organisaatio muodostuu viidestä segmentistä: Uniper, Generation, Russia, City Solutions ja Consumer Solutions. (Fortum 2021b; Fortum 2021c.)

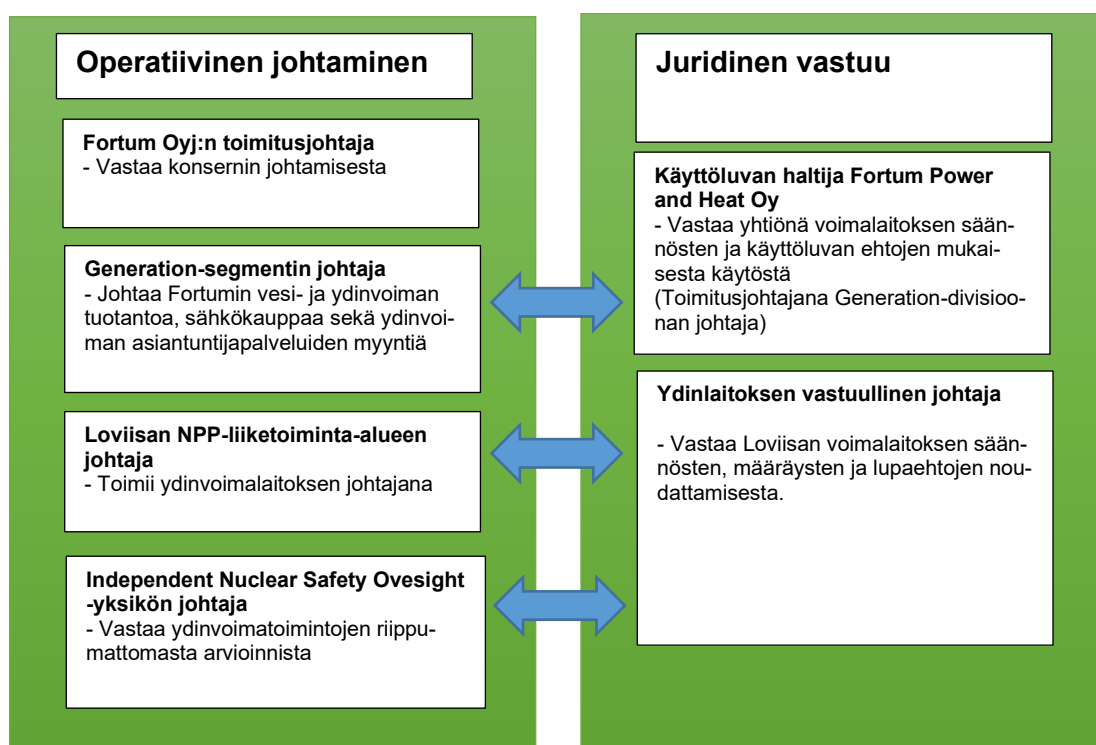
Generation-segmentin vastuulla ovat Pohjoismaissa tapahtuva sähköntuotanto, sähkön-tuotannon optimointi, sähkökauppa, markkina-analyysit ja ydinvoiman asiantuntijapalvelut. Russia taas vastaa nimensä mukaisesti Venäjän liiketoiminnasta, eli sähkön ja lämmön tuotannosta sekä myynnistä Venäjällä. City Solutionsin vastuulla ovat kaupunkien energiaratkaisut, kiertotalous ja uusiutuvien liiketoimintojen kehitys. Consumer Solutions vastaa taas digitaalaratkaisujen kehittämisestä ja vähittäismyynnistä Pohjoismaissa, Puolassa ja Espanjassa. Uniper-segmentti eroaa muista segmenteistä siinä, että se vastaa Fortumin enemmistöomistuksesta Uniperissa, joka on eurooppalainen energiayhtiö ja Fortumin tytäryhtiö. (Fortum 2021c.)

Generation-segmenttiin on siis koottu Fortumin pohjoismainen ydinvoimaliiketoiminta, joka koostuu neljästä ydinvoimaliiketoiminta-alueesta: Engineering & Project, Independent Nuclear Safety Oversight, Loviisa NPP ja Nuclear Services. Engineering & Project liiketoiminta-alueen pääasiallisena tehtävänä ovat ydinvoiman tekninen asiantuntijatuki sekä vesi- ja ydinvoiman investointiprojektien toteutus. Independent Nuclear Safety Oversight vastaa ydinvoimatoiminnan riippumattomasta arvioinnista. Loviisan voimalaitos taas on sähköntuotantolaitos ja Nuclear Servicen pääasiallinen tehtävä on ydinvoimaosaamiseen perustuvien palvelujen, tuotteiden ja ratkaisujen myynti ulkoisille asiakkaille (Fortum 2020a).

2.1 Luvanvarainen ydinvoimaliiketoiminta

Luvanvaraiseen ydinvoimaliiketoimintaan kuuluvat Generation-segmentistä Loviisa NPP, eli Loviisan voimalaitos, ydinvoimaliiketoiminnan riippumattomasta turvallisuusarvioinnista vastaava Independent Nuclear Safety Oversight (NSO) ja luvanhaltijan toimitusjohtaja luvanvaraisen ydinvoimatoiminnan operatiivisena johtajana. Lisäksi luvanvaraiseen ydinvoimaliiketoimintaan kuuluu joitakin yksittäisiä luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan palve-

luista vastaavia henkilöitä sekä Engineering & Project -liiketoiminta-alueen projektitoiminoista että Fortum konsernin hankintatoiminnoista. (Fortum 2020a.) Luvanhaltijalla tässä tarkoitetaan ydinenergiain (990/1987) mukaista ydinenergian käyttöön oikeutettua luvan haltijatahoa, joka ei ole täysin sama kuin Fortum-konserniin kuuluvan Generation-segmentin ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio. Juridisesti Loviisan voimalaitoksen luvanhaltija on Fortum Power and Heat Oy, joka on Fortum Oyj:n sähkön- ja lämmöntuotantoon keskittynyt tytäryhtiö. Fortum Power and Heat Oy:n ja luvanhaltijan toimitusjohtajana toimii Generation-segmentin johtaja. Kuvassa 1 on pyritty selkeyttämään Fortumin ydinvoimatoiminnan operatiivisen johtamisen ja Loviisan ydinvoimalaitoksen käyttöluvan haltijan juridisen vastuun yhteyttä.



Kuva 1. Luvanvaraisen toiminnan ja operatiivisen johtamisen juridisen vastuun yhteys (mukaihen, Fortum 2020a).

2.2 Ydinvoima-alan vaatimukset

Ydinenergian tuotantoa säätelee ydinenergiain (1987/990), valtioneuvoston asetukset ja STUK:n määräykset. Lisäksi vaatimuksia on esitetty Säteilyturvakokeskuksen ydinvoimalaitosohjeissa, eli STUK:n YVL-ohjeissa. Säädökset sisältävät suuren määrän ydinvoimalaitoksen turvallisuuteen ja tekniikkaan liittyviä vaatimuksia, mutta säädökset ja viranomaisohjeistus ulottuvat aina luvanhaltijan johtamisjärjestelmään, johtamiseen ja resursseihin

asti. Esimerkiksi STUK:n YVL A.3 -ohje sisältää yksityiskohtaisia vaatimuksia johtamisjärjestelmälle, sen sisällölle, johtamisjärjestelmän prosesseille ja organisaatiolle. (STUK 2019a).

Viranomaisohjeistus pitää sisällään myös säädöksiä johtamisjärjestelmään kohdistuvien muutosten kuten esimerkiksi organisaatiomuutosten johtamisesta, arvioinnista, seurannasta ja dokumentoinnista. Osa muutoksista laadittavista asiakirjoista vaatii lisäksi Säteilyturvakeskuksen hyväksynnän ennen muutoksen voimaan astumista. (STUK 2019a). Viranomaisohjeet pitävät sisällään niin ikään vaatimuksia muutosten kerrannaisvaikutusten tunnistamiselle ja muutosten turvallisuusmerkitysten arvioinnille ja seurannalle (STUK 2019a). Ohjeen vaatimukset ulottuvat luvanhaltijan johtamisjärjestelmän lisäksi ydinvoimalaitokselle tuotteita ja palveluita tarjoaviin yrityksiin, kuten esimerkiksi laitetoimittajiin, suunnittelutoimistoihin ja tarkastuslaitoksiin. (STUK 2019a.)

Edellä esitetyillä vaatimuksilla on tarkoitus varmistaa turvallisuutta ja ne ovat siltä osin täysin perusteltuja. Ulkoapäin tulevalla sääntelyllä on kuitenkin omat heijastusvaikutuksensa kohdeorganisaatioon. Luvanhaltijaorganisaation toiminnassa tämä voi näkyä esimerkiksi byrokratiana, mutta vaikutuksia voi olla havaittavissa myös muutosjohtamisessa ja organisaation ketteryydessä. (Hamel 2007, 27-30.) Seuraavissa luvuissa 3 ja 4 tarkastellaan muutosjohtamisen teoriaa, keskeisiä käsitteitä ja muutosjohtamisen malleja, jotka ovat kehitetty enemmän ketteryyttä ja liiketoiminnan tehokkuutta kuin byrokratiaa ja turvallisuusvaikutusten arviointia silmällä pitäen.

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisesta on julkaistu useita kirjoja, artikkeleita ja muutosmalleja viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Google Scholar toi "change management" hakusalla tehdyn haun tuloksena lähes 4,7 miljoonaa julkaisua. Tästä kaikesta kirjallisuudesta ja tehdystä tutkimuksesta huolimatta, aihe koetaan edelleen tutkimisen arvoisena. Entistä nopeammin muuttuvassa ajassa muutosjohtajuus on säilyttänyt ajankohtaisuutensa. Ehkä muutoksen johtamisen mielenkiintoisuus liittyy juuri muutosten käytännön toteutuksen haasteisiin. Tinkimätön loogisesti etenevän muutosmallin noudattaminen ja sen moitteeton tekninen toteutus eivät välttämättä takaa muutoksen onnistumista (Viitala 2005, 30). Tilannetta voi verrata avioliittoon, jossa esimerkiksi organisaatiomuutoksen astuminen voimaan on vertauksen häöpäivä, mutta muutoksen onnistumisen määrää lopulta muutoksen tai häöpäivän jälkeinen arki. Muutoksen onnistuminen muodostuu siis päivittäisestä työstä, siihen osallistuvista ihmisistä, heidän välisistä suhteista, vuorovaikutuksesta, halusta oppia ja mukautua uuteen.

Hamel (2007, 27-30) näkee nykyisen muutosvauhdin asettamien vaatimusten, kuten sopeutumiskyvyn ja operatiivisen tehokkuuden yhdistettynä modernin liikkeenjohdon perinteelle rakennettuun hierarkkiseen ja byrokraattiseen ajattelutapaan, olevan yksi muutosjohtamisen vaikeuskerrointa lisäävä tekijä. Ihmiset eivät aina pysty muuttamaan tuttua ajattelumallia riittävän nopeasti, jotta se vastaisi uuden ajan vaatimuksiin. Esimerkiksi vielä 2020-luvulla useissa organisaatioissa näkyvät sekä Weberin ihanne selkeästä työnjaoista ja hierarkiasta että Taylorin ennalta suunniteltuun ja ohjeistettuun toimintaan perustuva tehokkuusajattelu, jonka perinnettä edustaa muun muassa Six Sigma -ajattelu. (Hamel 2007, 29.)

Saman aikakauden perinteeseen kuuluu myös henkilökeskeinen piirreteoreettinen johtajuuskäsitys, eli näkemys ihmiselle ominaisten ja lähes muuttumattomien piirteiden ohjauvuudesta. Piirreteorian näkökulmaa edustavat mm. Cattellin 16 -faktorin ja Costan Big Five -teoriat, Golemanin (1999) ajatus tunneälystä sekä erilaiset johtajuusvalmennuksissa ihmisten ominaisuuksien selvittämiseen käytetyt testit, kuten DISC-, Myers Briggs MBTI- tai kiistelty väreihin perustuva luokittelu. Ihmisten luokittelu ja yksinkertaistetut mallit ovat herättäneet kritiikkiä etenkin tiedepiireissä. (Dugan 2017, 85-116; Huczynski & Buchanan 2001, 149-154, 706; Seeck 2008, 327; Goleman 1999; Mustajoki 2020.)

3.1 Muutos

Ponteva (2010, 13) määrittelee muutoksen yksinkertaisimmillaan uudenaikaisena tapana käyttäytyä, tehdä työtä tai organisoitua. Pelkistetyimmillään muutoksessa siis korvataan vanha uudella. Näin yksinkertaista muutos ja sen läpivienti eivät käytännössä kuitenkaan ole, sillä muutokseen liittyy aina myös luopumista ja uuden opettelua, jotka aiheuttavat ihmisissä usein epävarmuutta ja pelkoa. Muutos voidaan kokea myös mahdollisuutena ja uuden alkuna. (Laine 2010, 8.)

Muutos on monimutkainen ilmiö ja sitä voidaan lähestyä eri tavoin, esimerkiksi Mattila (2007, 16) on jaotellut muutokset kolmeen muutostyyppiin, jotka ovat vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio. Vähittäinen muutos tapahtuu usein pienin askelin edeten. Mattilan (2007, 16) mukaan tämän muutostyyppin taustalla vaikuttavat laatu- ja prosessi-johtamisen mallit kuten laaja-alainen laatujohtaminen TQM (Total Quality Management) ja "Six Sigma"-suorituskyvyn parannusmenetelmä, joilla Goeken ja Offodilen (2005) mukaan on paljon yhteistä. Radikaali muutos etenee nykäyksittäin. Muutosliikkeet ovat suuria ja koko organisaatio voidaan järjestää esimerkiksi organisaatiomuutoksessa täysin uudelleen, jolloin vanhat rakenteet hajoavat (Walston & Chou 2011; Mattila 2007, 17). Fuusio-fissio on muutoksista peruuttamattomin, siinä organisaation olemassaolo päättyy aiemmin tunnetussa muodossa ja se sulautuu joko toiseen organisaatioon tai useampaan muuhun organisaatioon. (Mattila 2007, 16-17; Goeke & Offodilen 2005; Walston & Chou 2011.)

Muutoksessa on tärkeää myös tunnistaa yrityksen ja organisaation mikro- ja makrotasot, sillä Pontevan (2010, 10) mukaan muutos näyttäytyy eri tavalla eri tasoilta tarkasteltaessa. Makrotasolla yrityksen johdolla on tarkempaa tietoa yrityksen tilasta, jolloin heidän perspektiivinsä on laajempi. Näin johdon on usein mahdollisuus havaita koko yhtiötä ja organisaatiota koskeva muutostarve ja käynnistää muutoksen vaatimia suunnitelmia. Mikrotasolla yksittäisellä henkilöstöllä ei samaa tietoa ja perspektiiviä ole. Tästä syystä henkilöstön näkökulmasta sama muutos voi näyttäytyä täysin erilaiselle tai koko muutostarvetta ei pystytä ymmärtämään. (Ponteva 2010.)

3.2 Johtaminen

Muutosjohtaminen (change management) on käsitteenä monitahoinen, sillä se pitää sisälleen muutoksen lisäksi käsitteet: johtaminen (management), johtaja (leader) ja johtajuus (leadership). Johtamisella tarkoitetaan usein asioiden johtamista, kuten suunnitelmien tekoa, organisointia, budjetointia, resurssien allokointia, seuranta ja valvontaa. Johtami-

seen kuuluvat Salovaaran (2017, 53) mukaan myös organisaation rakenteet, johtamisjärjestelmät, säännöt, ohjeet ja prosessit. Johtaja (leader) taas käsitteenä liittyy Salovaaran (2017, 52) mukaan hierarkkiseen asemaan tai henkilön persoonaan, jolloin niin sanottu epävirallinen johtaja saa muut seuraamaan itseään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtajuuden käsite on liitetty ihmisten johtamiseen, valmentamiseen, ihmisten innostamiseen ja motivointiin. Johtajuus on myös osaamisen kehittämistä, tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamiseen ohjaamista sekä innovointia. (Laurila 2017, 23; Viitala 2002, 14). Vaikka muutosjohtajuuden yhteydessä usein korostetaan johtajuuden tärkeyttä, niin Laurila (2017, 25) tuo väitöskirjassaan esiin johtamisen merkityksen ja näiden käsitteiden keskinäisen suhteen. Hän vertaa muutosjohtajuutta ja -johtamista yiniin ja yangiin korostaen, että molempia tarvitaan muutoksen toteuttamisessa (Laurila 2017, 25).

Johtajuuteen liittyy useita erilaisia näkökulmia, joista vanhimmat teoriat lähtevät liikkeelle johtajan persoonasta ja ominaisuuksista. Johtajuutta on tarkasteltu myös tavoitteiden, käyttäytymisen ja tilanteen näkökulmasta (Dugan 2017). Mattila (2007, 32) näkee transformationaalisen johtajuuden soveltuvan muutosten johtamiseen hyvin, jos johtajuus toteutetaan johdonmukaisesti. Transformationaalille johtajuudelle on tyypillistä esimerkiksi johtaminen, motivointi ja pyrkimys vaikuttaa organisaation jäsenten arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Mattila 2007, 32; Dugan 2017, 189-197.)

3.3 Organisaatiokulttuuri

Scheinin (2010, 23-33; 2013 30-35) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta: artefakteista, arvoista ja perusolettamuksista. Näistä artefaktit ovat helpoiten havaittavia ja siksi niihin on myös helpoin vaikuttaa. Artefaktit näkyvät esimerkiksi ihmisten käyttäytymisenä, pukeutumiskoodina, yrityksen tilojen ilmeenä ja organisaation prosesseina. Seuraava taso koostuu arvoista ja näkymättömistä organisaation toimintaa ohjaavista normeista ja uskomuksista. Yritysten arvot on usein kirjoitettu näkyviin, mutta ihmisten käyttäytymisessä voi olla ristiriitoja näkyvien ja näkymättömien organisaatiokulttuurin arvojen välillä. Syvin taso koostuu piilevistä perusolettamuksista, jotka ovat voineet muodostua historian saatossa esimerkiksi organisaation kollektiivisen oppimisprosessin tuloksena (Schein 2013, 35). Perusolettamukset ohjaavat vahvasti ihmisten käyttäytymistä, vaikka niitä on vaikea pukea sanoiksi ja tehdä näkyväksi. (Schein 2010, 23-33; 2013, 30-36.)

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa konteksti, lisäksi organisaatioon kuuluu sekä makrokulttuureita että erilaisia ala- tai mikrokulttuureita (Schein 2010, 67). Organisaation makrokulttuuriin heijastuu Scheinin (2010, 55) mukaan usein kansallinen kulttuuri, jolloin täysin suomalaisessa organisaatiossa kulttuurin voidaan nähdä pohjautuvan Suomen kansalliseen kulttuuriin. Makrokulttuuri mielletään usein yrityksen organisaatio- tai yrityskulttuuriksi. Alakulttuuri taas on yrityksen makrokulttuurista hieman eriytynyt kulttuuri, joka heijastaa yrityksen eri toiminnallisten yksiköiden, itsenäisten ryhmien tai maantieteellisesti erillisten yksiköiden toimintaa, arvoja, normeja ja oletuksia (Schein 2010,55). Alakulttuureihin on esimerkiksi monikansallisissa yrityksissä havaittu heijastuvan muun muassa kyseisten ryhmien tai yksiköiden oma historia ja ympäröivä kansallinen kulttuuri (Browaeys & Price 2019, 326-327). Organisaation toiminta edellyttää, että erilaiset alakulttuurit ovat linjassa keskenään ja siksi monikansallisissa organisaatiossa korostetaan usein ihmisiä yhdistäviä tekijöitä ja puhutaan monikulttuurisista joukkueista. (Schein 2010, 67-68.)

Organisaatiokulttuuri ja sen alakulttuurit vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Esimerkiksi menestyneissä yrityksissä olemassa olevasta kulttuurista pidetään usein tiukasti kiinni. Tiukkaan kulttuurista kiinni pitämiseen vaikuttaa myös se, jos muutostarve koetaan tulevan oman kulttuurin tai yrityksen ulkopuolelta annettuna ehdotuksena tai käskynä (Schein 2013, 116). Organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia pidetään hitaina, mutta samalla organisaatiokulttuurin on nähty parhaimmillaan edistävän ja tukevan ketteryttä ja ketterää oppimista (Ojala 2018, 270). Ojala (2018, 270-271) on tarkastellut erilaisia muutosta tukevia ja organisaation ketteryttä lisääviä kulttuureita, joita ovat jatkuvaa oppimista edistävä oppimiskulttuuri, ketterään kehittämiseen kannustava kokeilukulttuuri sekä tiimin yhteisvastuuta ja kollektiivista oppimista kuvaava auttamiskulttuuri (Ojala 2018, 271). Organisaatiokulttuuriin ja kulttuurin muutokseen liittyy merkittävänä tekijänä myös luottamus ja psykologinen turvallisuus. Henkilöstön luottamus johtoon ja johdon luottamus henkilöstöön on yksi hyvän ja muutoksenkykyisen organisaatiokulttuurin perusta. (Ojala 2018, 272; Schein 2013, 141; Schein 2010, 305-306.)

3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta (resistance to change) on muutosjohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa usein esiin nouseva asia, jolle on vaikea löytää kirjallisuudesta täysin yksiselitteistä määritelmää. Kotter (2009, 107-123) käsittelee muutosvastarintaa jarrumiesten ja epäilijöiden kautta. Jarrumiehillä tai jarruttajilla ja epäilijöillä on kuitenkin selkeä ero. Epäilijä on usein turvallisuushakuinen ja vaatii paljon tietoa, ennen kuin hyväksyy ajatuksen ja lähtee mukaan muutokseen (Kotter 2009, 109). Epäilijä voi hidastaa muutosta kysymyksillään, mutta saatuaan perustelut ja riittävästi tietoa, hän usein sitoutuu muutokseen ja vie

sitä lopulta eteenpäin. Vaatiessaan perusteluja epäilijä myös pakottaa muutosjohtajat parantamaan muutoksen suunnitelmaa, viestintää ja näin koko muutoksen laatu paranee.

Jarruttaja taas vastustaa muutosta periaatteesta ja on valmis toimimaan estääkseen muutoksen. Jarrumiesten aktiiviset toimet usein myrkyttävät organisaation ilmapiirin ja ovat Kotterin (2009, 109-119) mukaan vaarallisia organisaation toiminnalle. Jarruttajia ei siis saa unohtaa, sillä he jatkavat usein muutoksen sabotoimista kaikessa hiljaisuudessa vaikeuttaen näin merkittävästi muutoksen onnistumista. Paras ratkaisu muutoksen etenemisen kannalta on, että jarruttajat pidetään kiireisenä esimerkiksi antamalla heille oman osaamisalueen vastuullisia tehtäviä, projektitöitä tai tärkeitä hankkeita vedettäväksi. Tällöin heille ei jää aikaa jarruttaa muutosta ja kerätä rinnalleen omaa jarruttajien verkostoa. (Kotter 2009, 114-123.)

Jarruttajan voi helposti sekoittaa niin sanottuun epäilijään, joka ei ole samalla tavalla vaarallinen kuin jarruttaja. Epäilijä haluaa selvittää riskit ja välttää ne. Hän on hyvin riskitietoinen ja vaatii paljon tietoa ja perusteluja muutoksen eduista ja haitoista. Tämä tietysti vie aikaa, kun epäilijän esittämiinsä kriittisiin kysymyksiin etsitään tietoa ja joudutaan vastaamaan kerta toisensa jälkeen. Epäilijät voivat tuntua hankalalta hidasteelta muutoksen etenemisen kannalta silloin, jos epäilijöiden tarvitsemaa huomiota ei ole osattu ennakoida muutosta suunniteltaessa. Toisaalta epäilijä on usein looginen ja saatuaan riittävästi tietoa hänet on mahdollista saada vakuuttuneeksi muutoksen tärkeydestä. Epäilijä voi lopulta olla arvokas henkilö muutoksen toteuttamisessa ja muutosten riskien konkretisoitumisen estämisessä. (Kotter 2009, 109.)

Olipa kyseessä sitten Kotterin (2009) mainitsema jarrumies tai epäilijä, niin muutosvastarinta on kyseisen henkilön näkökulmasta järkevä ja perusteltu toimintatapa (Mattila 2008, 55-56). Ihminen usein puolustautuu tai kokee muutosvastarintaa, jos häneen liittyvät päätökset tehdään ilman, että häntä on otettu mukaan päätöksentekoon (Piha & Sutinen 2020, 49.) Muutosvastarinnan voi nähdä liittyvän ihmisen psykologisiin tekijöihin kuten turvallisuushakuisuuteen, tottumuksiin, epävarmuuteen, vakauden kaipuuseen tai se voi liittyä organisaation normeihin ja arvoihin. Piha ja Sutinen (2020, 50-51) ovat listanneet muutosvastarinnan yleisimmiksi syiksi muutospelon, hiljaisuuden kulttuurin ja epätäydellisyyden huonon sietokyvyn.

Muutos voi herättää esimerkiksi pelkoa oman työpaikan säilymisestä tai osaamisen riittävyydestä, uusi tilanne voidaan kokea uhkaavan omaa asemaa tai ihmisillä voi olla väärin-

käsityksistä johtuvia pelkoja. Epävarmuus, pelko ja uhatuksi kokeminen tyypillisesti aiheuttavat ihmisissä puolustusreaktion, joka muutostilanteissa näyttäytyy helposti vastustuksena. (Mattila 2007, 20-22.) Muutosvastarinta voi Mattilan (2008, 52) mukaan olla myös liiallisen itsetyytyväisyyden tai mukavuuden halun mukanaan tuomaa. Myös erilaiset konfliktit vaikuttavat muutosvastarinnan syntyyn.

Usein on ajateltu, että muutosvastarinta on voimakkainta työntekijäportaassa. Mattilan (2007, 20) mukaan muutosten suurimmiksi esteiksi ja vastustajiksi ovat usein muodostuneet kuitenkin johtoa lähellä olevat tahot ja asiantuntijat, jotka pelkäävät omien saavutettujen tai tulevien etujen puolesta (Mattila 2007, 20-24; Mattila 2008, 53). Muutosvastaisuuteen vaikuttavat myös muutosten johtaminen ja johtajuus. Vaikka itse muutosprosessi olisi mietitty ja viritetty huippuunsa, ei muutos onnistu ilman johtajuutta, viestintää, muutoksen tavoitteiden myyntiä, motivointia ja ihmisten kuuntelemista sekä heidän kysymyksiinsä vastaamista. Muutosten onnistumisessa usein niin kutsutut pehmeät asiat ratkaisevat ja ovat Mattilaa (2007, 28) lainaten *"timantinkovia"* onnistumisen kannalta.

Organisaation kulttuurilla on katsottu olevan myös vaikutusta muutosvastaisuuteen. Hierarkkisten, byrokraattisten ja autoritaaristen kulttuurien ja toimintatapojen on todettu olevan muutosta vastustavia tekijöitä (Mattila 2007, 40). Myös pitkät työsuhteet, itsetyytyväisyys ja organisaation aiempi menestys ovat tekijöitä, jotka laiskistavat organisaatiota ja lisäävät muutosvastarintaa. Toisaalta organisaatiossa vallitseva luottamus parantaa muutosten onnistumista ja vähentää muutosvastarinnan määrää. Toisin sanoen organisaatiossa vallitseva hyvä luottamus edesauttaa onnistumista, kun taas luottamuspula heikentää sitä.

Samalla tavalla erilaiset organisaation jäsenten muutosroolit joko lisäävät tai heikentävät muutoksen onnistumista. Mattila (2007; 2008) tarkastelee muutosrooleja viiden eri roolin kautta. Muutokseen innokkaasti tarttuvat aktivistit ovat muutosajureita ja he näkevät muutokset myönteisinä. Seurailijat ovat myös muutosmyönteisiä. He eivät ole yhtä näkyviä ja innokkaita muutoksen sanansaattajia, mutta he mahdollistavat muutoksen toteutumisen. Epäilijät suhtautuvat muutokseen varautuneesti ja vaativat perusteluja, aivan kuten aiemmin tässä luvussa on kerrottu (Kotter 2009, 109). Epäilijät ovat usein työhönsä sitoutuneita ja lojaaleita, jotka lähtevät lopulta mukaan muutokseen. Oppositio taas vastustaa muutosta, eivätkä he näe muutoksessa positiivisia tekijöitä. He kuitenkin ajattelevat toimivansa organisaation hyväksi. Rooleista viimeinen ja harvinaisin on opportunisti, jonka muutosmyönteisyyttä tai -vastaisuutta ohjaa puhtaasti henkilökohtainen hyötynäkökulma. (Mattila 2007, 50-85; Mattila 2008, 40-49.)

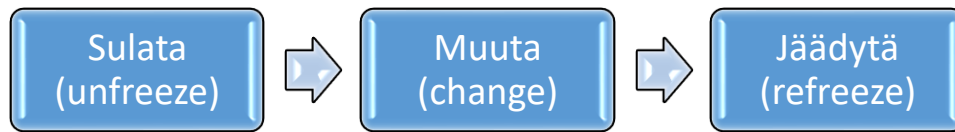
4 Muutosjohtamisen mallit

Muutostarve on usein erilainen eri toimialoilla, mutta erilaisista lähtökohdista huolimatta muutosten johtamisessa on tunnistettavissa samankaltaisuutta ja siksi niissä on mahdollista soveltaa myös samankaltaisia peruseriaatteita. Tämä on varmasti myös se syy, miksi vuosien varrella muutosjohtajuuden tieteellisessä tutkimuksessa ja konsulttitoimistojen käytännön tarpeista on kehitetty useita muutosjohtamisen malleja. Mallien etuna on, että ne luovat selkeät suuntaviivat ja raamit muutoksen johtamisen tueksi.

Tässä luvussa tarkastellaan yleisimpiä muutosjohtamisen malleja. Opinnäytetyössä on jouduttu tekemään rajausta ja jätetty tarkoituksella useita muutosjohtamisen teorioita ja muutosmalleja tarkastelun ulkopuolelle. Työssä on keskitytty muutamiin yleisimpiin muutosjohtamisen malleihin, joista tarkasteluun on valittu Lewinin 3-vaiheinen "Sulata, muuta, jäädytä" -malli, Scheinin transformatiivinen muutosmalli ja Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli. Lisäksi käydään läpi McKinsey:n muutosjohtamisen malleista 7S- , A5- ja Influence-mallit sekä Hiatt:n kehittämä ADKAR -malli. Näiden yleisesti tunnettujen mallien jälkeen tutustutaan lyhyesti Fortumin OCM, eli Organization Change Management -muutosjohtamisen malliin.

4.1 Lewinin malli

Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin 1950 -luvulla julkaiseman tutkimuksen mukaan muutokseen vaikuttaa sosiaalisten instituutioiden voimatasapaino, joka syntyy ajavista ja pidättävistä voimista. Lewinin tausta-ajatuksena on vakaus. Muutos johtuu ohimenevistä voimakentän vaihteluista ja se nähdään ohimenevänä epävakauden tilana, joka keskeyttää vakaan tasapainon. Organisaatiossa tämä vaihtelu johtaa siihen, että se siirtyy tilasta toiseen. Lewinin mukaan suunnitellussa muutoksessa tämä voimakenttien liike voidaan laukaista ja vapauttaa. Tätä kautta syntynyt uusi tasapaino, eli organisaation uusi tila, jäädytetään (Hatch 1996, 353-355). Tämän voimatasapainoajatuksen pohjalta Lewin kehitti 3-vaiheisen yksinkertaistetun organisaatiomuutosmallin (kuva 2), jota on pidetty myöhemmin tehtyjen useiden muutosmallien esikuvana. (Hatch 1996, 353-356; Schein 2010, 299-300; Cummings, Bridgman, Brown 2015; Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain, Ali 2018; Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018.)



Kuva 2. Lewinin 3-vaiheinen malli (mukaillen Cummings ym. 2015).

Lewinin 3-vaiheisen muutosmallin ensimmäinen vaihe on sulata (unfreezing), jolloin olemassa olevaa tasapainotilaa järkytetään muutostahdon syntymiseksi. Toisessa muutosvaiheessa (change) vaikutetaan muutoksen suuntaan ja opetetaan muutokseen osallisille henkilöille uusia toimintamalleja. Viimeisessä vaiheessa, jäädytä (refreeze), uudet omaksumat käyttäytymismallit sisäistetään. (Hatch 1996, 354-353.)

4.2 Scheinin transformatiivinen muutosmalli

Schein (2010, 299) rakensi oman transformatiivisen muutosmallin Lewinin mallin pohjalle. Scheinin mallissa on myös kolme vaihetta:

1. Sulattaminen
2. Uuden konseptin ja tarkoitusten oppiminen sekä vanhasta toimintamallista luopuminen
3. Uuden konseptin, käsitteiden ja standardien sisäistäminen.

Schein (2010, 299-300) nosti omassa mallissaan Lewiniä vahvemmin esiin oppimiskäsitteiden. Tasapainotilan sulattamisen ja organisaation olemassa olevien käyttäytymismallien epävakauttaminen nähtiin sekä Lewinin että Scheinin malleissa mahdollisuutena herättää ihmisissä muutoksessa vaadittava motivaatio ja halu muuttua. Keinoina muutostahdon synnyttämisessä Scheinin mallissa käytetään nykytilan kyseenalaistamista ja elonjäämisahdistuksen luomista painottaen samalla psykologisen turvallisuudentunteen luomista niin, että uuden oppiminen mahdollistuu (Schein 2010, 300).

Väliaikaisen epävakauden jälkeen seuraavana vaiheena on toteuttaa itse muutos ja siirtyä aiemmasta käyttäytymismallista uuteen. Tämän onnistuminen vaatii uuden ajatusmallin ja käsitteiden oppimista. Samalla pitää poisoppia vanhasta tavasta toimia ja korvata vanhat käsitteet ja merkitykset uusilla. Muutos vaatii Scheinin (2010, 300) mukaan myös asioiden selvittämistä, uusien asioiden kokeilua ja jäljittelyä sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. Viimeisenä vaiheena, kun haluttu muutos tai tavoitetilä on saavutettu, se jäädytetään (refreeze). Muutoksen tapahtuminen vaatii aina uuden opin ja toimintatapojen sisäistämisen, jolloin uudet käsitteet ja merkitykset muuttuvat osaksi yksilöiden ja yhteisön identiteettiä ja olemassa olevia olosuhteita (Hatch 1996, 353; Schein 2010, 300).

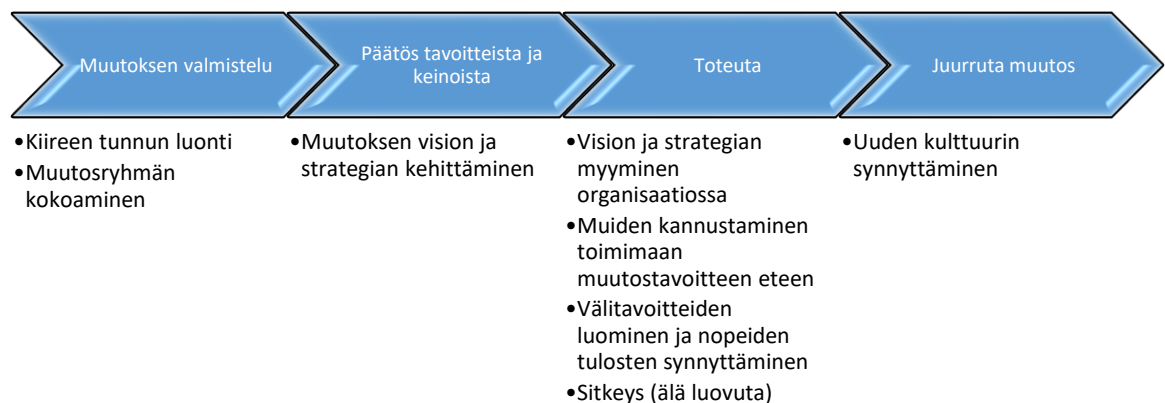
4.3 Kotterin muutosmalli ja muutoksen oikea-aikaisuus

Lewinin ja Scheinin lisäksi muutosta on tutkinut yksi ehkä maailman tunnetuimpana muutosjohtamisen guruna pidetty Harvard Business Schoolin Konosuke Matsushita -emeritusprofessori John P. Kotter (Kotter 2009, 143). Hän kehitti 1990-luvulla laajasti käytetyn muutosmallin, johon hän listasi onnistuneen muutoksen kahdeksan periaatetta (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127; Kotter 2009).

Kotterin (2009) kahdeksan portaisessa muutosmallissa voidaan tunnistaa yhtäläisyyttä Lewinin ja Scheinin malleihin. Malleille on tyypillistä muutostarpeen synnyttäminen, Kotter puhuu muutoksen valmistelusta ja tavoitteiden päättämisestä. Alkuvaiheen jälkeen muutos toteutetaan ja lopuksi juurrutetaan. Kotterin muutosmalli on nimensä mukaisesti jaettu kahdeksaan tarkemmin määriteltyyn osaan, jotka ovat seuraavat:

1. Kiireen tunnun luonti
2. Muutosryhmän kokoaminen
3. Muutoksen vision ja strategian kehittäminen
4. Vision ja strategian myyminen organisaatiossa
5. Muiden kannustaminen toimimaan muutostavoitteen eteen
6. Välitavoitteiden luominen ja nopeiden tulosten synnyttäminen
7. Sitkeys
8. Uuden kulttuurin synnyttäminen.

Listaus on käyttökelpoinen muistilista muutoksen suunnittelun ja johtamisen tukena. (Matti 2007, 132.) Muutosmalli on jaettavissa myös neljään pääkohtaan, jotka jäsentävät muutosprosessia muutosten valmistelusta, päätöksenteosta ja toteutuksesta aina muutoksen juurruttamiseen asti (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127). Kuvassa 3 on esitetty Kotterin kahdeksan portainen muutosmalli jaoteltuna neljään pääkohtaan.



Kuva 3. Kotterin muutosmalli (mukaillen Kotter & Rathgeber 2008, 125-127).

Malli lähtee liikkeelle muutoksen valmistelulla, johon kuuluvat muutostahdon synnyttäminen ja kiireellisyiden tunnun luominen (Kotter & Rathgeber 2008; Kotter 2009; Mattila 2007, 132). Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on saada organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtämään muutoksen tärkeys ja kiireellisyys, eli miksi muutos on tärkeä ja miksi se on toteutettava juuri nyt. Muutostahtoa synnytetäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että saavutetaan todellinen ja aito muutostahto. Aito muutostahto pitää sisällään tosiasioiden tunnustamisen, omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämisen sekä olemassa olevien mahdollisuuksien tunnistamisen. Aitoa muutostahtoa voi verrata sisäiseen motivaatioon, jossa vahva halu tehdä ja saavuttaa tavoite vaikeuksista huolimatta ajaa eteenpäin (Csikszentmihalyi 1997, 23). Aito muutostahto suuntautuu organisaatiosta ulospäin ja se pitää sisällään myös kyvyn nähdä iso kuva. Aidon muutostahdon esteenä on usein liiallinen itsetyytyväisyys. Kotterin (2009, 5-8) mukaan liiallinen itsetyytyväisyys ja puuhastelu ovat valitettavan yleisiä ja ne estävät usein oikea-aikaisten muutosten toteuttamisen. (Kotter & Rathgeber 2008; Kotter 2009.)

Itsetyytyväinen organisaatio uskoo tekevänsä oikeita asioita. Tämä usko perustuu usein aiempien menestysten synnyttämään mielikuvaan omasta erinomaisuudesta, joka sokeuttaa organisaatiota huomaamaan ulkopuolella tapahtuvia muutoksia. Puuhasteluun sortunut organisaatio taas on usein havainnut ja tunnustanut muutostarpeen, mutta jatkuva puuhastelu (kokouksista toiseen juokseminen, asioiden huono priorisointi ja kiireen tuntu) luo illuusion, että tehdään oikeita asioita. Puuhastelu pitää organisaation niin kiireisenä, että se ei ehdi pysähtyä analysoimaan ja priorisoimaan asioita siten, että se johdetusti keskittyisi toteuttamaan olemassaolon ja kilpailukyvyn kannalta tärkeimmät asiat. (Kotter 2009, 1-8.)

Itsetyytyväisyyden ja puuhastelun voi Kotterin (2009, 24-25) mukaan tunnistaa organisaation tavasta toimia. Esimerkiksi hankalien asioiden delegoiminen konsulteille, vaikeus löytää kalentereista aikaa vaikeiden asioiden käsittelylle, kokousten suuri määrä, haluttomuus tehdä päätöksiä ja tarttua byrokratian aiheuttamiin esteisiin, organisaation jäsenten välinen kitka tai siiloutuminen sekä sovittujen hankkeiden vastustaminen viestivät itsetyytyväisyydestä ja puuhastelusta (Kotter 2009, 24-25). Sekä itsetyytyväisyys että puuhastelu syntyvät tunteesta. Itsetyytyväisyys nimensä mukaisesti kertoo tyytyväisyydestä vallitsevaan olotilaan. Organisaatiossa ei välttämättä ole ymmärretty ulkopuolella tapahtuvan muutosvauhdin nopeutta ja sen vaikutuksia omaan toimintaan. Usein myös aiempi menestys aiheuttaa tunnetta omasta paremmuudesta, jolloin organisaatio alkaa keskittyä sisäisiin asioihin. Pahimmillaan tämä voi johtaa sisäisiin reviiikiistoihin ja valtataisteluihin.

Maailmalla ja Suomessa on useita esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat pudonneet markkinajohtajan paikalta joko keskisarjaan tai joutuneet lopettamaan koko liiketoiminnan itseyytyväisyydestä johtuneen oikea-aikaisen muutoksyvyttömyyden takia. Näistä ehkä tunnetuimpia ovat Kodak ja Nokian matkapuhelimet (Shih 2016, 11-13; Vilen & Rumpunen 2014, 440-443; Siilasmaa & Fredman 2018, 10-15).

Muutostahdon löytyminen ei pelkästään riitä, vaikka se yksi tärkeimpiä elementtejä muutoksen onnistumisen kannalta onkin. Muutostahdon lisäksi muutosta pitää myös johtaa. Muutos tarvitsee johtajia ja henkilöitä, jotka toimivat esimerkkinä, rohkaisevat ja tukevat muita muutoksessa. Kotterin (2008, 125) mallissa liikkeelle lähdön toisena kohtana on muutosryhmän kokoaminen ja sen kokoonpanon tärkeyden tunnustaminen. Ryhmän on oltava riittävän vahva ja sen tulee omaksua näkemys muutoksen tärkeydestä ja kiireellisyydestä. Ryhmän tulee myös herättää luottamusta organisaation henkilöstön keskuudessa ja pystyä kommunikoimaan selkeästi muutoksen tavoite ja vaiheet (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Muutosryhmään osallistuvilla tulee muutostavoitteeseen sitoutumisen, kommunikointitaitojen ja auktoriteetin lisäksi olla käytettävissä riittävät resurssit ja aikaa paneutua tehtävään (Mattila 2007, 134). Parhaimmankin muutosryhmän onnistumisen mahdollisuudet heikkenevät, jos henkilöresurssit ovat alimitoitettut tai ryhmään valituilla henkilöillä ei ole tarvittavaa osaamista.

Jokaisessa organisaatiossa on henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa organisatorisesta asemasta riippumatta. Näiden niin kutsuttujen mielipidevaikuttajien valitseminen ryhmään vie parhaimmillaan muutostavoitetta vauhdilla eteenpäin. Tämä tietysti vaatii, että mielipidevaikuttajat ovat sisäistäneet muutoksen tärkeyden, ymmärtävät sen vaativan pikaisesti toimenpiteitä ja ovat valmiita tekemään työtä muutoksen eteen tulevista vastoinkäymisistä huolimatta. Mielipidevaikuttajien käyttöön muutosryhmän jäsenenä liittyy kuitenkin myös riski, joka on hyvä tiedostaa ennalta. Riski on tietysti suurin silloin, jos mielipidevaikuttaja suhtautuu kielteisesti muutokseen ja tekee kaikkensa muutoksen jarruttamiseksi. Kotter (2009, 107-123) kutsuu muutosten jarruttajia ”jarrumiehiksi”. Jarruttajaa motivoi pysyvyys ja kaikenlainen muutos on heidän näkemyksensä mukaan pahasta. Siksi etenkin mielipidevaikuttajina nämä ”jarruttajat” voivat olla hyvin vaarallisia organisaation kannalta, kuten muutosvastarintaa käsittelevässä luvussa on kerrottu.

Liikkeelle lähdön (muutostahdon ja muutosryhmän perustamisen) jälkeen tulee päättää, mitä tehdään. Tämä vaatii nykytilan ja tulevaisuuden analysointia, jotta ymmärtää mihin suuntaan asioita on muutettava ja mitä riskejä muutokseen liittyy. Tässä vaiheessa on

pystyttävä luomaan tulevaisuuden kannalta oikea visio ja strategia ydinongelmien ratkaisemiseksi (Kotter 2009, 11). Vision ja strategian valmistelu tulee tehdä huolella, mutta kuitenkin ketterästi. Työtä varten on tyhjennettävä kalenterit, otettava riittävästi aikaa ja varmistettava mahdollisuus keskittyä vision ja strategian laatimiseen. Myös päätökset on tehtävä ilman viiveitä. Vision ja strategian selkeys sekä niiden eteen tehty työ heijastuvat muutosprosessin seuraaviin vaiheisiin. Kun on selkeä päätös siitä, mitä ollaan tekemässä ja miltä tavoiteltu tulevaisuus näyttää, myös asian viestiminen ja kommunikointi muille helpottuu.

Siirryttäessä toteutusvaiheeseen, on ensimmäisenä vuorossa muutoshankkeen vision ja strategian myyminen organisaation henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tyyppillistä muutostarpeen ja -tahdon myymisessä on, että muutostarvetta perustellaan faktoilla, trendeillä ja erilaisilla numeerisilla analyyseilla. Muutoksen perusteluksi voidaan tehdä pitkiä monisivuisia selvityksiä tai power point-esityksiä. (Kotter 2009, 29.) Parhaiten muutosviesti kuitenkin menee perille, kun muistetaan tunteiden merkitys päätöksenteossa faktojen rinnalla. Ihmiset usein kertovat tekemiensä päätösten perustuvan tietoon. Tutkimusten mukaan päätöksentekoa ohjaa kuitenkin vahvasti tunteet (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015). Tästä syystä muutostarpeen myymisessä ja viestinnässä tulee huomioida tosiasioiden lisäksi, mitä kokemuksia ja tunteita muutos ihmisissä herättää.

Muutos, joka osassa ihmisiä herättää innostusta, aiheuttaa toisissa pelkoa, vihaa tai vähintäänkin huolta tulevaisuudesta. Kotter (2009, 33) korostaa tunteiden merkitystä käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Usein karismaattiset ja taitavat puhujat, jotka saavat ihmiset seuraamaan itseään, vetoavat järjen lisäksi tunteisiin. He käyttävät usein viestinnässään omakohtaisia kokemuksia, hyödyntävät ihmisten eri aisteja ja käyttävät tarinankerrontaa, joka parhaimmillaan ruokkii ihmisten mielikuvitusta ja puhuttelee henkilökohtaisella tasolla. Esimerkkinä tällaisesta tunteisiin vedonneesta ja muutostahtoa luoneesta puheesta Kotter (2009, 34) käytti Martin Luther Kingin kuuluisaa puhetta "I have a dream". (Kotter 2009, 33-42.)

Kun ihmiset on saatu mukaan ja innostumaan muutoksesta, heitä on tuettava. Tässä vaiheessa muutoksesta innostuneille ihmisille on annettava valtuutus toimia. Heidät on otettava mukaan, annettava mahdollisuus toteuttaa asioita muutostavoitteen saavuttamiseksi ja tarvittaessa kannustettava ja poistettava esteitä, joita muutosmatkalla väistämättä tulee eteen. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.) Muutoksen etenemisen tukeminen on pitkäjänteistä työtä, joka pitää sisällään sekä johtamista että johtajuutta. Esimerkiksi muutoksen

johtaminen on asioista päättämistä, seuraamista sekä selkeyden ja vakauden synnyttämistä organisaatiossa. Käytännössä tämä näkyy muutoksen tavoitteiden seuranta, rooleista ja vastuista päättämisenä, asioiden priorisointina, resurssointina sekä muutostavoitteiden selkeyttämisenä ja ohjeistamisena. Muutosjohtajuus taas keskittyy ihmisiin, heidän osaamisen kehittämiseen, kannustamiseen, valmentamiseen ja rohkaisuun. Johtajuudessa on tärkeää toimia esimerkkinä, siksi sanallisen viestinnän ja tekojen on oltava linjassa keskenään. Johtajuudessa on tärkeää osata kuunnella, olla läsnä ihmisten arjessa ja kohdata ihmiset yksilöinä muutoksen keskellä. (Mattila 2007, 170-187; Ponteva 2010, 90-92.)

Aiemmin on useaan otteeseen mainittu tavoitteet ja muutostavoitteen saavuttaminen. Matkalla muutosvision ja -strategian saavuttamisessa on tärkeää olla välietappeja, joiden avulla on mahdollista seurata muutoksen etenemistä ja tehdä näkyväksi jo saavutetut tavoitteet. Nämä saavutetut tavoitteet ja onnistumisten seuranta mahdollistavat myös sen, että niitä voidaan juhlia. Tämä välitavoitteiden juhlistaminen kannustaa ja motivoi matkalla kohti lopullista muutostavoitetta. Yhtenä keinona korostaa muutoksen tärkeyttä ja antaa juhlan aiheita, on sopia muutostavoitteet erilaisine välitavoitteineen yhtiön palkitsemisjärjestelmiin (Mattila 2007, 228). Kotter ja Rathgeber (2008, 126) puhuvat välitavoitteiden yhteydessä lyhyen aikavälin voitoista, joilla on tärkeä merkitys muutoksen seuraavan vaiheen, eli sitkeyden ja periksiantamattomuuden kannalta.

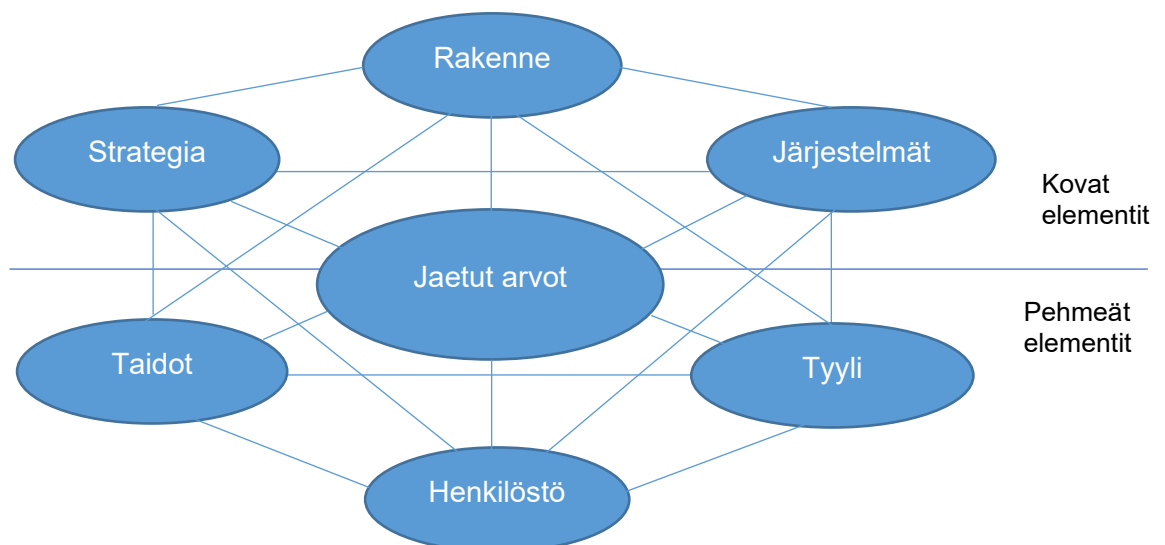
Muutoksen toteuttaminen vaatii työtä, vastaan tulee vaikeuksia ja muutoksen pitkittyessä muutokseen osallistuvat väsyvät. Tästä syystä ei saa luovuttaa, vaikka työ tuntuisi ylivoimaiselta. Kotter ja Rathgeber (2008, 126) kehottavat tekemään entistä enemmän töitä ensimmäisen välitavoitteen saavuttamisen jälkeen, jotta lopullinen muutosvisio ja -tavoite toteutuvat. Tämä on tietysti helpommin sanottu kuin tehty, jos vastassa on muutosvastarintaa ja jarruttajia. Ponteva (2010, 104) on listannut asioita, jotka auttavat esimiestehtävissä toimivia henkilöitä jaksamaan ja viemään muutosta peräänantamattomasti eteenpäin. Tämän listauksen mukaan on tärkeää tarttua eteen tuleviin haasteisiin ja ongelmiin viipymättä selvittämällä, mistä on kyse. Jos asian ratkaisu ei ole omissa käsissä, on tärkeää kertoa asiasta muille, pilkkoa ongelmat pieniksi paloiksi niiden hoitamiseksi ja loppuun viemiseksi. Myös vaikeiden asioiden keskellä pienistä edistysaskelista iloitseminen helpottaa tilannetta ja vähentää näin luovuttamisen riskiä. (Ponteva 2010, 104.)

Muutoksen tavoitteiden tullessa saavutettua on vielä jäljellä muutoksen viimeinen vaihe, jossa tapahtunut muutos ankkuroidaan organisaation tavaksi toimia. Tarkoitus on siis saada aikaan kulttuurin muutos, eli synnyttää uudenlainen kulttuuri, jossa uusi tapa toimia

korvaa aiemman ja muutosvalmius on sisäistetty osaksi organisaatiokulttuuria (Kotter & Rathgeber 2008, 135). Aidon organisaatiokulttuurimuutoksen aikaansaaminen on harvinaista, vaikka organisaatio onnistuisi muutoksessaan erinomaisesti. Organisaatiokulttuurin muutokset ovat usein hitaita ja organisaatiokulttuurin muuttuminen aidoksi muutuskulttuuriksi vaatii useampia onnistuneita muutoksia.

4.4 7S-muutosmalli

McKinsley-konsulttiyhtiö on antanut nimensä useammalle muutosjohtamisen mallille. Näistä tarkasteluun on valittu McKinsleyn muutosjohtamisen 7S-, 5A- ja Influence-mallit. Ensimmäisenä tarkastellaan 7S-mallia, jonka kehittivät McKinsleyn yritysconsultteina toimineet Robert H. Waterman ja Tom Peters 1980-luvulla. Mallin lähtökohtana on ollut erinomaisuuden (excellence) tavoite ja ajatus siitä, että organisaation tehokkuuden saavuttaminen vaatii keskittymistä tärkeimpiin asioihin, eli elementteihin. Malli myös eroaa Lewinin, Scheinin ja Kotterin suoraviivaisista malleista, sillä 7S-malli (kuva 4) tarkastelee muutokseen liittyvien elementtien erilaisia suhteita ja yhtenäisyyttä. 7S-malli rakentuu seitsemästä elementistä, jotka ovat: structure (rakenne), strategy (strategia), systems (järjestelmät), staff (henkilöstö), skills (taidot), style (tyyli) ja shared values (jaetut arvot). Nämä elementit on jaettu edelleen koviin ja pehmeisiin elementteihin siten, että strategia, rakenne ja järjestelmät kuuluvat koviin ja taidot, henkilöstö ja tyyli pehmeisiin. Jaetut arvot -elementti on keskellä ja se kuuluu molempiin, eli sekä pehmeisiin että koviin elementteihin.



Kuva 4. Mc Kinsley 7S -malli (mukaillen Peters & Waterman 1982, 10-12; MSG 2021).

Mallissa strategia (strategy) pitää sisällään liiketoimintastrategian sekä siihen liittyvät vision, mission, arvot ja näihin pääsemiseksi laaditun toimintasuunnitelman. Rakenne (structure) tarkoittaa nimensä mukaisesti yrityksen tai organisaation tapaa järjestää roolit, vastuut ja raportointisuhteet. Nämä kuvataan usein organisaatiokaavioissa ja johtamisjärjestelmän ohjeistuksissa. Järjestelmät (systems) sisältävät yrityksen liiketoiminnan ja teknologian infrastruktuurin, kuten päätöksentekoketjut ja liiketoimintaprosessit. Taidot-elementti (skills) pitää sisällään yrityksen kyvykkyydet ja osaamiset, joiden avulla yksittäiset työntekijät ja koko organisaatio voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tyyli (style) taas kuvaa organisaation henkilöstön käyttäytymissäantöjä, asennetta ja käyttäytymistapoja, joista muodostuvat yrityksen johtamistavat ja organisaatiokulttuuri. Henkilökunta-elementin (staff) alle sitä vastoin kuuluvat strateginen henkilöstöhallinto, rekrytoinnit, henkilöstönkehittäminen, osaamisenhallinta, palkitseminen sekä muut henkilöstöhallinnon alueelle kuuluvat käytännön tehtävät. Jaetut arvot (shared values) muodostavat koko organisaation perustan, ja on avain elementti organisaation tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. (Peters & Waterman 1982; MSG 2021.)

Peters ja Waterman (1982, 10-12) korostavat 7S-mallissa sitä, että muutoshankkeen tulee muodostaa tasapainoinen ja johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jossa kaikki seitsemän elementtiä otetaan yhtäläisesti huomioon. Jako koviin ja pehmeisiin elementteihin näkyy siten, että niin sanotut kovat elementit strategia, rakenteet ja järjestelmä luovat pohjan muutokselle. Nämä elementit ovat usein myös näkyviä, helpommin muutettavissa ja viestittävässä. Elementeissä on nähtävissä yhtäläisyyttä Scheinin (2010, 23-25) organisaatiokulttuuriteorian ensimmäisen tason, eli julkilausuttujen artefaktien kanssa.

Pehmeät elementit, eli taidot, henkilöstö, tyyli ja arvot, ovat vaikeammin nähtävissä ja muutettavissa, aivan kuten Scheinin (2010, 25-27) organisaatiokulttuurin toisen tason arvot ja uskomukset. Pehmeisiin elementteihin kuuluvat henkilöstö, tyyli ja arvot ovat kuitenkin asioita, joita ilman todellista muutosta ei saada aikaan. Vain pehmeiden elementtien kautta voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja muutoksen sisäistämiseen, jotka johtavat sitoutumiseen ja aitoon muutokseen.

4.5 5A-muutosmalli

McKinsley:lla on myös toinen käytännönläheinen muutosjohtamisen malli, joka painottaa suorituskykyä, yrityksen taloudellista kannattavuutta sekä organisaation terveyttä ja hyvinvointia (performance and health). Malli jakaa muutospolun viiteen osaan, jotka Kellerin ja Schaningerin (2019) mukaan helpottavat muutoksen hallittavuutta. Tämä niin kutsuttu

5A-malli koostuu nimensä mukaisesti viidestä A:sta: **Aspire** (pyri), **Assess** (arvioi), **Architect** (luo), **Act** (toimi) ja **Advance** (etene).

Jokaiseen mallin vaiheeseen kuuluu lisäksi muutosmatkan etenemistä ohjaava kysymys:

1. **Aspire** (pyri). Minne haluamme mennä?
2. **Assess** (arvioida). Kuinka valmiita olemme menemään sinne?
3. **Architect** (luo). Mitä meidän on tehtävä päästäksemme tavoitteeseen?
4. **Act** (toimi). Kuinka toteutamme matkan?
5. **Advance** (etene). Miten varmistamme jatkuvan parantamisen? (Keller & Schaninger 2019.)

Mallissa on nähtävissä samoja piirteitä kuin Kotterin ja Lewinin malleissa, vaikka muutosmatkaa kuvataan myös syklinä ja muistutetaan elementtien horisontaalisen ja vertikaalisen suhteen tärkeydestä. Malli on tietynlainen hybridi, jossa yhdistyy lineaarinen etenemismalli, jatkuvan kehittämisen ja oppimisen syklisyyteen. Lisäksi malliin liittyy 7S-mallista tuttu ajatus siitä, että muutoksen eteneminen vaatii sekä kovien (suorituskyky) että pehmeiden (hyvinvointi) asioiden jatkuvaa ja tasa-arvoista huomioimista. Organisaatiossa toimivat ihmiset ja heidän potentiaalinsa tuodaan mallissa näkyvästi esille.

5A-malli lähtee liikkeelle strategiasta ja muutosvisiosta. Näiden pohjalta laaditaan pitkän aikavälin päätavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista ohjaavat välitavoitteet. Tämän jälkeen arvioidaan tulevaisuuden näkökulmasta yrityksen kyvykkyydet, resurssit ja osaamiset suhteessa tulevaisuuden kilpailutilanteeseen. Analyysin jälkeen laaditaan suunnitelma, joilla haluttuun tavoitteeseen päästään unohtamatta henkilöstön käyttäytymismuutokseen liittyviä tavoitteita. Tämän jälkeen motivoidaan johto, välijohto ja henkilöstö toteuttamaan muutos. Viimeisenä vaiheena on ylläpitää jatkuvaa kehitystä ja muutosta, eli aloittaa seuraava 5A:n sykli suorituskyvyn edelleen kasvattamiseksi. Mallin etuna Keller ja Schaninger (2019) pitävät sitä, että mallin myötä organisaatio oppii ja sen muutoskyky paranee. (Keller & Schaninger 2019.)

Samaan aikaan suorituskykyyn ja taloudelliseen kannattavuuteen liittyvien tavoitteiden kanssa malli korostaa organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin (health) merkitystä. Näitä osatekijöitä tulee viedä eteenpäin integroidusti, Kellerin ja Schaningerin (2019) mukaan muutos epäonnistuu, jos esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittäminen ja henkilöstön muutosvalmiuden edistäminen erotetaan muusta muutoksesta ja jätetään yksinomaan henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Muutosmallin toteuttaminen vaatii tavoitteiden realistisuu-

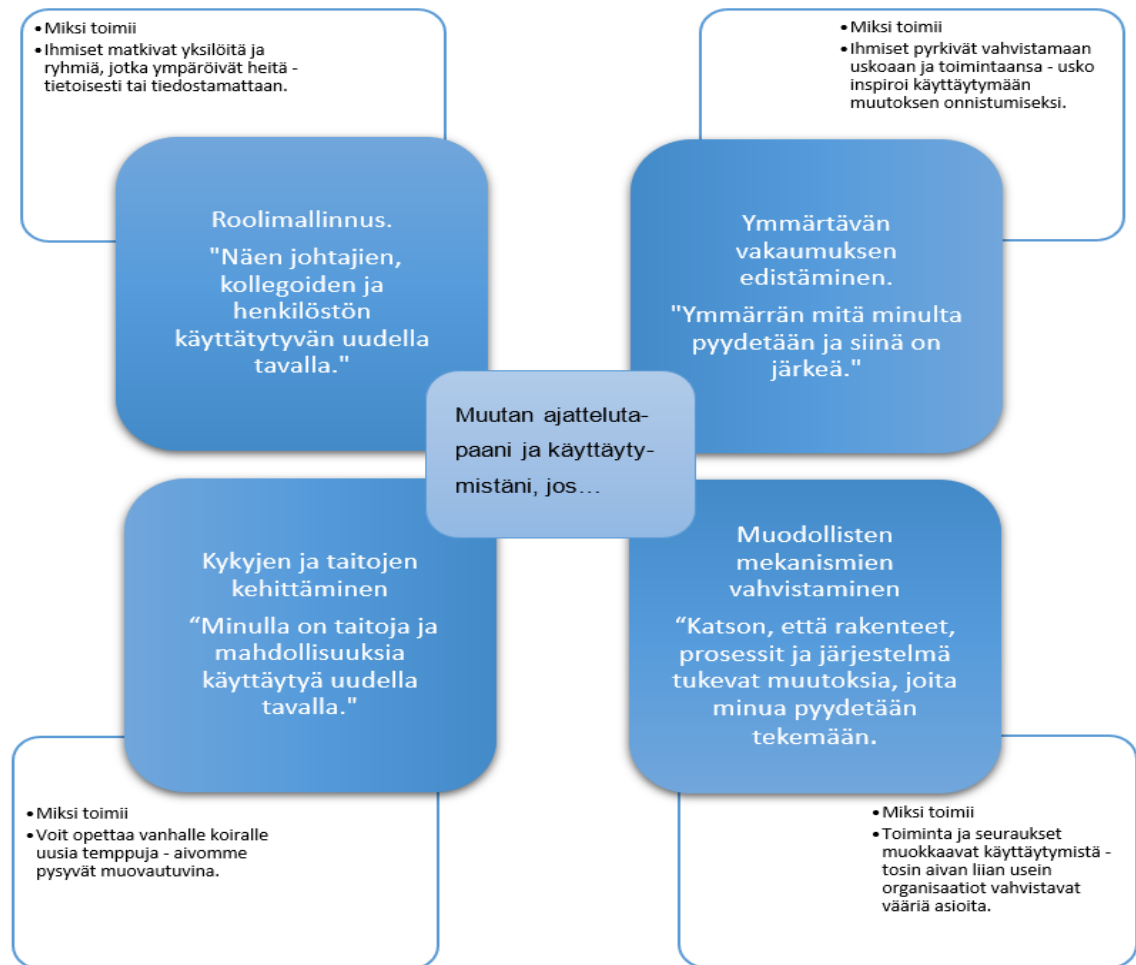
den arviointia. Esimerkiksi jos organisaatio ei ole valmis muutokseen, tulee tämä asia käsitellä ja hoitaa kuntoon ennen kuin muutoksessa voidaan siirtyä eteenpäin. (Keller & Schaninger 2019.)

4.6 Influence-muutosjohtamisen malli

Kolmas tarkasteluun valittu McKinsleyn muutosmalleista on Influence Model, tai toiselta nimeltään The Four Building Blocks -malli. Basfordin ja Schaningerin (2016) mukaan organisaation muutokset epäonnistuvat usein, vaikka tutkimusta ja muutosmalleja on käytössä runsaasti. He huomasivat käytännön työssään ja tekemissään tutkimuksissa, että muutosten onnistumisen edellytykset voidaan kiteyttää neljään keskeiseen tekijään, jotka ovat:

- ymmärryksen ja vakaumuksen edistäminen,
- muutoksen vahvistaminen muodollisten mekanismien avulla
- kykyjen ja taitojen kehittäminen sekä
- roolimallinnus (Basford & Schaninger 2016).

Kaikilla näillä neljällä tekijällä on myös vaikutusta ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttumisessa. Tekemiensä havaintojen pohjalta Basford & Schaninger (2016) kehittivät Influence-muutosjohtamisen mallin, eli neljän rakennuspalikan (the four building blocks) mallin, joka on esitetty kuvassa 5. (Basford & Schaninger 2016.)



Kuva 5. Influence-mallin neljä rakennuspalikkaa ja niiden vaikutukset (mukaillen Basford & Schaninger 2016).

Influence muutosjohtamismallin mukaan muutoksen onnistumiseksi tarvitaan uskoa muutoksen tarpeellisuudesta ja onnistumisesta, eli muutokseen osallistuvien ihmisten tulee innostua muuttamaan käyttäytymistään. Muutos siis lähtee ihmisestä itsestään, jolloin hänellä tulee olla syy muuttua, eli kuten Basford & Schaninger (2016) ilmaisevat: *"I will change my mindset and behaviour, if..."*.

Usein muutos epäonnistuu juuri siitä syystä, että henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa muutoksen syistä ja tärkeydestä. Tällöin henkilöstön on vaikea uskoa muutoksen tarpeellisuuteen, vaikka johto ja muutosta johtavat henkilöt usein toisin uskovat. Muutoksesta päättäneillä johtajilla on havaittu olevan vääristynyt käsitys muun organisaation muutostietoisuudesta ja tällä taas on nähty olevan suora yhteys muutoksen onnistumisen kannalta. (Basford & Schaninger 2016.)

Influence-muutosjohtamismallin keskeisistä elementeistä ensimmäisenä käydään läpi roolimallinnusta, joka liittyy kiinteästi ihmisen tiedostamattomaan tarpeeseen kuulua osaksi ryhmää. Puhutaan myös sosiaalistumisesta. Ihmiset sovittavat usein oman käyttäytymisensä, joko tietoisesti tai tiedostamattaan, muiden ihmisten käyttäytymiseen. Näin he samalla oppivat ryhmän tai organisaation normit ja tavan toimia. Jokaisessa organisaatiossa ja ihmisryhmässä on myös ihmisiä, joita kuunnellaan muita tarkemmin, vaikka heillä ei olisi organisaatiossa virallista johtoasemaa. Nämä niin sanotut mielipidejohtajat tai -vaikuttajat ovat tärkeitä henkilöitä henkilöstön tuen saamiseksi, siksi heidät on hyvä ottaa mukaan muutoksen toteutukseen. (Basford & Schaninger 2016.)

Ymmärryksen ja vakaumuksen edistäminen taas liittyy uskomuksiin tiedosta ja ymmärryksestä. Ihmisille on tyypillistä, että he luulevat muiden tietävän sen, mitä he itse tietävät. Tämä aiemmin mainittu ihmisille tyypillinen vääränlainen uskomus vaikuttaa helposti myös päätöksentekoon ja siihen, että johto ei muista varata muutosprosessissa riittävästi aikaa viestintään ja henkilöstön kanssa käytävään kommunikointiin. Johdon ja henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on kuitenkin tärkeä rooli sekä henkilöstön että johtajien itsensä kannalta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla henkilöstö saa riittävästi tietoa ja vastauksia muutokseen liittyviin "miksi"-kysymyksiin, jotka mahdollistavat heidän sitoutumisensa muutosprosessiin. Johto taas saa vuorovaikutuksessa muutoksen kannalta tärkeää tietoa esimerkiksi henkilöstön todellisesta muutosvalmiudesta. Tämä usein aikaa vieväksi koettu vaihe on ensisijaisen tärkeä, jotta organisaation koko henkilöstö saadaan mukaan muutokseen, sidosryhmät saavat tietoa muutoksesta ja muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa jo heti muutoksen ensimetreillä. Yhdeksi hyväksi havaituksi muutosjohtamisen ja viestinnän keinoksi on mallissa nostettu esiin jo aiemmin mainitut muutostarinat, joissa viestinnän apuna käytetään tarinankerronnan keinoja. (Basford & Schaninger 2016.)

Kolmantena rakennuspalikkana mallissa on vahvistaminen muodollisten mekanismien avulla (Basford & Schaninger 2016). Vahvistamisen ajatus pohjaa 1900-luvun behavioristiseen oppimisenäkemykseen, eli ehdollistumiseen. Ehdollistumisella tarkoitetaan sitä, että ärsykkeestä seurannutta käytöstä joko palkitaan tai rangaistaan. Ajatusmalli perustuu Ivan Pavlovin koirakokeiden ja Skinnerin eläinkokeiden pohjalta luotuun teoriaan ihmisen oppimisesta. Ehdollistamisen ajatuksena on, että haluttua käyttäytymistä vahvistetaan palkitsemalla ja ei-toivottua käytöstä vähennetään rangaistuksilla. Oppimis- ja käyttäytymisteorian behaviorismi on usein kyseenalaistettu, mutta useissa organisaatioissa se on käytössä yhä nykyäänkin palkitsemismenetelyjen muodossa. (Rauste-von Wright & von Wright 1999, 17-20.)

Vahvistamisen merkitys muutoksissa liittyy juuri palkitsemiseen. Organisaatiossa on hyvä miettiä tarkkaan, mitä tosiasiallisesti palkitaan ja miten, jotta palkitseminen edistää tavoitteen saavuttamista. Muutostilanteissa palkitsemisen tulee vahvistaa ihmisiä muuttamaan käytäytymistään ja edistää muutoksen kannalta tärkeitä tavoitteita. Palkitsemisen muodoilla on myös merkitystä. Usein käytetään palkitsemiseen rahaa, mutta esimerkiksi uudet haasteelliset ja muutoksen kannalta tärkeät työtehtävät voivat olla yksilön sisäisen motivaation ja muutoksen toteutuksen kannalta jopa parempia palkitsemismuotoja kuin raha. (Basford & Schaninger 2016.)

Kykyjen ja taitojen kehittäminen on neljäs rakennuspalikka ja siinä keskeistä on neuroteolliseen tutkimukseen pohjautuva ajatus ihmisen oppimiskyvystä, joka jatkuu pitkälle aikuisuuteen. Muutosten kannalta esteeksi ei siis muodostu niinkään aikuisten ihmisten oppimiskyvyn puute vaan se, että ihmisiltä puuttuu käsitys siitä, mitä heidän tulee tietää. Ellei organisaatiossa anneta ihmisille riittävästi oikeaa tietoa, perustella muutoksen syitä, kertoa muutoksen tavoitetilaa ja sitä, mitä muutos tarkoittaa käytännössä, on ihmisten vaikea muodostaa itselleen kuvaa ja arvioida oman osaamisensa riittävyyttä. Lisäksi ihmisten välillä on eroja, toiset luottavat omiin kykyihinsä liikaa ja toiset taas aliarvioivat kykynsä. Ihmiset ovat voineet myös jatkuvan vähättelyn seurauksena oppia avuttomiksi. Ihmisillä on todettu olevan niin sanottuja sokeita pisteitä omaan osaamiseensa liittyen. Nämä ihmisen käyttäytymiseen liittyvät tekijät ovat tärkeitä tunnistaa, sillä jos ihmiset saadaan uskomaan omaan osaamiseensa ja he tuntevat hallitsevansa työnsä, heidän aktiivisuutensa ja kehittymishalunsa lisääntyy. He kokevat, että omalla ponnistelulla on vaikutusta tavoitteiden saavuttamisessa ja myös motivaatio tehdä työtä tavoitteen eteen usein paranee. (Basford & Schaninger 2016.)

4.7 ADKAR-malli

ADKAR-muutosjohtamisen mallin kehitys lähti liikkeelle kysymyksestä, mitkä tekijät vaikuttavat muutosten onnistumiseen ja mitkä epäonnistumiseen. Jeffrey M. Hiatt oli urallaan nähnyt muutoksia ja oli kiinnostunut tutkimaan muutosten epäonnistumisten takana olevia juurisyitä. Hän toteutti vuonna 2005 tutkimuksen, jossa kerättiin tietoa yli 441 yrityksestä ja niiden muutosprosesseista. Tulosten perusteella huomattiin, että useissa muutoksissa siihen osallistuvilla henkilöillä ei ollut riittävästi tietoa muutokseen johtavista syistä. Henkilöstö ja keskijohto haluavat tietää ja ymmärtää muutokseen johtaneet syyt, eli saada vastauksen kysymykseen miksi? Tutkimuksessa havaittiin, että elleivät organisaatiossa toimivat yksilöt muutu eivät muutoksetkaan onnistu. (Hiatt 2006, 6-7; Prosci 2021.)

Tutkimuksen pohjalta Hiatt (2006) kehitti ADKAR-mallin, jonka nimi tulee englannin kielistä sanoista:

- **A**wareness, tietoisuus muutoksen tarpeesta,
- **D**esire, halu tukea ja osallistua muutokseen,
- **K**nowledge, tieto miten muuttua
- **A**bility, kyky toteuttaa vaadittu taitojen ja käyttäytymisen muutos
- **R**einforcement, vahvistaminen, jotta saavutettu muutos kiinnittyy (Hiatt 2006, 2).

ADKAR-malli etenee vaihe vaiheelta ja auttaa yksilöä muutosprosessissa. Muutos alkaa sillä, että henkilö tulee tietoiseksi (awareness) muutoksen tarpeellisuudesta. Tämä vaihe vaatii esimiehiltä ja johdolta selkeää viestintää, aikaa kuunnella ja antaa vastauksia. Ihmisten tulee ymmärtää muutokseen johtavat syyt ja tavoite, eli miksi muutos on tarpeen ja mihin ollaan menossa. Tässä vaaditaan myös myyntitaitoa, sillä johdon ja esimiesten pitäisi pystyä sytyttämään ihmisissä halu (desire) muuttua ja kasvattaa heidän sisäistä motivaatiota ja optimismia. Sisäisellä motivaatiolla ja optimismilla on havaittu Joohee & Yonghwin (2016) mukaan olevan positiivinen yhteys yksilön joustavuuteen ja sitkeyteen, jotka molemmat ovat myös muutoksen toteutuksen kannalta tärkeitä tekijöitä.

Kun motivaatio muutokseen on saavutettu tarvitaan tietoa (knowledge) siitä, mitä muutos vaatii onnistuakseen. Myös kyky (ability) ja taito toteuttaa muutos, eli viedä käytäntöön tarvittavat uudet tiedot ja muuttaa käyttäytymistä uuden tavoitteen mukaiseksi, ovat tärkeitä. Tietojen ja taitojen merkitys on havaittu myös tutkittaessa asiantuntijoiden osaamisen siirtymistä. Lehtinen, Gegenfurtner, Helle ja Säljö (2020) tutkivat asiantuntijoiden taitojen horisontaalista siirtymistä ja he havaitsivat, että se ei onnistu ilman uuden tiedon tai taidon omaksumista. Toisaalta aiempi käsitteellinen tieto voi helpottaa uusien asioiden ja tehtävien oppimista sekä niistä selviytymistä. (Lehtinen ym. 2020.) Uuden oppimisen ja muutoksen toteutuksen jälkeen ovat vuorossa vahvistaminen (Reinforcement) ja ylläpito, jotta yksilön ja organisaation käyttäytyminen ei luisu takaisin aiempiin käyttäytymismalleihin. (Hiatt 2006; Prosci 2021.)

ADKAR-mallia voi kutsua tavoiteorientoituneeksi muutosjohtamisen malliksi, jonka mukaan organisaatiot muuttuvat vasta siihen kuuluvien yksilöiden muututtua. Malli siis korostaa yksilön merkitystä ja hänen persoonaansa liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi motivaatiotekijöitä, koulutustaustaa, elämäntilannetta ja menneisyyden kokemuksia (Hiatt 2006, 20; Prosci 2021). ADKAR-mallin näkökulmaa voidaan pitää ihmiskeskeisenä, sillä organisaation jäsenten henkilökohtaisella tasolla tapahtuva muutos nähdään mallissa muutoksen onnistumisen avaimena (Hiatt 2006, 20-21). Vaikka malli lähtee liikkeelle yksilöstä, se näkee yksilön osana suurempaa kokonaisuutta, ryhmän tai organisaation jäsenenä. Mallin

näkökulmaa voidaan tästä syystä pitää kaksiosaisena, eli se lähestyy muutosta sekä yksilö- että organisaationäkökulmasta. Mallille on ominaista tavoiteorientaatio ja syklisyys.

Malli on kehitetty siten, että sitä voi käyttää tavoitteisiin pääsemistä edistävänä työkaluna. ADKAR-mallia voidaan esimerkiksi käyttää valmennustyökaluna tuettaessa yrityksen henkilöstöä läpi muutosprosessin. Malli antaa myös käytännön ohjeistusta muutosjohtamisen käytäntöihin, kuten viestintään, koulutukseen ja valmentamiseen, ja sitä voidaan käyttää muutosten arviointi- ja analysointityössä. Lisäksi ajatuksena on, että mallin avulla opitaan muutosvalmiutta. Yhden muutoksen kiinnittyttyä katsotaan eteenpäin, etsitään uusia kehittävöitä ja parannetaan toimintaa entisestään. (Hiatt 2006, 43-45.)

4.8 Fortumin OCM-muutosjohtamisen malli

Fortumissa on kehitetty oma konsernitasoinen muutosjohtamisen malli. Muutokset tai niiden johtaminen eivät ole uusia asioita Fortumissa, mutta aiemmin muutosten johtamiseen liittyvä tieto ja ohjeistus on ollut hajallaan Fortum-konsernin eri segmenteissä, liiketoiminta-alueilla ja -yksiköissä. Fortumin muutosmallin tarkoituksena on ollut luoda yhtiöön räätälöity yhtenäinen ja käytännöllinen malli, joka helpottaa muutosten toteuttamista yhtiössä ja soveltuu ketterään tapaan työskennellä. Mallista on laadittu myös Organization Change Management (OCM) Playbook, joka on saatavilla yhtiön intranet-sivustolla. (Fortum 2020b.)

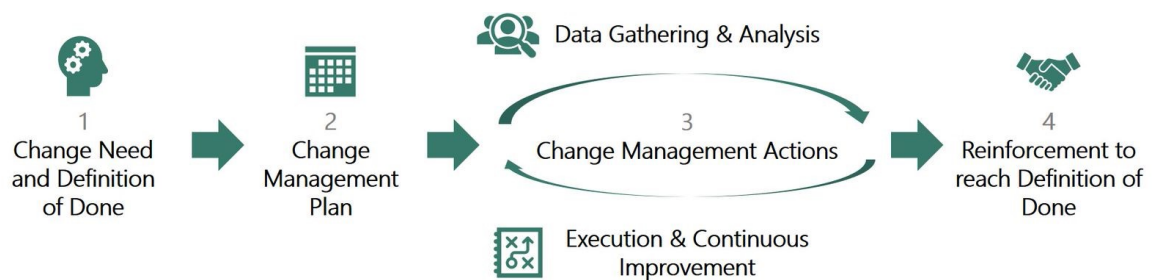
Fortumin OCM-muutosmallissa (kuva 6) on hyödynnetty aiempia muutosjohtamisen tutkimuksia ja muutosmalleja, kuten esimerkiksi aiemmin läpikäytyä ADKAR-mallia, McKinseyn 5A- ja Influence-malleja sekä Kotterin 8-vaiheista mallia. Lisäksi mallissa on huomioitu Fortumin johtajuuden ja ketteryyden (agility) periaatteet sekä yhtiön henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen menettelyt. Fortumin OCM-mallissa on holistinen näkökulma muutosjohtamiseen. Malli sisältää myös käytännöllisiä työkaluja, eli lomakepohjia, tiedonkeruuoppaita ja neuvoja vision kirkastamiseksi. Lisäksi malliin liittyvä aineisto sisältää listan organisaatiomuutosten sudenkuopista. (Fortum 2020b.)

Fortumin OCM-malli koostuu neljästä pääkohdasta:

1. Muutoksen tarve ja määrittely
2. Muutosjohtamisen suunnittelu
3. Muutoksen toteutus
4. Muutoksen vahvistaminen

Malli lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan ja arvioidaan ihmisten valmius muutokseen sekä heidän tarvitsemansa tuen tarve. Tämän tilannekartoituksen jälkeen laaditaan muutossuunnitelma, jonka pohjalta luodaan visio ja kirkastetaan muutoksen tavoite. Lisäksi kartoitetaan sidosryhmät, näiden roolit ja sitoutuminen. Samassa yhteydessä laaditaan myös koulutus- ja viestintäsuunnitelmat sekä muutoksen toteutumisen seurantamenettelyt. (Fortum 2020b.)

Selkeän vision, tavoitteiden ja kattavan suunnittelun jälkeen prosessi etenee muutoksen toteutusvaiheeseen. Viimeisenä on aiemmista muutosmalleista tuttu vahvistaminen, eli muutoksen juurruttaminen. Jokaiseen muutoksen vaiheeseen liittyy selkeät askel-askeleelta etenevät ohjeet, lomakepohjat sekä linkit muutos- ja projektijohtamista tukeviin yhtiön ohjeistuksiin ja verkkokoulutuksiin. (Fortum 2020b.)



Kuva 6. Fortumin muutosjohtamisen malli (Fortum 2020b).

Muutosmallin mukaisen etenemisen lisäksi mallissa on kuvattu muutoksen sudenkuoppia, jotka auttavat tunnistamaan ja ymmärtämään muutoksen riskejä. Riskien ennaltaehkäisyyn on annettu myös konkreettisia neuvoja. (Fortum 2020b.) Muutokseen liittyvien esimerkkien kautta muutosjohtajan työryhmineen on helpompi ennalta ehkäistä muutosprosessin aikana syntyvää kitkaa ja tehdä oikea-aikaisia korjaavia toimenpiteitä.

4.9 Yhteenveto muutosjohtamisen malleista

Edellä esitetyt muutosmallit edustavat eri aikakausien näkemyksiä muutosjohtamisesta. Malleista vanhin Lewinin malli kehitettiin jo 1950-luvulla, jolloin ihmistieteissä vaikutti behavioristinen ihmiskäsitys ja johtajuustutkimuksen tavoitteena oli antaa selkeitä malleja ja vastauksia (Dugan 2017, 7). Tämä postivistinen tieteenfilosofinen paradigma näkyy myös Lewinin muutosjohtamisen mallissa, joka etenee askel askeleelta. Sama askel askeleelta

etenevä lähestymistapa on tunnistettavissa myös useissa muissa myöhemmin kehittyissä muutosjohtamisen malleissa, kuten Scheinin, Kotterin, McKinsleyn Influence-mallissa ja ADKAR-mallissa. Tarkastelluista malleista McKinsleyn 7S-muutosmalli koostuu muutoselementtien erilaisista suhteista ja McKinsleyn, 5A-malli on hybridimalli, jossa yhdistyvät sekä lineaarinen että kehämäinen muutosprosessi. Myös Fortumin muutosmalli edustaa tietynlaista hybridimallia, jossa yhdistyvät lineaarinen ja kehämäinen lähestymistapa muutokseen sekä jatkuvan parantamisen ajatus.

Tarkastelluille malleille on yhteistä muutostarpeen viestinnän ja ymmärtämisen tärkeys, muutoksen toteuttaminen ja vahvistaminen. Nämä asiat on kuvattu malleissa hieman eri sanoin. Lisäksi useissa malleissa korostetaan oppimista, psykologista turvallisuutta, johtamisen ja johtajuuden merkitystä, eli mallit huomioivat ihmisen merkityksen muutoksen mahdollistajana. Fortumin mallissa on lisäksi huomioitu ketteryyden näkökulma ja nostettu laatujohtamisesta tuttu ajatus jatkuvasta parantamisesta näkyvästi esille.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä, jotka poikkeavat hieman tieteellisen tutkimuksen menetelmistä. Molemmissa menetelmissä tutustutaan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen, määritetään tutkimuskysymykset tai -ongelmat, joihin etsitään vastaukset sekä kerätään tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tiedonkeruumenetelmätkin ovat usein samoja, kuten esimerkiksi teemahaastattelut, koeasetelmat tai havainnointi. Samankaltaisuutta on myös analyysimenetelmissä ja työn toteutuksessa, joita ovat tallennettujen haastattelujen auki kirjoittaminen eli litterointi, tiedon järjestäminen teemoihin, luokittelu, tyypittely, sekä eettiset säännöt rehellisyyden, luottamuksellisuuden ja huolellisuuden vaatimuksineen. Kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen erot tulevat esiin lähinnä tietojen analysoinnin menetelmien käyttöön liittyvissä painotuksissa. Kehittämistyö keskittyy nimensä mukaisesti ratkaisemaan käytännön ongelmia ja luomaan uusia käytännön ratkaisuja, kun taas tieteellinen tutkimus noudattaa tieteellisen tutkimuksen oppeja testaten tai luoden teorioita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa keskityttiin yhteen organisaatioon, eli tässä tapauksessa Fortumin luvanvaraiseen ydinvoimaliiketoimintaan. Työtä voidaan pitää myös kartoittavana, sillä sen tarkoituksena oli selvittää muutosjohtajuutta ja löytää uusia näkökulmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 129). Laadulliselle tutkimuksen aineistolle on Eskola & Suorannan (2000, 15) mukaan tyypillistä, että aineisto on tekstiä tai se on muokattavissa tekstimuotoon erotuksena kvantitatiivisen tutkimuksen numeroihin perustuvaan aineistoon. Laadullisessa tapaustutkimuksessa aineiston koko määräytyy saturaation perusteella. Tämä tarkoittaa, että kun haastatteluun tai dokumentaatiota läpikäymällä ei enää saada uutta tietoa tapauksesta, on saturaatiopiste saavutettu (Eskola & Suoranta 1998, 62-63).

5.1 Tiedonkeruu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa kehitysehdotusten tuottamiseksi eli luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen ohjeistuksen ja muutosmallin kehittämiseksi. Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluun. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Työssä käytettiin aineistona myös organisaation sisäisiä dokumentteja: ohjeita, selvityksiä ja arviointeja. Yksilöhaastatteluna toteutettu puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltui työn tarkoitukseen, sillä menetelmä antaa haastateltavan tuoda avoimesti esiin omia näkemyksiä käsiteltävästä teemasta. Tällöin haastattelijan tekemät ennako-oletukset eivät strukturoidun haastattelun tapaan ohjaa ja rajoita haastateltavaa kertomasta omaa käsitystään asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Työssä

tarkasteltiin haastateltavien näkökulmia ja käsityksistä, jolloin teemahaastatteluin kerätyn tiedon voi nähdä soveltuvan hyvin tähän tarkoitukseen.

Laadulliseen tapaustutkimukseen liittyy kiinteästi tulkinta ja kontekstisuus sekä halu ymmärtää (Ojasalo ym. 2014, 105). Tiedonkeruu haastatteluin tapahtuu tietyssä ajassa ja paikassa, ja se perustuu puhuttuun kieleen. Työssä voi nähdä myös piirteitä fenomenografisesta tutkimuksesta, sillä haastattelujen analysoinnissa oli kiinnostuttu haastateltavien käsityksistä ja ymmärryksestä tutkittavaa ilmiötä kohtaan (Uljens 1989, 10). Puhtaan fenomenografisena työtä ei kuitenkaan voi pitää, sillä kyseessä on kehittämistyö, jossa pääpaino on käytännön ongelmien ratkaisemisessa, ei niinkään teoreettisessa viitekehyyksessä ja tieteenfilosofisissa kysymyksissä. (Ojasalo ym. 2014.) Dokumenttianalyysi taas perustuu sisällön analyysiin ja joiltain osin myös sisällön erittelyyn. Sisällön analyysissä analysoitavasta dokumentaatiosta pyritään löytämään merkityksiä, joita kuvataan sanallisesti, kun taas sisällön erittelyssä analyysi perustuu tekstin merkitysten määrälliseen sisällön kuvaamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 105).

Työn käytännön toteutukseen vaikutti COVID-19 -pandemia. Alunperin empiirisen tiedon kerääminen oli tarkoitus tehdä teemahaastatteluin niin, että haastateltava ja haastattelija ovat fyysisesti samassa tilassa. Lisäksi oli tarkoitus toteuttaa benchmarking sekä ruotsalaisessa ydinvoimayhtiössä että jossakin toisessa suomalaisessa voimayhtiössä. Pandemiatilanteen matkustusrajoitusten ja etätyösääntöjen vuoksi tutkimussuunnitelmaa oli muutettava niin aikataulun kuin tiedonkeruumenetelmien osalta. Aikataulua jouduttiin siirtämään. Benchmarkingista tiedonkeruumenetelmänä luovuttiin lopulta kokonaan aikataulusyistä ja päädyttiin korvaamaan se dokumenttianalyysillä. Alkuperäinen ajatus käyttää kahta erityyppistä aineistoa säilytettiin muutoksista huolimatta, sillä triangulaation nähtiin parantavan tulosten luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 105).

Myös teemahaastattelujen toteutusta jouduttiin muuttamaan sekä aikataulujen että toteutustavan osalta. Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ylin johto (N=12) vuoden 2021 huhtikuun aikana. Haastattelut kuitenkin venyivät työkiireiden ja henkilövaihdosten takia ja lopulta haastatteluja toteutettiin kahdeksan kappaletta. Tämän nähtiin riittävän, sillä haastatteluista saatava tieto alkoi kertautumaan, eli saturaatiopiste katsottiin saavutetun. Myös haastattelujen toteutustapa muuttui. Teemahaastattelut toteutettiin lopulta verkkohaastatteluina Teams-järjestelmän kautta vuoden 2021 huhti-kesäkuun aikana.

Ydinvoima-alan tieto- ja kyberturvallisuusvaatimukset asettivat omat rajoituksensa tiedonkeruulle ja verkkohaastattelujen taltioinnille. Teams-järjestelmän kautta haastatteluja ei voitu tallentaa. Ulkoisen äänilähteen, eli tietokoneen kaiuttimien, kautta tapahtuvaa tallennustapaa testattiin ennen varsinaisia haastatteluja. Tallenteen äänenlaatu oli kuitenkin sen verran heikkotasoinen, että tästä päätettiin luopua. Haastattelujen tallennus toteutettiin lopulta haastattelijan haastattelun aikana tekemin muistiinpanoin. Valitulla menetelmällä saatiin analysoitavaa tekstiä 1 rivinvälillä kirjoitettuna noin 40 kappaletta A4-arkkeja.

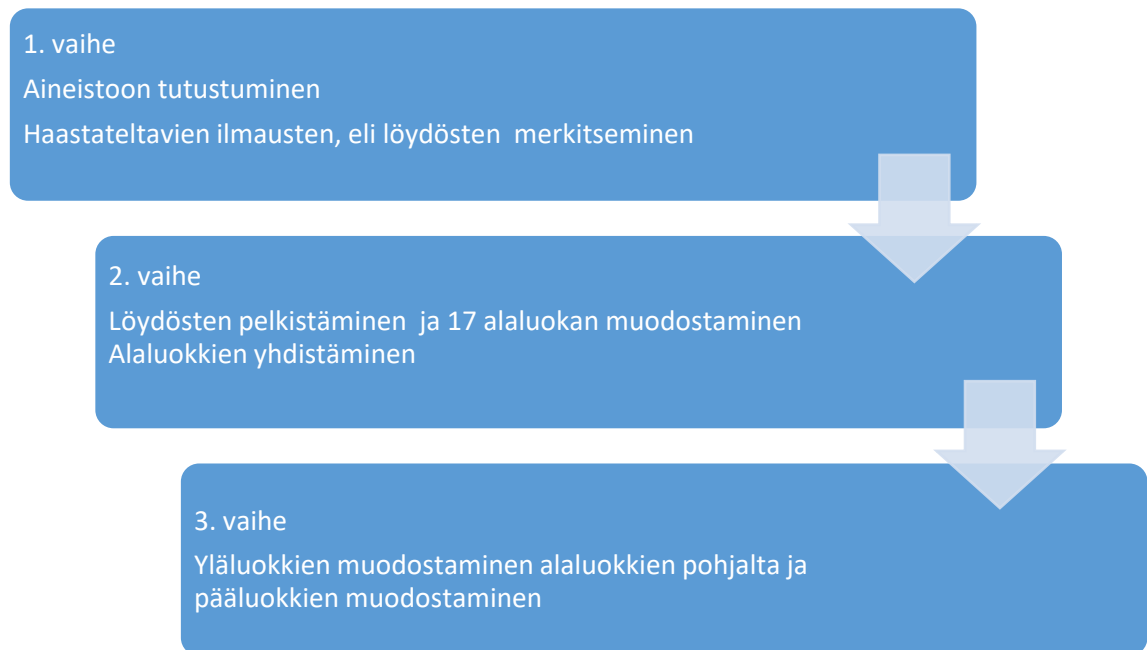
5.2 Analysointi

Aineiston analyysi toteutettiin laadulliseen haastatteluaineistoon ja dokumenttianalyysiin perustuen edeten aineiston valmistelusta, aineiston pelkistämisen kautta sisältöanalyysiin, johon Ojasalo ym. (2014, 139-140) mukaan kuuluvat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Ensimmäisenä vaiheena, kun kaikki haastattelut oli saatu kirjalliseen muotoon ne numeroitiin ja luettiin läpi useaan kertaan, jotta aineisto tuli tutuksi (Eskola & Suoranta 1998, 62). Numeroinnin tarkoituksena oli koodata haastateltavat, jotta henkilöiden anonymiteetti säilyi koko analysointi prosessin alusta alkaen.

Luettaessa aineistoa siihen merkittiin yliviivauksin tutkimuksen aiheen kannalta merkittävät löydökset. Sen jälkeen löydökset pelkistettiin, tallennettiin ja ryhmiteltiin Excel-taulukossa, aluksi 17 luokkaan, joita olivat

1. muutostyyppi (esim. organisaatiomuutos)
2. ulkoinen muutos
3. sisäinen muutos
4. riskit ja turvallisuus
5. roolit ja vastuut
6. suunnittelu
7. aikataulu
8. säädökset
9. muutoksen ohjeistus (nykyisen ohjeistuksen toimivuus)
10. muutosvastarinta
11. sitouttaminen
12. onnistuminen
13. viestintä
14. johtaminen ja johtajuus
15. viranomaisyhteistyö
16. konsernin malli
17. intranet.

Eniten haastatteluissa nousi esiin asioita, jotka luokiteltiin luokkiin: viestintä, johtaminen ja johtajuus, suunnittelu, aikataulu ja säädökset. Luokittelua jatkettiin kunnes viimeisenä vaiheena dokumenttianalyysin ja haastattelujen pohjalta saadut tietoryhmät (yläluokat) käytiin läpi. Tämän jälkeen vielä tutkimuskysymysten kannalta merkittävä tieto yhdisteltiin, eli abstrahoitettiin. Kuvassa 7 on esitetty analyysin eteneminen vaiheittain.



Kuva 7. Analyysin etenemisen vaiheet

Tarkemmin työn tulokset ja tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset on esitetty luvussa 6. Luvussa 7 taas on esitetty tulosten pohjalta kehitetty muutosjohtamisen malli.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioidaan usein läpinäkyvyyden kautta. Työn etenemisen yksityiskohtainen kuvaaminen ja tutkijan tulkintojen hyvä perusteleminen parantavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 105). Tässä opinnäytetyössä läpinäkyvyyden ajatusta on noudatettu tuomalla esiin tutkimuksen aikana tehtyjä päätöksiä perusteluineen sekä kuvaamalla tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin toteutusta. Myös tutkijan omien sidonnaisuuksien esiintuominen parantaa läpinäkyvyyttä ja on perusteltua tuoda esiin, että tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Hän ei kuitenkaan toimi tehtävissä, joissa hän olisi ollut tekemässä päätöksiä luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatiomuutoksista tai laaja-alaisista johtamisjärjestelmämuutoksista.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan näytteestä, joka on ennalta valittu (Ojasalo ym. 2014, 105). Tässä työssä dokumentaatioanalyysiin valittiin näyte, joka koostui luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan arkistointijärjestelmän muutosjohtamisen dokumentaatiosta aikavälillä 2015-2020. Ajanjakson valinta on perusteltavissa sillä, että tuona aikana luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan lainsäädännössä, viranomaisohjeistossa tai Fortumin organisaatiossa ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Teemahaastattelujen näytteeksi taas valittiin Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ylin johto (N=12), eli henkilöt, jotka ovat olleet tekemässä päätöksiä ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio- tai johtamisjärjestelmämuutoksista viimeisen viiden vuoden aikana. Kaikkia suunniteltuja haastatteluja ei lopulta onnistuttu toteuttamaan. Syynä tähän olivat muun muassa Fortum-Uniperiin liittyneet järjestelyt ja Fortumin johdossa tapahtuneet henkilömuutokset, jotka heijastuivat ydinvoimaliiketoiminnan ylimpään johtoon. Johtajien kalentereista oli tästä syystä vaikea löytää haastatteluille aikaa opinnäytetyölle varatun aikataulun puitteissa, vaikka haastatteluja uudelleen aikataulutettiin useampaankin kertaan.

Haastatteluja onnistuttiin lopulta toteuttamaan kahdeksan kappaletta ja ne tuottivat analysoitavaa aineistoa noin 40 täyttä A4-liuskaa (rivinvälillä 1). Vaikka haastatteluaineistoa oli vain noin 40 sivua, haastatteluissa saadussa tiedossa oli havaittavissa toistuvuutta. Tähän tiedon kertautuvuuteen pohjautuen haastatteluaineistoa voitiin pitää opinnäytetyön laajuuden ja tarkoituksen huomioiden riittävänä. (Hirsjärvi ym. 2003, 171; Eskola & Suoranta 1998, 62-63.) Työn luotettavuutta voidaan Ojasalo ym. (2014, 105); Bryman & Bellin (2011, 397) ja Hirsjärvi ym. (2003, 218) ja mukaan parantaa käyttämällä useampia menetelmiä, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Käyttämällä samassa tutkimuksessa sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä puhutaan Bryman & Bell (2011, 397) ja Hirsjärvi ym. (2003, 208) mukaan metodologisesta triangulaatiosta. Tähän työhön valittiin aineistotriangulaatio, joka toteutettiin käyttämällä dokumentti- ja haastatteluaineistoja (Hirsjärvi ym. 2003, 218).

Työn luotettavuuteen vaikuttaa Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan haastatteluaineiston laatu. Haastatteluaineiston laatuun voidaan vaikuttaa haastattelukysymysten selkeydellä ja ymmärrettävyydellä. Tästä syystä teemahaastattelurunkoa testattiin ennen ensimmäistä haastattelua ja saadun palautteen pohjalta haastattelurunkoa tarkennettiin liitteessä 1 olevaan muotoon. Tämän työn toteutukseen vaikuttivat myös pandemiatilanne ja ydinvoima-alan tieto- ja kyberturvallisuusvaatimukset. Pandemiasta johtunut etätyötilanne hankaloitti samassa tilassa toteutettavien haastattelujen järjestämistä, joten haastatte-

luissa päätettiin lopulta hyödyntää Teams-järjestelmää. Ydinvoima-alan tieto- ja kyberturvallisuusvaatimukset taas johtivat siihen, että haastatteluja ei voitu tallentaa Teams-järjestelmässä vaan tallennus tapahtui haastattelijan tekemin muistiinpanoin.

Haastattelujen tallennuksessa noudatettiin systemaattisesti samaa periaatetta. Systemaattisuuden on katsottu parantavan tutkimuksen laatua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185). Haastattelija kirjoitti haastateltavien puhetta koko haastattelun ajan pyrkien saamaan talteen jokaisen sanan siinä muodossa kuin haastateltava sen esitti. Tallennettuun ja litteroituun haastatteluun verrattuna valitulla menetelmällä ei ole kuitenkaan mahdollista saada aivan yhtä kattavasti haastateltavan tuottamaa tietoa talteen ja tämä heikensi kerätyn haastatteluaineiston laatua. Lisäksi haastattelijan tekemät muistiinpanot eivät ole yhtä tarkat, kuin tallennetusta puheesta litteroitu aineisto. Kaikkia sanontoja, huokauksia ja taukoja ei valitulla menetelmällä saatu talteen, joten menetelmällä oli vaikutusta haastatteluaineiston laatuun. Valittu tallennusmenetelmä vaikutti myös siihen, että raportoinnissa ei katsottu mielekkäänä käyttää haastatteluaineiston lainauksia, jotka olisivat parantaneet laadullisen tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Huusko & Paloniemi 2006, 170).

6 Tutkimuksen tulokset

Dokumentaatioanalyysin ja haastattelujen analysoinnin tuloksena saatiin vastaukset opinäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tulosten tarkastelu aloitetaan tutustumalla dokumenttianalyysin tuloksiin (luku 6.1). Sen jälkeen siirrytään teemahaastatteluihin perustuvan analyysin löydöksiin. Ensisijaisesti teemahaastatteluin kerätyn tiedon analyysin tulokset on esitetty luvussa 6.2 tutkimuskysymyksiin pohjautuvien alaotsikoiden alla. Täysin puhdas dokumentaatioon ja empiiriseen teemahaastattelutietoon perustuvien analyysitulosten jako ei ole. Analyysin loppuvaiheessa saatuja tuloksia on yhdistetty, jos tämä tulosten raportoinnin ja tutkimuskysymysten kannalta on katsottu perustelluksi.

6.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysin tuloksena valitulta tarkastelujaksolta löytyi 26 muutosta käsittelevää asiakirjaa ja yksi virallinen ohje: " Organisaation ja johtamisjärjestelmän muutokset ja muutosten arviointi" MO-03-00007 (Fortum 2020c). Ohjeessa on esitetty kuuden kohdan muutosmalli, joka eroaa luvussa 4.8 esitetystä Fortum-konsernin OCM-muutosmallista lähinnä riskikartoitusten ja turvallisuusvaikutusten arvioinnin osalta (Fortum 2020b; Fortum 2020c). Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosprosessi (kuva 8) ja sen kuusi vaihetta eroavat myös visuaalisesti Fortum-konsernin OCM-muutosmallista.



Kuva 8. Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan menettelyohjeessa kuvattu muutosmalli (Fortum 2020c).

Ohje on laadittu ensisijaisesti muutosten turvallisuuden näkökulmasta ja se noudattelee sekä alan kansainvälisiä International Atomic Energy Agency:n, eli IAEA:n Safety Requirements GSR Part 2 asiakirjassa ja kansallisia Säteilyturvakeskuksen ohjeen YVL A.3 luvussa 6.7 (Organisaatiomuutosten hallinta) esitettyjä vaatimuksia muutosten turvallisuusvaikutusten ja riskien arvioinnista, merkittävien organisaatiomuutosten riippumattomasta arvioinnista ja muutosten dokumentoinnista. (IAEA 2016; STUK 2019a). Varsinainen muutosjohtaminen ja muutosjohtamisen yksityiskohtaiset vaiheet, siten kuin ne tämän

opinnäytetyön luvuissa 3 ja 4 on esitetty, jäävät ohjeessa kuvassa 8 esitettyssä mallissa vähemmälle huomiolle.

Muutosmallissa lähdetään liikkeelle muutostarpeen tunnistamisesta ja muutoksen tavoitteiden asettamisesta. Mallissa on tunnistettavissa myös Scheinin (2010, 299-300) ja Kotterin (2009, 11) muutosmalleista tutut asioiden selvittäminen ja tulevaisuuden analysointi (lähtötilanne- ja riskikartoitus). Muutoksen toteutus on niin ikään vaihe, joka näkyy kaikissa lineaarisesti etenevissä muutosjohtamisen malleissa. Muutoksen toteutusta ei ole luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan mallissa syvällisemmin avattu, mutta esimerkiksi Scheinin (2010, 2009-300) ja McKinsleyn muutosjohtamisen malleissa muutoksen toteutusta käsitellään uuden oppimisen, muutoksen sisäistämisen ja kulttuurin muuttumisen näkökulmista. Näitä piirteitä on havaittavissa myös Fortumin konsernitason OCM-muutosmallissa, jossa luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ohjeessa kuvatun mallin kanssa yhteistä ovat vaiheet: muutoksen tarve ja sen määrittely, muutoksen suunnittelu ja muutoksen toteutus.

Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio- ja johtamisjärjestelmäohjeessa on ylätasolla kuvatun muutosmallin lisäksi ohjeistus muutoksen turvallisuusarvioinnin toteuttamiseksi ja muutoksen turvallisuustason määrittelyn tueksi laadittu liite. Tässä liitteessä on kuvattu muutoksen turvallisuustaso neliportaisella asteikolla. Turvallisuuden arvioinnissa painottuu ensisijaisesti ydin- ja säteilyturvallisuuden näkökulma ja ydinenergia-alalle asetettu lainsäädäntö ja viranomaisvaatimukset. Turvallisuuden kannalta merkittävimmille 1- ja 2-tason muutoksille on tehtävä kirjallinen turvallisuusarviointi ja vaikuttavuuden arviointi. Ylimmällä 1-tasolla arvioinnin laatijoille on asetettu vaatimukset muun muassa riippumattomuudesta. Turvallisuuden kannalta vähemmän merkittävässä (tason 3 ja 4) muutoksissa, joilla ei ole vaikutusta ydin- ja säteilyturvallisuuteen tai joihin ei kohdistu viranomaisvaatimuksia, ei vaadita laajoja turvallisuusanalyysjä tai riippumattoman tahon toteuttamia vaikuttavuuden arviointeja. Vähemmän merkittävien muutosten osalta riittää, että muutosprosessin vaiheet ja päätökset ovat todennettavissa jälkikäteen esimerkiksi sisäisistä kokousmuistioista tai esitysmateriaaleista.

Edellä mainitun ohjeen lisäksi luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan arkistojärjestelmästä löytyi tarkemmassa haussa valitulta tarkastelujaksolta 26 kappaletta asiakirjoja, jotka käsitelivät organisaatio- tai johtamisjärjestelmämuutoksia. Taulukossa 1 on esitetty vuosina 2015-2020 laaditut johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutosten asiakirjat luokiteltuna asiakirjan sisällön mukaisesti.

Taulukko 1. Fortumin ydinvoimaliiketoiminnan johtamisjärjestelmä ja organisaatiomuutosten muutosasiakirjatyyppit vuosina 2015-2020.

<i>Muutosasiakirjan tyyppi</i>	<i>Lukumäärä</i>
Turvallisuusarviot	13
Vaikuttavuuden arvioinnit	3
Vuorotyöjärjestelmään liittyvät muutosarvioinnit	4
Muut johtamisjärjestelmän muutosasiakirjat	10
<i>Yhteensä</i>	26

Edellä esitetystä taulukosta 1 ilmenee, että organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksista laaditut dokumentit painottuvat muutosten turvallisuus- ja vaikuttavuuden arviointeihin, aivan kuten aiemmin mainittu ohje edellyttää. Suurin osa turvallisuus- ja vaikuttavuuden arvioinneista kohdistui organisaatiomuutoksiin (11 kpl). Myös vuorotyöjärjestelmään ja muihin johtamisjärjestelmän muutoksiin liittyvät asiakirjat olivat sisällöltään lähinnä muutoksen turvallisuusvaikutuksiin ja muutoksen riskien mitigointiin keskittyviä. Tarkastelunäkökulma arvioinneissa oli ensisijaisesti ydin- ja säteilyturvallisuus. Yleistä läpikäydyille asiakirjoille oli se, että niissä oli kartoitettu riskien ja turvallisuusvaikutusten lisäksi myös esimerkiksi muutoksen vaikutuksia olemassa olevaan ohjeistukseen ja listattu muutoksen yhteydessä päivitettävät ohjeistojärjestelmän ohjeet.

Dokumenttianalyysin tulokset sisältävät epävarmuustekijöitä, sillä arkistojärjestelmästä tehtävän tiedonhaun avulla ei ole mahdollista saada täysin kattavasti tietoa kaikista organisaatio- ja johtamisjärjestelmään liittyvistä muutoksista. Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan johtamisjärjestelmään kohdistuvia muutoksia käsittelevän ohjeen mukaan (Fortum 2020c) vain kaikkein suurimmista ja turvallisuuden kannalta merkittävimmistä muutoksista edellytetään viralliseen arkistojärjestelmään vietäviä asiakirjoja. Tämä näkyi myös arkistojärjestelmässä olevassa aineistossa, kuten taulukko 1 osoittaa. Arkiston hakutoiminnolla ei ole mahdollista saada kattavasti esiin tietoa kaikista johtamisjärjestelmän muutoksista. Erityisesti pieniä muutoksia koskevat asiakirjat, jotka on dokumentoitu organisaatioiden tai ryhmien sisäisiin muistioihin tai esitysmateriaaleihin jäivät haun ulkopuolelle. Arkistojärjestelmässä on myös luottamukselliseksi tai salaiseksi luokiteltua asiakirjoja, jolloin ne eivät avaudu ulkopuolisten tarkasteltavaksi.

6.2 Teemahaastattelujen tulokset

Muutosjohtamisesta teemahaastatteluun kerätty aineisto analysoitiin ryhmittelemällä aineisto luvussa 5 esitettyyn 17 luokkaan. Luokitusta jatkettiin niin kauan, että jäljelle jäi tutkimuskysymysten kannalta oleelliset luokat. Nämä luokat nimettiin tutkimuskysymyksiä

noudatellen: nykytilaksi, onnistumisiksi ja Fortumin OCM-malliksi. Luokituksen pohjalta laadittiin alla oleva taulukko, jossa on esitetty yhteenveto analyysin tuloksista. Tarkemmin tutkimuskysymyksiin liittyvät tulokset on avattu luvuista 6.2.1-6.2.3.

Taulukko 2. Teemahaastattelun tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti luokiteltuna.

<i>1. tutkimuskysymys Nykytila</i>	<i>2. tutkimuskysymys Onnistumiset</i>	<i>3. tutkimuskysymys Fortumin OCM-malli</i>
Useita erilaisia muutostyyppejä (organisaatiomuutos, johtamisjärjestelmämuutos ja toimintatapamuutos)	Alan vaatimusten hyvä tunteminen, joka mahdollistaa riittävän ajan varaamisen muutosprosessin läpiviemiselle	Intranet Fortumin OCM-mallin ainoana julkaisukanavana ei takaa riittävää näkyvyyttä. Malli koettiin vieraaksi.
Organisaation sisältä aloitetut muutokset, joille tunnusomaista oli turvallisuusnäkökulmien huomioiminen	Henkilöstön sitouttaminen muutokseen kommunikoimalla, osallistamalla ja palkitsemalla	Konsernin malli on hyvä pohja, mutta ei sellaisenaan (ilman riski- ja turvallisuusarviointeja) soveltu ydinvoima-alan tarpeisiin.
Organisaation ulkopuolelta käynnistetyt muutokset, joiden toteutumista hankaloittivat alan erityispiirteiden huono tunteminen ja epärealistiset aikataulut	Muutosten hyvä johtaminen ja johtajuus (ml. muutosvastarinnan onnistunut johtaminen)	
Systemaattiset muutosprosessit (suunnittelu, roolit ja vastuut)	Viranomaisten kanssa tehtävä yhteistyö ja vuorovaikutus prosessin aikana heidän	
Viestintä ja erityisesti esimiesviestinnän tärkeys		

6.2.1 Muutosten johtamisen nykytila

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksen alakysymyksellä, miten muutoksia johdetaan tällä hetkellä, kartoitettiin muutosten johtamisen nykytilaa. Haastateltavat toivat haastatteluisia

esiin sekä organisaatiomuutoksiin että toimintatapamuutoksiin liittyviä asioita. Osa muutoksista oli luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan sisäisiä, eli luvanhaltijan itse aloittamia ja johtamia. Haastateltavat kertoivat myös konsernista johdetuista organisaatiomuutoksista. Haastateltavien mukaan muutosten johtamisessa oli hieman eroa sen mukaan oliko muutos niin sanotusti itse aloitettu vai ulkoapäin johdettu.

Ulkoapäin johdettuja olivat usein konsernitasoiset organisaatiomuutokset, joita osa haastatelluista kuvasi "puskista tuleviksi". Ymmärrettiin, että pörssi-yhtiössä ei voida kaikista muutosprosessiin liittyvistä ajatuksista ja henkilömuutossuunnitelmista kertoa ennen varsinaisia päätöksiä. Päätösten julkaisu täytyy tapahtua hallitusti ja pörssilain pykälää noudattaen. Haastatteluissa kokemuksia konsernista lähteviä muutoksia kuvattiin ylhäältä alas eteneviksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että organisaation ylätasolta alkaen muutos oli organisaatiotaso kerrallaan julkaistu ja viestitty sekä johtoryhmille että henkilöstölle. Samassa yhteydessä julkaistujen nimitysten kanssa muutoksen eteneminen ja muutoksen johtaminen oli siirtynyt tasolla alaspäin. Prosessi oli haastateltavien mukaan edennyt systemaattisesti aina divisioona-/segmenttitasosta seuraavalle liiketoiminta-alue -tasolle asti.

Tämän jälkeen usea haastateltava kertoi kokeneensa, että konsernitasolta hyvin alkanut muutos tuntui jäävän kesken tultaessa alemmille organisaatiotasolle. Haastateltavat kuvasivat, että heille jäi käsitys siitä, että muutos oli suunniteltu vain muutaman konsernin ylätasoon organisaatioiden osalta valmiiksi ja aivan kuin suunnitelmista olisi jäänyt pois iso osa alemman tason organisaatiota. Tämä näkyi esimerkiksi alemmille organisaatiotasolle annetussa aikataulussa. Haastateltavat esimerkiksi kertoivat siitä, että liiketoiminta-alue -tasolla jouduttiin kovassa kiireessä uudelleen organisoimaan monen sadan henkilön organisaatiot, jotta pysyttiin annetussa aikataulussa.

Haastatteluaineistossa oli havaittavissa piirteitä Scheinin (2013, 116) organisaatiokulttuuri-teoriasta, jonka mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen koetaanko muutos kulttuurin ulkopuolelta sanellulta vai ei. Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaation itse käynnistämät muutokset koettiin onnistuneen paremmin. Lähinnä tähän oli haastateltavien mukaan vaikuttanut se, että suunnitelmassa oli voitu alusta alkaen huomioida lainsäätäjän luvanhaltijatoimintoihin liittyvät asiat yksityiskohtaisemmin. Lisäksi niin sanotuissa itse aloitetuissa muutoksissa riskien hallintaan, turvallisuusanalyysiin ja viranomaisen kanssa käytävään keskusteluun oli varattu paremmin aikaa.

Sinänsä molemmat muutostyypit, niin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ulkopuolelta kuin sisäpuolelta johdetut muutokset, käynnistyivät muutostarpeen tunnistamisesta ja

muutosryhmän muodostamisesta tai muutoksen avainhenkilöiden valitsemisesta. Haastateltavat kertoivat, että alkuvaiheessa tehtiin myös erilaisia analyyskejä, riskiarvioiteja, joiden pohjalta viilattiin tavoitteita selkeämmiksi ja konkreettisemmiksi. Haastateltavat painottivat myös viestinnän merkitystä heti alusta alkaen, eli samaan aikaan suunnittelun kanssa muutosajatusta täytyy myös myydä, viestiä ja sitouttaa ihmisiä mukaan muutokseen. Kotterin mallin tavoin luotiin muutostahtoa (Kotter & Rathgeber 2008; Kotter 2009), haastateltavat kutsuivat muutostahtoa sitouttamiseksi ja ihmisten mukaan ottamiseksi.

Haastatteluissa kerätyn tiedon ja kohdeorganisaation dokumentaation analyysin pohjalta muutosten toteuttaminen alkaa muutostarpeen tunnistamisesta. Haastateltavat kertoivat, että usein muutostarve on havaittu itse. Esimerkiksi johtamisjärjestelmämuutoksissa olemassa olevien menettelyjen ei koettu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla, ne oli saatettu kokea esimerkiksi tehottomiksi. Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen usein kartoitettiin organisaatiosta soveltuvia henkilöitä viemään muutosta eteenpäin, eli muodostettiin Kotterin (2009) mallin mukaisesti muutosryhmä. Lisäksi kerättiin muutosta tukevaa tietoa, osallistuttiin esimerkiksi kansainvälisiin seminaareihin, tehtiin benchmarking ja etsittiin tietoa kansainvälisistä alan julkaisuista. Lisätiedon hankkiminen ja muutosryhmän avainhenkilöiden sitouttaminen muutostehtävään tapahtui osin saman aikaisesti. Tiedonkeruun ja avainhenkilöiden sitouttamisen tavoite oli myös kirkastaa muutoksen visiota ja strategiaa (Kotter, 2009). Lisäksi muutoksesta viestittiin virallisia viestintäkanavia pitkin ja asioista kerrottiin erilaisissa sidosryhmäkokouksissa ja tiedotustilaisuuksissa.

Yhdeksi tärkeimmäksi viestintäkanavaksi haastateltavat kokivat oman esimiehen viestinnän, joka oli tapahtunut osana normaalia päivittäisjohtamista ja esimiestoimintaa. Viimeisenä vaiheena muutoksessa nähtiin tapahtuneen muutoksen todentaminen, joka oli sekä havaittua käyttäytymisen muutosta, organisaatiossa toimivien ihmisten roolien ja vastuiden muutosta, trendeistä ja KPI-mittareista näkyvää kehitystä tai päivittyneitä ohjeita. Myös vaikuttavuuden arviointi nähtiin yhtenä muutoksen toteutumisen osoittajana. Muutosprosessin voidaan tulosten perusteella nähdä noudattavan pitkälti luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ohjeistusta, vaikka siinä on nähtävissä piirteitä muun muassa Lewinin, Scheinin, Kotterin ja Fortumin OCM-malleista.

6.2.2 Muutosjohtamisen onnistumiset

Toisen kysymyksen (millaiset asiat ovat edesauttaneet muutoksen onnistumista) tarkoituksena oli kerätä tietoa onnistumisista, jotta hyviä käytäntöjä voidaan hyödyntää muutosjohtamisen kehityksessä tulevaisuudessa. Useat haastateltavat korostivat, että muutosta oli

edesauttanut muutoksesta keskustelu ja viestintä. Ihmisten ottamista mukaan muutokseen ja siitä viestimistä jo varhaisessa vaiheessa pidettiin tärkeänä. Tästä haastateltavilla oli sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Muutostarpeen viestintä, ymmärryksen rakentaminen ja oppiminen sekä halu osallistua muutokseen ovat keskeisiä tekijöitä muutosmaailmissa aina Scheinin transformatiivisesta mallista ADKAR-malliin asti. (Schein 2010; Kotter 2009; Peters & Waterman 1982; Keller & Schaninger, 2019; Hiatt 2006).

Haastateltavat toivat usein esiin, että organisaatiossa toimivien ihmisten täytyy saada itse osallistua ja vaikuttaa muutokseen. Ihmisten aktiivisuutta ja halua muuttua korostavat myös Basford & Schaninger (2016) Influence-mallissaan. Haastateltavien mukaan ihmisten täytyy kokea pääsevänsä osallistumaan aidosti. Eräs haastateltava kertoi myös kokemuksesta, jossa muutokseen oli organisaatiosta saatu varhaisessa vaiheessa aloitetun keskustelun ja dialogin avulla mukaan niin suuri joukko ihmisiä, että varsinaisessa muutoksen toteutusvaiheessa muutosta vastustaneet henkilöt jäivät lopulta vähemmistöön. Lisäksi muutoksen onnistumista edesauttoi selkeä tavoite ja siihen liittyvät välitavoitteet. Tavoitteiden merkitystä korostavat myös Kotter (Kotter & Rathgeber 2008; Kotter 2009) ja Hiatt (2006).

Haastateltavien mukaan tavoitteiden toteutukseen piti saada ihmiset myös motivoitua mukaan, piti miettiä tavoite ja sen viestintä niin, että sekä yritys että yksittäinen henkilöstön jäsen koki hyötyvänsä muutoksesta. Toinen haastateltava kertoi positiivisena kokemuksesta, jossa henkilöstön palkitsemiskäytännöt oli sidottu muutoksen tavoitteisiin ja niiden juurruttamiseen. Palkitsemisen ja tavoitteiden sitomisen palkitsemisjärjestelmiin mainitsee myös Mattila (2007, 228) yhtenä muutosta edesauttavana tekijänä. Useat haastateltavat myös toivat esiin muutosjohtajan ja muutosryhmän asenteen ja osaamisen merkityksen muutoksen onnistumiselle. Ihmisten johtamisen tärkeys esiintyi useimmissa haastattelussa. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että johtaja tunnistaa milloin byrokratiaa ja sääntelyä käytetään muutosvastarinnan välineenä (vrt. Mattila 2007,41).

Haastateltavat korostivat myös sitä, että muutokselle pitää olla riittävästi aikaa, muutosta pitää johtaa ja muutoksen johtamiseen kuuluu osaksi myös systemaattinen puuttuminen muutoksen vastaiseen käyttäytymiseen. Myös muutoksen etenemisen hyvä synkronointi ja muutoksen priorisoiminen muiden asioiden edelle sekä riittävät resurssit ja budjetti nähtiin tärkeäksi muutoksen onnistumisen kannalta. (vrt. Kotter & Rathgeber 2008; Kotter 2009.) Tätä ajatusta tuki muutaman haastateltavan ajatus muutoksen näkemisestä investointina tulevaan myös silloin kun kyse oli toimintatapamuutoksesta. Muutoksen synkronointi taas korostui suurissa organisaatiomuutoksissa, joissa organisaatiotasojen tietoja

julkaistiin organisaatiotasoa kerrallaan. Haastateltavat kertoivat, että onnistuneella organisaatiomuutosten julkaisuaikataululla on mahdollista välttää henkilöstön turhia pelkoja ja vahvistaa luottamusta muutokseen.

Haastateltavat toivat esiin yhtenä onnistumisen edellytyksenä myös sen, että organisaatio itse pääsee alusta asti osallistumaan muutokseen tai sitä kuullaan. Tätä pidettiin tärkeänä myös niissä muutoksissa, jotka aloitetaan konsernista ja kohdistuvat luvanvaraiseen ydinvoimaliiketoimintaan. Haastateltavilla oli huonoja kokemuksia ylhäältä alas sanelluilla tai organisaation ulkopuolelta johdetuista muutoksista, joissa luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan lainsäädännön ja viranomaisvaatimusten erityispiirteet olivat jääneet huomiotta niin aikatauluissa kuin viestinnässä. Useat haastateltavat korostivat, että viranomaisten ja henkilöstön luottamus pitää säilyttää myös muutostilanteessa ja muutoksen kohteena olevien ihmisten pitää päästä itse aidosti osallistumaan muutokseen.

Haastateltavien esiin tuomille onnistumisille oli yhteistä se, että muutokseen liittyvään keskusteluun oli alusta asti otettu mukaan henkilöstön lisäksi myös viranomaiset. Jatkuvaa vuorovaikutus, yhteisiä kokouksia ja tiedotustilaisuuksia viranomaisten kanssa pidettiin tärkeinä. Ajantasaisen yhteydenpidon ja viestinnän oli koettu nopeuttavan muun muassa viranomaiselle lähetettyjen selvitysten ja luvitusasiakirjojen käsittelyä ja vähentäneen viranomaisten lisäselvityspyyntöjä. Muutokseen liittyvien asioiden avoimen tiedottamisen ja sidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen merkitystä korostavat myös Basford & Schaninger (2016) Influence-mallissa.

6.2.3 Kokemukset Fortumin OCM-muutosmallista

Kolmannella kysymyksellä (miten Fortumin muutosjohtamisen mallin nähdään soveltuvan luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön) kerättiin kokemuksia ja käsityksiä Fortumin konsernitason OCM-muutosjohtamismallista. Ajatuksena oli erityisesti selvittää sitä, mikä mallissa toimii ja mitkä osat vaativat räätälöintiä toimiakseen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin. Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella Fortumin muutosjohtamisen OCM-malli ei näyttäisi olevan erityisen tuttu ydinvoimaliiketoiminnassa. Esimerkiksi läpikäytyistä asiakirjoista ei löytynyt viittauksia Fortumin muutosjohtamisen malliin, eikä yhdelläkään haastateltavalla ollut kokemusta Fortumin muutosjohtamismallin käytännön soveltamisesta. Kahdeksasta haastateltavasta puolet kertoivat etteivät olleet tietoisia Fortumin OCM-muutosjohtamisen mallista. Loput neljä haastatelluista kertoivat tienneensä mallin olemassa olosta aiemmin kuulemansa tai Fortumin intranetistä lukemansa pohjalta. Myös ne haastateltavat, jotka kertoivat tutustuneensa malliin kokivat, että

Fortumin muutosjohtamisen mallista oli viestitty organisaatiossa huonosti. Näin ollen käytännön kokemuksia siitä, miten muutosjohtamisen malli soveltuu ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön, ei saatu.

Fortumin OCM-muutosmalliin tutustuneet haastateltavat kuitenkin kertoivat, että heidän näkemyksensä mukaan malli vaatii täydentämistä sopiakseen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön. Erityisesti mallin heikkoutena pidettiin sitä, että mallissa ei ole huomioitu riittävästi muutokseen liittyviä riskejä. Mallin intranetistä löytyvään aineistoon tutustuneet haastateltavat kaipasivat malliin myös selkeämpää muutoksen tavoitteiden korostamista. Heidän mielestään visiota käsittelevä kaavake ei riittävän vahvasti ohjaa mieltämään muutoksen tavoitteita ja välitavoitteita. Lisäksi toivottiin yksityiskohtaista mallipohjaa muutoksen suunnittelun tueksi. Muutossuunnitelmapohjan etuna haastateltavat pitivät sitä, että se helpottaisi muutossuunnitelman laatimista ja parantaisi muutosten systemaattisuutta ja laatua. Yksi haastateltava totesi, että Fortumin OCM-muutosmallista voisi ottaa mallia ja tehdä luvanvaraiseen ydinvoimaliiketoimintaan soveltuvia lomakepohjia liitettäväksi esimerkiksi nykyisen ohjeen liitteeksi.

6.3 Yhteenveto tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten johtamisjärjestelmä- ja organisaatiomuutoksia tulisi johtaa. Samalla kerättiin kokemuksia ja tietoa Fortumin muutosjohtamisen OCM-mallin soveltuvuudesta luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnassa. Aiemmin luvuissa 6.1 ja 6.2 esitetyn dokumentti- ja haastatteluaineiston perusteella tehdyn analyysin tuloksena saatiin vastaukset pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

Nykytilaa kartoittanut tutkimuskysymys toi esiin, että organisaatiossa on erityyppisiä muutoksia. Osa muutoksista oli käynnistynyt organisaation itse tunnistamista tarpeista ja osa oli kohdeorganisaation ulkopuolelta, yleensä konsernista, käynnistettyjä muutoksia. Muutosten johtamiseksi on myös olemassa vakiintuneet prosessit, menettelyt ja ohjeistusta. Muutosjohtamisen onnistumisia selvittäneen tutkimuskysymyksen kautta vahvistui näkemys johtamisen, johtajuuden ja henkilöstön sitouttamisen sekä sidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen tärkeydestä heti muutoksen alkumetreiltä alkaen.

Fortumin OCM-muutosjohtamisen mallia ei ollut haastattelujen toteutusvaiheessa vielä käytetty luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa. Näin ollen viimeiseen tutkimuskysymykseen saatu tieto ei perustu kokemuksiin vaan haastateltavien käsityksiin mallin soveltuvuudesta. Käsitysten mukaan Fortumin OCM-mallin ei nähty täysin soveltuvan luvanva-

raisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin muun muassa siitä puuttuneista riski- ja turvallisuusarvioinneista johtuen. Tutkimuksen tuloksena oli, että mallia tulee kehittää ydinenergia-alan vaatimuksiin soveltuvaksi.

7 Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen malli

Ajatuksena Fortumin luvanvaraiselle ydinvoimaliiketoiminnalle soveltuvan muutosjohtamisen mallin kehittämiseksi oli yhdistää sekä Fortumin konsernitason muutosjohtamisen ohjeistuksen odotukset että täyttää STUK YVL A.3 -ohjeessa (STUK 2019b) esitetyt ydinvoima-alan viranomaisvaatimukset. Kuvassa 9 on esitetty Fortumin OCM-mallin pääkohdat ja eteneminen.



Kuva 9. Fortumin OCM-mallin pääkohdat (mukaillen Fortum 2020b)

Kuvassa 10 taas on kuvattu opinnäytetyön tulosten pohjalta laadittu Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosmalli. Malli noudattaa Fortumin OCM-mallia, mutta siihen on sisällytetty viranomaisvaatimuksiin perustuvat vaiheet muutosten arvioimiseksi. Mallissa on nähtävissä perinteinen ja useimmille tuttu Scheinin (2010, 299), Kotterin (Kotter & Rathgeber 2008, Kotter 2009) malleille tyypillinen eteneminen: muutostarpeen havaitseminen, muutoksen toteuttaminen ja sen juurruttaminen. Nämä muutosaskeleet ovat tunnistettavissa myös McKinsleyn 5A- ja ADKAR-muutosjohtamisen malleissa (Keller & Shaninger 2019; Hiatt 2006).



Kuva 10. Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen malli

Opinnäytetyön pohjalta kehitetty Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosmalli koostuu seitsemästä pääkohdasta:

1. Muutoksen tarve ja määrittely
2. Muutosryhmän perustaminen
3. Muutoksen suunnittelu (päätökset tavoitteista, ja keinoista)
4. Muutoksen turvallisuusvaikutusten ja riskien arviointi
5. Muutoksen toteutus (sisältää tiedonkeruun, analysoinnin ja kehittämisen)
6. Muutoksen vahvistaminen
7. Muutoksen vaikuttavuuden arviointi.

Malli lähtee liikkeelle muutostarpeen tunnistamisesta. Samalla kartoitetaan (tunnistetaan ja arvioidaan) ihmisten muutosvalmiutta ja tuen tarvetta. Kartoitus pitää sisällään organisaation muutosvalmiuden kartoituksen lisäksi myös muutosryhmän jäsenten valinnan. Muutosryhmän valinnan jälkeen laaditaan muutosjohtamisen tai muutosprojektin suunnitelma aina sen mukaan, millaisesta muutoksesta on kyse. Muutos suunnitelma pitää sisällään muutoksen tavoitteet, välitavoitteet ja keinot, miten tavoite saavutetaan. Suunnitelmassa tulee olla tavoitteiden, aikataulun ja budjetin lisäksi kuvattuna menettelyt sidosryhmien tunnistamiseksi sekä viestintä ja koulutus suunnitelmat. Muutossuunnitelmaa täydennetään tai muutetaan tarvittaessa muutoksen turvallisuusvaikutusten arvioinnin tulosten pohjalta.

Vasta näiden vaiheiden jälkeen päästään tekemään varsinaisia muutoksen toteuttamiseksi vaadittavia toimenpiteitä: muutostavoitteiden myymistä organisaatioon, viestintää, ihmisten motivointia, muutosvastarintaan liittyvää johtamista, välitavoitteiden toteutumisen seuranta ja mittaamista. Muutoksen toteutusvaiheessa muutoksen etenemistä seurataan aktiivisesti, muutoksesta kerätään tietoa, tehdään analyyskejä ja kehitetään toimintaa analyysien pohjalta. Tällä pyritään varmistamaan se, että eteen tuleviin haasteisiin voidaan puuttua ilman viiveitä ja samalla varmistaa muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Muutoksen toteuttamisvaiheen jälkeen syntyneitä muutosta pitää myös aktiivisesti johtaa, juurruttaa ja vahvistaa. Motivointi ja vahvistamiskeinoina voi hyödyntää esimerkiksi Mattilan (2007, 228) mainitsemia yhtiön palkitsemisjärjestelmiä. Tarvittaessa on myös puututtava muutosvastarintaan ja sen syihin (vrt. Kotter 2009; Piha & Sutinen 2020, 50-51.), opetettava ihmisiä Scheinin (2010,299) mallin mukaisesti pois vanhasta ja ohjattava heitä toimimaan uudella muutoksen tavoitteiden mukaisella tavalla. Viimeisenä kohtana muutoksen toteutumisen jälkeen tehdään vaikuttavuuden arviointi, jossa arvioidaan muutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyön tuloksena laaditun luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen mallin käyttöönotossa voidaan käyttää soveltuvin osin jo olemassa olevia menettelyjä ja prosesseja. Esimerkiksi muutosryhmän kokoamiseksi HR- ja osaamisenhallintajärjestelmistä saadaan tietoa, joka auttaa sopivien henkilöiden löytämisessä. Projekteina toteutettavissa muutoksissa voidaan hyödyntää luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön räätälöityä ABC-projektimallia ja ohjeistusta. (Haapala 2019, 1.) Organisaatiossa on myös olemassa asiantuntijoita, joiden päätehtävä on kehittää ja tukea riskien arviointia. Nämä edellä mainitut menettelyt ja prosessit samoin kuin Fortumin konsernin OCM-muutosjohtamisen malli materiaaleineen tarjoavat hyvän pohjan ja tuen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamiselle ja nykyisen menettelyn kehittämiseksi kuvassa 10 esitetyn mallin mukaiseksi.

8 Pohdinta

Tämä työn johdannossa lähdettiin liikkeelle energiantuotantoon kohdistuvista muutospaineista, kuten ilmastonmuutoksesta ja tarpeesta vähentää energiantuotannon kasvihuonepäästöjä (Tilastokeskus 2020a). Ydinvoima on tuotantovarma ja kasvihuonekaasujen kannalta päästötön energian tuotantomuoto. Tuotantomuotoon liittyy kuitenkin muita turvallisuus- ja päästöriskejä, jonka takia ala on hyvin säädelty niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Sääntely on johtanut siihen, että alaa on pidetty melko byrokraattisena, perinteisenä ja hitaana, eikä uusien voimalaitosten rakentamiseen liittynyt uutisointi (esim. Yle Uutiset 2020) ole parantanut tätä mielikuvaa. Kuitenkin ala on osa normaalia liiketoimintaa ja sen on pysyttävä mukana kilpailussa.

Yhdessä nämä edellä kuvatut tehokkuus- ja lainsäädäntövaatimukset yhdistettynä ilmaston muutokseen liittyvään muutospaineeseen herättivät mielenkiinnon tarkastella opinnäytetyössä ydinvoima-alan muutosjohtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä. Seuraavana on lyhyt yhteenveto tässä työssä aiemmin esitetystä työn toteutuksesta, tuloksista ja kehitysehdotuksista. Lopuksi vielä pohditaan opinnäytetyöprosessin aikana saatuja oppeja.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia tietoa Fortumin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutosten kehittämiseksi ja olemassa olevan ohjeistuksen parantamiseksi. Työssä kartoitettiin muutosjohtamisen malleja, menettelyjä ja kokemuksia muutoksen onnistumiseen vaikuttaneista asioista. Lisäksi selvitettiin kokemuksia Fortumin muutosjohtamisen mallista ja sen soveltuvuudesta luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön. Saatujen tulosten pohjalta muutosjohtaminen toteutuu prosessina pitäen sisällään muutostarpeen tunnistamisen, muutosryhmän kokoamisen, muutoksen tavoitteiden, tavoitetilän ja muutossuunnitelman laatimisen, muutoksen toteuttamisen ja jatkuvan muutoksen aikaansaamisen. Muutosprosessissa on muutosteorioista ja muutosmalleista tuttuja elementtejä, mutta niiden lisäksi muutosprosessiin sisältyvät viranomaisvaatimuksista (STUK 2019a) tulevat riski- ja turvallisuusarviointit sekä riippumattomat arviointit.

Saatujen tulosten pohjalta onnistuneille muutoksille oli ollut tyypillistä se, että ne oli alusta alkaen priorisoitu oikein ja niille oli varattu riittävästi aikaa, henkilöresursseja ja rahaa.

Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen oli kartoitettu ja löydetty organisaatiosta innokkaita ja osaavia henkilöitä muutosryhmän jäseniksi. Muutoksen tavoitteet (visio ja strategia) ja

välitavoitteet olivat selkeät. Nähtiin "uusi todellisuus" ja ymmärrettiin, mitä sinne pääsemiseksi vaaditaan. Myös tarvittavat turvallisuus- ja riskiarvioinnit laadittiin oikea-aikaisesti. Ehkä tärkeimpänä muutoksen onnistumisen tekijänä nähtiin aktiivinen ja läpinäkyvä vuorovaikutus ja viestintä niin omassa organisaatiossa kuin sidosryhmien kuten viranomaisen suuntaan.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus myös selvittää, miten loppuvuonna 2020 julkaistu Fortumin OCM-muutosjohtamisen malli soveltuu luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin. Muutosmallia ei ollut käytetty ydinvoimaliiketoiminnan johtamisjärjestelmä- tai organisaatiomuutoksissa. Osa haastatelluista oli kuitenkin tutustunut malliin Fortumin intranetissä ja heidän mukaansa se vaatii soveltuakseen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin täydennystä muun muassa turvallisuusriskienarviointien osalta. Tämän tuloksena Fortumin OCM-muutosmallia käytettiin pohjana kehitettäessä luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan käyttöön tarkoitettua seitsemän kohdan mallia. Opinnäytetyön tuloksena kehitettyyn malliin lisättiin viranomaisvaatimuksissa edellytetyt turvallisuusvaikutusten ja vaikuttavuusarvioinnit (STUK 2019a). Fortumin OCM-muutosmallin muokkaaminen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin soveltuvaksi nähtiin perusteltuna myös viestinnän ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta, sillä luvanvarainen ydinvoimaliiketoiminta on osa Fortumia ja sen toiminnoissa on tärkeää noudattaa Fortum konsernin menettelyjä niin pitkälle kuin mahdollista.

Opinnäytetyön yhtenä johtopäätöksenä on, että muutosjohtamisen kirjallisuudessa esitetyt muutosjohtamisen mallit ja prosessit, mukaan lukien Fortumin muutosjohtamisen OCM-malli, soveltuvat pienin muutoksin luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatio ja johtamisjärjestelmän muutoksiin. Mallin säädöksiin pohjautuvat täydennystarpeet olivat pieniä, lähinnä lisäystarpeita turvallisuus- ja riskiarvioiden osalta. Lisäksi tarkan ohjeistuksen, nähtiin parantavan onnistumista. Muutosjohtamisen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstö- ja sidosryhmäviestintään. Tässä auttaa, jos osana muutossuunnitelmaa laaditaan viestintäsuunnitelma ja saadaan viestintäammattilaisia mukaan muutosryhmään. Parhaat tulokset muutoksen tavoitteiden toteutumisen ja aikataulussa pysymisen kannalta oli kokemusten mukaan saavutettu silloin, kun henkilöstö- ja viranomaistaho otettiin mukaan muutokseen jo alusta asti ja muutoksen Säteilyturvakeskuksen viranomaiskäsittelylle varattiin riittävästi aikaa.

Kolmantena löydöksenä oli se, että Fortum-konsernissa ja sen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan organisaatiossa on olemassa jo useita menettelyjä, joita hyödyntämällä voidaan parantaa muutosjohtamisen laatua. Tällaisiksi tunnistettiin esimerkiksi projektitoimin-

nan menettelyt ja räätälöity ABC-malli työkaluineen sekä riskienhallintamenettelyt. Erityisesti suuremmissa muutoksissa ja muutoksissa, jotka toteutetaan projektina kannattaa hyödyntää projektijohtamisen menettelyjä, malleja ja työkaluja. Organisaatiossa on myös asiantuntijoita, ohjeistusta, työkaluja ja menettelyjä turvallisuus- ja riskianalysointiin. Näiden olemassa olevien menettelyjen linkittäminen muutosjohtamisen malliin tehostaisi muutosjohtamista, systematisoisi organisaatiotasolla menettelytapoja ja parantaisi parhaimmillaan muutosten ja niihin kuuluvien arviointien laatua.

8.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tuloksena saadun tiedon ja syntyneen luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan muutosjohtamisen tueksi kehitetyn mallin pohjalta on suositeltavaa päivittää nykyinen johtamisjärjestelmää ja organisaatiomuutoksia käsittelevä ohje. Nykyisessä ohjeessa varsinainen muutosjohtaminen jää vähemmälle huomiolle ohjeen painottuessa turvallisuusarviointien laatimiseen. Ohjeen päivityksessä tulee itse muutosjohtamista ja muutosprosessia nostaa vahvemmin esiin ja sitoa turvallisuusarviointien ohjeistaminen niihin liittyviin prosessien kohtiin.

Fortumin OCM-muutosjohtamisen malli on tällä hetkellä julkaistu intranetissä, mutta se ei ollut haastateltavien mukaan erityisen helposti löydettävissä. Lisäksi koko konsernin käyttöön laadittu malli pitää sisällään työkaluja, jotka eivät sellaisenaan sovellu ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin. Malleista ja muistilistoista puuttuu muun muassa kohdat riski- ja turvallisuusvaikutusten arvioinnin toteuttamiseksi. Lisäksi muutosjohtamisenmalli ja siihen liittyvät lomakepohjat on laadittu Fortumin virallisella kielellä englanniksi. Luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan kieli taas on suomi, joten soveltuvat mallipohjat vaativat kääntämistä suomeksi.

Kehitysehdotuksena on myös, että Fortumin OCM-mallin työkalut ja lomakepohjat räätälöidään luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan tarpeisiin soveltuviksi ja tallennetaan kohdeorganisaatiossa työskentelevien helposti saataville. Räätälöinnissä tulee myös huomioida jo olemassa olevat menettelyt, vahvistaa näiden yhteyttä ja hyödyntää organisaation parasta osaamista niin projektijohtamisen, viestinnän, osaamisenhallinnan kuin riskianalyysien osalta myös muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisen ohjeistuksen päivityksen yhteydessä olisi hyödyllistä tutkia tai kartoittaa laajemmin millaiset verkostot tukisivat niin muutosjohtamisen kuin muiden organisaation toimintojen kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulevaisuuden kannalta olisi hyvä myös pohtia, miten organisaatiossa saadaan ylläpidettyä muutosjohtamiseen liittyvää osaamista. Millaisia osaamisenhallinnan menettelyjä tarvitaan ja mistä uusinta tietoa saadaan. Myös verkostoitumista laajemmin Fortumin konsernitason ja muiden ydinvoima-alan organisaatioiden kanssa tulee vahvistaa. Lisätarkastelua vaatii esimerkiksi, miten ketterät menetelmät ovat toimineet käytännössä. Yhtenä tunnistettuna asiana on muutosjohtamisen käytäntöihin keskittyvä benchmarking, jota ei voitu opinnäytetyön yhteydessä pandemiatilanteesta johtuen toteuttaa. Benchmarkingin avulla olisi mahdollista saada tietoa ja oppia onnistuneista muutosjohtamisen käytännöistä.

Jatkotutkimusaiheiksi tunnistan organisaation muutosvalmiuden kartoittamisen, tähän voi liittyä myös johtajuuteen liittyvien odotusten syvälinen tutkimus. Johtajuustaidot (leadership) ovat merkittävässä roolissa muutosten läpiviemisessä, sillä usein lähiesimiesten toiminta joko edesauttaa tai ehkäisee muutosten onnistumista. Myös muutosvastarinnan syvälinen tutkiminen auttaisi ymmärtämään sitä, milloin ja miten säätelyä ja byrokratiaa käytetään aseena vastustettaessa muutosta. Saatavasta tiedosta olisi varmasti apua muutosvastarinnan tunnistamisessa ja johtamisessa tulevaisuudessa.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Muutosjohtaminen on kiinnostanut minua pitkään. Olen oman työurani aikana ollut mukana useissa muutoksissa. Jotkut näistä ovat onnistuneet helposti ja osasta muutoksista on jäänyt mieleen lähinnä yleinen epävarmuus, sekaannus ja tehottomuus. Opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden syventää muutosjohtamisen teoriaosaamista ja tutustua useisiin muutosjohtamisen malleihin. Muutosjohtamisesta on kirjoitettu useita teorioita, artikkeleita ja opinnäytetöitä. Näitä olisi voinut kuvata opinnäytetyössä enemmänkin. Erityisesti johtamiseen, johtajuuteen ja muutosvastarintaan liittyviä teorioita olisin voinut käsitellä työssäni laajemmin, sillä niitä lukiessa tuli useita oivalluksia siitä, miten eri tavoin ihmiset käyttäytyvät muutostilanteissa ja miten muutokset vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Työni tarkoitus oli kuitenkin saada tietoa muutosjohtamisen ohjeistamisen kehittämiseksi ja siksi näin järkeväksi rajata näkökulmaa ensisijaisesti muutosprosessin ja muutosmallien suuntaan. Muutosjohtamisen tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia lukiessa sekä empiiristä aineistoa läpikäydessä jouduin myös pohtimaan, miten teorioita ja malleja voi soveltaa käytännössä.

Opin myös paljon omasta organisaatiosta. Olen työskennellyt Fortumissa ja sen luvanvaraisessa ydinvoimaliiketoiminnassa vuosia. Tänä aikana useat viranomaisvaatimukset ja Fortumin työtavat ovat tulleet tutuiksi, etenkin niiltä osin kuin ne ovat liittyneet omaan työ-

höni ja vastuualueeseeni. Opinnäytetyötä tehdessäni kävin läpi lainsäädäntöä, viranomaista vaatimuksia, IAEA:n julkaisuja, Fortumin tietokantoja ja intranetiä normaalia perusteellisemmin. Löysin uutta tietoa, huomasin osan tutuista säädöksistä päivittyneen ja muuttuneen. Lisäksi löysin Fortumin intranetistä tiedonhakuja tehdessäni yrityksestä, sen johtamisesta ja uusista käytännöistä tietoa, jota en varmasti olisi ilman opinnäytetyötä lukenut. Esimerkiksi syksyllä 2020 julkaistu Fortumin OCM-muutosjohtamisen malliin tutustuminen olisi varmasti jäänyt nykyistä pintapuolisemmaksi ilman opinnäytetyötä.

Tutustuin malliin, sen taustalla oleviin teorioihin ja selvitin sen soveltuvuutta ydinvoimalalle. Vertasin mallia muihin lukemiini teorioihin ja luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan ohjeistossa esitettyyn malliin. Erityisesti haastatteluissa saadun tiedon pohjalta minulle kirjastuivat ne kohdat, jotka vaativat Fortumin OCM-mallissa räätälöintiä. Haastatteluissa esiin tulleesta tiedosta sain myös oppia siitä, millaiset asiat edistävät muutosten onnistumista luvanvaraisen ydinvoimaliiketoiminnan kontekstissa ja miten nykyinen muutosjohtamisen ohjeen koetaan tukevan muutosten johtamista. Esimerkiksi haastateltujen kertomukset ihmisten mukaan ottamisen tärkeydestä ja idean myymisestä jo muutoksen ensimmäisiltä lähtien vahvistivat omaa aiempaa käsitystäni. Toisaalta myös muutosjohtamisen teorioissa esitetyt toimet muutosvastarinnan hoitamiseksi herättivät uusia ajatuksia ja halun oppia asiasta lisää.

Lähteet

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. 2018. Strategic Human Resource Management. Second edition. Oxford University Press. Oxford, U.K.

Basford, T. & Schaninger, B. 2016. The four building blocks of change. McKinsey Quarterly. April 2016. Luettavissa: <http://dl.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/2511/1/The%20four%20building%20blocks%20of%20change.pdf>. Luettu 16.2.2021.

Browaeys, M-J. & Price, R. 2019. Understanding cross-cultural management. Fourth Edition. Pearson. Harlow, U.K. Luettavissa: <https://r3.vlereader.com/Reader?ean=9781292204994#>. Luettu 24.8.2021.

Bryman, A. & Bell, E. 2011. Business Research Methods. Third edition. Oxford University Press. Oxford, U.K.

Csikszentmihalyi, M. 1997. Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life. Basic Books. New York. USA.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. 2015. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Sage journals. Human Relations, 69 1, s. 33-60. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726715577707>. Luettu 12.2.2021.

Dugan, J. P. 2017. Leadership Theory. Cultivating Critical Perspective. Jossey-Bass a Wiley Brand. San Francisco, CA, USA.

Energiäteollisuus. 2020. Hyvä tietää ydinvoimasta. Ydinvoima-alan yritysten tuottama tietopaketti 01/2020. Luettavissa: https://energia.fi/files/5161/Ydinvoima_esite_2020.pdf. Luettu 20.2.2021.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fortum. 2020a. Fortumin luvanvaraisen ydinvoimatoiminnan johtamisjärjestelmä. Fortum. Fortumin sisäinen ohje LO1-G1-00002, versio 12.0.

Fortum. 2020b. Organizational Change Management (OCM) Playbook. Intranet. Luettu 22.2.2021.

Fortum. 2020c. LO1, LO2, Organisaation ja johtamisjärjestelmän muutokset ja muutosten arviointi. Fortumin sisäinen ohje MO-03-00007, versio 6.1.

Fortum. 2021a. Loviisan voimalaitos vuonna 2020. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/tieto-meista/yhtiomme/energiantuotantomme/voimalaitoksemme/loviisan-voimalaitos>. Luettu: 24.5.2021.

Fortum. 2021b. Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus 2020. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/media/22134/download>. Luettu 10.5.2021.

Fortum. 2021c. Raportointirakenne. Fortum verkkosivu. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/tieto-meista/sijoittajille/miksi-sijoittaa-fortumiin/raportointirakenne>. Luettu 10.5.2021.

Giones, F., Brem, A. & Berger, A. 2018. Leading organizational change for innovation in turbulent times: lessons learned from the energy industry. Business Horizons. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/329470325_Strategic_decisions_in_turbulent_times_Lessons_from_the_energy_industry. Luettu: 12.1.2021.

Goeke, R. J. & Offodile, O. F. 2005. Forecasting Management Philosophy Life Cycles: A Comparative Study of Six Sigma and TQM. The Quality Management Journal, 12, 2, s. 34-46. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/213593947?pq-origsite=primo>. Luettu 7.3.2021.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Haapala, M. 2019. Projektipäälliköiden osaamisenhallinnan mallin kehittäminen Fortumin Loviisan voimalaitokselle. Opinnäytetyö, Liiketalouden ylempi amk-tutkinto. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169011/Haapala_Mirja.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 25.7.2021.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum. Helsinki.

Hatch, M.J. 1996. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. New York, USA.

Heinonen, S. & Karjalainen, J. 2018. Sähköistyminen vertaisyhteiskunnassa. Uusi tarina Suomen tulevaisuudelle. TUTU-julkaisuja 1/2018. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146916/Tutu_1-2018-julkaisu.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu 4.2.2021.

Heinonen, S., Karjalainen, J., Ruotsalainen, J. & Steinmüller, K. 2017. Surprise as the new normal – implications for energy security. *European Journal of Future Research*. 5,12. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0117-5>. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40309-017-0117-5>. Luettu 12.1.2021.

Hiatt, J. M. 2006. *A Model for Change in Business, Government, and Our Community. How to implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers*. Proci Research Loveland, Colorado, USA.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 10. uudistettu painos. Tammi. Jyväskylä.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. Fourth Edition. Prentice Hall. Harlow. England.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T.I, Haider, M. J. Hussain, S. H. & Ali, M. 2018. Kurt Lewin's change model. A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. 3, 3, s. 123-127. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087#bibl0005>. Luettu 13.2.2021.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37, 2, s. 162-173. Luettavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/37/2/fenomeno.pdf>. Luettu: 16.6.2021.

IAEA. 2016. IAEA Leadership and Management for Safety. General Safety Requirements No. GSR Part 2. International Atomic Energy Agency. Vienna. Luettavissa: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1750web.pdf>. Luettu: 19.6.2021.

Joohee, K. & Yonghwi, N. 2016. The effects of psychological capital and risk tolerance on service worker's internal motivation for firm performance on service worker's internal motivation for firm performance and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 3, s. 681-696. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1810742818/fulltext/9F90CA5A56E444E8PQ/1?accountid=27436>. Luettu 18.2.2021.

Keller, S & Schaninger, B. 2019. A better way to lead large-scale change. July 10, 2019. Book Excerpt. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-better-way-to-lead-large-scale-change>. Luettu 14.2.2021.

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum. Helsinki.

Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. 2008. Porvoo.

Laine, K. 2010. Muutoksen kokeminen ja alaidot muutoksessa. Päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteidenlaitos, hoitotyön johtamisen koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81790/gradu04454.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 2.2.2021.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtamisen yksikkö. Luettavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf. Luettu 2.3.2021.

Lehtinen, E., Gegenfurtner, Helle, L. & Säljö, R. 2020. Conceptual change in the development of visual expertise. Elsevier. *International Journal of Educational Research*. Volume 100, 2020. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S088303551932124X?via%3Dihub#ack0005>. Luettu 9.3.2021.

- Lerner, J.S, Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. 2015. Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology. Vol. 66. s. 799-823. Luettavissa: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-010213-115043>. Luettu 31.1.2021.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum. Helsinki.
- MSG. 2021. McKinsey 7S Change Model . MSG Management Study Guide. Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/mckinsey-7s-change-model.htm>. Luettu: 20.3.2021.
- Mustajoki, A. 2020. Tiede vai tarinat: Mikä tekee tietokirjasta bestsellerin? Tieteessä tapahtuu Vol 38 (3), s. 3-13. Luettavissa: <https://journal.fi/tt/issue/view/6575/2020-3>. Luettu 25.7.2021.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.1982. In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies. Jr. Harper & Row. USA.
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa - Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaita osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki.
- Prosci. 2021. The Proci ADKAR Model. A simple but powerful model for driving successful change in individuals and organizations. Luettavissa: <https://www.prosci.com/adkar>. Luettu 16.2.2021.
- Rauste-Von Wright & M., Von Wright, J. 1999. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teok-
sessa Martela, F. & Jarenko, K. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?, s.
49-78. Alma Talent. Helsinki.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki:
Gaudeamus. Helsinki

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. 4th edition. Jossey-Bass. San-
Francisco. USA.

Schein, E. H. 2013. Yrityskulttuuri - Selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutok-
sesta. Laatukeskus. Espoo.

Shih, W. 2016. The Real Lessons From Kodak's Decline. MIT Sloan Management Review.
Vol. 57, s. 11-13. Luettavissa: [https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/
1802194460?pq-origsite=primo](https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1802194460?pq-origsite=primo). Luettu 24.8.2021.

Siilasmaa, R & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimismi. Näin johdin Nokiaa murroksessa.
Tammi. Helsinki.

Sipilä, O., Lyyra, S., Semkin, N., Patronen, J., Kaura, E., Sipilä, E., Kopra, J., Tynkkynen,
V-P., Pynnöniemi, K. & Höysniemi, S. 2017. Energia, huoltovarmuus ja geopoliittiset siirty-
mät. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 79/2017. Luettavissa:
[https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/79_P%C3%B6yry_AI_energia_huolto-
varmuus+ja+geopoliittiset+siirtym%C3%A4t_loppuraportti_151217_final.pdf/789a785e-
18d9-4491-92e1-cd8524865bfd/79_P%C3%B6yry_AI_energia_huoltovarmuus+ja+geopo-
liittiset+siirtym%C3%A4t_loppuraportti_151217_final.pdf?version=1.0&t=1513320036000](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/79_P%C3%B6yry_AI_energia_huolto-
varmuus+ja+geopoliittiset+siirtym%C3%A4t_loppuraportti_151217_final.pdf/789a785e-
18d9-4491-92e1-cd8524865bfd/79_P%C3%B6yry_AI_energia_huoltovarmuus+ja+geopo-
liittiset+siirtym%C3%A4t_loppuraportti_151217_final.pdf?version=1.0&t=1513320036000).
Luettu 4.3.2021.

SITRA. 2019. Megatrendit. Luettavissa: [https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatren-
dit-2020.pdf](https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatren-
dit-2020.pdf). Luettu: 10.12.2020.

STUK. 2019a. Turvallisuuden johtaminen ydinalalla, 15.3.2019. Säteilyturvakeskuksen
ohje YVL A.3. Luettavissa: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-3>

STUK. 2019b. Ydinlaitoksen organisaatio ja henkilöstö, 15.12.2019. Säteilyturvakeskuk-
sen ohje YVL A.4. Luettavissa: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-4>. Luettu 15.5.2021

STUK. 2020. Ydinenergian käytön turvallisuusvalvonta, 17.3.2020. Säteilyturvakeskuksen ohje YVL A.1. Luettavissa: <https://www.stuklex.fi/fi/ohje/YVLA-1>. Luettu: 15.5.2021

Säteilylaki 9.11.2018/862.

Tilastokeskus. 2020a. Suomen kasvihuonepäästöt 1990-2019. Ympäristö ja luonnonvarat 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa: http://www.stat.fi/statistic/media/uploads/tup/khkinv/yymp_kahup_1990-2019_2020.pdf . Luettu: 19.1.2021.

Tilastokeskus. 2020b. Uusiutuvilla polttoaineilla tuotettiin 2019 ensimmäistä kertaa enemmän kaukolämpöä kuin fossiilisilla polttoaineilla. Helsinki: Tilastokeskus. Julkaistu 3.11.2020. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/salatuo/2019/salatuo_2019_2020-11-03_tie_001_fi.html. Luettu 19.12.2020.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Studentlitteratur. Lund.

Vasara, P. 2020. Energian tarve 2035 – Ja kuinka paljon sähköä? Vähähiilitiekarttaseminaari 5.5.2020. Pöyry. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/17156670/P%C3%B6yry%2BVesa%2BVasara%2B050520.pdf/1d32f9a7-7722-e0cd-cfc0-800a68722bd3/P%C3%B6yry%2BVesa%2BVasara%2B050520.pdf>. Luettu 10.12.2020.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforvies-tintä. Helsinki.

Vilen, M. & Rumpunen, R. 2014. Nokian mahdoton mahalasku. Moimedia Oy.

Walston, S. & Chou, A. F. 2011. CEO perceptions of organizational consensus and its impact on hospital restructuring outcomes. Journal of Health Organization and Management. Bradford. Vol. 25. Iss. 2. (2011) 176-194. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/884269262?pq-origsite=primo>. Luettu 2.2.2021.

Ydinenergia-asetus 12.2.1988/161.

Ydinenergi laki 11.12.990/1987.

Yle Uutiset 2020. Olkiluoto kolmoselle viimein aikataulu: säännöllinen sähköntuotanto alkaa helmikuussa vuonna 2022. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11516011>. Luettu 28.8.2021.

Yle Uutiset. 2011. Saksa sulkee kaikki ydinvoimalansa vuoteen 2022 mennessä. Yle Uutiset, Ulkomaat 30.5.2011. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-5368386>. Luettu 20.12.2020.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

Koulutustausta / Ammatti /Työkokemus

Muutos ja siihen osallistuminen

- millaisissa muutoksissa olet ollut mukana, mitä muutettiin (muutostarve ja tavoite)
- millainen oma roolisi oli muutoksessa
- miten aiemmat muutokset on toteutettu (suunnittelu ja toteutus)
- miten sait tietoa muutoksesta (viestintä)
- miten muutoksia johdettiin
- millainen vaikutus muutoksella, miten sen tulokset näkyvät nyt (vahvistaminen)

Muutoksen onnistuminen

- miten muutos mielestäsi onnistui
- mikä edesauttoi onnistumista
- mikä hankaloitti

Muutosvastarinta

- miten muutosvastarinta näkyi ja miten siitä selvittiin

Lainsäädännön ja viranomaisohjeiden rooli

- miten laki- tai viranomaisohjeistus näkyi muutoksessa
- millainen käsitys tai kokemus on viranomaisten roolista muutoksen johtamisen näkökulmasta

Fortumin OCM-muutosmalli

- miten tuttu on Fortumin OCM-muutosmalli (kokemuksia, käsityksiä)
- millaisina koet muutosmallin ja lomakkeiden käytettävyyden
- miten malli soveltuu ydinvoimaliiketoimintaan (otettava huomioon, muutettava)

Johtamisjärjestelmän ja organisaatiomuutosten ohjeistus

- miten tuttu on Menettelyohje MO-03-00007 (kokemuksia, käsityksiä)
- miten ohje soveltuu käytäntöön
- mitä toivoisit ohjeessa muutettavan (perustelee)

Muuta mieleen tulevaa